

## محکی برای نظریه‌ها در عرصه عمل

غلامرضا خاکی

### اولین جلسه کلاس

استاد نجفی در حالی که پای تابلوی کلاس قدم می‌زد، گفت:

«دوستان همانطور که می‌دانید این اولین بار است در دانشکده‌ها درس «مدیریت بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمانها» ارائه می‌شود، متأسفانه این درس سه واحدی، علی‌رغم اهمیتی که دارد در گرایشهای بازرگانی و صنعتی رشته مدیریت جزء دروس اختیاری قرار گرفته و از همه مهمتر در رشته مدیریت دولتی با تمامی دیوانسالاری که در سازمانهای جامعه مشاهده می‌شود واحد بهره‌وری ویژه‌ای برای این رشته پیش‌بینی نشده است.... به دلیل اختیاری بودن و برخی دلایل دیگر در اکثر دانشکده‌های مدیریت، این درس ارائه نمی‌شود و در نتیجه غالب دانشجویان این رشته با مفهوم علمی بهره‌وری، مدلها، شاخصها و تکنیکهای .... بهبود بهره‌وری آشنایی دقیقی ندارند و نه تنها در ایجاد فرهنگ نظری و عملی بهره‌وری در سطح ملی و سازمانی نقش چندانی را ایفا نمی‌کنند، بلکه در محیطهای کاری نیز توانایی چندانی در ارائه روشهای کاربردی برای بهبود امور از خود نشان نمی‌دهند...»

نجفی در ادامه صحبت‌هایش گفت:

اصولاً در متون رسمی مربوط به بهره‌وری دو فلسفه کلان در این رابطه وجود دارد:

الف - فلسفه غربی که به روش نوآوری (Innovation) مشهور است.

ب - فلسفه ژاپنی مشهور به بهیویی یا بهبود (Kaizen) که از سوی سازمان بهره‌وری آسیایی (APO) ترویج داده می‌شود و

ایران نیز از سال ۱۹۶۵ عضو این سازمان است...

نجفی پس از تشریح دو فلسفه مذکور با لحنی سؤالی از دانشجویان پرسید: «دوستان واقعاً بهره‌وری چه معنایی دارد؟» [چند نفر از دانشجویان پاسخهایی را ارائه کردند]

نجفی گفت: قبل از پاسخ به این سؤال لازم است که تذکر بدهم ما در زبان فارسی کلمه‌ای که معادل دقیق Productivity باشد نداریم لذا برخی اعتقاد دارند که در عمق کلمه «بهره‌وری» نوعی بار ارزشی منفی وجود دارد و پیشنهاد می‌کنند که واژه «کارآمدی» معادل مناسبتری است.

### دهمین جلسه کلاس

دوستان اگر به خاطر داشته باشید در جلسات قبلی ما با تعاریف بهره‌وری، سیر تاریخی آن، برخی تکنیکهای مهندسی و رفتاری، ... آشنا شدیم. بحث امروز ما در رابطه با مدل‌های اندازه‌گیری بهره‌وری است... می‌دانید که بدون اندازه‌گیری میزان بهره‌وری نمی‌توان برای بهبود بهره‌وری برنامه‌ریزی دقیق داشت... او پس از توضیح تعریف مدل، انواع مدل و ضرورت مدل‌سازی، مدلها و رویکردهای زیر را روی تابلو نوشت.<sup>۱</sup>

