

مدیریت بهره‌وری در سازمان‌های نظامی

مؤلف:
مهرداد مصطفایی



انتشارات دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران

۱۳۹۹

سرشناسه : مصطفایی، مهرداد، ۱۳۵۲- Mostafaie, Mehrdad
 عنوان و نام پدیدآور : مدیریت بهره‌وری در سازمان‌های نظامی / مؤلف مهرداد مصطفایی.
 مشخصات نشر : تهران: ارتش جمهوری اسلامی ایران، دانشکده فرماندهی و ستاد آجا، انتشارات دافوس، ۱۳۹۹.
 مشخصات ظاهری : ۱۸۰ ص.
 شابک : 978-622-678076-6
 وضعیت فهرست نویسی : فیا
 موضوع : ایران. ارتش
 موضوع : Iran. Artesh
 موضوع : بهره‌وری -- ایران -- مدیریت
 موضوع : *Productivity -- Iran -- Management
 شناسه افزوده : ایران. ارتش. دانشکده فرماندهی و ستاد. انتشارات دافوس
 شناسه افزوده : Staff College. Dafoos Publisher & Iran. Army. Command
 رده‌بندی کنگره : HD۵۶
 رده‌بندی دیویی : ۰۶/۳۳۸
 شماره کتابشناسی ملی : ۶۲۳۶۹۵۶

عنوان: مدیریت بهره‌وری در سازمان‌های نظامی

مؤلف: مهرداد مصطفایی

ویراستار: سامان آزاد

ناظر ویراستار: وحید سجادی ام‌بل

ناظر چاپ: حمید همت

طرح روی جلد: علیرضا قانع

صفحه‌آرایی: محمد رودباری

ناشر: انتشارات دافوس

شمارگان: ۱۰۰۰

تعداد صفحات: ۱۸۰ ص

تاریخ نشر: ۱۳۹۹

نوبت چاپ: چاپ اول

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: مدیریت چاپ، انتشارات و فصلنامه دافوس آجا

قیمت: ۳۵۰,۰۰۰ ریال

نشانی: تهران، میدان پاستور، خیابان دانشگاه جنگ، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا

تلفن: ۰۲۱-۶۶۴۷۰۴۸۶؛ ۰۲۱-۶۶۴۱۴۱۹۱ - ۰۲۱

مسئولیت صحت مطالب بر عهده مؤلف می‌باشد.

کلیه حقوق برای دافوس آجا محفوظ است. (نقل مطالب با ذکر مأخذ بلامانع است.)

۹	پیشگفتار
۱۳	فصل اول: کلیات بهره‌وری
۱۴	هدفهای رفتاری فصل اول
۱۵	مقدمه
۱۶	تعاریف عام بهره‌وری
۱۷	مروری مختصر بر تاریخچه بهره‌وری
۲۰	خلاصه‌ای از تاریخچه سازمان‌های بهره‌وری در جهان و ایران
۲۶	دیدگاه‌های مختلف درباره بهره‌وری
۲۶	اسلام و بهره‌وری
۳۱	الگوی تبیین‌کننده بهره‌وری
۳۵	برداشت‌های نادرست از مفهوم بهره‌وری
۳۶	نتایج و سطوح بهره‌وری
۳۸	خودآزمایی فصل اول
۳۹	فصل دوم: رویکردی جدید به ساختار و مدیریت تهدیدهای فرامنطقه‌ای
۴۰	هدفهای رفتاری فصل دوم
۴۰	مقدمه
۴۳	تهدیدهای فرامنطقه‌ای و بهره‌وری
۴۴	بهره‌وری در بخش دفاع
۴۵	سطوح بهره‌وری در سازمان‌های نظامی
۴۵	عوامل خارجی
۴۶	عوامل داخلی
۴۹	راهبردهای ارتقاء بهره‌وری
۵۱	روش‌های بهبود بهره‌وری
۵۸	اصول بهره‌وری در نیروهای مسلح
۵۹	اصول عملی آمادگی ارتش جمهوری اسلامی ایران در خصوص بهره‌وری
۶۰	اثربخشی
۶۰	سیاستگذاری
۶۲	اجرا

