

موجباتی را فراهم سازد که هدف مورد نظر با مشورت و نظرخواهی از مرئوسان انجام گیرد. تفویض کلی مسئولیت به مرئوسان باعث ایجاد نوعی فضای سازمانی می‌شود که در آن مسئولیت شخصی در سطحی بالاتر و جنبه حمایتی و تیمی آن در سطحی پایین‌تر قرار می‌گیرد. ولی در مواردی که مدیر با همکاری افراد تحت نظارت خود هدف‌ها را تعیین می‌کند آنچنان فضای سازمانی بوجود خواهد آمد که در آن احساس مسئولیت، حمایت و روحیه گروهی کارکنان در سطح بالایی قرار خواهد گرفت.

تغییر در شیوه‌های ارتباطی یا الگوهای گزارش دهی و گزارش گیری شامل آن نوع کنترل مدیریت و نظام کسب اطلاع است که در آن مجاری ارتباطی مورد استفاده قرار می‌گیرد. لازمه آن گزارش دهی است و در آن کمیت و محتوای ارتباط مورد نظر می‌باشد. مهمترین تفاوتی که در الگوهای ارتباط و گزارش دهی مشاهده می‌شود، تأکید نسبت به گزارش دهی رسمی و از طریق مجاری ارتباطی در مقابل تقسیم غیررسمی اطلاعات با مرئوسان است. همانطور که در جدول شماره ۲ پیشنهاد شده است، غالباً ارتباط و نظام گزارش دهی رسمی منجر به نوعی فضای سازمانی کاملاً "ساخت یافته" می‌شود که طی آن عمل متقابل اجتماعی بین افراد و فرآیند اطلاعات، کاهش می‌یابد. اما در نظامهای غیررسمی تر که در آن مدیر خود به صورت مجرای ارتباط درمی‌آید، احتمال احساس گرمی و حمایت در مرئوسان بیشتر می‌شود، و عمل متقابل اجتماعی بین مدیر و افراد تحت نظارت و افزایش می‌یابد، بنابراین شناخت شخصی مدیر نسبت به عملکرد افراد و تلاش آنان برای نیل به هدفهای سازمان بیشتر می‌شود.

تغییر در شیوه‌های رهبری شامل رفتار مدیر، مفروضات او درباره افراد، شیوه ایجاد رابطه با دیگران و نظایر آن می‌شود. در جدول ۲ فقط به دو جنبه از شیوه‌های رهبری که به نظر می‌رسد اهمیت بیشتری داشته باشد، توجه شده است. در شیوه اول به توانایی مدیر در زمینه شناخت و اختصاص پاداش برای بهترین نحوه انجام کار، اهمیت داده می‌شود. دومین جنبه از شیوه رهبری نیز شامل آن سبک از رهبری است که طی آن مدیر فرصت و دقت بیشتری را صرف کار با افراد تحت نظارت خود می‌کند تا به این وسیله مشکلات آنان را حل کند و آنان را بخاطر رفتار مؤثر و سازنده آنان از جهت نیل به هدفهای مورد نظر، تشویق کند. اینگونه رفتار مدیر باعث ایجاد نوعی فضای سازمانی

می‌شود که از مشخصات آن احساس قوی "مورد حمایت واقع شدن" از طرف کارکنان و روحیه جمعی قوی در گروه می‌باشد.

مرحله پنجم

در این مرحله لازم است تغییرات حاصل در فضای سازمانی که در آخرین مراحل برنامه فعالیت مدیر ایجاد شده است، ارزیابی گردد. اینگونه ارزیابی به مدیران کمک می‌کند تا بهبود در زمینه خاصی از فضای سازمانی را پیگیری کنند و به ارزیابی اثربخشی کوشش‌هایی پردازند که برای تغییر در فضای سازمانی بعمل آورده‌اند. در مواردی که شرایط کار سریعتر تغییر می‌کند، ممکن است لازم باشد اینگونه ارزیابی نیز به دفعات مختلف انجام گیرد. شاید لازم باشد هر ۶ ماه یکبار اینگونه ارزیابیها انجام شود. برای اینکه از مشکلات مربوط به استفاده مکرر از اینگونه پرسشنامه‌ها اجتناب شود، می‌توان دو یا چند گروه سازمانی را بعنوان نمونه انتخاب کرد و به هر گروه سالانه یکبار پرسشنامه داد.

نکته مهمی که لازم است مدیران در این زمینه نسبت به آن حساس باشند آنست که بهتر است نسبت به اهمیت ارزیابیهای دوره‌ای تأکید زیادی شود. دلیل این واقعیت نیز آنست که هرچند ممکن است مدیران به این نتیجه برسند که نتایج مورد نظر را بدست آورده‌اند اما این نتیجه‌گیری نوعی القای نظرات و دیدگاههای متصدی شغل باشد و واقعیت در جای دیگر پنهان بماند. توضیح بیشتر اینکه هرچند ممکن است مدیر یک سازمان در صحبت‌ها و مصاحبه‌هایی که با افراد تحت نظر خود دارد متوجه شود که نتایج اقداماتش مثبت یا منفی بوده است، ولی ممکن است این نتایج با نتایج حاصل از یک ارزیابی نظام یافته از فضای روانی سازمان، مشابهتی نشان ندهد. بدون در دست داشتن اطلاعاتی که دال بر تغییرات در فضای روانی است، یک مدیر نمی‌تواند اثرات اقدامات خود را ارزیابی کند یا هدفهای تجدید نظر شده‌ای را برای بهبود فضای سازمانی انتخاب کند. مدیرانی که در امور بازرگانی و تجارت فعالیت می‌کنند باید نسبت به جریان پول، منابع مالی موجود فروش کالاها و نظایر آن آگاهی کامل داشته باشند. حال این سؤال را مطرح می‌کنیم که "چرا نباید این مدیران نسبت به شرایط و فضای