۱- سوترمایستر

۲- اگروال

۳- آچیو

۴- رویکرد تحلیلی بهبود بهره‌وری

۵- گودوین

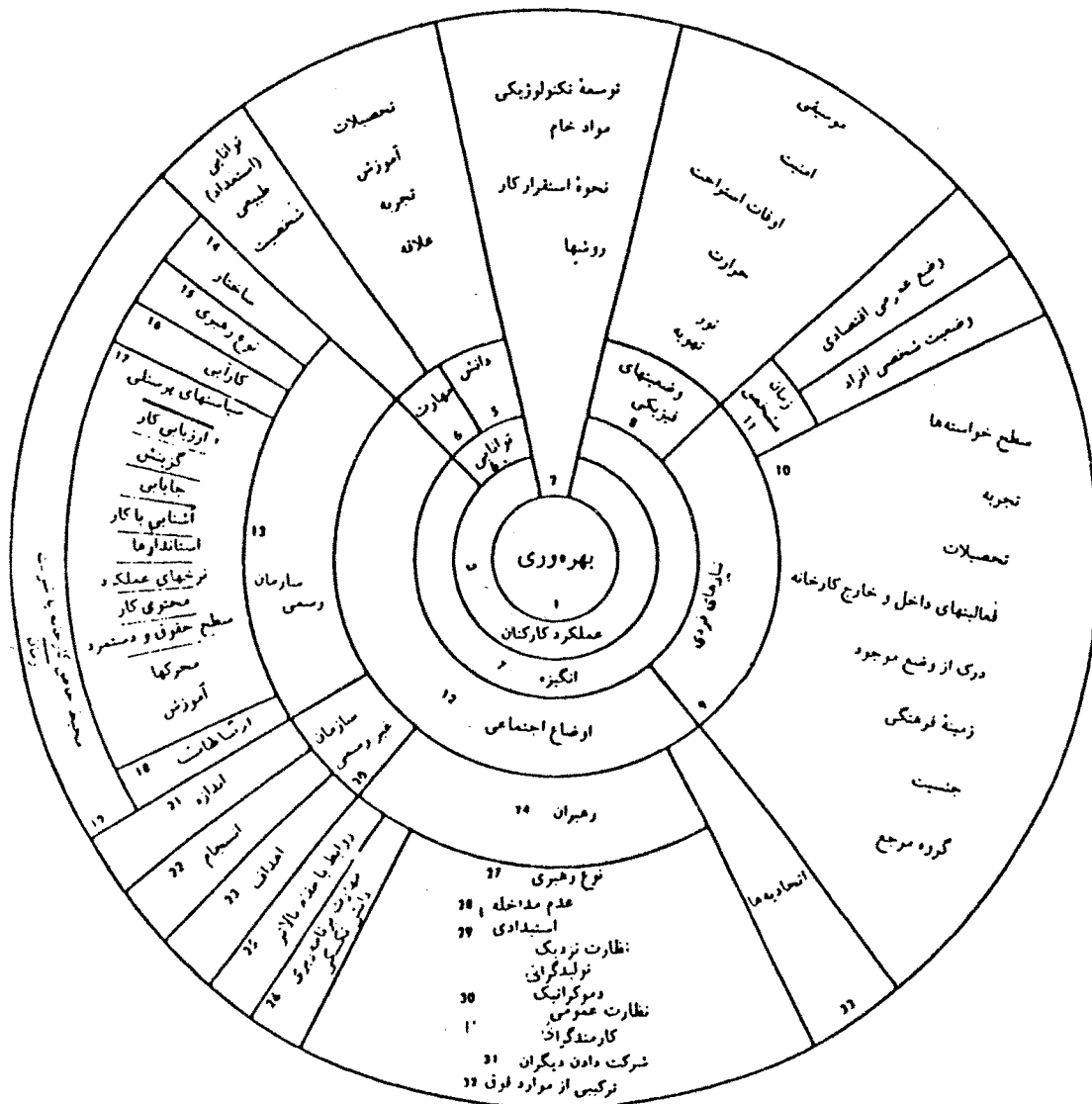
۶- استوارات

استاد نجفی ادامه داد: «ما امروز، اولین مدل، یعنی مدل سوترمایستر را مورد بحث قرار می‌دهیم: او برگهایی از تصویر زیر را بین حاضران تقسیم کرد و توضیح داد که در این مدل عوامل گوناگون برحسب درجه تأثیرگذاری بر بهره‌وری به صورت دایره متحدالمركز نشان داده شده‌اند. (شکل شماره ۱)

### چهاردهمین جلسه کلاس

استاد نجفی بعد از توضیح آخرین مدل گفت: «دوستان همان طور که می‌دانید بهره‌وری در یک معنای عام، زاییده نوعی نگرش عقلایی نارضايتمندانه خلاق به پدیده‌هاست» که برای افزایش بهره‌وری ملی باید تک تک افراد جامعه از این زاویه به مسائل

پیرامون خود نگاه کنند... متأسفانه برخی گمان می‌کنند که بهره‌وری امری فنی می‌باشد، و از این نکته غافلند که به قول جی واتسون ویلسون «اگر هر مسأله‌ای را عمیقاً کندوکاو کنیم، سرانجام به رفتار انسان می‌رسیم» این نکته را همانطور که مشاهده می‌کنید پروکوپینکو به خوبی نشان داده است.<sup>۲</sup> (جدول شماره ۱) دوستان با مشخص شدن جایگاه انسان حتی در عمق مسائل تکنولوژیک، مواد و انرژی و نظامهای تشکیلاتی، ضرورت «فرهنگ بهره‌وری» مشخص می‌شود، متأسفانه در ایران همواره مفاهیم جدی‌ای بعد از مدتی در گردوغبار کارهای تبلیغی - سیاسی بدست فراموشی سپرده می‌شوند، لذا ما با توجه به تجارب گذشته، باید تلاش کنیم دیدگاه «جستجوی بهره‌وری بیشتر» به صورت امری نهادی و ساختاری مبدل شود و جزئی از فرهنگ



