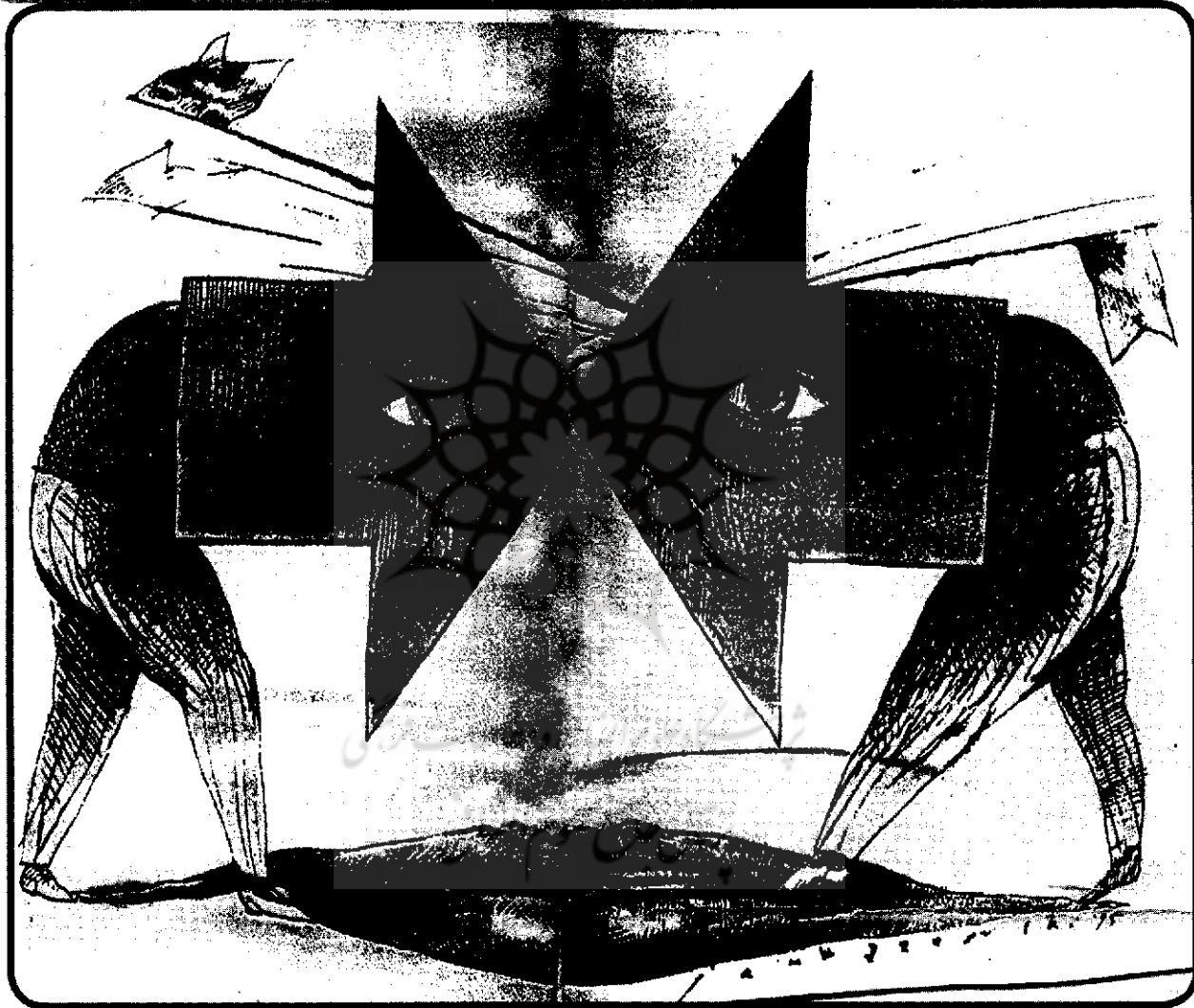


تحلیلی بر عوامل مؤثر در ایجاد محدودیت بهره‌وری در

# سازمانهای صنعتی و بازرگانی



## چکیده

یک عامل محدود کننده برون سازمانی چون قوانین و مقررات دولتی و چهار عامل درون سازمانی مانند شکست مدیریت در ایجاد جو مناسب در دستیابی به بهره‌وری مناسب، اندازه و بلوغ سازمانی، عدم توانایی در اندازه گیری و ارزیابی بهره‌وری نیروی انسانی و منابع فیزیکی، شیوه‌های انجام کار و عوامل تکنولوژیکی به صورت انفرادی و جمعی و ارائه تحلیلهای لازم همراه با نمونه تحلیل شده است.

بهره‌وری از مفاهیم توسعه یافته در قرن بیستم است و مسلماً در قرن حاضر تمام کشورها اعم از صنعتی و غیرصنعتی از کاربرد آن در ابعاد مختلف موضوعات فنی و اجتماعی گریزناپذیرند. ادبیات موضوع بهره‌وری عمدتاً تکیه بر شناخت مفهوم بهره‌وری، ابعاد بهره‌وری، عناصر تشکیل دهنده بهره‌وری، تفاوت معانی واژه‌های بهره‌وری، کارایی، اثربخشی و اندازه‌گیری آن در سازمانهای صنعتی را دارد. در این مقاله تلاش شده است به صورت فشرده ضمن بازگشایی مفاهیم بهره‌وری و تفاوت آن با کارایی و اثربخشی تکیه بر عوامل مؤثر بر بهره‌وری به ویژه عوامل محدود کننده یا بازدارنده در توسعه و افزایش بهره‌وری بحث شود. این هدف با مطرح کردن

واژه‌های کلیدی

بهره‌وری، کارایی، اثربخشی، عوامل ایجاد محدودیت در بهره‌وری

یکی از مباحث مهم اقتصاد هر کشوری قدرت بهره‌وری اقتصاد آن کشور است. در کشورهای در حال توسعه به لحاظ اینکه بخش عمده‌ای از اقتصاد در کنترل دولت است، عموماً اقتصاد از قدرت بهره‌وری مناسب برخوردار نیست. و مؤسسه‌های صنعتی و خدماتی وابسته به دولت نیز از این امر مستثنی نیستند. بهره‌وری نامناسب اینگونه مؤسسات باعث شده تا دولت در جست‌وجوی سیاستهای عمومی باشند تا از این طریق چنین مؤسساتی را بهره‌ور سازند. مسلماً شناخت صحیح از مؤسسات دولتی و نیز بهره‌وری و ابعاد آن و علل شکست و یا موفقیت برنامه‌های بهره‌وری در چنین مؤسساتی باعث شناخت ریشه‌های اولیه عدم بهره‌وری مؤسسات دولتی خواهد شد و می‌توان بر مبنای آن به ارائه راهبردهایی دست زد تا به بهبود عملکرد این گونه مؤسسات منجر شود. اینکه مؤسسات دولتی، صنعتی و یا خدماتی کدامند؟ و دارای چه ویژگیهایی هستند موضوعی است که باید در این مقاله بدان پرداخته شود. چرا که شناخت ابعاد و ویژگیهای این دسته از مؤسسات به عنوان یکی از محورهای اصلی بحث در درک موضوع مسلماً مؤثر خواهد بود. آهارونی (۱۹۸۶) سه ویژگی برای مؤسسات دولتی ارائه می‌کند. اولین و مهمترین آنان اینکه این دسته از مؤسسات قسمتی از بخش عمومی‌اند. دوم آنکه آنان به صورت مؤثری به تولید و یا ارائه خدمت می‌پردازند و سوم آنکه درآمد حاصل از فروش مؤسسات دولتی باید بخشی از هزینه‌های آنان را جبران کند. در بسیاری از کشورها نمی‌توان این ویژگیها را برای کلیه مؤسسات دولتی به کار گرفت چرا که بسیاری از مؤسسات خود را مؤسسات دولتی نمی‌دانند، بلکه خود را وابسته به ساختار دولت می‌شناسند. بنابراین مناسبترین

رهیافت برای چنین مؤسساتی نظر «تان» (۱۹۷۵) است که پیشنهاد می‌کند. مؤسسات دولتی واحدهای اقتصادی‌اند که دولت در مالکیت و مدیریت آنان مشارکت دارد. این دسته از مؤسسات می‌توانند به اجازه دولت ایجاد شوند و تمام مالکیت آن متعلق به دولت باشد و یا به صورت یک مؤسسه مستقل و یا به عنوان مؤسسه مشارکتی با مسئولیت محدود که در آن سرمایه‌گذاران داخلی و یا محلی ذی نفع هستند، باشند.

برای سالیان متمادی است که مشخص گردیده مدیریت مؤسسات بخش عمومی نیاز خاصی به ترکیبی از مهارتها دارد و جدای از آن است که در غالب اوقات در وجود افرادی است که آموزشها و تجربه‌های خود را در خدمات دولتی، ارتش، سپاه و یا بخش خصوصی کسب کرده‌اند. مؤسسات دولتی در یک فضای ویژه‌ای فعالیت می‌نمایند و مدیران موفق کسانی هستند که بتوانند صلح و آشتی بین اهداف متضاد تجاری و سیاسی برقرار سازند. شکست در توسعه برنامه‌های مناسب و

واقعی می‌تواند منجر به عملکرد غیر رضایت بخش مؤسسات دولتی شود. این به نوبه خود باعث کاهش بهره‌وری می‌گردد. بنابراین هماوری اکثر مؤسسات دولتی عملکرد کارآمد یعنی بهره‌وری در یک فضای سیاسی است. اکثر کشورها و دولتها متقاعد شده‌اند که خصوصی سازی ساده‌ترین و آسان‌ترین راه در بهره‌وری مؤسسات دولتی است. یکی از نمونه‌های بارز این حرکت را می‌توان سیاست‌های خصوصی سازی دولت تاجردر انگلستان نام برد (و تنهال و دیگران، ۱۹۸۷). سیاست‌های خصوصی سازی دولت تاجر، ضمن پایداری باعث شد تا مؤسسات دولتی عمده‌ای وارد بازار آزاد شده و به بخش خصوصی واگذار شوند. در مطالعه حاضر نویسندگان به دنبال آن هستند که ضمن پرداختن به مفاهیمی چون مؤسسات دولتی، عوامل بازدارنده‌ای را که بر افزایش بهره‌وری این گونه مؤسسات تأثیر می‌گذارد و به استناد آن به رهنمودهایی دست یابند. لذا بحث مطالبی چون شناخت بهره‌وری، عوامل مؤثر بر کاهش بهره‌وری، ضروری است.

### بهره‌وری

بهره‌وری چیست؟ "بهره‌وری"، "قدرت تولید"، "قابلیت تولید"، و یا "بهره‌زایی" یک نسبت بازده به داده است. بهره‌وری مقدار تولید شده یا باز داده به دست آمده نیست. بلکه اندازه‌ای است که نشان می‌دهد به چه نحو منابع مصرفی با یکدیگر ترکیب و به کار برده می‌شوند تا نتایج مورد انتظار و خاصی به دست آید.

مفهوم بهره‌وری روابط بین متغیرهای متعدد در یک محیط سازمانی را بیان می‌نماید. در حالی که باز داده یا نتایج کسب شده، می‌تواند به داده‌ها یا منابع متفاوت متعددی ارتباط پیدا نماید که این خود به شکل نسبت‌های گوناگون بهره‌وری یعنی باز داده بر حسب یک ساعت کار، باز داده بر حسب یک واحد مواد و یا باز داده بر حسب یک واحد سرمایه ظاهر شود. هر کدام از این نسبت‌های بهره‌وری مستقلاً به وسیله ترکیبی از عوامل متعدد متأثر می‌شود. این عوامل متعدد و مؤثر در هر کدام از این نسبت‌ها عبارتند از: کیفیت و موجود بودن مواد، گستردگی عملیات، میزان حجم مصرف، موجود بودن و به کار گرفتن به میزان تجهیزات سرمایه‌ای سطح مهارت و گرایش نیروی کار و انگیزه و سودمندی مدیریت. نحوه‌ای که در آن چنین متغیرهایی به یکدیگر پیوند داده می‌شوند بر روی بهره‌وری به دست آمده از طریق هر کدام از نسبت‌های متعدد مؤثر است.

یکی از اساسی‌ترین و آشناترین نسبت‌های بهره‌وری که همگی با آن آشنایی داریم عبارت است از: "کیلو مترها پیموده شده با هر لیتر بنزین است". اندازه‌گیری "داده‌ای" مانند بنزین را برای اندازه‌گیری کارایی بنزین به تنهایی نمی‌توان به کار برد، بلکه به عنوان نشان دهنده کارایی کار اتومبیل باید به حساب آورد. برای دستیابی به بهره‌وری این مثال باید عواملی مانند سرعت،



شکاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

مؤسسات دولتی، گروههای حرفه‌ای، همگی باید علاقمند و معتقد به بهره‌وری باشند. زیرا که بهره‌وری همگی ما را چه به صورت یک خریدار، مالیات پرداز و یک شهروند متأثر می‌سازد. زمانی که مردم در مورد عدم توانایی پرداخت هزینه هفتگی مواد غذایی، هزینه تعمیر اتومبیل، پرداخت مالیات‌ها و تمیز نگاه داشتن و آلوده نکردن محیط زیست شکایت می‌نمایند، از چیزی بسیار وسیع تر از پول صحبت می‌کنند. آنان از بهره‌وری صحبت می‌کنند. توان به کارگیری منابع موجود به منظور دستیابی به تقاضاهای رو به افزون افراد.

### سطوح بهره‌وری

بهره‌وری نشان‌دهنده نتایج حاصل از کار یک سیستم در قبال استفاده از منابع و امکانات است. بهره‌وری از حیث آنکه در چه سطحی سیستمها را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده، به چهار سطح تقسیم بندی می‌شود.

۱- بهره‌وری در سطح کارکنان

۲- بهره‌وری در سطح سازمانی

۳- بهره‌وری در سطح بخشی از اقتصاد

۴- بهره‌وری در سطح ملی

بهره‌وری در سطح کارکنان به تجزیه و تحلیل، اندازه‌گیری و بهبود بهره‌وری منابع انسانی اختصاص دارد. موضوع بحث آن ارتقاء و بهبود بهره‌وری نیروی انسانی اعم از نیروی کار مستقیم یا نیروی کار غیرمستقیم است. بهره‌وری سازمانی، بهره‌وری یک سیستم سازمانی را مطالعه و ارزیابی می‌کند. در مبحث بهره‌وری بخشی، بهره‌وری مختلف اقتصادی نظیر بهره‌وری بخشهای صنعت، کشاورزی و... مورد مطالعه واقع می‌شود و سرانجام در مبحث بهره‌وری ملی، بهره‌وری کل اقتصاد یک کشور به عنوان یک سیستم کل مورد تجزیه و تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرد.

### مراکز ملی بهره‌وری

مراکز ملی بهره‌وری به میزان فزاینده‌ای در بسیاری از کشورهای جهان در حال ایجاد است. در اروپا بیست مرکز ملی بهره‌وری وجود دارد. در آسیا این رقم نزدیک به چهارده مرکز می‌رسد که سازمان ملی بهره‌وری ایران نیز یکی از این مراکز است. "۵" یکی از موفق‌ترین این مراکز در ژاپن تأسیس گردیده و این در زمانی بوده که تولیدات صنعتی ژاپن عموماً کالاهای پست بوده‌اند و درآمد سرانه هر ژاپنی به ۲۰۰ دلار در سال بیشتر نمی‌رسیده است. امروزه ژاپن در سطح جهان شناخته شده و کیفیت کالاهای تولید شده آنان بسیار عالی است، به گونه‌ای که درآمد سرانه هر ژاپنی ۸۰۰۰ دلار و میزان بیکاری در آن کشور ۲ درصد بیش نیست.

### اهمیت رشد بهره‌وری

بهره‌وری در دستیابی به اهداف ملی، بازرگانی، تجاری و شخصی دارای اهمیت است. منافع رشد بهره‌وری بیشتر برای همگان روشن است چرا که در آینده می‌توان به میزان زیادتری با منابع کمتر یا همان



ترافیک، تعداد چراغهای راهنما، کارایی موتور اتومبیل و همین‌طور کارایی خود بنزین را مورد توجه قرار داد. "بازده" یا تعداد کیلومترهای پیموده شده نشانه‌ای از کارایی، یا وسعت نتایج به دست آمده است.

تولید، کار، هزینه‌ها و نتایج اجزای تلاش در بهره‌وری است. به تنهایی هر کدام از واژه‌ها با دیگری معادل نیست. اکثر مردم مفهوم بهره‌وری را با تولید صنعتی پیوند می‌دهند، زیرا که بهره‌وری در یک چنین فعالیتی عینی، ملموس و قابل اندازه‌گیری است.

اقتصاددانان همیشه از تعریف سنتی بهره‌وری که عبارت از بازده بر حسب یک ساعت کار صرف شده پشتیبانی نموده‌اند. چنین دیدگاهی باید تغییر یابد و باید همه اجزای کار را شامل شود. مؤسسات آموزشی،

میزان منابع دست به تولید زد و میزان سطح زندگی را افزایش داد. با اصلاح بهره‌وری می‌توان سهم منافع اقتصادی آینده را بزرگتر نمود و نسبت سهم هر نفر را در آن افزایش داد. با توسعه سهم منافع اقتصاد آینده، می‌توان تضاد بین گروه‌هایی را که برای کسب بخش کمتری از این سهم با یکدیگر مبارزه می‌کنند را کاهش داد.

در بعد ملی، اصلاح بهره‌وری تنها منبع افزایش ثروت واقعی ملی است. سودمندی بیشتر از منابع، باعث کاهش ضایعات و نگاهداری منابع کمیاب و گران قیمت خواهد شد. بدون رعایت بهره‌وری، افزایش در دستمزدها، هزینه‌ها و قیمت‌ها را خواهیم داشت که طبعاً به تبع آنها افزایش تورم به وجود می‌آید. رشد مداوم در بهره‌وری تنها راه یک ملت برای مبارزه با مشکلات اساسی، همانند: تورم، بیکاری، افزایش کسری بازرگانی و پول ناپایدار است.

از بعد فردی، رشد بهره‌وری در افزایش استاندارد واقعی زندگی و به‌کارگیری منابع موجود به بهترین وجه برای اصلاح کیفیت زندگی است.

در بازرگانی، اصلاحات در بهره‌وری می‌تواند سرویس‌های خدماتی مؤثرتر، افزایش جریان نقدینگی، بهره‌دهی بیشتر سرمایه‌گذاری‌ها و سود بیشتری را به همراه داشته باشد. منافع بیشتر، امکان سرمایه‌گذاری را توسعه می‌دهد و این خود باعث ایجاد مشاغل جدید می‌گردد. همین‌طور بهره‌وری سهمی در رقابت مؤسسات بازرگانی در بازارهای داخلی و خارجی را فراهم می‌سازد.

سود بازرگانی می‌تواند یا به وسیله افزایش فروش و یا به وسیله کاهش هزینه و یا ترکیبی از هر دو حاصل گردد. غیر عادی نیست که اغلب مدیران بر روی فروش زیادتر تأکید دارند و تأکید کمتری بر روی کنترل نمودن و یا کاهش داده‌های هزینه‌ها را دارند. چنین گرایشی نتیجه فروش یک واحد اضافی است که باعث کاهش هزینه ثابت می‌گردد و به‌طور خودکار، سودمندی را افزایش می‌دهد، البته به شرط آنکه افزایش متقابلی در هزینه متغیر در هر واحد وجود نداشته باشد. در بعضی مؤسسات تجاری، خاصه آن دسته از مؤسساتی که سرمایه بر یا تجهیزات بر هستند و در آنها عناصر هزینه‌های ثابت بالاتر است، سود هر واحد کالا با افزایش حجم تولید افزایش خواهد یافت. گرچه افزایش چشمگیری در هزینه‌های متغیر هر واحد کالا به چشم می‌خورد.

مدیران، همانند همه افراد دیگر گرایش به برقراری و استقرار آرامش دارند. به جای آنکه مدیران با موضوع کنترل هزینه‌ها، خود را مواجه سازند، عموماً چیره شدن بر مسیر افزایش تقاضا برای آنان آسانتر است. بنابراین افزایش بهره‌وری، یعنی کاهش هزینه‌های هر واحد کالا در حالی که حجم تولید به میزان خود باقی بماند و یا اینکه ترجیحاً افزایش یابد، عموماً تأکیدی بر آن نمی‌گردد. و این تا زمانی ادامه دارد که یا کاهش در تقاضا برای کالاها و خدمات و یا تقاضایی که رشدی کمتر از رشد تعادل را دارد، تجربه نشود. لذا در این دوران بهره‌وری و کنترل هزینه از اولویتهای زیادی در افزایش فروش برخوردار نخواهند بود.

زمانی که از رمز رشد بالای پایدار بهره‌وری ژاپن سؤال شد، کوهی گوشی از مدیریت مرکز بهره‌وری ژاپن، چنین پاسخ داد. مهمترین روح همکاری بین مدیریت و کارکنان است که سیستم‌های دوره زندگی فرد را شامل می‌شود. زمانی که فردی به استخدام درآمد، تحقیقاً آن فرد برای تمام دوره شغلی با مؤسسه خواهد ایستاد آنگاه او در تمام زندگی خود را وقف سازمان می‌نماید. او سعادت خویش را با مؤسسه سهیم می‌کند. مادر ژاپن از ایالات متحده در مورد مهندسی صنایع بسیار آموخته‌ایم. لکن این تکنیک‌ها را با تأکید بر نیروی انسانی مخلوط نموده‌ایم. هم ایالات متحده و هم اروپا نیاز به انجام چنین کاری را دارند. اگر چه کارکنان ژاپنی دیگر شعرهای دسته جمعی را قبل از شروع هر شیفت کار در توپوتا و دیگر کارخانجات اتومبیل‌سازی ژاپن نمی‌خوانند ولی کارگران صنعت اتومبیل ژاپن نوعی غرور و مأموریت خاصی را نسبت به کار خود دارند. کار خوب انجام دادن برای آنان، برای اتحادیه‌شان، برای خانواده‌شان و برای کشورشان مهم است. کارگران و مدیریت اهداف مشابهی را مشترکند. از بیگانگی کارگری تقریباً هیچ خبری نیست و خرابکاری حتی شنیده نمی‌شود.

شیشه‌های نوشابه در لابلای درهای اتومبیل ژاپنی پیدا نمی‌شود گرچه این مسئله گهگاهی در اتومبیل‌های آمریکایی مشاهده می‌گردد. هر کارخانه‌ای گروه کیفی اداری و کارگری خاص خود را دارد که به تعداد سه تا ده نفر در اوقات فراغت به دور هم جمع می‌شوند تا در مورد کیفیت و راه‌های اصلاح کالا بحث کنند. پاداش‌ها برای ایده‌هایی که به اجرا در می‌آید اغلب جنبه روانی دارد. در حالی که جنرال موتورز برای ایده‌هایی که به اجرا درآید تا ۱۰۰۰۰ دلار پاداش می‌دهد، پاداش یک کارخانه ژاپنی به میزان ۶۰۰ دلار برای یک پیشنهاد عملی رقمی منصفانه به حساب می‌آید. در نپسان تولیدکننده ماشینهای داتسون برای یک ایده اصیل پاداشی که در نظر گرفته می‌شود عبارت از یک دکمه کارخانه و یا یک قلم خودکار کارخانه است.

اتحادیه‌های صنفی اگر چه بسیار زیادند ولی در کمال مقایسه با استانداردهای ایالات متحده غیر فعال اند. طبقه‌بندی مشاغل به صورت انعطاف‌پذیری تعریف شده است و کارگران از اینکه کارهایی به آنان محول شود تا آن را انجام دهند ابایی ندارند. هر کارگر اتومبیل‌سازی کارخانجات ژاپنی به طور متوسط از سال ۱۹۷۹ تا ۱۹۸۰ افزایش دستمزدی معادل ۲۱۲ درصد داشته است و زمانی که سود تولید بدان اضافه می‌شود رقمی معادل ۹ دلار در ساعت در مقایسه با ۱۷ دلار در ساعت که همکار مشابه او در آمریکا دریافت می‌نماید به دست می‌آورد. کمتر کارخانه اتومبیل‌سازی ژاپنی است که بتواند از نظر امکانات طراحی و حجم تولید با کارخانه اتومبیل‌سازی توپوتا نزدیک ناگویا بر سر و صدا تاریک و کثیف است. خط تولید این کارخانه در هر ساعت ۶۰ اتومبیل تولید می‌کند. در حالی که این وضعیت در کمال مقایسه با تولید ۱۰۰ اتومبیل در هر ساعت بعضی از کارخانجات اتومبیل‌سازی آمریکا قابل مقایسه نیست.

ژاپنی‌ها نه تنها در ساختن اتومبیل‌هایی که می‌سازند، حساسیت دارند، بلکه در زمان



## عوامل محدودکننده بهره‌وری

اصلاح در بهره‌وری ناگهانی اتفاق نمی‌افتد. مدیران با کفایت و از خود گذشته موجب اتفاق آن می‌شوند. این مدیران با استفاده از تعیین اهداف، تشخیص موانع در دستیابی به اهداف، توسعه برنامه عملی به منظور فائق آمدن بر موانع و هدایت مؤثر در جهت اصلاح بهره‌وری به بهره‌وری دست می‌یابند. چندین عامل، دستیابی به اهداف بهره‌وری را محدود می‌کنند. بعضی از این عوامل محدودکننده در درون سازمان و به وسیله اعضای آن شکل می‌گیرند و بعضی دیگر عموماً کمتر به وسیله مدیران قابل کنترل می‌باشند از خارج از سازمان شکل می‌گیرند. در هر حالت در کلیه سازمان‌های در جنب و جوش اند تا رشد بهره‌وری را محدود و یا اینکه آن را متوقف نمایند. با آزمون کردن و درک بهتری از عوامل محدودکننده درون سازمانی می‌توان برنامه عملی مؤثرتری را توسعه داد. گر چه عوامل محدودکننده می‌توانند ماهیتاً از فعالیتی به فعالیت دیگر متفاوت باشند، ولی بعضی عوامل محدودکننده یکسانی در اکثر امور وجود دارند که تنها شدت تأثیر آنها متفاوت است. عوامل محدودکننده در بهره‌وری را می‌توان به صورت زیر فهرست نمود.

### ۱- جو نامناسب

کلمات جاودانی پوگو، " ما دشمن دیده‌ایم و او خود ماست " تسخیرکننده ذات این عامل محدودکننده است. بسیاری مردم امروز احساس می‌کنند که به وسیله مؤسسات بازرگانی یا دولتی استثمار می‌شوند، چه در نقش کارمند و یا مصرف‌کننده. قیمت‌ها مرتباً رو به افزایش است، احساس عمومی بر آنست که منفعت‌های مؤسسات بازرگانی یا دولتی و نرخ سود حاصل از سرمایه‌گذاری بیش از آن مقداری است که عامه باور دارند. سود واژه با قدرتی نیست. رفتار ناپسند بعضی مؤسسات دولتی یا خصوصی باعث بد نظری اذهان عمومی نسبت به مؤسسات گردیده است. گناه چنین نگرش منفی نسبت به مؤسسات و همین‌طور سود بر دوش رهبران آنها سنگینی می‌کند. در حالی که سالیانه میلیون‌ها ریال صرف تبلیغات کالاها و ارائه خدمات می‌شود، عملاً هیچگونه هزینه‌ای صرف بزرگاری ارتباط با جامعه در اهمیت سودآوری که باعث ایجاد مشاغل و بالا رفتن استاندارد زندگی برای همگان است نمی‌شود. به جای آنکه کارکنان را به عنوان "شرکاء" بنگرند، با حقوق دانستن بعضی مسائل اغلب آنان را در تاریکی نگاه می‌دارند و گاهی اطلاعات ناقص در اختیار عموم قرار می‌دهند. بحث این نیست که مؤسسات بازرگانی و یا دولتی اطلاعات حساس را در اختیار عموم قرار دهند بلکه بحث آنست که اهمیت مسئولیت برقراری تماس را بدانند و اهمیت سود و ابعاد مشترک نیازهای کارکنان بازرگانی و مصرف‌کننده را توجه نمایند. در حالی که اکثر مدیران بازرگانی اکراه، بعضی افراد خوش‌نیت، ولی بی‌احتیاط برای حمایت از انگیزه سود به جلو گام نهاده‌اند و اهمیت آن را شرح داده‌اند به گونه‌ای که از آن دور شده‌اند. مدیران برای گسترش و نگاهداری جو مناسب به منظور دستیابی اهداف سازمانی مسئولند. در طول یک دوره خاص، طرز برخورد‌های هر تیم کاری از فرد مسئول آن تأثیر می‌پذیرد. نه تنها جو هر وضعیت

خرید نیز از خود حساسیت نشان می‌دهند. کلیه اتومبیل‌های وارداتی از آمریکا و همین‌طور اکثر اتومبیل‌های وارداتی از کشورهای دیگر جهان باید مجدداً رنگ شود تا اینکه مورد قبول خریدار ژاپنی قرار گیرد. یک تولیدکننده اتومبیل آمریکایی نسبت به گزارشات حجم فعالیت‌هایی که از قسمت سرویس نمایندگی خود در توکیو صورت می‌گرفت مبهور شده بود، با ارسال گروهی از مهندسين خود برای رسیدگی به ژاپن، دریافت که قسمت سرویس نمایندگی فروش، اکثر اوقات خود را صرف بازسازی اتومبیل‌های تولیدی آمریکایی و اتومبیل‌های وارداتی دیگر قبل از فروش آنان می‌نماید. به جای آنکه این‌گونه تعمیرات پس از فروش انجام دهد. این گروه گزارش نمودند که بر مبنای تجربه قبلی نمایندگی فروش، خریداران ژاپنی از قبول اتومبیل‌های ساخت آمریکایی سرباز می‌زنند، مگر آنکه بازسازی وسیعی در آنان صورت پذیرد تا آنکه کیفیت آنها به استاندارد کیفی اتومبیل‌های ژاپنی برسد.

با توجه به افزایش تعداد اتومبیل‌های و کالاهای صنعتی دیگری که هر روز در ژاپن به آمریکا صادر می‌شود، روابط بین دو کشور در یک نقطه بحرانی است و به منظور کاهش رشد نارضایتی به جهت این مبادله بازرگانی نابرابر، ژاپنی‌ها بیشتر کالاهای صنعتی خود را در آمریکا تولید می‌نمایند. دستگاه‌های تلویزیون ژاپنی اکنون در آمریکا تولید می‌شود و حتی اتومبیل و کامیون ژاپنی در آن کشور تولید خواهد شد. البته نتایج کاربرد تکنیک‌های مدیریت ژاپنی در بازرگانی آمریکایی مشکوک است.

ریاست مؤسسه سونی اظهار می‌دارد مؤسسه او ۶۰ درصد از تکنیک مدیریت ژاپنی و ۴۰ درصد از تکنیک مدیریت آمریکایی را در کارخانه تولید تلویزیون خود در آمریکا ترکیب کرده است تا بهترین نتایج را به دست آورد. باید توجه داشت که شرکت سونی میلیون‌ها دلار برای کارخانه جدید خود در ایالات متحده سرمایه‌گذاری نموده است. مؤسسه ماتسوشیتا کواثریک مؤسسه تولید تلویزیون را در ایالت ایلینویز در شهر فرانکلین پارک خریداری نمود و میلیون‌ها دلار برای بازسازی تجهیزات و امکانات تولید آن خرج کرد. در حالی که این مؤسسات مشکلاتی در زمینه سودآوری تجربه می‌نمایند، ولی کوشش آنان در عدم تشویق گرایش کارکنان به اتحادیه‌های کارگری موفق بوده است. در کارخانه فرانکلین پارک، مدیریت مشارکتی اعمال می‌شود.

در روزهای سه‌شنبه فعالیت‌های تولید به مدت ۱۵ دقیقه متوقف می‌شود و هر سرپرستی کارکنان را تشویق به بحث در مورد هر آنچه که مایلند و مربوط به شغل آنان می‌شود می‌نماید. مدیریت، تمرکز بیشتری در کسب رضامندی تا مقابله را دارد. در زمانی که ژاپنی‌ها مدیریت کارخانه را به دست گرفتند، هر صد عدد تلویزیون که تولید می‌گردد صد و پنجاه تلویزیون ضایعات داشت. در حالی که امروز به طور میانگین در هر صد دستگاه تلویزیونی که تولید می‌شود فقط چهار دستگاه تلویزیون ضایعات دارد. روزنامه کان سومر ریپر مداوماً دستگاه‌های تلویزیونی کواثر را از نظر مقاومت تعمیر بهترین ارزیابی می‌کند و این امر در حالی است که از دوازده تولیدکننده تلویزیون، کواثر در ردیف هفتم قرار می‌گیرد. باز در حالی که کواثر به استانداردهای کیفی ایالات متحده دست یافته، مدیریت مؤسسه معتقد است راه درازی را برای رسیدن به استانداردهای کیفی ژاپنی در پیش دارد.

کاری شغلی بازتابی است از طرز برخورد فرد و احساسات و عواطف گروهی، بلکه نمایانگر شاخص بسیار قوی از طرز برخورد و احساسات و عواطف مدیر گروه نیز هست. اداره کردن، رهبر است، برای رهبری قبول مسئولیت از نتایج انجام کار گروهی است. اگر بهره‌وری آن گونه‌ای که باید باشد نباشد، مقصر کیست؟ بسیاری مدیران بهره‌وری را چنانچه قید مسئولیت نبود بر دوش کارکنان می‌گذارند. آنان با سرزنش کردن‌ها و انتقادات خود اشاره می‌کنند که بهره‌وری ضعیف به عهده اعضای تیم کار گروهی است. لکن در تشخیص آنکه خود را در زمانی که ضعف وجود دارد متهم کنند شکست می‌خورند. گرچه بسیاری از نتایج حاصله نتیجه طرز برخورد و رفتار خود آنان است.

## ۲- قوانین و مقررات دولتی

افزایش مقررات در سیستم بازرگانی آزاد اثر منفی بر بهره‌وری دارد. توسعه روزافزون و گاهی غیرعقلایی قوانین و مقررات دولتی موجب سست گردیدن منابع بالقوه بازرگانی است. زمان و پول که به بهترین وجهی می‌تواند در امکانات، تجهیزات و تکنولوژی جدید

سرمایه‌گذاری شود، در رعایت کردن قوانین و مقررات دولتی که مورد سؤال اند صرف می‌شود. چنین روند ناپسندی باعث می‌شود تا مدیریت با کنترل دولتی نتواند از انتخابات موجود برای بازرگانی به نحو مطلوبی استفاده نماید.

در حقیقت، تغییر در چنین روندی در آینده نزدیک بعید به نظر می‌رسد، با توجه به اینکه احتمال دخالت دولت ادامه خواهد یافت، باید اذعان نمود که چنین دخالتی مانعی جدی در میزان افزایش بهره‌وری است. در هر حال باید مداوماً در مقابل قوانین و مقررات ناخواسته مخالفت نمود.

## ۳- اندازه و بلوغ سازمانی

هر اندازه سازمان بزرگتر گردد، موانع ارتباطات داخلی، تک هدفی و دستیابی به نتایج گسترده‌تر خواهد شد. علاوه بر اندازه، هر چه سازمانی به حد بلوغ و پختگی می‌رسد، عادات، گرایش‌ها و اعتقادات رشد می‌نمایند که به نوبه خود مانعی در فرا راه رسیدن به نتایج مورد نظر خواهد بود. بنابراین اندازه و بلوغ سازمانی به محدود کردن رشد بهره‌وری گرایش دارند.

هر اندازه، سازمانها بالغ‌تر شوند، سخت‌گیرتر، نامهربانتر و به سمت و سوی کسب

حرمت و احترام حرکت می‌کنند. زمانی که سازمانها جوانند روان‌تر و انعطاف پذیرترند چرا که هنوز تقسیمات سازمانی منعطف و سخت نشده اند و مایلند هر موردی را یکبار هم شده تجربه نمایند. هر اندازه سازمان بالغ‌تر شود، نیروی زندگی آنان کاهش می‌یابد، خلاقیت و ابتکار آن ضعیف‌تر می‌شود و انعطاف‌پذیری جایگاه خود را به سخت‌گیری واگذار می‌کند و دیگر توانایی دست و پنجه نرم کردن با فرصت‌های جدید را ندارد. سازمانی که در طی دوران بلوغ در صدد آنست تا راههای غیر قابل انعطافی را برای خود دنبال کند و بر روی آنان با فشاری نماید، حتی اگر منجر به افزایش مهارت زیادتری نیز گردد در سرایشی اضمحلال قرار دارد. آن فردی که تمام توجهات تحسین‌آمیز را به خود اختصاص می‌دهد، نه فردی است که در آن انگیزه ایجاد شده و نه فردی است که کار انجام می‌دهد، بلکه فردی است که قوانین و مقررات و سنتها در او جمع شده و یک آگاهی روشنی نسبت به چگونه استفاده کردن از آن قوانین و مقررات و سنتها دارد، اگر چنانچه چنین

فردی کاری را به اتمام برساند یا نرساند از اهمیت چندانی برخوردار نیست. فرآیند طولانی یادگیری فائق آمدن بر قوانین و مقررات، انرژی را تحلیل می‌دهد و روحیه خلاقیت و ابتکار را از بین می‌برد. همچنین تعداد سطوح سازمانی در ساختار یک سازمان بر روی بهره‌وری آن مؤثر است. مسلم است هر اندازه سطوح سازمانی بیشتر باشد، هزینه‌ها زیاده‌تر خواهد بود. زمانی که به ظاهر هزینه‌ها در فهرست پرداخت‌های حقوق و دستمزد و مزایا رو به افزایش است، سیر هزینه‌های واقعی کند گردیده که سازمان در مقابل تغییرات از خود عکس‌العمل نشان می‌دهد. سطوح متعدد سازمانی و رشد و نمو مشاغلی مانند "دستیار" و "کمک دستیار" نشان دهنده آن است که سازمان از سختی شریان متأثر خواهد شد.

تلاش‌های مدیریت قطعه قطعه یا تکراری می‌گردد، هماهنگی امور مشكلتر می‌شود، ارتباطات ضعیف و منقطع خواهد شد و تصمیم‌گیری به تأخیر می‌افتد. در دورانی که تغییرات پر شتاب است، چنانچه سازمان بخواهد از فرصتهای موجود حداکثر استفاده را بنماید و هزینه‌ها را به حداقل کاهش دهد، باید پویایی خود را حفظ کند. به زبانی دیگر، ساختار سازمانی باید تسهیل کننده باشد، نه بازدارنده.

هر اندازه که سازمان رشد یابد، تخصص‌گرایی و شغل‌گرایی افزایش می‌یابد، نه تنها افراد گرایش به از دست دادن افق وسیع دید خود در درک اهداف سازمانی را دارند، بلکه تضاد بین نیروی پرسنلی صف و ستاد نیز رو به افزایش خواهد گذاشت. پرسنل ستادی، به منظور توجیه موقعیت شغلی خود، احساس می‌کند که باید اعمال پرسنل اجرایی را به انتقاد بگیرد. از آنجا که هیچ چیز برای کسی که کاری را انجام نمی‌دهد غیر ممکن نیست، فرصتهای نامحدودی برای انتقاد کردن در اکثر سازمانها وجود دارد. عموماً پرسنل ستادی از مسائل مدیریت درک عمیقتر و بهتری تا مدیران اجرایی دارند. خاصه آن دسته از مدیران اجرایی که در سطوح پایین‌تر سازمانی قرار دارند. اغلب اوقات، پرسنل ستادی انتقادهای بی‌موردی را به مدیران سطوح بالای سازمان منتقل می‌نمایند که حتی خود آنان هم اطلاع ندارند. واقع امر چیست، نتایج چنین حرکتی می‌تواند فاجعه‌آمیز باشد. در مقابل چنین حرکتهایی، انگیزه قوی و رفتار مناسب مدیر اجرایی می‌تواند به

**فرآیند طولانی یادگیری فائق آمدن بر قوانین و مقررات، انرژی را تحلیل می‌دهد و روحیه خلاقیت و ابتکار را از بین می‌برد. همچنین تعداد سطوح سازمانی در ساختار یک سازمان بر روی بهره‌وری آن مؤثر است. مسلم است هر اندازه سطوح سازمانی بیشتر باشد، هزینه‌ها زیاده‌تر خواهد بود**

بی‌علاقگی و سستی مبدل شود.

"چگونگی" انجام امور بر "آیا" می‌تواند این‌گونه انجام داد سایه می‌افکند. یکی سیستم چرخش پرسنلی که خوب طراحی شده و اجرا شود باعث کاهش و یا حتی حذف این‌گونه مسائل می‌گردد. جابجایی آزاد نیروی انسانی درون یک سازمان باعث کاهش موانع درون ارتباطاتی، نقصان دشمنی و بدگویی و ارتقای درک بین افراد بخش‌ها و قسمت‌ها می‌گردد و همین‌طور موجب راحتی و روانی اطلاعات و ایده‌ها گشته و به سادگی در سازمان گردش می‌کنند و چنین چرخشی موجب توسعه افراد و باعث درک بهتر بین افراد و مشاغل می‌گردد.

هر اندازه سازمان بزرگتر و پیچیده‌تر شود، مدیران و تحلیل‌گران به اطلاعات پردازش شده بیشتر وابسته می‌گردند و به تجربه و نظر دست اول کمتر متکی می‌شوند. قبل از آنکه اطلاعات به دست آنان برسد، جزئیات اطلاعات غریبال، خلاصه و گاهی اوقات تغییر می‌یابد.

۱۸" علاقه مندی به بهره‌وری بدان جهت است که در هدف موجودیت سازمان مؤثر است. بهره‌دهی برای مؤسسات بازرگانی و اصلاح خدمات برای سازمانهای غیرانتفاعی. بهره‌وری صرفاً برای بهره‌وری بی‌معنی است. در غیاب اندازه‌گیری بهره‌وری نمی‌توان آن را ارزیابی نمود. ولی زمانی که اندازه‌گیری بهره‌وری انجام شد، می‌توان آن را کنترل و با اهداف مقایسه نمود و تغییرات نامساعد را فوراً تشخیص و برای اصلاح مسائل مربوطه تجهیز شد.

#### ۵- منابع و شیوه‌های کار

منابع فیزیکی عبارتند از: امکانات یا محل کار، طرح جا و مکان آنان، نحوه ای که امکانات قرار گرفته‌اند و اندازه و ظرفیت آنان. برای نمونه، در انجام کاری که پیوستگی اموز به یکدیگر بسیار زیاد است، مانند خط سرهم بندی یا یک پروسه تولید بر منای فرآیند، عموماً در صورتی که امکانات تولیدی در یک طبقه قرار داشته باشند دارای بهره‌وری زیادتری خواهند بود تا اینکه در چندین طبقه قرار گیرند. طراحی جا و مکان، امکانات در گردش کار و مداومت و پیوستگی برای فعالیتی که باید به اتمام برسد مؤثر خواهد بود. تطبیق بین اندازه امکانات و حجم کاری که باید به دست آید نیز از اهمیت برخوردار است.

امکانات غیر قابل استفاده، هزینه‌های استهلاک، نگهداری و فعالیت را به خود اختصاص می‌دهد، در حالی که بازده تولید را محدود می‌نماید. با توجه به اینکه امکانات تولید ثابت است و کاری که باید صورت پذیرد اغلب چه در نوع و میزان تغییر می‌یابد، چنین امکاناتی عاملی در محدود کردن بهره‌وری دارند.

ماشین‌آلات و تجهیزات و همین‌طور مواد اولیه اغلب باعث محدود کردن بهره‌وری می‌شوند. چنانچه ماشین‌آلات یا تجهیزات چه ابتدایی، کهنه، غیر قابل اعتماد به‌طور غلط مورد بهره‌برداری قرار گیرند به بازده لطمه خواهد خورد. سرعت بخشیدن به اصلاح تکنولوژی امکان می‌دهد ماشین‌آلات و تجهیزات آمیزه‌های متنوعی را ارائه دهند که هر خریدار محکمی را خواب نماید و انسان را چنان شیفته محصول کند که در خرید یک یا دو، یا ... از آن اقدام کند. همان‌طور که توصیه می‌شود راحت‌ترین راه در نیل به افزایش بهره‌وری خرید ماشین‌آلات و تجهیزات نوین است. ولی چنانچه این ماشین‌آلات به وسیله افرادی که نه آن را درک می‌کنند و نه نیازی بدان دارند خریداری شود، همین تجهیزاتا ت و ماشین‌آلات عامل محدودکننده‌ای در بهره‌وری خواهند بود.



حتی اگر تغییری در اطلاعات به‌وجود نیاید، سیستم خود به خود بعضی اطلاعات خاص را تصفیه نموده تا به دست کسانی که بدان نیاز دارند نرسد. اطلاعاتی که یا حذف شده باشد یا تغییر کرده باشد با سیستم‌های گزارش‌دهی خوب تطبیق نمی‌کند. بنابراین اطلاعاتی که به‌دست بالاترین مدیران سازمان می‌رسد، آن اطلاعاتی نخواهند بود که در حقیقت واقعیت را نشان می‌دهند. در نتیجه از اثرات وضعیتی که با آن روبرو شده‌ایم و قادر به درک آن نیستیم رنج می‌بریم و چنین وضعیتی را تنها کسانی که اطلاعات را تصفیه نموده‌اند درک می‌نمایند. و بدین ترتیب مدیران اجرایی و تحلیل‌گر سازمانی به‌گونه‌ای ادواری باید از منصب والای خود پایین آمده و واقعیت‌هایی را که تصفیه و پردازش نشده‌اند موشکافانه واریسی نماید. هر مدیر فروشی باید یک نمونه خاص را مورد توجه قرار دهد و به‌گونه‌ای ادواری با خریداران تماس حاصل نماید. هر مدیر عاملی باید بخشی از اوقات خود را با کارکنان اجرایی صرف نماید. و هر مدیر سیاستمداری باید از دفتر خویش خارج شود و به دفتر کارکنان زیردست خود سر بزند. خارج شدن از دفتر کار و سر زدن به افراد تحت نظر خود در سازمان باعث آگاهی از افکار آنان می‌شود.

#### ۴- ناتوانی در اندازه‌گیری

امروزه در بسیاری از کشورهای صنعتی به صورت چشمگیری جایجایی کارکنان از بخش فنی به بخش خدماتی مشاهده می‌شود. این نقل و انتقالات در بسیاری از سازمانها بدون توجه به اندازه‌گیری دقیق بازده فیزیکی و ملموس نیروی کار کارکنان بخش فنی صورت پذیرفته است. از آنجایی که بازده واقعی کارکنان بخش خدماتی عموماً کمتر ملموس است، تعداد محدودی از سازمانها در اندازه‌گیری آنها تلاش نموده‌اند. اندازه‌گیری دقیق و معنی‌دار بخش خدماتی یک وضعیت استثنایی است تا اینکه یک وضعیت عمومی برای همه سازمانها باشد. ولی اندازه‌گیری از آن جهت دارای اهمیت است که قطعاً در دستیابی به اصلاح بهره‌وری ضرورت دارد.

بسیاری از روش‌های اندازه‌گیری عمومی، مانند میزان بازده کالا در هر ساعت، تغییراتی را که در هزینه کار یا در قیمت فروش کالا یا خدمات ارائه شده توسط همان میزان داده کار به‌وجود می‌آید را محاسبه نمی‌نمایند. بنابراین اثر آن بر روی سود اندازه‌گیری نمی‌شود.

دیترایلسکی "۱۷" از مرکز مدیریت و بهره‌وری آلمان این مفهوم را چنین بیان می‌دارد: "مدیریت باید تأکید بیشتری بر سود تا بهره‌وری داشته باشد، زیرا چنانچه مؤسسه‌ای سود نداشته باشد منجر به فنا است."

کیفیت مواد اولیه و تداوم استفاده از آنها در بهره‌وری مؤثر است. بسیاری از مدیران تجربه کرده‌اند که با استفاده از مواد اولیه ارزانتر می‌توانند صرفه‌جویی پولی نمایند، لکن از آنجا که نمی‌توان مواد اولیه ارزان قیمت را به آسانی تبدیل به کالا نمود، نهایتاً هزینه‌های زیادتری را در تولید کمتر و توقف ماشین آلات به همراه خواهد داشت. امروزه دیگر تداوم تهیه مواد اولیه دایمی نیست، کمبود در مواد اولیه عمومیت دارد، تاریخهای تحویل مواد اولیه به آینده موکول می‌شود، نادر بودن مواد اولیه و تغییرات ناگهانی قیمت آنان امری عادیست. در بعضی موارد، مؤسسات بازرگانی مجبورند، موقتاً یا دائماً صحنه بازار را ترک کنند. پولی را که برای این دسته از مؤسسات برنامه‌ریزی شده تا تجهیزات نوین و امکانات دیگر خریداری کنند، صرف پرداخت افزایش قیمت مواد اولیه می‌گردد. بهره‌مندی از بهره‌وری در اقتصادی که کمبودها و کسریها وجود دارد در صورتی مؤثر واقع می‌شود که از روشهای نو و خلاق استفاده شود. این روشها عبارتند از: به کارگیری بهتر مواد اولیه و اصلاح برنامه‌ریزی زمان سفارش و تحویل کالا.

در صنعت، طرح کالا و روان ساختی تولید آن کالا اثر مهمی در بهره‌وری دارد. همین‌طور زمانی که انواع متنوعی کالا با امکانات تولیدی مشابهی تولید می‌گردد، ترکیب کالا یا نسبتی که آنان با یکدیگر ترکیب می‌شوند، باز بر روی بهره‌وری مؤثرند. اصلاح کردن طرح کالا حساسیتی را در جهت ظرفیت تولید ایجاد می‌نماید که شامل نیروی انسانی و نیز محدودیت‌های منابع فیزیکی و جفت و همراه شدن با تکنیکهای برنامه‌ریزی، موانع محدودکننده بهره‌وری را به حداقل می‌رساند، اگر آن را از سر راه بر ندارد.

پیشرفتهای تکنولوژیکی در کشورهای صنعتی به سطحی رسیده است که اثرات آن بر روی فرآیند کار جای ابهامی را باقی نمی‌گذارد. مکانیزاسیون، تولید انبوه و اتوماسیون عموماً به امکانات وسیع و مدرن متکی است. زمانی که تکنولوژی به سرعت تغییر می‌نماید، فشاری بر استهلاک، سرمایه، زمان، نیروی انسانی و امکانات ایجاد می‌کند. زمانی که چنین هزینه‌هایی افزایش یافت، حجم پول کاهش می‌یابد و آینده‌ای نگران‌کننده می‌سازد و نتیجه آن می‌شود که مدیریت به تحقیق و توسعه جهت زمینه‌ای به منظور حذف هزینه‌ها چشم می‌دوزد. چنانچه توسعه و تحقیق محدود شود، توسعه کالاهای جدید، فرآیندهای نوین و تجهیزات نوین متوقف می‌گردد. ولی با تمامی هزینه‌هایی که این امر در بر دارد توسعه‌های ابتکاری برای نیازهای دراز مدت بهره‌وری حیاتی است. از آنجا که فشارهای اقتصادی مدتی است در پیرامون ما قرار دارند، حذف برنامه‌های تحقیقاتی و هزینه‌های آنان به نسبت عکس سطح موجود، بهره‌وری را متأثر می‌سازند. اثرات هم در کوتاه مدت و هم در بلندمدت مشهود خواهد بود. بهره‌مندیهای بهره‌وری برای مدتی توقیف خواهد شد و همین‌طور مدت زمانی لازم است تا مجدداً ابداعات گسترش و به کار آید. با ایجاد انگیزه در بازرگانی، دولت می‌تواند برنامه‌های تحقیق و توسعه را تشویق نماید تا سود حاصل از آن برای همگان باشد.

### نتیجه گیری

در توسعه و افزایش بهره‌وری بستر فرهنگ بهره‌وری ضرورتی انکارناپذیر است. مدیران سازمانها نیاز به شناخت مرزهای سازمانی داشته و مسئولیت شغلی آنان برای اداره مؤثر امور ایجاب می‌نماید به شناسایی عوامل درونی و بیرونی محیط سازمان پرداخته و ضمن تفکیک این عوامل از یکدیگر، مدیران تأثیرگذاری هر کدام را چه به صورت عامل بازدارنده و یا تسهیل کننده بر بهره‌وری را اندازه گیری نمایند. مسلماً یکی از

دشووارترین وظایف مدیریت هم‌اوردی و چالش یا عوامل برون سازمانی است چرا که این عوامل در خارج از محیط سازمان قرار گرفته و از کنترل مدیریت خارج است. از عمده‌ترین و بارزترین عوامل مؤثر برون سازمانی در ایجاد محدودیت بر بهره‌وری قوانین و مقررات دولتی است که به صورت مستمر به اشکال گوناگون در رشد و توسعه بهره‌وری مؤسسات صنعتی و خدماتی اعم از دولتی و یا خصوصی تأثیر منفی دارد.

قوانین کارگری همچون تعیین حداقل دستمزد، ساعات کار، عیدی و پاداش، قوانین زیست محیطی همچون ایجاد استانداردهای میزان آلودگی هوا، آب و خاک، قوانین و مقررات گمرکی همچون محدودیتهای صادراتی، نرخ ارز، فرآیندهای مطول امور اداری صادرات و واردات از این قبیل‌اند. جدای از عوامل محیط خارجی عوامل درون سازمانی مانند فقدان ایجاد بستر و جو فرهنگ بهره‌وری، اندازه و بلوغ سازمانی، عدم توانمندی در اندازه‌گیری و ارزیابی بهره‌وری نیروی انسانی و نیز منابع فیزیکی، شیوه‌های انجام کار و عوامل تکنولوژیکی همگی به نوعی در شرایط گوناگونی برای رشد و توسعه بهره‌وری محدودیت بوجود می‌آورند.

### منابع

- 1- Aharoni
- 2- Tan
- 3- Thatcher
- 4- واژه لاتین "بهره‌وری"، Productivity است و نباید آن را با Efficiency یا "کارایی" و همین‌طور Effectiveness یا "سودمندی، اثر بخشی" یکسان گرفت. در مباحثی که در بخشهای آینده این نوشتار خواهد آمد روشن خواهد شد که اثر بخشی و کارایی هر کدام اجزایی از بهره‌وری هستند.
- 5- ation - NIPOz National Iranian Productivity Organi
- 6- Kohei Goshi
- 7- "How to Stop Sag in Productivity," P. 57, July 28, 1980, U.S. News World Report
- 8- Nissan
- 9- Nogoya
- 10- "Proves Difficult Task-Even for Japanes" Joseph Winski-10, Chicago Tribune, September 17, 1980.
- 11- Matsushita
- 12- Quasar
- 13- Consumer Reports
- 14- Pogo
- 15- رجوع کنید به مفهوم آنتروپی مثبت از ویژگیهای سیستم‌های باز در مقاله کاربرد نظریه سیستم‌ها در مدیریت‌ها نوشته مهدی جمشیدیان، مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان، شماره دوم، سال یکم، ص. 46-65
- 16- Productivity, McGraw-Hill, New York, 1997, P. 196. Frederick Hornbruch, Jr. Raising
- 17- Deteraybisky
- 18- "How to stop sag in productivity" P. 58, July 28, 1980, U.S. News World Report
- 19- the Public Sector: Case of Iran, (1999) Jamshidian, M
- 20- "A Survey on strategies for Enhancing Productivity in Asian Productivity Center, Petaling Jaya, Selangor Company, (1988), H., O'Donnell, C. Weihrich, H. zKoont-

Essentials of Management, New York: McGraw-Hill Book