سازمانی و علائق و نیازهای واقعی کارکنان تحت نظارت خود اطلاع دقیق، علمی و دور از هرگونه قضاوت‌های سطحی داشته باشند؟"

فضای روانی و بهره‌وری در سازمان

یکی از تعاریف سستی بهره‌وری، همان حاصل نسبت خروجی (ستاده) به ورودی (داده) می‌باشد. بهره‌وری در همه ابعاد حیات آدمی مورد نظر است و بهره‌وری فردی، اجتماعی و سازمانی در رابطه تنگاتنگ بایکدیگر می‌باشند. بین درآمد سرانه هر کشور و شاخص بهره‌وری افراد و سازمانهای آن رابطه مستقیم وجود دارد. برای اینکه درآمد سرانه کشوری افزایش یابد، باید بهره‌وری ملی در آن کشور ارتقاء پیدا کند. عوامل مؤثر در ارتقای بهره‌وری عبارتند از: مدیریت، تکنولوژی، سرمایه، کار و مهمتر از آن "عامل انسانی". عامل انسانی نیز هنگامی بهره‌وری بهینه خواهد داشت که برای کار انگیزه شده باشد. برای تقویت انگیزه افراد باید محیط کار، نیازهای شخصی و مسائل اقتصادی آنان مورد توجه قرار گیرد. اگر بخواهیم عوامل مؤثر در بهره‌وری را فهرست وار معرفی کنیم، خواهیم دید که فضای روانی مناسب موجب رضایت افراد از کار را فراهم می‌سازد و در نتیجه آن بسیاری از عوامل مؤثر در بهره‌وری فراهم می‌آید. نگاهی دقیقتر به مهمترین عوامل مؤثر در افزایش بهره‌وری احتمال صحت این اعتقاد را افزایش می‌دهد. این عوامل عبارتند از:

- ۱- نگرش کارکنان نسبت به کار و سازمان محل کار خود
- ۲- ماهیت کار
- ۳- دانش و اطلاعات تخصصی متصدیان گوناگون مشاغل در سازمان
- ۴- فرهنگ کار و اعتقاد کارکنان نسبت به ایفای مؤثر وظایف خود در سازمان
- ۵- تعادل روانی و جسمانی کارکنان سازمان
- ۶- انگیزه افراد برای انجام وظایف شغلی خود در حد بهینه
- ۷- روحیه کارکنان سازمان و خشنودی آنان از کار در سازمان
- ۸- میزان همکاری افراد در سازمان و علاقه به انجام کارهای گروهی
- ۹- نظم و انضباط در کار و اعمال مدیریت زمان در سازمان

- ۱۰- مشارکت کارکنان در تصمیمات
- ۱۱- اعمال مدیریت اثربخش و کارآمد
- ۱۲- فراهم بودن امکانات آموزشی اثربخش در سازمان
- ۱۳- نوآوری و خلاقیت و فراهم بودن محیط برای رشد خلاقیتها
- ۱۴- تجربه و سوابق مناسب برای ایفای وظایف شغلی
- ۱۵- ایجاد فضای روانی مناسب.

مروری به فهرست عوامل مؤثر در بهره‌وری نشان می‌دهد تنها هنگامی افراد به کار خود علاقه نشان می‌دهند و انگیزش کار در آنان افزایش می‌یابد که فضای روانی مناسب در سازمان فراهم آمده باشد. فضای روانی مناسب می‌تواند روحیه کارکنان را نیز بهبود بخشد، مشارکت آنان را در سازمان فراهم آورد، خلاقیت و نوآوریها را بیشتر کند و ...

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

مآخذ

1. T.R. Mitchell (1982), "Motivation: New directions for theory, research, and practice"; *Academy of Management Review*, 7, PP.80-88.
2. A.H. Maslow (1954), *Motivation and Personality*, New York: Harper and Row, pp.80-92.
3. E.E. Lawler (1983), "Three reward systems in organizations." *In Handbook of organizational behavior*, ed. J. Lorsch. Englewood Cliffs, N.J.:Prentice-Hall.
4. C.P. Alderfer (1972), *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*, New York: Free press.
- ۵- محمود ساعتچی (۱۳۶۹)، روانشناسی در کار، سازمان و مدیریت، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوم.
6. J.W. Atkinson (1958), *Motives in fantasy, action and society: A method of assessment and study*, Van Nostrand, p. 105.
7. D.McClelland and D.H. Burnham (1975), "Power driven managers: Good guys make bum bosses", *Psychology Today*, Dec. 1975.
8. A. Kolbet.al, (1971), *Organizational psychology, An experimental approach*, prentice-Hall, p. 81.
9. J.Veroff (1958), "Development and validation of projective measure of power motivation", In Atkinson J.W., *Motives in fantasy, action and society: A method of assessment and study*, Van Nostrand, p. 105.
- ۱۰- محمود ساعتچی، روانشناسی در کار، سازمان، و مدیریت انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوم، سال ۱۳۷۰.