شکل شماره ۱

بهره‌وری را ارائه می‌کردید؟

۲- آیا شما با پیشنهاد استاد، در رابطه با معادل فارسی

«کارمدی» برای (Productivity) موافق هستید؟ چرا؟

۳- به نظر شما می‌توان بدون اندازه‌گیری میزان بهره‌وری، برای

بهبود بهره‌وری برنامه‌ریزی دقیق علمی داشت؟ چرا؟

۴- نقش مدل سازی را در اندازه‌گیری بهره‌وری تحلیل کنید؟

۵- با چه مکانیزمهایی می‌توان «نارضایتی غیرخلاق» را به

«نارضایتی خلاق» تبدیل کرد؟

۶- اگر شما یکی از دانشجویان کلاس باشید خلاصه‌ای از

دیدگاههای خود را در رابطه با موانع نهادی شدن بهره‌وری در

سطح ملی و سازمانی مطرح سازید و پیشنهادهای خود را شرح

دهید؟

۷- به نظر شما رابطه بین اندازه‌گیری بهره‌وری و بهبود

بهره‌وری چیست؟

۸- اگر در امتحان درس دو سؤال زیر مطرح شده باشد شما به

آن چه جوابی می‌دهید:

\* رابطه شاخصها و مدل‌های اندازه‌گیری چیست؟

\*\* آیا مدیران، اقتصاددانان و مهندسان صنایع از یک نوع

شاخص اندازه‌گیری بهره‌وری استفاده می‌کنند؟ (در صورت جواب

منفی، شاخصهای مربوط به هر یک را نام ببرید)؟

\*\*\*\*\*

✉ خوانندگان گرامی پاسخهای خود را به آدرس زیر ارسال دارند:

تهران - بزرگراه شهید چمران - خیابان جلال آل احمد - دانشکده

علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران - صندوق پستی

۱۴۱۵۵-۶۳۱۱ - دفتر فصلنامه علمی و پژوهشی دانش

مدیریت. بدیهی است به بهترین پاسخ رسیده برای سؤالات مطرح

شده که تا تاریخ ۱۳۷۵/۱/۳۱ به دفتر مجله برسد، یک دوره یک

ساله فصلنامه علمی و پژوهشی دانش مدیریت اهدا می‌شود. لطفاً

در پاسخهای خود موردکامی شماره ۱۶ را حتماً قید فرمایید.

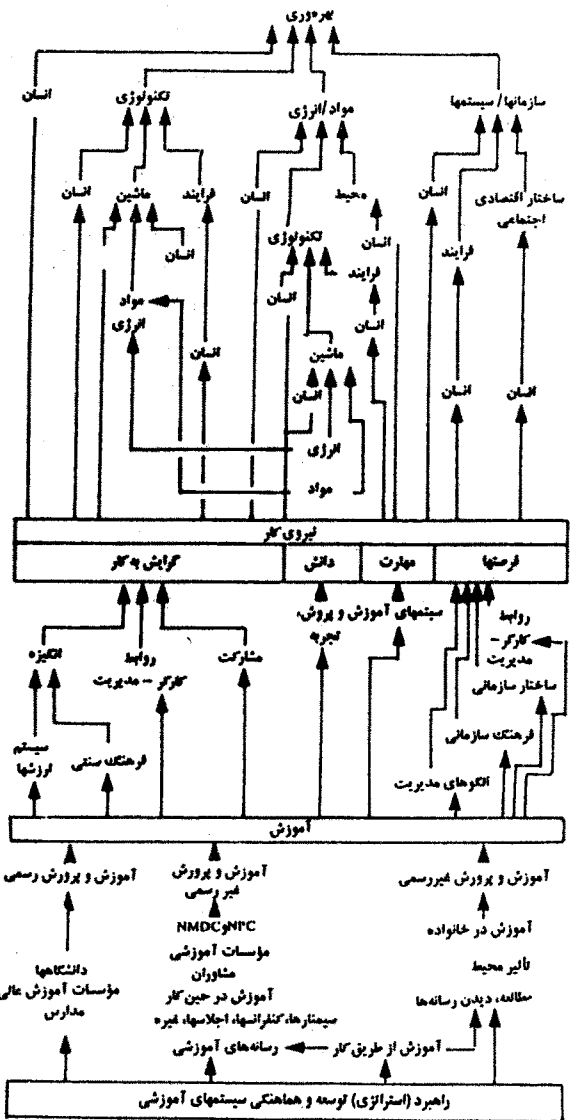
### پانویسها

۱- شرح برخی از این مدلها را می‌توان در منبع زیر یافت:

Samanph, David, "Productivity Engineering and Management", (Mc Graw- Hill Book Company 1990).

۲- پروکو پنکو، جوزف، «مدیریت بهره‌وری»، محمدرضا ابراهیمی مهر، مؤسسه کار

و تأمین اجتماعی، ۱۳۷۲، ص ۳۶۵.



جدول شماره ۱- ارتباط بین بهره‌وری و آموزش

اجتماعی و سازمانی ما شود... من از شما می‌خواهم که در رابطه با موانعی که بر سر راه نهادی شدن «نگرش بهره‌ورانه» در ایران وجود دارد دیدگاههای خود را بنویسید و پیشنهادهایی را برای غلبه بر این موانع مطرح سازید و در روز امتحان تحویل فرمایید.

### پانزدهمین جلسه کلاس

دوستان با اتمام بحث شاخصها، درس ما به پایان می‌رسد، امیدوارم که کلاس ما از بهره‌وری لازم برخوردار بوده باشد.

### سؤالات

۱- اگر شما یکی از حاضران در کلاس بودید چه تعریفی از



## راهنمای اشتراک فصلنامه علمی و پژوهشی «دانش مدیریت»

خواهشمندیم قبل از پر کردن برگه درخواست اشتراک به نکات زیر توجه فرمایید:

- ۱- کلیه مکاتبات خود را با ذکر شماره اشتراک انجام دهید.
- ۲- نشانی خود را کامل و خوانا و با ذکر کد پستی بنویسید.
- ۳- بهای اشتراک سالانه ۸۰۰۰ ریال و بها تک شماره ۲۰۰۰ ریال است.
- ۴- مجله‌های شماره ۱ تا ۱۰ دانش مدیریت موجود نیست و بهای شماره‌های موجود ۱۱ تا ۱۹ هر جلد ۶۰۰ ریال و از شماره ۲۰ تا ۲۴ هر جلد ۸۰۰ ریال و شماره ۲۵ تا ۲۸ هر جلد ۱۰۰۰ ریال می‌باشد.
- ۵- در صورت نیاز به خرید تک شماره لطفاً بطور دقیق شماره‌های درخواستی را قید نمایید.
- ۶- وجه اشتراک را به حساب جاری ۹۰۰۲۱ بانک ملی ایران شعبه پاسارگاد تهران واریز کرده و فیش بانکی را به همراه فرم اشتراک تکمیل شده به آدرس دفتر مجله پست نمایید تا مجله‌های مورد نظر برای شما ارسال گردد.
- ۷- هرگونه انتقاد و پیشنهادی دارید با ما در میان بگذارید.

آدرس فصلنامه دانش مدیریت:

تهران - بزرگراه شهید چمران - خیابان جلال آل احمد - دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران

تلفن مستقیم: ۸۰۰۶۳۵۵

سندوق پستی ۶۳۱۱-۱۴۱۵۵ دفتر مجله دانش مدیریت

فاکس: ۸۰۰۶۴۷۷

تلفنخانه: ۸۰۰۰۲۴۵-۸۰۰۱۷۴۵ داخلی ۳۷



## برگ درخواست اشتراک فصلنامه علمی و پژوهشی «دانش مدیریت»

قبلاً مشترک بوده‌ام  
 اشتراک کتابخانه  
 قبلاً مشترک نبوده‌ام  
 اشتراک شرکت، سازمان، مؤسسه  
 نام کتابخانه: .....  
 نام سازمان: .....  
 اشتراک شخصی  
 نام و نام خانوادگی: .....  
 نشانی دقیق استان: ..... شهرستان: .....  
 کد پستی: ..... تلفن: .....  
 به پیوست رسید بانکی شماره ..... به مبلغ ..... ریال بابت اشتراک یکسال  
 یا خرید تک شماره‌های .....  
 از هر شماره ..... نسخه ..... شروع اشتراک از شماره .....  
 تاریخ و امضاء: