





واحد گرمدره

پروژه کارشناسی

رشته ی: مدیریت صنعتی

عنوان پروژه:

مدیریت بهره وری فراگیر

تهیه کننده:

مصطفی محمدی

زمستان ۱۳۹۱

تقدیر و تشکر:

مَشْکُر و سپاس بی پایان مخصوص خدایی است که بشر را آفریده و به او قدرت اندیشیدن داده و تواناییهای بالهتوه را

در وجود انسان قرار داده و او را امر به تلاش و کوشش نموده و راهنمایی را برای هدایت بشر فرستاده است.

پس از ارادت خاضعانه به درگاه خداوندی بمثل لازم است از استاد ارجمند جناب آقای مهندس منطری به

خاطر، بنمودهای دلسوزانه که در تهیه این پروژه مرا مورد لطف خود قرار دادند و راهنماییهای لازم را نمودند مَشْکُر و

قدردانی نموده، موفقیت همگان را از درگاه احدیت خواهانم.....

تقدیم به:

مهربانترین مهربانان پدر و مادر عزیزم

که وجودشان منظر عشق و پاکی و بخشندگی است

و دوستان و اساتید محترم که روشنگر راهم بودند

فهرست مطالب :

صفحه

عنوان

پیشگفتار..... ۱

فصل اول: مفهوم بهره وری:

۱-۱- شاخصهای بررسی عملکرد بهتر مؤسسه ها..... ۴

۱-۱-۱- اثر بخشی..... ۴

۱-۲- کارایی..... ۴

۱-۳- خلاقیت..... ۵

۱-۴- نوآوری..... ۶

۱-۵- انعطاف پذیری..... ۶

۱-۶- کیفیت زندگی کاری..... ۶

۱-۷- سودآوری..... ۶

۱-۸- بهره وری..... ۶

۱-۹- کیفیت..... ۷

۲-۱- بیان بهره وری..... ۷

۲-۲- بیان بهره وری..... ۷

۲-۱- بهره وری جزئی..... ۹

۲-۲- بهره وری کلی عوامل تولید..... ۹

۲-۳- بهره وری کلی..... ۹

- ۱-۲-۴- بهره وری کل (بهره وری کل عوامل)..... ۱۰
- ۱-۲-۵- بهره وری چند عامل..... ۱۰
- ۱-۲-۶- شاخص بهره وری جامع کل..... ۱۰
- ۱-۳-۲- نقطه نظرهای متفاوت در مورد بهره وری..... ۱۰
- ۱-۳-۱- تعریف بهره وری از دیدگاه سیستمی..... ۱۰
- ۱-۳-۲- بهره وری از دیدگاه ژاپنی..... ۱۱
- ۱-۳-۳- روش اقتصادی بهره وری..... ۱۳
- ۱-۴- برخی برداشت های نابجا درباره مفهوم بهره وری..... ۱۳
- ۱-۵-۱- سطح های بهره وری..... ۱۴
- ۱-۵-۱- بهره وری در سطح یک فرد..... ۱۴
- ۱-۵-۱-۱- تعیین هدف..... ۱۴
- ۱-۵-۱-۲- برنامه اجرایی..... ۱۵
- ۱-۵-۱-۳- مدیریت زمان..... ۱۵
- ۱-۵-۱-۴- ارتباطات..... ۱۵
- ۱-۵-۱-۵- نفوذ و متقاعد سازی..... ۱۶
- ۱-۵-۱-۶- کار گروهی..... ۱۷
- ۱-۵-۱-۷- آموزش..... ۱۷
- ۱-۵-۱-۸- تأمین سلامت..... ۱۷
- ۱-۵-۱-۹- عزت نفس و مناعت طبع..... ۱۸
- ۱-۵-۱-۱۰- تقویت افکار مثبت..... ۱۸

- ۱۸ ۱-۵-۱۱-تحریم افکار منفی
- ۱۸ ۱-۵-۱۲-آینده نگری
- ۱۸ ۱-۵-۲-بهره وری در خانه
- ۱۹ ۱-۵-۳-بهره وری در سازمان
- ۱۹ ۱-۵-۳-۱-برنامه ریزی تاکتیکی
- ۱۹ ۱-۵-۳-۲-برنامه ریزی استراتژیک
- ۱۹ ۱-۵-۳-۲-۱-دلایل بکارگیری برنامه ریزی استراتژیک
- ۲۰ ۱-۵-۳-۳-مدیریت بهره وری و کیفیت
- ۲۰ ۱-۵-۳-۳-۱-تعاریف مرتبط با بهره وری و کیفیت
- ۲۱ ۱-۵-۳-۳-۱-۱-کیفیت
- ۲۲ ۱-۵-۳-۳-۲-تعریف جدید بهره وری و کیفیت
- ۲۲ ۱-۵-۳-۳-۱-۳-چگونگی بهبود بهره وری و کیفیت
- ۲۴ ۱-۵-۳-۴-فرایند چرخه مدیریت بهبود بهره وری
- ۲۴ ۱-۵-۳-۴-۱-مرحله اندازه گیری بهره وری
- ۲۴ ۱-۵-۳-۴-۲-مرحله ارزیابی و تحصیل بهره وری
- ۲۴ ۱-۵-۳-۴-۳-برنامه ریزی بهبود بهره وری
- ۲۶ ۱-۵-۳-۴-۴-ساز و کارهای عملی
- ۲۶ ۱-۵-۳-۴-۴-۱-نهادی کردن بهره وری در اندیشه
- ۲۷ ۱-۵-۳-۴-۴-۲-نهادی کردن صرفه جویی در کل سازمان
- ۲۷ ۱-۵-۳-۴-۴-۳-طراحی نظام های بهره ور

- ۱-۵-۳-۴-۴-۴-استقرار نظام تحقیقات بهره وری..... ۲۹
- ۱-۵-۳-۴-۴-توسعه منابع انسانی..... ۲۹
- ۱-۵-۳-۴-۴-استقرار نظام مدیریت عملکرد..... ۳۰
- ۱-۵-۴-بهره وری در سطح ملی..... ۳۱
- ۱-۶-بهره وری سبز..... ۳۱

فصل دوم: ضروری بودن مدیریت همه جانبه بهره وری:

- ۲-۱-عامل های مؤثر بر بنگاه ها و سازمان ها..... ۳۳
- ۲-۱-۱-یکپارچگی و ارتباطات بیشتر در سطح جهان..... ۳۳
- ۲-۱-۲-سرعت بالای ارتباطات جهانی..... ۳۳
- ۲-۱-۳-تناقض همکاری و رقابت پذیری..... ۳۴
- ۲-۱-۴-پیچیدگی و نااطمینانی..... ۳۵
- ۲-۱-۵-تغییر در موازنه قدرت های اقتصادی..... ۳۵
- ۲-۱-۶-تغییر صحنه بازار جهانی..... ۳۵
- ۲-۱-۶-۱-حاکمیت دولت ها به دو علت اساسی کاهش پیدا نموده است..... ۴۵
- ۲-۱-۶-۲-جامعه امروز آکنده از وابستگی های متقابل است..... ۴۵
- ۲-۱-۶-۳-امروزه سیاست داخلی سیاست خارجی شده است..... ۴۵
- ۲-۱-۶-۴-حال توسعه را به این کابینها راه نیست..... ۴۹
- ۲-۱-۶-۵-جامعه شبکه ی اصطلاحی دیگر است که کاستلز به کار برده است..... ۵۱
- ۲-۱-۶-۶-سرمایه گذاری نیز از مؤثرترین عوامل ایجاد وابستگی در دوران انحصارات است..... ۵۹

۶۳۲-۱-۶-۷-ویژگی اقتصادی

۶۴۲-۱-۶-۸-ویژگی اجتماعی

فصل سوم: مفهوم و فلسفه مدیریت فراگیر بهره‌وری

۷۹۳-۱-چشم انداز بهره‌وری فراگیر

۷۹۳-۲-مرحله سنجش و اندازه‌گیری

۸۰۳-۳-بیان کارکردی مدیریت بهره‌وری فراگیر

۸۰۳-۴-ویژگی‌های منحصربه‌فرد بهره‌وری فراگیر

۸۰۳-۴-۱-استفاده از آن در سطوح خرد و کلان مؤسسه

۸۱۳-۴-۲-جامعیت

۸۱۳-۴-۳-وجود نرم افزار

۸۱۳-۴-۴-هم‌جهت با مدیریت بهره‌وری

۸۱۳-۴-۵-وقت اجرا

۸۲۳-۴-۶-ارتباط با سود دهی

۸۲۳-۵-استراتژی بهره‌مندی از سیستم مدیریت بهره‌وری فراگیر

۸۲۳-۵-۱-سطح اول

۸۲۳-۵-۲-سطح دوم

۸۲۳-۵-۳-سطح سوم

۸۳۳-۵-۴-سطح چهارم

- ۳-۵-۵-مدل بهره وری فراگیر جامع سومانت..... ۸۳
- ۳-۵-۵-۱-مثالهایی از موردهای غیر قابل لمس در مدل CTPM..... ۸۳
- ۳-۶-۶-توان مدیریت جامع بهره وری فراگیر..... ۸۴
- ۳-۶-۱-فایده های عمده CTPM بر سایر سیستم های سنجش..... ۸۶
- ۳-۶-۲-بررسی بهره وری..... ۸۷
- ۳-۶-۲-۱-منحنی بهره وری کل..... ۸۹
- ۳-۶-۳-نوع های برنامه ریزی برای بهره وری..... ۸۹
- ۳-۶-۳-۱-مرحله بهبود بهره وری..... ۸۹
- ۳-۶-۳-۱-۱-روش های بهبود بخشیدن بهره وری متکی بر فناوری..... ۹۰
- ۳-۶-۳-۲-روش های بهبود بخشیدن بهره وری متکی بر کارکنان..... ۹۱
- ۳-۷-تعریف مدیریت بهره وری فراگیر..... ۹۲
- ۳-۸-مدیریت بهره وری فراگیر به مثابه یک صندلی سه پایه..... ۹۳
- ۳-۹-مدیریت بهره وری فراگیر: اتحاد سه بعد رقابت پذیری..... ۹۴

فصل چهارم: اندازه گیری بهره وری:

- ۴-۱-شاخص های بهره وری..... ۹۷
- ۴-۱-۱-کاربری شاخص های بهره وری..... ۹۷
- ۴-۱-۲-انواع شاخص های بهره وری..... ۹۷
- ۴-۱-۲-۱-محدودیت و مزایای بهره وری جزئی..... ۹۸

- ۹۹ ۴-۲-۱-۲- محدودیت های بهره وری کل عوامل
- ۱۰۱ ۴-۲-۱-۳- محدودیت و مزایای شاخص بهره وری جامع کل
- ۱۰۲ ۴-۲-۱-۴- برخی نکات درباره استفاده از شاخص های بهره وری
- ۱۰۳ ۴-۲-۱-۲- اندازه گیری و ارزیابی بهره وری
- ۱۰۶ ۴-۲-۱-۱- مدل اندازه گیری بهره وری
- ۱۰۷ ۴-۳- بهره وری در سازمان های خدماتی
- ۱۰۷ ۴-۴- بهره وری در کارخانه ها
- ۱۰۸ ۴-۵- بهره وری و سودآوری
- ۱۰۹ ۴-۶- بهره وری در سطوح مختلف سیستم مدیریت
- ۱۱۰ ۴-۷- بهره وری و کیفیت و اصول دمینگ
- ۱۲۰ ۴-۸- برقراری سیستم اندازه گیری بهره وری

فصل پنجم: بهبود بهره وری:

- ۱۲۳ ۵-۱- عوامل مؤثر بر بهره وری
- ۱۲۴ ۵-۱-۱- عوامل مؤثر بر بهره وری از نظر ((ناکایاما))
- ۱۲۶ ۵-۱-۲- دیدگاه تکنیکی (نگرش فنی) درمورد بهره وری
- ۱۲۶ ۵-۱-۳- دیدگاه (نگرش) فرهنگی
- ۱۲۷ ۵-۱-۴- عوامل مؤثر بر بهبود بهره وری
- ۱۲۹ ۵-۱-۴-۱- عوامل خارجی و داخلی مؤثر بر بهره وری

- ۱۳۰ ۵-۱-۴-۲- ارتقاء بهره وری از طریق تکنولوژی
- ۱۳۳ ۵-۲- بهره وری سازمان و سیستم
- ۱۳۸ ۵-۲-۱- مدیران کارآفرین
- ۱۳۸ ۵-۲-۲- رهبران بصیر
- ۱۳۹ ۵-۲-۳- بهره وری و ثبات مدیریتی
- ۱۳۹ ۵-۳- راههای بهبود بهره وری
- ۱۴۴ ۵-۳-۱- عناصر اصلی برنامه های بهبود بهره وری
- ۱۴۸ ۵-۴- مراحل پرورش وانتقال تکنولوژی در کشورهای در حال رشد
- ۱۵۲ ۵-۵- برنامه ها و روش های بهبود بهره وری

فصل ششم: بهره وری نیروی انسانی

- ۱۵۶ ۶-۱- آموزش و پرورش
- ۱۵۶ ۶-۱-۱- بهره وری و پژوهش
- ۱۵۸ ۶-۲- فرهنگ بهره وری
- ۱۶۰ ۶-۳- عوامل مؤثر برافزایش بهره وری نیروی انسانی
- ۱۶۱ ۶-۴- مهارتهای مدیر
- ۱۶۳ ۶-۵- سه عامل کلیدی در موفقیت سازمان

فصل هفتم: مدیریت نسبتها

- ۱۶۹ ۷-۱- اصول انتخاب نسبت ها وشاخص ها

- ۷-۲- دشواریها در ارتباط با شاخص ها و چگونگی غلبه بر آنها..... ۱۷۰
- ۷-۳- مشخصات مطلوب سیستم اندازه گیری بهره وری..... ۱۷۰
- ۷-۴- نسبتهای بهره وری از دارائیها..... ۱۷۲
- ۷-۵- شاخص های مؤسسه تهیه کنندگان سرمایه..... ۱۷۳
- ۷-۶- شاخص های بنگاه و عرضه کنندگان مواد و قطعات آن..... ۱۷۵

فصل هشتم: اصول مدیریت بهره وری فراگیر و مزایای استفاده از آن

- ۸-۱- شباهتهای بین مؤسسات صنعتی و خدماتی..... ۱۸۰
- ۸-۲- اصول مدیریت بهره وری فراگیر..... ۱۸۰
- ۸-۳- منافع مدیریت بهره وری فراگیر..... ۱۸۲
- ۸-۴- استراتژی مدیریت بهره وری فراگیر جامع برای برنامه ریزی تکنولوژی..... ۱۸۳

فصل نهم: قضایای کاربردی:

- ۹-۱- نقش بهره وری در صنایع دانش بنیان..... ۱۸۶
- ۹-۲- نقش بهره وری در توسعه صنعتی..... ۱۸۶
- ۹-۳- تأثیر بهره وری در تولید علم..... ۱۸۷
- ۹-۴- ارتقای بهره وری مؤثرترین روش برای رشد و توسعه پایدار است..... ۱۸۸
- ۹-۵- نقش بهره وری در رشد اقتصادی و توسعه صادرات غیر نفتی..... ۱۸۹
- ۹-۶- نقش بهره وری در تعیین سطح دستمزد نیروی کار در بخش صنعت ایران..... ۱۸۹
- ۹-۷- تحلیل و بررسی رابطه دستمزد و بهره وری نیروی کار در صنایع ایران..... ۱۹۰

- ۹-۸- تأثیر بهره‌وری بر ارتقاء و بازدهی عملیات..... ۱۹۰
- گزیده نتیجه..... ۱۹۶
- منابع..... ۱۹۷
- منابع فارسی..... ۱۹۷
- منابع انگلیسی..... ۲۰۵

www.markazdanesh.ir

پیشگفتار

حفظ ارتباط بین شغل و تحصیلات عالی یا تخصص، لازمه هر جامعه ای است و زیربنای توسعه فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی آن جامعه را تشکیل می دهد؛ زیرا اثرات نیروی متخصص در افزایش بهره وری موقعی به منصفه ظهور می رسند که نیروی انسانی کار در جایگاه شغلی متناسب با تخصص یا رشته تحصیلی خویش قرار گرفته باشد [۱]. از این رو، ترتیب انسانهای کاردان، آگاه، دانا و توانایی که بتوانند در جامعه شغلی متناسب با رشته تحصیلی خود بر عهده گیرند از اهداف و وظایف اصلی مراکز تربیتی، حرفه ای و علمی، به ویژه نظام آموزش عالی، در کلیه کشورها اعم از پیشرفته و یا در حال پیشرفت است. در این راستا، مراکز آموزشی به طور عام و نهادهای آموزش عالی به طور خاص در پیشرفت و گسترش دانش و بینش و نیز تلاش در ارائه رشته های متناسب با نیازهای جامعه نقش اساسی دارند. به همین جهت، آموزش عالی با قدمتی بیش از هشت سده و به عنوان عاملی کلیدی در میان ملل مختلف و دولتمردان سراسر جهان از اهمیت ویژه ای برخوردار بوده است.

در واقع، تعلیم و تربیت هر دانشجویی موجب صرف نیروی انسانی، مالی و زمانی قابل توجهی از منابع ملی می گردد. علاوه بر این، هر دانش پژوهی سالهای متعددی از بهترین ایام عمر خویش را در یک مرکز آموزشی عالی صرف کسب دانش می کند و هزینه های گزافی را بر خود و خانواده تحمیل می نماید.

مهمتر از همه این است که جامعه، خانواده و دانش آموخته هر یک منتظر نتیجه خاصی از این فرایند هستند. جامعه از هر جوان تحصیل کرده ای انتظار دارد پس از فراغت از درس بتواند با ارائه خدماتی مؤثر، دین خود را به میهن خویش ادا کند. خانواده انتظار دارد فرزند برومندش نه تنها زندگی آبرومندانه ای برای خود مهیا سازد، بلکه در صورت لزوم از خانواده خویش نیز حمایت مالی، جانی و حیثیتی کند. متقابلاً، هر دانش آموخته ای دوست دارد کارایی لازم را کسب کرده باشد؛ به شغلی متناسب با رشته تحصیلی خویش منتصب گردد؛ در فعالیتهای مربوط به توسعه و پیشرفت میهن خود مشارکت داشته باشد؛ و در نهایت از نظر امکانات فعالیت فردی و اجتماعی، و وضعیت اقتصادی رضایت نسبی به دست آورد.

یکی از مهمترین عوامل مؤثر در رسیدن به هر یک از این خواسته ها آن است که دانش آموخته مزبور تحصیلات خود را در دوران دانشجویی با برنامه ای منسجم به نحوی به انجام رسانده باشد که اولاً رشته تحصیلی وی مورد نیاز جامعه باشد، ثانیاً توانمندیهای کسب شده یا بهره وری او چنان باشند که به خوبی از عهده کاری که متقبل می گردد برآید. به همین دلیل گفته می شود که برنامه درسی و آموزشی بخشی از برنامه عمران کشور است.

www.markazdanesh.ir

فصل اول

مفهوم بهره‌وری

۱- شاخصهای بررسی عملکرد بهتر موسسه‌ها

برای سنجش و ارزیابی عملکرد هر سازمانی (اعم از سازندگان کالاها یا ارائه دهندگان خدمات) معیارها و شاخصهای گوناگون و متفاوتی مورد استفاده قرار میگیرند. برخی از شاخصهایی که بیش از سایر معیارهای ارزیابی عملکرد رایجتر می باشند عبارتند از:

اثربخشی، کارایی، نوآوری، انعطاف پذیری و کیفیت زندگی کاری.

اثربخشی

سازمان عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدفهای موردنظر خود نائل می آید. اثربخشی یک مفهوم کلی دارد. به بیان ساده تر اثربخشی را می توان ((انجام کارهای درست)) نامید.

به بیان دیگر اثربخشی نشان می دهد که تا چه میزان از تلاش

انجام شده نتایج مورد نظر حاصل شده است. در حالیکه نحوه استفاده و بهره برداری از منابع برای نیل به نتایج، مربوط به کارایی می شود.

در ادبیات مدیریت، اثربخشی را انجام کارهای درست و کارایی را انجام درست کارها تعریف کرده اند. مفهوم اثربخشی در درون مفهوم کارایی جا دارد. کارایی جنبه کمی و اثربخشی جنبه کیفی دارد.

کارایی به معنای کمترین زمان یا انرژی مصرفی برای بیشترین کاری که انجام شده است. سطح افزایش کارایی مستقیماً به دست مدیران سپرده شده است. افزایش کارایی موجب ارتقا بهروری و کمک موثر درنیل به اهداف سازمانی خواهد شد.

واژه کارایی، مفهوم محدودتری دارد و در رابطه

با کارهای درون سازمانی مورد استفاده قرار می گیرد. کارایی سازمان عبارت است از مقدار منابعی که برای

تولید یک واحد محصول به مصرف رسیده است و می توان آنرا برحسب نسبت مصرف به محصول محاسبه

کرد. اگر سازمانی بتواند در مقایسه با سازمان دیگر با صرف مقدار کمتری از منابع به هدف مشخص برسد، می‌گویند که کارایی بیشتری دارد. به عبارت دیگر کارایی به معنای کمترین زمان یا انرژی مصرفی برای بیشترین کار انجام شده است. یا در واقع نسبت مقدار کاری که انجام می‌شود به مقدار کاری که باید انجام می‌گیرد.

از خلاقیت تعریف‌های زیادی شده است. در اینجا برخی از تعاریف مهم را مورد بررسی قرار می‌دهیم:

خلاقیت یعنی تلاش برای ایجاد یک تغییر هدفدار در توان اجتماعی یا اقتصادی سازمان

خلاقیت بکارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است

خلاقیت یعنی توانایی پرورش یا به وجود آوردن یک انگاره یا اندیشه جدید (در بحث مدیریت نظیر به وجود آوردن یک محصول جدید است)

خلاقیت عبارت است از طی کردن راهی تازه یا پیمودن یک راه طی شده قبلی به طرز نوین

نوآوری خلاقیت متجلی شده و به مرحله عمل رسیده است، به عبارت دیگر نوآوری یعنی اندیشه خلاق

تحقق یافته؛ نوآوری همانا ارائه محصول، فرایند و خدمات جدید به بازار است؛ نوآوری بکارگیری

توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است

انعطاف پذیری به طور کلی توانایی یک سازمان برای درک تغییر محیطی و سپس

پاسخگویی سریع و کارا به آن تغییر است. این تغییر محیطی می‌تواند تغییرات تکنولوژیک

و کاری یا تغییر نیاز مشتری باشد. واژه «انعطاف» توصیف گر سرعت و قدرت پاسخگویی در

هنگام مواجهه با رویداد های داخلی و خارجی سازمان است.

کیفیت زندگی کاری دانشمندان و نظریه پردازان توسعه سازمانی از دیدگاه های مختلفی به مفهوم کیفیت زندگی کاری پرداخته اند. مفهوم کیفیت زندگی کاری پیشنهاد شده به وسیله الدن به عنوان اختیار است. در حالی که الویسون کیفیت زندگی کاری را به عنوان آزادی در عمل بیان می نماید و جیمز، کیفیت زندگی کاری را گسترش تعادل و برابری می داند. اکثر تعریف های رسمی که از کیفیت زندگی کاری ارائه شده است بیانگر همسوئی و همخوانی بین هدف های فردی و سازمانی است.

در یک تعریف کلی می توان کیفیت زندگی کاری را به معنی تصورات ذهنی، درک و برداشت کارکنان یک سازمان از مطلوبیت فیزیکی و روانی محیط کار خود دانست.

سود آوری تابعی از درآمدها و هزینه ها می باشد. درآمدها به قیمت فروش و مقدار فروش محصول بستگی دارد. در حالی که هزینه ها تابعی از ارزش نهاده ها و منابع بکار رفته در تولید محصول می باشند.

بهره وری یعنی هزینه کمتر، کیفیت بهتر و ایجاد محیطی سالمتر.

بهره وری بالاتر یعنی با صرف منابع کمتر نتیجه ای بهتر بدست آوریم.

کیفیت یعنی وجود ویژگی هایی در محصول (ویژگی های کیفی) که نیازهای مشتری را پاسخ دهد و موجب رضایت مشتری گردد. هدف، کیفیت بالاتر، ایجاد رضایت بیش تری در مشتری و انتظار در آمد بیش تر است. ایجاد ویژگی های بیش تر و بهتر کیفیت، مستلزم سرمایه گذاری و افزایش هزینه است. لذا از این زاویه، کیفیت بالاتر هزینه بردار است، اما برای در آمد بیش تر. در این جا کیفیت با در آمد مربوط است.

۲- بیان بهره وری

بهره وری از مفاهیم اقتصاد و مدیریت است که چنین تعریف می شود: «مقدار کالا و یا خدمات تولید شده در مقایسه با هر واحد از انرژی و یا کار هزینه شده بدون کاهش کیفیت یا به این شکل: اثربخشی بعلاوه کارایی». به دیگر سخن، بهره وری، عبارتست از، بدست آوردن حداکثر سود ممکن، با بهره گیری و استفاده بهینه از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات، زمان، مکان و... به منظور ارتقاء رفاه جامعه. بهره وری به نسبت کار انجام شده به کاری که باید انجام می شده اطلاق می شود

می توان گفت برای نخستین بار لغت «بهره وری» توسط فردی به نام «کوئیزی» در سال ۱۷۷۶ (میلادی) بکار برده شد. بیش از یک قرن بعد یعنی در سال ۱۸۸۳ (میلادی) فردی به اسم «لیتر» بهره وری را «قدرت و توانایی تولید کردن» تعریف کرد. بایستی توجه داشت که واژه بهره وری با گسترش انقلاب صنعتی و جهت افزایش سودمندی

حاصل از نیروی کار، سرمایه و مواردی از این دست گسترش یافت ولی اصطلاح بهره‌وری آب در چند ساله اخیر و به دلیل کمبود این ماده ارزشمند گسترش یافته‌است.

بر خلاف پندار برخی افراد بهره‌وری فقط برای صنایع نیست بلکه بهره‌وری سطوح مختلفی دارد و همه افراد در همه سطوح نقش دارند یعنی اینکه افراد می‌توانند با تفکر، ابداعات و نوآوری‌های خود عملاً در چند سطح گوناگون موثر واقع گردند، سطوح مختلف بهره‌وری عبارتند از:

سطح فرد

سطح گروه کاری

سطح سازمانی

سطح رشته‌های تجاری، خدماتی، صنعتی و کشاورزی

سطح بخش‌های اقتصادی

سطح ملی و کشوری

سطح جهانی

در سطوح فردی به دنبال تدابیری برای افزایش بهره‌وری فردی هستیم. و در سطح گروه نیز به دنبال افزایش بهره‌وری گروه کاری هستیم. بدیهی است که موضوع بهره‌وری بیشتر در سطوح سازمانی و رشته‌ها مطرح می‌شود و بیشترین ضوابط و شرایط مربوط به بهره‌وری را می‌توان در آنها مشاهده کرد. چه بسا برخی مشاغل و حتی برخی دستگاهها به دلیل انجام فعالیت‌های موازی و تکراری بودن وظایف سازمانی در یکدیگر ادغام شده و برخی از آنها حذف شده‌اند. بهره‌وری ملی که مهم‌ترین عنصر بهره‌وری است از ارتباط بین دولت، اقتصاد، جغرافیا، جمعیت و فرهنگ بدست می‌آید که عموماً به زبان ریاضیات ترجمه می‌شود و سپس نقطه بهینه آن بدست می‌آید.

بهره‌وری به عنوان یکی از معیارهای سنجش فعالیت‌ها، با در نظر گرفتن هدف و مقصد مد نظر از دو زاویه مجزا قابل بررسی است. از یک سو، نقش مفید و موثر بودن فعالیت در دستیابی به هدف ترسیمی مورد ارزیابی قرار گرفته و از سوی دیگر بازده فعالیت مطرح می‌شود.

موانع بهبود بهره‌وری، نداشتن اعتقاد و باور ملی به نتایج و فواید بهبود بهره‌وری

ترس از برخی نمودهای ظاهری بهره‌وری از جمله ترس از بیکاری

ناآگاهی عمومی نسبت به مفاهیم و جایگاه بهره‌وری، میزان اهمیت آن و نقش و وظایف افراد در این راستا

بی‌توجهی به فکرهای خلاق و مبتکر

عدم توجه به رشته‌های مدیریت، اقتصاد و حسابداری

مقاومت افراد در مقابل تغییرات و عدم تمایل به ترک برخی عادات

غرق شدن در روش‌ها و تکنیکها و تغییر باورهای فکری

بلند پروازی و بی‌توجهی به مسائل به ظاهر کوچک و راه‌های خرد

مشخص نمودن متولی کار

ناهماهنگی و نبود هدایت و نظارت مناسب

ضعف تعهد اجرایی

عجله در حصول نتیجه

دخالت‌های بی‌جای برخی کارشناسان در سایر حوزه‌های کاری و اظهار نظرهای غیر کارشناسانه

عدم وجود کارشناسان خبره و یا عدم انگیزش آنها در ارزیابی سیستم و تجزیه و تحلیل و اندازه‌گیری بهره‌وری

برخورد مقطعی با موضوع بهره‌وری و ناپیوستگی روند بهره‌وری
جزئی، نسبت مقدار یا ارزش محصول به یک گروه از نمادها را گویند.

بهره‌وری کلی عوامل تولید: نسبت خالص محصول بر مجموع نهاده‌های نیروی کار و سرمایه.

معمولاً به جای خالص محصول ارزش افزوده و در مخرج کسر مجموع ارزشها نیروی کار و سرمایه را قرار می

دهند. این معیار برای برخی از کالا های مصرفی نظیر تلویزیون ویدئو و کامپیوتر که ۶۵ هزینه تولید آنها را مواد مصرفی تشکیل می دهد معیار مناسبی نمی باشد.

بهره وری کلی یعنی نسبت ستانده به تمام عوامل تولید را گویند.

بهره وری کل (بهره وری کل عوامل) Total productivity.

بهره وری چند عامل: نسبت ستانده به چند عامل تولید را گویند.

بهره وری چند عامل: Multi Factor productivity.

شاخص بهره وری جامع کل که این شاخص مفهوم بهره وری را وسعت می بخشد ، زیرا دربرگیرنده عوامل کیفی در ارتباط با رضایت مصرف کننده است و درعین حال پیچیده ترین معیار محسوب می شود :

شاخص عوامل غیر قابل لمس × شاخص بهره وری کل = شاخص بهره وری جامع کل

تجزیه و تحلیل شاخص های بهره وری مشخص می سازد در کجا امکان و فرصت بهبود بهره وری در سازمان وجود دارد. در سازمان های خدماتی از شاخص هایی همانند تعداد کارکنان نسبت به مشتریان ، و ارزش خدمات ارائه شده به تعداد شکایات مشتریان استفاده می کنند . البته این شاخص ها به خودی خود نسبت به ستاده به نهاده هایی را که به کار رفته است نشان نمی دهند ، اما به بررسی عملکرد سازمان های خدماتی کمک می کنند.

اندازه گیری بهره وری به تشخیص فعالیت های غیر اقتصادی ، میزان اتلاف و ضایعات و اسراف ،

و تعیین ظرفیت های بلا استفاده ، و به برنامه ریزی برای تشخیص بهینه منابع کمک می کند.

۳-نقطه نظر های متفاوت در مورد بهره وری

الف-تعریف بهره وری از دیدگاه سیستمی

هر سیستمی که طراحی می‌شود دارای الگوریتم خاص خود است. پس در اندازه‌گیری بهره‌وری یک سری داده به عنوان ورودی لحاظ شده که پس از انجام یک سری فرایند به محصول نهایی (خروجی)، تبدیل می‌شود. بنابراین در اندازه‌گیری بهره‌وری برای رسیدن به بهره‌وری مطلوب، ما با یک سیستم مواجه هستیم.

ب-بهره وری از دیدگاه ژاپنی: کوهنی گوشي موسس مرکز بهره وری ژاپن بر روی کارت تبريكي که برای دوستانش می‌فرستد می‌نویسد:

”بهره وری هدفی است که از طریق بهسازی مستمر تجهیزات مادی و نیروی انسانی قابل حصول است.“

این جمله ساده و درعین حال پرمعنی، روشن‌ترین تعریفی است که واقعیت بهره وری را نشان می‌دهد، زیرا در بهره وری پیشرفت روحی و روانی انسانها به اندازه مواد و تجهیزات موردتوجه قرار می‌گیرد.

به علاوه، تجربه نشان می‌دهد که جدیدترین تکنیک‌ها و یافته‌های مهندسی و مدیریتی تنها زمانی موثر واقع می‌شوند که فضای کاری آنقدر مناسب باشد که کارکنان بتوانند ضمن سازگاری و تطابق خود با این تکنیک‌ها، همگام با مدیریت درجهت افزایش بهره وری تلاش کنند.

در نتیجه روشن است که اولین گام در افزایش بهره وری جلب همکاری و حمایت کارگران از تلاشهایی است که به این منظور انجام می‌شود. بنابراین، پیش از آنکه شرکتها برای افزایش بهره وری خود بهترین شعار را انتخاب کنند، لازم است که کارگران ضمن آشنایی کامل با بهره وری از این موضوع حمایت کنند، چرا که بهره وری مزایایی دوجانبه برای آنها دارد.

کارگران شرکتهای ژاپنی که برنامه‌های افزایش بهره وری آنها با موفقیت روبرو بوده است اظهار می‌دارند که آنها این نکته مهم را کشف کردند که می‌توانند با مدیریت همکاری کنند. در این شرایط آنها اصل جدایی بین کارگران و مدیریت را کنار گذاشتند (مفهوم عملی فلت شدن سازمان‌ها) و به این موقعیت رسیدند که همکاری با مدیریت لزوماً به استثمار آنها منجر نخواهد شد و می‌توان ضمن همکاری با مدیریت، منافع شرکت را زیاد و از این طریق سود خود را نیز افزایش دهند.

کوهنی گوشي که زمانی مدیر سازماندهی مرکز بهره وری ژاپن بوده و تا به حال هم با آن سازمان رابطه خود را قطع نکرده است در سال ۱۹۸۰ گفت:

“۲۵ سال پیش ما جنبش بهره‌وری را با این عقیده که هدف نهایی آن باید افزایش سطح رفاه و آسایش کارکنان باشد آغاز کردیم، زیرا ما معتقدیم که تنها بهره‌وری فیزیکی نمی‌تواند به این هدف کمک کند مگر آنکه کارکنان با علاقه برای شرکت کار کنند و با این احساس که کار آنها مهم است نسبت به انجام آن تمایل و انگیزه لازم را داشته باشند. در آن ایام ژاپن مایل بود که با تقلید از غرب روشها و نگرشهای مدیریت علمی را به مورد اجرا بگذارد. اما به نظر ما مدیریت نه تنها شامل فناوری است، بلکه اعتقاد داریم مدیریت، به دست آوردن **قلب‌های انسانها** را نیز شامل می‌گردد.

از این رو چون تلاشهایی که در غرب به منظور افزایش بهره‌وری صورت گرفته صرفاً به جنبه‌های فنی توجه کرده، ما با شناخت این اشکال، تمام تلاش خود را روی افزایش سطح رضایت کارگران در محیط کاری استوار کردیم.

به بیان دیگر، افزایش بهره‌وری تنها از جانب فنی کافی نخواهد بود، چرا که ما به قلب‌های انسانها می‌اندیشیم. بنابراین، ما معتقدیم که مشکل افزایش بهره‌وری را باید در قالب یک نگرش فرهنگی موردبررسی قرار دهیم.

از این رو جنبش بهره‌وری در ژاپن با رعایت این ویژگیها رشد یافت و با استفاده از تکنیک‌های انسان‌گرای مدیریتی مثل همکاری کارکنان با مدیریت، روحیه جمع‌گرایی، فعالیت گروههای کوچک کاری، فعالیت گروههای کنترل کیفی و سایر مشخصات ژاپنی به حد اعلای رشد خود رسید. بنابراین، فرهنگ بهره‌وری، یکی از بزرگترین دستاوردهای ژاپن پس از جنگ است که ما با افتخار آن را به سایر کشورهای جهان صادر کرده ایم. “و ما نیز به عنوان یک کشور آسیایی به ژاپنی‌ها افتخار می‌کنیم و منتهی سعی خود را انجام می‌دهیم تا به جایگاه امروز ژاپن برسیم.

ژاپنی‌ها هم در ابتدای کار، خود، فکر نمی‌کردند روزی به یکی از قدرت‌های صنعت در جهان تبدیل شوند، ولی شدند. به امید آن روز که ایران هم روزی یکی از قطبهای صنعت جهان شود.

ج- روش اقتصادی بهره‌وری: از نظر اقتصادی مقدار محصول یا خروجی، تابع عوامل سرمایه و نیروی کار فرض می‌گردد. یعنی اگر فرض کنیم که

$$Q = \text{مقدار تولید}$$

$$K = \text{سرمایه}$$

باشند، آنگاه مقدار تولید تابعی ست از مقدار سرمایه و نیروی کار $L = \text{نیروی کار}$

$$Q = f(K, L)$$

لذا افزایش مهارت نیروی کار و یا تغییرات تکنولوژی و یا افزایش مهارت به همراه بهبود تکنولوژی می تواند موجب افزایش بهره وری شود. تاریخ دویست ساله توسعه اقتصادی پس از انقلاب صنعتی نتیجه رشد و ارتقاء بهره وری است که نمونه های بارز آن اتوماسیون و ساخت رباط و تکنولوژی جهانی اطلاعات است. تنها در طول ۱۵ سال اخیر بهره وری در سطح جهان ۴۵ برابر شده است که عمده این رشد در کشورهای صنعتی بوده است. با توجه به محدودیت منابع، افزایش جمعیت، نیازها و خواسته های بشری و رقابت شدید در صحنه اقتصاد جهانی، بدون توجه به استراتژی بهبود بهره وری نمی توان از رشد و بقا اقتصادی به طور مستمر در بلند مدت در اقتصاد پر از رقابت در سطح بین المللی برخوردار شد.

۴- برخی برداشت های نابجا درباره مفهوم بهره وری: ۱- کارایی نسبت محصول واقعی تولید شده به محصول مورد انتظار (استاندارد) است و اثربخشی درجه تحقق و میزان دستیابی به هدفهای سازمان می باشد.

مثلاً فرض کنید جراحی در نصف مدت زمانی که معمول بوده پای مریضی را جراحی کند و به همکاران خود لاف بزند که کارایی او نسبت به گذشته دوبرابر شده است. اما همکاران وی وضعیت را جور دیگری مشاهده می کنند و می بینند که وی به جای پای صدمه دیده، پای سالم را جراحی کرده است. در اینجا کارایی وی ۱۰۰ درصد افزایش یافته ولی اثر بخشی او صفر بوده است.

برای اینکه بهره وری وجود داشته باشد باید علاوه بر کارایی، اثربخشی هم وجود داشته باشد.

۲- افزایش درآمد حاصل از فروش الزاماً بهبود بهره وری را تضمین نمی کند. اگر درآمد شرکتی افزایش یابد، به تنهایی این افزایش به این معنا نیست که آن شرکت از بهره وری بالا برخوردار است. ممکن است سازمان به دلایلی (مثلاً افزایش قیمت) درآمدهایش به علت وجود بازار انحصاری زیاد شود، درحالی که بهره وری اش نسبت به قبل افزایش نیافته باشد و درآینده میزان سوددهی آن به شدت کاهش یابد.

۳- افزایش بهره وری نباید به بهای تنزل کیفیت انجام شود. شرکت ماتسوشیتای ژاپن یکی از بزرگترین تولیدکنندگان لوازم برقی و الکترونیک در جهان است. یکی از محصولات این شرکت انواع میکروفن است. وقتی ماتسوشیتا کیفیت خدمات و قابلیت اعتماد میکروفن های خود را به نحو قابل توجهی بهبود بخشید، در نتیجه آن بهره وری نیروی کار شرکت ۲۵ درصد افزایش یافت و هزینه نیروی کار برای هر واحد هزینه کل کاهش یافت و موجب شد قیمت فروش میکروفن ها ۲۷ درصد کاهش یابد. روشن است در این شرایط بهبود کیفیت به بهای کاهش بهره وری نبوده است، بلکه در عوض با بهبود کیفیت محصول، واقعاً بهره وری افزایش یافته است. بنابراین وقتی

درباره بهره‌وری و کیفیت صحبت می‌کنیم، مهم این است که این واژه‌ها را به جای هم به کار نبریم یا متناقض با یکدیگر ندانیم.

۵- سطح‌های بهره‌وری

بهره‌وری دارای سطح‌های مختلفی است. که در زیر به آنها خواهیم پرداخت :

الف - بهره‌وری در سطح یک فرد

در سطح فردی به دنبال تدابیری برای افزایش بهره‌وری در سطح یک فرد هستیم که در زیر به آنها خواهیم پرداخت :

۱- تعیین هدف:

هدف چیزی است که سعی دارید به آن برسید. هدف ممکن است یک قصد، منظور، مأموریت، خواسته، آرزو یا یک شی عینی و واقعی باشد. هنگامی که دارای هدف هستید، دارای مقصد و جهت خواهید بود. در بسیاری از زمینه‌های زندگی (سلامت جسم و روح، خانواده، اقتصاد، عادات شخصی، مسیر شغلی، مسیر تحصیلی، دوست و ارتباطات اجتماعی، اوقات فراغت، بازنشستگی و...) برای خود هدف تعیین کنید، سعی کنید هدف‌هایی داشته باشید که با یکدیگر سازگارند. اهداف خود را به صورت دقیق و مشخص در آورید و آنها را تعریف کنید به‌طوری که بتوانید آنها را از نظر زمان، کمیت و کیفیت بسنجید. روی خواسته‌های خود تمرکز کنید و مطمئن شوید که هدف‌هایتان مثبت است. همچنین در نظر داشته باشید که تعیین اهداف جدید جنبش، تحرک و هیجان تازه‌ای به شما می‌دهد.

۲- برنامه‌اجرائی:

یک برنامه‌اجرائی، راهنمای نوشته شده‌ای است که به شما کمک می‌کند تا توجه خود را متمرکز کنید؛ افکار خود را منظم کرده آنچه را برای رسیدن به هدف‌هایتان نیاز دارید شناسایی کنید. بیشتر اوقات طرح‌ها و برنامه‌ها تدوین می‌شود ولی به اجرا در نمی‌آید. با سپردن طرح‌هایتان به کاغذ و بازنگری و تجدیدنظر در آنها معنای افزوده‌ای به آنها می‌بخشید. در تدوین برنامه‌اجرائی رویدادهای احتمالی و انعطاف‌پذیری را نیز مدنظر قرار دهید.

۳- مدیریت زمان:

مدیریت و کنترل زمان، همان خودرهبری است. زمان چیزی نیست که بتوانید آن را تغییر دهید؛ اما می‌توانید زندگی خود را به گونه‌ای رهبری کنید که از زمان به بهترین وجه به نفع خود استفاده کنید. اولویت‌ها را مشخص کنید و تلاش‌های خود را روی آنچه که بیشترین اهمیت را دارد متمرکز سازید در عین حال زمانی را برای نیروی تازه بخشیدن به خودتان از طریق استراحت و برخورداری از آرامش و سکوت اختصاص دهید.

۴- ارتباطات:

کاربرد دقیق مهارت‌های ارتباطی بر تأثیر روابط شما خواهد افزود و اثربخشی شما را بهبود خواهد بخشید. ارتباط یک فرایند است، فرایندی که احساسات و تجربیات قبلی دریافت کننده و فرستنده به اضافه زمان ارتباط، روی آن تأثیر می‌گذارد. مهارت‌های ارتباطی شامل مهارت‌های شنیدن و مهارت‌های صحبت کردن می‌باشد.

در مهارت شنیدن، به گوینده با دقت گوش دهید و بر حرف‌های او تمرکز کنید. پرسش‌هایی را مطرح و پیام را بازگو کنید تا مطلب کاملاً روشن شود. حرف فرستنده را قطع نکنید. نسبت به نظریات و اطلاعات جدید دیدگاهی باز داشته باشید، صرف اینکه نظر یا عقیده‌ای جدید است یا با دیدگاه شما متفاوت می‌باشد دلیل نمی‌شود که آن نظر جدید یا شخصی که آن را برای شما مطرح می‌کند، رد کنید. سعی کنید نظریات دیگران را درک کرده و به آنها احترام بگذارید. اگر از نظریات دیگران استقبال نکنید، افراد از در میان گذاشتن نظریات خود با شما دست می‌کشند. اگر به افرادی که مسائل را با شما در میان می‌گذارند بی‌اعتنایی کنید یا در پاسخ دادن به آنها عمل کنید آنها از دادن اطلاعات به شما و آگاه کردن شما از مسائل خودداری خواهند کرد.

در مهارت‌های صحبت کردن نسبت به کسب اطمینان از اینکه شنونده پیام شما را درک کند، احساس مسئولیت کنید. یادتان نرود آنچه می‌گویید ممکن است آن چیزی نباشد که شنیده می‌شود؛ علی‌الخصوص به هنگام توضیح خط‌مشی‌ها یا تغییرات حتماً دلایل آن را بیان کنید. به گیرنده پیام احترام بگذارید و برای او ارزش قائل شوید احترام به دیگران معنایی جز این ندارد که شما مطالب خود را با صبر و حوصله برای آنان بیان کنید و از بیان مطالب فنی و تخصصی که شنونده با آن آشنایی ندارد پرهیزید. حتماً از مثال‌ها، واژه‌ها، عبارت‌ها و صورت‌های ذهنی‌ای که به درک مطلب کمک خواهد کرد، استفاده کنید. فواید پیام خود را به شنونده منتقل نمایید، تاجایی که ممکن است صریح و دقیق باشید و شنونده را مشارکت دهید تا یک جریان دوسویه بوجود آورید. یک جریان دوسویه به افرادی که در حال ارتباط با یکدیگر هستند کمک خواهد کرد تا احساس کنند که در حال گفتگو با یکدیگر هستند و نه اینکه فقط یکی با دیگری در حال صحبت است.

۵- نفوذ و متقاعد سازی:

نفوذ در دیگران و متقاعد ساختن آنان، یعنی کمک به آنها در درک و فهم اینکه چگونه نظریات شما (خدمات، محصولات، پیشنهادها، طرح‌ها یا نوآوری)، منافع شخصی آنان را تأمین می‌کند. توضیح واضح و صادقانه نظریات و ایجاد حس اعتماد و صمیمیت را فراموش نکنید.

۶- کار گروهی:

سرآغاز یک کار گروهی (شراکت، همکاری و تشریک مساعی) مستلزم برخورداری از حالت‌های زیر در افراد است:

همکاری- سهیم شدن- اعتماد- گوش دادن- یاری و حمایت دیگران- پذیرش کمک و پشتیبانی دیگران- مشارکت دادن و پذیرش افراد جدید- تبادل اطلاعات هنگامی که افراد به صورت یک گروه باهم کار می‌کنند، نتایج چشمگیری به دست می‌آید؛ به ویژه در بین افرادی که از بخش‌ها، تخصص‌ها و زمینه‌های کاری مختلف با سوابق گوناگون گرد هم می‌آیند. کار گروهی باید در طول جامعه، محل کار، موسسه‌های آموزشی، سازمان‌های دولتی، سازمان‌های خیریه، انجمن‌ها و خانواده‌های ما ترویج شود. در انجام کارهای گروهی همیشه یک تصویر کلی در ذهن داشته باشید. نوآوری را از طریق ارتباطات، همکاری و یادگیری متقابل برانگیزید. اطلاعات را تقسیم کنید. به موفقیت دیگران کمک کنید و برای ایجاد تغییر عقاید خود و یا قبول تغییرات دیگر آمادگی داشته باشید.

۷- آموزش:

شرکت در یک کارگاه، سمینار یا کلاس، نوعی سرمایه‌گذاری برای بهبود مستمر و توسعه مهارت‌هاست. همچنین می‌توانید افراد، کتاب‌ها، مجلات و بطور کلی منابعی را جستجو کنید که می‌تواند به افزایش اطلاعات شما کمک کند. به روز باشید و براساس اطلاعات درست حرکت کنید.

۸- تأمین سلامت:

شخصی که از اعتماد به نفس بالایی برخوردار است، معمولاً فردی سالم و کمتر دارای تنش و فشار روحی است. با برخوردی سرشار از هیجان و اشتیاق در زندگی از فشارها و تنش‌های روحی، به منزله پلی برای رشد و تکامل استفاده کنید. زندگی را به منزله چالشی برای رشد بدانید نه بعنوان یک مساله. روی خواسته‌های خود به طور روشن و دقیق تمرکز کنید. برای سلامت روح و جسم خود اهمیت بالایی قائل شوید.

۹- عزت نفس و مناعت طبع :

افراد برخوردار از عزت نفس و مناعت طبع، به خود علاقمند هستند و نظر مثبتی درباره وجود و شخصیت خود به عنوان یک فرد دارند. هر قدر احساسات نسبت به خودتان بهتر باشد، راحت تر می توانید احساس عزت و احترام خود را به دیگران (همکاران، مشتریان، ارباب رجوع، اعضای خانواده و دوستانتان) منتقل کنید.

۱۰- تقویت افکار مثبت:

جملات مثبت را آنقدر برای خود تکرار کنید تا عادت اینگونه فکر کردن در شما تقویت شود. افکار مثبت به شما انرژی بخشیده و شما را به حرکت وامی دارد.

۱۱- تحریم افکار منفی:

از افکار منفی و غیر مشوقی که می تواند از عزت نفس و چشم انداز شما بکاهد، پرهیزید. افکار منفی تمام انرژی انسان را به خود معطوف نموده و احساس سستی و بی انگیزگی را به شما منتقل می کند.

۱۲- آینده نگری:

شما به چشم انداز ذهنی ای نیاز دارید که توجه اصلی آن به آینده باشد. به بازنگشتگی به چشم سرمایه ای از دست رفته نگاه نکنید، بلکه آن را سرمایه ای برای آینده بدانید. برنامه ریزی و تحقیق درباره راه های مختلف قبل از بازنگشته شدن می تواند غنا و رضایت بخشی سال های بازنگشتگی را برای شما تضمین کند.

ب - بهره وری در خانه : شامل دو بعد ۱- خانه داری مقداری ورودی و مقدار خروجی در فرایند زندگی است، اگر فرهنگ بهره وری در خانه بهبود یابد، کیفیت زندگی بهتر می شود و با پایین آمدن ضایعات و کاهش مصرف بی رویه بهره وری افزایش می یابد.

۲- مردم تا حد زیادی تحت تاثیر روابط حاکم بر محیط خانه خود هستند - افرادی که در خانه دارای مشکلاتی باشند ناخود آگاه این مشکلات به محل کار آنها انتقال و باعث کاهش بهره وری می گردد و کسی که در خانه عملکرد مطلوب داشته باشد آمادگی بیشتری برای کار آیی و اثر بخشی خود در محل کار خواهد داشت.

پ - بهره وری در سازمان : سازمان های موفق در برابر تهدیدهای ضعیف از طریق برنامه ریزی های تاکتیکی و در برابر تهدیدهای قوی از طریق برنامه ریزی های استراتژیک از خود عکس العمل نشان داده و آماده رویارویی و غلبه بر تهدید و حتی امکان تبدیل آن به فرصت می شوند.

برنامه ریزی تاکتیکی

این برنامه ریزی کاربرد ماهرانه نیرو و توان خود (افراد سازمان و پتانسیل موجود) به منظور حداکثر بهره گیری از آن در هر شرایطی استفاده می گردد. برای برنامه ریزی کوتاه مدت بکار می رود و گستره آن نسبت به برنامه ریزی استراتژیک کوچکتر و کمتر می باشد.

برنامه ریزی استراتژیک

برنامه، الگوهای رفتاری، سیاست و تصمیماتی است که سمت و سوی دیدگاهها و جهت حرکت سازمان را نشان می دهد و به معنی راهبرد می باشد و این برنامه ریزی نمونه ای از برنامه ریزی های سازمانی است که هدف از انجام آن تعریف و تدوین برنامه ریزی استراتژیک در بلند مدت است.

دلایل بکارگیری برنامه ریزی استراتژیک:

۱. برای محیط های به شدت پیچیده و متغیر طراحی شده است.
۲. به راحتی خود را با شرایط تطبیق میدهد.
۳. ابزار اساسی برای اعمال مدیریت است.
۴. برای کسب نتیجه است و مدیریت نتیجه گرا را تشکیل میدهد.
۵. ارتباطات را گسترش می دهد.
۶. لازمه پشتیبانی مشتریان است.

شرایط شدید رقابتی موجود، که غالباً سازمانها را علاوه بر رقبای شناخته شده در مقابل رقبایی قرار میدهد که حضورشان قابل پیش بینی نیست، قطعاً تهدیدی بسیار قوی بشمار می رود که جز با برنامه ریزی استراتژیک قدرتمند، نمی توان با آن مقابله کرد.

مدیریت بهره وری و کیفیت

مدیریت بهره وری و کیفیت برنامه ای استراتژیک است که با بهره گیری از آخرین نتایج علوم انسانی و علوم فنی و انسجام موفقیت آمیز آنها توانسته خود را به عنوان نوآورانه و خلاق و مستمر معرفی و عرضه کند که (در صورت استفاده صحیح و متناسب با ویژگی های سازمان های مختلف از آن) می تواند پاسخگوی نیاز سازمانها به بقا و یا حداقل افزایش دهنده ضریب اطمینان آنها به بقا و رشد باشد.

البته چنانچه بهبود بهره وری و کیفیت نیازمند تغییرات اساسی در سازمان باشد که غالباً همین گونه است بدیهی است

که یک مدیریت تغییرات دقیق نیز مورد نیاز خواهد بود تا امور به نحو مطلوب به سازمان برسند.

تعاریف مرتبط با بهره وری و کیفیت

اگرچه تمایل به بهبود وضعیت و ارتقا سطح زندگی از زمان پیدایش بشر همواره در ذات او وجود داشته و تنها موجود روی کره خاکی است که روش زندگیش هیچگاه با گذشته اش یکسان نبوده و تاکنون همواره روندی تکاملی داشته است و این نشانه توجه او به مفاهیمی نظیر کیفیت و بهره وری است.

لکن تعاریف مورد نظر از واژه های کیفیت و بهره وری در ادبیات مدیریتی امروز (و از جمله حاضر) مفاهیمی تکامل یافته از مقولاتی هستند که پس از وقوع انقلاب صنعتی و به عنوان ابزارهایی برای رفع مشکلات سازمانها و کمک به رشد و تکامل آنها ساماندهی شده اند.

بهره وری: استفاده کارآمد و موثر از منابع در تولید محصولات و خدماتی که نیازها و خواسته های استفاده کنندگان را تامین می کند. این مفهوم گسترده بهره وری، ارتباط نزدیک بهره وری با کیفیت را مشخص می سازد. فرهنگ بهره وری نیز به عنوان فلسفه محوری سازمانها به رفتار، ارزش ها و الگوهای کار در سازمان شکل می دهد و هدف سازمان را برای ایجاد ارزش بیشتر از منابع در دسترس، تامین نیازهای مشتریان، توسعه روابط کار، هماهنگی بین مدیریت و نیروی کار و سهم شدن عادلانه در دستاوردهای توسعه بهره وری بین مشتریان، کارگران، مدیران و سرمایه گذاران تامین می کند.

هدف نهایی فرهنگ بهره وری بهبود کیفیت زندگی کاری و کیفیت خود زندگی است (ولی شرکتها سازمان های رفاهی نیستند) و این هدف را باید در محیط بازار رقابت شدید به دست آورند و برتری سازمانی کلیدی برای رسیدن به آن اهداف است، بنابراین فرهنگ بهره وری باید سیستمی نهادینه را در خود جذب کند که به صورت خود کار و پویا نسبت به تغییرات محیط و بازار عکس العمل نشان دهد.

کیفیت: میزان انطباق محصولات یا خدمات را با معیارها، مشخصات و یا انتظارات برخاسته از ماهیت، خصوصیات، کارکردها، عملکرد و هزینه ها را مشخص می کند، مدیریت کیفیت محصولات را با عیوب کمتر و هزینه پایین تر تولید می کند و این مفهوم بهبود بهره وری است خصوصا در شرایط فعلی که بهبود در کیفیت و نیروی کار دیگر منحصر به عملیات ساخت نیست. همچنین بهبود بهره وری شامل استفاده از منابع و فرآیندهای با کیفیت بالا به منظور تولید ستانده هایی است که کیفیت بهتر دارند، از این رو بهبود کیفیت به معنی بهبود بهره وری و بهبود بهره وری به مفهوم بهبود کیفیت است.

توضیح علت آنکه این دو سیستم سال های نسبتا زیادی هم هدف ولی جدا از هم و تحت عناوینی غیر یکسان به فعالیت می پرداخته اند آن است که (با وجود مفهوم گسترده و فراگیر مستتر در آن) در ابتدای راه به دلیل نو پا بودن و استفاده صرف از ابزار ساده و ابتدایی و یک سونگر بازرسی (INSPECTION) و کنترل کیفیت آماری

محصولات (SQC) تنها توانسته بود محدود بود محدود کوچک (کنترل کیفیت عملکرد تولیدات کارخانه ای) را تحت پوشش خود قرار هد و اصولاً توجهی به دیگر بخش های سازمان نداشت.

پس از چندی، مسئولان علاقمند و کارشناسان شاغل در بخش های غیر از خط تولید کارخانه ها و یا سازمان های ستادی که خارج از حیطه توجه کیفیت (با مفهوم ابتدایی آن) قرار گرفته بودند برای سرو سامان دادن به اوضاع و عملاً بهبود کیفیت کارهای خویش دست به کار تهیه، تدوین و اجرای روشهایی شدند که نام بهره وری به خود گرفت و در ابتدا متقابلاً مسئولیت آن را تنها تحت پوشش درآوردن و بهبود بخشهایی از امور تلقی کردند که خارج از حوزه کنترل کیفیت عملکرد محصولات کارخانه ای قرار گرفته بودند.

البته در گذر زمان و بلوغ تدریجی شیوه های مورد استفاده در سیستم کیفیت و نیز سیستم بهره وری، حیطه های تحت پوشش و بهره مند از منافع این دو سیستم، آرام آرام وارد مرحله هم پوشانی شده و نهایتاً به دلیل آنکه هر دو سیستم اهداف مشابهی را دنبال می کرده اند براساس منطق هم پایانی علمی، این هم پوشانی به کلیه سطوح سازمان گسترش یافته و عملاً امروزه دیگر فرآیندی را در سازمان ها نمی توان یافت که نتواند به طور هم زمان تحت پوشش بهره وری و کیفیت قرار گیرد.

در چنین شرایطی فلسفه استقلال تشکیلات عهده دار بهره وری و تشکیلات عهده دار کیفیت، مقبولیت و موضوعیت خود را از دست داده و ادامه وضع را به صورت عاملی ضد بهره وری و ضد کیفیت جلوه گر می سازد. در چنین شرایطی آخرین ماموریت مستقل تشکیلات بهره وری و نیز کیفیت را می توان ادغام و اتحاد با یکدیگر دانست تا ضمن ارتقاء بهره وری و کیفیت سازمان (از طریق حذف تشکیلات موازی) در صورت مدیریت صحیح فرآیند وحدت باعث ایجاد سینرژی مثبت و از آن طریق افزایش مجدد بهره وری و کیفیت سازمان می شود.

تعریف جدید بهره وری و کیفیت

بهره وری و کیفیت در واقع دو روی یک سکه اند و مفهوم آنها محدود به تولید کالای کارخانه ای نیست بلکه در مفهومی وسیع تر کلیه فعالیت های واحدهای صنعتی را از جمله: فروش، بازاریابی، اداری، مالی، مهندسی و حتی وسیع تر از آن همه کارها و فعالیت ها در کل و یا جزء نظام ها را دربر میگیرد.

در تعریف جدید توجه به کیفیت اهمیت دارد زیرا کیفیت بخش اساسی از بهره وری و در واقع عامل عمده آن است به خصوص اگر علاوه بر کیفیت محصولات، به کیفیت کل کسب و کار و سیستم ها و عناصر تولید، راهبرد، سازماندهی، افراد، تکنولوژی، فرآیندها و ... نیز اندیشیده شود.

چگونگی بهبود بهره وری و کیفیت

بهبود در بهره وری و کیفیت به تصادف و یا به از روی شانس حاصل نمی شود بلکه تماماً نتیجه فرآیندی آگاهانه

است یعنی در مدیریت بهره وری و کیفیت همواره باید گلوگاه ها و حوزه های امکان بهبود شناسایی شوند لذا ضروری است سیستم های سازمانی و فضای عملیاتی لازم برای پیشبرد و تداوم پژوهش برای بهبود فراهم آید. در این رابطه لازم به ذکر است که ساماندهی و مدیریت فضای عملیاتی (رفتاری) منطقی مهم ترین عامل در رسیدن به بهره وری است چرا که بسیاری از ابتکارهای خوب در مواجهه با فضای عملیاتی نامناسب بیش از هر عامل دیگری بی ثمر شده اند.

هم چنین باید نگرشها و شایستگی های لازم برای هر یک از اعضا سازمان متناسب با شأن و توان آنان از طریق آموزش صحیح و مدیریت منابع انسانی ایجاد شود، مکانیسمهایی برای بکارگیری تمام سطوح بهره وری و کیفیت اجرا شود، نظارت و ارزیابی مداوم بر دستاوردهای بهره وری و کیفیت صورت پذیرد تا شناسایی حوزه هایی ممکن شود که امکان بهبود بیشتر در آنها وجود دارد و به طور خلاصه برای استمرار بهبود باید یک سیستم مدیریت بهره وری و کیفیت وجود داشته باشد.

البته رسیدن به چشم انداز زیبای رشد و بقا که به عنوان نتایج وحدت بخش های بهره وری و کیفیت (به شرط اجرای صحیح فرآیند مدیریت بهره وری و کیفیت) سعی در ترسیم آن به عمل آمد و منطقی می بایست مورد علاقه و اهتمام تمامی طرف های ذی نفع سازمان قرار گیرد نیازمند فراهم آوردن مقدماتی است که به صورت خلاصه به معرفی آنها پرداخته می شود:

۱. وجود اعتقاد منطقی و تعهد عملی در مدیریت ارشد سازمان به این نکته مهم و اساسی که نیل به اهداف چرخه بهبود کیفیت و بهره وری علاوه بر آنکه جزء اصلی ترین وظایف و مسئولیت های مدیریت ارشد است همواره در الویت اول سازمان نیز قرار خواهد داشت.

۲. مشخص کردن جایگاه فعلی وضعیت سازمان و فاصله آن با دورنمای مطلوب و ترسیم شده.

۳. مشخص کردن طرف های ذی نفع سازمان و تعیین میزان علاقه مندی و توانایی هریک از آنها در کمک به سازمان برای رسیدن به شرایط مطلوب

۴. تدوین برنامه اجرایی واقع بینانه و متناسب با نقاط قوت و ضعف سازمان و به هنگام نگه داشتن آن از طریق مرور دایم برنامه و تاثیر دادن بازخوردهای بوجود آمده در جهت تصحیح و تکمیل برنامه.

۵. ایجاد فضای عملیاتی لازم و ضروری برای پیشبرد اهداف برنامه و ایجاد پذیرش عمومی، اصلاحات و تغییرات از طریق به اجرا درآوردن تدابیر مناسب و دارای پشتوانه از جانب مدیریت ارشد سازمان.

آنچه در سازمان ها مزیت رقابتی ایجاد می کند بهره وری به معنای بکارگیری و ترکیب موثر منابع موجود در سازمان است. بهبود اثر بخش بهره وری همانند سایر مولفه ها و فرآیندهای نرم افزاری سازمانی از الزامات کار سازمانی است که در ذات و خمیرمایه بهره وری بهبود نهفته است و مشروعیت بهره وری در بهبود و اصلاح آن

است. استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره وری موجب می گردد که بهره وری به صورت یک فرآیند دایمی ارتقا یابد و مسیر بهره وری مشخص و بستر سازهایی لازم صورت گیرد. حرکت بهره وری لازمه رشد و پیشرفت سازمان بوده و به نهادی شدن امر بهبود در نظام های مختلف سازمانی منجر می شود. در اینجا به بررسی برخی از راهکارهای عملی استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره وری اشاره شده که بیشتر مبتنی بر تجارب کار در یکی از سازمان های بزرگ صنعتی است.

فرآیند چرخه مدیریت بهبود بهره وری

چرخه مدیریت بهبود بهره وری فرآیندی است که طی آن بین مجموعه عوامل تولید بهترین ترکیب حاصل و متناسب با شرایط درون و برون سازمانی در بهره وری تغییراتی حاصل می گردد. چرخه مدیریت بهبود بهره وری را می توان به مراحل زیر خلاصه کرد:

۱) مرحله اندازه گیری بهره وری:

برای شناخت وضعیت موجود بایستی ابتدا نوع شاخص های مناسب اندازه گیری در هر زمینه و در هر سطح سازمانی، بخشی و ملی مشخص و تعریف شوند و برای کمیت هریک از شاخص ها و جنبه های کیفی آنها در حد لازم هدف های مربوط تعریف و مورد توافق قرار گیرند.

۲) مرحله ارزیابی و تحلیل بهره وری:

در این مرحله با تحلیل و ارزیابی شاخص های اندازه گیری بهره وری و تعیین نقاط قوت و ضعف آن شرایط برای بهبود وضعیت موجود براساس چرخه بهره وری فراهم می شود. در تحلیل و ارزیابی فرهنگ بهره وری بسیاری از ریشه های عقب ماندگی بهره وری سازمان ها مشخص و می توان از دل تحلیل ها به راهکارهای عملی نیز دست یافت.

۳) برنامه ریزی بهبود بهره وری:

الف) سازوکار طراحی مطلوب: در این مرحله برای بهبود بهره وری لازم است به صورت دایمی وضعیت های مطلوبی طراحی کرد. بهبود بهره وری بدون نگرستن به وضعیت های آرمانی امکان پذیر نیست، ضروری است که پیوسته به شکل فرآیندی روی وضعیت مطلوب کار کرد.

ب) مرحله فرهنگ سازی: چرخه بهبود بهره وری در سازمان یک حرکت جمعی و سازمانی است که همه افراد سازمان در رده های مختلف بایستی در گیر آن شوند، بنابراین فرهنگ سازمانی و تبدیل آن به صورت یک فرهنگ سازمانی کمک زیادی به استقرار و نهادی شدن آن می کند. با آموزش و اطلاع رسانی می توان امکان پذیرش بهبود مستمر توسط کارکنان سازمان را فراهم ساخت.

ایجاد فرهنگ کار محوری لازمه بهبود است. در فرهنگ کار محوری تاکید اصلی بر روی موفقیت ها و دستاوردهای موجود در کار است این امر دلیل وجود و بقای سازمان است و هیچ چیز نمی تواند در این هدف بزرگ مداخله کند.

ج) مرحله عاطفی کردن بهبود بهره وری:

برای بهره وری در سازمان ابتدا باید آن را شناخت. کارکنان سازمان بایستی علاقه مند به بهبود بهره وری باشند و آن را دوست داشته باشند، به عبارت دیگر بهره وری بایستی با عواطف و احساسات کارکنان عجین گردد و به نتایج آن ایمان آورده شود. استقرار دایم چرخه بهبود بهره وری بدون عاطفی کردن آن در سازمان موقتی و مقطعی خواهد بود، اساساً ارتباط عاطفی با بهره وری به این دلیل است که به حسن نیت منتهی می شود و این موضوع باعث خواهد شد که کارکنان بهترین تلاش خود را به کار ببندند و از جان مایه بگذارند.

د) مرحله ساختارسازی:

در این مرحله بایستی کانال های حرکت فردی و جمعی در سازمان تعریف شوند و اینکه کارکنان چگونه میزان بهره وری را بالا ببرند، نیاز به بستر سازی دارد بنابراین در این مرحله بایستی مسیر فعالیت های افراد سازمان مشخص و تعریف شده باشد.

ه) مرحله عمل:

بهره وری، عمل به فرهنگ های ایجاد شده مطلوب سازمانی است. در این مرحله عمل، کارکنان سازمان در همه سطوح و متناسب با مأموریت خود بایستی دست به کار شوند و در جهت بهبود بهره وری دست به فعالیت های فکری و جسمی بزنند.

و) مرحله بازنگری:

آنچه به چرخه مدیریت بهبود بهره وری مشروعیت دهد بازنگری است، بازنگری مجموعه فعالیت های انجام شده در سازمان در فرآیند چرخه بهبود بهره وری می توان بهبود مستمر بهره وری را تضمین کرد.

سازوکارهای عملی

در استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره وری راهکارهای مختلفی وجود دارد که به بعضی از آنها که در عمل تجربه شده در زیر اشاره می شود:

۱) نهادی کردن بهره وری در اندیشه:

زیر بنای استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره وری این است که کارکنان یک سازمان تولید فکر کنند. کمبود سازمان ها در مقوله بهره وری، پول، تجهیزات، مواد و امکانات مادی نیست بلکه کمبود اصلی تولید فکر است. سازمان های موفق و بهره ور علاوه بر نظم بوروکراتیک، تدابیر خاصی برای استفاده از کلیه ظرفیت های فکری و عملی کارکنان خود اتخاذ کرده اند، علی رغم اینکه اصولاً فعالیت دانشگران و کارکنان علمی و فکری فرمول پذیر نیست سازمان های پیشرو در بهره وری به تدریج به مکانیسم و شیوه های رهبری و زمینه های مناسب فرهنگی برای هم افزایی تلاش ها و اندیشه های کارکنان علمی دست یافته اند و موفق شده اند از افکار و ابتکارات و دانش آفرینی سازمان ها و توسعه فکری این کارکنان بهره بیشتری ببرند. مدیریت موثر نیروی کثرت دانشگر و دانشمند نیازمند تدابیری است که حاصل آن توسعه کیفی و کمی ظرفیت دانش اندوزی، استفاده کارساز از دانش و توسعه دانش در سطح ملی و سازمانی است. در صورت مدیریت برفکر و دانش کارکنان سازمان، بهره وری در اندیشه حاصل خواهد شد. مدیریت بر دانش و اندیشه عبارت است از مدیریت دانش سازمان که می تواند گستره ای از ویژگی های عملکرد سازمانی را بهبود بخشد. فکر و دانش عاملی بنیادی است که کاربرد موفق آن سازمان ها را یاری می دکند تا خدمات و کالاهایی بدیع ارائه دهند. این منبع عظیم دانش بسیاری از گونه های مختلف فرآیندهای سازمانی بهترین عملکردها، جلب اعتماد مشتری، نظام های اطلاعات مدیریت، فرهنگ و هنجارها را در بر می گیرد. به طور کلی بهره وری در اندیشه با مکانیسم های زیر به استقرار چرخه بهبود مدیریت بهره وری کمک می کند:

نظام پیشنهادات فکرآفرین

نظام Q.C (Quality central)

نظام T.Q.M (Total Quality Management)

۲) نهادی کردن صرفه جویی در کل سازمان:

یکی از روش های استقرار چرخه بهبود مدیریت بهره وری این است که صرفه جویی در همه سازمان به عنوان یک اصل مورد توجه قرار می گیرد. دستیابی به بهره وری مستمر از طریق صرفه جویی با شعار حاصل نمی شود بلکه در این راستا بایستی ساختارهای مناسبی طراحی کرد. معمولاً صرفه جویی از طریق دو مکانیسم ساختارسازی و تشویق در سازمان نهادی می شود. روشهای تجربی شده برای نهادی کردن صرفه جویی در یکی از سازمانهای بزرگ صنعتی را می توان به صورت زیر خلاصه کرد:

ساختاری کردن صرفه جویی در مصرف انرژی از طریق دخیل کردن میزان مصرف در پاداش
برقراری رابطه بین خوب مصرف کردن و پاداش
برقراری رابطه بین کیفیت استفاده از مواد و پاداش
پرداخت مستقیم مبلغی از صرفه جویی های انجام شده انرژی به کارکنان
تشویق کتبی کارکنانی که ستاره صرفه جویی هستند
برای استقرار چرخه بهبود مستمر کیفیت از طریق صرف جویی لازم است زمینه برای ساختارسازی فراهم می شود.

۳) طراحی نظام های بهره وری:

برای استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره وری در کنار کارهای فرهنگی و فرهنگ سازی باید ساختارهای مناسب و علمی طراحی و اجرا کرد. بعضاً مشاهده می شود که در سازمان ها افراد زیادی هستند که داوطلب تولید بهره وری هستند ولی ساختار مناسبی وجود ندارد که از فکر، توان، استعداد و دلسوزی آنها شکل معقول و منطقی استفاده شود، بر این اساس سازمان ها بایستی به فکر طراحی ساز و کارهای بهره وری باشند. به طور کلی دو نوع از ساختارهای بهره وری که در عمل در یکی از سازمان های صنعتی تجربه شده را می توان به شرح زیر بیان کرد:

طراحی نظام نگهداری و تعمیرات فراگیر (TPM) (Total Productive Maintenance). نظام

TPM یکی از ساختارهایی است که در سازمان های تولیدی و صنعتی بهره وری را در عمل ارتقا می دهد. هدف از بکارگیری فرآیند TPM عبارت است از توانمند ساختن همه کارکنان جهت به حداکثر رساندن کارایی عملیات نگهداری و تعمیرات بهره وری جامع است. استفاده از این نظام کانونی را فراهم می آورد تا مشارکت کنندگان یا اعضا بتوانند توانمندی ها، قابلیت ها، دانش و تجربه خویش را ابراز کنند. از طریق نت بهره وری جامع، همه می کوشند تا سازمانشان بهترین سازمان در زمینه خود باشد. ارتقای کیفیت برای مشتریان و هزینه کمتر برای تولید کنندگان می گردد.

به طور کلی TPM به طریق زیر به استقرار چرخه بهبود بهره وری کمک می کند:

رساند میزان اثربخشی تجهیزات

ایجاد یک سیستم کارایی نگهداری و تعمیرات

ایجاد فرصت و شرایط مناسب برای همکاری کلیه بخش های بهره برداری

پیاده سازی نظام مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) (Total Quality Management)

نظام TQM یک ساختار بهره وری است و این به خاطر این است که در مدیریت کیفیت فراگیر به جای اینکه مسئولیت افزایش کیفیت و بهره وری فقط به دوش یک واحد خاصی در سازمان باشد، به عهده مدیران ارشد سازمان قرار می گیرد. مدیریت کیفیت فراگیر فقط به محصول بر نمی گردد و یک دیدگاه جامع نسبت به سازمان و محصول

دارد و تمام فعالیت ها، فرآیند و جزئیات کار را در بر دارد.

به طور کلی پیاده سازی نظام TQM در ابعاد زیر به استقرار چرخه بهبود مدیریت بهره وری کمک می کند:

خوشحال کردن مشتری

منطقی ساختن قیمتها

مشارکت همگانی

محصولات

استقرار استرژری بهبود دائمی

سازگاری با

۴) استقرار نظام تحقیقات بهره وری:

بهبود بهره وری بدون تحقیقات اصلا معنی ندارد. برای استقرار چرخه بهبود بهره وری لازم است ذهنیت و مؤلفه

های درگیر بهره وری دائما مورد تحقیق علمی قرار گرفته و راهکارهای علمی به کار گرفته شود. با استقرار نظام

تحقیقات بهره وری اهداف زیر تحقق می یابد:

محصولات جدیدی برای واحدهای تولیدی طراحی می شود

کیفیت تولیدات ارتقا می یابد

هزینه های تولید با نوآوری به شدت کاهش می یابد

مصرف انرژی بهینه می شود

ضایعات تولیدی کاهش می یابد

هر مرحله از چرخه بهبود بهره وری نیازمند تحقیق است، در مرحله اندازه گیری بهره وری نیاز به تدوین شاخص و

ابزار اندازه گیری است که در این راستا با در نظر گرفتن شرایط، محیط، نیاز مشتریان و تحولات دائما بایستی

شاخص های جدیدی طراحی گردند که این امر از طریق تحقیق حاصل می شود. تحلیل وضعیت بهره وری از تحقیق

تفکیک ناپذیر است. هر نوع تحلیل و بررسی نیازمند کارهای تحقیقی جامعی است که بتوان بر مبنای نتایج تصمیم

گیری عقلایی انجام داد.

برای تدوین برنامه بهبود بهره وری نیاز است که از مؤلفه های تاثیرگذار و مؤلفه های کلیدی شناسایی استفاده گردد

که این امر باز با تحقیق و پژوهش حاصل می گردد.

پس از اجرای برنامه های بهبود از طریق کارهای تحقیقی می توان از تجارب و نتایج به دست آمده در روند بهبود

آینده استفاده کرد، بنابراین بهبود بهره وری بدون تحقیق کار سخت و مشکلی خواهد بود

۵) توسعه منابع انسانی:

توسعه منابع انسانی در هر کار سازمانی کارساز خواهد بود. در فرآیند توسعه منابع انسانی، کارکنان سازمان به مجموعه ای از کیفیت ها مجهز می شوند که این کیفیت ها موجب جامع نگری و تعادل می گردد. یکی از شاخص های انسان توسعه یافته سازمانی بهره ور عمل کردن آنها است و این بدین معناست که توسعه یافتگی در تخصصی عمل کردن نیست بلکه در این است که فرد از تخصص خود به شکل بهره ور در سازمان استفاده کند. بهره ور عمل کردن امری اکتسابی است یعنی کارکنان یک سازمان بایستی یاد بگیرند که چگونه عمل کنند که بهره ور باشند.

به طور کلی توسعه منابع انسانی از طریق زیر به استقرار چرخه بهبود مدیریت بهره وری کمک می کند:

کارکنان با فلسفه و ماموریت سازمان آشنا می شوند

کارکنان

کارکنان با کمی کردن کار آشنا می شوند

شیوه حل مسئله را یاد می گیرند

کارکنان کاربرد تکنیک های بهره ور را می آموزند

کارکنان از فناوری اطلاعات در بهبود بهره وری کمک می گیرند

۶) استقرار نظام مدیریت عملکرد:

مدیریت عملکرد با نگرش جامع به عملکرد بهره وری سازمان همواره بصویر روشنی از بهره وری سازمان به دست

می دهد. زمانی که بر فرآیند و عملکرد سازمان مدیریت شود بهره وری و بهینه سازی آن تضمین می گردد.

به طور کلی استقرار مدیریت عملکرد در ابعاد زیر به بهبود چرخه مدیریت بهره وری کمک خواهد کرد:

در منابع انسانی اصلاحات و بهبود ایجاد می کند

اهداف فردی و اهداف بهره وری سازمان را یکی می کند

زمینه اصلاحات ساختار در بهره وری را فراهم می سازد

فرآیند مسئله یابی مناسب در بهره وری در سازمان حاکم می شود

از طریق تفاوت قائل شدن به افراد بهره ور و غیر بهره ور انگیزه تولید می کند

در بهره وری سازمانی ایجاد سینرژی می کند

باورهای جدید نسبت به بهره وری سازمانی مطرح می سازد.

ت-بهره وری در سطح ملی: بهره وری ملی که مهم ترین عنصر بهره وری است از ارتباط بین دولت، اقتصاد،

جغرافیا، جمعیت و فرهنگ بدست می آید که عموماً به زبان ریاضیات ترجمه میشود و سپس نقطه بهینه آن بدست می آید.

۶- بهره وری سبز

مفهوم بهره‌وری سبز در سال ۱۹۹۴ بوسیله «سازمان بهره‌وری آسیا» معرفی گردید «بهره‌وری سبز» استراتژی انتخاب شده‌ای برای توسعه پایدار محیطی است و هدف اصلی آن افزایش بهره‌وری و توسعه اقتصادی اجتماعی است؛ به نحوی که موجب حفاظت و ایمنی محیطی گردد. بهره‌وری سبز از ابزارهای مختلف فنون و فناوریهای مدیریت محیط زیست استفاده می‌کند تا موجب کاهش تاثیر فعالیت سازمانها کالاها و خدمات آنها بر محیط زیست شود بهره‌وری سبز در تمام بخشهای خدماتی کشاورزی صنعتی و تولیدی قابل بکارگیری است ۱۹ کشور آسیایی عضو این سازمان متدولوژی بهره‌وری سبز را در شرکتهای مختلف (کوچک و بزرگ) بکار گرفته‌اند مزایای بهره‌وری سبز در افزایش بهره‌وری و افزایش حفاظت محیط زیست و به عبارتی رویکردی با ترکیب این مفهوم با یکدیگر می‌باشد در ایران تا کنون در سازمانهای خدماتی موضوع بهره‌وری سبز مطرح نشده است بکارگیری مراحل اجرایی در این خصوص مستلزم یک بررسی اولیه و تبیین یک متدولوژی مناسب و بدنبال آن تبیین یک مدل مناسب برای اجراست آنچه در این مدل مد نظر قرار می‌گیرد بررسی تحلیلی مولفه‌های بهره‌وری سبز می‌باشد؛ که درواقع تشکیل دهنده اجزای اصلی این مدل است این مولفه‌ها می‌تواند در یک تحلیل سیستمی مولفه‌های مربوط به تصمیمات منابع و برنامه ریزیها و فرآیندهای اجرایی که بکارگیری مناسب منابع را شامل می‌شود و اطلاعات مربوط به خروجی سیستم که در واقع ارائه خدمات یا فرآورده (کالا یا خدمات) یک سازمان است را شامل شود حال مساله اصلی اینست که یک مدل مناسب اجرای بهره‌وری سبز در سازمانهای خدماتی چگونه است؟ رشد سریع جمعیت و لزوم رشد اقتصادی سریعتر و نیز بدنبال آن استفاده فشرده تر از منابع باعث بوجود آمدن خسارتهای زیست محیطی جبران ناپذیری شده است؛ لذا کشورهای صنعتی و نیز کشورهای کمتر توسعه یافته اکنون به لزوم «توسعه پایدار» پی برده‌اند در ایران نیز بحث «ارتقای شاخص بهره‌وری و حفاظت محیط زیست» از مباحث کلیدی و اصلی کشور می‌باشد

فصل دوم

ضروری بودن مدیریت

همه جانبه بهره‌وری

۱-۲-عامل های موثر بر بنگاه ها و سازمان ها

۱-۱-۲-یکپارچگی و ارتباطات بیشتر در سطح جهان

بانکهای اطلاعاتی که به طور پیوسته اطلاعات علمی را در سطح وسیع جهانی منتقل می کنند، به وسیله شبکه‌های بین‌المللی اطلاع‌رسانی اداره می شوند. در عصر حاضر به دلیل گسترش و تخصصی شدن علوم و فنون، بانکهای اطلاعاتی موضوعی پدید آمده است .

درخصوص سازمان‌ها و دستگاه‌های مختلف نیز باید اذعان کرد که سرعت پیشرفت تکنولوژی در عرصه‌های گوناگون بسیار زیاد است و استفاده از تکنولوژی و دستاوردهای آن کمک شایانی به رسیدن به اهداف تعیین شده می‌کند. استفاده از تکنولوژی‌های روز هرچند بارمالی زیادی برای سازمان‌ها همراه دارد اما کیفیت و سرعت دریافت نتیجه، توجیه‌گر این بار مالی است.

سازمان‌های اجرایی سعی دارند با بهره‌برداری از تکنولوژی‌های روز، به کیفیت و سرعت بالاتری در رسیدن به اهداف خود دست یابند. بیشتر سازمان‌ها و نهادهای اجرایی از مدیرانی تشکیل یافته‌اند که هریک در شاخه تخصصی خود فعالیت دارند که همگی با نام مدیران ارشد آن سازمان شناخته می‌شوند. مدیر اجرایی که به اختصار **chief executive officer (CEO)** نامیده می‌شود در واقع بالاترین مدیر هر سازمان اجرایی است که دیگر مدیران ارشد را هدایت می‌کند. بعد از **CEO** بالاترین رتبه از نظر اهمیت کار مربوط به **Chief Financial Officer (CFO)** یا مدیر ارشد مالی است که موتور حرکت‌دهنده هر سازمانی به حساب می‌آید. **CTO**ها (**Chief Technology Officer**) مدیران ارشد تکنولوژی هستند که در رتبه بعدی اهمیت در یک سازمان اجرایی قرار دارند.

CTOها یا مدیران ارشد تکنولوژی که به تازگی جایگاه خود را در میان ساختار سازمان‌های اجرایی پیدا کرده‌اند حاصل رشد تکنولوژی و مشاهده نتایج استفاده از آن است. در یک جمله **CTO** یک شغل اجرایی است که با تکنولوژی و علم مواجه است. **CTO** وظیفه جابه‌جایی سرمایه مادی، معنوی، سیاست‌ها و پیشرفت در تکنولوژی برای توسعه و موفقیت در کسب و کار یک نهاد یا سازمان اجرایی را برعهده دارد. مدیران ارشد تکنولوژی وظیفه یکپارچه‌سازی فعالیت‌های تکنولوژی محور، با استراتژی کلی سازمان خود را دارند که نیازمند برقراری روابط خاصی است؛ روابطی مؤثر و پربار با افراد کلیدی شرکت، افرادی چون مدیرعامل، اعضای هیئت‌مدیره، دانشمندان برتر، مدیران آزمایشگاه‌های تحقیقاتی و رهبران بازاریابی.

ضرورت حضور مدیران ارشد تکنولوژی در سازمان‌های اجرایی وقتی بیشتر احساس می‌شود که پی ببریم به کارگیری تکنولوژی روز بدون مدیریت، گاه با نتایج مثبت همراه نیست و ممکن است وقفه‌های طولانی مدت در روند حرکتی یک واحد اجرایی ایجاد کند.

در کنار لزوم مدیریت تکنولوژی به کار گرفته شده در سازمان‌ها، بحث مهم‌تر انتخاب تکنولوژی مناسب است چراکه انتخاب نادرست تکنولوژی علاوه بر وقت، هزینه سازمان‌ها را نیز تلف خواهد کرد.

مدیران ارشد تکنولوژی که با بحث‌های فنی آشنا هستند و توانایی مدیریت به کارگیری تکنولوژی مناسب را برای رسیدن به اهداف شرکت دارند به خوبی از فرایند و روند طی شده در سازمان خود از نظر نوع و چگونگی به کارگیری تکنولوژی آگاهی دارند. بنابراین حضور CTO در یک سازمان اجرایی کیفیت و سرعت بالاتری را به سازمان در جهت نیل به اهداف خود می‌بخشد. با توضیحات ارائه شده به نظر می‌رسد که جایگاه CTO باید به نوعی جایگاهی رسمی در یک سازمان اجرایی باشد تا به نتیجه دلخواه دست یابیم، اما این طور نیست. حضور CTOها در سازمان‌های اجرایی حتی به عنوان مشاور می‌تواند اثرات مثبت خود را در نتیجه به دست آمده داشته باشد.

سازمان‌ها و نهادهای اجرایی می‌توانند از طریق مشورت از مشاوران تکنولوژی خود که همان مدیران ارشد تکنولوژی هستند در راه رسیدن به اهداف خود گام بردارند؛ مدیرانی که گاه با ارائه یک مشاوره، روند حرکتی مناسبی را به مجموعه خود می‌بخشند. بنابراین ظهور تکنولوژی و ضرورت استفاده بهینه آن، ما را ترغیب خواهد کرد تا با اختصاص بخشی از ساختار سازمانی خود به مدیران ارشد تکنولوژی با کیفیت و سرعت بیشتری به سوی اهداف خود حرکت کنیم. سؤال اساسی این است که آیا در ایران مدیران تکنولوژی شناخته شده هستند؟

۳-۱-۲- تناقض همکاری و رقابت پذیری

کیفیت نهادها اثری چشمگیر بر رقابت پذیری و رشد اقتصادی و همچنین تصمیمات در زمینه سرمایه گذاری و سازمان تولید می‌گذارد و نقشی بنیادی در شیوه توزیع منافع و بار شدن هزینه‌های راهبردها و سیاستهای توسعه ای بازی می‌کند.

۳-۱-۴- پیچیدگی و نااطمینانی

در میان مباحث مربوط به تولید و سرمایه گذاری شاید هیچ یک به پیچیدگی مسأله‌ی نااطمینانی و راهکارهای غلبه بر آن نباشد. در واقع با وجود دنیای سرشار از نااطمینانی و ریسک، هرگونه سرمایه گذاری امری غیر عقلایی مینماید مگر آن که با استفاده از ابزارهای مختلفی بتوان این نااطمینانی را کاهش داد و یا لاقابل تبعات آن را در میان افراد بیش‌تری توزیع نمود.

از همین رو است که بیمه‌ها را امروز به عنوان ستون فقرات سرمایه گذاری می‌شناسند و شکوفایی آن‌ها را ضامن ثبات و پایداری تولید میدانند. درک علل سطح پایین سرمایه گذاری و به دنبال آن تولید در کشورمان نیز بدون واکاوی جایگاه صنعت بیمه و وضعیت کنونی آن در اقتصاد ایران میسر نیست.

۵-۱-۲- تغییر در موازنه قدرت های اقتصادی

سازمان توسعه و همکاری های اقتصادی (OECD) در گزارشی اعلام کرد که اقتصاد چین تا پایان سال جاری میلادی از مجموع اقتصادهای منطقه یورو بزرگتر می شود و تا پایان سال ۲۰۱۶ از اقتصاد آمریکا بزرگتر خواهد شد. بنابراین گزارش، تولید ناخالص داخلی جهان تا ۵۰ سال آینده تا سه درصد افزایش خواهد یافت اما سهم کشورها در تولید ناخالص داخلی متفاوت خواهد شد. براساس اعلام سازمان توسعه و همکاری اقتصادی، تا سال ۲۰۲۵ تولید ناخالص داخلی چین و هند بزرگتر از فرانسه، آلمان، ایتالیا، ژاپن، انگلیس، آمریکا و کانادا می شود.

بر اساس این گزارش، بی عدالتی و نابرابری ها همچنان پابرجا خواهد بود و اگرچه در آمد افراد در فقیرترین کشورها تا سال ۲۰۲۶ چهاربرابر می شود و در آمد افراد در چین و هند تا این زمان بیش از هفت برابر خواهد شد. سازمان توسعه و همکاری های اقتصادی در این گزارش همچنین هشدار داده که افزایش عدم تعادل می تواند رشد اقتصادی را تضعیف کند.

۶-۱-۲- تغییر صحنه بازار جهانی

بررسی روابط موجود در سیستم جهانی و در رابطه با نقش دولتها در حیات جوامع، مربوط به ظهور ((دولت -ملت ها)) با انعقاد قرارداد وستفالی در سال ۱۶۴۸ میلادی و سپس ورود بازیگران غیر دولتی در عرصه بین المللی از نیمه دوم قرن بیستم تا به امروز را شامل می شود. اوج این تحولات را می توان پایان جنگ سرد و انهدام نظام دو قطبی دانست که مسیر جهانی شدن را برای اقتصاد و فرهنگ هموار نمود. بدین ترتیب اقتدار دولتها هر چه بیشتر تحت تاثیر عوامل متعددی چون انقلاب ارتباطات، اطلاعات، تحولات تکنولوژیکی، شرکتهای چند ملیتی و سازمان ها و بازیگران رو به گسترش غیر دولتی قرار گرفت به نحوی که کارکرد دولت های امروزی به نحو قابل ملاحظه ای تغییر یافته و حتی برخی از تحول مفهوم دولت در این رابطه صحبت می کنند. بازی انحصاری دولت ها با یکدیگر (دولت محوری) به بازی شرکت ها، افراد، جوامع، فرهنگ ها در کنار آن دولت ها در صحنه بین المللی تبدیل گردیده است و براین اساس نظریات مختلفی در رابطه با نقش دولت ها در سیستم بین المللی مطرح گردیده است که تلاش می شود به برخی از آنها مانند رئالیسم، ایده آلیسم، رفتار گرایی، فرار رفتار گرایی و پست مدرنیسم در حد توان پرداخته شود.

متغیر مستقل ما عناصر گوناگون جهانی شدن مانند تکنولوژی، فراملی ها، رسانه ها، اقتصاد جهانی و بازیگران غیر دولتی است که بالطبع متغیر وابسته دولت ها می گردند که تاثیر تحولات ناشی از جهانی شدن بر آن ها (دولت) مورد مطالعه قرار می گیرد و فرضیه تحقیق به این صورت مطرح می گردد که آیا جهانی شدن باعث تغییر در ساختار و کارکردهای دولت می گردد یا خیر.

در این قسمت سعی می گردد با توجه به نظریات مطرح شده و همچنین تغییرات ناشی از جهانی شدن در سیستم بین المللی و در صحنه جهانی که تاثیرات مستقیمی بر کاهش انحصار قدرت و حاکمیت دولتی داشته و همچنین بررسی ناتوانی دولتها در حل مسائل و مشکلات گوناگون مانند حفظ امنیت، رفاه مردم، آلودگی و... به یک جمع بندی نهایی دست یافت. جهت باز اندیشی در تحول مفهوم دولت لازم است که چند صد سال به عقب باز گشت یعنی قرون ۱۶ و ۱۷ که بر اثر تحولات مختلف مانند تجزیه کلیسا و پیدایش طبقه نوظهور بورژوا و جنگ های سی ساله ۱۶۱۸ الی ۱۶۴۸ که دگر گونیهای در نظام سیاسی به وجود آورد که اعم این دگر گونیها عبارت بودند از:

- (۱) سستی گرفتن پایه های قدرت کلیسا، پیدایش دولت های مستقل، تبدیل شدن منشأ حاکمیت از الهی به ملی.
- (۲) تثبیت شدن مرزهای جغرافیایی حاکمیت در داخل مرزهای کشورهای مستقل، تضعیف نظام فئودالیسم و تثبیت نظام دولت کشور یا دولت فرد.

تنظیم کنندگان عهد نامه وستفالی در سال ۱۶۴۸ بدعت های تازه ای گذاشتند.

در تلو عهدنامه جامعه بین الملل به صورت جامعه متشکل از پرنس ها باقی ماند و حاکمیت تقویت شد

دولت به مفهوم مجموعه موسسات اداره کننده از میان رفت و مفهوم دولت در شخص پرنس مدغم گرایه و نظر لویی چهاردهم که می گفت دولت من هستم تعمیم پذیرفت و مقررات حقوقی با اراده پادشاهان اعتبار یافت. جامعه بین الدول به جای آنکه بر مبنای حقوقی تشکیل شود بر مبنای سیاسی تشکیل شد و سیاست از این پس نقش موثری در روابط دول به عهده گرفت. مبنای روابط دول عاقد قرارداد رعایت اصل توازن قوا گردید... عهدنامه وستفالی موجب زوال آثار مسیحیت در عرف بین الدول گردید ولی موجب استقرار آزادی فردی نشد و مردم را به عبودیت تازه ای کشاند که آن تبعیت از مذهب پرنس بود.

به هرحال عهدنامه صلح وستفالی را می توان نقطه شروع مفهوم دولت به معنای امروزی آن دانست یعنی شروع نظام دولتهای اروپائی بر پایه اصل توازن قوا که به موجب این اصل برای جلوگیری از سلطه یک یا چند دولت بردول دیگر با توسل به ایجاد اتفاق های نظامی سعی می شد تساوی عملی میان قوای مخالف ایجاد گردد.

پیدائی مفهوم دولت بر پایه آنچه که اشاره شد بر پایه اندیشه متفکرانی چون روسو، هابز، لاک، بودن و هگل استوار آزادی

(Jean Jagua Rouleau) ژان ژیارک روسو اصل انسان را در مقابل اسارت قرار

داد و با تئوری قرارداد اجتماعی، کیفیت منافع جامعه را بر خلاف منافع دولت های استبدادی تشریح نمود.

وی با تائید حق حاکمیت، آن را از سلطان به ملت انتقال داد و اراده عموم را قائم مقام اراده فرد قرار داد و یا به عبارتی حاکمیت ملی را جانشین حاکمیت فردی نمود. جان لاک هدف از تشکیل دولت را حصول آرامش و تامین صلح و ایجاد امنیت و تهیه موجبات رفاه افراد جامعه می دانست وی دولت را وسیله ای برای حفظ نظم بین مردم با قدرت محدود معرفی می نمود وی بر خلاف هابز قدرت مطلقه را برای فرمانروا مجاز نمی دانست به نظر او فرمانروا می بایست پاسخگوی اعمال خود باشد و مجمع خاصی که باید از وی پاسخ بخواهد مجمعی است که نماینده مردم است.

مار یا اراده های بزرگی که وصفش در تورات آمده است و تمثیلی از دولت و Leviathan توماس هابز در کتاب حکومت است نوشت که دولت هنگامی بر پا می شود که مردم قدرتشان را به فرمانروایی تسلیم کنند که انگیزه این تسلیم قدرت ترس طبیعی از مرگ است.

تنها وظیفه حکومت آوردن صلح و امنیت برای مردم است بنابراین فرمانروا باید مطلق العنان باشد، قانون چیزی است که فرمانروا می گوید. هگل نیز در مفهومی مشابه از دولت به عنوان "خیر اعلی" نام می برد. بهر تقدیر اندیشه ضرورت تشکیل دولت و لزوم پیروی از آن در آثار اکثر فلاسفه قرون ۱۵ الی ۱۸ به چشم می خورد، توسعه سرمایه داری معاهدات وستفالی و ظهور دولت های ملی از طرف نظریه پردازان نظام جهانی به عنوان یک ضرورت و یا حتی پی آمد اجتناب ناپذیر در گستره ی سرمایه داری تاریخی تلقی می شوند. زیرا سرمایه داری جهانی نیازمند ایجاد سازمان های منطقه ای است تا قادر باشد زندگی اقتصادی و اجتماعی را نظم بخشیده و ایزارهای خشونت را به

خود اختصاص دهد، به عبارت دیگر تمرکز سرمایه در یک هسته مرکزی هم به وجود آورنده پایگاه مالی و هم موجب تحرک سیاسی در جهت پیدایش دولتهای ماشینی مقتدر گردید.

بر پایه تعریف فوق می توان چنین استدلال نمود که نظام سرمایه داری رو به گسترش جهت حفظ امنیت خود نیاز به نیروئی داشت که حافظ منافع آن باشد و این نیرو یا اقتدار نهائی در وجود دولت ها تبلور می یافت چرا که دولتها بر پایه اقتدار و حاکمیت خود در داخل مرزها پاسخگوی هیچ نهاد و مرجعی نبودند، انقلاب صنعتی و گسترش سرمایه داری سبب ایراد نقطه نظرات جدیدی از قبیل مالکیت، امنیت شغلی، آزادیهای فردی و اجتماعی و لزوم مشارکت مردم گردید ولی تا انقلاب مردم آمریکا و فرانسه خبری از دولت - ملت نبود و تنها جامعه پرنس ها و حکام و سلاطین بر سرنوشت مردم حاکم بود.

نتیجه انقلاب آمریکا حق تعیین سرنوشت ملتها به وسیله خودشان بود و انقلاب کبیر فرانسه حاکمیت فرد - ملت را جانشین حاکمیت فرد پادشاه کرد و حقوق بشر را اعلام نمود.

انقلاب فرانسه دولت را فقط به عنوان دستگاه ماموردفاع و حمایت و اجرای حقوق بشر تلقی کرد و دولت مستقل و مجزا از سلطان شد انقلابهای لیبرالیستی، دوران جدیدی از زندگانی سیاسی ملتها را که به عصر نهضت قانون اساسی معروف است آغاز کرد که هدف آن محدود کردن حاکمیت دولت ها خصوصا در امور اقتصادی بود که مانعی بر سر راه رشد سرمایه داری به شمار می رفت.

مفهوم حاکمیت که حاکمیت دولت - فرد بود رفته رفته و بویژه پس از پیروزی انقلاب فرانسه در سال ۱۷۸۹ به مالکیت دولت - مردم در پرتو اصل تفکیک قوا به قوه مجریه یعنی عامل اجرای حاکمیت کلی دولت تبدیل گشت.

اندیشه افرادی چون آدام اسمیت وظایف اساسی دولت را در طی قرون ۱۸ و ۱۹ مشخص می نمود. در این دوران وظایف اساسی دولت تامین امنیت عمومی، دفاع از تمامیت ارضی کشور، آموزش همگانی، تامین اجتماعی خلاصه می شد ولی بحران های بزرگ اقتصادی ۱۹۲۹-۳۴ باعث شد با دولت در حوزه اقتصادی نقش بیشتری ایفاء نماید و تبدیل به بازوی مکمل سرمایه داری گردد، حلما که در قالب اندیشه های کنیزی تحت عنوان دولت رفاه "تبلور" یافت.

در طی این دوران دولت سرزمینی دارای قلمروی ترجیحاً "پیوسته و دارای خطوط مشخص (مرزها) بود که در این قلمرو قانون و اختیار اعمال قهریه را در اختیار داشت با شروع قرن بیستم ناتوانی دولتهای رفاه در حل مشکلات جامعه رویکرد نئولیبرالیسم یا ایده دولت حداقل را مطرح نمود .

در این دوره ناتوانی نظام های سوسیالیستی در پاسخگویی به خواسته ها و تقاضاهای مصرفی افراد و به علاوه ناتوانی دولت های رفاه در حل معضل رکود تورمی در کشورهای پیشرفته سرمایه داری زمینه را برای احیای رویکرد لیبرالیسم در قالب های فکری جدید فراهم کرد . به هر حال تاثیر فضای حاکم بر جهان حتی اقتصاد دانان معتقد به دخالت منطقی دولت در امور اقتصادی را به لاک خودفرو برد و در موضع انفعالی قرارداد . در چنین شرایطی که رویکرد نئولیبرالیسم ایده دولت حداقل را به شدت طرح و عدم اجرای آن را با مجازات نهاد هایی چون صندوق بین المللی پول پاسخ می داد ، بانک جهانی در گزارش سال ۱۹۹۷ بر نقش مثبت دولت در تغییر و تحولات اقتصادی تاکید کرده و این نقش را فراتر از چیزی می داند که در چارچوب دولت حداقل وجود دارد . در این گزارش بانک جهانی رویکرد مداخله گرانه به اقتصاد را رد می کند و به طرح

رویکردی می پردازد که آن را دولت

موافق بازاری می نامند.

در این رویکرد دولت نهادی است که از طریق اقدامات مختلف به ویژه اقدامات قانونی و مقرراتی باید شرایط مناسبی برای کارکرد کارآمد اقتصاد فراهم کند و در عین حال در حوزه های مختلفی که بازار به علت شرایط نهادی و سازمانی در کشورهای توسعه نیافته قادر به پاسخگویی به خواسته های جامعه نیست ، دخالت کند اما برای آنکه دخالت دولت کارآمد باشد اقدامات گوناگونی باید صورت گیرد از جمله رفع سوء مدیریت ها از طریق ، ایجاد نهاد های مردم سالاری که عملکرد دولت را مورد نقادی قرار دهند و Meritocracy شایسته سالاری هماهنگ سازی ظرفیت و توان دولت با وظایف مورد نظر . این گزارش به رغم آنکه دخالت دولت و موفقیت آن را مرتبط بر وجود شرایط خاصی می داند ، اقتصاددانان نئو کلاسیک را خوش نیامد .

بهر تقدیر امروزه صحبت از مرگ دولت ها می رود ، دولت های اکثر کشورهای جهان از ناتوانی فوق العاده در اجرای وظایف اساسی خود رنج می برند بسیاری از دولت ها حتی در انجام مسئولیت هایی که در گذشته با موفقیت به انجام می رساندند عاجز مانده اند . حتی برقراری امنیت عمومی و خصوصی برای اشخاص و اموال که دولت های پیشرفته غربی از بابت آن به خود مباحثات می کردند دیگر امر تضمین شده ای نیست و در نتیجه ترس از جرایم

خیابانی و تقاضا برای نظم و قانون در برخی کشورهای غربی به نیروی قدرتمند سیاسی تبدیل شده جهانی شدن راه گریز از مالیات را بر شرکت های چند ملیتی و بسیاری از افراد گشوده است .

پرداخت مستمری های اجتماعی از محل مالیات های عمومی که به عایدات دولت لطمه می زند روز به روز کاهش می یابد (سن لازم برای دریافت این گونه مستمری های دولتی در کشورهای ایتالیا، فرانسه و آلمان بالاتر برده شده است).

دولت ها نیز نا امید از کسب در آمد به فروش بنگاه های اقتصادی در اختیار خود روی می آورند . بخش خصوصی که زمانی حتی در ایالات متحده آمریکا در زمان جنگ جهانی دوم مهمترین اهرم کشور بر روی اقتصاد به حساب می آمد، امروزه نمی تواند از فشارهای رقابت جهانی جان سالم به در برد . حتی قدرت کشور در توسل به حمایت تجاری به عنوان یک حربه ای اقتصادی در برابر رقابت خارجی و ایجاد یک شبکه پشتیبانی از کسانی چون کشاورزان ، ماهی گیران ، معدن چیان یا تولید کنندگان فولاد که شغل آنها در خطر است نیز رو به زوال می رود . در بسیاری از کشورهای در حال توسعه دولت ها حتی از ارائه کالاهای عمومی اساسی مانند ایجاد راه ، بهداشت ، حق مالکیت و ارائه آموزشهای پایه درمانده اند و هر روزه در گوشه ای از جهان دولتی سرنگون می گردد و در خلاء پدید آمده از نبود دولت شهروندان به طور معمول از کالاهای عمومی اساسی مانند نظم و قانون بی بهره می مانند .

حل بسیاری از معضلاتی که اینک جوامع بشری یا آنها دست به گریبان می باشند از جمله مبارزه با بیماری ایدز ، آلودگی محیط زیست ، مواد مخدر و فقر به تنهایی از عهده دولت ها بر نیامده و بسیاری از سازمان های غیر حکومتی می باید در برخورد با آنها مشارکت داشتند .

بنا به گزارش بانک جهانی امروزه فاصله بین آنچه دولت می تواند انجام دهد و آنچه مردم خواستار آن هستند بیشتر و بیشتر می شود .

فرایند اخیر را می توان در وضع اسف باری که در کشورهای آنگولا ، سومالی و ژنر بوجود آمده است مشاهده کرد . در این کشورها دولت از درون متلاشی شده است و مردم حتی از مهمترین و اساسی ترین شرایط زندگی با ثبات یعنی وجود قانون و امنیت ، وجود قراردادهای قابل اعتماد و وجود پول سالم و معتبر محروم اند . چنین بحرانی

انتشار یافته به ذهن تداعی می کند وی میگوید این زندگی (Leviathan) بینش توماس هابز را که در رساله لویوتان ضمن گوشه نشینی، محقرانه، زشت، خشن و کوتاه خواهد بود.

امروزه دولتها برای انجام اموری که گفته می شد بیشتر در آن زمینه ها خوب عمل کرده اند تحت فشار قرار گرفته اند.

بسیاری از کشورهای صنعتی در چنگال دولت های رفاهی گرفتارند که به گونه ای مهار نشدنی گسترش یافته اند. از این رو چاره یی برای خدمات و منفعتی که مردم از دولت ها می خواهند بسیار مشکل شده است. بازارها (داخلی و جهانی) و شهروندانی که از ناتوانی های دولت به تنگ آمده اند اغلب از طریق اجتماع های محلی و دیگر سازمان های غیر دولتی بر شفاف شدن فعالیت های دولت و وقوع دگرگونی های دیگر، به منظور تقویت دولت در انجام وظایف محوله پا فشاری می کنند.

در بسیاری از کشورهای جهان غوغای دستیابی به دولتی کارآمدتر به مرحله خطرناکی رسیده است. این کشورها در دور باطل گرفتار آمده اند. یعنی مردم و بنگاه ها در واکنش به کیفیت پائین خدمات عمومی از پرداخت مالیات سرباز می زنند و این عمل به کاهش بیشتر کیفیت خدمات می انجامد

در اتحاد شوروی سابق و کشورهای شرق و مرکز اروپا، کوتاهی دولت در انجام وعده های خود در بلند مدت سرانجام به فروپاشی نظام سیاسی انجامید. در خلأ پدید آمده همچنان که اشاره گردید شهروندان به طور معمول از کالاهای عمومی اساسی مانند نظم و قانون بی بهره می مانند این امر در بدترین شکل خود مانند کشورهای افغانستان، لیبی و سومالی گاهی به فروپاشی اساسی دولت می انجامد و مردم و دستگاه های بین المللی را که ناامیدانه در پی پیوند دادن اندامهای از هم گسسته اجتماع هستند به حال خود رها می کند. سقوط دولتها پدیده تازه یی نیست اما به نظر می رسد چنین پدیده ای در دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ نسبت به سال های پس از جنگ جهانی دوم شیوع بیشتری پیدا کرده به طوری که برای یکایک و یا مجموعه دولت ها مایه نگرانی شدید شده است دولتهای برکنار شده از قبیل افغانستان، کامبوج، لیبی، رواندا و سومالی صحنه برخی از بدترین فجایع انسانی سالهای اخیر بوده اند.

این حوادث اغلب به شکل خشونت، سرقت مسلحانه و هجوم پناهندگان به کشورهای همسایه اثر منفی می گذارد. چنین حوادثی همچنین کشورها را به عقب ماندگی، نابودی دارائیهای وزیر بناهای اقتصادی، طالب مقادیر زیادی کمکهای بین المللی و همچنین متحمل شدن تلفات بی شمار می باشد. برای مثال می توان از سومالی نام برد این

کشور امروز نمونه یک اقتصاد فرا دولتی است در حالی که بسیاری از دیگر کشور های آفریقایی هنوز مرحله دولت ملی را تجربه نکرده اند و به عبارتی در مرحله پیش دولتی بسر می برند

سومالی امروز در موجی از هرج و مرج و خشونت ناشی از خروج نیروهای سازمان ملل از این کشور در سال ۱۹۹۵ فرو رفته، ظرفیت تولید سرمایه گذاری خصوصی و سطح اشتغال به شدت پائین است، خطر در ریسک اقتصادی در سطح بالا قرار دارد و خشونت شیوه معمول رقابت و حل اختلافات اقتصادی شده است، بانک مرکزی وجود نداشته و به علت نبود قانون کنترل دولتها، قیمت کالاها و ارزهای خارجی آزادانه، تعیین می شود و هزینه های معاملاتی بالاست اما بازارها عمل می کنند، زیر بناهای فیزیکی و دارایی های اقتصادی نابود شدند و کسبه جزء غارت شده و تولید محصولات کشاورزی و دامی به شدت کاهش یافته است. در عوض رشد سرطانی و بوروکراتیک برخی دولت ها در کشورهای جهان سوم خود موجب مشکلات اساسی دیگری از قبیل دیوان سالاری لجام گسیخته، فساد اداری، نقض آشکار حقوق بشر، اشتغال کاذب، قوانین دست و پاگیر و سلطه سیاسی و اقتصادی دولت شده است تمامی موارد حاکی از عدم توانایی دولت در حل مشکلات اساسی جامعه می باشد و شاید که دوره رشد و تحول دولتها به پایان رسیده است نشانه های به پایان رسیدن عصر دولت - محور در عرصه تحولات جهانی بارز و مشخص است و به قول دانیل بل، دولت های امروزی برای حل مسائل بزرگ زندگی بسیار کوچک و برای حل مسائل کوچک بسیار بزرگ شده اند.

بسیاری از مشکلات جوامع امروزی فراملی و خارج از توانایی دولت ها در حل آنها می باشد مسائلی که به عقیده ریچارد اشلی وارجنتی واکر تا دیروز در حاشیه قرار داشتند، امروزه از اهمیت بیشتری نسبت به آنچه امور مرکزی و مسائل اصلی تلقی می شوند برخوردارند به اعتقاد آنها تمامی اصطلاحات و مفاهیم رایج در روابط بین الملل مانند دولت، مرز، حاکمیت، بازدارندگی... دگرگون گردیده و دیگر به عنوان مرکز توجه متفکران مطرح نیست به عنوان نمونه واکواژ تهدید زیست محیطی نام می برد که مرز سیاسی نمی شناسد و نیازمند راه حل های فرامرزی و در مواردی دیگر که ریشه های بومی و منطقه ای دارد نیازمند ابداع ها و ابتکارهای محلی است این مشکلات امر مهمی را شکل داده اند که امنیت نمی تواند به دست کشورهای منفرد تحقق یابد. همکاری بین المللی نیاز اساسی جهانی درخصوص مسایل زیست محیطی است این موضوع بار دیگر چارچوب حاکمیت ملت - دولت ها را به زیر سوال برده و مشخص شده که حاکمیت به راحتی و لزوما به امنیت مربوط نمی شود. حتی ادعا شده که حاکمیت باید کاملاً مردود دانسته شود چرا که عده یی بر گوشه های مختلف دنیا اعمال قدرت می کنند و در عین حال آن

اماکن را نیز مورد تخریب قرار می دهند. بنابراین باید از روندی جدید به حاکمیت بر اساس اصول زیست محیطی نگریست. با توجه به مطالب یاد شده به نظر می رسد که حاکمیت دولتها به دو علت

اساسی کاهش پیدا نموده است :

۱-انقلاب اطلاعات و گسترش تکنولوژی های نوین ارتباطی (جهانی شدن)

۲-رشد و گسترش سازمان های غیردولتی در داخل و خارج از کشورها(جهانی شدن)

جامعه امروز اکنده از وابستگی های متقابل است.

یک جامعه اطلاعاتی و شبکه ای که صدور اطلاعات به جای تولید کالا هدف اساسی است ومحدودیت های زمانی و مکانی روز به روز از پیش پای افراد و جوامع برداشته می گردد به تعبیری در دنیای امروزی دیگر آنجا وجود نخواهد داشت وما همه اینجا خواهیم بود یا به عبارت ریچارد کوپر امروزه سیاست داخلی،سیاست خارجی شده است.

در قلمروهای گوناگونی مانند مسائل مالی،تجارت،مذهب،بهداشت،مسافرت،ارتباطات و ورزش دیگر نشانی از سیاستهای منفرد ومجزا وجود ندارد. جامعه فرا صنعتی امروز نیازمند ادبیات جدیدی است که تحولات مربوطه را بازسازی نماید و یا به قول مک گرو همه چیز باید از نو تعریف شود اگر واقعیت تغییر یافته است پس ما با دنیائی متفاوت مواجه هستیم که دارای تعاریف و ویژگیهای خاص خود می باشد که برخی از آن به عنوان پست مدرنیسم یا منطق فرهنگی سرمایه داری متاخر یاد می کنند .

اندیشمندان پست مدرن تعاریف متنوعی از شرایط جدید دنیا ارائه می دهند که در برخی موارد شیوه های کلاسیک اندیشه در مورد انسان و جهان را به چالش می خواند .

اندیشمندان پست مدرن از قرائت مخالف سخن به میان می آورند و معتقدند که مسائل اجتماعی را نمی توان مانند پدیده های فیزیکی در نظر گرفت و با تحقیقات علمی و اثبات گرایانه نمی توان به ذات و جوهر حیات جهانی انسان پی برد و چهارچوب کلیشه ای مشخص برای رابطه بین افراد نمی توان در نظر گرفت بلکه باید در شیوه مطالعه هستی و کنش انسانی بر مدل های عقلایی هرمنوتیکی و پژوهش های فلسفی تأکید نمود .

جیم جورج در کتاب گفتمانهای سیاست جهانی می گوید مسایل قومی ، مذهبی ، نژادی ، فرهنگی ، اخلاقی ، زیست محیطی ، اقتصادی ، طبقاتی ، توسعه ای ، حقوق بشر و غیره در دهه ۱۹۹۰ نارسایی طرحها و نظریه های عام و کلی برای اعمال کنترل و ایجاد نظم را نشان داده است .

دیگر برای مسایل جهانی نمی توان پاسخ های کلی و ساده ای ارائه نمود و باید از جزئیتهای سنتی در گذشت . رشته روابط بین الملل ، تاکنون تحت تاثیر نگرش نوگرایانه حاکم ، با رویکردی عینیت گرایانه و ذات گرایانه و همچنین کلی گرایانه به گونه خاصی به شناخت و واقعیت نگریسته است و همه چیز را به مقوله های دوگانه ای همچون ذهن/عین ، واقعیت /ارزش ، هست /بایست ،خود /دیگری ،داخلی /بین المللی و واقعگر /آرمانگرا تقلیل داده است.

ریچارد اشلی نیز در گفتمانی مشابه با اشاره به مفهوم گفتار محوری دریدا می گوید : گفتار محوری با تکیه روی تقابل های ماندریون/زیربنا ، مرکز/پیرامون ، تداوم /تغییر ، طبیعت /فرهنگ ، فردی /جمعی ، واقعی /ایدئولوژیک ، عمیق /سطحی ، مردانه /زنانه ، داخلی /بین المللی و غیره به یکی از دو قطب این تقابلهای برتری می بخشد و قطب دیگر را زاید و بی اهمیت می سازد .

گفتار محوری به وجود نوعی اصل و مرکز قائل است که حضور حقیقت و معنا را تضمین می کند . در اینجا به این امر توجهی نمی شود که پدیده ها لزوماً "ماهیتی تاریخمند و زمانمند دارند و نمی توان خصلتی ذاتی به آنها نسبت داده اندیشمند پست مدرن همه چیز را به چشم یک متن می نگرد که در رابطه با سایر متون هویت کسب می کند مایکل شاپیرو در کتاب متن سازی سیاست جهانی می گوید : واقعیت اجتماعی و سیاست جهانی همچون متنی است که به دست ما نوشته می شود ولی این متن محصول آگاهی بی واسطه ما نیست بلکه محصول متون گوناگونی است که به واقعیت شکل داده و ما آنها را از محیط فرهنگی و زبانی خود به ارث می بریم .

با اشاره به مفهوم متن در اندیشه رولان بارت ، نظریه روابط بین الملل را یک

رویکرد بینامتنی می نامد که بر اساس آن هیچ داور نهائی برای تشخیص حقیقت وجود ندارد و معنا از روابط متقابل در قرائت مخالف پست مدرن که از سوی اشلی و واکر مطرح می گردد مولفه هایی با متون ناشی می شود .
مشخصات زیر می باشد :

- ۱- با نگاه تجربه گرایانه و قطعی نگر به پدیده های سیاسی - اجتماعی مخالف است .
 - ۲- به جدایی عین و ذهن و شناخت اثبات گرایانه اعتقادی ندارد.
 - ۳- معتقد به آغاز دوران مابعد اثبات گرایی است که در آن تفسیر متون و بررسی وقایع اجتماعی در مرکز توجه قرار دارد.
 - ۴- تمامی اصطلاحات و مفاهیم رایج در روابط بین الملل مانند دولت ،مرز ،حاکمیت ،بازدارندگی ، امنیت ، منافع دگرگون گردیده و دیگر به عنوان مرکز توجه متفکران مطرح نمی باشد....و
 - ۵- رشته ی روابط بین الملل دچار بحران گردیده و متدولوژی و مفاهیم محوری آن از اعتبار افتاده اند.
 - ۶- حاکمیت به عنوان مفهوم اساسی در روابط بین الملل مورد سوال و ابهام قرار گرفته و متزلزل گردیده است .
 - ۷- فرهنگ که نتیجه ی کنش متقابل و مشارکت اذهان تفسیر گر مختلف است در کانون توجه قرائت مخالف قرار گرفته است.
- متفکران پست مدرن به اکثر مسائل مورد نظر عالم هستی توجه نموده و در پی تبیین و تفسیر آنها بر آمده اند که ذکر تمامی آنها در این مقال نمی گنجد باتوجه به موضوع مورد بحث که جهانی شدن است و با توجه به این که یک شناخت کلی درباره گرایشها و نقطه نظرات پست مدرن درباره ی اندیشه علم سیاست و روابط بین الملل است سعی می گردد تا به ارائه برخی تعاریف در روابط با جهانی شدن و ویژگیهای آن دست یابیم تا بتوان نسبت به این مفهوم نیز هر چند اندک به یک شناخت کلی دست یافت.
- در مورد مساله جهانی شدن نیز مانند تمامی مسائل دیگری سه دیدگاه مخالف ، موافق و میانه رو وجود دارد ابتدا به بحث درباره دیدگاههای مخالف می پردازیم بر اساس این نگرش جهانی شدن با مفاهیمی چون امپریالیسم ، استعمار ، تهاجم فرهنگی ، بلعیدن ، غارت ، چپاول ، وابستگی ، بی عدالتی ، و غیره همراه است بر زعم زیگموند باومن جهانی شدن اقتصاد سبب فقر گسترده ، بیکاری و محلی شدن بعضی ادارها شده است.

به اعتقاد بسیاری جهانی شدن نتیجه بلند پروازی های امپریالیستی است و جهانی شدن را به عنوان مرحله جدید امپریالیسم رد می کنند و جهانی شدن را همان آمریکایی شدن می نامند و معتقدند اگر امپریالیسم آخرین مرحله سرمایه داری است ، جهانی شدن آخرین مرحله امپریالیسم است .

بیشترین انتقاد اصولی به جهانی از طرف مارکسیستها انجام شده است به اعتقاد آنها جهانی شدن شکل جدید استعمار است که تغییرات دوران ساز جهانی شدن مرزهای ملی را کم رنگ کرده است اما سرمایه داری در این میان بزرگ ترین برنده بوده است .

سرمایه داری دیگر توسط حاکمیت ملی مقید نمی شود و بنابراین یک بازار جهانی خلق

کرده است . به علاوه انقلاب اطلاعات سرمایه داری را قدرتمند تر از آنچه بود ساخته است.

بطور کلی در نگرش مارکسیستی به بحث جهانی شدن از یک زاویه اقتصادی نگریسته می شود و مارکسیست ها محتوی جهانی شدن را گسترش جهانی سیستم اقتصادی سرمایه داری معرفی می کنند در واقع نیاز سیری ناپذیر سرمایه داری به مواد خام و بازار فروش کالا منجر به آن می شود که این سیستم روز به روز حیطه ی فعالیت خود را افزایش داده و مناطق جدیدی را تسخیر کند .

سرمایه داری در این مسیر همه چیز را به خدمت می گیرد از آن جمله ابزارهای دیپلماتیک و امکانات قهری دولت های جوامع سرمایه داری و ابزارهای فرهنگی برای جهانی شدن بر محور جهانی شدن سرمایه داری می چرخند از این رو اصطلاح جدید جهانی شدن از حیث محتوا با اصطلاحات مارکسیستی که برای بیان گسترش جهانی شدن سرمایه داری به کار برده می شود افتراقی ندارد به عبارت دیگر جهانی شدن پوششی لیبرالیستی بر مفاهیمی چون امپریالیسم ، استعمار ، استعمار نو... می باشد.

والرشتاین نیز بر بیانی مشابه می افزاید که جهانی شدن مبتنی بر گسترش سرمایه داری و سیطره آن بر اقتصاد جهانی است در انتها در گفتمان مخالف جهانی شدن می توان به سخنان فیدل کاسترو اشاره نمود که می گوید :

درست است که ما همگی سوار بر یک کشتی هستیم اما آنها (کشورهای شمال) در این کشتی در کابین های مجهز و شیک با غذاهای مطبوع و لذیذ اسکان دارند و کشورهای در

حال توسعه را به این کابین هاراه نیست.

در میان اندیشمندان پست مدرن نظریات متفاوتی درباره جهانی شدن وجود دارد به عنوان نمونه ادوارد سعید در کتاب شرق شناسی با استفاده از رویکرد گفتمانی فوکو و مفهوم ((اقتدار)) یا هژمونی گرامشی کوشیده است تا نشان دهند که چگونه غریبها از اواخر قرن هجدهم به وسیله گفتمان شرق شناسی، دیگری (شرق) را بر ساختند و سپس با تکیه روی برتری ذاتی خود (غرب) بر دیگری (شرق) زمینه را برای سلطه بر شرق فراهم نمودند.

سلطه ای که دیگر شکل یک رسالت رهایی بخش را به خود می گرفت: استعمار، به معنای عمران و آبادانی و با ولفگانگ زاکس در نظری مشابه می گوید: گفتمان توسعه متضمن نوعی جهان بینی غربی است. جهان بینی که طبق آن همه ملتها باید مسیر یگانه کشورهای پیشرفته غربی را دنبال کنند: غربی کردن جهان.

در سوی دیگر متفکران پست مدرن به هواداری از جهانی شدن می پردازند و معتقدند دنیایی که جهانی شده کثرت اشکال گوناگون را تحمل و تشویق می کند به لحاظ بین المللی در سطح بین المللی، مراکز چند ماندگی قدرت و نیز تنوع بازیگران در سطح جهانی وجود دارد در حالی که تنها دولت - ملت ها بازیگر محسوب می شدند، اینک حتی افراد نقش قابل ملاحظه ای در شکل دادن به دستور کار جهانی ایفا می کنند.

ممنوعیت جهانی مین های زمینی در اتاوا (۱۹۹۸) نتیجه ی تلاش بسیاری از دولتها و از همه مهمتر سازمانهای غیر دولتی، گروههای جامعه ی مدنی و افراد با وجدان تحقق یافت.

همچنین دولت اسرائیل که از جهات بسیاری دولت تحت الحمايه آمریکا به شمار می رود به بازیگر مهمی در فن آوری اطلاعات تبدیل شده و در این زمینه در زمره ی پیشگامان قرار گرفته است.

به لحاظ اقتصادی تولید غیر متمرکز شده و راه را برای تولید کنندگان جهانی باز کرده است، امری که مبتنی بر مفهوم مشارکت

در تولید در سطح بین المللی است و نه از طریق خطوط مونتاژ در چارچوب مرزهای ملی.

امروزه سنگاپور بزرگترین تولید کننده سخت افزار های رایانه ای و بنگلادش بزرگترین تولید کننده پوشاک مردانه است.

هم اکنون مشارکت در تولید جهانی در بردارنده بیش از ۸۰۰ میلیارد دلار در سال در تجارت محصولات تولیدی است که دست کم ۳۰٪ تجارت جهانی محصولات تولیدی را تشکیل می دهد.

جامعه شبکه ای اصطلاحی دیگر است که کاستلر به کار برده است

وی می گوید دیگر ساختار جامعه صنعتی حول نقاط محوری نبوده و نظامی متشکل از نقاط پراکنده و شبکه ای شده در جامعه اطلاعاتی در جهان در حال شکل گیری است با جریان انتقال مازاد سرمایه داری جهان را سازمان دهد .

مارتین آلبرو نیز در کتاب عصر جهانی بر این باور است که اصولاً "از تحولات جدیدی که در جهان پدید آمده نباید به عنوان جهانی شدن تعبیر نمود چرا که پسوند شدن در اصطلاح جهانی شدن ناظر بر گسترش چیزی است که از قبل وجود داشته است .

به عبارت روشن تر آلبرو معتقد است که وقتی تحولات جدید را تحت عنوان جهانی شدن بررسی می کنیم بحث در چارچوب مدرنیته طرح می شود و انگار جهانی شدن ناظر بر جهانی شدن مدرنیته است.

در حالی که تحولات جدیدشان از پایان مدرنیته و ورود به عصر جدیدی دارد که از آن می توان به عصر جهانی یاد کرد .

وی معتقد است که در عصر جهانی تمام ادبیات مدرنیته اعم از دموکراسی ، تجارت آزاد...همگی باید بازسازی شوند چرا که مفاهیم مذکور متناسب با دنیای مدرنیته بوده اند.

آلبرو در جهت اثبات ادعای خود در خصوص شروع دورانی جدید به پنج تحول اشاره کرده که عبارتند از ۱- عواقب محیطی افراد ۲- عدم امنیت بخاطر سلاح های کشتار جمعی ۳- جهانی بودن سیستم های ارتباطات ۴- ظهور اقتصاد جهانی ۵- شکل گیری هویت جهانی از دیگر اندیشمندان پست مدرن می توان به دیان کلارک اشاره نمود وی در کتاب خود به نام جهانی شدن و از هم گسیختن جهانی شدن را مبحثی قدیمی معرفی می کند که امروز با توجه به فروپاشی اتحاد شوروی رونق گرفته و ادبیات وسیعی را بوجود آورده است جهانی شدن درنگاه وی ناظر بر حرکت هایی در جهت شدت یافتن و وسعت پیدا کردن تعاملات بین المللی است . او شاخص های شدت یافتن تعاملات بین المللی را گرایش هایی چون همگرایی ، وابستگی متقابل ، چند جانبه گرایی ، درهای باز و

نفوذ متقابل می داند و وسعت پیدا کردن تعاملات بین المللی را به معنای گسستن حیطه جغرافیایی گرایش های فوق معرفی می کند و آن را با مفاهیمی چون جهان گرایی و فشرده گی فضائی وضوح می بخشد.

کلارک بر این باور است که هر گاه تعریف فوق از جهانی شدن، افق دید خود را فراتر از سال های اخیر برده و به کلیت قرن بیستم بنگریم جهانی شدن را یک حرکت فزاینده و یا یک حرکت دائمی "مسلط نخواهید یافت بلکه در کنار جهانی شدن یک فرآیند مخالف و معکوس آن نیز وجود دارد که از آن می توان به از هم گسیختن تعبیر کرد. از یک سو ناظر بر کاهش تعاملات بین المللی است که شاخص های آن مفاهیمی چون واگرایی، خود کامگی، یک جانبه گرایی، درهای بسته و انزوا می باشد و از

سوی دیگر ناظر بر حرکت هایی در جهت محدودیت آفرینی جغرافیایی است که نمودهای آن پدیده های چون ناسیونالیسم، منطقه گرایی، انبساط فضائی، جدایی طلبی و عدم تجانس است. از نظر کلارک تحولات جهانی حاکی از آن است که دو فرآیند جهانی شدن و از هم گسیختن به طور همزمان اتفاق می افتد و رویدادهای جهان چهره یی متناقض دارد برای مثال در دهه ۹۰ در عرصه ی اقتصاد، فرآیند جهانی شدن غلبه دارد در حالی که در عرصه ی سیاست ناسیونالیسم قومی تشدید شده است. البته گاهی نیز یکی از این دو برای مدتی محدود تفوق حاصل می کنند مثلاً "در دهه ی ۲۰ نیروهای همگرا تفوق داشتند و در دهه ی ۳۰ نیروهای واگرایانه نمود بیشتری پیدا کردند. وی نتیجه می گیرد که جهانی شدن یک فرایند خطی برگشت ناپذیر نیست و فرآیند معکوس آن یعنی از هم گسیختن نیز به اندازه ی جهانی شدن در تحولات جهانی سهم است. همان گونه که جهانی شدن ابعاد تکنولوژیک، (اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی دارد. از هم گسیختن نیز این گونه است و نباید تحولات متفکر پست مدرن که به بحث درباره جهانی شدن پرداخته مقطعی ما را به تعمیم های ناروا رهنمون سازد. دیگر در جیم جینج در کتاب... می باشد و همانگونه که قبلاً ذکر شد معتقد است که واقعیت آن چیزی نیست که قبلاً" در رابطه بین المللی از آن بحث می شد اگر واقعیت تغییر یافته است، پس ما باید با جهانی متفاوت از آنچه قبلاً" وجود داشت مواجه باشیم و به کلام «ابن خلدون» هنگامی که تغییر عمومی در اوضاع رخ می دهد مانند این است که کل خلقت تغییر یافته و کل جهان دگرگون شده و خلقت جدید و مکرری اتفاق می افتد و جهان دوباره پدید آمده باشد. بنابر این در این زمان این نیاز وجود دارد که کسی به طور نظام مند موقعیت جهان را در میان کلیه ی مناطق و نژادها تعیین کند.

تغییر در زندگی و جهان بشری در واقع چنین خلقت جدیدی را پدید آورده است و جیم جورج احساس می کند که چنین موقعیتی خود مجال بروز یافته است. در حقیقت او چنین احساس می کند که فضای فراسوی جنگ سرد این فرصت را فراهم می کند که با محدودیت و بسته بودن دیدگاههای سنتی مقابله کنیم و انرژی خود را معطوف به تفکر و بردبارانه تر و پیچیده تر نمائیم. وی این کار را با ارایه ی تحلیلی انتقادی سهمی از سنت نظریه های روابط بین الملل موجود به خواننده انجام می دهد. اما نتیجه نهایی عبارت از شالوده شکنی آنها بدون ارایه ی درکی از وضعیت حاضر است. او به ذکر این مطالب به این نقض اعتراف می کند که رهیافت های جدید وظیفه اصلی خود را نشان دادن این امر می دانند که چگونه فرایندهای بافتی و اجتماعی به طور ذاتی با یکدیگر مرتبط می گردند و پی آمد های این ارتباط بر شیوه ی تفکر و عمل ما در جهان معاصر در بافت های خاص چه هستند.

با بررسی نظریات مخالف جهانی شدن و نظریات پست مدرن به برخی نظریات موافق نیز اشاره می گردد که درج اعتلای آن مربوط به تفکرات نئولیبرال می گردد بهر حال متفکرین موافق جهانی شدن وعده خوشبختی و رفاه و آزادی به تمام جهانیان می دانند و جهانی شدن را تنها راه و تنها شیوه موثر در اندیشه و کردار بشری می دارند که پرچمدار این تفکر فوکویاما می باشد که پایان تاریخ را اعلام می دارد.

نظریات لیبرالیستی و مارکسیستی هر دو به جهانی شدن سرمایه داری به عنوان بخش اقتصادی لیبرالسم توجه کرده اند ولی لیبرالها کار آمدی این نظام و سودمندی آن را برای تمام بشریت و جهانی شدن را دری مطلوب می دانند ولی در نگرش مارکسیستی جهانی شدن سرمایه داری، تلاش این نظام برای غلبه بر بحران کمبود مواد خام و بازار فروش است. این نظام برای رهایی از بحران های خود به طور فزاینده یی حوزه های خود را گسترش می دهد و نتیجه آن به وجود آمدن نظامی عادلانه در جهان است. بر ایند تحلیل لیران ضرورت استقبال از جهانی شدن سرمایه داری و برآیند تحلیل مارکسیستی لزوم مقابله با چنین فرآیندی است.

بهر تقدیر لیبرالها جهانی شدن را نتیجه گسترش ارتباطات و توسعه سرمایه داری می دانند و فوکویاما اعلام نمود که : آنچه که ما شاهدیم نه فقط پایان جنگ سرد و گذر از دوره یی خاص از تاریخ پس از جنگ ، بلکه پایان تاریخ است یعنی نقطه ی پایان سیر تکاملی ایدئولوژیک بشر و عالمگیر شدن دموکراسی لیبرال غربی به عنوان شکل نهایی حکومت بشری.

البته به عقیده فوکویاما پایان تاریخ به معنای پایان منازعات نیست بلکه تنها در آن دسته از مناطق رخ می دهد که ما بعد تاریخی هستند. این موضوع یکی از اصول نظریه کلاسیک روابط بین المللی را به ما خاطر نشان می کند که دموکراسی ها با خود وارد جنگ نمی شوند جهانی شدن لیبرال به معنای

شکوفایی جوامع مدنی، عامل کاهش موانع در راه تجارت آزاد و تعمیق وابستگی متقابل است. به گفته فوکویاما این ترکیب به این معناست که فرآیندی بنیادی در کار است تا الگوی تکاملی مشترک را برای کل جوامع انسانی دیکته کند. به طور خلاصه چیزی شبیه تاریخ جهانی بشر در راستای نیل به دموکراسی لیبرال.

برخی محافظه کاران مانده هائیتنگتون بر این اصرار می ورزند که سیاست طبق معمول ادامه می یابد. اما اینک تمدن قدرت مارتین اکبرو آلبرول ها به عنوان واحدهای سیاسی جانشین ملت - دولتی شده اند و مبارزه بر سر و بر خورد میان دولت ها جای خود را به برخورد تمدن ها میدهد جهانی شدن را به فرآیندهایی که بر اساس آن تمام مردم جهان در یک جامعه واحد و فراگیر جهانی به هم می پیوندند تعریف می کند. جان دسکات، جهانی شدن را فرآیندی می داند که در حال ساختن فضای جدید اجتماعی است.

دیوید هر جهانی شدن را حرکت به سمت نوعی دموکراسی جهانشهری می بیند که در عین حال کثرت فرهنگی و اقتصادی را نیز در خود خواهد داشت. اما نوتل کاستل با اشاره به عصر اطلاعات جهانگرایی را ظهور نوعی جامعه شبکه ای می داند که در ادامه حرکت سرمایه داری اقتصاد، جامعه و فرهنگ را در بر می گیرد.

دولتها و در نتیجه به عقیده انتونی مک گرو جهانی شدن یعنی افزایش شمار پیوندهای و ارتباطات متقابلی که فراتر از فراتر از جوامع دامن می گستراند و نظام جدید جهانی را می سازد. جهانی شدن به فرآیندی اطلاق می شود که از طریق آن حوادث تصمیمات و فعالیت های یک بخش از جهان می تواند نتایج مهمی برای افراد و جوامع در بخش های بسیار دور کره زمین داشته باشد. وی جهانی شدن را رشد فزاینده ی ارتباطات دانسته و عناصر تشکیل دهنده آنان را به شرح زیر شرح می دهد:

۱- در فعالیتهای سیاسی، اجتماعی و اقتصادی در شرایط جهانی شدن بر مایورای مرزهای ملی تاثیر گذاشته و از آن تاثیر می پذیرند.

۲- جهانی شدن حجم کنش متقابل را تشدید کرده و افزایش می دهد و یک سیستم جدید جهانی ایجاد می کند.

۳- افزایش شدت و وسعت ارتباطات به محو شدن فاصله ی موضوع های داخلی و

خارجی می انجامد و ارتباطات به حدی عمق پیدا می کند که هر کس در کنار زندگی محلی خود یک صیغه ی جهانی نیز در زندگی خویش احساس می کند.

۴- ارتباطات در حال رشد مسایلی را در سطح فراملی ایجاد می کند که تنها از طریق همکاری جهانی قابل حل و فصل می باشند ، تکثیر تسلیحات و یا معضل مواد مخدر از جمله این موضوعات است.

۵- حجم و شدت ارتباطات . شبکه های به هم فشرده یی را بین دولت ها و نهاد های بین المللی ، جوامع ، سازمانهای غیر دولتی و شرکت های چند ملیتی به وجود می آورد ، این شبکه ها به ایجاد یک سیستم جهانی منجر می شود و این سیستم محدودیت های سیستمی برای فعالیت های بازیگران مزبور ایجاد کرده و خود مختاری آنها را کاهش می دهد.

بری آکسفورد نیز در کتاب خود مانند رابرتسون جهانی شدن را به عنوان فرایند های تفسیر کرده است که به واسطه ی آن جهان به مکانی واحد و دارای ویژگی های یک نظام تبدیل می شود و همین طور وابستگی متقابل در جهان و آگاهی بیشتر از جمله همان گونه که خود را برستون می گوید : هیچ کدام کامل نیستند و نباید فرض کرد که مخالفت و یا مقاومتی در برابر آنها وجود ندارد . به عقیده آکسفورد جهانی شدن دارای ۴ ویژگی اساسی است :

۱- سامان اقتصادی جهان و تقسیم کار نوین جهانی ۲- سامان سیاسی جهانی

۳- سامان نظامی جهان ۴- فرهنگ جهانی یا جهان بشری .

و در انتها به ارائه نقطه نظرات رونالد رابرتسون می پردازیم :

وی معتقد است که استفاده از واژه های جهانی شدن در محافل دانشگاهی از اوایل و یا حتی اواسط دهه ۸۰ به بعد متداول شد ولی محتوای آن یعنی فرآیند کوچک تر شدن جهان و فشرده تر شدن آن از مدتها پیش آغاز شده بود . به نظر وی با وجود این فرآیند حرکت های معکوسی نیز در جهان وجود دارد و از اواخر قرن ۱۹ به این سوطیفی از ایدئولوژیها از جمله فاشیسم آلمانی ، نئوفاشیسم ژاپنی ، کمونیسم و تعیین سرنوشت ویلسونی که ایدئولوژی هائی بخش گرا هستند در برابر جهانی شدن قد بر افراشته اند. وی جهانی شدن را مفهومی می داند که هم به کوچک شدن جهان و هم به تقویت آگاهی از جهان اشاره دارد. معمولاً علت این کوچک شدن را پیشرفت سریع تکنولوژی و تشدید روز افزون فعالیت های اقتصادی می دانند .

به برخی دیگر از ویژگیهای جهانی شدن به طور مختصر و گذرا اشاره می گردد :

۱- جهانی شدن سیستم های ارتباطات و گسترش شبکه ها - ظهور اقتصاد جهانی - هویت جهانی - عدم امنیت بخاطر سلاح های کشتار جمعی - معضل مواد مخدر - قاچاق کودکان - استثمار زنان - وسعت یافتن تعاملات بین المللی و گسسته شدن محیط ها و مرزهای جغرافیائی - عدم هژمونی غالب - زوال دولت و بروز بحران های متعدد مالی در دولتهای رفاه - تراکم جمعیت - مشکل محیط زیست - توسعه تجارت و یکپارچه شدن بازارها - وابستگی متقابل - ظهور ذهنیت های جدید - افزایش رقابت و فشرده گی زمان و مکان - افزایش و تنوع بازیگران - توسعه اقدامات فراملی و تراکم تجارت انسانی در زمان حال به علت فوری بودن و یکبار مصرف بودن محصولات تصویری که از رسانه ها پخش شده و سریعاً به مصرف می رسد.

با توجه به موارد یاد شده می توان فرایند جهانی شدن را فرایندی دانست که نتیجه رشد تکنولوژی و گسترش ارتباطات بوده و ادامه حرکت سرمایه داری لیبرال در ابعاد گوناگون حیات بشری می باشد و باعث آگاهی فرد از شرایط زندگی خویش و دیگران گردیده و موجب تشدید وابستگی های متقابل می گردد. جهانی شدن یک آرمانشهر با فاجعه نیست بلکه دورانی جدید با ویژگیها و مشکلات خویش می باشد. جهانی شدن پروسه ای است که نمود آن در عصر حاضر با تاسیس سازمان ملل متحد و اوج آن فروپاشی نظام سوسیالیستی می باشد به قول والرشتاين دهه هشتاد میلادی با فریادی بلند ختم شد نه با آهی کوتاه. و سقوط دیوار برلین به عنوان سمبل پایان دورانی از زندگی بشر و آغاز عصر جدید دولتها می باشد. با این وجود نظریات که جهانی شدن نام دارد و به نظر می رسد که یکی از بازندگان این عصر جدید دولتها می باشند با این وجود نظریات کانتی مانند فکویاما، هابزی مثل هانتینگتون، و کثرت گرایانه خاتی مدعی هستند که جهانی شدن به حذف دولت ملی نمی انجامد بلکه ماهیت بازی تغییر پیدا می کند ولی امری بدیهی و روشن است که امروزه اقتدار دولتها تحت تاثیر عوامل گوناگونی قرار گرفته است که از همه مهمتر شرکت های چند ملیتی می باشند شرکت های چند ملیتی بنابه تعریف به شرکت هایی اطلاق می شوند که حوزه های تولید، توزیع و فروش کالا و خدمات آن ها بطور طبقه بندی شده در چند کشور (کشور میزبان) اما زیر نظر یک مدیریت کلان که اغلب متعلق به یک کشور (مادر) است اداره می شود. مالکیت این شرکت ها می تواند به شهروند های یک کشور و یا چند کشور باشد. ارزیابی عمومی در سطح جهانی نشانگر واقعیت است که در اکثر قریب به اتفاق این شرکت ها تنوع قابل توجه دیده نمی شود. با توجه به گسترش شرکت های چند ملیتی به عقیده برخی اصلی ترین رسالت دولت ها یعنی استقرار دموکراسی در جامعه به زیر سوال رفته است. بر این اساس دولت ها دیگر نهادی سیاسی به شماره نمی روند که وظیفه شان تامین رفاه عمومی و توزیع

عادلانه امکانات اقتصادی باشد بلکه به تعبیر مارکسیست ها « کمیته اجرایی طبقه حاکم » و نماینده شرکت های چند ملیتی خوانده بود چرا که دولت ها بر طبقاتی اتکا دارند که حاکمیت خود را مدیون آن ها هستند. به عقیده برخی دولتها و چند ملیتی ها نه تنها به طور بنیادین با یکدیگر در تضاد نیستند بلکه بازوی کمکی یکدیگر نیز به شمار می آیند که در درجه نخست ناشی از ماهیت دولت ها و وابستگی آن ها به پایگاه اجتماعی - اقتصادی آن ها می باشد که متکی به این شرکت هاست و در درجه دوم نیاز متقابلی مطرح است که دولت ها و چند ملیتی ها به یکدیگر احساس می کنند . موفقیت های اقتصادی دولت ها بستگی به میزان فعالیت چند ملیتی ها دارد و در عین حال توفیق چند ملیتی ها نیز در گرو حمایت سیاسی دولت ها می باشد . به عقیده نویسندگان کتاب سيطرة جهانی بورژوازی وابسته مطمئن ترین پایگاه برای رشد چند ملیتی ها در جهان سوم به شمار می رود و ابزار مناسبی برای تحکیم نظام های اقتدارگر و سرکوبگر در برابر نهضت های ملی و مانع بزرگی بر سر راه اعمال سیاست مستقل ملی و حاکمیت ملی این کشور هاست . تصادفی نیست که پس از جنگ جهانی دوم شاهد سرنوشتی رژیم های ملی در سایه کودتاهای نظامی و روی کار آمدن نظام های سیاسی وابسته در جهان سوم بوده ایم . ریشه این کودتاها را می توان در شرکت های چند ملیتی یافت . نظیر کودتای نظامی شیلی در سال ۱۹۷۳ بر ضد دولت سالدادور آلنده توسط شرکت چند ملیتی نمونه دیگر در نفوذ شرکت های چند ملیتی در تصمیم گیری دولت ها مربوط به جنگ ویتنام در زمان ریاست جمهوری جانسون می باشد ، هزینه های هنگفت عملیات نظامی خارجی کسری بزرگی در موازنه پرداخت های آمریکا پدید آورد و تورم را در ایالات متحده تا حد زیادی افزایش داد. قدرت رقابت کالاهای آمریکایی در بازارهای دنیا پیوسته کاهش یافت و در نتیجه در سال ۱۹۷۱ ایالات متحده برای نخستین بار با کسری موازنه تجاری روبرو گردید . کشور در درجه اول بر اثر سیاست ها نظامی به رکود اقتصادی دچار شد و سپس عده ای از روسای شرکت ها درصد بر آمدند که با استفاده از نفوذ خود دولت آمریکا را ترغیب کنند که از سیاست های خارجی و نظامی که به منافع شرکت ها لطمه می زند دست بردارد . لویی لانه بورگ ، رئیس هیات مدیره بانک آمریکا علنا " علیه سیاست نظامی ایالات متحده در آسیای جنوب شرقی صحبت کرد . در مارس ۱۹۶۸ پرزیدنت لیندن جانسون سر انجام تصمیم گرفته ادامه جنگ را محدود کند.

سرمایه گذاری نیز از موثرترین عوامل ایجاد وابستگی در دوران انحصارات به شمار می رود .

چند ملیتی ها با سرمایه گذاری های مشترک در کشورهای جهان سوم آینده اقتصادی خود را با سرنوشت اقتصادی این کشورها پیوند می زنند در حالی که از امکانات مالی این کشورها در جهت رشد و گسترش خود بهره می جویند و گاه از طریق وام و مقروض کردن کشورهای جهان سوم به مشکلات مالی آن ها می افزایند

به عنوان مثال بدهی کشورهای جنوب در سال ۱۹۹۸ از ۱/۳ تریلیون دلار گذشته است. امروزه سخن دیگر بر سر میزان حضور دولت نیست بلکه بحث بر حوزه فعالیت و چگونگی دخالت مارکس معتقد است که دولت اساساً آلت دست سرمایه دار یا ارگان کاپیتالیست و ابزار کشمکش طبقاتی است و نیروئی است که به وسیله آن طبقات تحت استثمار و بندگی قرار می گیرند. لنین نیز در تعریفی مشابه می گوید دولت محصول آشتی ناپذیر بودن طبقات و خصومت طبقاتی است ، وجود دولت خود ثابت می کند که دشمنی های طبقاتی غیر قابل التیام و سازش میان طبقات غیر قابل امکان است . دولت آلت استثمار طبقات ستمکش است ، قدرتی که از جامعه برخاسته و خود را مافوق جامعه قرار داده است و پیش در پیش از آن فاصله گرفته است . از صفات ممیزه دولت یکی دسته بندی و تقسیم اتباع دولت است بر اساس تقسیمات ارضی و دیگر تاسیس نیروی مسلح است ، وجود نیروی مسلح خود دلیل وجود شکاف بین طبقات اجتماعی مردم است. نظریات فوق تا حدودی نسبت به دولت ها افراطی می باشد چرا که امروزه حاکمیت دولت ها خود تابعی از کل نظام سرمایه داری گردیده و نقطه اوج محدود شدن دولت ها همین شرکت های چند ملیتی می باشند به عبارتی دیگر سلطه چند ملیتی ها به عقیده برخی جایگزین حاکمیت کلاسیک دولت ها می گردد که یکی از دلایل آن گستردگی حیطه فعالیت های این شرکت ها در ماوراء سرزمین و ملتی مشخص می باشد که همواره مورد تاکید دولت ها بوده است . شرکت های چند ملیتی از سرمایه در گردش ، بازار وسیعتر ، نیروی کار فراوان و متخصص و منابع و سرمایه های بیشتری نسبت به دولتها بهره می برند و در چارچوب مقررات دست و پاگیر و بوروکراتیک گرفتار شده اند . پیوند های فراملی به عقیده رونالدومانک اساساً دولت نمی شناسد نه تنها به وسیله جریان کالاها بلکه همچنین از طریق ازدواج ، قبائلی ، لهجه ها و در یک کلام به وسیله فرهنگ مشترک به هم ارتباط می یابند . در واقع ، شاید تاثیرات فرهنگی عاملی باشد که بیش از عوامل دیگر نادیده گرفته شده است به عقیده فرانس بو شرکت های همه کشورها از دیرباز در پاسخ به ضرورت دوگانه گسترش و رقابت در هر جایی که توانسته اند سود و بهره وری بیشتری کسب کنند پرچم خود را برافراشته اند جهانی شدن مالی یعنی گردش آزاد سرمایه ها و عدم نظارت بر مبادله های تجاری ، شرایط مساعدی برای راهبرد توسعه این شرکت ها فراهم آورده است برخی شرکت های چند ملیتی به حدی گسترش یافته اند که چارچوب

کشور و یا دولتی نمی گنجد به عنوان مثال " اگر ما فروش سالانه شرکت ها را با تولید ناخالص ملی کشورها در سال ۱۹۷۳ مقایسه کنیم در می یابیم که فروش رویال داچ شل ، بیش از تولید ناخالص ایران ، ونزوئلا عربستان سعودی است. نمونه دیگر در پایان سال ۱۹۹۰ ، بودجه سالانه جنرال موتورز که بالغ بر ۱۳۲ میلیارد دلار بوده ، بیشتر از تولید ناخالص ملی اندونزی بوده است . بودجه شرکت فورد یعنی ۱۰۰ میلیارد دلار پیش از تولید ناخالص ملی ترکیه است همین طور بودجه تویوتا با بیش از تولید ناخالص پرتقال و شرکت یونیلور بودجه ای بیش از تولید ناخالص پاکستان داشته و سرانجام شرکت نستله بیش از تولید ناخالص ملی مصر بودجه صرف کرده است . به گفته بنوا " جابجایی شدن بیشتر پدیده ای ارگانیک است تا مکانیکی و بیشتر پویا است تا ایستا . این پدیده بطور کلی معرف چیزی بیش تر از جمع اجزاء خود می باشد ، بنابراین کنترل آن توسط دولت ها دشوار شده ، بویژه که با تحرک بیشتر فعالیت های مالی بین المللی ، جابجایی آن ساده تر می گردد . حاصل آنکه شرکت ها ، افراد و واسطه های مالی راحت تر می توانند منابع مالی مورد نیاز خود را تامین نمایند یا منابع موجود خود را در هر زمان و در هر جا به هر پولی و با هر شرایطی که طرف مقابل می پذیرد ، سرمایه گذاری کنند . حال می توان گفت که این جهانی شدن دنیا را به دهکده جهانی به گونه ای در آورده که کشورها به صورت موزاییکی که اجزای آن اصلاً ارتباطی به هم نداشته باشند نیست ، بلکه با سیاست موجود در پدیده جهانی شدن و متعاقب آن در اقتصاد بین المللی ، مرز میان بازار ها از بین رفته است . به قول نویسنده ای ، افزایش معاملات مالی در این مقیاس آگهی دهنده از پایان مرزها رسیده ایم . نتیجه این پیوستگی ها در امور اقتصادی آن است که عملیات یک دولت خاص مانند سنگریزه ای که به یک دریاچه بزرگ پرتاب شود .

بر کل نظام مالی جهان اثر می گذارد . در عین حال ارتباط شدید تر اقتصاد مالی داخلی با جهان خارج بدان معناست که این اقتصاد به گونه روز افزون تحت تاثیر فعالیت های خارجی قرار می گیرد. در پایان باید گفت که امروزه وفاداری به شرکت ها جانشین وفاداری ملی گردیده است و وفاداری دیگر همچون گذشته معطوف به ملیت نمی باشد . چند ملیتی ها در پی دگرگون ساختن اقتصاد سیاسی جهانند و اعتقاد دارند که دولت ها دیگر تابع بورژوازی داخلی نیستند بلکه

بیشتر بر بورژوازی بین المللی تکیه می کنند.

دومین عامل که به نظر می رسد بر حاکمیت و نفوذ دولت ها تاثیر می گذارند انقلاب ارتباطات و گسترش شبکه ها و تکنولوژی های اطلاعاتی می باشد یکی از عواملی که به نظر می رسد بر پدیدار شدن جامعه اطلاعاتی تاثیر

گذاشته اند به تعبیر مک لوهان بکار می بریم یعنی هر وسیله ای که برای گسترش مفاهیم بکار رود و از اینرو شامل هم تکنولوژی حمل و نقل و هم تکنولوژی ارتباطات می شود . به تعبیر کاستل نو آوری های ویژگی فرهنگی صورت گرفته در زمینه ارتباطات و تکنولوژی اطلاعات ، همچنین ظهور فرهنگ رسانه های جمعی که به فاصله کهکشان گوتنبرگ تا کهکشان مک لوهان روی داده است ، سبب ایجاد یک کهکشان جدید ارتباطی شده است که جز در پاره ای نقاط جهان ، در همه جا به راحتی قابل مشاهده است به عبارتی می توان گفت که انقلاب ارتباطات و جهانی شدن ، فرهنگ هایی گوناگون جهان را در تماس دائمی با یکدیگر قرار داده است . در چنین موقعیتی ملت ها و فرهنگ ها رویاروی فرصت ها و تهدیدهای نوینی قرار گرفته اند که از سوئی موجب تفاهم و از سوی دیگر برخوردهای متفاوتی میان آنان شده است . امروزه بحث از تمدن اطلاعاتی یا اینترنتی شدن است ”

اینترنتی شدن استعاره یی از توسعه و پیشرفت رشته های ارتباطی است که برای اولین بار در تاریخ ، وسایل نوشتاری و گفتاری و شنیداری ارتباطات انسانی در یک نظام واحد ادغام می شوند . در این راه بیشتر کنش ها و واکنش ها از طریق همین شبکه صورت می پذیرد و در همان حال باعث ایجاد عبارات و قواعد مشترکی می شوند که برای ادامه این نظام جدید باید مورد احترام قرار گیرند . این عبارات و قواعد جدید به تدریج سبب ایجاد یک فرهنگ جدید می شود که در آن افراد و گروهایی از فرهنگ های قرار دادی متفاوت شرکت دارند یعنی آن ها که در روزگار ما تشکیل دهندگان اجتماعات واقعی هستند. تمدن اطلاعاتی همان است که کاستل از آن به عنوان جامعه شبکه ای یاد می کند و جهانی شدن را ظهور نوعی جامعه شبکه ای می داند که در ادامه حرکت سرمایه داری سپند اقتصاد ، جامعه و فرهنگ را در بر می گیرد. از ویژگیهای تمدن جدید چنین می توان گفت که آنچه بین دو رابطه با قبل و بعد از جهانی شدن می توان گفت این است که به جای تمدن های متعدد و متنوع تمدنی در حالی ظهور است که به جای تمدن های قبلی جای می گیرد و می تواند محل مشترکی برای انسان ها تلقی شود . وقتی تمدنی از تمدنی دیگر قدرتمند تر شود معیار آن نیز به صورت معیار مسلط جلوه گر می گردد . معیار و نماد مسلط خود را به معیارهای دیگر تحمیلی می کند . تمدن های ضعیف فقط مولد معیارها و نماد های ضعیف هستند . دلایل متقاعد کننده ای وجود دارد که نشان می دهد نظام سرمایه داری تاریخی ، مسلط و غیر قابل منازعه یی در زمان ما در حال شکل گیری است . این حقیقتی است که پس از فروپاشی کمونیسم ، دیگر هیچ نظام اقتصادی و قدرتمندی وجود ندارد که بتواند خود را مانند یک صورت بندی تاریخی جدید معرفی کند ، سرمایه داری هم خود اشکال مختلفی مانند ریگانیسم و تاجریسم ، سخت و انعطاف پذیر ، روسی و آسیائی و چینی دارد . اما برای تمدن آتی هیچ راه گریزی از الزامات سرمایه داری وجود ندارد . به عقیده دکتر مظفری تمدن اینترنتی بر پایه تمدن اروپائی پیمایی

گردد. تمدن اروپائی که جوانترین تمدن هاست بر خرابه های تمدن رم و یونان بنا گردید و از منابع متعددی متکی فرهنگ های مدیترانه ای و خاور میانه ای الهام گرفت. چندین عامل تمدن اروپائی را به تمدن جهانی و در نتیجه تمدنی واحد و منحصر به فرد مبدل می سازند: ۱- تمدن اروپایی بدون زمینه قبلی و اصول بنیادین اولیه شکل گرفته است، نه اروپایی ها خود را مردمان منتخب می دانند و نه اروپا خود را سرزمین موعودی داند.

۲- تمدن اروپا یک تمدن چند مذهبی محسوب می شود که به آن جاذبه ی خاص می بخشد

اگر اروپا بر یک مذهب خاص انگشت می گذاشت نمی توانست اعلامیه ی جهانی حقوق بشر و شهروندی را ارایه دهد. اگر دیالکتیک یونانی از جزمیت برخوردار است قضایای اروپایی بر گفت و گو و مصالحه استوار است

ویژگی اقتصادی

فن آوری اطلاعات امروزه به نسخه گسترده تر و پیچیده تر صنعت تبدیل شده و تولید، توزیع و صادرات اطلاعات در حال جایگزینی تولید کالا و خدمات می گردد. امروزه شیوه ی تولید اطلاعات است. به تعبیر جیمسون، فرامدرنیسم ایدئولوژی کاپیتالیسم متاخر است. اما اگر در دوره امپریالیسم، تولید و باز تولید کالا را داشتیم و یا در دوره کاپیتالیسم، تولید و باز تولید سرمایه را داشتیم، در دوران فرا صنعتی که در حال حاضر در بیشتر کشورهای غربی حاکم است، تولید و باز تولید نشانه های ارتباطی و هنجاری را داریم در حالت فعلی هر کشوری که بتواند تولید و باز تولید بیشتر هنجارهای ارتباطی را داشته باشد، می تواند به هر مونیکی شدن خودش و هر مون مانده امیدوار باشد. ارتباطات قاره ای به نام قاره مجازی و قاره ششم و همچنین شاهراه هایی ارتباطی را بوجود آورده و به همین دلیل این اعتقاد به وجود آمده که هر کسی بر این قاره تسلط پیدا کند بر پنج قاره دیگر نیز مسلط خواهد شد. بنا براین ما در دورانی به سر می بریم که نیازمند یک ایدئولوژی جدید است و به تعبیر بودریار ما در دنیای وانموده به سر می بریم.

دنیائی که در آن نیست، هست جلوه می کند و مرز بین واقعیت و غیر واقعیت گم شده

است یا به تعبیر بودریار در دنیای والت دسینی به سر می بریم. ما با عصری جدید مواجه هستیم که در این عصر مثل عصر امپریالیسم و کاپیتالیسم بحث تولید و باز تولید سرمایه مطرح نیست ما داریم فرم های ارتباطات را تولید و باز تولید می کنیم و این عصر به ایدئولوژی خاص خود نیاز دارد. این ایدئولوژی به تعبیر جیمسون، فرامدرنیسم است

که دقیقاً در جهت توجیه وضع موجود طراحی شده است. ایدئولوژی از این منظر مجموعه ای از ایده است که به قدرت هرمونیک جهان مشروعیت و مقبولیت می دهد. یعنی قدرت هرمونیک برای اینکه بتواند پایداری و ثبات و همچنین بقاء داشته باشد، به قدرت نرم افزارانه نیازمند است.

ویژگی اجتماعی

یکی دیگر از ویژگی های شاخص وسائل ارتباط جمعی نوین خاصیت دو سویه بودن و یا تعاملی بودن آن است یا به تعبیر کیدنز ویژگی دوران مدرن به شمار می رود. انسان های دوران جدید صرفاً "گیرنده و وارد کننده ی پیغام ها و مفاهیم نیستند بلکه نوعی ارتباط و زاینده گی دو طرفه پدید آمده است سمتی بنا به قولی زمانی اندیشه ها در کوله بار مسافران و با پای پیاده و البته به گونه ای محدود انتشار می یافتند. بعدها با رواج نوشتن و گسترش سواد، ماهیت رابطه بین انسان ها و برداشت و شناخت از جهان تغییر کرد. امروزه انتشار اندیشه ها بر بال تکنولوژی های رسانه ای انجام می گردد. افزایش شماره بانک های داده و ستانده و

دسترسی جهانی و فراگیر به شبکه اینترنت شیوه های دستیابی به اطلاعات را افزایش داده و متنوع کرده است. امروزه مفهوم کوچک شدن دنیا بسیار ملموس است.

"بزرگترین تغییر در سرعت با کشتی بخار به ویژه تلگراف همراه بود، تلگراف آمریکایی در سال ۱۸۶۶، زمان انتقال اطلاعات بین لندن و نیویورک را به یک هفته کاهش داد. تلفن، سرعت پیام را به چند دقیقه کاهش داد و اینترنت در مقایسه با تلفن از نظر زمانی قابل مقایسه نیست تفاوت واقعی در سرعت فردی نمی باشد بلکه در کاهش هزینه ارتباطات است و بنابراین اثرات آن در شدت و عمق جهان شمولی بیشتر محسوس است تا در وسعت جهان شمولی. در سال ۱۸۷۷، هزینه های تلگرام به اتلانتیک گران بود و در سال ۱۹۲۷ یا حتی ۱۹۷۷ هزینه تلفن های قاره یی گران بود و شرکت ها و مردم ثروتمند از تلفن های قاره یی استفاده می کردند در حالی که مردم عادی به جز در شرایط اضطراری، نامه می نوشتند اما در سال ۲۰۰۰ اگر شما رایانه داشته باشید اینترنت رایگان است و تلفن های ماورای اقیانوس هر دقیقه چند سنت هزینه دارد. با گسترش شبکه های ارتباطی مفهوم قلمرو جغرافیائی و حاکمیت دولت ها بر مرزهای موهوم خود رنگ می بازد، در شبکه جهانی اجتماعات مجازی تشکیل شده و افراد بدون ملاقات با یکدیگر تشکیل جامعه مجازی می دهند همان طور که در سال ۱۹۸۷ دانیل بل حذف جغرافیا را به

عنوان یک متغیر کنترل کننده پیش بینی نموده بود ، سمبل ملیت امروز ، اطلاعات مشترک است و نه خون و می نامیم . همان طور که واکر می گوید که در دنیایی که بفرزین مشترک که ما آن را

طور فزاینده به یکدیگر وابسته می شود : دیگر مرزهای سنتی جوامع سیاسی در نور دیده خواهد شد. امروزه حتی افکار عمومی از طریق شکل های مجازی و شبکه های شکل می گیرد و جهت پیدا می کند و این شکل ها از حقوق افراد خود دفاع می کنند و از طریق همین شبکه ها افراد تقاضای خود را به دولت ها منتقل و آن ها را تحت فشار قرار می دهند . امروزه افراد و سازمان ها از طریق وسائل ارتباطی مردم را نسبت به مسائل حیاتی خود آگاه می سازند و به نحوی افکار عمومی را شکل می دهند که دولت ها را جهت تحقق اهداف خود تحت فشار قرار می دهند جنبش سبز ها و فمینیست ها امروزه بیشترین استفاده را از وسائل ارتباط جمعی برای تحت فشار قرار دادن دولت ها در رعایت موازین زیست محیطی و حقوق زنان به کار می برند . سازمان های دفاع از حقوق بشر ، کودکان ، زندانیان و افراد تحت ستم امروزه از رسانه های ارتباطی به نحوی استفاده می نمایند که شکل گیری افکار عمومی خارج از فیلترها ، کانالها و چارچوب رسمی دولت ها انجام می گیرد و همان طور که شاهدیم دولت ها به شدت توسط رسانه ها کنترل می گردند به نحوی که ادعا می گردد رسانه ها در جامعه مدنی تنها واسطه میان دولت و مردم هستند و وظائف سایر نهادها نیز به عهده رسانه گذاشته شده و بحث از سیاسی شدن رسانه ها می باشد . پوشش خبری گسترده روابط جنسی کلیتون و رسوایی های اخلاقی سیاستمداران در غرب نمونه های واضحی از هدایت افکار عمومی توسط رسانه ها می باشند . تقویت جامعه مدنی به عنوان شیوه ای برای انعطاف پذیری نهادهای اجتماعی که قادر به جلوگیری از هرج و مرج هستند ، تاکید می ورزد ، حتی اگر حکومت بسیار ضعیف باشد ، سازدقانون علمی را حفظ و کمکهای حمایتی برای تهیدستان ارتباطات اجتماعی غنی ، جوامع را قادر می سازد تا نظم و فراهم کنند و در مقابل فساد و استثمار رسمی مقاومت نمایند.

امروزه بر اثر گسترش رسانه ها و فشردگی زمان و مکان نوعی مفهوم و تحول ذهنی به وجود آمده است که تنها مربوط به شکسته شدن مرزها و تحول فضا به واسطه فن آوری های ارتباطی نیست بلکه چنین ذهنی هم دارد یعنی فرآیند نزدیک شدن و همسو شدن من و دیگری در عرصه ی ذهن از طرفی آنچه که ما ارتباطات فضائی می نامیم نوعی هویت جدید از طریق رسانه ها بوجود می آید هویت مشترکی که محصول رسانه است و معنابخش زندگانی افراد و جهت دهنده افکار عمومی است امروزه افکار عمومی جوانان را شبکه جهانی موزیک ام تی وی تشکیل می دهد و نسل یکسان و یک شکلی با هویت مشترک بوجود می آید بدون آنکه هیچکدام از این جوانان قبلاً در

جائی یکدیگر را ملاقات کرده باشند که باز ما با کمی اغراق از آن به یاد می کنیم و این دنیا رسانه ای آفریننده نوعی افکار عمومی دیجیتالی مجازی می باشد این نیروی دیجیتالی به تمامی گوشه و کنار کره زمین سرک می کشد . گاهی به فوتبال علاقمند می شود گاه در غم از دست دادن مبارزی زانوی غم بغل می کند ، گاه چون طوفان درهم شکننده و نابودگر و گاه همچون دست نوازش مادری بر سر گرسنگان سومالیائی کشیده می شود . افکار عمومی جهانی با بال های رسانه ای برفراز مرز ها و ملت ها به پرواز درمی آیند و دولت ها را وادار به پذیرش خواست های خود می نمایند اوج این جنبش را می توان شکست اجلاس سیاتل بر پایه فشار افکار و سازمان های غیر دولتی دانست . سازمان هائی که تعداد آن ها از ۶/۰۰۰ به ۲۶/۰۰۰ رسیده است به نظر برتون اگر تمام نقاط جهان توسط شبکه های بسیار متراکم ، مانند شبکه هائی که هم اکنون در دسترس هستند به یکدیگر مرتبط شود در آن صورت مسائلی مانند محلی بودن و جغرافیا همزمان ناپدید خواهد شد و اصولاً "جهان به یک مکان واحد تبدیل خواهد شد که در آن دولت – ملت محلی از اعراب نخواهد داشت . وی به محققان توصیه می کند که به جای مطالعه روابط بین المللی جامعه جهانی را مورد مطالعه قرار می دهند جامعه ای که شامل روابط درون کشورها با شبکه ها یا نظام های ارتباطی بین افراد یا تشکل هایی است که از مرز

کشورها نیز فراتر می روند و یا این مرزها را در هم می شکنند.

در زمانی نه چندان دور تصمیم گیری ها و فعالیت های اقتصادی ، اجتماعی و فرهنگی و سیاسی بدون توجه به مرزها انجام خواهد شد به عقیده کاستلز با رنگ باختن مرزها جوامع به سمت ملحق شدن به نوعی جامعه شبکه ای پیش می روند . اگر چه تمامی نواحی جهان به طور برابر مشمول این قاعده نگردیده اند . اما به جرات می توان گفت که در جهان توسعه یافته این فرایند شکل واقعی گرفته : « در این مورد می توان به انتشار همزمان تا غیر مالی

در لندن ، نیویورک ، فرانکفورت و توکیو اشاره کرد . تحولات جهشی فن آوری های Financial Times ارتباطی – رایانه ای منجر به ایجاد فضای تازه ای در جهان شده است که با حداقل نمودن

محدودیت های زمانی بر تنگناهای جغرافیایی چیره شده است یا به تعبیر کاستلز فشرده سازی زمان و مکان در فضای جریان ها چنان رخ داده است که فضای مجازی و تقریباً "بدون زمان و مکان بوجود آمده است .

به عنوان مثالی دیگر می توان از فعالیت های شرکت ها نام برد : « امروزه شرکت های آمریکائی اطلاعات تلفنی خود را از طریق عملکرد های خود در جزایر کارائیب بدست می آورند . برخی عملیات حسابداری شرکت

هواپیمائی سوئیس در دهلی نو انجام می شود. یا به اذعان نمود که کوچک شدن فیزیکی جهان و اندیشه دهکده جهانی با درک متحولی از زمان و مکان همراه است .

آنتونی گیدنز برای اشاره از شرایطی که تحت آن زمان و مکان چنان سازماندهی شده اند که حضور و غیبت را به یکدیگر مرتبط می سازند از مفهوم جدائی زمان و مکان کمک می گیرند. جهانی شدن موجب افزایش فرایندهائی می شود که از طریق آن ها شبکه های ارتباطی و نظام های تولید سطوح محلی و جهانی را به یکدیگر پیوند می دهند .

به طوری که روابط اجتماعی دیگر فقط در قالب محلی قابل تصور نیست زندگی روزمره ما چنان ساختار یافته است که تعاملات اجتماعی در دل شبکه های جهانی صورت می گیرد در این نگرش جهانی شدن . اینگونه تعریف می شود : « تشدید روابط اجتماعی در سرتا سر جهان که مکان های دور از هم را چنان به هم مرتبط می سازد که اتفاقات هر محل زاده حوادثی است که کیلومتر ها دور تر به وقوع می پیوندد و بالعکس گرد و غبار ناشی از انفجار اطلاعات بر سر و روی همه نشسته است ، می توان گفت که فرهنگ غالب امروزه ، فرهنگ رسانه های جمعی است و نه فرهنگ رسمی و حکومتی : به عقیده دیوید هله پاره ای از جدید ترین ابداعات در تکنولوژی های رسانه ها در پاره های موارد بصورت بالقوه می تواند در خدمت تمرکز فرهنگی باشد و هم در راستای عدم تمرکز فرهنگی مورد بهره برداری قرار گیرد . بولتن بردهای کامپیوتری و تلویزیونی کابلی ، دستگاه های ضبط ویدئویی و دوربینهای ویدئویی دستی همگی ابزارهایی برای دور زدن اقتدار دولت یا رسانه های مرکزی کشور محسوب می شوند . در این فرآیند تنوع فرهنگی ، دیگر نه تنها آمریکا یا اروپا در جهت رشد فرهنگ خاص خود که به اصطلاح (ماهواره های کواکولایی) نامیده می شوند ، حرکت می کنند بلکه دیگر قدرتهای جهان نیز می توانند از طریق رسانه های جمعی و تولیدات فرهنگی صادر کننده فرهنگ بومی خود باشند . به عقیده هل ، امروزه شبکه های ارتباطی سبب ایجاد زبان مشترک برای فهمیدن در میان جوامع مختلف شده اند و این به راحتی امکان فهم دیگری را فراهم کرده است باید اعتراف نمود که فرهنگ جهانی بر تمامی کره زمین سایه افکنده است ، پیشرفتهای سریع در حمل و نقل ، ارتباطات ، پیشرفتهای فنی مانند کابل نوری ، ریز کامپیوترها و پخش ماهواره ای انواع رویدادها و مسابقات جهانی فاصله ها را بسیار کاهش داده است و همه این تحولات به همگونی و تشابه به آرمانها و افکار عمومی در میان افراد بشر منجر شده است . اعضای کمیسیون فرهنگ و توسعه سازمان ملل متحد در گردهمایی خود در شهرهای مختلف جهان مشاهده کرده اند که از کشمیر تا لیسبون ، از چین تا پرو ، از شرق تا غرب جوانان شبیه هم شده اند . اکنون

دوبنده معتقد است که حتی بنیادگرایانی چون طالبان در افغانستان یا افراتیون الجزایر با وجود نفی تمدن غربی که بخش بزرگی از فرهنگ جهانی است همچنان از جلوه های آن بهره می گیرند مثل استفاده از تکنولوژی رسانه ای ، گوش دادن به اخبار سی . ان . ان تا استفاده از جین و کوکاکولا. یا به قول دیدار اندیشمند پست مدرن : هویتها در هم ادغام شده اند . هیچ هویتی نسبت به هویت دیگر مرز کاملاً مشخص ندارد .

اقتصاد فراملی ، ظهور سازمان های منطقه ای و جهانی ، انقلاب تکنولوژیک از عواملی هستند که اقتدار دولتها را بیش از هر زمان دیگری تضعیف نموده اند افزایش قابل ملاحظه ای در تعداد و تنوع شرکت کنندگان در شبکه های جهانی به وجود آمده است به طوری که تعداد سازمانهای بین المللی غیر دولتی از ۶۰۰۰ به چهار برابر معینی ۲۶۰۰۰ در دهه ی ۹۰ رسیده است درحال حاضر این سازمانهای غیر دولتی می توانند تاثیرات بیشتری داشته باشند ، در سال ۹۹ سازمانها غیر دولتی بین المللی در سراسر جهان به منظور هماهنگ کردن یک اعتراض دسته جمعی علیه اجلاس سازمان تجارت جهانی در سیاتل استفاده از اینترنت شد.

بطور کلی کاهش هزینه های ارتباطات ، تعداد بازیگران شرکت کننده و ارتباط و وابستگی متقابل پیچیده را نیز افزایش داده است . این مفهوم (وابستگی متقابل پیچیده) یک دنیای فرضی با سه ویژگی را توصیف می کند . شبکه های چند گانه بین جوامع با بازیگران چند گانه و نه فقط دولت ها ، موضوعات چند گانه بدون سلسله مراتب مشخص ، عدم کارآیی تهدید یا استفاده از زور در بین دولت هایی که به وسیله وابستگی متقابل پیچیده مرتبط هستند . به راحتی می توان گفت که انتشار اندیشه ها امروز بوسیله شبکه ها پیام آور تحقق دهکده جهانی است که کاستلر از آن به عنوان جامعه شبکه ای یاد می کند که به تعبیر گیدنز دارای بازاندیشی است . انسان های دوران جدید صرفاً گیرنده و وارد کننده ی پیغام ها و مفاهیم نیستند بلکه نوعی ارتباط و کنش مقابل به وجود آمده است . مرزهای فیزیکی در برابر امواج الکترونیک و ارتباطات لحظ ای مانعی جدی محسوب نمی شوند عوامل فرامرزی خارج از اختیار دولتها تاثیرات تعیین کننده ای دارد و بیشتر در چنگ شرکت های چند ملیتی است و نقش دولتها از دستور و کنترل به سوی تسهیل و بازیگری کشیده می شود و جهانی گریزان (به تعبیر آنتونی گیدنز) شکل گرفته که آینده آن قابل پیش بینی نیست . دولتهای ملی تضعیف می شوند و واحدهای فضایی جدیدی بنا بر تقاضای اقتصاد جهانی به صورت منطقه – کشورها شکل می گیرند که کلانشهرهای آن بیشتر در یکپارچگی با اقتصاد جهانی است تا با منطقه خود و اقتصاد فراملی .

امروزه مابا نوعی آگاهی جهانی (به تعبیر داریوش شایگان) مواجه هستیم که ناشی از تحولات فوق است. این آگاهی جهانی در حوزه وسیعی از باورهای سیاسی ، اجتماعی و اقتصادی از طریق تحولات و تغییرات تکنولوژیک و رسانه ای تقویت شده اند و از فرآیند همین آگاهی جهانی است که امروزه بسیاری از ملتها از رسانه های تصویری مشابه استفاده می کنند که آموزشهای آنها تقریباً شبیه هم است این وجه از گفتگوی تمدنها و فرهنگها ، دیگر نه به سلطه یک سیستم تک فرهنگی بلکه به انحلال تک فرهنگی می انجامد. به هر حال می توان ادعا نمود که سیستم تک فرهنگی رو به نابودی است و آموزش غیر رسمی اکثر مردم جهان از طریق وسائل ارتباط جمعی انجام می شود . نقش غالب دولتها در هنجار سازی و ارزش سازی از بین رفته است ، ابرهای اطلاعاتی بر فراز آسمان تمام جوامع حرکت نموده و دولتها دیگر قادر به کنترل انحصاری انتقال اطلاعات نیستند . دگرگونی تکنولوژیک جهان را بسیار کوچک کرده است . این امر بویژه در عرصه ارتباطات بسیار مشهود است که در آن حکومت های ملی دیگر قادر در کنترل ردل و بدل شدن اطلاعات بر فراز مرزهای خود نمی باشند تکنولوژی با کاهش هزینه های حمل و نقل موجب افزایش جابجائی افراد (توریسم و مهاجرت) گردش کالا ها (کالاهای ساخته شده و موادی خام) . گردش خدمات (سرمایه و تسهیلات مالی) شده است . رشد روز افزون وابستگی متقابل اقتصادی که خود حاصل تحولات تکنولوژیک است اداره خط مشی اقتصادهای ملی را برای حکومتها بیش از پیش دشوار کرده است . همانگونه که یکی از پیشتازان تحقیق در وابستگی متقابل گفته است ، هرچه ادغام بازارهای پولی و مالی بیشتر شود ، سیاستهای پولی و اعتباری کشورها ضعیف تر می شود

از موارد دیگری که می توان در فرآیند جهانی شدن به آن اشاره نمود تحول مفهوم زمان و مکان است . امروزه انسان به راحتی سوار بر امواج الکترونیکی از مرزهای سرزمین خود عبور می نماید و یا به تعبیر گیدنز جدائی از زمان و مکان بوجود آمده است . گیدنز می گوید که فرآیند فشرده شدن زمان و مکان موجب شده است که حاضر و غایب به لحاظ زمانی و مکانی به یکدیگر نزدیک شوند . به عقیده وی فواصل در حال کم شدن است و روابط اجتماعی از محیطی به محیط دیگر منتقل می شوند . پس تنها افراد نیستند که سفر می کنند بلکه روابط اجتماعی نیز طی طریق می کنند و این جا به جائی لزوماً یک طرفه نیست ، به این ترتیب جهان در اثر فشرده گی زمان و مکان ، از جاکندگی روابط اجتماعی و تاثیری که انسانها و کارگزاران در این فرآیندها می گذارند ، رفته رفته وارد دوران جدیدی می شود و نوعی خود آگاهی نسبت به جهان به عنوان مکانی واحد در حال شکل گیری است. به تعبیر گیدنز جهانی شدن موجب افزایش فرآیندهائی می شود که از طریق آنها شبکه های ارتباطی و نظامهای تولید

سطوح محلی و جهانی را به یکدیگر پیوند می دهند به طوری که روابط اجتماعی دیگر فقط در غالب محلی قابل تصور نیست. زندگی روزمره ما چنان ساختار یافته است که تعاملات اجتماعی در دل شبکه های جهانی صورت می گیرد. در این نگرش جهانی شدن اینگونه تعریف می شود در تشدید روابط اجتماعی در سرتاسر جهان که مکانهای دور از هم را چنان به هم مرتبط می سازد که ارتفاعات هر محل زاده حوادثی است که کیلومترها دورتر به وقوع می پیوندد و برعکس حوادثی که کیلومترها دورتر به وقوع می پیوندد به طور همزمان با مردم سایر جوامع مشاهده می گردد و این فشرده سازی زمان و مکان خالق یک فضای مجازی شده است امروزه مردم پایتختهای مختلف جهان به طور همزمان به اطلاعات، اخبار و مطالب مورد نیاز خود دسترسی پیدا می کنند و این به مفهوم کوچک شدن دنیا می باشد دنیای ۱۹۶۰ یک پنجاهم دنیای قرن ۱۶ بود چون که با اختراع کشتی بخار و تلگراف زمان انتقال اطلاعات متفاوت است، اگر در شروع قرن نوزدهم ما بوسیله تلگراف اطلاعات را در عرض یک هفته از گوشه ای به گوشه دیگر دنیا انتقال می دادیم در قرن ۱۶ زمانی حدود ۶۰ برابر یا بیشتر مورد نیاز بود امروزه مفهوم زمان و مکان همزمانی و هم مکانی را برای ما تداعی می نماید که بالطبع بر تمامی جنبه های زندگی بشر از جمله اقتصاد نیز تاثیر گذاشته است. فضای اقتصاد دنیای امروز تبدیل به یک فضای دیجیتالی و الکترونیک گردیده است. زمانی اندیشه ها در کوله بار مسافران و با پای پیاده و البته به گونه ای محدود انتشار می یافتند بعدها با رواج نوشتن و گسترش سواد، ماهیت رابطه میان انسانها و برداشت و شناخت از جهان تغییر کرد. امروزه انتشار اندیشه ها در اساس با رادیو و تلویزیون و تکنولوژیهای رسانه ای دیگر انجام می گیرد. افزایش شمار بانکهای داده ای و دسترسی جهانی و فراگیر به شبکه اینترنت شیوه های دستیابی به اطلاعات را افزایش داده و متنوع کرده است، اکنون به راحتی صدای طلبهای سیرنیتیک شنیده می شود. این طلبهای بی صدا امروزه ما را با پدیده جدید دیگری مواجه نموده اند که می توان از آن به عنوان اقتصاد بی مرز و بی وزن یاد نمود کلامی اساسی که در آن رد و بدل می گردد به جای کالا و محصولات تولیدی، خدماتی و ملموس (اطلاعات دست با فشردن دکمه ای حجم عظیمی از سرمایه در جهان در یک لحظه جابجا می شود. همچنین جریان اطلاعات، سرمایه، خدمات و کالا روز به روز با آزادی بیشتری مرزهای جهان را در می نوردد که نمود آشکار آن در مذاکرات سازمان تجارت جهانی است. به قول استرنج اقتدار کشور در سه حوزه ی کلی رو به کاستی است: ۱- دفاع: یعنی حفظ امنیت اجتماع در برابر خشونت در صورتی که همسایگان تمایلی برای تهاجم به منظور اعمال تسلط بر قلمرو را نداشته باشند دفاع در برابر تهاجم بیگانه ضرورتی نخواهد داشت که البته امروزه تنها سه مورد استثناء وجود دارد: ۱- اقدام برای تسلط بر حوزه های نفت و گاز ۲- منابع آب ۳- گرایش به شیوه ی الحاق یعنی جوامع یا حکومتهایی که در الحاق قلمروی مورد سکونت گروههای

قومی یا مذهبی به کشور خویش با هدف منافع و امنیت برای خودشان الزام اخلاقی یا احساسی قابل هستند که در عمل چنین وضعی تحقق نیافته است. در بسیاری موارد، کنار گذاشتن جنگ بین کشورها به طور نهفته در سیاست های آنها پیش بینی شده است زیرا مردم دریافته اند که موفقیت در دستیابی به سهمی در بازارهای جهانی به عنوان راهی برای ادامه بقاء جایگزین کشور گشائی شده است. ارتش و نیروهای دریائی هم چنان وجود دارند. اما نه صرفاً برای رقابت در بازار جهان بر سر یافتن سهمی در تجارت اسلحه - بلکه بیشتر برای حفظ نظم اجتماعی و نه دفع مهاجمان مورد نیاز هستند. در جایی که بی نظمی اجتماعی نباشد وجود آنها صرفاً پیرایه ای بی مورد است. در این حال بخش هایی از جامعه، نیروهای مسلح ملی را نه به عنوان حافظان بی غرض صلح، بلکه منشاء تهدیدی نسبت به امنیت خود تلقی می کنند. افت پشتیبانی از سربازگیری در بسیاری از کشورها شاخصی از این تحول است. به عقیده بوزان، باری در کتاب مردم، دولتها و هراس، شاید برای اکثر مردم جهان تهدیدات ناشی از دولت در شمار منابع اصلی ناامنی در زندگی قرار داشته باشد. این امر بدون شک در مورد بسیاری از مناطق جهان سوم صدق می کند. همانطوری که میگدال استدلال می نماید، دولت اغلب در تعارض با اکثریت جامعه ای که در برگیرنده آن است می باشد شاید افراطی ترین نوع تهدید مزبور این باشد که باید حقوق، رفاه و آسایش نسل موجود فدای توسعه زندگی بهتری برای نسلهای آتی شود نمونه هائی از دولت به عنوان منبع تهدید امنیت مردم را می توان در نابود کردن سوابق افراد در جهان محاکمات معروف مک کارتی در ایالت متحده آمریکا، اعزام ناراضیان در شوروی سابق به تیمارستان در دوران پیش از گورباچف، از بین بردن حق عبارت برای افراد گروه (هیوگونات) در فرانسه از طریق الغای فرمان ۱۶۸۵ نانت و پیگرد یهودیان در آلمان نازی، تبعیض حقوقی علیه سیاهپوستان در آفریقای جنوبی، کتک زدن شدید افراد مظنون توسط پلیس هند، ترورهای انجام شده توسط جوخه مرگ در آمریکای لاتین، تغییر اجباری محل سکونت، از بین بردن افراد و وادار ساختن مردم به کار اجباری توسط رژیم پل پوت در کامبوج و فهرست پایان ناپذیر اقدامات مشابه، همگی نمونه هایی از این تهدید است که امکان دارد دولت برای اتباع خود ایجاد کند. موارد مشابه عدم رعایت حقوق زنان و کودکان در بسیاری از کشورهای جهان و تخریب محیط زیست توسط دولتها می باشد. در رویکردی مشابه اعتقاد بر این است که باید توجه داشت که کودکان و زنان تنها قربانیان خشونت ساختاری خطر فقر، عدم دسترسی به تغذیه مناسب، آب سالم و مراقبت های بهداشتی نیستند اگر امنیت را به شکل تهدیدات نسبت به سلامت ایمنی به این می توان ادعا کرد که تعداد زیادی از مردم جهان به طور آشکار در عدم معیارهای امنیتی زندگی می کنند. باید به جای تفکر کد امنیت برای چه کسی تفکر ایجاد امنیت برای همه را مطرح نمود. امنیت شهروندانی که خارج از ساختار حکومتند بیشترین اهمیت

را دارا است. امنیت تنها زمانی مشترک یا همگانی است که افراد ضعیف از احتمالات دهشتناک آینده مانند قحطی، گرسنگی، خشونت، تجاوز و قربانی شدن در رقابت های اتمی در امان باشند، امنیت زمانی همگانی است که در آن فقرا نیز به منافع مختلف دسترسی داشته باشند این مدل امنیت باید به عدالت اجتماعی متعهد باشد، امنیت همگانی نیست وقتی منابع برای شهروندان یک کشور خاص از جای دیگری تامین شود به قیمت تخریب محیط زیست و از بین رفتن فرصت های زندگی آنها تمام شود. دستور العمل توسعه باید به شکل فرایند ای از سازمانها و نهادهای دولتی دور شود. حکومت هایی که اولین هدف اصلی شان فقط خود است، در دوران اتم و با احتمال وقوع جنگ اتمی به خوبی هویداست که دولت ها قادر نیستند امنیت شهروندان خود را مانند گذشته تامین نمایند. بحث هایی راجع به زمستان اتمی و تخریب های زیست محیطی آن در همه ی بشریت احساس نا امنی به وجود می آورد. حتی هنوز کشورهای ثروتمندی وجود دارند که کودکان زیادی در آنها از فقر و محرومیت رنج می برند. این امر نشان دهنده این است که اینان قربانیان خشونت ساختاری هستند که از خارج به آنها تحمیل شده است.

به عقیده تافلر صدور حکم اعدام سلمان رشدی توسط آیت الله خمینی نیز ناشی از ناتوانی دولتها در تامین امنیت شهروندان خود می باشد وی می گوید که جهانیان پیام را غلط فهمیده اند، چرا که پیام واقعی این نبوده است بلکه آیت الله خمینی به جهان می گفت بنیادی ترین حق هر دولت ملی یعنی حق حفاظت از شهروندان در داخل کشورش را به منازعه می خواند. آنچه آیت الله خمینی به ما می گفت این بود که دولتهای دارای حق حاکمیت به هیچ وجه حق حاکمیتی ندارند، بلکه در معرض حق حاکمیت عالی تر شیعه قرار دارند که وی خودش آن را تعریف می کرد یعنی این که مذهب یا کلیسا حقوقی دارند که جایگزین حقوق دولتهای صرفاً ملی می شوند در پایان و در رابطه با تحول مفهوم دولت در مورد امنیت به تعریف سیمبر در این زمینه بسنده می شود وی معتقد است که اگر بخواهیم واقع گرایانه به شرایط فعلی دنیا بنگریم باید گفت که برای برپا ساختن یک سیاره پایدار تنها نمی توان به سازمانهای دولتی مانند سازمان ملل یا غیر دولتی تکیه نمود. در این راستا، بازسازی حکومت ها و ساختار امنیتی آنها ضروری است. انتقال و تبدیل و تغییر حکومت ها قسمت علمی برای بازنویسی فرمول امنیت است. در این روند توجه به حقوق بشر، هویت های فرهنگی و حیات اقتصادی و زیست بومی از اولویت های اساسی هستند، باید در تلاش بود که این ذهنیت محو شود که دولتها تنها تامین کنندگان امنیت هستند

پرسش دیگری که در رابطه با تحول مفهوم دولت می توان مطرح نمود این است که آیا تشکیل جامعه شبکه ای دنیای مجازی به عنوان یک پدیده جدید که نیازمند به حفظ نظم و امنیت آن میباشد منجر به تشکیل یک دولت

مجازی خواهد شد . یا این بار نیز دست نامرئی آدام اسمیت دخالت نموده و نظم و آرامش را در جامعه برقرار می سازد ؟

به اعتقاد نازلی شکری یکی از جدیدترین مباحث و موضوعاتی که اندیشه مدبران علوم سیاسی را به خود مشغول کرده است (سیاست ارتباطی) می باشد . به عقیده وی انقلاب ارتباطی و اطلاعاتی جدید چالشها و فرصتهای جدیدی را بوجود آورده است که سه پروسه شکل دهنده این چالشها و فرصتها می باشند :

۱- جهانی شدن

۲- ارتباط و پیوند الکترونیکی در سطح جهان

۳- کنش های ناشی از شبکه های ارتباطی دانش

که این سه فرآیند و چالشها و فرصتهای جدید ناشی از آنها تشکیل دهنده سیاست ارتباطی هستند که خود این سیاست ارتباطی دارای سه جهت است که عبارتند از :

۱- دولت مجازی

۲- تمرکز شهری

۳- شهروند جهانی

ما تنها مورد اول را که مربوط به بحث می باشد مورد مطالعه قرار می دهیم . اولین کسی که از واژه دولت مجازی استفاده نمود ریچارد روز کرانس می باشد که در سال ۱۹۹۹ کتابی تحت عنوان (ظهور دولت مجازی) را به رشته تحریر درآورد . به عقیده وی دولت مجازی دولتی است که قادر است قدرت مالی و کنترل عقاید را بدست آورده و ایده ها و افکار را در چهارچوب منابع نفوذ جهانی تغییر دهد . اگر مطابق سیاست سنتی ، دولتها برای سرزمین و قلمرو ، تجارت و تلاشهای نظامی رقابت می کردند ، امروزه معیارهای جدیدی جایگزین آن شده است ، پارامترهایی چون قابلیتهای آموزشی ، سطوح مهارتی ، شیوه و سبک مدیریت افکار که همه آنها به فرآیند قدرت ذهن مربوط می شود که در شرایط جدید و به واسطه انقلاب ارتباطی مطرح شده است بنا به استدلال روز کرانس ملت هایی که سریعتر به سوی دولت مجازی حرکت کنند به عنوان مغزهای نظام جهانی مطرح می گردند و باقی دولتها

تبدیل به بدن‌ها و جسم نظام جهانی خواهند شد. در دولت مجازی مهارتها و عقاید جایگزین سیاستهای سنتی و قدرت اقتصادی از جمله تولید کالاها خواهد شد. آنچه که برای دولت مجازی در اولویت قرار دارد دسترسی به دانش است

به تعبیر متفکرین پست مدرن نیز هر کشوری که بتواند تولید و باز تولید بیشتر هنجارهای ارتباطی را داشته باشد می تواند به هرمونیک شدن خود و هرمونیک ماندن امیدوار باشد جامعه اتوپایی آینده جامعه ای است که در آن تمام جنبشهای نوین اجتماعی همدیگر را تحمل می کنند و به درجه ای از آگاهی می رسند که بدون وجود سلسله مراتب قدرت و اقتدار دور هم جمع شوند یا به تعبیر فوکو در این پراکندگی و بی ضابطه بودن، قاعده مندی است. شما این پراکندگی را می بینید ولی در میان همین پراکندگی انتظامی هست که نمی گذارد به بی ضابطه گی مطلق گرایش پیدا کند. سپس نوعی ضابطه مورد پذیرش است. منتها این ضابطه اصل قاعده هرم جامعه به حساب می آیند نه اینکه نیرویی به نام دولت باشد و متولی تدوین و اجرای ضوابط باشد تاریخ به تعبیرها برماس به جایی می رسد که یک جامعه ارتباطی ایده آل ایجاد می شود که در آن انسانها بدون پیش تجربه و پیش فرض و انسانها بدون اینکه ضابطه خودشان را به یکدیگر تحمیل کنند با هم برخورد می کنند و همین عین ضابطه است یعنی جامعه به شعور و آگاهی رسیده است که ضابطه مورد پذیرش خود را تحمیل نمی کند.

بحث مجازی خود را با این سخن پایان می بریم که در حد اعلای دنیای مجازی ما با موقعیتی روبرو می گردیم که به وسیله شبیه سازی های کامپیوتری محدودیتهای مکانی و زمانی از بین رفته و مکان زندگی لایتناهی می گردد بنابراین مفاهیمی چون دولت، ملت، سرزمین..... احتیاج به تعریف جدید دارند و چه بسا که ما با مفاهیم جدیدی جهت زندگی در این دنیای جدید نیازمند گردیم. در این دنیا مرز میان واقعیت و رویا از بین رفته و همه چیز دست یافتنی و دست نیافتنی است چرا که مجازی است و چرا که ما در روابط اجتماعی خود نسبت به مکان مادی استقلال پیدا نموده و وارد جهانی می گردیم که می توانیم در تجارب زندگی دیگران در این دنیای خیالی شریک گردیم یا بد تعبیر بود و یار وارد فرا واقعیت می گردیم. یک دنیای دیجیتالی و دولتی دیجیتالی که به داستانهای ژول ورن شباهت دارد. در این دنیای مجازی سرزمین، ملت و حاکمیت در یک کلمه یعنی اطلاعات خلاصه می شود یا به تعبیر لیوتار وارد دنیائی می گردیم که دانش، به خصوص کنترل اطلاعات کانون اصلی منازعه بر سر قدرت است، مشابه نبرد ماهم به جای توپ و تانک و صفحه نبرد پای صفحه مانیتور ها و با صفحه کلید های کامپیوتری انجام می

گیرد که باید اندکی صبر کرد چرا که حداقل جوامع جهان سوم برای رسیدن به این مرحله راه درازی در پیش روی دارند .

فصل سوم

مفهوم و فلسفه مدیریت

فراگیر بهره‌وری

۱-۳- چشم انداز بهره وری فراگیر

پشتوانه مفهوم مدیریت فراگیر بهره وری ، چشم انداز بهره وری فراگیر است که خود به دور بهره وری اتکا دارد.

دور بهره وری فرایندی مستمر است که چهار مرحله را به یکدیگر مرتبط می سازد:

۱-سنجش و اندازه گیری ۲-ارزیابی ۳- برنامه ریزی ۴- بهبود

دور بهره وری می تواند مفهوم دو بعدی به نظر آید اما در واقعیت با توجه به بعد زمان، دارای سه بعد است که آن را

مدار بهره وری می توان نامید.

۲-۳- مرحله سنجش و اندازه گیری

به طور کلی انظام ارزیابی عملکرد را می توان فرایند سنجش و اندازه گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به

وضعیت مطلوب با معیارها و نگرش معین در دامنه و حوزه تحت پوشش معین با شاخص های معین و در دوره زمانی

معین با هدف بازنگری، اصلاح و بهبود مستمر آن می باشد.

برای هر شاخص، عملکرد واقعی را با استفاده از مجموع واقعیت های موجود مشخص و با استاندارد عملکرد مطلوب

مقایسه نسبت به وضعیت تحقق اهداف آن شاخص بررسی و در نهایت تحلیل لازم انجام و در صورت لازم اقدامات

اصلاحی جهت بهبود عملکرد در آن شاخص را معین نمود. یک نکته این که در نتایج عملکرد، معمولاً رویکرد و

دیدگاه حاکم در ارزیابی عملکرد مورد توجه خاص قرار می گیرد. مثلاً: اگر ارزیابی عملکرد یک فرایند مورد

توجه باشد، نتایج این اندازه گیری منتهی به تعیین وضعیت مطلوب یا نامطلوب بودن عملکرد آن فرایند می گردد. اگر فرایند موجب افزایش ارزش افزوده برای سازمان شود عملکرد آن مطلوب و گرنه علت منفی بودن عملکرد فرایند را باید بررسی کرد. برای علت یابی می توان از تکنیک طراحی آزمایش ها و برای کاهش خطا از روش زیگما که در سازمان های پیشرو بیشتر عملی می باشد استفاده نمود. هم چنین برای بهبود داخل فرایند از روش بهبود مستمر فرایند و جهت بهبود کلی و عوامل خارجی فرایند نیاز به مهندسی مجدد است.

۳-۳- بیان کارکردی مدیریت بهره وری فراگیر

تحقیق تئوریک مرتبط با اندازه گیری بهره وری در سطح شرکت یا سطح واحدهای عملیاتی در مراحل توسعه می باشد. اندازه گیری امکان انجام مقایسه های درون شرکت و درون صنعت مربوطه را ایجاد می کند. امر اندازه گیری بهره وری در یک شرکت از ساده ترین اشکال آغاز می شود و قدم به قدم با فراهم آمدن اطلاعات بیشتر به شکل معقول تر و نهایی تر خود نزدیک تر می شود و به شیوه های پیچیده تر تبدیل می گردد. پس از اندازه گیری بهره وری باید اطلاعات بدست آمده را مورد ارزیابی قرار داد.

۳-۴- ویژگی های منحصر به فرد بهره وری فراگیر

الف- استفاده از آن در سطوح خرد و کلان موسسه

مدیریت بهره وری فراگیر شاخص های بهره وری را هم در سطح کل سازمان و هم در سطوح قسمت های مختلف سازمان اندازه گیری می کند. چون مدیریت بهره وری فراگیر در ماهیت هم بصورت کلان و هم بصورت جزئی قابل استفاده می باشد.

ب-جامعیت

مدیریت بهره وری فراگیر، در هر سازمان اعم از انتفاعی یا غیر انتفاعی قابل استفاده می باشد.

پ-وجود نرم افزار

نرم افزار کامپیوتری برای استفاده از مدیریت بهره وری فراگیر متناسب با کامپیوترهای عمده-رین کامپیوترها طراحی شده است.

ت-هم جهت با مدیریت بهره وری

انجام مدیریت بهره وری فراگیر هر سازمان را قادر می سازد سیستمی از اندازه گیری بهره وری را طراحی کند و بر طبق آن کارایی سازمان را ارزیابی و برای بهتر شدن، برنامه ریزی کند و برنامه را به اجرا در آورد.

ث-وقت اجرا

آشنا شدن با مدیریت بهره وری فراگیر در هر موسسه در صورتی که انسان مسئول اجرای آن، همایشی یک روزه درباره ی شرح دادن مفهوم آن برگزار نمایند ، عملی خیلی ساده است.

ج-ارتباط با سود دهی

مدیریت بهره وری فراگیر ارتباطی منحصر به فرد دارد. معنی نقطه سر به سر کارایی فراگیر نشان می دهد ناحیه ای وجود دارد به عنوان منطقه سود که در بالای نقطه سر به سر و منطقه ای بنام زیان که در پایین نقطه سر به سر قرار دارد مدیر موسسه می تواند از مدیریت بهره وری فراگیر برای نظارت بر بهره وری نه فقط بهره وری کل در موسسه استفاده کند، بلکه بتواند تغییرات سودآوری موسسه را مورد بررسی قرار دهد.

۵-۳- استراتژی بهره مندی از سیستم مدیریت بهره وری فراگیر

۴ سطح بهره مندی از سیستم مدیریت بهره وری فراگیر

۱-۵-۳- سطح اول: در این روند بهره وری کل را در مقابل نقطه سر به سر بنگاه بررسی می کنیم. اگر بهره وری

کل در زمانی از نقطه سر به سر بیشتر شد. بررسی سطح دوم را انجام می دهیم.

۲-۵-۳- سطح دوم: به نمودار بهره وری کل در نقطه سر به سر به صورت جدا جدای هر واحد عملیاتی توجه می

کنیم. برای آن دسته از واحدها که بهره وری کل آنها پایین نقطه سر به سر است بررسی سطح سوم را انجام می دهیم.

۳-۵-۳- سطح سوم: مقدار مشخصه های بهره وری جزئی را برای واحدهایی که بهره وری کل آنها پایین نقطه سر به سر است بررسی می کنیم.

۴-۵-۳- سطح چهارم: منابع را در ارتباط با بهره وری آنها به وسیله رویکرد مهندسی صنایع بررسی می کنیم.

۵-۴- مدل بهره وری فراگیر جامع سومانت:

پس از هشت سال جست و جو مدیریت بهره وری فراگیر به مدل بهره وری فراگیر جامع در سال ۱۹۸۷ گسترش پیدا کرد
شاخص عوامل غیر قابل لمس*

شاخص بهره وری کل جامع = (CTPI) شاخص بهره وری فراگیر

مشخصه موارد غیر قابل لمس با در نظر گرفتن همه ی مورد های غیر قابل لمس (ستاده ها و نهاده های غیر قابل لمس) تعیین و محاسبه شده است.

۱-۵-۴- مثالهایی از مورد های غیر قابل لمس در مدل CTPM

۱- موارد مربوط به مصرف کننده

کیفیت محصول کیفیت خدمات دهی وفادار بودن مصرف کننده پایداری محصول رقابت پذیری بها جوابگو بودن در برابر خواسته مصرف کننده

۲- موارد مربوط به فروختن

موقعیت و مستحکم بودن بازار اشباع بازار تصور عمومی از موسسه

۳- موارد مربوط به فرایند

وقت فرایند اثربخشی فرایند منظم بودن فرایند کارایی فرایند

۴- موارد مربوط به جامعه

متمايل بودن جامعه به کالا آمادگی آگاهی و اهمیت به موارد زیست محیطی

۵- موارد مربوط به کارکنان

راضی بودن از شغل-اخلاق کارکنان تقسیم کردن بهره وری وفادار بودن فروشنده زیاد شدن حقوق امنیت شغلی چرخش (ورود و ترک) کارکنان

۶- موارد مربوط به فروشنده و قطعات

راضی بودن از پرداختن کیفیت فروش منظم بودن در فروش وفادار بودن فروشنده

توان مدیریت جامع بهره وری فراگیر

استفاده نمودن از فراگیر بهره وری در سنجیدن بهره وری در بیشتر موسسات باعث پیشرفت زیاد می شود. چون استفاده کردن از CTPM فایده ی بیشتری نسبت به TPM دارد.

توان مدیریت جامع بهره وری فراگیر

بهره گیری از مدیریت فراگیر بهره وری در سنجش در بیشتر موسسات می تواند باعث تکامل شود. چون استفاده از CTPM به صرفه تر از TPM است. CTPM مدلی بسیار پیچیده و قابل دسترس برای سازمان ها از هر نوع با هر وظیفه ای می باشد. هر موسسه می تواند اول با TPM شروع کند و وقتی سنجش به بلوغ رسیده سمت CTPM پیشرفت کند. روش دیگر بهره بردن از CTPM از ابتدای کار است. هر دو روش بخوبی کار می کند. خوشبختانه به علت این که CTPM چیزی جز گسترش TPM نیست، لذا از TPM به سمت CTPM حرکت کنیم.

بخش سوم در دگردیسی دانش بهره وری را می توان دوران حکومت مقتدرانه بهره وری و مدل های جامع و فراگیر بهره وری بر ذهن مدیران و عملکرد شرکتها دانست. در این دوره از بهره وری به عنوان یکی از پایه ها و زیر بناهای توسعه در سیاستها و برنامه های کلان عنوان می شود و از حاشیه به متن می آید. طرفداران نقش اصلی ارقام بالای تولیدهای ناخالص ملی در اقتصادهای مطرح جهان عامل بهره وری را ابزاری مناسب در هم افزایی سیاستهای خود یافتند. بدین ترتیب که توانستند بدون دغدغه جهت تامین منابع جدید که به واسطه تحولات سیاسی و اجتماعی گسترده در سطح جهان با چالشهای جدیدی مواجهه شده بود، با به کارگیری سیاستهای بهره وری و به جای افزایش لجام گسیخته عرضه منابع هدف خود یعنی افزایش تولید را جامع عمل ببوشانند. از سوی بهره وری راه خود را از نگرش صرف به تولید به دیگر بخشهای سازمان از جمله منابع اولیه، نیروی انسانی، تکنولوژی و بازار یابی و حتی رشته های دیگر فعالیتهای اقتصادی چون خدمات هم گشود.

از دلایل اصلی در این تغییر نگرش را می توان در دلایل زیر جستجو کرد:

۱. توجه بیشتر به منابع بلند مدت به جای کوتاه مدت
۲. توجه بیشتر به بازار های داخلی تا خارجی
۳. تمرکز بر نگرش و اقدامات استراتژیک به جای نگرش عملیاتی و محدود
۴. توجه بیشتر به رضایت مشتریان
۵. توجه بیشتر به مدیریت جامع بهره وری تا تاکید صرف به بهبود کیفیت

بهره وری ابزاری است که امروزه به آن به عنوان سلاحی قدرتمند و نه تنها به عنوان روشی برای افزایش تولید نگریسته می شود . امروزه در سراسر جهان کارشناسان اعتقاد دارند که بهره وری بهترین وسیله است برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده و این گونه است که در ۱۵ ساله اخیر افزایش بهره وری در جهان ۴۵ برابر شده است. باید توجه داشت که در برنامه چهارم توسعه ایران اینگونه برنامه ریزی شده است که ۳۰ درصد از رشد اقتصادی در طی سالهای اجرای برنامه به واسطه افزایش بهره وری صورت گیرد.

فایده های عمده CTPM بر سایر سیستم های سنجش

CTPM جامعیت دارد. کلیه کالاهای ملموس و غیر ملموس را در نظر می گیرد.

CTPM خصوصیات TPM را با هم در نظر می گیرد که شامل تمام داده و ستانده قابل لمس با رویه های اندازه

گیری و محاسبه کردن کیفیت می باشد.

برای آزمون غیر قابل لمس ، CTPM عوامل مربوط به سازمان را علاوه بر کیفیت و آسوده خاطر بودن مشتری

از محصول موسسه را در نظر می گیرد.

CTPM نشان می دهد که چگونگی منفعت موسسه تحت تاثیر اقدامات اداری علاوه بر سایر اقدامات موسسه می باشد.

CTPM برای بهتر شدن به عنوان ابزاری برای ((مدیریت بر اساس استثناء)) به مقداری از منابع توجه می کند. در تصمیم های مرتبط با مدیریت فناوری ، به ویژه فناوری های گران قیمت CTPM می تواند برای برگزیدن و انتقال فناوری مناسب بکار می رود.

هدف گذاری در مورد منفعت می تواند با استفاده از CTPM حتی در مقاطع زمانی کوتاه انجام شود. از آنجائیکه CTPM می تواند نتایج رویکردها و تصمیمات همه مدیران در تمام سطح ها را بخوبی انعکاس می دهد، لذا وسیله با ارزشی برای هماهنگ کردن و کار دسته جمعی بین سطح های متفاوت مدیران است. اطلاعات بدست آمده از مدیریت همه جانبه ، مهندسی مجدد و مشخصه های مقایسه ای و رهنمای بنگاه ها وبقیه مفهوم ها ، وهمچنین موثر بودن آنها بر روی منفعت ، از راه مدل CTPM بررسی می شود و از بررسی نتایج های CTPM برای برنامه ریزی بلند مدت استفاده می شود. تخصیص دادن منابع و بودجه در سازمان می تواند از طریق مدل CTPM با توجه به بررسی عملکرد قسمت ها ، کالا ، عامل های غیر قابل لمس ، عامل های قابل لمس ، انجام می شود. بررسی بهره وری

دومین گام از دور بهره وری ، ارزیابی است. نتایج سنجش مشخصه های بهره وری برای برنامه ریزی استفاده می شود. در گام سنجش ، بهره وری از بعدهای مختلف در سطوح کل و جزء در طول زمان مورد اندازه گیری قرار می گیرد . دو رویه ی مهم برای سنجیدن بهره وری وجود دارد:

رویه ی اول:بررسی بهره وری بین ۲ دوره زمانی

رویه ی دوم:بررسی بهره وری در یک دوره زمانی

ارزیابی بهره وری - روش اول

در بررسی بهره وری از این نوع ، مقدار بهره وری کل ما بین دو دوره زمانی مقایسه می شود.

دو رویه برای تخمین:

بهره بردن از مدل های پیش بینی

بهره بردن از روش قضاوتی

ارزیابی بهره وری - روش دوم

رویه ی دوم برای سنجیدن بهره وری ، مقایسه ی بهره وری به طور کلی و بهره وری کل به طور اخص در یک دوره زمانی می باشد.

سنجیدن بهره وری به رویه ی دوم موجب می شود هدف های زیر تحقق یابند:

۱- تعیین کردن تفاوت بین بهره وری واقعی و مورد انتظار

۲- کمک کردن به سیستم برنامه ریزی بهره وری از راه بر آورد واقع بینانه تر از سطوح بهره وری در آینده.

منحنی بهره وری کل

بهره وری کل برای هر محصول خاص شبیه به فرایند مدت عمر کالا است. پس از اینکه محصول معرفی شد ،

(TP) پس از گذشت زمانی مختصر از آن ، با شتاب زیادی افزایش می یابد. سپس مقدار TP به نقطه اشباع می

رسد که کمتر می تواند به استثناء حالات تصادفی ، متغیر باشد. بالاخره زمان افول شروع می شود و TP کاهش

می یابد.

نوع های برنامه ریزی برای بهره وری

موسسه ای که دارای مدیریت بهره وری فراگیر است. توانا بودن رقابت استراتژیک با سایر موسسات را خواهد داشت. دو نوع برنامه ریزی برای بهره وری وجود دارد:

- برنامه ریزی بهره وری کوتاه مدت (SPP)

- برنامه ریزی بهره وری بلند مدت (LPP)

SPP برای زمان های یکسال و کمتر است و LPP برای زمان های بیش از یک سال معمولاً ۳ تا ۵ سال

است. برنامه ریزی استراتژیک معمولاً ۳ تا ۵ سال است.

مدلهای برنامه ریزی SPP

برنامه ریزی SPP توسط حداقل ۵ مدل زیر امکان پذیر است:

- مدل بهره وری جزئی (WPP)

- مدل درخت ارزیابی بهره وری (PET)

- مدل روند خطی

- مدل ارزیابی بهره وری تطبیقی

- مدل تغییرات فصلی

این مدل ها عموماً کمی بوده و بسادگی قابل کاربرد در موسسات می باشند.

مرحله بهبود بهره وری

چهارمین گام دور بهره وری ، بهبود پیدا کردن بهره وری است. منظور از بهبود بهره وری ، بهره وری کلی

(TP) و بهره وری جامع کلی (CTP) است.

در این گام مجموعی از رویه های بهبود پیدا کردن بهره وری برگزیده می شود و سپس برنامه ای اجرایی برای

پیاده سازی روش های منتخب بهبود بهره وری ساخته می شود.

تقریباً هفتاد رویه متفاوت برای بهبود پیدا کردن TP و یا CTP وجود دارد. رویه هایی را که متکی شدن به مهندسی صنایع، کنترل سیستم ها، مدیریت مهندسی کامپیوتر و سایر علوم رفتاری را در بر می گیرد.

روش های بهبود بخشیدن بهره وری متکی بر فناوری

۱- طراحی بوسیله رایانه ۱۰- مدیریت نگهداری

۲- ساخت با کامپیوتر (CAM) ۱۱- بررسی ماشین آلات کهنه

۳- CAM جامع ۱۲- فناوری دیجیتال

۴- روباتیکس ۱۳- ارتباطات راه دور

۵- فناوری لیزر ۱۴- زیست مهندسی

۶- فناوری انرژی ۱۵- برنامه ریزی هدفدار

۷- فناوری گروهی ۱۶- فیبر نوری

۸- گرافیک رایانه ای ۱۷- مهندسی رایانه

۹- کپی سازی ۱۸- مهندسی شبیه سازی و...

روش های بهبود بخشیدن بهره وری متکی بر کارکنان

۱- توسعه شغلی ۱۰- آموزش و پرورش

۲- گردش شغلی ۱۱- نقش آفرینی

۳- مشارکت کردن نیروی کار ۱۲- کیفیت نظارت

۴- ارتقاء مهارتها ۱۳- قدردانی

۵- مدیریت بر مبنای هدفها ۱۴- تنبیه

۶- منحني یادگیری ۱۵- دواير کیفیت

انتخاب تکنیک های مناسب

از بسیاری از تکنیک های در دسترس ، هر موسسه ای باید معدودی از این رویه ها را که قابل ادا ره هستند ، انتخاب کند.به طوری که مجموعا بتواند موسسه را به مقصود بهره وری کلی که در گام برنامه ریزی تعیین شده است برساند.مجموع این روش ها بستگی به نوع موسسه ، اندازه سا زمان وبسیاری عوامل دیگر دارد.

در انتخاب مجموعی از روش های مناسب ۳ رویه پیشنهاد میشود:

۱-مطابق با شم کارشناسی و تجربه

۲-رویه ها و مدل های کمی

۳-رویه های نیمه کمی

عملی ساختن برنامه بهبود بهره وری

در این گام ۵استراتژی برای بهبود بهره وری هست:

استراتژی اول:زیاد شدن ستانده ها با استفاده از همان میزان نهاده

استراتژی دوم:ثابت نگاه داشتن ستانده ها همراه با کم شدن نهاده ها

استراتژی سوم:روند زیاد شدن سریعتر ستانده ها نسبت به زیاد شدن نهاده ها

استراتژی چهارم:روند کم شدن سریعتر نهاده ها نسبت به کاهش ستانده ها

استراتژی پنجم:زیاد شدن ستانده ها همراه با کم شدن نهاده ها

تعریف مدیریت بهره وری فراگیر

مدیریت بهره وری فراگیر، فلسفه ای از مدیریت جدی و پروسه ای است که ۴ مرحله سیکل بهره وری را دنبال می کند تا اینکه بهره وری کلی زیاد شده، هزینه کلی هر واحد محصول یا خدمت با بالاترین کیفیت تولیدی کاهش یابد.

مدیریت بهره وری فراگیر بر مدیریت بهره وری در کل سازمان اهمیت می دهد.

فلسفه ای جدی است چون مقرر تئوریک دارد. و تا به حال در تعداد زیادی سازمان در سطح دنیا به اجرا گذاشته

شده است. همچنین مدیریت بهره وری فلسفه ای از مدیریت است زیرا راه متفاوتی به طراحی، توسعه و اداره

سازمان به صورت سیستمی تشکیل شده از سیستم ها و اجزاء فرعی متصل بهم دارد.

در سازمان رسمی، مدیر روابط سازمانی را به طور مکتوب و به کمک نمودار با دقت هر چه بیشتر برای کارکنان

تشریح می کند. تغییرات بعدی در صورت لزوم می تواند به طور رسمی یا غیر رسمی انجام شود.

کیفیت را مسئله ای لوکس نمی داند بلکه آن را ضرورت می شناسد اما ضرورتی که کافی نیست. بدون داشتن

کیفیت در سطح جهانی، سازمان افول می کند. با انقلاب تکنولوژی و بالا رفتن تصحیلات و سطح توقعات مردم،

انان کالا هایی با کیفیت می خواهند. بنابراین کیفیت یکی از متغیرهای استراتژیک عمده در فلسفه مدیریت بهره

وری فراگیر است.

مدیریت بهره وری فراگیر به مثابه یک صندلی سه پایه

مدیریت بهره وری فراگیر را می توان به صورت صندلی سه پایه تشبیه کرد. سه پایه این صندلی عبارتند از: کیفیت،

بهره وری فراگیر و نوآوری / تکنولوژی که همگی دارای یک مقدار و به یک اندازه از یکدیگر قرار

دارند. مشتری (خریدار) در مرکز توجه در روی این سه پایه قرار دارد.

همه این سه پایه برای تحمل وزن فرد لازم است. این سه پایه به وسیله ۳ میله یعنی مدیریت، کارکنان و عرضه کنندگان بهم متصل می شود. اگر یکی از این میل ها نباشد نهایتاً موجب حرکت صندلی به یک سمت می شود. لذا هر سه گروه باید در کنار هم بتوانند انتظارات مشتریان را بطور مستمر بر آورده سازند.

افزایش بهره‌وری و حفظ رشد آن، هدف و مسئولیت اصلی مدیریت است، در واقع ایجاد شرایط مناسب برای سطح کارکرد بالاتر، اساس مدیریت بهره‌وری است.

برای افزایش بهره‌وری لازم است که مدیریت تغییر، برقرار گردد.

چنانچه سازمانی بخواهد به بهبود بهره‌وری مستمر و قابل ملاحظه‌ای دست یابد، باید برای آن اهمیت استراتژیک قائل شود و به بهبود بهره‌وری به عنوان یک فرایند مدیریتی بنگرد.

مدیریت بهره‌وری فراگیر: اتحاد سه بعد رقابت پذیری

مؤسسات تمایل به تفکر خلاقانه تا تفکر معمولی دارند. آنها رقابت پذیری را بعنوان متغیری استراتژیک تلقی می کنند. مدیریت بهره‌وری فراگیر تاکید بر ۳ بعد یعنی کیفیت، بهره‌وری کلی و فناوری و یعنی ۳ متغیر استراتژیک دارد. لذا از ۳ علوم و دانش قوی یعنی مدیریت بهره‌وری، مدیریت کیفیت فراگیر و مدیریت فناوری استفاده می کند. به طوری که منجر به نتایج زیر می شود:

۱- رضایت خریدار و پاسخگو بودن در برابر خواسته های خریدار

۲- منفعت آوری

۳- افزایش سهم بازار

۴- رضایت همه افراد که بطور مستقیم یا غیر مستقیم در ارتباط با موسسه می باشند.

۵- آسایش کارکنان

۶- توازن زیست محیطی

۷- وفاداری فروشندگان مواد و مشتریان

۸- پویایی سازمان

امروزه شالوده فرهنگ صنعتی کشورهای پیشرفته را رقابت در تولید و کسب تفوق بر رقبا و بدست آوردن بازارهای بیشتر و بهتر تشکیل می‌دهد. رقابت از اصول اولیه و پیشتاز بهره‌وری است و بدون توجه به ابعاد سازنده آن نمی‌توان در ترسیم و استقرار فرهنگ بهره‌وری موفق بود. انتخاب تکنولوژی از میان حداقل سه مورد از بهترین رقبا در طراحی محصول، توسعه و تولید، بررسی و تحت نظر قرار دادن تکنولوژی طراحی، تولید و توسعه رقبا یک فعالیت معمول در بین شرکت‌های رقیب می‌باشد. حتی متدهای طراحی و تولید و سبک یک مدیریت نیز مورد توجه قرار می‌گیرند.

فصل چهارم

اندازه گیری بهره

وری

۱-۴- شاخص های بهره وری

مشخصه های بهره وری غالباً برای سنجیدن پیشرفت و کامیابی مؤسسات و تعیین نقاط قوی و ضعیف بکار می روند. حساب کردن این مشخصه ها به ویژه در مؤسسات خدماتی که خدمات یعنی کالاهای غیر قابل لمس تولید می کنند، بسیار دشوارتر است. امروزه اندازه گرفتن بهره وری حتی در مورد خدمات عمومی، مؤسسات مالی و بانکها، مؤسسات حمل و نقل و مؤسسات ارتباطی، خدمات عام المنفعه نظیر آب، برق و گاز، بهداشت و درمان و آموزش از اهمیت زیادی برخوردار شده است.

کاربرد شاخص های بهره وری

مدیران با مطالعه و بررسی مشخصه های بهره وری در طی زمان قادر خواهند بود مشکلات و فرصت ها را در

سازمانهای تحت سرپرستی خود به منظور بهبود بهره وری مشخص نمایند.

مشخصه های بهره وری، معیارهایی هستند که به مدیران در تحلیل شاخص های بهره وری در طول زمان و شناخت مشکلات کمک می کند.

انواع شاخصهای بهره وری

بهره وری حاصل تقسیم ارزش تولید و یا ارزش افزوده یک فعالیت اقتصادی بر هزینه های بکار رفته برای تحقق یافتن آن مقدار تولید یا ارزش افزوده در یک دوره زمانی می باشد.

هدف از تولید، مجموعه عملیاتی است که در قالب آن داده ها به کالا تبدیل می شود. ارزش کلی کالاهای ایجاد شده در طول دوره مالی در یک کارگاه را ارزش تولید مدیریت نامند. ارزش تولیدات معمولاً به نرخ های ثابت ارزشیابی می شوند.

راهی که کالا و نهاده ها به وسیله اندازه گیری می شوند، می تواند شاخص های بسیار متفاوتی را برای اندازه

گیری بهره وری به وجود آورد. در نتیجه معمولاً بهره وری به یکی از اشکال زیر بیان می شوند:

۱- بهره وری جزئی

۲- بهره وری کل عوامل

۳- بهره وری چند عامل

۴- بهره وری کل

۵- بهره وری جامع کل

۱- نسبت خروجی به یک دسته از ورودی ها را بهره وری جزئی گویند.

مثلاً بهره‌وری مواد، نسبت خروجی یا محصولات به مواد اولیه می‌باشد. بهره‌وری سرمایه، بهره‌وری کار، بهره‌وری انرژی از دیگر بهره‌وری‌های جزئی مهم می‌باشند.

محدودیت‌های بهره‌وری جزئی:

۱- در صورت کاربرد آن به تنهایی، باعث بروز اشتباهات خواهد شد.

۲- توانایی توضیح افزایش هزینه کلی را ندارد.

۳- ممکن است مدیریت را برای بهبود به اشتباه بیاندازند.

۴- کنترل سود به کمک شاخص بهره‌وری جزئی بسیار مشکل است.

مزایای بهره‌وری جزئی:

۱- درک آن آسان است.

۲- جمع‌آوری داده‌ها نسبتاً راحت است.

۳- محاسبه شاخص‌های بهره‌وری جزئی آسان است.

۴- ارائه گزارشات به مدیریت درباره بهره‌وری جزئی راحت است.

۵- برخی داده‌های مربوط به شاخص‌های بهره‌وری جزئی در سطح صنعت موجود در دسترس است.

۶- اگر در کنار بهره‌وری کل بکار برده شود، وسیله خوبی برای بهبود بهره‌وری است. ۲-نسبت

خروجی یا محصول خالص به مجموع عوامل ورودی کار و سرمایه را گویند.

بهره‌وری عوامل کلی علاوه بر اینکه از نظر اقتصاددانان دارای جذابیت می‌باشد، از نظر بدست آوردن اطلاعات

مورد نیاز محاسبه از سوابق شرکت، نسبتاً راحت است.

محدودیت‌های بهره‌وری کل عوامل:

الف- عدم توجه به ورودی‌های مواد و انرژی

ب- دشواری ربط دادن ارزش افزوده به کارایی برای مدیران

ج- بدست آوردن داده‌های لازم برای مقایسه نسبتاً مشکل است.

د-وقتی هزینه مواد،قسمت اعظمی از هزینه های کل تولید را تشکیل می دهد این شاخص ها مناسب نیستند.

ه-فقط نهاده های سرمایه و نیروی کار را در محاسبه شاخصها در نظر می گیرد.

۳- عبارت است از حاصل کسر ارزش محصول کل یا ارزش افزوده بر تعدادی از نهاده ها. بهره وری چند عامل تنها

میزان بهره وری را در ارتباط با زیر مجموعه ای از کل نهاده ها اندازه گیری می کند. مثلاً تعدادی از این عوامل

می توانند نیروی کار و مواد باشند.

۴- بهره وری کل نسبت خروجی یا محصول کل به مجموع همه عوامل ورودی است.

بهره وری کل تاثیرات مشترک همه ورودی ها بر تولید محصول و خروجی را منعکس می سازد.

مزایای شاخص بهره وری کل عبارتند از:

الف- چون تمام عوامل کمیت پذیر خروجی و ورودی را در نظر می گیرد می تواند تصویر واقعی اقتصادی را در

شرکت ارائه دهد.

ب- مدیریت می تواند با این شاخص سود را کنترل کند.

ج- اگر همراه با شاخصهای جزئی استفاده شوند می توانند توجه و نگرش مدیریت را به روش موثر هدایت کنند.

د- تحلیل حساسیت به راحتی انجام پذیر است.

ه- به راحتی می تواند با هزینه کل مرتبط شود.

محدودیت های شاخص بهره وری کل عبارت است از:

الف- بدست آوردن اطلاعات برای محاسبات نسبتاً مشکل است.

ب- در کنار شاخص‌های جزئی، شاخص‌های عوامل کلی، توانایی منظور نمودن عوامل نامحسوس خروجی و ورودی را به‌طور مستقیم ندارد.

۵- عبارت است از حاصل ضرب شاخص بهره‌وری کل در شاخص عوامل غیر قابل لمس

شاخص عوامل غیر قابل لمس \times شاخص بهره‌وری کل = شاخص بهره‌وری جامع

این شاخص پیچیده‌ترین معیار بهره‌وری است که مفهوم شاخص بهره‌وری را وسعت می‌بخشد. زیرا که در برگیرنده عوامل کیفی در ارتباط با رضایت مصرف‌کننده است.

محدودیت‌های شاخص‌های بهره‌وری جامع کل:

۱- با وجود نفعی که این مشخصه نسبت به محدودیت‌هایش دارد استفاده از آن نیاز به مشخصه‌های زیاده‌تری برای استفاده در مدل اندازه‌گیری دارد.

۲- استفاده کردن از این مشخصه نیاز به توافق میان اکثریت سطح‌ها مدیران در محاسبه «وزن‌ها» و «اولویت‌ها» در مدل دارد.

مزایای شاخص بهره‌وری جامع کل:

۱- تمام عوامل قابل لمس و غیر قابل لمس را در نظر می‌گیرد.

۲- همه‌ی عوامل به ویژه آنهایی که غیر قابل لمس می‌باشند را با توجه به قابل استفاده بودن آنها در نظر می‌گیرد.

۳- این مشخصه روش کمی بوجود می‌آورد تا بتوان همه چیز از کیفیت تولید تا زمان بندی فرایند تا رضایت

مشتری و دهها مشخصه مهم عملکرد را تا سودآوری سازمان بهم مرتبط سازد.

۴- به مدیریت در هر سطوحی کمک می‌کند تا تأثیرات مختلف را بر روی کیفیت، هزینه، زمان و نظایر آن در نظر گیرد.

۵- در واقع این مشخصه، جامع‌ترین شاخص بهره‌وری می‌باشد.

۶-تصمیم گیرندگان به آسانی می توانند تأثیر فراوانی را بر بهره وری کلی و منفعت آوری مطالعه کنند.

۷-این مشخصه برای نخستین بار امکان ارتباط استراتژی فناوری با استراتژی بنگاه را امکان پذیر می سازد.

برخی نکات درباره استفاده از شاخص های بهره وری

به منظور ارتباط دادن نهاده های متفاوت بامقدار یا تعداد محصول مثلاً مقدار تن مواد اولیه مصرفی،تعداد ساعات

کار،مقدار معادل بشکه نفت خام مصرفی انرژی و نظایر آن،در بهره وری کل ریال بهره وری چند عامل آنها را

باید واحد مشترکی یعنی ریال تبدیل کرد.در صورتیکه در در این محاسبه ارزش پولی را در نظر

بگیریم،دشواریهایی از قبیل زیاد شدن قیمت ها و تورم وجود دارد که می تواند ارزش کالاهای تولیدی وارزش

نهاده های مصرفی را به صورت کاذب کم وزیاد نشان دهد.لذا لازم است با استفاده از مشخصه های

قیمت(لاسپیرز،پاش،فیشرو نظایر آن)نوسانات قیمت را حذف کرد.

نکته دیگر تفاوت در کیفیت محصول در طی زمان است.برای رفع این مشکل تنها شاخص بهره وری کل جامع

می تواند تغییرات کیفیت محصول را در نظر گیرد.همچنین در مواردی که بخواهیم بهره وری کار را برای بیش از

یک محصول اندازه گیری کنیم با این مشکل مواجه می شویم که چگونه میتوان بهره وری نیروی کار را در

ارتباط با تولیداتی که همگون نیستند تفکیک و اندازه گیری کرد.

اتکاء بر مشخصه های جزئی بهره وری خطرناک است و قضاوت های نادرست را ممکن است ایجاد کند.چون

تاکید بیش از حد در یک عامل از داده ها وچشم پوشی از دیگر عوامل داده هاست.

اندازه گیری و ارزیابی بهره وری

ارزیابی و تحلیل بهره وری علل افزایش و یا کاهش بهره وری را نشان می دهد. با این روش ما به سمت بهبود

بهره وری با تخصیص بهتر منابع و استفاده کارا تر از داده ها برای تولید ستانده های بیشتر و با کیفیت بالاتر هدایت

می شویم.

مشخصات مطلوب سیستم اندازه گیری بهره‌وری

سیستم اندازه گیری ایده‌آل:

سیستمی است که امکان پیگیری روند بهره‌وری هر بخش عمده سازمانی و هر داده مهم را فراهم سازد.

سیستم اندازه گیری بهره‌وری نیز مانند فرایند مدیریت بهره‌وری می‌تواند به صورت سنجیده و سازمان یافته‌ای

گسترش و پالایش یابد.

۱. این سیستم باید بین کلیه ورودی‌های مهم و قابل توجه و محصولات خروجی سازمان رابطه مناسبی برقرار نماید.

۲. سیستم اندازه گیری بهره‌وری باید شامل کلیه عوامل و منابع قابل کنترل که در حیطه مسئولیت مدیر مربوطه قرار دارند، بشود.

۳. در این سیستم اثرات تورم (Inflation) باید از ورودی‌ها و خروجی‌ها حذف گردد.

۴. سیستم بهره‌وری باید انواع محصولات را مدنظر قرار دهد تا منجر به نتایج گمراه کننده در رابطه با بهره‌وری نشود.

۵. در این سیستم باید بهره‌وری مطاق در یک مقطع زمانی خاص و نیز روند بهره‌وری در طول زمان قابل اندازه گیری باشد.

۶. سیستم باید روش‌های مناسبی برای ارزیابی بهره‌وری هر یک از منابع و کل سیستم ارائه نماید.

۷. با توجه به تنوع خروجی‌ها و محصولات مؤسسات تولیدی از نظر درجه بندی و نوع محصول، سیستم

بهره‌وری باید روش‌های مناسبی برای اندازه گیری خروجی و تبدیل مقدار یا ارزش آنها به یک مقیاس واحد ارائه نماید.

۸. با توجه به ماهیت و اهداف مؤسسه در سیستم بهره‌وری باید شاخص‌های کلی و جزئی مناسب، طراحی گردد.

۹. با توجه به اینکه ارزیابی شاخص‌های مختلف به تنهایی بیان‌کننده عملکرد کلی مؤسسه نمی‌باشد لذا

شاخص‌های بهره‌وری پیشنهاد گردد. (Aggregation) باید روش‌های مناسبی برای جمع‌بندی

۱۰. عموم روش‌های جمع‌بندی بهره‌وری مستلزم وجود یک سیستم وزن‌دهی (Weighting) به شاخص‌های

مختلف می‌باشد و در این مورد تا کنون در تحقیقات انجام شده در زمینه بهره‌وری کار قابل ملاحظه‌ای ارائه

نشده است و عموم محققین با گذشتن از این موضوع مدل‌های جمع‌بندی را صرفاً بصورت پارامتری ارائه

کرده‌اند.

۱۱. در این سیستم بهره‌وری پریود ارزیابی باید بوضوح بیان گردد.

شاخص‌های بهره‌وری را می‌توان بصورت زیر تقسیم‌بندی نمود:

۱. شاخص‌های بهره‌وری ارزش افزوده

۲. شاخص‌های تسهیم ارزش افزوده

۳. شاخص‌های درآمد نیروی کار

۴. شاخص‌های هزینه

۵. شاخص‌های سودآوری سرمایه

شاخص ارزش افزوده

شاخص‌های ارزش افزوده از جمله ارزش افزوده بهره‌وری و ارزش افزوده سهم عوامل تولید برای مقایسه

شرکت‌ها در یک رشته صنعتی و نیز با صنایع دیگر بکار می‌روند.

بکارگیری شاخص‌های ارزش افزوده برای انجام مقایسه بین صنایع، شرکت‌ها و تغییرات مختلف بین دوره‌های

نهایی به رشته حسابداری مالی مربوط می‌شود.

از دیدگاه اقتصاد ملی، فعالیت‌های یک شرکت بر منافع تمام طرف‌های ذیربط تاثیر می‌گذارد و مفهوم شرکت متشکل از سه عنصر - سرمایه، کار و مدیریت است، و بنابراین می‌توان با افزایش ارزش واقعی یا ارزش افزوده به وسیله بهبود از طریق همکاری و هماهنگی نزدیک بین سه عنصر یاد شده و توزیع عادلانه آن بین همه طرف‌های ذی‌نفع، بهره‌وری را تحلیل نمود.

انواع ارزش افزوده عبارت است از:

ارزش افزوده خالص و ناخالص

ارزش افزوده به قیمت بازار و عوامل

ارزش افزوده به قیمت جاری و ثابت

معیارهای بهره‌وری بخش تولید

۱. بهره‌وری نیروی انسانی

۲. بهره‌وری تجهیزات

۳. بهره‌وری مواد

۴. بهره‌وری انرژی

۵. بهره‌وری سرمایه

مدل اندازه‌گیری بهره‌وری:

این مدل یک روش غیرمستقیم تجزیه و تحلیل و ارزیابی بهره‌وری و قیمت تمام شده است. واحد در اینجا می‌تواند بخش، کارخانه، ماشین یا محصول باشد.

معمولا قیمت تمام شده واحد از هزینه نیروی انسانی، مواد مستقیم، هزینه سربار مستقیم و متغیر تشکیل شده است.

بهره وری در سازمانهای خدماتی

کارگران «یقه سفید» به ویژه در سازمانهای خدماتی بخش مهم و سریعاً رشد یابنده ای را در نیروی کار کشورها تشکیل می دهند. در برخی از مطالعات که در کشورهای پیشرفته صنعتی انجام شده است، معلوم گردیده است که بهره وری کارگران «یقه سفید» تقریباً ۱۰ درصد کمتر از کارگران «یقه آبی» است. بنابراین یکی از فرصت های بزرگ در بهبود بهره وری ملی زیاد شدن بهره وری کارکنان خدماتی است.

یکی از مشکل ها در بهبود بخشیدن بهره وری در سازمانهای خدماتی این است که اندازه گیری بهره وری در سازمان های خدماتی به نسبت کارخانه ها مشکل تر می باشد. در کارخانه ها نهاده ها و ستاده ها فیزیکی بوده و به سادگی قابل تشخیص هستند و ارزش ستاده ها به راحتی قابل اندازه گیری اند. اما در بخش خدمات ارزش ستاده ها غالباً ملموس نیست. مثلاً بازگشت سلامتی به یک مریض چقدر ارزش دارد؟

مشخصه های بهره وری در سازمان های خدماتی معمولاً بر حسب نسبت منفعت/هزینه سنجیده می شود.

بهره وری در کارخانه ها

در اصطلاح اقتصادی، بهره وری به عنوان نسبت ستاده به داده تعریف شده است. بهره وری از این واقعیت سرچشمه می گیرد که هر بنگاهی ارزش هایی را از طریق فعالیت های خود ایجاد می کند. هر یک از فعالیت های تولیدی، فرایندی از افزایش ارزش داده هاست. این ارزش خود را با اظهار رضایت مشتریان در بازار نشان می دهد. هیچ موسسه ای نمی تواند بطور مستقل و جدا از شرایط بازار، ارزشی را افزایش دهد. در جریان ایجاد و افزایش ارزش، فناوری و مدیریت دو عامل اصلی بشمار می رود.

بهره وری و سودآوری

بهره وری به سادگی صرفاً یک شاخص کارایی در مرکز عملیات نیست. از نظر سرمایه گذار بهره وری به مفهوم «برگشت سرمایه» است. بنابراین سود به عنوان بازده در نظر گرفته می شود. مقدار ارزش افزوده در محاسبه بهره وری نیز نمایانگر نوعی از مفهوم سودآوری است. بهره وری بیشتر ضامن سود نسبتاً بالا برای شرکت است در حالی که بهره وری پایین منتهی به کاهش سود می شود. بنابراین:

«بهره وری بعنوان بهترین منبع سودآوری مد نظر قرار می گیرد.»

ستاده ها و داده ها را می توان بصورت زیر برحسب ارزش آنها محاسبه کرد:

قیمت واحد \times میزان فروخته شده = ارزش ستانده ها

هزینه واحد \times میزان استفاده شده = ارزش نهاده ها

مقایسه بین تغییرات مرتبط با ارزش ستانده و ارزش نهاده ها بیانگر تغییر در سودآوری می باشد. به عبارت ساده تر:

پوشش قیمت \times بهره وری فیزیکی در آینده = سودآوری

ارتباط بهره وری با سوددهی و بازیافت قیمت ها

هیچ گاه نباید با افزایش قیمت محصول یا خدمت و تحمیل آن به مشتری، افزایش هزینه های تولید را جبران و سطح سودآوری را حفظ کرد.

مدیریت باید برای تجزیه و تحلیل صورت درآمدها، ابزاری در اختیار داشته باشد تا ببیند که آیا نرخ رشد سود بوسیله بهره وری تقویت می شود یا بوسیله بهبود و بازیافت قیمت ها.

تغییر در سودآوری یک سازمان، تنها در دو عامل زیر می تواند خلاصه شود:

۱. بهره وری (میزان

اثر بخشی و کارایی در هنگام بکارگیری کلیه منابع)

۲. باز یافت قیمت‌ها (در حدی که افزایش در هزینه‌های هر واحد داده، از طریق افزایش در قیمت فروش آن جبران گردد).

بهره وری در سطوح مختلف سیستم مدیریت

۱. سطح استراتژیک سیستم مدیریت

۲. سطح عملیاتی سیستم

۳. سطح اجرایی سیستم مدیریت

۴. سیستم مالی

۱. مدیران رده بالادر سطح تعیین کردن خط مشی سیستم مدیریت همان تصمیم گیرندگان سیستم هستند. بطور مثال، تصمیمات آنها مرتبط با خط مشی شرکت و برنامه های بلند مدت می باشد. در طی گام های تصمیم گیری و یا فرایند تغییر اهداف بلند مدت بهره وری مورد بررسی قرار گرفته و بر مبنای آن تصمیم گیری می شود. به همین نحو کیفیت کالا به عنوان کالایی خاص که بر مبنای تقاضای بازار انتخاب شده در بلند مدت تعریف می شود. سطح مزبور در سیستم مدیریت طرحی کاملاً اساسی از بهره وری و کیفیت ارائه می دهد. حاصل این تصمیمات به سطوح پایین منتقل می شود.

۲. اجرای وظایف در سطح عملیاتی بر مبنای اطلاعات دریافتی از سطح استراتژیک استوار است. هدف این سطح آماده سازی طرح های اجرایی مبتنی بر برنامه بلند مدت شرکت و اعمال کنترل بر عملکرد مدیریت و عملیات آن است. برای انجام وظایف برنامه ریزی و کنترل به شکل موثر ارتباط بسیار نزدیک فرایند های تغییر ضروری است. چه آنکه بسیاری از سیستم های مدیریت و کنترل مانند طرح ریزی، هزینه یابی و کیفیت و سیستم های مرتبط در سطح مدیریتی برای نیل به اهداف خاص خود، کار می کنند.

۳. سطح اجرایی سیستم مدیریت راهنمایی ها و آموزشهای عملی (بازده) جهت استفاده موثر از منابع مدیریت را ارائه می نماید. بطور مثال، برنامه کار روزانه و کنترل فعالیت ها به سطح عملیاتی تعلق دارند. بازده ادراکی سطح اجرایی به کارگاه ها (سیستم مادی) یعنی جایی که منابع انسانی و سرمایه در کار مورد استفاده قرار می گیرند منتقل می شود. فرایند تصمیم گیری در سطح اجرایی توسط مدیران رده پایین تر و بصورت روزانه یا موارد معین انجام می شود.

بهره وری و کیفیت و اصول دمنیگ

پس از پایان جنگ جهانی دوم، کشور آمریکا برای بازسازی صنایع ژاپن تعدادی از عالی ترین متخصصان خود را به ژاپن اعزام کرد. دکتر دمنیگ، یک کارشناس کنترل کیفیت بود که با آقای شیوارت، بنیان گذار کنترل کیفیت آماری در Western Electric قبل از جنگ و در خلال آن همکاری داشت. عقاید دمنیگ پس از جنگ چندان مورد توجه قرار نگرفت. دکتر دمنیگ در سالهای ۱۹۴۶ و ۱۹۴۸ جزو متخصصان منتخب جهت بازسازی صنایع ژاپن به این کشور اعزام گردید.

وی در مدت زندگی خویش در این کشور، با مهندسین ژاپنی از جمله «ایشیکاوا» ملاقاتهایی داشت. در این ملاقاتها از وی دعوت شد که در سمینارهای کنترل کیفیت شرکت کند.

دمنیگ اصول مقدماتی SQC - کنترل کیفیت آماری - را در طی این دوره ها به کارآموزان آموخت و این موضوع را ثابت کرد که این روشها را می توان در افزایش بهره وری و کیفیت مورد استفاده قرار داد. دمنیگ یادآور شد که اگر سخنان وی را جدی بگیرند، می توانند طی ۵ سال با غرب رقابت کنند. این دوره ۵ ساله در ۱۹۹۵ به اتمام رسید و طی این مدت کمپانیها پیشرفت قابل مقایسه ای را به اطلاع رسانیدند.

در آموزش مدیران ارشد، متخصصان بسیاری تلاش فراوان کرده اند که آقای دکترا دمنگ از آن جمله است. تئوری ۱۴ اصل وی، تحولی در کشورهای توسعه یافته از خود بر جای نهاده است که بررسی این اصول بسیار مهم و کارگشا بنظر می نماید.

اصل اول دمنگ

بهبود محصولات و خدمات و برنامه ریزی برای آینده

تنوع و حجم مشکلات روزمره مدیران رده بالا نباید مانع از انجام برنامه ریزیهای درازمدت برای پیشرفت درمورد بهبود کیفیت محصولات و خدمات شود. مدیریت ارشد باید زمانی را صرف ابتکار و استراتژیهای جدید کند و توسط مدیریت های میانی موجهی از پایداری و از خود گذشتگی در راه رسیدن به تولید و خدمات بهتر، در کل کارکنان ایجاد می کند.

اصل دوم دمنگ: قبول یک فلسفه جدید

ما در دورانی اقتصادی زندگی می کنیم. در این دوران ارزشهای فرهنگ اقتصادی توسط تمامی کارکنان شرکت نقش اساسی را در موفقیت شرکت ایفاء می کند و از بروز عواملی که ممکن است اقتصاد شرکت را وادار به سیر نزولی کند جلوگیری خواهد کرد. امروز دیگر نمی توان مضرات عواملی مانند «تأخیر» ، «اشتباه» و خطاهای ناشی از بی دقتی کارکنان را تحمل کرد. برای جلوگیری از بروز آنها، مدیریت باید بهترین راه حل را بکار گیرد و بهترین راه حل جز، فرم و شکل دادن به فرهنگ اقتصادی در شرکت با هدف همبستگی و مشارکت همگانی، برای جلوگیری از بروز عوامل غیر اقتصادی و مضر چیز دیگری نیست.

اصل سوم دمنگ

از وابستگی به بازرسی انبوه اجتناب کنید

کیفیت محصول از بازرسی حاصل نمی شود. اما با بهبود فرایند تولید و کنترل تدارکات سطح کیفی محصولات ارتقاء می یابد. بازرسی از جمله عملیات جانبی است چرا که بازرسی نهایی در ماهیت کیفیت محصولات ساخته شده تاثیری نمی گذارد و در نهایت تنها قادر است که محصولات منطبق و غیر منطبق را از هم دور کند. با این که در بازرسی اولیه قطعات و بازرسی در حین ساخت از تولید مداوم محصولات غیر منطبق جلوگیری می شود. باید توجه داشت که اشکال عمده بازرسی انبوه در این است که سعی در کنترل کیفیت محصول دارد نه کنترل فرایند تولید محصول.

اصل چهارم دمیگ: کیفیت مواد ورودی را بهتر کنید

بسیاری از مشکلات و معضلات مربوط به خط تولید و کیفیت محصولات نشأت گرفته از مواد اولیه و ماشین آلات نامناسب است. استفاده از مواد اولیه نامرغوب و یا غیر منطبق باعث خواهد شد که ضربان قلب شرکت نامنظم بزند. در تدارک مواد اولیه، بررسی پیشنهاد های قیمت و پیش فاکتور ها از اهمیت خاصی برخوردار است. اما باید توجه داشت که بررسی پیشنهاد ها بدون مطالعه مشخصات کیفی محصول و ارزیابی واحد تضمین کیفیت و سیستم کیفیت تولید کننده بی معنی و معمولاً زیان بار است. اطمینان لازم باید بین خریدار و فروشنده نسبت به کیفیت مواد اولیه پدید آید و در طول زمان باید این اطمینان به حدی رسد که در بسیاری از هزینه های مربوط به بازرسی و کنترل مواد اولیه صرفه جویی شود.

اصل پنجم دمیگ: مشکلات را بیابید

جستجو برای یافتن مشکلات و تلاش در جهت رفع آنها باید مستمر باشد. برای برنامه ریزی جهت یافتن مشکلات و بهبود مداوم روشها سیستم ممیزی مدیریت باید بطور دائم تمامی دستور العملها و فرایندهای مربوط به برنامه ریزی، تدارکات، تولید و تضمین کیفیت را مورد بررسی و تجدیدنظر قرار دهد.

توجه کردن به مشکلات، زمانی که آثار آنها بطور جدی نمایان شده اند، بسیار دیر است و مطمئناً در این مرحله مشکلات صدمات کافی بر پیکره خط تولید و کیفیت محصول وارد آورده است. مدیریت باید برنامه ریزی صحیح قبل از آن که مشکلات بطور جدی بتواند زیانبار باشند، آنها را شناسایی کرده از رشد آنها جلوگیری کند تا عوامل بروز آنها ریشه کن شود.

اصل ششم دمی‌نگ: روش های مدرن آموزشی را برقرار کنید

برای استفاده بهینه از توانمندیهای مدیران و پرسنل باید از روشهای مدرن آموزشی استفاده کرد. آموزش و یادگیری علوم و فنون مرتبط با صنعت شما برای آگاهی از تغییرات دائمی مواد، روشها، طراحی محصول، ماشین آلات، تکنیک ها، و خدمات باید اجباری باشند. بعضی مدیران آموزش را یک کار اضافی و غیر تولیدی تلقی می کنند. اگر مدیریت تفاوت بین پرسنل آگاه و آموزش دیده را با پرسنل نا آگاه بسنجد، در حقیقت موانعی را که بر سر راه سودآوری شرکت وجود دارند، بررسی کرده است. از جمله روش های ارزیابی میزان یادگیری کارکنان پس از پایان دوره آموزشی، استفاده از تکنیک های کنترل کیفیت آماری است.

اصل هفتم دمی‌نگ

روش های مدرن سرپرستی را برقرار کنید

برای اینکه کارکنان بتوانند وظایف محوله را به نحو احسن انجام دهند، باید توسط مدیریت، پشتیبانی، هدایت و کنترل شوند. مسئولیتها و وظایف مدیران از تولید محض به تولید با کیفیت باید تغییر کند و این اعتقاد بین مدیران قوت گیرد که ارتقاء سطح کیفیت باعث ارتقاء بهره وری می شود. روشهای نوین سرپرستی ایجاب می کند که اقدامات فوری نسبت به گزارش های مربوط به «مواد غیر منطبق»، «تعمیرات»، «ابزارهای نامناسب»، «گردش ناصحیح کار» در اسرع وقت پیگیری و نتیجه اقدامات انجام نشده مجدداً به مدیران و سرپرستان گزارش شود.

اصل هشتم دمیگ

ترس و وحشت را دور کنید

استقرار روشهای ارتباطی و اطلاعاتی صحیح در سطوح مختلف شغلی شرکت، «بین کارکنان و سرپرستان»، «بین سرپرستان و مدیران میانی»، «بین مدیران میانی و ارشد» و «بین مدیران ارشد و مدیر عامل» باعث می شود ترس از تشکیلات سازمانی دور شود و زمینه های ارائه کار بهتر و بازدهی بیشتر برای تمام کارکنان شرکت مهیا شود. چنانچه ترس از نادرستی اطلاعات و نحوه عملکرد یا هماهنگی بین کارکنان و واحد ها افزایش یابد، مطمئناً باعث کندی و عدم پیشرفت کار می شود. آنچه مسلم است اعتماد و اطمینان به مدیریت باعث پیشرفت و تسریع در امور و در نهایت سودآوری بیشتر خواهد شد.

اصل نهم دمیگ: سدها را بشکنید

مدیریت باید موانعی را که بر سر راه ارتباط و همکاری بین واحد ها و قسمت های مختلف وجود دارد، از میان بردارد، واحد های مختلف مانند تحقیقات، توسعه، طراحی، فروش، اداری، تولید، تدارکات، تضمین کیفیت و ... باید با کارگروهی موانع و مشکلات مربوط به تولید، کیفیت محصولات و خدمات را برطرف کند. باید توجه داشته باشیم واحدهای مختلف اصولاً نظرات، سلیقه ها، ارزشها و حتی در مواقعی ارتباطات خاص خودشان را دارند و زمانی که واحد ها و کارکنان از مشکلات و معضلات یکدیگر اطلاع داشته باشند، با روش بینی بهتری با یکدیگر برخورد خواهند کرد و امکان همکاری و ارائه کارگروهی در قالب گروه های کار و کمیته فنی به مراتب بیشتر می شود.

اصل دهم دمیگ: از اهداف پراکنده و بدون برنامه ریزی پرهیز کند

مدیریت باید از شعار دادن و نصیحت کردن نیروی فعال در مواردی مانند: «همان بار اول کار را صحیح انجام دهید» کار بدون عیب و نقص، ارتقاء سطح بهره‌وری و ... چنانچه راه حل عملی و روش‌های اجرایی مناسب را برای آنها تهیه و برنامه‌ریزی کرده است پرهیز کنید.

این گونه شعار دادن بدون توجه به روش اجرایی، بیشتر ایجاد بی‌نظمی و نفاق می‌کند تا کارساز باشد. اصولاً مشکلاتی نظیر کاهش سطح کیفیت محصول و یا سیر نزولی منحنی بهره‌وری به خاطر نا کارایی و گردش نا درست سیستم بوجود می‌آیند که عموماً رفع و حل آنها خارج از حیطه قدرت کارکنان است. مدیریت باید برای آنچه هدفگذاری کرده شرایط و وسایل لازم را فراهم کند.

اصل یازدهم دمی‌نگ

از حجم کار استاندارد می‌کند که مقدار آن با اعداد مشخص شده است پرهیز کنید

وقتی حجم کاری کارکنان با اعداد و ارقام مشخص شود، معمولاً مقدار عددی تعیین شده نسبت به بازدهی کار کارکنان کمتر و زیادتر است که در هر دو صورت باعث افزایش هزینه تمام شده در مقایسه با کیفیت محصول می‌شود. چنانچه حجم کار تعیین شده کمتر از کارایی و توانمندی کارکنان و ماشین‌آلات باشد، کارکنان پس از اتمام کار در گوشه و کنار کارگاه بی‌هدف می‌ایستند و یا مجبور هستند که آهسته‌تر کار کنند. چنانچه حجم کار تعیین شده زیادتر از حد توانایی آنها باشند، مجبور می‌شوند بیش از اندازه کار کنند و از گوشه و کنار کار بزنند که این عمل عموماً باعث افت کیفیت محصول و یا نادیده گرفته شدن مسایل ایمنی می‌شود.

اصل دوازدهم دمی‌نگ

موانع را برای رسیدن به سر بلندی و افتخار از میان بردارید

مدیریت باید شرایط لازم را برای کارکنان پاره وقت و ساعتی نیز فراهم آورد تا آنان هم بتوانند مانند دیگر کارکنان از پیشرفت شرکت احساس سر بلندی و افتخار کنند. بدین منظور شرکت باید با کارکنان خود بطرز شایسته ای رفتار کند و برای سهولت کار وسایل و امکانات لازم را در اختیارشان قرار دهد و آنان را در به نتیجه رساندن برنامه های مصوب شرکت دهد چرا که مشارکت فعالانه پرسنل باعث ارتقاء سطح کیفی و بهبود مداوم سیستم گردش کار می شود.

اصل سیزدهم دمیگ

برنامه های پر محتوا در موارد آموزش حین خدمت و سواد آموزی بر قرار کنید

آنچه مورد نیاز شرکت است، در اختیار داشتن انسانهای خوب نیست بلکه شرکت نیاز به انسانهای خوبی دارد که دائما در حال آموزش، مطالعه و یاد گیری باشند و باید توجه داشت که تمامی رقابت های ناسالم شغلی از علم و دانش ریشه می گیرد. به همین منظور کارکنان باید تشویق شوند که مطالعات فردی و گروهی خود را افزایش دهند و همگان با تغییرات تکنولوژیکی دنیا در پیشرفت شرکت سهیم شوند. آموزش های حین خدمت در حقیقت یافته های لازم را در مورد تغییراتی که در روشها، مواد، ماشین آلات و انواع تکنیک پدید می آیند، به کارکنان می آموزد و افرادی که دوره های آموزشی لازم را گذرانده باشند، مطمئنا آمادگی بیشتری برای انجام وظایفشان خواهند داشت.

اصل چهاردهم دمیگ: ایجاد ساختاری مناسب

این اصل مدیریت ارشد را موظف می کند که مسئولیت بهبود مداوم کیفیت و بهره داری را عهده دار شود و تلاش کند که ساختار سازمانی به گونه ای عمل کند که تمام جزئیات اجرایی سیزده اصل قبلی انجام شود. نقطه شروع و پایان چهارده اصل دکتر دمیگ در همین اصل است. چرا که بدون پشتیبانی کامل و سازماندهی مناسب امکان ارتقاء سطح کیفی محصولات و خدمات وجود ندارد، ساختار سازمانی باید به این موضوع شکل گیرد که

کیفیت از بازرسی حاصل نمی شود و حاصل بهبود فرایندهای تولید محصول، کیفیت مواد اولیه، ماشین آلات و ابزار مناسب، کیفیت طراحی اولیه محصول و ... است.

سیکل دمنیگ

دکتر دمنیگ همواره روی اهمیت همکاری بین بخشهای تحقیق و توسعه، طراحی، تولید و فروش یک شرکت تأکید می ورزید. اجزای چهار گانه چرخه دمنیگ، وظایف اصلی مدیریت را انجام می دهند. این سیکل بنام سیکل PDCA نام دارد که شامل مجموعه ای از فعالیت های بهم پیوسته برای نیل به اصلاح و بهسازی بیشتر است.

بهره وری و کنترل کیفیت فراگیر (جامع)

کنترل کیفیت فراگیر به معنی مدیریت یک سیستم کارآمد بمنظور توسعه فعالیت های کیفیت، کیفیت تعمیرات و نگهداری و بهبود کیفیت برای گروه های مختلف در یک سازمان تعریف می گردد. تا از آن طریق بتوان تولیدات و خدمات خود را با معیارهای اقتصادی و جلب رضایت مشتری به بازار عرضه کرد. کنترل کیفیت فراگیر، مشارکت کلیه بخش ها شامل بازاریابی، طراحی، ساخت، بازرسی و حمل و نقل را می طلبد. از دیدگاه ژاپنی کیفیت بر مطالعه و توسعه موضوع کیفیت برای کلیه بخشها اصرار ورزیده اند. کنترل کیفیت فراگیر، یعنی هر فرد در هر بخش در کارخانه باید در مطالعه، تمرین و مشارکت کنترل کیفیت شرکت داشته باشد.

دلایل موجه بودن کنترل کیفیت فراگیر

۱- جلوگیری از رکود شرکت تنها با تمرکز بر فروش و قابلیت های کالای خود

۲- تضمین منافع شرکت و کارکنان و نهایت تضمین کیفیت، کمیت و هزینه ای که جهت اطمینان در مشتری مورد نیاز است.

۳- ایجاد کیفیت مناسب و مستمر در فراورده ها که همواره بتواند رضایت مشتری را جلب کند.

۴- ایجاد شرکتی که در آن آمیخته ای از تمامی فعالیت های خلاق کارکنان که ضامن رشد پایدار و بالاترین کیفیت می باشد.

۵- ایجاد محیطی نشاط آور و احترام گذاردن به حقوق انسانها از طریق حلقه های کنترل کیفیت که در آن مشارکت تمامی اعضا پیش بینی شده است.

۶- تضمین توسعه کنترل، به منظور انجام اهداف بر طبق سیاست شرکت

۷- رشد و ارتقاء منابع انسانی بمنظور احترام به حقوق هر فرد

اهداف مدیریت در ارتباط با کنترل کیفیت فراگیر

۱- مردم: اولین شرط عبارتست از در نظر داشتن خشنودی و رضایت مردم

۲- ایجاد زمینه های مشارکت کلیه کارکنان بمنظور بهره وری از تمامی نیروهای بالقوه شرکت.

۳- ایجاد سیستم اطمینان از کیفیت و کسب اطمینان مشتری و مصرف کننده

۴- برنامه ریزی جهت کسب کردن بالاترین کیفیت در دنیا و توسعه فرآورده های جدید در راستای این اهداف.

۵- ایجاد سیستم مدیریت که ضامن سود شرکت در مواقع بحرانی مانند زمان مواجهه با مشکلات مختلف و عدم رشد اقتصادی باشد.

۶- احترام به انسانیت و آموزش مستمر آنها با این اعتقاد که حفظ کارکنان نمونه یعنی حفظ شخصیت و ماهیت شرکت.

برقراری سیستم اندازه گیری بهره وری

زمانی که ملاکها، معیارها و شاخص های گوناگون بهره وری انتخاب شدند پرسش مهم این است که چگونه اطلاعات را جمع آوری و اندازه گیری کنند. برای این کار استقرار یک سیستم سنجش لازم است. در طراحی و پیاده سازی این سیستم عوامل مهمی بشرح زیر باید معلوم شوند:

الف) مسئولیت کل سیستم و سیستم های فرعی مرتبط با آن

ب) هزینه جمع آوری اطلاعات در برابر جامع بودن اطلاعات

پ) زمان بندی جمع آوری اطلاعات

برای سیستم سنجش حداقل باید یک نفر مسئول سیستم سنجش عملکرد معرفی شود. آن فرد مسئول اجرا و پیاده

سازی مناسب خواهد بود و مراقبت خواهد کرد که اطلاعات به موقع جمع آوری و گزارش داده شود.

زمانی که سیستم اندازه گیری و سنجش بهره وری طراحی شد باید معلوم شود اطلاعات توسط چه

واحدهایی، چه کسانی و در چه مقاطعی از زمان و در چه فرصتی جمع آوری شوند.

تجزیه و تحلیل درست اطلاعات، فعالیتی بسیار مهم در فرایند تصمیم گیری و برنامه ریزی می باشد. شاخصهای

بدست آمده باید با فرمها و استاندارد های موجود مقایسه شوند و از این جهت مورد تحلیل قرار گیرند.

فصل پنجم

بهبود بهره‌وری

مقدمه: بهبود بهره وری یعنی استفاده موثر تر از منابع اعم از نیروی کار، سرمایه، زمین، مواد، انرژی، ماشین آلات و ابزار، تجهیزات و اطلاعات در فرایند تولید کالاها و خدمات است. همچنین منبع زمان یکی از شاخصهای در اندازه گیری بهره وری است. در میان منابع، «زمان» فاقد جایگزینی است. مدیریت زمان یعنی به کنترل در آوردن زمان و زمان بندی درست کارها و فعالیتهای بموقع، از عوامل مهم و موثر بر بهره وری است. افزایش بهره وری در گرو کار هوشمندانه و آگاهانه است نه در گرو کار سخت تر و استفاده بیشتر از عوامل تولید.

در افزایش بهره وری باید به مسائل اقتصادی و اجتماعی نیز توجه داشت. همچنین باید در نظر داشت که برداشتهای صرفا خشک فیزیکی و مادی بدون در نظر گرفتن بقیه عوامل منجر به افزایش بهره وری نخواهد شد.

عوامل موثر بر بهره وری

با نگاهی به کشورهای موفق جهان دیده می شود که این کشورها بهای لازم را به نیروی انسانی به عنوان عامل تولیدی می دهند و در مقابل با بالا بردن بهره وری خود در منافع حاصل از تولید سهیم می شوند، که بالا بردن بهره وری باعث بوجود آمدن نظامی می شود که از آن همه طبقات اجتماعی استفاده می برند. بهره وری در جامعه زمانی تحقیق پیدا می کند که تمام بخشهای تولیدی، اجتماعی و خدماتی سعی در استفاده از یک نظام مناسب بهره وری داشته باشند که معمولاً نظام قانونگذار می تواند با هموار کردن راهها، باعث بوجود آمدن بهره وری شود و عامل انسانی در راه تکامل آن کوشش کند.

عوامل موثر بر بهره وری از نظر «ناکایاما»

«ناکایاما» معتقد است عوامل موثر بر بهره وری دو نوع است: (الف) عوامل کوتاه مدت و (ب) عوامل بلند مدت

تغییرات کوتاه مدت در بهره وری غالباً به میزان انگیزه پرسنل برای کار و بهبود روش ها و سیستم های جاری و گردش کار و تغییرات در میزان فشار کار و نوسانات تجارت بستگی دارد.

انواع عوامل بلند مدت موثر بر بهره وری عبارتند از:

-ایجاد و توسعه محصولات جدید

-معرفی روش های تولید جدید

-کشف منابع جدید

-یافتن کانالهای جدید بازاریابی

عوامل موثر بر بهره وری از نظر «سازمان بین المللی کار»

سازمان بین المللی کار عوامل موثر بر بهره وری را از دیدگاه وسیعتر به سه دسته زیر طبقه بندی کرده است:

-عوامل کلی از قبیل آب و هوا، توزیع جغرافیایی، مواد خام و ...

-عوامل تشکیلاتی و فنی از قبیل کیفیت مواد خام، جانمایی و حمل و استقرار کارخانه، فرسایش و از بین رفتن

ماشین آلات و ابزار و ...

-عوامل انسانی از قبیل روابط مدیریت و کارکنان، شرایط اجتماعی و روانی کار، فعالیت اتحادیه کارگری و ...

عوامل موثر بر بهره وری در آمریکا از نظر سومانت

سومانت برخی از عوامل موثر بر بهره وری در آمریکا را بشرح زیر بر می شمارد:

-هزینه های انرژی

-میزان سرمایه گذاری

-ترکیب نیروی کار

-نسبت سرمایه گذار

-اخلاق کاری

-تحقیق و توسعه

-میزان استفاده از ظرفیت

-ترس کارگران در مورد از دست دادن شغل

-قوانین دولت

-عمر کارخانه و تجهیزات

-تاثیر اتحادیه ها

-مدیریت

عوامل اثرگذار در بهره‌وری

۱-عوامل داخلی

۲-عوامل خارجی

عوامل داخلی توسط فرد یا مدیر بنگاه قابل کنترل است ولی عوامل خارجی خارج از کنترل فردی یا بنگاه‌های است.

از دیگر عوامل موثر بر بهره‌وری:

۱-مدیریت

۲-سرمایه گذاری

۳-تحقیق و توسعه

۴-مقررات دولتی

۵-عمر کارخانه و ماشین آلات ۶-ترکیب نیروی انسانی

۷-درصد بهره برداری از امکانات

۸-نفوذ اتحادیه ها

۹-امنیت شغلی

۱۰-اخلاق کاری

عوامل فیزیکی: عوامل ملموس در فرایند

عوامل روانی: الگوهای رفتاری مدیریت و کارکنان

دروندها طی فرایندی به برون داد تبدیل می شوند. اگر فرایند را برون داد بالقوه بنامیم، عوامل فیزیکی بسیاری

برون داد بالقوه را محدود می کنند، لذا بهره‌وری فرایند را می توان به دو عامل بهره‌گیری و کارایی تفکیک نمود.

بهره‌گیری به میزان تبدیل واقعی منابع مصرف شده هر فرایند به محصول اشاره دارد، در حالیکه کارایی، سرعت و دقت تبدیل مذکور را نشان می‌دهد.

دیدگاه تکنیکی (نگرش فنی) در مورد بهره‌وری

بهره‌وری نسبت ستانده‌ها به یکی از عوامل تولید است. به این ترتیب با توجه به اینکه منظور ارتباط خروجی با هر یک از عوامل سرمایه ثابت، سرمایه در گردش، مواد خام و مانند آنها مطرح می‌شود. این تعریف را موسسه همکاری اقتصادی اروپا در سال ۱۹۵۰ ارائه داد.

دیدگاه (نگرش) فرهنگی

- یک دیدگاه فکری است که همواره سعی در بهبود وضع موجود دارد.

- یک ایدئولوژی، فرهنگ و شیوه زندگی است.

بنابر این بهره‌وری به عنوان یک فلسفه مبتنی بر استراتژی بهبود، عاملی است که قشرهای مختلف یک جامعه را در بر میگیرد و منافع آنها را به یکدیگر پیوند می‌دهد؛ در این بینش انسان به عقیده و باوری دست پیدا می‌تواند امروز وظایف خویش را از دیروز بهتر و مطلوبتر انجام دهد.

مدل یکپارچه عوامل بهره‌وری

عوامل درونی موثر بر بهره‌وری بنگاهها

عوامل ستانده

حجم، کمیت تولید	سهم بازار	سیستمهای گارانتی و وارانتهی	ترکیب تولید
قیمت محصول	کیفیت	نوآوریهای طراحی محصول	بسته بندی
پس از فروش			خدمات

عوامل فرایند

افراد: انگیزش، تعلیم، شغل، روابط صنعتی طرح محصول تکنولوژی توسعه کارخانه

و تجهیزات، نگهداری و ... مواد و انرژی روش های کار بازخور: اندازه

گیری، تجزیه و تحلیل سیستم ها و شیوه مدیریت سازمان

عوامل نهاده ها

سرمایه، کارخانه و تجهیزات مواد و انرژی تکنولوژی دانش فنی طرح محصول

افراد: انتخاب و استخدام

عوامل بیرونی موثر بر بهره وری بنگاهها

سیاست دولت

سیاستهای تعدیل ساختاری سیاستهای بهره وری سیاستهای کسب و کار مقررات

محیط زیست سیاستهای مالی و مالیاتی آموزش نیروی انسانی

منابع

نیروی انسانی

عرضه و تقاضا، آموزش انعطاف پذیری

زمین: موجود بودن و قیمت مواد و انرژی

دسترسی به منابع مالی

چرخه کسب و کار و تغییرات ساختاری

موقعیت کسب و کار تغییرات بخشی تغییرات سرمایه صرفه جویی مقیاس

تغییرات جمعیتی تحولات اجتماعی

عوامل خارجی موثر بر بهره وری یک سازمان از نظر پرنکو

دولت و زیر ساختها

مکانیزمهای نهادی سیاستها و راهبرد ها زیر ساختارها موسسات عمومی

منابع طبیعی

نیروی انسانی زمین انرژی مواد اولیه

تغییرات رفتاری

اقتصادی اجتماعی و جمعیتی

عوامل داخلی موثر بر بهره وری یک سازمان از نظر پروپنکو

عوامل نرم

افراد سازمانها و سیستم ها روشهای کار شیوه های مدیریت

عوامل سخت

محصول تجهیزات و ماشین آلات تکنولوژی مواد و انرژی

عوامل خارجی موثر بر بهره وری

به عواملی اطلاق میشود که از خارج از سازمان اثر می گذارند و تحت اختیار افراد و مدیران درون سازمان

نیستند. یعنی مدیریت تشکیلات قادر نیست در کوتاه مدت آنها را تحت کنترل درآورد و یا بر آنها تاثیر

گذارد. لاجرم سازمان باید خود را با تغییرات آنها منطبق سازد. مانند قوانین و مقررات ملی، سیاستهای بین

المللی، آیین نامه ها و قوانین مالیاتی، عوامل و روابط اقتصادی-سیاسی-اجتماعی و ...

عوامل داخلی موثر بر بهره وری

این عوامل تحت حیطه و اختیارات افراد و مدیران درون سازمان است که با تعمق و مدیریت صحیح می توانند

با بهره وری بالا بکار گرفته شوند. این عوامل را می توان بشرح زیر تقسیم بندی کرد:

-عوامل سخت افزاری مانند ماشین آلات و تجهیزات، تکنولوژی، مواد اولیه، انرژی و ...

-عوامل نرم افزاری مانند : اطلاعات، دستور العملها، نقشه ها و فرمول ها

-عوامل انسان افزاری یا مغز افزاری که شامل عوامل موثر بر ارتقای بهره وری نیروی انسانی و مدیریت می

باشد.

بهره وری محصول

منظور از بهره وری محصول این است که محصول عرضه شده تا چه اندازه نیازها را تامین کند و با طراحی بهتر

و مشخصات بهتر محصول است که می توان ارزش مصرف را بالا برد (مبلغی که مصرف کننده برای محصولی

با کیفیت مشخص پرداخت می کند) برای افزایش بهره وری باید تلاش کرد که محصول را در مکان

درست، زمان درست و قیمت مناسب عرضه نمود که رعایت اصول باعث صرفه جویی در مقیاس خواهد شد.

بهره وری کارخانه و تجهیزات

با رعایت نکاتی می توان نقش مهمی را در افزایش بهره وری داشته باشد:

-تعمیرات خوب و بموقع

-بهره برداری و تجهیزات آن در شرایط مطلوب

-افزایش ظرفیت کارخانه ها با حذف کمبود ها و اقدامات اصلاحی

- کاهش زمان مرده و استفاده بهینه از ظرفیت ماشین آلات و تجهیزات

ارتقاء بهره وری از طریق تکنولوژی

یکی از مهمترین ابزارهای دستیابی به افزایش بهره وری، نوآوری تکنولوژی است. تکنولوژی غالباً طراحی فرایند تولید، تحقیق و توسعه، آموزش، جنگ با کهنگی و فرسودگی است.

ارتقاء بهره وری مواد و انرژی

با کمی دقت و صرفه جویی در مصرف مواد به نتایج باورنکردنی در بهره وری دست می یابیم که این مواد شامل مواد خام مستقیم و غیر مستقیم است. در این رابطه باید انتخاب مواد اولیه بطور مناسب صورت گیرد، فرایند تولید کنترل شود. استفاده از ضایعات و پس مانده ها کنترل شود. بالا بردن کیفیت مواد اولیه با استفاده از فرایند های آماده سازی، بهبود بخشیدن مدیریت انبار و جلوگیری از نگهداری مازاد در انبار و افزایش منابع عرضه باید در نظر گرفته شود و کنترل گردد.

ارتقاء بهره وری افراد

افراد عامل اصلی تکنولوژی و افزایش بهره وری هستند. مطالعات انجام شده در خصوص شرکت ها و سازمان هایی که سرمایه گذاری نسبتاً سنگینی بر روی توسعه نیروی کار خود داده اند، نکات قابل توجهی را بشرح زیر در بر دارد:

۱- سرمایه گذاری روی افراد می تواند کمک بزرگی به بهره وری باشد مشروط بر اینکه با دقت برنامه ریزی شود و به نیازهای کسب و کار مربوط باشد.

۲- بهره وری در موقعیت های متفاوت معانی گوناگونی دارد و بهره وری مربوط به توسعه منابع انسانی (HRD) را می توان از راه های گوناگونی بدست آورد.

۳- برای موفقیت توسعه منابع انسانی این امر باید با دامنه ای از دیگر سیاست گذاری ها و تجربه های منابع انسانی همراه باشد و زیر یک چتر یک راهبرد کلی منابع انسانی قرار گیرد که با نیاز های کسب و کار همسو باشد.

۴- وظیفه اصلی هر مدیری توسعه منابع انسانی است چرا که مدیران مسئول محل کار خویش هستند. متخصصین آموزش یا پرسنل می تواند به عنوان یک تسهیل کننده عمل کند و همانند کاتالیزور تجارب را تا آنجا که لازم است ارائه نماید. اما مدیر مستقیماً مسئول عمل در محل کار است.

۵- مدیران کانون معنی دار ترین و با اراده ترین تجارب کاری همکاران خویش هستند. بنابراین مدیر است که تصمیم می گیرد که چگونه این تجارب کاری را در راهی بکار برد که به کارکنان کمک کند تا در طیف وسیع تری از وظائف شغلی و موقعیت ها، ماهرتر، منعطف تر و دارای دانش بیشتری باشند و بتوانند عملکرد خود را بطور مستمر بهبود بخشند و قابلیت های خود را افزایش دهند.

۶- بهره وری بهترین استفاده از تمام منابع برای بدست آوردن حداکثر ارزش افزوده از آنها است. تمرکز روی خروجی (تولید) است آن هم روی خروجی در تمامی سطوح و در تمام سازمان، در تمام واحد های کسب و کار در تمام تیمها و در همه افراد. بنابراین توسعه منابع انسانی باید در تمام این سطوح عمل کند.

تعریف توسعه منابع انسانی (HRD)

توسعه منابع انسانی بمعنای ذخیره مهارتی و سازماندهی و تجربه های یاد گیری اهداف کسب و کار است که می تواند محقق شود تا از طریق بکار گیری مهارتها، دانش، رقابت، قدرت یاد گیری و علاقه افراد در تمامی سطوح، رشد مستمر سازمانی به همراه رشد مستمر افراد (نیروی کار) بوجود آید.

بهره وری سازمان و سیستم

سازمان باید در جهت رسیدن به اهدافش برنامه ریزی کند. از مهم ترین دلایل بهره وری اندک، مقاومت و عدم انعطاف سازمان است که حاضر به پذیرش هیچگونه تغییراتی در جهت بهبود تواناییهای نیروی کار، پذیرش تکنولوژی و نظایر آن نمی باشد.

شیوه مدیریت و بهبود بهره وری

مدیریت یکی از مهم ترین ابزارها برای افزایش بهره وری است. زیرا مدیریت مسئول استفاده از تمام منابع در بنگاه خویش می باشد. سودمندی مدیریت به چه وقت، کجا، چگونه و برای چه کسی مربوط می شود. دو دامنه اثر بخشی عملکرد و کارایی عملکرد برای نشان دادن موفقیت یک مدیر در تلاش برای بهره وری بیشتر در اسلاید بعدی نمایش داده شده است.

تأثیر اصلاحات ساختاری بر بهبود بهره وری

تغییرات ساختاری جامعه در بهره وری ملی و در نتیجه بهره وری بنگاه اثر می گذارد. این تغییر در طولانی مدت دو طرفه است. یعنی همانطور که تغییر ساختار روی بهره وری اثر می گذارد، بهره وری نیز موجب تعدیل ساختار می شود و این تغییرات موجب توسعه اقتصادی و اجتماعی می شوند. مهمترین تغییرات ساختاری عوامل اقتصادی، اجتماعی و جمعیتی هستند.

تأثیر تغییرات اقتصادی بر بهبود بهره وری

رقابت صنعتی در بهره وری اقتصادی و بنگاهی بسیار موثر است. رقابت صنعتی ایجاد توانایی فوری و خلق فرصت برای کارفرمایان در طراحی، تولید، فروش کالا در محیط مربوط به خویش می داند که کیفیت و قیمت را رقبای داخلی و خارجی تعیین می کنند.

از عوامل مهم دیگر در افزایش بهره وری تحرک اقتصادی، کارایی صنعتی قوانین و مقررات است.

تأثیر تغییرات جمعیتی و اجتماعی بر بهبود بهره وری

نرخ زیاد زاد و ولد و نرخ کاهش یابنده مرگ و میر در جهان باعث افزایش جمعیت شده است. جابجایی جمعیت، درصد اشتغال زنان، به تأخیر افتادن بازنشستگی به دلیل استفاده از امکانات بهداشتی، کار افراد مسن، افزایش جمعیت و افزایش هزینه های آموزش، بهداشت، تأمین اجتماعی، مسکن و ... اینها عواملی هستند که بطور مستقیم و غیر مستقیم روی بهره وری تأثیر می گذارند.

تأثیر منابع طبیعی بر بهبود بهره وری

نیروی انسانی، زمین، سوخت و مواد خام مهمترین منابع طبیعی می باشند. توانایی ملت ها در استفاده بهینه از این منابع بسیار زیادی در بهبود بهره وری دارد.

با ارزشترین منبع طبیعی نیروی انسانی می باشد. در کشورهایی که منابع طبیعی دیگر از جمله زمین، سوخت و مواد معدنی کمیاب است. نیروی انسانی مهم ترین عامل توسعه و رشد اقتصادی است.

تأثیر سوخت (انرژی) بر بهبود بهره وری

یکی از منابع مهم در امر بهره وری، انرژی است. تقاضا برای نفت تابع قیمت و سوخت جایگزین است. افزایش و کاهش عرضه نه تنها بر بهره وری بلکه بر محیط زیست نیز تأثیر می گذارد. در کشور ما با اینکه عرضه نفت مشکل چندانی ندارد ولی بدلیل محدودیت منابع باید در مصرف آن صرفه جویی کرد. نباید به این ماده به عنوان عامل فزاینده بهره وری نگاه کرد بلکه باید سعی در تبدیل آن به محصولات با ارزش افزوده بالا داشت.

تأثیر مواد خام بر بهبود بهره وری

از عوامل اصلی دیگر می توان به مواد خام اشاره کرد که بهای آن مثل نفت همیشه با نوسانات شدید همراه است. بهره وری از معادن در کشور ما وضعیت مطلوبی ندارد. زیرا بدلیل ناشناخته بودن معادن و عدم استخراج

آنها و در صورت استخراج با سرمایه گذاری بالا و بکارگیری نیروی انسانی متخصص که خود هزینه بالایی دارد باعث کاهش بهره وری می گردد.

کنترل عوامل مؤثر بر بهره وری

مطالعات انجام شده توسط مک کینزی نشان داد که در شرکت های آمریکایی ۸۵٪ متغیرهای مؤثر بر بهره وری درون سازمانی و قابل کنترل توسط مدیریت هستند و فقط ۱۵٪ متغیرها برون سازمانی و خارج از کنترل مدیریت هستند. علاوه بر این مطالعه کپنر ستر گور نشان داد که مدیریت می تواند ۸۰٪ متغیرهای درونی را تحت نفوذ در آورد. در حالیکه فقط ۲۰٪ متغیرها زیر نفوذ کارکنان است. بنابراین ۷۰٪ عوامل تحت کنترل مدیریت هستند.

عوامل مؤثر بر بهره وری نیروی کار

کارکنان سرمایه های با ارزش هر سازمان می باشند. دستیابی به هدفهای هر سازمان در گرو مدیریت درست این منابع با ارزش است. نیروی کار عامل مهم و مؤثر بر بهره وری است. نیروی کار اگر با آرامش خاطر و انگیزه قوی، اشتغال بکار داشته باشد، بهره وری او بالاتر است. مهم ترین عاملی که بر روی بهره وری نیروی کار تأثیر دارند به دو دسته کلی مادی و فرهنگ سازمانی وابسته می باشد.

کیفیت زندگی کاری

کیفیت بالای زندگی کاری آن چیزی است که برخی مواد را در خصوص افراد بشرح زیر پیشنهاد می کند:

-پرداخت مناسب و عادلانه برای انجام خوب یک کار

-وضعیت کاری سالم و ایمن

-امکان یادگیری و استفاده از مهارتهای جدید

-ایجاد انسجام اجتماعی در سازمان

-حفظ حقوق فردی

-تعدادل در تقسیم زمان کار و زمان بیکاری مجاز

-ایجاد غرور کاری و سازمانی

موانع ارتقای بهره وری در خدمات دولتی

موانع سیاسی موانع ساختاری و تشکیلاتی فرایند بودجه ریزی ضعف برنامه ریزی

نبودن اختیارات کافی تمرکز و نبودن استقلال نداشتن شایسته سالاری ضعف

ارتباط سازمانی فقدان نظارت کافی قوانین دست و پاگیر پیچیدگی روشهای انجام

کار نبودن تکنولوژی مناسب کاری عدم توجه به مشارکت عدم تمرکز

نظام پرداختهای نامناسب نداشتن برنامه ای روشن نبودن فضای نامناسب فرهنگ

کم کاری

الگوی شش مشخصه ای رفتار سازمانی تارو

-راهبردهای تجاری منسوخ

-افقهای عمل کوتاه مدت

-ضعفهای تکنولوژیک عمده

-غفلت از توسعه منابع انسانی

-عدم همکاری

-مغایرت هدفهای دولت و صنعت

شیوه انتخاب مدیران

انتخاب مدیران باید بر اساس مصالح ملی و اجتماعی، تخصص و تعهد افراد و کارنامه افراد صورت بگیرد. چنانچه افراد واجد شرایط در مشاغل مدیریتی گمارده شوند و امکان بروز عقاید و افکار نو را به زیردستان دهند، نوآوری و مشارکت کارکنان موجب ارتقاء بهره وری خواهد شد. مدیران ذیصلاح و با تجربه توانایی تبدیل شرایط نامناسب به شرایط مناسب دارند.

سخت افزار و نرم افزار، هر دو محدودیت های فیزیکی خود را دارند ولی توانایی و تخیل انسان هیچ حدی ندارد. بدین ترتیب، فلسفه محوری هر شرکت باید کشف این نکته باشد که هیچ گونه از تواناییهای بالقوه انسانی استفاده کند تا آمیخته بهینه منابع دیگر را برای تأمین نیازهای بازار ایجاد کند.

مدیران کارآفرین

کارآفرین کسی است که خلق کند و بازده ارزشمندی را از هیچ می سازد. مدیر کارآفرین دارای بصیرت کافی برای شناخت فرصت ها، بازار و شرایط محیطی است. عامل خلاقیت و کارآفرینی در مؤسسات از عوامل مهم و مؤثر در پیشرفت در صحنه رقابت جهانی می باشد. لذا مدیران باید از بین شایسته ترین و کارآمدترین ها انتخاب شوند. در این جهت باید روشهای انتصاب مدیران بر اساس ضابطه های روشن و شفاف انجام شود. یافته های علمی نشان می دهد هر مدیر کارآمدی باید ریسک پذیری معتدل، پراورزی، مسئولیت پذیری فردی و مهارت سازمان دهی، پیش بینی امکانات آینده و تخصص کافی داشته باشد.

رهبران بصیر

برخورداری از رهبرانی بصیر در اداره سازمانها در رشد و پیشرفت بهره وری بسیار مهم است. نظام آموزشی و تربیتی باید باید مدیران و رهبران بصیر تربیت کند. مدیرانی که علاوه بر توانمندی به نتایج دراز مدت تصمیمات خود توجه دارند. همچنین رهبرانی که مشارکت کارکنان را به خدمت گرفته و موجب می شوند کارکنان رده

های مختلف سازمان در تحقق به سوی اهداف سازمان، روابط حسنه کاری با کارکنان خود برقرار کرده و احترام به یکدیگر را در سازمان تجلی می سازند.

بهره وری و ثبات مدیریتی

تغییرات در سطوح عالی مدیریت پس از تغییر دولت ها امری عادی است. اما تغییرات در سطوح میانی مدیریت چنانچه بیش از حد باشد می تواند اثرات نامطلوبی داشته و در گردش و نظم کارها اختلال بوجود آورد. جابجایی مدیران بیش از همه کارکنان و مدیران میانی را متضرر می سازد. تداوم این تغییرات نه تنها کارکنان را نسبت به اهداف آتی بیمناک می کند بلکه به خودی خود به بی هویتی موجود در سازمان دامن می زند. اگر مدیر ناموفقی از سازمان برکنار شود باید مورد نقد و پرسش قرار گیرد نه اینکه به پست دیگری گمارده شود و حتی ارتقاء یابد.

پیشرفت تکنولوژی و تحقیق و توسعه

تحقیق و توسعه بر پیشرفت اقتصادی هر جامعه تأثیر عمده ای دارد. تحقیق و توسعه موجب کسب توانائی تولید محصولات بهتر و جدید به بازار و در نتیجه افزایش بهره وری می شود. این کار از دو طریق انجام می پذیرد: بهسازی محصول (یا تولید محصولات جدید) و بهسازی فرایند ها. یک نظام تحقیقات و نوآوری کارآمد را می توان مجموعه ای زنده و پیوسته از این عوامل دانست: تجهیزات و سرمایه، نیروی متخصص، مدیریت و سازمان، فضای تحقیقات و نظام های پشتیبانی اطلاعاتی و ارتباطی.

راههای بهبود بهره وری

قبل از بهبود بهره وری باید وضع موجود سازمان را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار داد. راههای گوناگونی برای تشخیص و درمان بیماریهایی یک سازمان وجود دارد. در بیشتر مواقع، بیماری سازمان در هر سه قلمرو سخت

افزار، نرم افزار و نیروی انسانی وجود دارد. تشخیص نارسایی های سازمان در قلمرو سخت افزار به مراتب آسان تر از دو قلمرو دیگر است. تشخیص نقاط ضعف در حوزه نرم افزار و نیروی انسانی دشوارتر است.

سازمانهای دارای بیماری نرم افزاری

سازمانی را که در یک یا چند زمینه ذیل از نارسائیهای جدی برخوردار است را دچار نرم افزاری می دانیم:

۱- ساختار سازمانی

۲- رویه کار

۳- تولید و توزیع اطلاعات

۴- قوانین و مقررات و آیین نامه ها

۵- فرایند تصمیم گیری

بهره وری و سیستم های سازمانی

راههای متفاوتی وجود دارد که به توسعه و افزایش بهره وری منتهی می شود. راههای زیر را می توان برای کارخانه ها مطرح نمود.

بهبود جانمایی تجهیزات	نظام تعمیرات و نگهداری	بهبود نقل و انتقال مواد	توسعه و
بهبود در محصولات	بهبود در فرایند عملیات	مکانیزاسیون و اتوماسیون	سیستم های
تشویق و تنبیه	توسعه و بهبود شرایط کار	بهبود برنامه ریزی تولید	رشد و یادگیری
در سازمان	نگرش استراتژیک به سازمان	نظارت، سنجش و ارزیابی	برقراری دوره
های آموزشی	سیستم های مناسب حقوق		
انواع اتلاف			

اتلاف را می توان به ۵ گروه تقسیم نمود:

۱- اتلاف در جریان تولید

۲- اتلاف ناشی از ضایعات

۳- اتلاف ناشی از زمان انتظار و تأخیر

۴- اتلاف ناشی از حمل و نقل

۵- اتلاف ناشی از فرایند و حرکات غیر ضرور

برنامه ریزی برای بهبود بهره وری

برای طراحی یک برنامه کامل و جامع به منظور نیل به بهبود بهره وری باید مراحل و مراتب زیر را تعقیب کرد:

۱- تجزیه و تحلیل موقعیت سازمان یا شرکت

۲- طراحی برنامه بهبود بهره وری

۳- ایجاد انگیزه و آگاهی لازم نسبت به بهره وری

۴- اجرای برنامه

۵- ارزیابی برنامه

آگاهی از میزان بهره وری

برنامه آگاهی دادن می تواند معیارهای خاصی برای بهبود بهره وری به طریق زیر داشته باشد:

۱- تهیه اطلاعات لازم در مورد برنامه های بهبود بهره وری برای رسیدن به منابع مشترک و کارکنان

۲- فراهم کردن کانالها و بحرانهایی برای بازخورد و رفع اشکال

۳- انتخاب رسانه های متعدد برای انتقال آگاهی و بدست آوردن بازخورد

۴- اقدام برای تحقیق و تفحص برای تشخیص عکس عملهای اولیه نسبت به برنامه ها و دریافت پیشنهاد ها

اجرای برنامه های بهبود

اگر هدف بالا بردن بهره وری از طریق دواير کنترل کیفیت باشد اجرای این برنامه مستلزم موارد زیر خواهد بود:

۱- اعلام حمایت مدیران سطوح بالا

۲- تشکیل یک کمیته هدایت کننده

۳- آغاز یک برنامه آموزش برای نشان دادن اهمیت دواير

۴- دعوت از داوطلبان برای تشکیل دواير

۵- آموزش اعضاء دایره

۶- تشکیل دواير

۷- فراهم کردن فرصتی برای شناخت مدیریت

۸- معرفی و شناساندن اعضاء شرکت کننده به عموم

برنامه های بهره وری: تکنولوژی

مکانیزه یا خودکار کردن راهی برای افزایش بهره وری است. امروزه در زمینه های مهندسی، پزشکی، ساخت و

صنایع خدماتی، تجهیزات جدیدی را مشاهده می کنیم که کارصدها نفر را انجام می دهند. کامپیوتری کردن

اطلاعات بایگانی، پردازشها و روشهای انجام کار، منشأ بهبود قابل توجهی در این راستا می باشند. رایانه ای

کردن و استفاده از تحویلداران ماشین خودکار در معاملات بانکی راحتی و آسایش قابل قبولی را برای ما به

ارمغان آورده است.

سهیم شدن در سود حاصل از بهره وری

بهبود در بهره وری نیاز به تلاش تقریباً تک تک افراد کشور دارد. بنابراین عادلانه خواهد اگر هر گونه سودی

که از بهبود در بهره وری بدست می آید، بین کسانی که در کسب آن دخیل بوده اند سهیم شوند. این افراد یا

گروه ها و مؤسسات را می توان بدین شرح برشمرد: سهامداران، مدیریت، کارکنان، مؤسسات مالی نظیر بانکها، دولت، مصرف کنندگان و کسانی که زمین، ماشین آلات و انبار کالا به سازمان اجاره می دهند.

پرسشهایی برای تعیین اولویتهای بهره وری

برنامه افزایش بهره وری هنگامی مؤثرتر خواهد بود که جزئی از طرح راهبردی سازمان باشد. در زیر پرسشهایی

که می تواند برای مشخص کردن و تعیین اولیتهای بالقوه افزایش بهره وری مطرح می شود ارائه می گردد:

۱- آیا سازمان دارای اهداف، آرمانها و طرح بهره وری مکتوبی که کل سازمان را در برگیرد، هست؟

۲- آیا اهداف برای گروه های کوچک و قابل تشخیص تعیین شده است بطوریکه کارکرد آنها را بتوان ارزیابی

کرد؟

۳- آیا طرح شامل روش هایی است که توسط آن بتوان به اهداف افزایش بهره وری نائل آمد؟

۴- آیا زمانهایی برای نیل به اهداف بهره وری تعیین شده است؟

ساختار اساسی افزایش بهره وری

«الان لالر» چهار مرحله عمومی برای همه فرایندهای افزایش بهره وری مطرح می کند:

الف- پذیرش: باید نیاز به تغییر و بهبود در سازمان پذیرفته شود.

ب- تصمیم: پس از قبول ایجاد تغییر باید در مورد آن تصمیم گرفت.

ج- اجازه: باید فرصت انجام تصمیمات وجود داشته باشد.

د- اقدام: اجرای عملی طرحها برای افزایش بهره وری باید هدف نهایی باشد.

عناصر اصلی برنامه های بهبود بهره وری

۱- تعهد مدیریت عالی

۲- وجود یک سازمانی متعهد به اجرای برنامه

۳- در کیفیت و آگاهی کامل سطوح مختلف سازمان از اهداف برنامه

۴- ارتباط باز میان عناصر ساختاری سازمان

۵- نشان دادن منافع حاصل از بهره وری توسط یک سیستم

۶- برقراری ارتباط میان برنامه و فرایند اندازه گیری

۷- تناسب نیازها با برنامه ها

۸- استقرار فرایند نظارت، ارزیابی و بازخور

چهارده دستور العمل برای بهبود بهره وری

۱- برای دراز مدت برنامه ریزی کن نه برای ماه یا سال آینده.

۲- به صرف کیفیت کالای خود از خود راضی نباش.

۳- برای فرایند تولید خود یک سیستم کنترل کیفیت آماری ایجاد کن و از عرضه کنندگان مواد اولیه نیز این

کار را بخواه، حتی اگر هزینه بیشتری را در کوتاه مدت متحمل شوی.

۴- فقط با چند عرضه کننده مناسب موارد ارتباط داشته باش.

۵- همیشه این سؤال را از خود بکن: آیا مشکلات من در سیستم از یک بخش خاص تولیدی است یا ناشی از

تمام فرایند تولید.

۶- کارگران خود را برای انجام خواسته های خود آموزش دهید.

۷- کیفیت کار سرپرستان تولید را بالا ببرید.

۸- ترس را از خود دور کنید.

۹- دواير تولیدی خود را تشویق کنید به جای تمرکز بر هدفهای بخش خود، با یکدیگر کار کنند.

۱۰- غرق در هدفهای کمی مانند شعار عمومی «ضایعات صفر» نشوید.

۱۱- از کارگران انجام کار با کیفیت عالی را بخواهید نه حاضر شدن به موقع و خروج به موقع از محیط کار.

۱۲- کارگران و کارکنان خود را برای درک روشهای آماری آموزش دهید.

۱۳- کارگران خود را برای فراگیری مهارت جدید مورد نیاز آموزش دهید.

۱۴- مدیریت عالی شرکت را مسئول اجرای این سیزده اصل کنید.

تکنولوژی و بهره وری

ماهیت پویای تغییرات تکنولوژی در کشورهای پیشرفته دارای سه مرحله مجزا است:

مرحله اول: مرحله سیال یا مرحله نوآوری محصول

مرحله دوم: مرحله گذر یا مرحله نوآوری در فرایند

مرحله سوم: مرحله مشخص یا مرحله نوآوری های نمودی.

ویژگیهای مرحله اول:

۱- تکنولوژی و بازار در وضعیتی نامطمئن و پر خطر قرار دارد.

۲- تکنولوژی سرعت در تغییر است.

۳- رقابت بر اساس کیفیت و عملکرد محصول قرار دارد.

۴- انجام کار در محدوده کوچکی از قبیل گاراژ منزل امکان پذیر است.

۵- شرکت های کشورهای پیشرفته، در نتیجه نوآوری محصول دارای رقابت قابل ملاحظه ای هستند.

ویژگی های مرحله دوم:

۱- برخلاف مرحله سیال، در این مرحله و تکنولوژی و بازار، بهتر مشخص و تعریف شده است.

۲- رقابت تنها بر اساس کیفیت و عملکرد قرار ندارد بلکه عامل هزینه نیز حائز اهمیت است و این عامل

مستلزم تولید انبوه است.

۳- قیمت ها به سرعت کاهش می یابند.

۴- انتقال از عملیات محدود «درون گارازی» به «عملیات کارخانه ای» تغییر می یابد.

۵- توانایی قابل ملاحظه ای در مسائل مالی، پژوهش و توسعه، مهندسی، مدیریت و بازاریابی مورد نیاز است.

۶- برخی از شرکت های کوچک رشد می کنند ولی بسیاری دیگر با عدم موفقیت مواجه میشوند و یا در شرکتهای بزرگتر ادغام می شوند.

۷- رقابت در شرکت های کشور های پیشرفته بر اساس نوآوری در فرایند قرار دارد.

ویژگی های مرحله سوم:

۱- تغییرات ناگهانی در محصول یا فرایند تولید به وقوع نمی پیوندد.

۲- محصولات بنحوی قابل توجه استاندارد می شوند.

۳- تولید انبوه در این مرحله اساس رقابت در قیمتهاست.

۴- فرایند تولید بنحو قابل ملاحظه ای منطقی، سرمایه بر است.

۵- نوآوریها صرفا جهت بالا بردن بهره وری صورت می گیرد.

۶- اعمال نوآوری های ناگهانی بسیار پر هزینه و مختل کننده است.

۷- تکنولوژی در قبال هجوم بازار بوسیله تکنولوژی آسیب پذیر است.

۸- برخی شرکت ها به شرکت های در حال رشد تبدیل می شوند.

مراحل پرورش و انتقال تکنولوژی در کشور های در حال رشد

سه مرحله می توان برای انتقال تکنولوژی و پرورش آن در کشور های جهان سوم بر شمرد:

۱- مرحله پیاده سازی

۲-مرحله جذب

۳-مرحله بهسازی

اصول پایه در بهبود بهره‌وری

اصل ۱: کاربرد تکنولوژی میکرو پروسور به منظور بهبود بهره‌وری

کاربرد تکنولوژی میکروپروسور در بهبود و افزایش بهره‌وری نقش بسزایی دارد که از آن جمله می‌توان کاهش مصرف انرژی، افزایش قابلیت اطمینان، کوچک شدن حجم محصولات، کاهش هزینه انبارداری و ... را نام برد.

اصل ۲: طراحی و ساخت محصولات برای بازارهای جهانی

کاربرد این اصل باعث می‌گردد که شرکت‌ها تمام سعی خود را برای رقابت داخلی و خارجی بکار گیرند و مطمئن گردند که کالاهایشان در هر کجای دنیا قابل فروش است و لذا این اصل منجر به طراحی و ساخت محصولاتی می‌گردد که کیفیت، قابلیت اطمینان و بهره‌وری در آن لحاظ شده باشد.

اصل ۳: اصل نمودار یادگیری

طراحی سطوح بهره‌وری و هزینه‌های محصول در صورت امکان بر اساس نمودار یادگیری

اصل ۴: اصل مخفی کاری

استراتژی جدید بهبود بهره‌وری در مقابل رقبا بایستی مخفی نگه داشته شود. زیرا ارتباط مستقیمی با استراتژی رقابت بخصوص در دو زمینه طراحی محصول و فرایند ساخت دارد. اصولاً استراتژی بهبود

بهره‌وری می‌تواند یک مسابقه سخت بین دو رقیب باشد لذا ضرورت مخفی نگه‌داشتن آن اهمیت بسزایی دارد.

اصل ۵: اصل ترکیب محصولات

در مطالعه بر روی اینکه کارخانه روی چه محصولاتی کار کند و کدامیک را کنار بگذارد مطالعات بهره‌وری نقش بسزایی می‌تواند داشته‌باشد. زیرا با بررسی دقیق هر یک از محصولات در بازاریابی برای چند سال گذشته بهره‌وری جامع در همان سال‌ها و بهره‌وری جامع بالای نقطه سربه‌سر می‌تواند تصمیم‌گیری نمود.

اصل ۶: اصل رقابت

انتخاب تکنولوژی از میان حداقل سه مورد از بهترین رقبای در طراحی محصول، توسعه و تولید، بررسی و تحت نظر قرار دادن تکنولوژی طراحی، تولید و توسعه رقبا یک فعالیت معمول در بین شرکت‌های رقیب می‌باشد. حتی متدهای طراحی و تولید و سبک یک مدیریت نیز مورد توجه قرار می‌گیرند.

اصل ۷: اصل تقسیم عایدات بهره‌وری

تقسیم شدن درآمد بهبود بهره‌وری بین تمام کسانی که در کسب آن سهم بوده‌اند بخصوص کارکنان و مشتریان، یکی دیگر از اصول پایه بهره‌وری است.

اغلب شکست برنامه‌های بهبود بهره‌وری به علت زیر پا گذاشتن این اصل می‌باشد به‌خصوص در صورتی که مدیریت، به موضوع بازآموزی و جایابی مجدد افراد اقدام ننماید و سهم آنان را در بهره‌وری نادیده بگیرد، اجرای برنامه بهبود بهره‌وری به خطر خواهد افتاد.

اصل ۸: اصل تلاش برای رهبری در رقابت

در زمینه خدمات یا محصولات تا حد توان باید نقش رهبری را در رقابت به عهده گرفت. شرکت‌هایی که محصولات و یا خدمات رقابت‌آمیز و پیشرو را ارائه می‌نمایند مایل به ایفای نقش رهبری در همان زمینه می‌گردند.

اصل ۹: اصل هماهنگی

تلاش برای هماهنگی در روابط انسانی در کلیه سطوح مدیریت از بالا تا پایین بین مدیران اجرایی و کارکنان در تولید و خدمات. اجرای این عامل با اینکه در عمل کار دشواری است ولی از عوامل خیلی مهم بهبود بهره‌وری است.

اصل ۱۰: اصل چشم‌انداز بین‌المللی

داشتن یک تصویر بین‌المللی از فعالیت‌های مدیریت در زمینه‌های برنامه‌ریزی تحقیق و توسعه، بازاریابی، عملیات صنعتی و تولید و انتقال تکنولوژی. برای داشتن چنین تصویری بایستی سعی نمود تا

گروه کوچکی از افراد در سطح شرکت وجود داشته باشند که وظیفه آنها جمع‌آوری اطلاعات از بخش‌های مختلف رقبا، محصولات، فرایندها، سهام بازار، توسعه‌های تکنولوژیکی و غیره باشد. به اجرا درآوردن تئوری بازی برای تعیین استراتژی بلندمدت برای بهبود بهره‌وری. تدارک اطلاعات مهم برای بخش‌های مختلف کارخانه و شرکت.

اصل ۱۱: اصل تحقیقات مشترک

انجام فعالیت‌های مشترک با دانشگاه‌ها و مراکزی که می‌توانند با ارائه ایده‌های نوین تحقیقاتی در ایجاد ایده‌های بهبود بهره‌وری مؤثر واقع شوند یکی دیگر از اصول پایه بهره‌وری است.

اصل ۱۲: اصل استمرار فرایند بهره‌وری

فرایند بهبود بهره‌وری بایستی یک برنامه پویا و همیشگی باشد و از نگرش مقطعی و پروژه‌گونه بدان اجتناب کرد.

برنامه‌ها و روش‌های بهبود بهره‌وری

الف- برنامه‌ریزی بهره‌وری

برنامه‌ریزی بهره‌وری: مراحل طی نمود و روش‌هایی را که باید بکار گرفت تا به یک سطح بهره‌وری از قبل تعیین شده، رسید.

نکته: برنامه‌ریزی بهره‌وری کمک می‌نماید تا سازمان در موقعیت بهتر رقابت قرار گیرد. همچنین

برنامه‌ریزی بهره‌وری به تعیین اهداف جزئی برای سطوح بهره‌وری کمک می‌نماید. هنگامی که

برنامه‌ریزی سطوح بهره‌وری آینده انجام شود، برنامه ریزی برای اجرای بهبود بهره‌وری آغاز می‌گردد.

ب- بهبود بهره‌وری

بهبود بهره‌وری اصلی‌ترین مرحله در چرخه بهره‌وری است. حرکت صحیح

در مسیرهای مختلف آن می تواند نقش بسزایی در افزایش بهره‌وری و دستیابی به هدف داشته باشد.

سیکل مستمر بهبود بهره‌وری:

فرایند بهبود بهره‌وری باید یک برنامه همیشگی و دائمی باشد، همچنان که رقابت یک امر دائمی است.

پنج نکته برای اجرای برنامه بهبود بهره‌وری

۱- نظارت مستمر بر بهره‌وری

۴- ایمنی و حفاظت

۲- احترام متقابل و ارتباطات

۵- آموزش حین کار

۳- انس و الفت و علاقه در محیط کار

رویکردهای بهبود بهره‌وری:

دو رویکرد کلی برای بهبود بهره‌وری وجود دارند که عبارتند از:

رویکرد فنی: یا تکنیک‌های مهندسی و تجزیه و تحلیل اقتصادی

رویکرد انسانی: روش‌های رفتاری

آماده‌سازی برای بهبود بهره‌وری

معرفی برنامه‌ها باید شامل مراحل زیر باشد:

جلب حمایت مدیران عالی انتخاب و

آموزش راهبران تیم

تشکیل تیم ها و آموزش دادن

انتخاب پروژه ها

تداوم پیشرفت

نقش های مدیریت عبارتند از:

اعلام برنامه به کارکنان

تصمیم گیری در مورد پاداش ها در صورت لزوم

نظارت بر پیشرفت کار

قدردانی از دستاوردهای فوق العاده

فصل ششم

بهره‌وری نیروی انسانی

آموزش و پرورش

www.markazdanesh.ir

به هزینه‌های آموزشی، «سرمایه گذاری در سرمایه انسانی» اطلاق می‌شود.

به طور کلی آموزش از سه طریق بهره‌وری عامل کار را افزایش می‌دهد:

۱- افراد تحصیل کرده در واحد زمان، حجم کار بیشتری را انجام می دهند و کار آنان از ارزش والاتری برخوردار است.

۲- افراد تحصیل کرده می توانند منابع موجود را به گونه مطلوبتری تخصیص داده و بدین طریق بهره وری را افزایش دهند.

۳- افراد تحصیل کرده در شرایط مساوی، قادرند اختراع، اکتشاف و نوآوری بیشتری را انجام دهند که این بهره وری را به سرعت افزایش خواهد داد.

بهره وری و آموزش: یکی از عوامل مؤثر بر بهره وری، آموزش مستمر است. در یک نظام بهره ور، آموزش دائمی عوامل سیستم به منظور ارتقاء دانش فنی افراد و بالا بردن مهارت های آنان بطور پیگیر و مداوم دنبال می شود.

بهره وری و پژوهش: پژوهش در دستیابی به دانش فنی بهره وری و فناوری نقش اساسی دارد. از این رو بخش های تحقیقاتی در چرخه های تولید از اهمیت بسزایی برخوردارند و با اطمینان می توان ادعا کرد که بهبود و ارتقاء بهره وری سیستم ها مرهون تحقیق و پژوهش می باشد.

انگیزه و بهره وری

یکی از شرایط مهم و اساسی برای رسیدن به هدف در هر کاری بر انگیزتن و ایجاد انگیزه در افرادی است که آن کار را انجام می دهند، عوامل متعددی در انگیزه کاری پایین در سازمانها وجود دارند که مهم ترین آنها عبارتند از:

۱- مساعد نبودن محیط کاری مناسب

۲-عدم توجه به نیاز های واجب کارکنان

۳-نداشتن ارتباطات مناسب زمانی

۴-میزان امکانات لازم جهت انجام کار

عوامل روانی

عوامل روانی بر رفتار کارکنان تاثیر می گذارند و آنها را به صورت

خدمتگزار کوشا و یا افرادی متظاهر درمی آورد که این عوامل به دو دسته بازدارنده ها و مشوق ها تقسیم می شوند.

بازدارنده ها شرایطی در محیط کار هستند که کارکنان را به نوسیدی کشانده و مانع از آن می شوند که با تمام وجود کار کنند.

مشوق ها شرایطی هستند که مدیریت می تواند پدید آورد تا کارکنان، بهترین کار خود را ارائه داده و جوهره اصلی خود را نشان دهند.

فرهنگ کار، وجدان کار و انضباط اجتماعی و اقتصادی

فرهنگ کار، وجدان کار و انضباط اجتماعی و اقتصادی در تعامل با یکدیگر عمل می کنند. براینده مطلوب این سه عامل از علل زیر حاصل می شود:

۱-رفتار مطلوب و کردار درست رهبران و مدیران

۲-فراهم کردن شرایط لازم پیشرفت شغلی برای همه افراد

۳- به کارگیری نیروها متناسب با استعداد و تجربیات آنها در مشاغل متناسب

۴- پرداخت مزد مناسب در قبال انجام کار

۵- قدردانی از انجام کار به نحو مقتضی و مناسب

۶- مشارکت گروهی در سازمان

۷- ایجاد شرایط مساعد برای بروز خلاقیت و نوآوری

فرهنگ بهره‌وری

به مجموعه‌ای از عوامل فرهنگی در هر محیط که باعث گردد دلبستگی به وظایف و مسئولیت‌ها به صورت لذت‌بخش، هوشمندانه، آگاهانه و متعهدانه درآید و با اغنای برآیند تمایلات انسانی، عاطفی، منطقی و عدالت‌خواهانه منتج به افزایش بازدهی کمی و کیفی بصورت مستمر گردد، فرهنگ بهره‌وری اطلاق می‌شود.

بهره‌وری و فرهنگ کار

فرهنگ کار: مجموعه عوامل مؤثر بر کار اعم از محیط و عوامل انگیزشی، مهارت‌ها، آموزش‌ها،

تدابیر کنترل کیفی، تعهد مدیریت و وجدان و تعهد کاری، همه و همه را در بر می‌گیرد.

فرهنگ کار خود زیر مجموعه‌ای از فرهنگ بهره‌وری است و به هر میزان که فرهنگ

کار بهبود یابد، فرهنگ بهره‌وری نیز به عرصه ظهور خواهد رسید.

بهره‌وری و فرهنگ رقابت

امروزه شالوده فرهنگ صنعتی کشورهای پیشرفته را رقابت در تولید کسب تفوق بر رقبا و بدست آوردن بازارهای بیشتر و بهتر تشکیل می دهد.

رقابت از اصول اولیه و پیشتاز بهره‌وری است و بدون توجه به ابعاد سازنده آن نمی توان در ترسیم و استقرار فرهنگ بهره‌وری موفق بود.

بهره‌وری و نوآوری

فرهنگ تحول و نوآوری از جمله مواردی است که هدایت و راهبری آن از

اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. مدیران جامعه باید با دید استراتژیک و ژرف‌نگری به‌منظور بهره‌گیری از نسل جوان فعال و پویای کشور اندیشه کنند و سعی نمایند که خود حرکت تعالی و نوآوری را در جامعه هدایت نمایند و ساختاری مناسب را برای هدایت آن بوجود آورند.

عوامل شالوده فرهنگ بهره‌وری

۱- فرهنگ پیشرفت دائمی در محیط کار و تولید

۲- فرهنگ خود اتکایی و قطع وابستگی

۳- فرهنگ اعتماد به نفس و اتکا به نیروی خودی

۴- فرهنگ توسعه منابع انسانی به عنوان یک ارزش محوری

۵- فرهنگ نوآوری و پویایی فرهنگی

۶- فرهنگ تعاون و مشارکت جمعی

۷- فرهنگ بهینه‌سازی الگوی تولید و مصرف

۸- فرهنگ پیوند میان علم و عمل

۹- فرهنگ آموزش و تحقیق

عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی

۱- آموزش شغلی مستمر مدیران و کارکنان

۲- ارتقاء انگیزش میان کارکنان برای کار بهتر و بیشتر

۳- ایجاد زمینه‌های مناسب بمنظور ابتکار و خلاقیت مدیران و کارکنان

۴- برقراری نظام مناسب پرداخت مبتنی بر عملکرد و برقراری نظام تنبیه و تشویق

۵- وجدان کاری و انضباط اجتماعی که عاملی خود کنترلی است.

۶- تحول در سیستم و روش‌ها که نقش حساس و کلیدی دارند

۷- تقویت حاکمیت و تسلط سیاستهای سازمان بر امور

متغیرهای مؤثر بر عملکرد

صاحب نظران معتقدند عملکرد تابعی است از عوامل زیر:

۱- توان

۲-تمایل

۳-شناخت شغل

۴-حمایت سازمانی

۵-سازگاری محیطی

مهارت‌های مدیر

به طور کلی برای انجام فرایند مدیریت سه زمینه مهارت را ضروری دانسته اند:

مهارت فنی: توانایی حاصل از تجربیات، آموزش و کار آموزی در بکارگیری دانش، روشها، فنون و

تجهیزات لازم برای انجام کارهای خاص را مهارت فنی گویند

مهارت انسانی: توانایی و اعتقاد به کار همراه مردم و به وسیله آنان که شامل شناخت انگیزش و

کاربرد رهبری مؤثر در رابطه آنان می باشد.

مهارت نظری: قدرت درک پیچیدگی های سازمان و جایگاه عملیات خود فرد در سازمان. این

دانش به فرد اجازه می دهد که به جای اینکه تنها بر اساس اهداف و نیازهای گروه تحت امر خود

وارد عمل شود مطابق با اهداف کل سیستم عمل کند.

مهارت‌های مدیریتی لازم در سطوح مختلف سازمانی

هنگامی که فردی از سطوح عملیاتی به سطوح بالاتر سازمانی ترفیع می یابد، برای مؤثر بودن به مهارت فنی کمی احتیاج دارد. ولی برای این منظور مهارت نظری بیشتری مورد نیاز است. سرپرستان سطوح عملیاتی نیاز قابل توجهی به مهارت فنی دارند، و از سوی دیگر مدیرعامل در یک سازمان نیازی به دانستن چگونگی انجام کارها در سطح عملیاتی ندارند. به هر حال، او باید بتواند چگونگی ارتباط وظایف را در کسب اهداف کلی سازمان تشخیص دهند.

اجزاء مهارت‌های انسانی مؤثر

به نظر برخی از صاحب نظران، مدیران به سه سطح مهارت نظری زیر نیازمندند:

الف- درک رفتار گذشته: درک رفتار گذشته زمینه دستیابی به چرائی رفتار آنان است که مطالعه همه جانبه آن نیز برای شناخت انگیزه رفتار ضروری است.

ب- پیش بینی رفتار آینده: درک چرائی رفتار دیروز آنان و همچنین توان پیش بینی چگونگی بروز رفتارشان در امروز، فردا، هفته بعد و ماه و سال و سالهای بعد، ضروری است.

ج- هدایت، تغییر و کنترل رفتار: اگر بخواهید در نقش مدیر یا رهبری مؤثر باشید، به درک و پیش بینی نیاز دارید که آن مستلزم رشد مهارتهایی در هدایت، تغییر و کنترل رفتار افراد می باشد.

سه عامل کلیدی در موفقیت سازمان

موفقیت سازمان در گرو سه عامل ارتباط، تعهد و تداوم است:

الف-ارتباط: برنامه بهبود بهره وری شما نیاز به حمایتی است که در ارتباط صادقانه و تمام و کمال و همراه با اطمینان بین شما و کارمندان، بین شما و مدیرتان و بین شما و مشتریان وجود دارد.

رابطه بهره‌وری با کارایی و اثربخشی

کارایی نسبت بین بازده واقعی به بازده مورد انتظار یا استاندارد را بیان می‌کند؛ و اثربخشی درجه محقق شدن اهداف، سوددهی و ارتقاء موقعیت سازمان را نسبت به رقبا بیان می‌کند (درجه انطباق خروجی‌ها به اهداف از پیش تعیین شده را می‌سنجد)

به بیان دیگر اثربخشی عبارت است از انتخاب کارهای درست، در صورتیکه کارایی عبارت است از انجام دادن درست کارها.

بهره‌وری ترکیبی از کارایی و اثربخشی است یعنی هر دو مقوله را در بر دارد.

بهره‌وری عبارت است از: ترکیب اثربخشی و کارایی.

بهره‌وری به معنای انتخاب کار درست و انجام آن بطور صحیح در زمان مناسب است.

ارتباط بهره‌وری با سوددهی و بازیافت قیمت‌ها

هیچ‌گاه نباید با افزایش قیمت محصول یا خدمت و تحمیل آن به مشتری، افزایش

هزینه‌های تولید را جبران و سطح سودآوری را حفظ کرد.

مدیریت باید برای تجزیه و تحلیل صورت درآمدها، ابزاری در اختیار داشته‌باشد تا

بیند که آیا نرخ رشد سود بوسیله بهره‌وری تقویت می‌شود یا بوسیله بهبود و بازیافت قیمت‌ها.

تغییر در سودآوری یک سازمان، تنها در دو عامل زیر می‌تواند خلاصه شود:

بهره‌وری (میزان اثربخشی و کارایی در هنگام بکارگیری کلیه منابع)

بازیافت قیمت‌ها (در حدی که افزایش در هزینه‌های هر واحد داده، از طریق افزایش در قیمت فروش

آن جبران گردد).

این امر بیان‌گر این واقعیت است که بهره‌وری صرف‌نظر از افزایش قیمت‌ها، تنها سلاحی است که

یک سازمان می‌تواند بوسیله آن، اثرات افزایش هزینه‌ها نسبت به سود را جبران نماید.

ارتباط بین بهره‌وری و تورم

افزایش مداوم قیمت‌ها بمنزله افزایش مارپیچ قیمت کالاها و خدمات است و به نام

تورم شهرت دارد. تورم نتیجه عمل تجارت سنتی است از طریق انتقال ساده هزینه‌های تولید و

هزینه‌های عملیاتی مؤسسه به اضافه مبلغ معین سود به آن.

اقتصاددانان معتقدند که کاهش بهره‌وری، منجر به افزایش تورم می‌شود و بالعکس

بافزایش بهره‌وری، قیمت تمام کالاها یا خدمات و در نتیجه قیمت فروش آنها پایین می‌آید.

رابطه بهره‌وری با اشتغال و بیکاری

امروزه این نکته روشن شده است که افزایش بهره‌وری نیروی کار صرفاً به معنی

سخت‌تر کار کردن و یا زیاده‌تر کار کردن عده‌ای از کارگران و کم شدن فرصت‌های شغلی برای سایر کارگران نیست.

بهبود بهره‌وری، ظرفیت‌های جدید اقتصادی و توسعه را به همراه داشته و در درازمدت باعث ایجاد اشتغال می‌گردد. اگر نرخ بهبود

بهره‌وری شرکتی، از نرخ افزایش هزینه‌های عوامل تولید آن فراتر رود، قیمت محصولات یا خدماتش عملاً کاهش می‌یابد. در نتیجه میزان تقاضا افزایش خواهد یافت.

در واقع این فقدان بهبود بهره‌وری است که باعث از دست دادن شغل‌ها می‌شود. از

این‌رو، یکی از وظایف اولیه مدیریت، ارتقای سطح آگاهی در حدی وسیع در سازمان و تفهیم این نکته به کارگران و کارکنان می‌باشد که منافع حاصل از افزایش بهره‌وری، منجر به بهبود اوضاع خودشان می‌شود.

ارتباط بهره‌وری با کیفیت

در گذشته تلقی اولیه بر این باور بود که کیفیت و بهره‌وری با هم سازگاری ندارند و نمی‌توان هر دو را با هم داشت، زیرا از نظر آنان کیفیت باعث افزایش هزینه‌ها می‌شد و در نتیجه در صورت بهبود سطح کیفیت محصولات صنعتی، بهره‌وری کاهش می‌یافت.

اما امروزه این باور ایجاد شده است که بهبود کیفیت عامل مؤثری در ارتقاء بهره‌وری

می‌باشد، چراکه بکارگیری روش‌های کنترل کیفیت جامع موجب کاهش هزینه‌ها، سوددهی بیشتر،

وضعیت رقابتی بهتر، کاهش ضایعات و استفاده بهینه از منابع نیروی

انسانی، انرژی، مواد و سرمایه می‌شود که همه این عوامل موجب افزایش و ارتقاء بهره‌وری

می‌گردد ارتباط بهره‌وری و

تولید

برای افزایش تولید ناخالص ملی، استفاده وسیع از نیروی کار یا سرمایه به

تنهایی کافی نیست بلکه از آن مهم‌تر بالا بردن بهره‌وری است. زیرا وقتی بهره‌وری افزایش یابد، تولید ناخالص ملی سریع‌تر از نهاده‌ها رشد خواهد کرد و اگر منافع حاصله نیز عادلانه توزیع شود، سطح زندگی مردم بالاتر خواهد رفت و توسعه اقتصادی و اجتماعی سریع‌تر تحقق خواهد یافت.

ب- تعهد: برای موفقیت در یک برنامه بهبود بهره‌وری، شما همچنین به تعهد شخصی و قلبی افراد درگیر در برنامه خود نیازمند هستید.

ج- تداوم: بهبود بهره‌وری یک اتفاق ساده نیست، بلکه مستلزم داشتن راه و روش خاصی است.

فصل هفتم

مدیریت نسبتها

اصول انتخاب نسبت ها و شاخص ها

۱- اگر ممکن است برای مدیر تنها یک شاخص مهم و اصلی داشته باشید.

۲- شاخصها منطقا باید به هم مربوط باشند.

۳- از شبه شاخص ها نباید استفاده کرد. شبه شاخص ها نتیجه تقسیم دو مقداری هستند که به هم مربوط نمی باشند.

۴- برای مدیر باید شاخص هایی تعریف کرد که این شاخص ها منجر به اقدام از سوی وی شود.

۵- هر شاخص باید جنبه مهمی از عملکرد سازمان را اندازه گیری کند نه جنبه کم اهمیت را.

۶- نسبت هزینه کسب اطلاعات برای محاسبه شاخص به منافع احتمالی آن برای مدیریت همواره در ذهن باشد.

۷- تعداد نسبت هایی که باید برای هر مدیر تهیه شود تا آنجا که ممکن است باید حداقل باشد.

۸- شاخص های متفاوتی برای صنعت های گوناگون و حتی موسسات مختلف در درون یک صنعت که با شیوه های مختلف اداره می شوند، وجود دارد که قابل تعریف می باشند.

۹- یک سازمان در سطوح مختلف مدیریتی نیازمند شاخص های متفاوتی می باشد.

۱۰- نیاز مدیر به شاخص های معین با تغییر مسئله و مشکلی که با آن مواجه است تفاوت می کند.

دشواریها در ارتباط با شاخص ها و چگونگی غلبه بر آنها

نظیر کلیه ابزارهای مدیریتی از شاخص ها می توان سوء استفاده کرد. در صورتی که دقت و توجه

لازم نشود در شرایطی ممکن است شاخص ها منجر به گمراهی شوند. به طور مثال اگر رشد فروش

مؤسسه الف ۱۰٪ و رشد فروش مؤسسه ب ۳۰٪ باشد از مؤسسه الف به خاطر رشد نسبتاً ضعیفش

نسبت به مؤسسه ب انتقاد می شود. در صورتی که ممکن است مؤسسه (ب) در صورتیکه سهم کوچکی از بازار در مقایسه با مؤسسه الف داشته باشد لذا بالا بودن نرخ رشد آن دلیل بر عملکرد بهتر آن نسبت به مؤسسه الف نمی باشد.

مشخصات مطلوب سیستم اندازه گیری بهره‌وری

سیستم اندازه گیری ایده‌آن سیستمی

است که امکان پیگیری روند بهره‌وری هر بخش عمده سازمانی و هر داده مهم را فراهم سازد.

سیستم اندازه گیری بهره‌وری نیز مانند فرایند مدیریت بهره‌وری می‌تواند به صورت

سنجیده و سازمان یافته‌ای گسترش و پالایش یابد.

این سیستم باید بین کلیه ورودی‌های مهم و قابل توجه و محصولات خروجی سازمان

رابطه مناسبی برقرار نماید.

سیستم اندازه گیری بهره‌وری باید شامل کلیه عوامل و منابع قابل کنترل که در حیطه

مسئولیت مدیر مربوطه قرار دارند، بشود.

در این سیستم اثرات تورم باید از ورودی‌ها و خروجی‌ها حذف گردد.

سیستم بهره‌وری باید انواع محصولات را مدنظر قرار دهد تا منجر به نتایج گمراه کننده در رابطه با

بهره‌وری نشود در این سیستم باید

بهره‌وری مطلق در یک مقطع زمانی خاص و نیز روند بهره‌وری در طول زمان قابل اندازه‌گیری باشد.

سیستم باید روش‌های مناسبی برای ارزیابی بهره‌وری هر یک از منابع و کل سیستم ارائه نماید.

با توجه به تنوع خروجی‌ها و محصولات مؤسسات تولیدی از نظر درجه بندی و نوع محصول، سیستم بهره‌وری باید روش‌های مناسبی برای اندازه‌گیری خروجی و تبدیل مقدار یا ارزش آنها به یک مقیاس واحد ارائه نماید.

با توجه به ماهیت و اهداف مؤسسه در سیستم بهره‌وری باید شاخص‌های کلی و جزئی مناسب، طراحی گردد.

با توجه به اینکه ارزیابی شاخص‌های مختلف به تنهایی بیان‌کننده عملکرد کلی مؤسسه نمی‌باشد لذا باید روش‌های مناسبی برای جمع‌بندی شاخص‌های بهره‌وری پیشنهاد گردد.

عموم روش‌های جمع‌بندی بهره‌وری مستلزم وجود یک سیستم وزن‌دهی به شاخص‌های مختلف می‌باشد و در این مورد تا کنون در تحقیقات انجام شده در زمینه بهره‌وری کار قابل ملاحظه‌ای ارائه نشده است و عموم محققین با گذشتن از این موضوع مدل‌های جمع‌بندی را صرفاً بصورت پارامتری ارائه کرده‌اند.

در این سیستم بهره‌وری پریود ارزیابی باید به وضوح بیان گردد.

نسبتهای بهره وری از دارائیه‌ها

حداقل سه راه مختلف برای بیان رابطه بین ارزش دارائیه‌ها و ارزش فروش وجود دارد که عبارتند از:

الف - تعداد دفعات در سال که به فروش تبدیل می‌شود. (نسبت فروش به دارائیه‌ها یا گردش دارائیه‌ها).

ب - تعداد روزهایی که لازم است دارایی به محصول و فروش تبدیل شود. (نسبت فروش به دارائیه‌ها یا گردش دارائیه‌ها).

ج - مقدار دارائیه‌ها در برابر هر ۱۰۰۰ ریال فروش در سال (دارائیه‌های تقسیم بر فروش)

سازمان و بازاریش

تا چه مقدار بازار مایل است محصولات بنگاه را خریداری کند این تمایل به وسیله نرخ رشد فروش نمایش داده می‌شود از شاخص‌های زیر استفاده می‌شود:

فروش امسال تقسیم بر فروش سال قبل

فروش این ماه تقسیم بر فروش ماه قبل

فروش این ماه تقسیم بر فروش همین ماه در سال قبل

شاخصهای مؤسسه تهیه کنندگان سرمایه

خالص سود پس از کسر مالیات تقسیم بر سرمایه

قیمت هر سهم تقسیم بر درآمد حاصله پس از کسر مالیات به ازاء هر سهم

بهره پرداختی تقسیم بر وام دریافتی

سود کل تقسیم بر بهره پرداختی

قابلیت سود دهی = درآمد تقسیم بر هزینه ها = قیمت فروش \times تعداد خروجی تقسیم بر هزینه واحد \times

تعداد واحد = مقدار خروجی تقسیم بر مقدار ورودی = قیمت فروش واحد محصول تقسیم بر هزینه

واحد مواد

یک مثال از این روش (مدل اندازه گیری بهره وری) شرح روش آدام می باشد که به «کیو پی آر»

معروف است (روش نسبت بهره وری و کیفیت)

«کیو پی آر» ۱ = تعداد اقلامی که رد نشده است (یا قبول شده) تقسیم بر (هزینه باز سازی هر قلم \times تعداد

ضایعات) + (هزینه ساخت هر قلم \times تعداد کل اقلام)

«کیو پی آر» ۲ = تعداد اقلامی که رد نشده است تقسیم بر هزینه ساخت هر قلم \times تعداد کل اقلام

«کیو پی آر» ۳ = تعداد اقلامی که رد نشده است تقسیم بر هزینه باز سازی هر قلم \times تعداد اقلام رد شده

«کیو پی آر» ۲ و «کیو پی آر» ۳ اجزاء «کیو پی آر» ۱ هستند.

شاخصهای بنگاه و عرضه کنندگان مواد و قطعات آن

قیمتهای عرضه کنندگان مواد اولیه در حال تقسیم بر قیمتهای عرضه کنندگان مواد اولیه در زمان پایه

ارزش سفارشات برآورد شده توسط عرضه کنندگان مواد و قطعات تقسیم بر متوسط خرید روزانه

حسابهای پرداختنی تقسیم بر متوسط خرید روزانه

دارائیهای جاری تقسیم بر بدهی های جاری

نسبت بهره‌وری تک منبع = برون‌داد تقسیم بر درون‌داد

شاخصهای استفاده از دارائیهها

سود عملیاتی تقسیم بر دارائیههای عملیاتی

سود عملیاتی تقسیم بر فروش

فروش تقسیم بر دارائیههای عملیاتی

محصول واقعی تولید شده تقسیم بر حداکثر ظرفیت تولید

بر اساس فرمول کندریک و کریمر داریم (سود و رابطه آن با بهره وری کل):

خروجی بر حسب ارزش = سود + هزینه های کلی

خروجی محصول (آی) «انگلیسی» = هزینه های کلی محصول (آی) + سود محصول (آی) «در

نتیجه» خروجی محصول (آی) تقسیم بر کل ورودی مصرف شده برای محصول (آی) = هزینه های کلی

محصول (آی) + سود محصول (آی) تقسیم بر کل ورودی مصرف شده برای محصول (آی)

اگر طرفین را به (کل ورودی مصرف شده برای محصول) تقسیم کنیم و از آنجا که

داریم: سود کلی محصول (آی) = خروجی محصول (آی) تقسیم بر کل ورودی مصرف شده برای

محصول (آی)

سود کلی محصول (آی) = هزینه کلی محصول (آی) + سود محصول (آی) تقسیم بر کل ورودی مصرف شده برای محصول (آی)

از طرفی: هزینه های کلی محصول (آی) = کل ورودی مصرف شده برای محصول (آی) - سرمایه در گردش برای محصول (آی) «که بر اساس واحد پول ثابت سال پایه است»

که: کل ورودی مصرف شده برای محصول (آی)

(بر اساس واحد پول ثابت سال پایه است)

سرمایه در گردش برای محصول (آی) (که بر اساس واحد پول ثابت سال پایه است)

با جایگزاری داریم:

سود کلی محصول (آی) = کل ورودی مصرف شده برای محصول (آی) - سرمایه در گردش برای محصول (آی) (که بر اساس واحد پول ثابت سال پایه است) + سود محصول (آی) تقسیم بر کل ورودی مصرف شده برای محصول (آی)

سود کلی محصول (آی) \times کل ورودی مصرف شده برای محصول (آی) = کل ورودی مصرف شده برای محصول (آی) - سرمایه در گردش برای محصول (آی) (که بر اساس واحد پول ثابت سال پایه است) + سود محصول (آی)

سود محصول (آی) = (سود کلی محصول (آی) - ۱) \times کل ورودی مصرف شده برای

محصول (آی) + سرمایه در گردش برای محصول (آی) (که بر اساس واحد پول ثابت سال پایه است)

تعمیم این فرمول به شکل زیر است:

سود کلی = (بهره وری کل - ۱) ورودی + سرمایه در گردش شرکت

داریم:

سود کلی = (ای «انگلیسی» × (بهره وری کل) - (بی «انگلیسی»)

(ای «انگلیسی») = کل ورودی مصرف شده برای محصول (اچ «انگلیسی») + کل ورودی مصرف شده

برای محصول (ام «انگلیسی») + سرمایه در گردش شرکت + کل ورودی مصرف شده برای

محصول (سی × اف «انگلیسی») + کل ورودی مصرف شده برای محصول (ای «انگلیسی») + کل ورودی

مصرف شده برای محصول (ایکس «انگلیسی»)

(بی «انگلیسی») = کل ورودی مصرف شده برای محصول (اچ «انگلیسی») + کل ورودی مصرف شده

برای محصول (ام «انگلیسی») + کل ورودی مصرف شده برای محصول (سی × اف «انگلیسی») + کل

ورودی مصرف شده برای محصول (ای «انگلیسی») + کل ورودی مصرف شده برای

محصول (ایکس «انگلیسی»)

فصل هشتم

اصول مدیریت بهره‌وری

فراگیر و مزایای استفاده

از آن

شباهتهای بین مؤسسات صنعتی و خدماتی

۱- هر دو سیستم های تولیدی هستند.

۲- هر دو دارای مصرف کنندگان و مشتریان داخلی، واسطه ای و نهایی می باشند.

۳- هر دو نوع مؤسسه نیاز دارند که از نظر مالی وضع خود را مناسب حفظ کنند.

۴- هر دو نوع سازمان باید از نظر ایمنی، اجتماعی، محیط زیست و مسائل اخلاقی روشی مسئولانه داشته باشند.

۵- هر دو باید مستمرا به نیازها و خواسته های مشتریان خود توجه داشته باشند و متناسب با تغییرات اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و جمعیتی مشتریان عمل کنند.

اصول مدیریت بهره وری فراگیر

مقصود از اصول حقایق تقریبا ثابتی هستند که مبتنی بر تجزیه و تحلیل واقعیتها، نظریه

ها، عملیات، دانش، خرد و قضاوت حاصل می شود.

برخی از اصول مدیریت بهره وری فراگیر عبارتند از:

اصل ۱: کیفیت/تکامل: بنگاهها در صدد تکامل خود در کیفیت طراحی، کیفیت سازگاری و کیفیت در عمل می باشند کیفیت از مرحله طراحی شروع می شود.

بهبود کیفیت عامل مؤثری در ارتقاء بهره‌وری می باشد، چراکه بکارگیری روش‌های کنترل کیفیت جامع موجب کاهش هزینه‌ها، سوددهی بیشتر، وضعیت رقابتی بهتر، کاهش ضایعات و استفاده بهینه از منابع نیروی انسانی، انرژی، مواد و سرمایه می‌شود که همه این عوامل موجب افزایش و ارتقاء بهره‌وری می‌گردد.

اصل ۲: مشتری گرایی: باید به نظرات مشتریان گوش دهیم، از آنان یاد بگیریم و پیشنهادات آنها را بشنویم و تاثیر مثبتی بر ذهن آنها درباره محصولات و خدمات خود بگذاریم.

اصل ۳: توجه به کارکنان: نسبت به کارکنانی که برای شما کار می کنند به عنوان بزرگ ترین دارایی خود توجه کنید.

عوامل روانی بر رفتار کارکنان تاثیر می‌گذارند و آنها را به صورت خدمتگزار کوشا و یا افرادی متظاهر درمی‌آورد که این عوامل به دو دسته بازدارنده‌ها و مشوق‌ها تقسیم می‌شوند. بازدارنده‌ها شرایطی در محیط کار هستند که کارکنان را به نوسیدی کشانده و مانع از آن می‌شوند که با تمام وجود کار کنند.

مشوق‌ها شرایطی هستند که مدیریت می‌تواند پدید آورد تا کارکنان، بهترین کار خود را ارائه داده و جوهره اصلی خود را نشان دهند.

منافع مدیریت بهره‌وری فراگیر

۱- پاسخگویی به نیازهای مشتریان

۲- رقابت پذیری در کیفیت

۳- رقابت پذیری در هزینه کل

۴- ایجاد گروههای کاری و پاسخگویی و مسئولیت پذیری

۵- برنامه ریزی تکنولوژی

۶- تجزیه و تحلیل سرمایه گذاری

۷- برنامه ریزی برای شروع فعالیت جدید یا الحاق به شرکت دیگر

۸- بودجه ریزی و تخصیص منابع

۹- برنامه ریزی برای کسب سود به طور خودکار

۱۰- سازگاری دستورالعمل جمع آوری اطلاعات به نحو مطلوب

۱۱- افزایش کارایی

۱۲- کاهش تورم

۱۳- افزایش اشتغال و کاهش بیکاری

۱۴- افزایش درآمد

۱۵- بالا رفتن کیفیت

۱۶- افزایش تولید

۱۷- بهبود فرهنگ کار

استراتژی مدیریت بهره‌وری فراگیر جامع برای برنامه‌ریزی تکنولوژی

زمانی تکنولوژی جدید نامزد جایگزینی تکنولوژی موجود می‌شود، استراتژی اصلی در مدیریت

بهره‌وری فراگیر مطمئن شدن از این است که:

شاخص بهره‌وری جامع کل برای دوره پایه بعلاوه دوره‌های بعد بیشتر از بهره‌وری جامع کل برای

دوره پایه شده است.

برای آنکه مطمئن شویم باید از تکنولوژی میکروپروسسور استفاده کرده، محصولات را برای بازار

جهانی طراحی کنیم، استراتژی‌مان را از رقبا مخفی کنیم، عایداتمان را بین کارکنان و مشتریان تقسیم

کنیم، در مسئله رقابت رهبری کنیم، روابط انسانی را بین مدیران و کارکنان هماهنگ کنیم، باید یک

تصویر بین‌المللی از فعالیت‌های مدیریت در زمینه‌های برنامه‌ریزی تحقیق و

توسعه، بازاریابی، عملیات صنعتی و تولید و انتقال تکنولوژی داشته باشیم، فعالیت‌های مشترک با

دانشگاه‌ها و مراکزی که می‌توانند با ارائه‌ی ایده‌های نوین تحقیقاتی در ایجاد ایده‌های بهبود بهره‌وری مؤثر واقع شوند داشته باشیم و فرایند بهبود بهره‌وری را استمرار دهیم.

www.markazdanesh.ir

فصل نهم

قضایای کاربردی

ژاپن کارآمدترین کشور جهان در زمینه بهره‌وری انرژی بوده است در صورتیکه هیچگونه ذخایر انرژی ندارد. در عوض انگلستان با آنکه در زمینه انرژی خودکفاست، در بهره‌وری انرژی، پشت سر ژاپن قرار دارد. باوجود پیشرفت انگلستان ظرف 20 سال اخیر، هنوز موارد قابل توجهی وجود دارد. در سال 1992 محققین برآورد کردند که هر سال این کشور 10 میلیون پوند از کل انرژی 52 میلیون پوندی را تلف می‌کند و تک‌تک صنایع، تشکیلات و ساختمانها، جهت احتراز از این مقدار ائتلاف که معادل درآمد حاصل از نفت و گاز دریای شمال است باید همکاری کنند.

با نوآوریهای فنی، به آسانی می‌توان ماشین‌ها و کنترل‌کننده‌های دستگاه‌ها را برای بهبود بهره‌وری انرژی جایگزین نیروی انسانی نمود. خطر چنین نگرش تک‌بعدی این است

که ما در ارائه راه حل، قابلیت نیروی انسانی را لحاظ نکرده ایم. بازدهی بالای بهره وری انرژی در ژاپن بدلیل استفاده توأم از فن آوری پیشرفته و گنجاندن قابلیت های منابع انسانی می باشد که باعث کارآیی بیشتری شده است.

نقش بهره‌وری در صنایع دانش‌بنیان

بهره‌وری مقدار ارزش افزوده‌ای است که در یک کشور تولید می‌شود تقسیم بر نیروی کار آن کشور. کشورهایی که بهره‌وری نیروی کارشان بالاست در واقع ارزش افزوده در بخش‌هایی تولید می‌کنند که سهم دانش در آن بخش‌ها بسیار بالاست. یعنی اگر صنایع دارای تکنولوژی بالا باشد مانند صنایع مبتنی بر فناوری اطلاعات یا الکترونیک، تولیدات ما در حوزه محصولات یا خدمات مبتنی بر این تکنولوژی‌ها دارای ارزش بیشتری می‌شود. پس در کشورهایی که از فناوری‌های سطح بالا یا «های تک» استفاده می‌شود منابع انسانی، ارزش افزوده بیشتری تولید می‌کنند و بهره‌وری نیروی کارشان بالاتر می‌رود.

نقش بهره‌وری در توسعه صنعتی

بهره‌وری زمانی اهمیت دو چندان پیدا می‌کند که همواره نسبت خروجیها و ورودیهای یک سیستم را نشان می‌دهد و می‌توان با بدست آوردن این نسبت همواره سیستمهای مختلف را با هم مقایسه کرده و ضعف‌ها و قوت‌های هر یک از سیستم‌ها را مشخص نمود. بهره‌وری در مباحث اقتصادی و صنعتی چنان اهمیت یافته است که امروزه تعریف آن را کسب رفاه بیشتر و زندگی مناسب برای جامعه می‌دانند و این موضوع نماینگر میزان تاثیر بهره‌وری در استفاده بهینه از تمامی عوامل در دسترس انسان می‌باشد. حتی در سالهای گذشته و در سال 1959 میلادی کمیته بهره‌وری آژانس بهره‌وری اروپا بهره‌وری را یک اعتقاد دانسته است برای بدست آوردن بهترین و بهینه‌ترین وضعیت موجود بگونه‌ای که امروز ما بهتر از دیروز و فردای ما بهتر از امروز باشد.

از زمان صنعتی شدن جهان و بهره‌گیری از روشهای جدید و تکنولوژی نوین و اتوماسیون صنعتی در تولیدات همواره بحث استفاده مطلوب از عوامل تولید و افزایش خروجی تولیدات مطرح بوده است که برای سنجش صنایع با یکدیگر و تعیین میزان موفقیت هر یک در بهره‌گیری بهتر از عوامل تولید شاخص‌های بهره‌وری تعریف و مورد ارزیابی قرار

گرفته‌اند و در سطح کلان هر کشور می‌توان با مقایسه آنان با یکدیگر میزان موفقیت اقتصادی هر کشور را با یکدیگر مقایسه کرد.

تأثیر بهره‌وری در تولید علم یکی از شاخص‌هایی که براساس آن، کشورهای مختلف از نظر علمی درجه‌بندی می‌شوند و جایگاهی که در توسعه برای آن‌ها در نظر گرفته می‌شود، وجود محیط‌های دانشگاهی و میزان مشارکت آن‌ها در تولید علم، دانش و استنادسازی یافته‌های علمی است. پژوهش مهمترین حرکت در یک محیط دانشگاهی محسوب شود. باید توجه داشت که پژوهش می‌تواند علاوه بر گشودن مرزهای نو در شاخه‌های مختلف دانش بشری، نقش مهمی در جهت رفع مشکل و محرومیت‌های جامعه ایفا کند و این امر یکی از مهمترین وظایف مراکز آموزش عالی است. پژوهش، محور افزایش بهره‌وری است. بهره‌وری دربرگیرنده کارآیی و اثربخشی عملکرد است.

مدیران درخصوص افزایش بهره‌وری سهم بسزایی دارند. از جمله متغیرهای تأثیرگذار در بهره‌وری، جوّ سازمانی است. جوّ سازمانی، مجموعه‌ای از ویژگی‌های در خور اندازه‌گیری کاری است که به طور مستقیم و غیرمستقیم به وسیله‌ی افرادی که در آن محیط کار و زندگی می‌کنند، ادراک می‌شود و در انگیزش و رفتار آن‌ها تأثیر می‌گذارد.

فضای روانی سازمانهای پژوهشی، نقش اساسی در بهره‌وری مراکز آموزش عالی ایفا می‌نماید. باید محیطی در دانشگاه ایجاد شود که پژوهشگر دارای انگیزه فراوان برای تولید علم و تولید فکر باشد. محیط و جوّ مناسب مانند کاتالیزوری مؤثر می‌تواند سرعت تولید علم را چندین برابر کند.

ارتقای بهره‌وری موثرترین روش برای رشد و توسعه پایدار است

وقتی بهره‌وری افزایش می‌یابد، تولید ناخالص داخلی سریع‌تر از عوامل تولید و متوسط تولید نیز به ازای هر واحد عوامل تولید افزایش می‌یابد.

بهره‌وری به معنای استفاده موثر و کارآمد از منابع در فرآیند تولید و مبتنی بر این باور است که هر روز می‌توان کارها را بهتر از روز قبل انجام داد؛ در نتیجه امکان افزایش پایدار بهره‌وری وجود دارد.

نقش بهبود بهره‌وری در کاهش هزینه‌ها و توسعه صادرات اهمیت فراوان دارد.

ارتقای بهره‌وری به صرفه‌جویی در استفاده از منابع تولید و کاهش آثار سوء زیست محیطی منجر می‌شود که در فرآیند توسعه پایدار، اهمیتی ویژه دارد، ضمن آن که بهره‌وری عوامل تولید، از عوامل تعیین‌کننده قیمت

تمام شده برای تولید کننده است و امروزه استفاده موثر و کارآمد از منابع به منظور ارتقای توان رقابت بنگاه ها در بازارهای داخلی و خارجی از اهمیت زیادی برخوردار است.

توجه به ارتقای بهره وری در نفت، از جنبه های مختلف قابل توصیه است؛ شرایط کنونی نفت به دلیل ویژگی های مخازن نفتی کشور و ضریب پایین بازیافت با روش تخلیه طبیعی (قرار داشتن در نیمه دوم عمر تولید)، سرمایه بر بودن این بخش و نیاز به سرمایه گذاری های عظیم، تغییرات سریع فناوری، وابستگی شدید به دنیای خارج و تهدیدهای مداوم به دلیل محدودیت های اعمال شده بین المللی در زمینه انتقال دانش فنی از خارج به داخل، حاکی از این واقعیت است که تنها راه غلبه بر چالش های یادشده، توجه به "رویکرد بهره وری" و ارتقای بهره وری در بخش نفت، از منظر بهبود کارایی استفاده از منابع و بهره گیری است.

نقش بهره وری در رشد اقتصادی و توسعه صادرات غیرنفتی

برای دستیابی به رشد و توسعه اقتصادی مستمر و پایدار می بایست افزایش نقش بهره وری کل عوامل در رشد اقتصادی کشور را در نظر داشت زیرا بهره وری مهم ترین عامل رسیدن به رشد اقتصادی مستمر است که با توجه به اهمیت روزافزون آن، یکی از مباحث مهم در دهه های اخیر، توجه جدی به نقش بهره وری کل و عوامل تعیین کننده آن است. همچنین، اندیشیدن به آینده ای بدون اتکاء به درآمدهای ارزی حاصل از مبادله نفت خام در گرو شناخت علمی عوامل مؤثر بر بهره وری عوامل تولید است. رشد بهره وری کل عوامل تولید موجب کاهش هزینه های تولید و افزایش قدرت رقابت پذیری تولید کنندگان و صادر کنندگان بازارهای جهانی می گردد زیرا، رشد این عامل سبب کاهش سطح قیمت ها، کاهش هزینه های متوسط تولید و افزایش سودآوری حاصل از ارائه محصولات تولیدی می گردد که پیامد مثبت آن نیز تاثیر بسیاری بر افزایش تقاضا و

توان رقابتی محصولات داخلی در بازارهای بین المللی خواهد داشت.

نقش بهره وری در تعیین سطح دستمزد نیروی کار در بخش صنعت ایران

برای این منظور مدل چانه زنی دستمزد را در زیر بخش های صنعت (کارگاه های بزرگ) با استفاده از چهارچوب داده های تلفیقی و روش اثرات ثابت در فاصله سال های ۱۳۷۶ تا ۱۳۸۲ تخمین زده ایم. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که هر دو متغیر توضیحی مدل یعنی بهره وری و دستمزد جایگزین تاثیری مثبت بر سطح دستمزدها دارند. با این وجود، پایین بودن کشش بهره وری نسبت به کشش دستمزد جایگزین نشان دهنده این است که در تعیین سطح دستمزدها در بخش

صنعت بیش از آنکه ویژگی های نیروی کار عامل تعیین کننده باشد، شرایط بازار کار تاثیرگذار می باشد.

تحلیل و بررسی رابطه دستمزد و بهره وری نیروی کار در صنایع ایران

بهره وری نیروی کار، متوسط سال های تحصیل شاغلان صنعتی و حداقل دستمزد واقعی نقش موثری بر دستمزد واقعی بخش صنعتی داشته و این رابطه در کوتاه مدت و بلندمدت تأیید می شود. در حالی که متغیرهای دستمزد بخش عمومی و نرخ بیکاری در بلندمدت بر دستمزد بخش صنعت اثر ندارد، هرچند که در کوتاه مدت دستمزدهای بخش صنعت از دستمزد بخش عمومی متأثر می شود. بدین روی، برای افزایش دستمزد واقعی و رفاه نیروی کار در کنار افزایش سودآوری بنگاه ها پیشنهاد می شود که شرایط مناسب برای ارتقای بهره وری نیروی کار فراهم شده و نظام تعیین دستمزد با توجه به عامل بهره وری مورد بازنگری قرار گیرد.

تأثیر بهره وری بر ارتقا و بازدهی عملیات

مقدمه

تحولات بنیادین در عرصه تجارت و اقتصاد در دهه های اخیر چنان پرشتاب بوده است که مدیریت کسب و کار را پیچیده تر از قبل کرده است. در ادبیات اقتصادی، عوامل تولید به سرمایه، زمین و نیروی کار تقسیم شده است. در عوامل مذکور نقش نیروی کار در تمام عرصه های فعالیت از سطوح مدیران تا کارکنان ورده عملیاتی، بسی مهمتر از عوامل دیگر است.

در سازمانها بویژه شرکتها و بنگاههای اقتصادی، مهمترین مولفه، در فرآیند کار و فعالیت انسانها هستند که تصمیمات را اتخاذ می کنند سپس آن را به اجرا درمی آورند و برپایه آن تداوم فعالیت آینده را پیش بینی می کنند.

تامین اهداف شرکتها به میزان مطلوب، مستلزم استفاده صحیح از قابلیتها و تواناییهای نیروی انسانی و همچنین فراهم آوردن امکانات برای پرورش استعدادهای آنهاست. آنچه که مدیریت شرکتها را در انجام این مقصود یاری می دهد، استفاده از روشها و ابزارهای متنوع است. طراحی نظام حقوق و دستمزد به منظور جبران خدمت کارکنان از جمله این روشها و ابزارهاست.

هدف اصلی نظام حقوق و دستمزد برقراری ارتباط منطقی بین وظایف و مسئولیتهای شغل و فرد از یکطرف و میزان پرداختی به عنوان حقوق و مزایا از طرف دیگر است. به عبارت دیگر مقصود این است که از طریق به کارگرفتن این تکنیک تعادلی در امر پرداخت بین حقوق و دستمزد متناسب با وظایف و مسئولیتهای شغل برقرار گردد تا به تلاشهای ارزشمند کارکنان فعال ارج گذاشته شود و تناسب منطقی بین کار و فعالیت هر فرد نسبت به مزد دریافتی او با کار و فعالیت فرد دیگر نسبت به مزد دریافتی او برقرار شود.

شرح

در پرداخت بهره وری، ضرورت دارد، شاخصهای ارزیابی روشن و دقیق تعیین شود تا اهداف نظام پرداخت که به شرح زیر ارائه می شود، تحقق یابد:

جذب و نگهداری شایسته ترین نیروها مخصوصاً "در سطوح بالای تصمیم گیری؛ پاسخگویی به عامل متغیر عرضه و تقاضا در بازار کار و توجه به نیازهای ویژه و متفاوت شرکت احترام به تفاوتهای فردی و احتراز از استاندارد کردن نیروی انسانی در قالب پیش ساخته فرضی؛ ایجاد نظم و ترتیب و آرامش در محیط کار؛

ایجاد انگیزه لازم در جهت سوق دادن نیروی انسانی برای تامین تخصصهای مورد نیاز تامین احتیاجات معیشتی سطوح مختلف کارکنان به نحوی که با احتیاجات اولیه زندگی آنها مطابقت کند؛ سهولت در تطبیق افراد با ضوابط در جهت جذب نیروی متخصص و پویایی لازم به منظور مواجه با نوسانات تورمی بازار کار؛ تلاش در جهت تحقق عملی یکی از نظریه های قابل قبول پرداخت مزد (تئوری برابری) به منظور افزایش انگیزه و رضایت شغلی معین.

۱ - شاخص سنجش عملکرد (تجربه عملی)

تحقق اهداف مذکور به نحوه سنجش عملکرد کارکنان و به تبع آن به تبیین و تدوین شاخص سنجش عملکردی بستگی دارد.

۱- تعیین عوامل موثر تعیین کننده مزد:

۱-۱) امتیاز شغل: مشاغل شرکت براساس نمودار سازمانی تعیین گردید و این مشاغل در سه

سطح طبقه بندی شدند:

پشتیبانی غیر فنی (شامل اداری، به استثنا تاسیسات (مالی) به استثنا حسابداری صنعتی)، تدارکات، فروش (به استثنا خدمات پس از فروش و مهندس فروش)، دفتر مدیریت و مشاغل ستادی نظیر مشاوران مدیریت و حسابرسی.

۱-۲) پشتیبانی فنی: آن دسته از مشاغلی هستند که در حوزه پشتیبانی فنی در خدمات رسانی به واحد تولید فعالیت می کنند نظیر مشاغل واحد صنایع (به استثنا D&R)، انبارها و حسابداری صنعتی.

۱-۳) مشاغل فنی: آن دسته از مشاغلی هستند که مستقیماً در تولید دخالت دارند، نظیر کلیه مشاغل فنی واحدهای تولید، کنترل کیفیت، تاسیسات، D&R، خدمات پس از فروش و مهندسی فروش.

امتیاز هر یک از مشاغل فوق از پائین به بالا تا سطح سرپرستی تعیین و در هر سال مالی با توجه به تورم قابل تعدیل است. برای مثال امتیاز رده عملیاتی سه سطح فوق به ترتیب پشتیبانی غیر فنی ۲۶۳۳، پشتیبانی فنی ۳۵۳۳ و فنی ۳۸۵۰ تعیین گردید که رده بالاتر نسبت به رده پائین تر از ضریب افزایشی حدود ۱۰٪ برخوردار است.

۲- امتیاز سابقه کار: عبارت است از مدت زمانی که فرد برای آشنایی با روشهای کار از طریق انجام امور مربوط به وظایف هر شغل به دست می آورد و به طور مستقیم و غیرمستقیم در افزایش کارایی فرد موثر است. امتیاز این پارامتر براساس جدولی تعیین و به امتیاز شغل اضافه می گردد.

۳- کارایی: توجه به تفاوت کارایی افراد در انجام وظایف محوله، امتیاز این پارامتر یا پیشنهاد

مدیر مربوطه و تائید مدیرعامل لحاظ می شود و به عنوان ضریبی به امتیاز شغل اضافه می گردد.

۴ - فوق العاده و سختی کار: به منظور جذب نیروی کارآمد در دستیابی به اهداف شرکت و توجه به امکانات و فضای تولیدی، فشار کار وارده بر افراد، شرایط نامساعد محیط کار از طرف دیگر، وجود این پارامتر ضروری است لذا امتیاز این پارامتر با پیشنهاد مدیر مربوطه و تائید مدیر عامل تعیین و به عنوان ضریب به امتیاز شغل اضافه می گردد.

۵ - حق مسئولیت به عنوان پاسخگویی در قبال انجام وظایف مشاغل مدیریتی به منظور حسن انجام امور و جلوگیری از بروز اختلال در نظم و اتلاف منابع و تسهیل در هدایت نیروی انسانی برای مدیران لحاظ و قابل پرداخت است .
توجه به پارامترهای فوق، نشان می دهد که این پارامترها به چهارچوب طرح طبقه بندی مشاغل نزدیک است و معمولاً، عوامل تعیین کننده مزد به شمار می آید.

۲ - بهره وری و مزد تشویقی

این پارامتر در راستای به کارگیری ابزار قانونی ملحوظ در قانون کار، در نظر گرفته می شود که موضوع اصلی مقاله نیز است برای اجرایی کردن این پارامتر، مفروضات زیر مدنظر قرار گرفت (پارامترهای اصلی):

۱-۲ تدوین خط مشی ارزیابی: جهت ارزیابی عملکرد کارکنان، کارکرد تیمی مدنظر قرار گرفت. به عبارتی عملکرد واحد مربوطه و سپس شغل در همان واحد مبنای ارزیابی قرار گرفت.

به عنوان مثال: ابتدا واحد تولید ارزیابی می شود سپس در لایه های پائین تر، شغل مونتاژ کار، نصب و راه اندازی و... ارزیابی می شود.

۲-۲ اتخاذ این سیاست که هر واحد مشتری واحد دیگر است. یعنی ارزیابی واحدها از یکدیگر در خصوص انجام وظایف محوله عادی.

۳-۲ تعیین پارامترهای اصلی ارزیابی و تعیین میزان وزن هر پارامتر

۴-۲ ارزیابی مدیرعامل

۴-۵ تعیین وزن هر یک از واحدها در تحقق اهداف شرکت

۴-۶ تفکیک شاخصهای ارزیابی مدیران از کارکنان با توجه به نوع وظایف آنها

۴-۷ محاسبه بودجه هر واحد متناسب با امتیاز مکاتبه به شرح زیر با توجه به فروش دوره ارزیابی و تخصیص آن

۴-۸ بررسی بازخورد نتایج ارزیابی به هر واحد در جهت اصلاح عملیات

توجه به مفروضات فوق، نکات ارزشمندی را دارد که می تواند در تحقق اهداف شرکت بسیار موثر افتد:

ارزیابی واحدها از یکدیگر به عنوان مشتری یکدیگر نه تنها در بهبود عملکرد آن موثر است، بلکه موجب می گردد که کار را به صورت تیمی انجام دهند و یادگیری گروهی در انجام کار تیمی محقق شود؛ تعیین پارامترهای اصلی برای ارزیابی و ارائه آن به واحدها موجب می گردد که باوظایف یکدیگر آشنا شوند و از وظایف خود نیز مطلع گردند؛ ارزیابی گروهی، موجب ارتقا مسئولیت پذیری گروهی و شراکت در تصمیم گیری می شود.

پارامترهای ارزیابی

به منظور ارزیابی دقیق، ابتدا واحدها (مشاغل) مشخص می گردند. سپس متناسب باوظایف اصلی هر واحد، موضوع ارزیابی تعیین می شود

نتیجه گیری

نیروی انسانی از مهمترین منابع هر سازمان است. لذا توجه به آن و به کارگیری تواناییهای بالقوه او در فرآیند مدیریت اهمیت دارد.

برای بالفعل ساختن قابلیت های نیروی انسانی، لازم است انگیزش داشته باشند و وظیفه مدیران شرکتها ایجاد انگیزه در آنهاست.

حقوق و دستمزد از عوامل بسیار اساسی در ایجاد انگیزش کارکنان تلقی می شود. پرداخت حقوق و دستمزد در چهارچوبهای قانونی پاسخگویی بخشی از نیازهای پرسنلی است ولی به منظور کارآمدی بیشتر نیروی انسانی، اجرای طرحهای تشویقی از ضروریات نگهداری نیروی انسانی کارآمد است.

نگارندگان طرح پرداخت بهره وری به کارکنان را در شرکت مورد تحقیق، طراحی و اجرا

کردند. نتایج این طرح برای استفاده شرکتها از چند بعد می تواند مفید باشد. شاخصهای تعریف شده برای ارزیابی واحدها می تواند الگوی مناسب برای شرکت های دیگر باشد؛ استفاده از سیاست ارزیابی واحدها از یکدیگر به عنوان مشتری یکدیگر؛ ایجاد وابستگی بین کارکرد تیمی با عملکرد افراد در جهت ایجاد انگیزه کار گروهی افزایش نتایج عملیات از طریق افزایش حس مسئولیت و شراکت در تصمیم گیری.

گزیده و نتیجه:

ما در این تحقیق در مورد بهره وری صحبت کردیم، چیزی که از اول در زندگی بشر بود، ولی به طور فنی از دو قرن پیش (انقلاب صنعتی) شروع شد و الان در تمام جوامع استفاده می شود. بهره وری در سطح فرد و خانواده، سازمان، کارکنان، مدیران و ... وجود دارد و باعث افزایش سود و درآمد ملی می شود و رشد اقتصادی را موجب می شود.

ثروت در کشورهای شمال قاره که ۲۴ درصد جمعیت را دارند ۸۵ درصد است.

ثروت در کشورهای جنوب قاره که ۷۶ درصد جمعیت را دارند ۱۵ درصد است.

در کشور عزیزمان نیز باید بهره‌وری نهادینه شود و این فقط کار دولت نیست بلکه آحاد ملت نیز باید در آن سهیم باشند، بهره‌وری در سطح فرد، خانواده، محیط زیست، شغل و ... می‌تواند انجام شود و دولت فقط نقش سیاست‌گذاری و بستر سازی را دارد.

در زمان حال نیز برای پیشرفت کشور باید از استراتژی‌های بهبود بهره‌وری استفاده کرد، به امید آن روزی که کشور ما و ملت ما بهره‌وری را بطور کامل اجرا کنند و شاهد شکوفایی ایران عزیز در زمینه صنعت باشیم.

منابع

۱- منابع فارسی

- ۱- طاهری، شهنام، بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمانها، انتشارات هستان.
- ۲- سلیمی، محمد حسین (رئیس مرکز رشد دانشگاه صنعتی امیر کبیر و رئیس مؤسسه مطالعات نوآوری و فناوری ایران)، **بهره‌وری**
- ۳- پروکوپنکو، جوزف، مدیریت بهره‌وری (ترجمه: ابراهیمی مهر)، مؤسسه کار و تامین اجتماعی، تهران، ۱۳۷۲.
- ۴- طاهری، شهنام، کارسنجی و روش سنجی، انتشارات آروین، تهران، ۱۳۷۶.
- ۵- سازمان بهره‌وری ملی ایران، اندازه‌گیری بهره‌وری، مجموعه بهره‌وری، (۲)، تهران، ۱۳۷۱.

- ۶- سازمان بهره وری ملی ایران ، بهره وری در خانواده ، تهران ، ۱۳۷۳.
- ۷- بانک مرکز جمهوری اسلامی ایران ، حسابهای ملی ایران ، سالهای متفاوت.
- ۸- مرکز آمار ایران ، سالنامه آماری سالهای متفاوت.
- ۹- سازمان ملی بهره وری ایران، راهنمای اندازه گیری بهره وری در واحدهای صنعتی، انتشارات بصیر.
- ۱۰- نشریه بسیج دانشجویی دانشکده مدیریت.
- ۱۱- راهنمای بهره وری فردی، نوشته هنری ای. لی اب لینگ، ترجمه سید امیر هدایت طبائی.
- ۱۲- فصلنامه های پژوهش های قرآنی.
- ۱۳- دانشنامه رشد.
- ۱۴- راهکار مدیریت.
- ۱۵- کتاب چرخه مدیریت بهره وری در سازمانها، نویسنده: دکتر ایرج سلطانی.
- ۱۶- دانشگاه امام صادق، دانشکده الهیات معارف اسلامی و ارشاد.
- ۱۷- خاکی، غلامرضا، مدیریت بهره وری (تجزیه و تحلیل آن در سازمان)، کانون انتشاراتی سایه نما
- ۱۸- مدیریت بهره وری فراگیر تهران ۱۳۷۷، چاپ دوم.
- ۱۹- سالنامه آماری بهره وری کشور- سال ۱۳۸۴
- ۲۰- دنیای اقتصاد- ۱۳۸۴ / ۴ / ۱۴

۲۱- دکتر ناصر میرسپاسی ، مدیریت منابع انسانی و روابط کار - نگرش سیستمی - اقتضایی ، انتشارات شروین ،

سال ۷۴، تهران

۲۲- دکتر فریدون رهنمای رودپشتی ، <نیروی انسانی مهمترین عنصر فراگرد توسعه تکنولوژیک> مجله پژوهش

و مهندسی

۲۳- مجموعه دستورالعملها و مقررات مصوب کمیته حقوق و دستمزد شرکت تعاونی تجهیزات مخابراتی

۲۴- ریکی گریفین ، رفتار سازمانی ، مترجمان دکتر مهدی الوانی و دکتر غلامرضا معمارزاده - انتشارات مروارید

تهران ، ۷۴

۲۵- آکسفورد، باری. (۱۳۷۸). نظام جهانی، اقتصاد، سیاست، فرهنگ. ترجمه حمیرا مشیرزاده. تهران. دفتر مطالعات سیاسی

و بین المللی

۲۶- آلون ، لی ، سو . (۱۳۷۸) . تغییر اجتماعی و توسعه . ترجمه محمود مظاهری . تهران . انتشارات پژوهشکده

مطالعات راهبردی

۲۷- اردلان ، اسله (۱۳۷۹) . پدیده جهانی شدن و حقوق فرهنگی . فصلنامه ی سیاست خارجی . سال چهاردهم ،

شماره ۲ ، تابستان .

۲۸- استرنج ، سوزان . (۱۳۷۹) . جهانی شدن ، فرسایش اقتدار کشور و تحول اقتصاد جهانی . ترجمه احمد صادقی .

فصلنامه ی سیاست خارجی . سال چهاردهم . شماره ۲ ، تابستان

۲۹- بانک جهانی . (۱۳۷۸) . نقش دولت در جهان در حال تحول . ترجمه ی حمید رضا برادران شرکا . تهران :

موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی چاپ اول .

۳۰- بوزان ، باری (۱۳۷۸) . مردم . دولت ها و هراس . ترجمه ی پژوهشکده مطالعات راهبردی . انتشارات

پژوهشکده ی مطالعات راهبردی ، چاپ اول .

- ۳۱- وینسنت ، اندرو (۱۳۷۶). نظریه های دولت . ترجمه دکتر حسین بشیریه . نشرنی ، چاپ دوم .
- ۳۲- تائب ، سلیه . (۱۳۷۸). بررسی مذاکرات سازمان تجارت جهانی (WTO) در نشست سیاتل - فصلنامه سیاست خارجی .دفتر مطالعات سیاسی و بین المللی (تهران ، زمستان ۱۳۷۸)
- ۳۳- باومن ، زیگمونه . (۱۳۷۶). جهانی شدن بعضی مردم ، محلی شدن بعضی دیگر جامعه سالم ، ش ۳۷ ، اسفند .
- ۳۴- بزرگی ، وحید (۱۳۷۶)پانوگرایی در روابط بین المللی اطلاعات سیاسی - اقتصادی . شماره ۱۲۱-۱۲۲ ، سال دوازدهم ، مهر و آبان .
- ۳۵- تائب . سلیه (۱۳۷۹). جهانی شدن اقتصاد و شرکتهای چند ملیتی فصلنامه ی سیاست خارجی سال چهاردهم ، شماره ی ۲ ، تابستان .
- ۳۶- تقوی ، مهدی (۱۳۷۵). جهانی شدن بازارهای مالی و تدویم سیاستهای اقتصادی ، اطلاعات سیاسی - اقتصادی - سال یازدهم ، شماره ۱۱۰ - ۱۰۹ -
- ۳۷- بروک ، پل . (۱۳۶۸). جهان سوم در بن بست . ترجمه امیر حسین جهانگللو . تهران : انتشارات خوارزمی ، چاپ اول .
- ۳۸- بارنت ، ریچارد . (۱۳۶۳). سیفره جهانی . ریچارد جی بارنت و رونالد . الی . موزلی . ترجمه مصطفی قریب . تهران : هاشمی ، چاپ اول .
- ۳۹- پهلوان ، چنگیز (۱۳۷۸). فرهنگ شناسی . گفتارهایی در زمینه فرهنگ و تمدن ، تهران : پیام امروز ، ۱۳۷۸ .
- ۴۰- تقوی ، مهدی (۱۳۷۵) جهانی شدن بازارهای مالی و تدوین سیاستهای اقتصادی ، اطلاعات سیاسی - اقتصادی . سال یازدهم ، شماره ۱۱۰ - ۱۰۹ -
- ۴۱- تاملر ، آلون (۱۳۷۵). جابجایی در قدرت . ترجمه ی شهیندخت خوارزمی ، تهران : نشر سیمرخ ، ۱۳۷۵ ، چاپ اول .
- ۴۲- تانزر ، مایکل . (۱۳۷۵). جهانی شدن اقتصاد ، ترجمه مجید ملکان . فرهنگ و توسعه ،

ش ۲۳، خرداد و تیر.

۴۳- تاجیک، محمد رضا (۱۳۷۸). فرامدرنیسم و تحلیل گفتمان. تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی. تهران: چاپ اول، ۱۳۷۸.

۴۴- رجایی، فرهنگ. (۱۳۷۹). نظریه ی روابط بین المللی در دنیای جهانی شده ترجمه پیروز ایزدی. فصلنامه سیاست خارجی، سال چهاردهم، شماره ی ۲، تابستان.

۴۵- روشنفکر، مجید. (۱۳۷۹). نقش تجارت در اقتصاد جهانی ماهنامه بورس اردیبهشت.

۴۶- سیف زاده، سید حسین، (۱۳۷۹). جهانی شدن عرصه ی برخورد یا گفت و گوی تمدنها از واقعیت موجود تا حقیقت موعود فصلنامه ی سیاست خارجی، سال چهاردهم شماره ی ۲، تابستان.

۴۷- سلیمی، حسین. (۱۳۷۸) نقد روش شناختی علم روابط بین المللی مجله ی سیاست خارجی، سال سیزدهم، شماره ۳، پائیز (۱۳۷۸).

۴۸- سیمبر: رضا. (۱۳۷۹) بازنگری مفهوم امنیت در عرصه ی روابط بین المللی فصلنامه ی سیاست خارجی سال چهاردهم. شماره ۳، پائیز.

۴۹- سیه نورانی، سید محمد رضا. (۱۳۷۹). جهانی شدن کشورهای در حال توسعه و ایران. اطلاعات سیاسی اقتصادی. سال چهاردهم، مرداد و شهریور، شماره ۱۵۶-۱۵۵.

۵۰- سمتی، محمد هادی. (۱۳۷۹). جهانی شدن در روابط بین المللی: معمای سیاست در عصر پامدرن. مجله ی سیاست خارجی، سال چهاردهم، شماره ۳، پائیز.

۵۱- صداقت، پرویز. (۱۳۷۹). سرشت جهانی شدن زمینه های آن ماهنامه بورس، اردیبهشت.

۵۲- صراف، مظفر. (۱۳۷۹). شهری شدن جهان و جهانی شدن شهرها، طرح مساله برای جنوب. اطلاعات سیاسی - اقتصادی. سال چهاردهم، شماره ی یازدهم و دوازدهم، مرداد و شهریور.

- ۵۳- عابد الجابری ، محمد . (۱۳۷۷) هویت فرهنگی و جهان گرایی ترجمه انور حبیبی . جامعه ، یکشنبه ۳۰ فروردین .
- ۵۴- عبدلحمید علی ، عادل (۱۳۷۹) . جهانی شدن و آثار آن بر کشورهای جهان سوم ترجمه سید اصغر قریشی . اطلاعات سیاسی - اقتصادی . شماره ی ۱۵۶-۱۵۵ ، سال چهاردهم ، مرداد و شهریور .
- ۵۵- فرانکل ، جوزف (۱۳۷۰) روابط بین المللی در جهان متغیره دفتر مطالعات سیاسی و بین المللی . شماره چهاردهم ، تابستان .
- ۵۶- فرانس بو ، ماری (۱۳۷۵) . جهانی شدن بازار ، مجله پیام یونسکو ، شماره ۳۱۸ .
- ۵۷- فوکویاما ، فرانسیس . (۱۳۷۲) . فرجام تاریخ و آخرین انسان ، ترجمه ی علی رضا طیب . فصلنامه ی سیاست خارجی . ش ۲ و ۳ . تهران . دفتر مطالعات سیاسی و بین المللی .
- ۵۸- قوام ، سید عبدالعلی . (۱۳۷۹) . بحران معنا در عصر جهانی شدن فصلنامه ی سیاست خارجی . سال چهاردهم ، شماره ۳ ، پائیز .
- ۵۹- قوام ، سید عبدالعلی . (۱۳۷۴) . نقد نظریه های نوسازی و توسعه تهران ، دانشگاه شهید بهشتی .
- ۶۰- قریشی ، فردین . (۱۳۷۹) . جهانی شدن ، تحریر و ارزیابی تفاسیر مختلف فصلنامه ی سیاست خارجی . سال چهاردهم ، تابستان . شماره ۲ .
- ۶۱- کینچی ، اومای . (۱۳۷۵) ، اولویت منطق جهانی ترجمه رضا رضایی . فصلنامه ی فراز ، پائیز و زمستان .
- ۶۲- کوهن ، رابرت . (۱۳۷۹) . جهانی شدن : تازه ها و دیرینه ها رابرت کوهن و جوزف نای . ترجمه ی شهرام رسائی . فصلنامه ی سیاست خارجی . سال چهاردهم ، شماره ۲ ، تابستان .
- ۶۳- گیدنز ، آنتونی (۱۳۷۹) ، گفتاری در باب فرایند فرو ریختن مرزهای مای و بومی در جهان ، ترجمه ملیحه مغازه ای . روزنامه بهار ، دوم مرداد .
- ۶۴- ماگداف ، هلندی . (۱۳۶۹) . امپریالیسم . هنری ماگداف و نام کمپ ترجمه هوشنگ مقتر ، انتشارات کویر .

- ۶۵- مظفری ، مهدی . (۱۳۷۹) . تمدن سترگ . سرمایه ی جهانی و معیارهای جدید تمدن . ترجمه آناهیتا شعبانی . فصلنامه ی سیاست خارجی سال چهاردهم ، شماره سه ، پائیز .
- ۶۶- میلمن ، هنری . (۱۳۷۹) . بازاندیشی در تقسیم بین المللی کار در شرایط جهانی . تلخیص و ترجمه بهروز علیشیری . اطلاعات سیاسی - اقتصادی . سال چهاردهم شماره ی یازدهم و دوازدهم ، مرداد و شهریور .
- ۶۷- معصوم زاده کیائی ، میر احمد . (۱۳۷۹) . حاکمیت دولت ها در عصر شرکتهای چند ملیتی اطلاعات سیاسی - اقتصادی ، شماره ۱۵۶-۱۵۵ .
- ۶۸- والر شتاین ، امانوئل . (۱۳۷۷) . سیاست و فرهنگ در نظام متحول جهانی . ترجمه پیروز ایزدی . تهران : نشرنی ، چاپ اول .
- ۶۹- ویلیامز ، مارک . (۱۳۷۹) . بازاندیشی در مفهوم حاکمیت : تاثیر جهانی شدن بر حاکمیت دولت . ترجمه ی اسماعیل مردانی گیوی . اطلاعات سیاسی - اقتصادی شماره ۱۵۶-۱۵۵ .
- ۷۰- واترز ، مالکوم . (۱۳۷۹) . جهانی شدن . ترجمه ی اسماعیل مردانی گیوی . تهران ، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی ، چاپ اول .
- ۷۱- ولفکانگ ، جی . تئوری های امپریالیسم . ترجمه کورش زعیم . تهران . انتشارات امیر کبیر ، ۱۳۶۳ .
- ۷۲- هاروی ، دیوید . (۱۳۷۶) . جهانی شدن جدید سرمایه داری و جهان سوم ترجمه وحید کیوان . تهران : نشر توسعه ، چاپ اول .

- 73-Amsden butler-SPC simplified: practical steps to Quality, Second edition,1998.
- ۷۴-Stephen B.Page, Implementing & System of Policies and procedures, 1999.
- ۷۵-Dr. Genichi Taguchi: Understanding Variation : the key to managing chaos, 1999.
- 76-William Bridges, Jobshift, NB Publishing Co.1999.
- 77-John Plender, A stake in the future, NB Publishing Co, 1999.
- 78-Hietanen 2004,(Broadberry and Ghosal,2003)
- 79- JPC-SED-The productivity challenge
- 80- Chaucil , Nasli : (2000). Cathouction : Cylen Politica in international Relation . International Political Science Review Vol 21 , No , 3 .
- 81- Castelle . Manael . (1998). The Network Society . London . Blackwell .
- 82- De Benait . Alain . (1996) . Confronting globalization . Telos , No 108 , Summer .
- 83- Coopen , R . N . (1968) . The Economic and International Relations . New York : McGraw Hill.
- 84- Gilpin , R . (1995) . War and change in World politics . Cambridge University Press .
- 85- Giddens. A . (1990) . The Consequences of Modernity . Cambridge . Polity Press.

- 86- Held , Daniel . (1999) . Globalization . Zetland : Zetland University Press .
- 87- Nanjundeswaraswamy - Hodge , Helena . (1996).Break Up the Monoculture The Nation , July , 1996.
- 88- McGrew , J . (1992) A Global Society . Cambridge , Palgrave Macmillan .
- Rohlfing , R . (1992) . Globalization : Social Theory and Global Cultural . London : Sage .
- 89- Walker , R , J . (1991) . Contending Javeneignition Redefining Political Community . Boulden . Lynne Rienner .
- Johannes , Jan W . (1997)GLOBAL Capitalism and the state . international , 1997 . No 3 .- McGrew , Anthony (1997) . The Transformation of Democracy ? Macmillan . _GLOBALISATION and Transnational Democracy . Cambridge . Palgrave Macmillan .
- 90-feslamieh.blogfa.com
- 91-vista.ir
- 92-noormags.com
- 93-online tic.ir
- 94-wikipedia.org
- 95-vadod4.blogfa.com
- 96-new.hamshahrionline.ir
- 97-jahannews.com
- 98-investiniran.ir
- 99-eshiraz.ir
- 100-staffing.persianblog.ir
- 101-irmanagement.blogfa.com
- 102-asp4/115/article-115http://www.imi.ir/tadbir/tadbir-