پڙو، شڪاهه علوم انساني و مطالعات فرېنچي
پر تال جامع علوم انساني

آشنائی با سازمان بهره‌وری آسیائی^۱ (سیاسه)

□ نوشته: بهروز مینوبخش

□ عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

چکیده

تأسیس سازمان بهره‌وری آسیائی در ۱۹۶۱

میلادی باب جدیدی را برای همکاریهای کشورهای

آسیائی جهت تسریع رشد اقتصادی از طریق افزایش

بهره‌وری گشود. بنظر می‌رسد ناآشنائی یا آشنائی کم

مسئولان ذیربط کشور مانع از بهره گرفتن از امکانات

آن سازمان شده است. حال با توجه به اینکه برنامه

دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی

جمهوری اسلامی ایران، بخصوص به دلیل آنکه

همراه با به اجرا درآمدن سیاست تک نرخی شدن ارز

در مجامع سیاست‌گذار مطرح می‌شود، معرفی

سازمان بهره‌وری آسیایی، بعنوان مرجعی که

می‌توان در افزایش کارائی صنایع تولیدی و خدماتی کشور مؤثر افتد، آشنائی با آن سازمان می‌تواند مفید باشد. از اینرو این مقاله پس از اشاره مختصر به مفهوم بهره‌وری به معرفی سازمان بهره‌وری آسیائی می‌پردازد.

مقدمه:

میل انسان به ذخیره کردن و بکارگیری سهم بیشتری از اندیشه در ساخته‌ها و تولیدات خویش از یکسو، و تناسب این نگرش با چگونگی تأمین مطلوبتر نیازهای روزافزون بشر به کالاهای و خدمات از سوی دیگر، سبب شده است تا همواره کوشش‌های جهت دار، با توجه به محدودیت منابع، به استفاده بهتر و بیشتر از امکانات موجود منجر شود.

بهره‌وری، بیانگر نوعی ارتباط میان محصولات تولید شده و عوامل بکار رفته در تولید آن محصولات است. بارزترین نمود ارتباط مذکور، معیارها و روشهای اندازه‌گیری بهره‌وری است. به همین جهت همواره باید در دوره‌های مشخص زمانی بهره‌وری عوامل تولید اندازه‌گیری شود. به طور کلی ما اصطلاح سنجش را در اشاره به رابطه اشیاء و حوادث و قواعد منطقی ریاضی بکار می‌بریم. مقصود ما از اندازه‌گیری بهره‌وری، تشخیص روندها و ارزیابی وقایع بنحوی است که نتیجه قابل پیش‌بینی و کنترل باشد، البته باید رابطه مستقیم زمان را با بهره‌وری در محیط کار مدنظر قرار دهیم. افزایش و کاهش کمیت و کیفیت هر تولید در واحد زمان، می‌تواند در کاهش و یا افزایش اهمیت نقش "زمان کار" مؤثر باشد. افزایش بهره‌وری نقش زمان را در محیط کار با اهمیت می‌سازد و کاهش بهره‌وری نقش زمان را به دلیل فزونی هزینه‌های اقتصادی در فرآیند تولید کم اهمیت جلوه می‌دهد. البته علاوه بر اندازه‌گیری کلی بهره‌وری، اندازه‌گیری رشد بهره‌وری طی یک دوره زمانی مشخص نیز حائز اهمیت است.

بنابراین بهره‌وری، ارتباط بین داده‌ها و ستاده‌ها را نشان داده و به عبارت دیگر نمایش دهنده میزان کارآیی اقتصادی است. در بررسی پیشرفتهای اجتماعی و اقتصادی ممالکی چون ژاپن، آلمان و سایر کشورهای پیشرفته صنعتی، همواره مهمترین اصلی را که سبب ترقی این جوامع شمرده‌اند همانا افزایش کارآیی و بهره‌وری امکانات موجود بوده است. با وجود اینکه ژاپن و آلمان پس از جنگ دوم جهانی کمکهای فراوانی را دریافت داشتند، غالباً استفاده مطلوب از توانایی‌های موجود رمز موفقیت آنها بشمار آمده است. به جرأت می‌توان ادعا کرد که موفقیت ژاپنی‌ها در قرن اخیر مرهون افزایش کارآیی و بهره‌وری کار و سرمایه در این کشور بوده است.

در تبیین ساختار اقتصادی کشورهای جهان سوم، معلوم می‌شود که عدم توانایی آنها در استفاده از امکانات موجود از بارزترین متغیرهای اقتصادی بوده که به صورت کارآیی پایین جلوه کرده است. چون بهره‌وری نمایش دهنده میزان کارآیی اقتصادی و از ضروریات موفقیت استراتژی توسعه و رشد اقتصادی سطوح مختلف تولیدی (کالاها و خدمات) است، افزایش کارآیی و بهره‌وری در ساختار اقتصادی و توانایی‌های مادی و معنوی، باید فصل مقدم برنامه‌های کشورهای جهان سوم باشد. از جمله مشکلات اقتصادی بسیاری از کشورهای جهان سوم پایین بودن سطوح بهره‌وری عوامل تولید و نیروی کار است. در کشور ما این ضعف به دلایل مختلفی در سطح وسیع رایج است و باتوجه به محدودیت منابع، مؤثرترین عمل در افزایش تولید اجتماعی بالا بردن بهره‌وری امکانات موجود است.

سازمان بهره‌وری آسیائی

ضرورت بالا بردن بهره‌وری در سطح کشور، صنعت و بنگاههای خدماتی و تولیدی موجب شد تعدادی از کشورهای آسیا و منطقه اقیانوسیه در سال ۱۹۶۱ اقدام به ایجاد سازمان بهره‌وری آسیایی کنند و باب همکاری‌هایی را برای افزایش بهره‌وری و در نتیجه تسریع آهنگ رشد اقتصادی خود بگشایند. هدف سازمان بهره‌وری "سباسبه" به عنوان یک سازمان تخصصی، ارتقاء بهره‌وری در کشورهای عضو است. این ارتقاء از طریق آموزش، تحقیقات، برنامه‌های مطالعاتی مشترک، برپایی سمینارهای تخصصی و

برگزاری کنگره‌ها و کنفرانس‌های جهانی انجام می‌گیرد. برای رسیدن به این هدف در هر یک از کشورهای عضو، یک سازمان بهره‌وری ملی ایجاد شده است که به عنوان مرکز فعالیتهای بهره‌وری در آن کشور فعالیت دارد. این سازمانها به عنوان آژانسهای تکمیل‌کننده پروژه‌های سازمان بهره‌وری آسیایی و ناظر بر برنامه‌های آن هستند. بعلاوه سازمانهای بهره‌وری ملی مسئولیت سازماندهی پروژه‌های سازمان بهره‌وری آسیائی را در کشورهای خود عهده‌دار هستند و البته در اجرای این وظایف خود به نیروی انسانی و کمک دولتهای متبوع خود نیازمندند.

متأسفانه ایران علی‌رغم عضویت رسمی در سازمان بهره‌وری آسیایی تاکنون فاقد سازمان بهره‌وری ملی مشخص بوده است ولی خوشبختانه طبق اطلاعات کسب شده از وزارت صنایع سنگین که مسئولیت پیگیری و ارتباط با سازمان بهره‌وری آسیایی را به عهده دارد، به زودی سازمان بهره‌وری ملی در ایران نیز شروع بکار خواهد کرد. بنابراین ما نه تنها از امکانات سازمان بهره‌وری آسیایی برخوردار خواهیم شد، بلکه از طریق آن یا مستقلاً می‌توانیم با مراکز بهره‌وری در دنیا در ارتباط بوده و با آخرین کارهای تحقیقاتی و ملی کشورهای پیشرفته در زمینه‌های مورد نظر آشنا شویم.

باتوجه به اهمیت مقوله بهره‌وری و این موضوع که کشور ما ان شاء... به زودی به صورت فعالتری با این عامل مهم پیشرفت و توسعه برخورد خواهد کرد، شایسته است با تشکیلات و جنبه‌های گوناگون فعالیتهای این سازمان موفق بین‌المللی آشنایی بیشتری پیدا کنیم.

دفتر مرکزی سازمان بهره‌وری آسیایی که یک سازمان بین‌المللی و منطقه‌ای است در ژاپن (توکیو) قرار دارد. این سازمان توسط چند کشور آسیایی برای تسریع در رشد اقتصادی در سال ۱۹۶۱ تأسیس شد. سازمان مذکور غیرسیاسی، غیرانتفاعی و مبتنی بر عدم تبعیض است.

عضویت در "سباسه" برای کلیه دولتهای آسیایی و منطقه اقیانوس آرام که در کمیسیون اقتصادی و اجتماعی سازمان ملل برای آسیا و اقیانوسیه "اسکاپ" (ESCAP) عضو باشند، آزاد است. دولتهای خارج از حوزه آسیا و اقیانوسیه می‌توانند در این سازمان به عنوان عضو وابسته فعالیت داشته باشند. اعضای متقدم این سازمان در ۱۹۶۱

عبارت بودند از جمهوری چین، هند، ژاپن، جمهوری کره، نپال، پاکستان، فیلیپین و تایلند و سپس کشورهای دیگر، به ترتیب، هنگ کنگ (۱۹۶۳)، جمهوری ویتنام (۱۹۶۵)، سریلانکا (۱۹۶۶)، اندونزی (۱۹۶۸)، سنگاپور (۱۹۶۹)، بنگلادش (۱۹۸۲)، مالزی (۱۹۸۳) و فی جی (۱۹۸۴) به آنها پیوستند. کشور ما نیز از سال ۱۹۶۵ به عضویت این پیمان درآمده است. از سال ۱۳۵۸ عضویت ایران در این سازمان پیرو بخشنامه دولت جمهوری اسلامی ایران مبنی بر عدم پرداخت هرگونه حق عضویت به مؤسسات خارجی خاتمه پذیرفت ولی در سال ۱۹۸۳ مجدداً ایران به عضویت این سازمان درآمد.

اهداف و فعالیتهای سازمان بهره‌وری آسیائی (سباسه)

به طور کلی هدف "سباسه" افزایش بهره‌وری و نتیجتاً تسریع رشد اقتصادی از طریق همکاری مشترک در آسیا و منطقه اقیانوسیه است. "سباسه" برای رسیدن به هدفهایش از تمهیدات زیر استفاده می‌کند:

- ترویج آگاهی در زمینه بهره‌وری
- "سباسه" برای افزایش اشاعه دانش نوین بهره‌وری و تجارب و فنون در بخش‌های کشاورزی، صنعت و خدمات کوشش‌هایی جهت ارتقاء بهره‌وری در شرایط متغیر آسیا و منطقه اقیانوسیه و نتیجتاً ایجاد ارتباط بین بهره‌وری و رشد اقتصادی، در همکاری نزدیک با سازمانهای بهره‌وری ملی کشورهای عضو نقشهای زیر را به عهده دارد:

- ارائه رهنمودها و زمینه‌های تفکر و آینده‌نگری در قالب برنامه‌های بهره‌وری که به شدت مورد نیاز کشورهای عضو است. این برنامه‌ها در رشد اقتصادی کشورها و بهبود استاندارد زندگی مردم آنها مؤثر هستند؛

- ایجاد زمینه‌های همکاری چند جانبه بین کشورهای عضو و تشویق تلاشهای ملی و منطقه‌ای در افزایش و بهبود بهره‌وری؛

- راهنمایی و مشاوره در امور مربوط به بهره‌وری، با در نظر گرفتن ویژگیهای بومی اقتصادی و سیاستهای توسعه کشورهای عضو؛

- کمک به کشورهای عضو در ایجاد نهادهای مربوط به افزایش بهره‌وری و تقویت توانایی حرفه‌ای آنها از طریق برنامه توسعه منابع انسانی، با تکیه بر بهبود بهره‌وری در سطح خرد؛

- همکاری در تبادل اطلاعات مربوط به بهره‌وری بین کشورهای عضو و سازمانهای واقع در سایر نقاط جهان.

اخیراً تحقیقاتی جامع در زمینه استراتژیها و راههای بهبود بهره‌وری در دهه جدید به وسیله گروهی از مشاوران، مرکب از ۳۴ اقتصاددان برجسته منطقه انجام شد و به دنبال آن "سیاسه" در ساختار برنامه‌ها و فعالیتهاش تغییراتی را پدید آورد. هدفهای برنامه‌های جدید که از آغاز سال ۱۹۹۱ به اجرا گذارده شده‌اند عبارتند از:

- پاسخگویی مناسبتر به نیازهای توسعه‌ای کشورهای عضو "سیاسه" در مراحل مختلف توسعه اقتصادی
- ایجاد هماهنگی بیشتر با کشورهای عضو در مراحل اولیه برنامه‌ریزی پروژه‌های "سیاسه"
- اتخاذ روشی منسجم در بهره‌وری و توجه خاص به مدیریت کنترل کیفیت و سیستمهای اطلاعاتی.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

تشکیلات سازمان بهره‌وری آسیایی (سیاسه)

سازمان بهره‌وری آسیایی "سیاسه"

تشکیلات "سیاسه" مرکب از هیئت مدیره و دبیرخانه است. سازمانهای بهره‌وری ملی "سیم" در کشورهای عضو به عنوان عوامل طراحی و اجرایی برنامه‌های "سیاسه" برای افزایش بهره‌وری در سطح ملی و منطقه‌ای انجام وظیفه می‌کنند.

هیئت مدیره، بالاترین مقام در "سیاسه" است و در زمینه سیاستها، استراتژیها و رهنمودهای مربوط به تنظیم برنامه "سیاسه" اتخاذ تصمیم کرده و موارد مالی و امور مربوط به عضویت را تصویب می‌نماید. هیئت مدیره رؤسای "سیاسه" که به وسیله هر

یک از کشورهای عضو تعیین می‌شوند تشکیل شده و معمولاً "سالی یکبار جلسه دارد. دبیرکل در رأس دبیرخانه "سباسه" قرار دارد و در هماهنگی نزدیک با سازمانهای بهره‌وری ملی "سبم" مجری خط مشی‌های هیئت مدیره در تنظیم و اجرای برنامه است. رؤسای "سبم" به همراه نمایندگان بخش کشاورزی کشورهاشان هر ساله در گردهمایی مدیران "سبم" در خصوص مسائل فنی به منظور طراحی و تنظیم برنامه‌های "سباسه" با توجه به رهنمودهای هیئت مدیره، تشکیل جلسه داده و به تبادل اطلاعات در زمینه کمک به افزایش بهره‌وری در سطوح ملی و منطقه‌ای می‌پردازند و چگونگی اجرای برنامه‌های "سباسه" را ارزیابی کرده و پیشنهادهایی را به هیئت مدیره عرضه می‌دارند.

برنامه سباسه در کمک به کشورهای عضو جهت افزایش بهره‌وری در بخشهای صنعت و خدمات دو نوع پروژه، یعنی پروژه‌های چند کشوری و پروژه‌های تک کشوری را در بر می‌گیرد.

تنظیم برنامه با انجام یک تحقیق اساسی یا برآورد آغاز می‌شود. همزمان با این تحقیق که در زمینه شناسائی نکات مهم در بهبود بهره‌وری در سطح کل انجام می‌شود، برآوردهایی نیز جهت بررسی وضعیت فعلی، مسائل و فرصتهای رشد در سطح منطقه به عمل می‌آید. نهایتاً یافته‌های تحقیق یا برآورد برای رسیدن به توصیه‌هایی جهت برنامه‌ها و خط مشی‌های مناسب به وسیله کشورهای عضو و "سباسه"، در سمپوزیوم‌ها و گردهمایی‌های تحقیقی مورد بحث قرار می‌گیرند.

ممکن است برنامه‌های مطروحه توسط "سباسه" برای مساعدت به کشورهای عضو، برگزاری دوره‌های آموزشی و سمینارها یا تشکیل هیئت‌های تحقیق چندکشوری در زمینه خاصی از بهره‌وری را شامل شود. در حالی که اکثر برنامه‌ها برای همه کشورهای عضو تنظیم شده‌اند، برخی برنامه‌های "سباسه" برای پاسخگویی به احتیاجات گروهی از کشورها که در مرحله مشابهی از توسعه اقتصادی قرار دارند و استراتژیهای رشد یکسانی را تعقیب می‌نمایند، تهیه شده‌اند. برنامه‌های "سباسه" جهت بالا بردن بهره‌وری در بخشهای صنعت و خدمات به ۹ مقوله تقسیم می‌شوند.

۱- بهره‌وری و توسعه اجتماعی - اقتصادی: پروژه‌هایی که در این طبقه بندی قرار

می‌گیرند مبتنی بر این طرز تفکر هستند که بهره‌وری، مفهومی یکپارچه و پویاست. از این نظر توجه پروژه‌ها به نتایج ضمنی بهبود بهره‌وری در توسعه کلی اجتماعی - اقتصادی معطوف است.

۲- توسعه صنایع کوچک و متوسط: توسعه صنایع کوچک و متوسط از همان ابتدا سیاست صریح "سباسه" بوده است. در این نوع از پروژه‌ها از طریق دوره‌های آموزشی و سمینارها بر بالا بردن مهارت‌های فنی و اداری در صنایع کوچک و متوسط تأکید می‌شود.

۳- سنجش بهره‌وری: سنجش بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن یک فعالیت مداوم "سباسه" بوده است. این فعالیت به ادامه روش شناسی عملی و داده‌های تطبیقی در زمینه بهره‌وری برای مقایسه بین‌المللی معطوف است.

۴- مدیریت: هدف پروژه‌های "سباسه" تحت این طبقه‌بندی، قرار دادن پرسنل سطح بالای مدیریت در جریان مسائل مدیریت و تقویت نقش آنها به عنوان عوامل تغییر است. بعلاوه این پروژه‌ها جنبه‌های مهم مدیریت را به پرسنل رده میانی مدیریت عرضه داشته، به آموزش مربیان مدیریت و مشاوران می‌پردازد.

۵- مدیریت کنترل کیفیت: منظور از این نوع پروژه‌های "سباسه" که از ۱۹۸۹ مطرح گردیده بذل توجه بیشتر به موارد مربوط به کیفیت است. در عین حال، در سایر پروژه‌ها نیز بر اهمیت و طرق بهبود کیفیت تأکید بیشتری گردیده است. به علاوه اقدام به برپایی دوره‌های آموزشی و تشکیل هیئت‌های تحقیق چند کشوری شده است.

۶- تولید: هدف از پروژه‌های "سباسه" تحت طبقه‌بندی موضوعی تولید، ارائه جنبه‌های فنی - اداری به مربیان در حوزه مدیریت تولیدات و قادر ساختن آنها برای اقدام به عنوان عوامل تغییر در کشور و در حوزه فعالیت خود است. به این منظور پروژه‌های آموزشی به اجرا گذارده می‌شود.

۷- مدیریت منابع انسانی: پروژه‌های "سباسه" در این زمینه سعی بر شناسایی چالش‌گریهای آتی در گسترش همکاری مدیران و کارکنان داشته و مبلغ دانش نوین برای مربیان و مشاوران "سبم" و پرسنل ذیربط بوده است. این دانش دربرگیرنده جنبه‌هایی نظیر انگیزش برای بهره‌وری، ایمنی صنعتی و مدیریت پرسنلی است. این پروژه‌ها بر انسان بعنوان عامل مؤثر در بالا بردن بهره‌وری تکیه می‌کنند.

۸- بازاریابی: پروژه‌های بازاریابی "سباسه" با هدف بررسی وضعی جاری و گرایش‌های جدید، بازاریابی داخلی و بین‌المللی تدوین می‌شوند. همچنین در این پروژه‌ها معیارهای افزایش کارآیی در بازاریابی و توزیع نیز مطالعه می‌گردد.

۹- مدیریت فنی: این طبقه‌بندی، گروهی از پروژه‌ها را که در زمینه‌های مدیریت فنی، فن اطلاعات، حفظ انرژی و حفاظت محیط زیست تنظیم شده‌اند، دربر می‌گیرد. هدف این دسته از پروژه‌های "سباسه" تقویت توانایی ذاتی کشورهای عضو در زمینه توسعه و انتقال تکنولوژی است. البته این پروژه‌ها با در نظر گرفتن نیروهای بالقوه فنی و موانع توسعه تکنولوژی جدید تنظیم می‌شوند.

پروژه‌های کشاورزی و بخشهای کشت و صنعت، تقریباً ۲۵ درصد کل پروژه‌های "سباسه" را دربر می‌گیرد. ضمناً در تدوین برنامه‌های کشاورزی سعی می‌شود دگرگونی‌های منطقه‌ای در توسعه کشاورزی ملحوظ گردد. برای انعکاس این تغییرات در برنامه آینده کشاورزی، "سباسه"، یک مؤسسه مشاوره‌ای را با همکاری عده‌ای کارشناس از کشورهای منتخب عضو جهت انجام تحقیقی در زمینه عملکرد گذشته و چشم‌اندازهای آینده پروژه‌های کشاورزی بکار گرفته است.

برنامه‌های "سباسه" در بخش کشاورزی که فعالیت‌های ماهیگیری و امور مربوط به جنگل را نیز دربر می‌گیرد اولاً "بمنظور مساعدت به کشورهای عضو در ایجاد شناخت بیشتر مسائل بهره‌وری کشاورزی و آشنایی با تدابیر و فنون مناسب جهت بهبود کلی عملکرد در این بخش، طرح‌ریزی شده‌اند. این نتایج از طریق تبادل چندجانبه نظرات و تجارب به دست آمده و می‌تواند انتقال تکنولوژی بین دو یا چند کشور را تسهیل کند. برنامه‌های کشاورزی "سباسه" شامل بررسی‌ها، سمپوزیوم‌ها، گردهمایی‌های تحقیقی و سمینارهاست که در سه گروه قرار می‌گیرند: توسعه کشاورزی و نهادهای روستایی، تولید کشاورزی و داده‌ها، بازاریابی کشاورزی.

پروژه‌های توسعه کشاورزی و نهادهای روستایی بهنگام ساختن و منطبق کردن ساختار کشاورزی را با شرایط متغیر اقتصادی هدف قرار می‌دهد. در این پروژه‌ها جهت حصول اطمینان از بهبود روشهای زراعی خصوصاً در مورد کشاورزان خرده‌پا، بر تقویت خدمات پشتیبانی کشاورزی (تحقیق، توسعه و اعتبار) تکیه می‌شود.

هدفهای پروژه‌های مربوط به تولیدات کشاورزی و داده‌ها بکارگیری مطلوب منابع (زمینی، آب، نیروی کار و سرمایه) جهت حفظ رشد تولید، درعین حفظ محیط زیست است. تسریع در افزایش محصول برای ازدیاد عرضه مواد غذایی در نواحی‌ای که استعداد خوبی برای تولید دارند؛ طراحی، آزمایش و اشاعه سیستم‌های حیاتی و قابل نگهداری کشاورزی در زمینهای دیم‌کاری و سایر مناطق نامساعد از دیگر هدفهای این پروژه‌ها است.

پروژه‌های طبقه‌بندی شده در بخش بازاریابی کشاورزی برای بالا بردن کارآیی در عملیات پس از برداشت و بهبود بازار محلی تولیدات کشاورزی، دامداری و شیلات طرح‌ریزی شده‌اند.

پروژه‌های بخش کشت و صنعت دو دسته هستند: یکی کشت و صنعت و دیگری توسعه روستایی. دسته اول متوجه رونق تجارت کشاورزی، کشت و صنعت و تقویت مدیریت آنها برای بهره‌وری بیشتر است. دسته بعدی یعنی پروژه‌های توسعه روستایی معطوف به طرح‌ریزی استراتژی‌های عملی برای استخدام نسل آینده در مناطق محروم روستایی، تعیین منابع مناسب انرژی برای مناطق روستایی و پیشبرد توسعه روستایی است.

سمینارها، تحقیقات و بررسی‌های جمعی در این بخش نتایج جالب و قابل استفاده‌ای به بار آورده است. مثلاً نتیجه‌گیری شده است که در صورت رشد سریع کشورهای جنوب شرقی آسیا، کشاورزی مکانیزه روزبروز اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. با این حال احساس می‌شود که در کشورهایی با نیروی کار فراوان و ارزان زمینه برای مکانیزه شدن چندان آماده نیست. اینکه بسته‌بندی مواد غذایی برای افزایش ارزش محصولات خام کشاورزی نقش عمده‌ای در رشد اقتصاد ملی بازی می‌کند از جمله نتایج حاصل از انجام این نوع پروژه‌هاست.

کشورهای عضو "سباسه" در مراحل مختلفی از توسعه اقتصادی قرار دارند و ممکن است کشوری برحسب طبیعت، وسعت و ظرفیت خود نیازهای ویژه‌ای داشته باشد و به این لحاظ نتواند از پروژه‌های چندکشوری "سباسه" بخوبی استفاده کند. برای پاسخ به نیازهای خاص هر یک از کشورهای عضو، "سباسه" برنامه‌هایی شامل موارد

زیر تهیه دیده است:

۱- سرپرستی پروژه‌های با عنوان هیئت مشاهده و تحقیق تک کشوری که به موجب آن هیئت‌های بررسی از یک کشور جهت بازدید و مشاهده تجارب مربوط به سایر کشورهای عضو عزیمت می‌کنند.

۲- کارشناسان فنی در چارچوب پروژه خدمات کارشناسی فنی "سباسه" تعیین و به کشورهای عضو اعزام می‌شوند.

۳- بورس‌های مختلفی توسط دولتهای ژاپن، آلمان و کمیته فرانسه - "سباسه" و یونیدو از طریق "سباسه" اعطاء شده است.

۴- سرپرستی کارکنان یک سازمان بهره‌وری ملی در برنامه‌های سازمانهای مشابه دیگر شرکت می‌کنند. این فعالیت تحت پروژه‌های با عنوان همکاری دو جانبه بین سازمانهای بهره‌وری ملی انجام می‌گیرد.

پروژه‌های فوق در جوابگوئی به احتیاجات مخصوص یک کشور شامل بخش‌های صنعت، خدمات و کشاورزی تنظیم می‌گردند.

در خاتمه برخی نتایج به دست آمده از پروژه‌های تحقیقاتی "سباسه" برای روشن‌تر شدن کم و کیف فعالیتهای این سازمان به شرح فهرست زیر عرضه می‌شود.

- در زمینه توسعه منابع انسانی، کارشناسان به این نتیجه رسیده‌اند که نیاز به تلاش بیشتری در طراحی دوره‌ها و برنامه‌های آموزشی است تا بتوان به نیازهای ناشی از تحولات سریع در ساختار صنعتی و فنی کشورهای عضو پاسخ مناسب داد.

- درخصوص تشویق ابتکار در مدیریت جمعی، مدیریت سطح عالی باید برای ایجاد یک ذخیره فکری مدیریت و محیطی سرشار از اعتماد متقابل تلاش کند و زمینه‌های لازم را برای اعمال مدیریت مشارکتی فراهم آورد. باید نسبت به تشویق ابتکار و خلاقیت‌ها اقدام شود و برای بهبود منابع انسانی از راه آموزش و پرورش تلاشهای مؤثری به عمل آید.

- دولتها ترغیب شده‌اند که در گسترش اطلاعات فنی نقش اصلی را به عهده گرفته و برای عرضه آنها از مؤسسات و سازمانهای عمومی استفاده کنند.

- در مورد تهیه و توزیع کود شیمیایی، رویه‌هایی توصیه شده است. برای مثال در

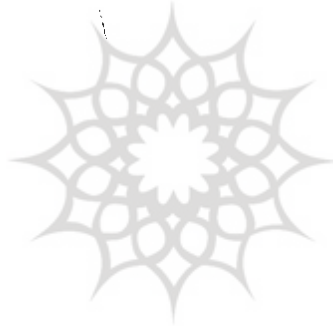
مورد توزیع آن بخصوص در کشورهای فاقد زیر ساخت مناسب پیشنهاد شده است که هر کشوری تسهیلات موجود را برای پاسخگویی به فعالیتهای توزیع در حال و آینده با روشی اقتصادی و کارآبررسی کرده و سیاست‌هایی در پیش گیرد که موجب تشویق بازار آزاد رقابتی و کارآمد گردد. در قلمرو وسیع‌تر یعنی منطقه توصیه می‌شود که کشورها کوشش‌های خلاقانه در برگیرنده نفع همگانی باشد در زمینه‌های تولید، توزیع و مصرف کود و نیز سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه، آموزش و سیاستگذارانها مبذول دارند و همچنین برای طرح‌ریزی عرضه و تقاضا مکانیسمی منطقه‌ای بوجود آید.

- مشخص شده است که مهمترین مانع برای بهبود، حفظ و بسط دامداری در بیشتر کشورهای آسیایی و اقیانوسیه، مسئله تغذیه دام است.

- با توجه به اینکه رشد اقتصادی منطقه در دو دهه گذشته عموماً "منتج به افزایش پس انداز خانواده‌های کشاورزی شده است، توصیه می‌شود که سیاست توجه بیشتر به تحرک پس اندازهای روستایی در پیش گرفته شود. به علاوه، چنین احساس می‌شود که پس اندازها می‌بایستی با طرحهای اعتباری کشاورزی تلفیق شود تا از طرفی موجبات ازدیاد پس انداز را فراهم کند از جانب دیگر تخصیص منابع مالی را به مصرف کنندگان مولد تضمین نماید.

منابع:

1. Asian Productivity Organization (June 1991). *Annual Report*. Nordica International Ltd. Hong Kong.
2. APO in Profile, Asian Productivity Organization.
3. Balk L. Walter. *Improving Government Productivity: Some Policy Perspectives*. State University at Albany, Sage Publications, Beverly Hills/London, P.28.
- ۴- ساطوریانس، ماریزا (مرداد ۱۳۶۷). "شناخت مفاهیم بهره‌وری در پیوند با تلاش و تولید". صنعت سنگین، سال اول، شماره ۲، ص ۱۰-۱۴.
- ۵- سیداصفهان‌نای، مهدی. "مصاحبه". صنعت سنگین، سال سوم، شماره ۱۳، ص ۲۰، ۲۵.
- ۶- قانع بصیری، محسن. "زمان و بهره‌وری، از تصور تا واقعیت". کیمیا، سال چهارم، شماره ۷، ص ۴-۹.
- ۷- کاظمی، سیدحسن. "درآمدی بر مقوله بهره‌وری در اقتصاد و روستا". جهاد، سال دوازدهم، شماره ۱۴۸، ص ۳۳-۳۸.
- ۸- عسکری، علی. "بررسی عوامل مؤثر در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی". زمین، شماره ۱، ص ۴-۹.



پښتونستان د علومو، انساني او مطالعاتو فریښی
پرتال جامع علومو انسانی