۶۴	خودآزمایی فصل دوم
۶۵	فصل سوم: شیوه‌های مشارکت کارکنان در بهره‌وری
۶۶	هدف‌های رفتاری فصل سوم
۶۶	مقدمه
۶۸	بهره‌وری و شناخت
۶۸	گام‌های شناسایی مشکل عدم بهره‌وری و حل آن
۶۹	افزایش بهره‌وری
۷۱	عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری
۷۳	عوامل مؤثر بر کاهش بهره‌وری
۷۸	بهره‌وری با مشارکت کارکنان
۷۹	سنجش بهره‌وری: هدف‌ها، منافع، استانداردها و اصول راهنما
۸۰	اهداف سنجش بهره‌وری
۸۱	منافع حاصل از سنجش بهره‌وری
۸۱	نسبت‌های بهره‌وری
۸۶	ویژگی‌های سامانه سنجش بهره‌وری
۸۷	شاخص‌های بهره‌وری
۸۷	گام‌های تعیین شاخص‌های بهره‌وری
۸۸	استانداردها و اصول راهنمای سنجش
۸۹	سنجش بهره‌وری با استفاده از خانواده نقش‌ها
۹۲	خودآزمایی فصل سوم
۹۳	فصل چهارم: مفهوم و فلسفه مدیریت بهره‌وری جامع
۹۴	هدف‌های رفتاری فصل چهارم
۹۵	مقدمه
۹۵	مدیریت کیفیت جامع
۹۸	روند سامانه‌های مدیریت کیفیت
۹۸	اختصاصی‌تر شدن
۱۰۱	التزام به اصول
۱۰۱	رعایت اصول و فلسفه
۱۰۲	جهانی‌شدن
۱۰۳	نگرش اندازه‌گیری

۱۰۳.....	جایگاه نیروی انسانی.....
۱۰۴.....	جایگاه نگرش فرآیندی.....
۱۰۵.....	برنامه‌ریزی راهبردی.....
۱۰۶.....	هدف‌گذاری صحیح.....
۱۰۷.....	تکمیل و تکوین تدریجی.....
۱۰۷.....	خطاناپذیری.....
۱۰۸.....	شرایط درونی و بیرونی سازمانها.....
۱۰۸.....	تعریف جامع کیفیت.....
۱۱۰.....	اصول مدیریت کیفیت.....
۱۱۰.....	اصل اول: تمرکز بر مشتری.....
۱۱۰.....	اصل دوم: رهبری در مدیریت.....
۱۱۱.....	اصل سوم: مشارکت کارکنان.....
۱۱۲.....	اصل چهارم: رویکرد فرایندی.....
۱۱۳.....	اصل پنجم: رویکرد سامانه‌ای به مدیریت.....
۱۱۳.....	اصل ششم: بهبود مستمر.....
۱۱۴.....	اصل هفتم: تصمیم‌گیری بر مبنای واقعیت‌ها.....
۱۱۵.....	اصل هشتم: ارتباط سودمند و دوطرفه با تأمین کنندگان.....
۱۱۵.....	نظام آراستگی پنج اس.....
۱۲۱.....	خودآزمایی فصل چهارم.....
۱۲۳.....	فصل پنجم: تکنیک‌های بهره‌وری.....
۱۲۴.....	هدف‌های رفتاری فصل پنجم.....
۱۲۵.....	مقدمه.....
۱۲۶.....	نظریه فعالیت.....
۱۲۹.....	تکنیک‌ها و فنون بهره‌وری.....
۱۳۲.....	اهش ضایعات.....
۱۳۳.....	نوسازی و توسعه فناوری.....
۱۳۳.....	ایجاد تعهد در کارکنان.....
۱۳۴.....	توجه به کارکنان.....
۱۳۵.....	استفاده از استعدادها.....
۱۳۵.....	انگیزه.....

۱۳۶	توجه به تغییر
۱۳۷	تجزیه و تحلیل بهره‌وری
۱۳۸	مدلها و الگوهای ارتقای بهره‌وری
۱۳۸	مدل گودوین
۱۳۹	مدل عملکرد میوری اینسورث و نیویل اسمیت
۱۳۹	مدل هرسی و گلداسمیت
۱۴۰	مدل آگاروال
۱۴۱	مدل تحلیلی بهبود بهره‌وری
۱۴۱	مدل سو، مایستر
۱۴۳	خودآزمایی، مدل پنجم
۱۴۵	فصل هشتم: بهره‌وری نیروی انسانی
۱۴۶	هدفهای رفتار: فصل نهم
۱۴۷	مقدمه
۱۴۸	بهره‌وری نیروی انسانی
۱۵۱	عوامل مؤثر بر بهره‌وری
۱۵۳	عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی
۱۵۸	آموزش نیروی انسانی
۱۵۹	انگیزه و بهره‌وری
۱۵۹	وجدان کار، فرهنگ کار و انضباط در کار
۱۶۰	بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری
۱۶۲	بهره‌وری فردی
۱۶۶	اندازه‌گیری بهره‌وری
۱۶۸	سیک مدیریت بر مبنای کرامت انسانی و بهره‌وری
۱۶۹	اصول مدیریت بر مبنای کرامت انسانی و تأثیر آن بر بهره‌وری
۱۷۳	خودآزمایی فصل ششم
۱۷۴	منابع

پیشگفتار

این روزها در بسیاری از محافل و مجالس کاری و اداری صحبت از بهره‌وری، کارایی، اثربخشی، ارزیابی عملکرد و مواردی از این دست مطرح می‌شود. اما کمتر کسی می‌داند که دقیقاً چه اقدام‌های باید انجام دهد تا به مراد خود برسد.

طاهری در کتاب بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها می‌نویسد: تنها در طول ۱۵ سال اخیر، افزایش بهره‌وری در سطح جهان ۴۵ برابر شده است و این افزایش معجزه‌آسا، طول عمده نتیجه بهبود در سامانه‌های مدیریتی سازمان‌ها و سیاست‌های علمی تحقیقاتی و اقتصادی صحیح در کشورهای پیشرفته صنعتی بوده است. بی‌گمان رشد اقتصادی جوامع درگیر نرخ رشد بهره‌وری آنان است.

دقیقاً به همین دلیل هم کشورهای جهان به دنبال افزایش بهره‌وری در جوامع خود هستند، بدین معنا که برآنند با صرف منابع کمتر به تولید کالا یا خدمات بیشتر و بهتر دست یابند؛ زیرا می‌دانیم که ما این را با دسرانه هر کشور و شاخص بهره‌وری رابطه‌ای مستقیم وجود دارد.

در این میان ارتش جمهوری اسلامی ایران نیز مانند بسیاری از سازمان‌های حکومتی از این قاعده مستثنی نبوده و با عنایت به اینکه در هر دو مورد تولید کالای نظامی و تولید خدمت امنیتی فعال می‌باشد بایستی از این قاعده‌ای که سالیان سال پیش‌قراول آن بوده باز نمانده و با اقتدار و صلابت روزافزون حرکت مستمر خود را ادامه داده و با افزایش بهره‌وری مطلوب نیروها و یکان‌های خود، کین این اسلامی‌مان را حفظ و حراست نموده و امنیتی پایدار را برای مردم خوب سرزمینمان فراهم نماید.

رقابتی بودن دنیای امروز موجب گردیده تا بهره‌وری به عنوان یک فاکتور و یک دیدگاه مبتنی بر بهبود مستمر، مهم‌ترین هدف سازمان را تشکیل دهد که می‌تواند همچون زنجیری فعالیت‌های کلیه‌ی احاد یک جامعه همچون ارتش جمهوری اسلامی ایران را در بر بگیرد.

ارتقاء بهره‌وری به اشکال مختلف می‌تواند صورت بگیرد از تغییر در شیوه استفاده از مواد اولیه و استفاده بهینه از فرآیند تولید تا تغییر در شیوه‌های بازاریابی و خدمات‌رسانی. حرکت به سوی وضعیتی بهتر، از آرمان‌ها و اهداف همه‌ی مدیران است.

در بسیاری از سازمان‌ها مدیران بیشترین وقت خود را صرف انجام فعالیت‌های جاری و روزمره سازمان می‌کنند در حالی که لازم است وقت بیشتری را صرف برنامه‌ریزی، هدایت، و کنترل اقدام‌ها برای افزایش بهره‌وری کنند.

کتاب حاضر در ۶ فصل برابر سرفصل دانشکده پشتیبانی و ستاد دافوس آجا گردآوری و تدوین شده است و به مسائلی چون کلیات بهره‌وری، رویکردی جدید به ساختار بهره‌وری در تهدیدهای فرمانطقه‌ای، شیوه‌های مشارکت کارکنان در بهره‌وری، مفهوم کیفیت و بهره‌وری جامع، تکنیک‌های بهره‌وری و بهره‌وری منابع انسانی پرداخته است. البته این مطالب همچون همه مباحث دانش بشری خالی از اشکال و ایراد نبوده و موجب اطمینان خواهد بود اگر اساتید و دانشجویانی که امکان بهره‌برداری را خواهند یافت، ما را به نسبت ننموده و راهنمایی‌های ارزنده خود را چراغ راه گردآورنده قرار دهند.

رییس گروه آموزش‌های تخصصی انسانی و آموزش
سرهنگ ستاد مهرداد مصطفایی^۱

۱. عضو هیئت علمی دافوس آجا (استادیار پایه ۶) و دانش‌آموخته دکتری مطالعات راهبردی دفاعی (DSSC)

دانشگاه دفاع ملی جمهوری خلق چین (NDU-PLA)