



جمهوری اسلامی ایران
 قوه قضائیه
 سازمان بازرسی کل کشور

کنترل و بررسی پژوهشی

دو هفته نامه علمی / تحلیلی سازمان بازرسی

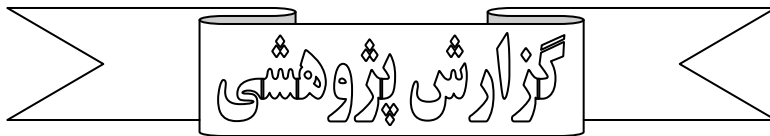
بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی؛ راهکارها و سیاست‌های بهبود آن

۲۲



معاونت برنامه ریزی و مدیریت منابع
 مرکز پژوهش و برنامه ریزی
 معاونت پژوهشی
 شهریور ۱۳۸۹





سال سوم، شماره ۲۲، شهریور ۱۳۸۹

**بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی؛ راهکارها و
سیاست‌های بهبود آن
وحید آرایبی**

صاحب امتیاز: سازمان بازرسی کل کشور
مدیر مسئول: حسن صفرخانی
دبیر تحریریه: دکتر نوروز هاشم زهی
مدیر اجرایی: حسین قلجی
طراح جلد: مجید مقصودی

معاونت برنامه‌ریزی و مدیریت منابع

مرکز پژوهش و برنامه‌ریزی

معاونت پژوهشی

تلفن: ۶۱۳۶۲۰۳۲

مطالب مندرج در این گزارش پژوهشی نشانگر دیدگاه نویسندگان آن بوده و لزوماً نمایانگر دیدگاه سازمان بازرسی کل کشور نمی‌باشد.

کلیه حقوق مربوط به سند حاضر متعلق به سازمان بازرسی کل کشور بوده و هرگونه انتشار مطالب آن بدون کسب اجازه از این سازمان، غیر مجاز می‌باشد.

فهرست مطالب

پیشگفتار.....	۱
مقدمه.....	۳
۱- مفهوم، اهمیت و ضرورت بهره‌وری در سازمان.....	۴
۲- دیدگاه‌ها و ضرورت ارزیابی و اندازه‌گیری بهره‌وری در سازمان‌های دولتی.....	۹
۳- عوامل درون سازمانی و برون سازمانی بهبود بهره‌وری انسانی.....	۱۳
۱-۳- عوامل درون سازمانی مؤثر بر بهبود بهره‌وری انسانی.....	۱۳
۲-۳- عوامل برون سازمانی مؤثر بر بهبود بهره‌وری انسانی.....	۲۴
۴- پیشنهادات و توصیه‌های سیاستی.....	۲۷
نتیجه‌گیری.....	۳۲
فهرست منابع.....	۳۵

پیشگفتار

نیروی انسانی ماهر و کارآمد مهمترین سرمایه هر کشور و سازمانی است. بسیاری از جوامع با وجود برخورداری از منابع طبیعی سرشار، به دلیل فقدان نیروی انسانی شایسته و لایق توان استفاده از این مواهب الهی را ندارند درحالی که ملت‌های دیگری به رغم کمبود منابع طبیعی، در نتیجه داشتن نیروی انسانی کارآموده و مناسب به آسایش و رفاه رسیده و با گام‌های بلند و استوار مسیر ترقی را دنبال می‌کنند. در یک سازمان، عوامل انسانی بیش از سایر عوامل در شالوده‌سازی، نگهداری و گسترش سطح عملکرد و تکمیل مأموریت سازمان نقش دارد و بهبود کیفیت و بهره‌وری به عوامل انسانی درگیر در فرایند رشد و تحول سازمان بستگی دارد.

در همین راستا، فرهنگ اسلامی انسان را برای حضور در صحنه‌های کار و تلاش آماده می‌نماید و رمزهای موفقیت را برای انسان روشن می‌کند و انسان را به ساختن زندگی توصیه می‌نماید. امام علی (ع) می‌فرماید: «بر شما باد به تلاش و سخت کوشی و مهیا شدن و آماده گشتن. به طاعت خدای سبحان دست نیابد مگر کسی که تلاش کند و نهایت کوشش خود را به کار گیرد». برنامه‌ریزی و آینده‌نگری از جمله وظایف مهم همه مدیران بخصوص مدیران منابع انسانی است. در کلام معصومین (ع) نیز به این امر توجه خاصی مبذول شده است تا حدی که بقا و دوام حکومت‌ها و سازمان‌ها منوط به وجود برنامه‌ریزی و آینده‌نگری قلمداد شده است. امام علی (ع) می‌فرماید: «امارات الدول انشا الحیل» بقای مناصب و دولت‌ها مربوط به برنامه‌ریزی و چاره‌اندیشی در امور می‌باشد (بحارالانوار، جلد ۷۱، صفحه ۲۵). لذا برنامه‌ریزی و چاره‌اندیشی اساس بقا و دوام سازمان است و از آنجایی که یکی از مهمترین ارکان یک سازمان

نیروی انسانی است، برنامه‌ریزی نیروی انسانی از مهمترین وظایف مدیران است. امروزه توجه بسیاری از کارشناسی‌ها و ارزیابی‌های نظام اداری به بهره‌وری و بهینه‌سازی و رعایت استاندارد کار در فرآیند اجرا قوانین و تکالیف معطوف شده است و سرمایه‌گذاری در حوزه‌های شناخت استعدادها، انتخاب و بکارگیری نیروهای انسانی شایسته در سطوح مختلف مشاغل سازمانی، پایش عملکرد، افزایش مهارت، هدایت صحیح نیروی انسانی و شناخت سیاستگذاری‌های موثر بر ارتقای آن امری ضروری به شمار می‌رود. در این راستا، مرکز پژوهش و برنامه‌ریزی اقدام به تهیه گزارش پژوهشی حاضر کرده که امید است مورد استفاده پژوهشگران و مدیران عمومی قرار گیرد.

حسن صفرخانی

رئیس مرکز پژوهش و برنامه‌ریزی

مقدمه

رسیدن به اهداف سازمان در گروهی توانایی نیروی انسانی در انجام امور محوله است. نیروی انسانی به عنوان یکی از مهمترین عوامل در پیشبرد اهداف و ارتقای بهره‌وری سازمان‌های دولتی محسوب می‌شود. کارکنان متخصص، وفادار، سازگار با ارزش‌ها و اهداف سازمانی و دارای انگیزه قوی از نیازهای اصلی و ضروری سازمان‌ها می‌باشند. سازمان به کارکنانی نیاز دارد که فراتر از شرح وظایف مقرر و معمول خود به کار و فعالیت پردازند. چنین کارکنانی ضمن کاهش غیبت، تأخیر و جابجایی، افزایش چشمگیر عملکرد سازمان و نشاط روحی دیگران و نیز تجلی هر چه بهتر اهداف متعالی سازمان و بهبود بهره‌وری و دستیابی به اهداف فردی را فراهم می‌نمایند. سازمان‌های دولتی باید بیشترین امکانات را به آموزش و پرورش انسان‌ها از ابعاد مختلف اختصاص دهند. مواردی نظیر آموزش‌های رفتاری، شغلی و تخصصی قوانین و مقررات و آموزش شرح وظایف، آموزش فکر، خودآموزی و دگرآموزی، آموزش خانواده سبب تقویت کار گروهی، تسلط بر شغل، شناخت داخل و خارج سازمان، شناخت حدود و عمق وظایف، نوآوری، پیدایش و توسعه اصل فرد و سازمان یادگیرنده، تفاهم بین خانواده‌های شاغلین و سازمان را در پی خواهد داشت که به ایجاد و گسترش، کاربردی شدن و استمرار بهره‌وری و در کل به ارتقای آن در سازمان می‌انجامد. اگر بهره‌وری بعنوان یک دیدگاه عمومی در نظر گرفته شود، نگرشی واقع‌بینانه به زندگی است که تمام ابعاد زندگی انسان را در بر می‌گیرد و هر شخص باید در امور روزانه خود به فکر بهتر کردن وضعیت زندگی و کار خود باشد و حداکثر استفاده را از نیروی فکر، زمان و امکانات ببرد. حیات و بقای جوامع بشری در گرو کار و تلاش مستمر و فزاینده است که موجب تولید و ارزش افزوده

هر چه بیشتر به موازات صرف منابع کمتر است. شرایط فعلی ایجاب می کند که از سرمایه های موجود به بهترین وجه استفاده شود که بدون شك در میان سرمایه های موجود، نیروی انسانی جایگاهی رفیع را به خود اختصاص داده است. امروزه، خوشبختی، سعادت و بهره وری هر ملتی وابسته به کار و تلاش همه اقشار جامعه بوده و بهره وری معیاری برای ارزیابی عملکرد این فعالیت ها و تلاش ها در بخش های مختلف اجتماعی و اقتصادی است. در این مقاله سعی می گردد ضمن تعریفی از بهره وری، اهمیت و ضرورت اندازه گیری عملی آن در بخش دولتی، به عوامل موثر در ارتقای بهره وری نیروی انسانی در سازمان های دولتی و توصیه های سیاستی پردازد.

۱- مفهوم، اهمیت و ضرورت بهره وری در سازمان

واژه بهره وری ترجمه کلمه لاتین (Productivity) به معنی باروری و سودمندی و استعداد تولیدی می باشد. اولین بار این واژه در مقاله ای از کوئزنی (Quesnay) در سال ۱۷۶۶ بکار برده شد. در سال ۱۸۳۳ میلادی فردی به نام لیتره (Littre) بهره وری را قدرت تولید تعریف کرد و در اوایل قرن بیستم تعریف مناسب تری از بهره وری ارائه شد که عبارت بود از رابطه ستاده با تمامی داده هایی که جهت تولید آن ستاده بکار می رود (سلطانی، ۱۳۸۴). در رابطه با تعریف کاربردی بهره وری نیز تعاریف مختلفی ارائه شده است که برخی از آنها به قرار زیر است:

سازمان بین المللی کار (International Labor organization) بهره وری را چنین تعریف می کند: رابطه بین ستاده حاصل از یک سیستم تولیدی با

داده‌های بکار رفته مانند زمین، سرمایه، نیروی کار و ... به منظور تولید آن ستاده است (Cetro, 2002: 443).

بهره‌وری نسبتی از ستاده به داده‌هاست که این تعریف در یک مؤسسه، صنعت و اقتصاد کاربرد دارد و به عبارت ساده‌تر، این چیزی جز نسبت ریاضی بین میزان تولید و میزان منابع مصرف شده، در جریان تولید نیست (شاه‌علیزاده، ۱۳۷۸).

در برخی از تعاریف بهره‌وری، به دو مفهوم «کارایی» و «اثربخشی» اشاره شده است و بهره‌وری را حاصل جمع این دو دانسته‌اند. «اثربخشی» (Effectiveness) به طور سنتی به عنوان تحقق اهداف یک سازمان، تعریف شده است و «کارایی» (Efficiency) که مفهوم بسیار نزدیک به بهره‌وری دارد، به عنوان استفاده درست از منابع تعریف شده است. با توجه به این دو تعریف، می‌توان بهره‌وری را «درست انجام دادن کار درست» تعریف کرد که دو مفهوم کارایی و اثربخشی را با هم در بر می‌گیرد. بر این اساس، بین اثربخشی و کارایی یک فعالیت، چهار حالت زیر را می‌توان در نظر گرفت؛ به این صورت که یک فعالیت: الف) هم کارایی دارد و هم اثربخشی؛ ب) کارایی دارد، ولی اثربخشی ندارد؛ ج) کارایی ندارد، ولی اثربخشی دارد؛ د) نه کارایی دارد و نه اثربخشی. بدترین حالت ممکن که کم‌ترین بهره‌وری را نیز دارد، حالت دوم است. یعنی وجود کارایی و عدم اثربخشی. در این حالت، با سریع‌ترین سرعت ممکن، منابع را مصرف می‌کنیم؛ ولی نه در راستای دستیابی به هدف؛ به عبارت دیگر، با سرعت زیاد، از هدف خویش دور می‌شویم. اشتباه بعضی از مدیران هم در همین جاست که نیازهای تولید را بر سایر نیازهای سازمانی مقدم می‌شمارند و فقط به فکر تولید بیشتر هستند. این نکته بسیار اهمیت دارد که بهره‌وری را از

شدت بخشیدن به کار، مجزا کنیم؛ چرا که اساس بهره‌وری، کار کردن همراه با آگاهی بیشتر است و نه سخت‌تر کار کردن. بهبود بهره‌وری واقعی، با سخت‌تر کار کردن حاصل نمی‌شود؛ زیرا شدت بخشیدن به کار، به علت محدودیت توان انسان (از نظر قدرت جسمانی)، نتایج بسیار محدودی دارد. از سوی دیگر، بهره‌وری، مترادف سود هم نیست؛ چرا که سود را می‌توان از راه افزایش بهای محصول حتی در صورت کاهش بهره‌وری هم به دست آورد (خاکی، ۱۳۷۶). از اینرو، بهره‌وری نیروی انسانی، حداکثر استفاده مناسب از نیروی انسانی به منظور حرکت در جهت اهداف سازمان با کمترین زمان و حداقل هزینه است.

در خصوص ضرورت بهره‌وری از دیدگاه اسلام، امام علی(ع) در یکی از بیانات خویش، این حقیقت را متذکر شده و می‌فرماید: «لا فقر مع حسن تدبیر» یعنی با برنامه ریزی نیکو، فقر (و کمبود امکانات) وجود نخواهد داشت. بر طبق سخن مذکور، برنامه‌ریزی نه تنها از هدر رفتن منابع و امکانات موجود و سازمان جلوگیری می‌کند؛ بلکه باعث می‌شود که سازمان، به جذب امکانات و منابع دیگر پردازد؛ زیرا هر سازمان علاوه بر منابع موجود و بالفعل خود، منابع بالقوه‌ای نیز دارد که تنها با برنامه‌ریزی دقیق و اصولی می‌تواند آنها را به دست آورد و میزان بهره‌وری را تا حد زیادی افزایش دهد.

روشن است که منابع و امکانات، تأثیر فراوانی بر کارآیی و اثربخشی سازمان دارد و هر چه منابع و امکانات بیشتری در اختیار سازمان باشد، میزان موفقیت و پیشرفت سازمان نیز افزایش خواهد یافت؛ لیکن آنچه بیش از وجود منابع و امکانات می‌تواند سازمان را یاری رساند، استفاده بهینه و بهره‌وری مناسب از امکانات موجود است. این نکته‌ای است که امام علی(ع) در

یکی دیگر از سخنان خود آن را متذکر شده و می‌فرماید: «القلیل مع التدبیر ابقی من الكثير مع التبذیر» یعنی امکانات کمی که با تدبیر مورد استفاده قرار گیرد، از امکانات بسیاری که با اسراف همراه باشد ماندگارتر است. ایشان در یکی از سخنان خود، برنامه‌ریزی صحیح و اصولی را زمینه‌ساز افزایش امکانات و سودآوری؛ و سوء تدبیر را موجب از دست رفتن امکانات و سرمایه فراوان دانسته و می‌فرماید: «حسن التدبیر یمنی قلیل المال و سوء التدبیر یفن یکتیره» یعنی برنامه‌ریزی خوب، مال (امکانات) کم را افزایش می‌دهد و برنامه‌ریزی بد اموال (امکانات) زیاد را از بین می‌برد (خدمتی و دیگران، ۱۳۸۱: ۴۶-۴۵).

هدف در بهره‌وری این است که انسان به عقیده و باوری برسد که بتواند کارها و وظایف خود را هر روز بهتر از دیروز به انجام برساند و برای تحقق این امر نهایت تلاش خود را بکار گیرد. مفهوم بهره‌وری امروزه به خاطر شدت نیاز به بازسازی اقتصادی و استفاده مفید از عوامل تولید، بیشتر در مورد مسایل اقتصادی و تولیدی بکار گرفته می‌شود که شدت توجه به آن این ذهنیت را ایجاد می‌کند که بهره‌وری فقط در مسایل اقتصادی خلاصه می‌شود در حالی که انسان به عنوان یک فرد به فرهنگ بهره‌وری محتاج‌تر است تا اقتصاد جامعه، یعنی مقدمه بهره‌وری کار و تولید اقتصادی، برخوردار بودن افراد و عوامل تولید از فرهنگ بهره‌وری است چرا که این افراد اجتماع‌اند که جامعه را می‌سازند و جامعه مطلوب ترکیبی از افراد آگاه و مدیریت مطلوب آن جامعه است. از آنجا که منابع یک کشور عموماً محدود است، افزایش بهره‌وری به عنوان یک ضرورت اساسی برای ارتقای استاندارد زندگی یک ملت، اهمیت پیدا می‌کند. با بهبود بهره‌وری شاغلان، به دستمزد بیشتر و شرایط کاری

مناسب‌تری دست خواهند یافت و در عین حال، فرصت‌های شغلی بیشتری تولید خواهد شد. بهره‌وری بالاتر، از یک سو موجب افزایش کیفیت کالاها و در عین حال کاهش قیمت‌ها شده، و از سوی دیگر، سود سهامداران را افزایش می‌دهد. معیار توسعه یافتگی هر کشوری به میزان بهره‌گیری مطلوب و بهینه از منابع و امکانات موجود در جهت نیل به اهداف اقتصادی آن تعریف می‌شود. این موضوع بیانگر جایگاه ویژه بهره‌وری در سیاست‌های کلان توسعه اقتصادی کشورهاست. نقش مثبت بهره‌وری در افزایش رفاه ملی اکنون به طور قطعی پذیرفته شده است. از آن جا که بهره‌وری، عاملی برای رشد تمام معیارهای زندگی به شمار می‌آید، رشد بهره‌وری، نه تنها باید اهداف تجاری و افزایش سود در کسب و کار را مد نظر داشته باشد؛ بلکه باید تمام جوانب زندگی و همه بخش‌های جامعه را در بر بگیرد (Rutkauskas & Paulavicien, 2005:29). در دنیای رقابت آمیز امروز سازمان‌هایی برنده خواهند بود که بتوانند دانش، بینش و رفتار بهره‌وری را در مدیران و کارکنان خود ایجاد نمایند. بینشی که بتواند فکر کردن، اندیشیدن، آفریدن، نوآوری و خلاقیت را در سازمان‌ها خلق کند. بهره‌برداری بجا و صحیح از امکانات یکی از عوامل و عناصر موثر در شکل‌گیری مدیریت توانمند و کارآمد محسوب می‌شود. اهمیت این عامل و عنصر به گونه‌ای است که چنانچه قصور و تسامحی صورت گیرد و زمامداران و کارگزاران حکومتی به نحو شایسته از امکانات در مسیر تحقق اهداف و مقاصد گوناگون استفاده نکنند، حوزه‌های تحت مدیریت آنان رو به رکود و ضعف می‌رود و به بازدهی‌های لازم و پیش‌بینی شده نمی‌رسد.

۲- دیدگاه‌ها و ضرورت ارزیابی و اندازه‌گیری بهره‌وری در

سازمان‌های دولتی

اندازه‌گیری بهره‌وری، فراهم‌آورنده اطلاعاتی است که امکان ارزیابی پیرامون چگونگی حرکت به سوی هدف را از نقطه عزیمت و شرایط قبلی (وضع موجود) ایجاد می‌کند و سازمان را در امر ایجاد ارتباط صحیح بین بهره‌وری با سایر اهداف استراتژیک خود یاری می‌دهد. اندازه‌گیری بهره‌وری جدای از منافع استراتژیک آن، همچنین کارکردهای تقویت‌کننده دیگری نظیر آگاهی‌سازی (کسب اطلاع از اینکه سازمان در چه وضعیتی بوده و در چه مرحله‌ای از دستیابی به اهداف خود قرار گرفته است)، ارزیابی مشکلات (شناسایی فرصت‌ها و مقابله با تهدیدات)، ایجاد مکانیزمی برای ارایه بازخورد (داده‌های حاصل از اندازه‌گیری باعث می‌شود تا کارکنان از کار لذت برند، از موفقیت‌ها درس بیاموزند و برای غلبه بر دوران بازدهی نامطلوب دارای انگیزه شوند) و ایجاد اطلاعات برای انواع تصمیم‌گیری‌های مدیریتی (مدیریت برای تدوین برنامه‌های خود نیازمند اطلاعات است) برای سازمان‌های دولتی دارد. با بیشتر شدن اهمیت نقش دولت در توسعه اقتصادی که از دیاد کارکنان را به دنبال دارد و نیز با توجه به افزایش روز افزون هزینه‌ها، گسترش اندازه‌گیری بهره‌وری در مورد سازمان‌های دولتی از اهمیت بیشتری برخوردار شده است. در بخش دولتی، آنچه در بهره‌وری حائز اهمیت است، اثر بخشی و کارایی است. کارایی یک سازمان با استفاده از رابطه بین محصول تولید شده آن سازمان و نیل به اهداف آن بررسی می‌گردد. ضمناً برای تعیین شاخص‌های اثر بخشی، سازمان‌ها باید واحدهای مشخص خدمات خود را که از قابلیت شمارش برخوردارند و در مقابل تغییرات کیفی قابل تعدیل اند، مشخص نمایند (پروکو

پنکو، ۱۳۷۲: ۵۹). از نظر «کورو ساوا» ضرورت اندازه گیری بهره‌وری در سازمان از آن جهت است که به ما کمک می‌کند تا به تجزیه و تحلیل فعالیت‌های گذشته سازمان، برنامه‌ریزی برای فعالیت‌های آتی سازمان و ایجاد سیستم اطلاعاتی جهت نظارت بر فعالیت‌های عملیاتی سازمان دست یابیم. «آلان لالر» (Alan Lawler) بهره‌وری را به عنوان معیار جامع اندازه‌گیری سطح کارایی و اثر بخشی در سازمان جهت تأمین موارد ذیل می‌داند:

اهداف: وقتی تأمین می‌گردند که وجوه برای تأمین تقاضای سازمان کافی بوده و در حدی که اهداف اصلی تأمین گردد، اندازه‌گیری شود.

کارایی: گویای این است که نحوه فراهم آوردن محصول مورد نیاز از نهاده‌های موجود چگونه بوده و نشانگر استفاده مطلوب از ظرفیت‌های موجود است. اثر بخشی: مقایسه موقعیت فعلی با آنچه در اعمال مدیریت مؤثرتر در منابع به دست می‌آید.

قابلیت مقایسه‌ای: قابلیت مقایسه معیار بهره‌وری، راهنمایی برای کارکرد سازمانی است که در حالت کلی اندازه‌گیری بهره‌وری به مفهوم مقایسه در سطح ذیل مطرح است: الف) مقایسه سطح کارکرد فعلی با یک مبنای کارکرد گذشته که نشان می‌دهد آیا سطح کارکرد بهتر شده است و تا چه اندازه. ب) مقایسه کارکرد بین یک واحد (یک فرد، یک شغل، یک قسمت، یک فرآیند با دیگری) که چنین معیاری موفقیت نسبی را نشان می‌دهد. ج) مقایسه کارکرد واقعی با یک هدف که این بهترین حالت مقایسه است چون به اهداف توجه دارد.

پیشرفت روندها: یعنی هدف رسیدن به روندهای معمولی، باید همراه با مقایسه

بین اجرای جاری و یک مبنای گذشته باشد، تا مشخص باشد آیا فعالیت سازمان در حال افزایش یا کاهش است و از چه سرعتی برخوردار است (پروکو پنکو، ۱۳۷۲: ۷۳).

لالر چهار مرحله عمومی را برای همه فرآیندهای افزایش بهره‌وری مطرح می‌کند:

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

(ب) تصمیم: پس از قبول تغییر باید در مورد آن تصمیم گرفت.

(ج) اجازه: باید فرصت انجام تصمیمات وجود داشته باشد.

(د) اقدام: اجرای عملی طرح‌ها برای افزایش بهره‌وری باید هدف نهایی باشد (طاهری، ۱۳۸۷: ۲۱۰).

روش ارزیابی سریع بهره‌وری هم در مورد سازمان‌های کوچک و متوسط به وسیله مرکز بهبود بهره‌وری آکادمی توسعه فیلیپین ایجاد و مورد آزمایش قرار گرفته است و یک روش حسابداری ادغام شده است. این روش شامل تشخیص و نظارت در مورد برنامه بهبود بهره‌وری است که کل یک سازمان را در بر می‌گیرد. همچنین روشی منظم در مورد برنامه بهره‌وری و سودآوری سازمان است که نقاط قوت و ضعف سازمان را نشان می‌دهد. روش مذکور دارای دو هدف است؛ جدا کردن نواحی مسأله ساز و مشخص کردن نواحی‌ای که برای بهبود دارای اولویت اند و برقراری شاخص‌های بهره‌وری برای کل سازمان (ام. پوتی، ۱۳۷۱). برای انجام ارزیابی کارکرد یک سازمان با استفاده از ارزیابی سریع بهره‌وری دو مقایسه اصلی باید صورت گیرد: (الف) بین سطح کارکرد جاری و کارکرد گذشته به عنوان پایه، (ب) بین انجام کار واقعی و هدف.

برای بشر آگاهی از نتایج تلاش‌های خود یک نیاز ذاتی است و مدیران نیز باید بدانند سیستم سازمانی که آن را مدیریت می‌کنند، چگونه عمل می‌کند. اندازه‌گیری بهره‌وری ابزاری موثر در تجزیه و تحلیل عملکرد سازمان بوده و ضمن آنکه مشخص می‌کند تلاش‌های بهره‌وری تا چه حدی مفید بوده است، محل‌های قابل بهبود را نیز نشان می‌دهد. اندازه‌گیری بهره‌وری زمانی مؤثر بوده و به بهبود سازمان کمک می‌کند که براساس یک سیستم صحیح و اصولی انجام گیرد. در غیر این صورت، یعنی از اندازه‌گیری‌های پراکنده و غیرسیستماتیک نمی‌توان انتظار بهبود مستمر داشت. برای اندازه‌گیری درست بهره‌وری باید به نکات زیر توجه کرد:

- مدیران و کارمندان باید سیستم بهره‌وری را درک کرده و به آن اعتماد داشته باشند؛
 - اندازه‌گیری بهره‌وری باید تمام منابع و فعالیت‌های کسب و کار را در برگیرد؛
 - نتایج اندازه‌گیری باید منبع سود را مشخص کند. مثلاً اینکه سود حاصل ناشی از بهره‌وری واقعی است یا تورم قیمت‌ها؛
 - نتایج حاصل باید نشانه‌های روشنی برای تصمیمات مدیریت داشته باشد.
- اندازه‌گیری شاخص‌های بهره‌وری جهت سنجش عملکرد سازمان‌ها، می‌تواند به عنوان ابزار مناسبی جهت برنامه‌ریزی‌های بلندمدت مدیریت در سطح سازمان باشد. به طور کلی هر سازمان برای اجرای برنامه‌های بهره‌وری از اندازه‌گیری بهره‌وری شروع می‌کند. به منظور نهادینه کردن بهره‌وری و تبدیل آن به

یک فرهنگ، حمایت مدیران ارشد سازمان‌ها قبل از هر چیز امری لازم و ضروری است.

۳- عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی بهبود بهره‌وری انسانی

تا اوایل دهه ۱۹۵۰ اغلب تصور می‌شد که عامل اساسی و عمده‌ای که باعث عقب افتادگی کشورها می‌شود، کمبود سرمایه‌های فیزیکی و مادی بوده است اما امروزه مسلم شده است آنچه که توسعه پایدار را به دنبال دارد، نهادهای اداری قوی و کارآمد است. این نهادها از سرمایه انسانی کارآمد و متخصص و قوی برخوردارند. امروزه تأکید رشد و توسعه بر سرمایه‌های انسانی است. ارتقای کیفیت نیروی کار یکی از راه‌های اساسی افزایش بهره‌وری و تسریع رشد اقتصادی است. توجه به نیروی انسانی در قالب آموزش و رشد کارکنان سازمان، کوشش در ایجاد روحیه و انگیزه و برانگیختن قوه خلاقیت و ابتکار آنان و بخصوص کسب مشارکت افراد به منظور دستیابی به اهداف و مأموریت‌های سازمان، رشد کارایی و افزایش بهره‌وری را در سازمان‌های دولتی تضمین می‌نماید. نکته حایز اهمیت در این مورد این است که بهره‌وری در سازمان نیازمند توجه به خواسته‌ها و نیازهای کارکنان و همسویی این نیازها با اهداف سازمانی است. از اینرو، عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی را می‌توان به دو دسته اصلی عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی تقسیم بندی کرد که تأکید اصلی مقاله بر عوامل نخست می‌باشد:

۱-۳- عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر بهبود بهره‌وری انسانی

۱-۱-۳- تربیت و آموزش: بارزترین نمود سرمایه‌گذاری انسانی، تعلیم و تربیت است که نقش اصلی را در بهره‌وری ایفا می‌کند. تعلیم و تربیت افق

تازه‌ای باز می‌کند، منجر به افزایش توانایی نیروی کار می‌شود، مهارت ایجاد می‌کند و زمینه بکارگیری فنآوری برتر را فراهم می‌کند. میشل اسپنر (Michael spens) برنده جایزه نوبل، سرمایه‌گذاری بیشتر برای آموزش کارکنان را از عوامل مهم افزایش بهره‌وری می‌داند که منجر به افزایش استانداردهای زندگی اجتماعی می‌شود. (Chevalier, 2004) تعلیم و تربیت و آموزش به کارکنان اجازه می‌دهد که از ظرفیت فیزیکی موجود با کیفیت بیشتری استفاده کنند که این خود موجب توسعه و انتشار یک فنآوری جدید می‌شود. بدون شک می‌توان گفت که بهره‌وری در بلند مدت بعنوان یک طرز تفکر بر آموزش و فرهنگ استوار خواهد شد و نیروی انسانی بر اساس امکانات، مهارت‌ها، دانش و تخصصی که کسب کرده است، نقش موثری بر بهره‌وری خواهد داشت. کارآمدی سازمان‌ها تا حد قابل ملاحظه‌ای بستگی به کاربرد صحیح و مؤثر منابع انسانی دارد. با آموزش می‌توان سطح دانش تخصصی افراد را بالا برد تا بتواند وظایف خویش را انجام دهد و برای مسئولیت بالاتر بهتر آماده شود. آموزش فرایندی است که طی آن فرد مهارت‌های مورد نیاز برای انجام دادن یک عمل یا وظیفه شغلی را کسب کند یا این مهارت‌ها در او بیشتر می‌شود. در طی فرآیند آموزش موجباتی فراهم می‌آید تا تجربه‌های یادگیری به وقوع بپیوندد. و بدین ترتیب کارکنان بتوانند وظایف شغلی خود را در زمان حال و آینده با کارآیی و اثربخشی بیشتری انجام دهند (دیس و لی پیت، ۱۹۷۹). در اهمیت نقش این عامل در بهبود بهره‌وری، پیت دراکر (Heeter, 2003: 1) مطرح می‌کند که گسترش و ارتقای کیفیت و افزایش متناسب برنامه‌های آموزشی کارکنان در جهت ایجاد دانش فنی و دانش اجتماعی و کار مولد در

جهان امروز یک ضرورت است. اگر این آموزش‌ها با کیفیتی بالا گسترش یابد، میان دست و مغز کارکنان پیوند ایجاد گردد، منطق و علم جایگزین سنت و تجربیات غلط گردد و به عنوان یک ارزش طرح گردد، مقدمات افزایش بهره‌وری فراهم می‌گردد. آموزش نیروی انسانی شامل فراهم آمدن امکانات تحصیل در دوره‌های مقدماتی و بالاتر، کسب مهارت‌های فنی، آموزش‌های نظری مرتبط با شغل و پرورش شخصیت کارکنان می‌باشد که می‌تواند به شکل‌های آموزش حین خدمت، آموزش در غیر ساعات خدمت، آموزش در گروه‌های کوچک فعالیتی اجرا گردد. تربیت و آموزش نیروی انسانی در جهان همواره به عنوان یک سرمایه‌گذاری بلند مدت مطرح بوده است و به دلیل کیفیت نیروی کار بر اثر آموزش است که فلسفه مدیریت مشارکتی به وجود آمده است و تصمیم‌گیری در تمام سطوح سازمانی صورت می‌گیرد (زارع، ۱۳۷۹). تیلور اظهار می‌دارد که اگر شما بخواهید بهره‌وری و رضایت فردی را بهبود بخشید باید روی آموزش و سایر ابزارهای فنی و تکنیکی تمرکز کنید (Taylor, 2005: 4). آموزش عالی، سطح مهارت کارکنان را افزایش می‌دهد و آنها را توانمندتر می‌سازد تا برای سطوح بالای شغلی ماهرتر شوند. نیروی کار ماهر و آموزش دیده، در معرض تکنیک‌ها و ابداعات جدید قرار گرفته و اولین نتیجه بکارگیری چنین کارکنان آموزش دیده‌ای، افزایش بهره‌وری است. از اینرو لازم است همه مشاغل یک سازمان به‌درستی مورد مطالعه و بررسی قرار گیرند و عوامل مؤثر در انجام دادن موفقیت‌آمیز هر شغل به روشنی و با دقت کامل مشخص گردند.

۱-۲-۳- فناوری: فناوری معمولاً دارای دو بعد است، یکی سخت افزار و دیگری نرم افزار. سخت افزار نمایانگر بعد مادی ماشین آلات، ابزار و امکانات است و بعد نرم افزار بیانگر دانش و فن بکارگیری ابزار و امکانات است. از طرفی

سازمان پدیده‌ای است که فعالیت‌های انسانی را در قالب فناوری‌های مختلف نظم و شکل می‌بخشد. انتخاب و بکارگیری نظام فنی در هر سازمان بر اساس اهداف مورد انتظار و نحوه تخصصی کردن اطلاعات، مهارت‌ها و وسایل و ابزار مورد نیاز و همچنین چگونگی روش‌های تحلیل اطلاعات انجام می‌پذیرد. جذب فناوری پیشرفته در تولید عامل بسیار مهمی در افزایش بهره‌وری است. تطابق میان فناوری مورد استفاده با نیازهای سازمانی از مواردی است که سازمان‌ها باید در انتخاب و استفاده از آن دقت کافی داشته باشند. اگر فناوری به صورت مجرد و تنها در سازمان مورد نظر باشد و ارتباط آن با دانش فنی کارکنان و سطح فناوری مورد نیاز مورد بررسی قرار نگیرد نه تنها موجب افزایش بهره‌وری نخواهد گردید، بلکه هزینه‌ها را افزایش و سطح رضایت کارکنان را کاهش می‌دهد و در نهایت کاهش تدریجی بهره‌وری را به دنبال خواهد داشت (2: resek,2004).

۳-۱-۳- مدیریت اثربخش در سازمان: باید در هر سازمان مسئولیت‌های خطیر و سنگین مدیریت در همه سطوح (پایه، میانی و عالی) به افرادی سپرده شود که ضمن برخورداری از ویژگی‌های شخصیتی خاص، شیوه‌های رهبری و مدیریت مناسب را بکار گیرند و با مفاهیم جدید مدیریت و رهبری در سازمان‌ها نیز آشنا باشند. ضروری است کارکنان بالقوه مستعد را برای تصدی پست‌های مدیریت شناخت و آنان را برای نجات سازمان از گرفتار آمدن به ناکارآمدی بکار گرفت (ساعتچی، ۱۳۸۶). مهم‌ترین خصوصیات مدیریت اثربخش عبارتند از: مدیر از ارتباطات متقابل واحد خود و بقیه سازمان مطلع است؛ مدیر از ارتباطات متقابل بین سازمان و محیط خارجی آن مطلع است؛ از خدمات و تولیدات سازمان اطلاع دارد؛ تاریخچه سازمان را می‌داند؛ از لحاظ تکنیکی (

مهارت فنی) ماهر است؛ از حقایق سیاسی داخلی سازمان اطلاع دارد؛ به خوبی می‌داند که در تمام بخش‌های سازمان چه می‌گذرد؛ از جایگاه خویش در سازمان به خوبی اطلاع دارد؛ به طور مداوم با افراد بخش‌های دیگر سازمان که برحسب مورد با کار او در ارتباط باشند، ملاقات می‌نماید؛ از قدرت خود در کل سازمان با اطلاع است؛ نفوذ روی زیردستان خود دارد و اهداف سازمان را خوب می‌شناسد.

۴-۱-۳- مشارکت و همکاری: در فرایند تغییر، درگیری فعال تمام کارکنان برای ایجاد جو مساعد و نگرش به کار جهت افزایش بهره‌وری دارای اهمیت است. مشارکت نه تنها به تحول سازمان کمک می‌کند، بلکه در عین حال یک اثر عمیق آموزشی دارد. کارکنان می‌توانند از طرق مختلف نظیر گروه‌های کاری، گروه‌های اتاق فکر، هسته‌های کیفیت و کارهای رسمی و غیر رسمی مربوط به روابط کارمند- مدیریت و... به مشارکت گرفته شوند. اقداماتی که روی همکاری و ارتباطات تمرکز کند، به کارکنان اجازه می‌دهد تا با همدیگر موفق‌تر عمل کنند، اگر ابزاری تهیه کنیم که به کارکنان اجازه دهد مؤثرتر کار کنند، فضای نوآوری و خلاقیت و رضایت شغلی ایجاد خواهد شد. براون (Brown) معتقدست که مشارکت در صورتی بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهد که از آن به عنوان عاملی برای انگیزش کارکنان استفاده شود و آنها بتوانند بر کار همکاران نیز نظارت داشته باشند که این خود، نوعی مدیریت است (wooden, 2002). کیفیت و شیوه رهبری بر میزان تولید، کارایی، رضایت کارکنان و روحیه آنها، تأثیر بسزایی دارد. در نظام نوین مدیریتی اگر چه تصمیم‌گیرنده نهایی مدیریت سازمان است ولی مدیران اطلاعات لازم جهت اخذ تصمیم نهایی را از مغزها و تجربیات بسیار با ارزش تمامی کارکنان خود به

صورت پیشنهادهای سازمان یافته دریافت می نمایند. مدیران در حالیکه مسئولیت نهایی واحدی را که به سرپرستی آن گمارده شده اند، بر دوش دارند، در کارگردانی عملیات با کسانی که به راستی کار را به انجام می رسانند، مشارکت می کنند. نتیجه این رویه آن است که کارکنان به احساس درگیر بودن در رسیدن به اهداف سازمان دست می یابند و خود را به عنوان عضو دارای مسئولیت سازمان و سهم در منافع و مضار آن می بینند. در نتیجه، سعی می کنند که با مشارکت بیشتر به افزایش بهره وری سازمان خود کمک شایانی بنمایند (Grimsrud & Gunnes, 2003).

۶-۱-۳- انگیزش و رضایت شغلی کارکنان: برلسون و استاینر (B. berlson and Steiner) معتقدند که انگیزش حالت درونی فرد است و رفتاری را در وی بوجود می آورد تا دسترسی به اهداف مشخص ممکن گردد. یکی از مقولات مهم در استفاده مؤثر از نیروی کار، انگیزش است. به ویژه فشار مثبتی که باعث تغییر رفتار در جهت مطلوب می گردد. برای پرورش طرز نگرش صحیح، افراد باید کار خود را به شکل یک فعالیت معنی دار ببینند. این امر به خودجوشی آنان کمک کرده و دانش حرفه ای و طرح های کاری آنها را غنی می سازد. نگرش ها و رفتار درست بر اثر سیستم های ارزشی کارکنان، شرایط کار و انگیزشی که در آنها ایجاد می شود بوجود می آید (مشبکی، ۱۳۸۰: ۱۲۹).

سیستم های ارزیابی عملکرد، انگیزه مدیریت و کارکنان را برای بهبود بهره وری افزایش می دهد. همچنین پرداخت بر اساس شایستگی، انگیزش کارکنان را افزایش می دهد. یک کارمند با انگیزش و متعهد با تعلیم و تربیت عالی میل دارد که در سازمان باقی بماند (Bontis & Fitz, 2002: 7). از اینرو، فردی که

برای انجام کار دارای انگیزه قوی باشد، دیگر در قبال پاداش‌های کم و حتی تنبیه‌های بی‌جا دلسرد و متوقف نمی‌شود و هیچگاه از تلاش باز نمی‌ایستد. فردی که دارای انگیزه باشد، هنگام رویارویی با مشکلات و در جایی که نیاز به از خودگذشتگی داشته باشد، صحنه کار را به نفع راحتی خود ترک نمی‌کند.

۷-۱-۳- فرهنگ سازمانی: سازمان‌ها درست مثل افراد دارای شخصیت‌هایی می‌باشند که این قالب شخصیتی سازمان را فرهنگ آن سازمان می‌گویند. فرهنگ سازمانی شامل یک سلسله قواعد منظم و دستورالعمل‌های کلی است که قالب رفتاری اعضای سازمان را می‌سازد (رابینز، ۱۹۹۱). فرهنگ سازمانی به عنوان شخصیت سازمان تعریف می‌شود و تحت تأثیر عوامل مختلف نظیر ساختار سازمان، میزان مسئولیت فردی، حقوق و دستمزدها و پاداش‌ها، خطرات ناشی از شغل، میزان خطرپذیری، صمیمیت و حمایت و مانند آن شکل می‌گیرد و به وسیله کارکنان سازمان «احساس» می‌شود. بروس تیلور (Taylor, 2005) معتقدست که برای افزایش بهره‌وری کارهای زیادی می‌توان انجام داد. شیوه‌هایی در ورای تکنیک‌های آشکار وجود دارد که ما می‌توانیم آنها را بهبود بخشیم. بهره‌وری سازمان در صورتی افزایش می‌یابد که فرهنگ سازمانی در جهت کسب اولویت‌ها و اهداف سازمان شکل داده شود و گاهی تغییر یابد (کازمی، ۱۳۸۱). سازمان‌های دولتی برای افزایش بهره‌وری کارکنان باید ضمن القای یک فکر و اندیشه کاری و آموزش و آگاهی دادن به کارکنان، زمینه فرهنگ غنی کار و بهره‌وری را ایجاد نماید. به طوری که کار برای زندگی و متعالی شدن معنا شود نه صرفاً برای معیشت و زنده ماندن. همان‌طور که شخصیت یک فرد در موفقیت یا شکست وی در زندگی نقش دارد، فرهنگ سازمانی نیز می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای را در بالا بودن یا پایین بودن بهره‌وری

کارکنان داشته باشد.

۸-۱-۳- شیوه‌های علمی و جامع ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان: ارزیابی عملکرد فرایندی است که به سنجش و اندازه‌گیری، ارزش‌گذاری و قضاوت درباره عملکرد طی دوره‌ای معین می‌پردازد. بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها، نیروی عظیم هم‌افزایی (Synergy) ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی‌سازمانی شود. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرا سیاست-های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. ارزیابی عملکرد کارکنان با این هدف صورت می‌گیرد که فرایند هدف‌گذاری صحیح توسعه یافته، فرایند بهبود دائمی تقویت یافته، مدیریت امور و توسعه مدیریت علمی بهبود یابد، استفاده بهینه از منابع به خصوص منابع انسانی (که امروزه مهمترین سرمایه تأثیرگذار در فرایند توسعه است) و ارتقای توان دستیابی به اهداف و در نتیجه اثربخشی آنها میسر شده، تصمیم‌گیری‌ها دقیق‌تر گشته، مشارکت جامعه با مجموعه دولت و دستگاه‌های اجرایی افزایش یافته و در نهایت پذیرش تغییر و تحول در جامعه و به تبع آن در مجموعه دولت نهادینه گردد- (Drummond & Stone , 2007:207, 209). تدوین و یا بررسی رسالت‌ها، مأموریت‌ها، اهداف کلان و استراتژی‌ها، تدوین و تنظیم شاخص‌های ارزیابی عملکرد، تدوین و برقراری معیارهای عملکردی مرتبط با شاخصه‌های ارزیابی، ابلاغ و اعلان انتظارات و شاخص‌های ارزیابی به ارزیابی شونده، اندازه‌گیری عملکرد واقعی، مقایسه عملکرد واقعی با

استانداردهای هر شاخص، اعلام نتایج و نحوه نیل به آنها به ارزیابی شونده و اقدام به منظور بکارگیری عملیات اصلاحی جهت بهبود مستمر عملکرد ارزیابی شونده از طریق مکانیسم بازخورد در فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان حائز اهمیت‌اند. وقتی کارکنان سازمان اطمینان حاصل کردند تنها تلاش، پشتکار، لیاقت و شایستگی آنان موجب رشد آنان در سازمان می‌شود، کارآیی شخصی خود را افزایش می‌دهند و با دلگرمی بیشتر در جهت افزایش بهره‌وری سازمانی تلاش می‌کنند.

۹-۱-۳- ایجاد تعهد در کارکنان: یک کارمند متعهد برای سازمان فوق‌العاده ارزشمند است. او می‌تواند با انجام به موقع کارها و حس مسئولیت، در افزایش تولید و بهره‌وری مؤثر باشد. مدیران می‌توانند با برآورده کردن نیازهای اساسی کارکنان، برقراری اعتماد متقابل میان خود و آنها و ایجاد یک فرهنگ عاری از سرزنش، آنها را نسبت به سازمان متعهد کنند. تا زمانی که نیازهای روحی و روانی کارمندان برآورده نشود، هرگز بطور کامل نسبت به سازمان احساس تعهد نخواهند کرد. تنها متعهد ساختن کارکنان به سازمان کافی نیست بلکه باید تعهد آنها را به سازمان همواره حفظ کرد (احدی نیا، ۱۳۸۴: ۳). یکی از مؤثرترین راه‌های حفظ تعهد در کارکنان و نگه داشتن آنها در سازمان‌ها، غنی‌سازی شغل و افزایش انگیزه در آنان است. قدردانی از افراد به خاطر عملکرد برترشان انگیزه‌ای است در حفظ تعهد کارکنان و ایجاد رضایت شغلی در آنان.

۱۰-۱-۳- تأمین بهداشت روانی کارکنان: ایجاد فرصت برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و کنار آمدن با خود و دیگران یکی از اهداف مهم و اساسی بهداشت روانی است. جوامع مختلف سعی می‌کنند تا سیاست‌های مربوط به بهداشت روانی را سازماندهی کنند. اصل کلی در این تلاش، سالم‌سازی

محیط فردی و اجتماعی است که افراد جامعه را در بر می‌گیرد. این نگرش حکم می‌کند که افراد با بهداشت روانی و چگونگی پیشگیری و درمان بیماری‌های روحی آشنا شوند. بهداشت روانی در محیط کار یعنی مقاومت در مقابل پیدایش پریشانی‌های روانی و اختلالات رفتاری در کارکنان سازمان و سالم سازی فضای روانی به نحوی که اهداف زیر تأمین شود: هیچ یک از کارکنان سازمان به دلیل عوامل موجود در سازمان گرفتار اختلال روانی نشوند؛ هر یک از کارکنان از اینکه در سازمان محل کار خود به فعالیت اشتغال دارند احساس رضایت کنند و علاقه‌مند به ادامه کار در آن سازمان باشند؛ هر یک از کارکنان سازمان نسبت به خود، رؤسا، همکاران خود و به طور کلی نسبت به جهان اطراف خود و خصوصاً نسبت به جایگاه خود در سازمان احساس مثبتی داشته باشند؛ و همه کارکنان سازمان قادر به ایجاد روابط مطلوب با محیط کار و عوامل موجود در آن باشند؛ ایجاد جو صمیمیت، همدلی، صداقت، همکاری و احترام متقابل در میان کارکنان سازمان؛ پرهیز از اعمال روش‌های مبتنی بر زور و اجبار در محیط سازمان؛ شناسایی استعدادها بالقوه کارکنان تحت نظارت سازمان و فراهم ساختن رشد و شکوفایی این استعداد در حد توان و امکانات سازمان؛ پرهیز از قضاوت‌های کورکورانه و مبتنی بر پیش داوری در مورد کار و رفتار کارکنان سازمان شناسایی دلایل واقعی کم‌کاری، غیبت از کار، بی‌حوصلگی و بی-علاقگی به کار، کم‌توجهی و بی‌دقتی کارکنان توسط مدیر و پرهیز از قضاوت‌های کورکورانه و مبتنی بر پیش داوری نسبت به اساس رفتار انسان؛ و آشنا ساختن کارکنان با واقعیت‌های محیط کار و حذف آن دسته از معیارها و عوامل سازمانی که از لحاظ اخلاقی، انسانی و فرهنگ سازمانی صحیح تلقی نمی‌شود.

بنابراین مدیران باید تلاش کنند تا محیط کار برای کارکنان اضطراب آور نباشد و کارمندان احساس امنیت شغلی کنند و با شادی و نشاط و شوق و انگیزه به دور از هر گونه خشم و درگیری بیهوده به وظایف خود عمل نمایند، اصول بهداشت روانی در سازمان می‌باشد (علوی، ۱۳۷۲: ۳۶-۳۴). اگر شرایطی در سازمان فراهم آید که طی آن، کارکنان بتوانند بالاترین میزان سازگاری رفتاری و هیجانی خود را نشان دهند، خویشتن را با شرایط انسانی محیط کارشان انطباق دهند، از کار خود خشنود باشند و احساس خوشبختی را تجربه کنند، می‌توان گفت که بهداشت روانی در آن سازمان، تأمین شده است. در غیر این صورت، مدیریت سازمان ناگزیر است هماهنگی فعالیت افرادی را به عهده بگیرد که مغموم، بی‌حوصله، مضطرب و افسرده هستند. دستیابی به بالاترین میزان بهره‌وری در شرایطی امکان‌پذیر است که کارکنان سازمان از سلامت روانی کافی برخوردار باشند، فشار روانی ناشی از محیط کار بر آنان، در کمترین حد ممکن باشد و فرسودگی شغلی باعث از کار افتادن منابع انسانی سازمان، نگردد (ساعتچی، ۱۳۸۶).

۱۱-۳- خلاقیت و نوآوری: خلاقیت عبارت است از بکارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید. فراگرد ایجاد فکرهای جدید و تبدیل آن فکرها به عمل و کاربردهای سودمند را نوآوری می‌گویند. در قالب مدیریت سازمان، موفقیت نهایی و حتی گاهی بقای آن به میزان توانایی برنامه‌ریزان در ایجاد نوآوری و بکارگیری افکار نو بستگی دارد. مهمترین دلیل نیاز به خلاقیت و نوآوری بروز مشکل است. حل مشکل به دو شیوه حل عقلایی و حل خلاقانه میسر است. برای ظهور یک ذهنیت خلاق باید تعریف دقیقی از مشکل ارائه گردد. همچنین زمینه استفاده از راه‌حل‌های گوناگون ایجاد شود. همه

سازمان‌ها برای بقا نیازمند اندیشه‌های نو و نظرات بدیع و تازه‌اند. خلاقیت، پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر نو است درحالی که نوآوری عملی ساختن آن اندیشه و فکر است. برای آنکه ایده جدیدی خلق شده و توسعه یابد، باید نیروهای پیش برنده بر نیروهای بازدارنده غلبه کنند و شرایط به گونه‌ای باشد که نیروهای پیش برنده ما را به سوی نظر و شیوه جدید رهنمون گردد. شاید یکی از مهمترین عوامل تسهیل و تقویت توان خلاقیت و نوآوری در سازمان ساختار مناسب و تشکیلات متناسب با اهداف موردنظر است. طبق نظر «برنز» (Burns) و «استالکر» (Stalker) ساختار زیستی یا ارگانیک ساختار مناسب خلاقیت و نوآوری در سازمان است. (Mohr, 1969: 111-126) طبق آخرین دستاوردهای علمی، عوامل مؤثر در خلاقیت و نوآوری به چهار دسته تقسیم شده، که عبارتند از:

- بکارگیری و جذب نیروهای خلاق و نوآور به سازمان.
- امکانات مناسب تحقیقاتی و مالی برای کوشش‌های نوآورانه.
- آزادی عمل کافی در انجام فعالیت‌های خلاق و بکارگیری نتایج حاصل از فعالیت‌های خلاق.
- دادن پاداش مناسب به افراد خلاق.
- تبادل فرهنگی میان سازمان‌ها و در کنار هم قراردادن افراد محافظه‌کار و سنتی با افراد نوجو و ایجاد محیطی که در آن اطلاعات و نظرات به سهولت مبادله می‌گردند همه تسهیلاتی است که مجموعه سازمانی را به سوی نوآوری و خلاقیت سوق می‌دهد.

۲-۳- عوامل برون‌سازمانی مؤثر بر بهبود بهره‌وری انسانی

۱-۲-۳- رعایت خواست مخاطبان یا جامعه هدف: خواست‌های مخاطبان و جامعه هدف هر سازمان، یکی از عوامل برون‌سازمانی مؤثر در بهره‌وری سازمانی است. بی‌توجهی به خواست‌ها یا نیازهای آنها می‌تواند اعتبار سازمان را مخدوش سازد و بهره‌وری سازمانی را نیز به میزان قابل توجهی کاهش دهد.

۲-۲-۳- موقعیت سازمان در کشور: با نگاهی اجمالی به سازمان‌های موفق که قادر بوده‌اند سطح بهره‌وری خود را به میزان قابل توجهی افزایش دهند، مشخص می‌شود که این سازمان‌ها معمولاً متعلق به کشورهایی هستند که موقعیت آنها در رقابت‌های جهانی بسیار مطلوب است. وقتی یک کشور در چنین شرایطی قرار می‌گیرد، سازمان‌های آن نیز پویا می‌شوند و انگیزه رشد و پیشرفت در کارکنان این سازمان‌ها افزایش پیدا می‌کند. هر چه اوضاع سیاسی یک کشور از ثبات و پایداری بیشتری برخوردار باشد و آگاهی و اعتقاد سیاستمداران آن کشور نسبت به ارزش و اهمیت بهره‌وری ملی بیشتر باشند، اوضاع و احوال و زمینه‌هایی فراهم می‌آید که تلاش مدیران برای دستیابی به حداکثر بهره‌وری سازمانی نیز با توفیق بیشتری همراه می‌گردد.

۳-۲-۳- فرهنگ جامعه: مردم هر کشور به میزان قابل توجهی تحت تأثیر آداب و رسوم و سنت‌های گذشته و حال یا «فرهنگ ملی» خود هستند. فرهنگ یک جامعه می‌تواند تلاش مدیریت سازمان‌ها را در جهت افزایش بهره‌وری، با موانع جدی مواجه سازد (مثلاً؛ وقتی که توجه و ارزش وقت در آن فرهنگ اندک است) یا برعکس. در این زمینه به عنوان عامل پیش برنده عمل، بهره‌وری در سازمان تحت تأثیر فرهنگ جامعه‌ای قرار می‌گیرد که منابع انسانی به آن تعلق دارد و در آن جامعه به حیات خود ادامه می‌دهد (ساعتچی، ۱۳۸۹: ۲۹-۲۵).

۴-۲-۳- وضعیت روانی مردم: در شرایطی که وضعیت روانی مردم یک

جامعه نگران کننده است، کارکنان سازمان‌ها نیز همراه خود بخشی از این پدیده‌ها به محل کار خود می‌آورند. وقتی درصد اختلاف‌های رفتاری و پدیده‌های روانی در یک کشور در حداقل ممکن باشد، به احتمال بسیار سلامت روانی سازمان‌ها نیز در سطح بالاتری خواهد بود و مدیریت سازمان‌ها ناگزیر به صرف نیروی اضافی برای مقابله با مشکلات ناشی از پدیده‌های روانی کارکنان خود و عوارض ناشی از این بیماری‌ها نیستند (طاهری، ۱۳۸۷: ۲۰۰-۱۷۰).

۵-۲-۳- دسترسی به منابع و اطلاعات علمی: در کشورهایی که امکان دسترسی افراد به آخرین اطلاعات و دستاوردهای علمی در زمینه‌های گوناگون، با سهولت بیشتری انجام می‌گیرد، سازمان‌ها نیز از این منابع در جهت آشنایی کارشناسان خود با پیشرفت‌های فزاینده علمی و استفاده از آن برای افزایش بهره‌وری، با سهولت بیشتری بهره می‌گیرند. وقتی دسترسی به منابع و اطلاعات علمی مشکل است، تمایل کارشناسان سازمان‌ها و امکان آنان برای دستیابی به این اطلاعات کاهش می‌یابد و در نتیجه احتمال افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها نیز کمتر می‌شود.

۶-۲-۳- بهره‌گیری از نیروی کار متخصص در کشور: در مواردی که مدیریت سازمان‌ها نسبت به لزوم و اهمیت بهره‌گیری از نیروی کار متخصص و کارورزیده در ابعاد مختلف حیات سازمانی، آگاهی و بینش پیدا می‌کنند و برای حل مشکلات کار و افزایش بهره‌وری سازمان، کارشناسان موجود در کشور را شناسایی و در رابطه با اثر بخش تر کردن دستگاه‌ها و وسایل کار، روش‌های انجام دادن وظایف شغلی و توانمندتر کردن نیروی انسانی سازمان بکار

می‌گیرند، احتمال افزایش بهره‌وری نیز بیشتر می‌شود (پیمان، ۱۳۷۴). وقتی مدیران سازمان‌ها با شیوه‌های درست بهره‌گیری از افراد متخصص آشنا نیستند و مزایای این نوع به کارگیری را نمی‌شناسند، احتمال افزایش بهره‌وری در چنین سازمان‌هایی نیز کاهش می‌یابد.

۷-۲-۳- نظام اداری کشور: وقتی نظام اداری یک کشور کارآمد نیست، مدیران سازمان‌ها درگیر مشکلاتی نظیر فقدان مبانی مشترک سازماندهی، سازمان‌های مشابه و موازی، ضعف تحقیقات در مسائل اداری، استفاده نادرست از منابع انسانی، عدم تناسب بین صف و ستاد، عدم ثبات سازمانی پست‌های مدیریتی و نظایر آن هستند و تلاش سازمان‌ها جهت دستیابی به بهره‌وری بهینه در حد مورد انتظار مؤثر واقع نمی‌شود.

۴- پیشنهادها و توصیه‌های سیاستی

مدیران و سیاستگذاران سازمان‌های دولتی برای عملیاتی شدن عوامل درون-سازمانی و برون‌سازمانی پیش‌گفته جهت ارتقا و بهبود بهره‌وری انسانی، لازم است به مراحل و توصیه‌های سیاستی که در ذیل می‌آید، توجه داشته باشند:

۱-۴- مرحله اندازه‌گیری بهره‌وری: برای شناخت وضعیت موجود بایستی ابتدا نوع شاخص‌های مناسب اندازه‌گیری در هر زمینه و در سطوح سازمانی، بخشی و ملی مشخص و تعریف شوند و برای کمیت هر یک از شاخص‌ها و جنبه‌های کیفی آنها، اهداف مربوط تعریف و مورد توافق قرار گیرند.

۲-۴- مرحله ارزیابی و تحلیل بهره‌وری: در این مرحله با تحلیل و ارزیابی شاخص‌های اندازه‌گیری بهره‌وری و تعیین نقاط قوت و ضعف آن، شرایط برای بهبود وضعیت موجود براساس چرخه بهره‌وری فراهم می‌شود. در تحلیل و ارزیابی فرهنگ بهره‌وری بسیاری از ریشه‌های عقب ماندگی بهره‌وری سازمان‌ها

مشخص و می توان با توجه به تحلیل‌ها به راهکارهای عملی نیز دست یافت.

۳-۴- سازوکار طراحی مطلوب: در این مرحله، برای بهبود بهره‌وری لازم است به صورت دائمی وضعیت‌های مطلوبی طراحی کرد. بهبود بهره‌وری بدون نگرستن به وضعیت‌های آرمانی امکان پذیر نیست. ضروری است که پیوسته به شکل فرآیندی روی وضعیت مطلوب کار کرد.

۴-۴- مرحله فرهنگ‌سازی: چرخه بهبود بهره‌وری در سازمان یک حرکت جمعی و سازمانی است که همه افراد سازمان در رده‌های مختلف بایستی درگیر آن شوند. بنابراین، فرهنگ‌سازی و تبدیل آن به صورت یک فرهنگ سازمانی کمک زیادی به استقرار و نهادی شدن آن می‌کند. با آموزش و اطلاع‌رسانی می‌توان امکان پذیرش بهبود مستمر توسط کارکنان سازمان را فراهم ساخت.

ایجاد فرهنگ کارمحوری، لازمه بهبود است. در فرهنگ کارمحوری تأکید اصلی بر روی موفقیت‌ها و دستاوردهای موجود در کار است. این امر دلیل وجود و بقای سازمان است و هیچ چیز نمی‌تواند در این هدف بزرگ مداخله کند.

۵-۴- مرحله عاطفی کردن بهبود بهره‌وری: برای بهره‌وری در سازمان ابتدا باید آن را شناخت. کارکنان سازمان بایستی علاقه‌مند به بهبود بهره‌وری باشند و آن را دوست داشته باشند. به عبارت دیگر، بهره‌وری بایستی با عواطف و احساسات کارکنان عجین گردد و آنها به نتایج آن ایمان آورند. استقرار دائمی چرخه بهبود بهره‌وری بدون عاطفی کردن آن در سازمان موقتی و مقطعی خواهد بود. اساساً ارتباط عاطفی با بهره‌وری به این دلیل است که به حسن نیت منتهی می‌شود و این موضوع باعث خواهد شد که کارکنان بهترین تلاش خود را به کار

بیندند.

۶-۴- مرحله ساختارسازی: در این مرحله بایستی کانال‌های حرکت فردی و جمعی در سازمان تعریف شوند و اینکه کارکنان چگونه میزان بهره‌وری را بالا ببرند، نیاز به بسترسازی دارد. بنابراین، در این مرحله بایستی مسیر فعالیت‌های افراد سازمان مشخص و تعریف شده باشد.

۷-۴- مرحله عمل: بهره‌وری، عمل به فرهنگ‌های ایجاد شده مطلوب سازمانی است. در مرحله عمل، کارکنان سازمان در همه سطوح و متناسب با مأموریت خود بایستی دست به کار شوند و در جهت بهبود بهره‌وری دست به فعالیت‌های فکری و جسمی بزنند.

۸-۴- مرحله بازنگری: آنچه به چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری مشروعیت می‌دهد، بازنگری است. با بازنگری، مجموعه فعالیت‌های انجام شده در سازمان در فرآیند چرخه بهبود بهره‌وری می‌توان بهبود مستمر بهره‌وری را تضمین کرد.

۹-۴- نهادی کردن بهره‌وری در اندیشه: زیربنای استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری این است که کارکنان یک سازمان تولید فکر کنند. کمبود سازمان‌ها در مقوله بهره‌وری، پول، تجهیزات، مواد و امکانات مادی نیست بلکه کمبود اصلی تولید فکر است. سازمان‌های موفق و بهره‌ور علاوه بر نظم بوروکراتیک، تدابیر خاصی برای استفاده از کلیه ظرفیت‌های فکری و عملی کارکنان خود اتخاذ کرده‌اند. علی‌رغم اینکه اصولاً فعالیت دانشگران و کارکنان علمی و فکری فرمول‌پذیر نیست، سازمان‌های پیشرو در بهره‌وری به تدریج به مکانیسم و شیوه‌های رهبری و زمینه‌های مناسب فرهنگی برای هم‌افزایی تلاش‌ها و اندیشه‌های کارکنان علمی دست یافته‌اند و موفق شده‌اند از افکار و ابتکارات و دانش‌آفرینی سازمان‌ها و توسعه فکری این کارکنان بهره بیشتری ببرند. مدیریت

مؤثر نیروی کار دانشگر و دانشمند نیازمند تدابیری است که حاصل آن توسعه کیفی و کمی ظرفیت دانش‌اندوزی، استفاده کارساز از دانش و توسعه دانش در سطح ملی و سازمانی است. در صورت مدیریت بر فکر و دانش کارکنان سازمان، بهره‌وری در اندیشه حاصل خواهد شد. مدیریت دانش سازمان می‌تواند گستره‌ای از ویژگی‌های عملکرد سازمانی را بهبود بخشد. فکر و دانش عاملی بنیادی است که کاربرد موفق آن، سازمان‌ها را یاری می‌کند تا خدمات و کالاهایی بدیع ارائه دهند. این منبع عظیم دانش، بسیاری از گونه‌های مختلف فرایندهای سازمانی بهترین عملکردها، جلب اعتماد مشتری، نظام‌های اطلاعات مدیریت، فرهنگ و هنجارها را در بر می‌گیرد.

۱۰-۴- طراحی نظام‌های بهره‌ور: برای استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری در کنار کارهای فرهنگی و فرهنگ سازی باید ساختارهای مناسب و علمی طراحی و اجرا کرد. بعضاً مشاهده می‌شود که در سازمان‌ها افراد زیادی هستند که داوطلب تولید بهره‌وری هستند ولی ساختار مناسبی وجود ندارد که از فکر، توان، استعداد و دلسوزی آنها به شکل معقول و منطقی استفاده شود. بر این اساس، سازمان بایستی به فکر طراحی سازوکارهای بهره‌ور باشند.

۱۱-۴- هر مرحله از چرخه بهبود بهره‌وری نیازمند تحقیق است؛ در مرحله اندازه‌گیری بهره‌وری نیاز به تدوین شاخص و ابزار اندازه‌گیری است که در این راستا با در نظر گرفتن شرایط، محیط، نیاز مشتریان و تحولات دائماً بایستی شاخص‌های جدید طراحی گردند که این امر از طریق تحقیق حاصل می‌شود. تحلیل وضعیت بهره‌وری از تحقیق تفکیک‌ناپذیر است. هر نوع تحلیل و بررسی نیازمند کارهای تحقیقی جامعی است که بتوان بر مبنای نتایج تصمیم‌گیری

عقلایی انجام داد. برای تدوین برنامه بهبود بهره‌وری نیاز است که مؤلفه‌های تأثیرگذار و کلیدی شناسایی و از آنها استفاده گردد که این امر باز با تحقیق و پژوهش حاصل می‌گردد. پس از اجرای برنامه‌های بهبود از طریق کارهای تحقیقی می‌توان از تجارب و نتایج به دست آمده در روند بهبود آینده استفاده کرد. بنابراین، بهبود بهره‌وری بدون تحقیق کار سخت و مشکلی خواهد بود.

۱۲-۴- توسعه منابع انسانی: توسعه منابع انسانی در هر کار سازمانی کارساز خواهد بود. زمانی که کارکنان سازمان از بالندگی لازم برخوردار باشند، بهره‌وری بهبود می‌یابد. در فرآیند توسعه منابع انسانی، کارکنان سازمان به مجموعه‌ای از کیفیت‌ها مجهز می‌شوند که موجب جامع‌نگری و تعادل می‌گردد. یکی از شاخص‌های انسان توسعه یافته سازمانی، بهره‌ور عمل کردن آنهاست و این بدین معنا است که توسعه یافتگی در تخصصی عمل کردن نیست بلکه در این است که فرد از تخصص خود به شکل بهره‌ور در سازمان استفاده کند. بهره‌ور عمل کردن امر اکتسابی است یعنی کارکنان یک سازمان بایستی یاد بگیرند که چگونه عمل کنند که بهره‌ور باشد. به طور کلی، توسعه منابع انسانی از طرق ذیل به استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری کمک می‌کند: کارکنان با فلسفه و مأموریت سازمان آشنا می‌شوند؛ کارکنان با کمی کردن کار آشنا خواهند شد؛ شیوه حل مسئله را یاد می‌گیرند؛ کاربرد تکنیک‌های بهره‌ور را می‌آموزند؛ از فناوری اطلاعات در بهبود بهره‌وری کمک می‌گیرند.

۱۳-۴- استقرار نظام مدیریت عملکرد: مدیریت عملکرد با نگرش جامع به عملکرد بهره‌وری سازمان همواره تصویر روشنی از بهره‌وری سازمان به دست می‌دهد. زمانی که بر فرآیند و عملکرد سازمان مدیریت شود، بهره‌وری و بهینه سازی آن تضمین می‌گردد. به طور کلی استقرار مدیریت عملکرد در ابعاد ذیل

به بهبود چرخه مدیریت بهره‌وری کمک خواهد کرد: در منابع انسانی اصلاحات و بهبود ایجاد می‌کنند؛ اهداف فردی و اهداف بهره‌وری سازمانی را یکی می‌کنند؛ زمینه اصلاحات ساختار در بهره‌وری را فراهم می‌سازند؛ فرآیند مسئله‌یابی مناسب در بهره‌وری در سازمان حاکم می‌شود؛ از طریق تفاوت قائل شدن به افراد بهره‌ور و غیر بهره‌ور انگیزه تولید می‌کند؛ باورهای جدید نسبت به بهره‌وری سازمانی مطرح می‌سازد.

نتیجه‌گیری

رسالت و هدف اصلی مدیران هر سازمان استفاده مؤثر و بهینه از منابع و امکانات گوناگون نظیر نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات است. در این رسالت استفاده بهینه از نیروی انسانی (بهره‌وری نیروی انسانی) از اهمیت خاصی برخوردار است. مهمتر اینکه نیروی انسانی نه تنها یک منبع سازمانی است بلکه تنها عامل بکارگیری سایر عوامل می‌باشد. اگر کارکنان با انگیزه و توانمند و بهره‌ور باشند، می‌توانند سایر منابع را به نحو مطلوب بکار گیرند و انواع بهره‌وری را محقق سازند و نهایتاً سازمان را بهره‌ور کنند و گرنه رکود و عقب ماندگی، ارمغان نیروی انسانی منفعل و بی‌انگیزه می‌باشد. به این ترتیب، جهت افزایش بهره‌وری انسانی علاوه بر ملاحظه عوامل درون‌سازمانی و بیرون‌سازمانی پیش گفته، می‌بایستی به موارد ذیل توجه گردد:

- در نظر گرفتن نیازهای مادی کارکنان نظیر: حقوق دریافتی ماهیانه، امکانات و تسهیلات رفاهی.
- در نظر گرفتن نیازهای غیرمادی کارکنان نظیر: مورد تشویق قرار دادن

کارکنان به هنگام موفقیت در کار خود، ایجاد انگیزه در کارکنان مبنی بر اینکه شغلی که در سازمان دارند، حائز اهمیت می‌باشد، بکارگیری تمامی استعدادها (تجارب و تخصص) کارکنان در کار و ارزش قائل شدن سازمان برای آن و توجه به محیط فیزیکی کارکنان و در نظر گرفتن اقدامات لازم به منظور با نشاط ساختن محیط کار در حد توان و امکانات سازمان.

• ایجاد روحیه همکاری و مشکل‌گشایی در سازمان و باور داشتن آن توسط مدیران و کارکنان.

• اهتمام و حمایت مدیریت در خصوص مدیریت مشارکتی و بهره‌وری و اینکه کارکنان از استحکام شغل خود در سازمان اطمینان کامل داشته باشند تا با روحیه بهتری به کار بپردازند.

• ارتقای شغلی کارکنان بر اساس میزان تحصیلات، تجارب، خلاقیت و توانایی کارکنان، تعهد به نظام و ولایت‌پذیری صورت پذیرد.

• به کارکنان اجازه داده شود تا ابتکار، مهارت و استقلال عمل فردی خود در چگونگی انجام کار استفاده کنند که البته این امر خود مستلزم پیاده‌شدن سبک مدیریتی مشارکتی در سازمان است.

سازمان بازرسی کل کشور ضمن هدایت سازمان‌های دولتی در راستای تحقق بهره‌وری، در مسیر انجام وظایف خود باید ویژگی‌های سازمانی بهره‌ور را به نمایش بگذارد و فرآیند نظارت و بازرسی را به شکل کارآمد و اثربخش به انجام برساند در این مسیر لازم است کارشناسان و بازرسان سازمان بازرسی کل کشور در زمینه شاخص‌های بهره‌وری و فرهنگ بهره‌وری در سازمان‌ها و نقش نیروی انسانی در تحقق بهره‌وری آموزش‌های لازم را فراگیرند. رابطه میان سازمان‌های نظارتی با توجه به تعدد نهادهای نظارتی در کشور در جهت فرآیند مؤثر نظارت

و بازرسی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. سازمان بازرسی کل کشور باید رابطه خود را در جهت افزایش بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی با سایر دستگاه‌های نظارتی به شکل مناسبی ساماندهی کند. بهبود و افزایش بهره‌وری و خدمات رسانی هر چه بهتر، مستلزم نظارت جدی‌تری بر عملکردها و ارائه پیشنهادهای جدی در زمینه بهبود عملکرد دستگاه‌ها است. شناخت حوزه‌ها و نهادهای نظارتی و ایجاد هم‌افزایی در کار با سایر نهادهای نظارتی جهت بهبود فرآیندها، زمینه رشد بهره‌وری و ارزش افزوده را در دستگاه مورد بازرسی فراهم می‌کند. سازمان بازرسی کل کشور در صورتی می‌تواند زمینه حسن جریان امور و تعالی را در سازمان‌های مورد بازرسی فراهم کند که با تدوین استراتژی مناسب در مدیریت دانش، ایجاد پایگاه اطلاعات نظارت و بازرسی، سازماندهی اطلاعات، بهره‌گیری از دانش متخصصان و پژوهشگران و ایجاد ارتباط قوی و موثر میان پژوهش و فرآیند نظارت و بازرسی تقویت کرده و سازمان‌های مورد بازرسی را به سمت تعالی سازمانی و افزایش بهره‌وری انسانی سوق دهد.

فهرست منابع

ابطحی، حسین و کاظمی، بابک، (۱۳۷۹) «بهره‌وری»، انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.

احدی نیا، ناصرالدین، (۱۳۸۴) «راهکارهای افزایش بهره‌وری»، مجله تدبیر، شماره ۱۵۷.

ام‌پوتی، ژوزف، (۱۳۷۱) «مدیریت بهره‌وری و شیوه‌های بهبود آن»، مترجم عین الله اعلاء، ناشر مترجم.

پروکو پنکو، جوزف (۱۳۷۲) «مدیریت بهره‌وری»، ترجمه محمدرضا ابراهیمی مهر، مؤسسه کار و تأمین اجتماعی.

پیمان، سیدحسین، (۱۳۷۴) «بهره‌وری و مصداق‌ها»، نشریه زمینه.

خاکی، غلامرضا، (۱۳۷۶) «آشنایی با مدیریت بهره‌وری»، تهران، «کانون فرهنگی انتشاراتی سایه نما».

خدمتی، ابوطالب، و آقاپیروز، علی و شفیعی، عباس، (۱۳۸۱) «مدیریت علوی»، قم، پژوهشکده موزه و دانشگاه.

راینز، استیفن چی، (۱۳۸۰) «مبانی رفتار سازمان»، ترجمه قاسم کبیری، تهران، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.

زارع، مریم، (۱۳۷۹) اولویت بندی عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی کار در شرکت توزیع نیروی برق، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی کرمان.

ساعتچی، محمود، (۱۳۸۶) «روانشناسی بهره‌وری (ابعاد کاربردی، روانشناسی کار و روانشناسی صنعتی و سازمانی)»، مؤسسه نشر ویرایش.

ساعتچی، محمود، (۱۳۸۹) «آسیب‌شناسی عوامل انسانی بهره‌وری و ارائه مدل نظام‌مند، هدف‌مند و بومی جهت بهبود منابع انسانی سازمان‌های دولتی، سمینار

بررسی رضایتمندی شغلی کارکنان و تأثیر آن بر کارآمدی و جلوگیری از مفساد اقتصادی و تخلفات اداری در دستگاه های اجرایی»، سازمان بازرسی کل کشور، ۴ اردیبهشت.

سلطانی، ایرج، (۱۳۸۴) «بهره‌وری منابع انسانی»، اصفهان، انتشارات نیکان.

شاه علیزاده، محمد، (۱۳۷۸) «توسعه بهره‌وری»، مجله روش، شماره ۵۵.

طاهری، شهنام، (۱۳۸۷) «بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها»، نشر هستان.

علوی، امین‌الله (۱۳۷۲) «فشارهای عصبی و روانی در سازمان (استرس)»، مجله مدیریت دولتی، شماره ۲۰.

علوی، بابک، (۱۳۸۰) «ارزش‌های فرهنگی و جهت‌گیری‌های کارکنان»، مجله تدبیر، شماره ۱۱۸.

فریدونیان، علیرضا، یوسفی، لیلا، (۱۳۸۰) «راهبری و مدیریت نیروهای دانشگر»، مجله تدبیر، شماره ۱۱۹.

کاظمی سید عباس (۱۳۸۱) بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمانها، تهران: سمت
مشبکی، اصغر (۱۳۸۰): مدیریت رفتار سازمانی، چاپ دوم، تهران: نشر ترمه.

نورث، کلاوس، (۱۳۸۰) «سازماندهی حرکت بهره‌وری و کیفیت در یک شرکت»، ترجمه طرح و مطالعه بهره‌وری در صنعت (وزارت صنایع)، تهران، انتشارات کار آفرینان بصیر.

هشتمین همایش ملی بهره‌وری (۱۳۸۰) «افزایش بهره‌وری گام‌های کوتاه اما استوار»، مجله تدبیر، شماره ۱۱۲.

Bontis, N. & Fitz-enz, J, (2002), "Human Capital

- Management", (www.accountingforpeople.gov.uk)
- Certo, Samuel c., (2002) "Modern Management", New Delhi, prentice-hall of India.
- Chevalier, arnaud, (2004) "New evidence that education does raise productivity", (<http://www.res.org.uk>)
- Drummond, Ian & Stone, Ian. (2007), Exploring the potential of high performance work systems in SMEs , Employee Relations , Vol. 29 , No. 2
- Grimsrud, Bjørne & Gunnes, Stein, (2003), "Productivity Puzzles – should employee participation be an issue?", <http://www.faf.no>
- Heeter, mark, (2003), "Knowledge Worker Productivity", (<http://www.alumniosu.org>)
- Mohr, L.B. (1969), Determinates of Innovation in organization, The American political science review, No 63.
- Resek, Robert, (2004) "Productivity Benefits of Higher Education", (<http://www.igpa.uiuc.edu>)
- Rutkauskas, Jonas, "Paulavičien, Eimen", (2005) Concept of Productivity in Service Sector, Engineering Economics. No 3.
- Taylor, Bruce, (2005) "Organizational culture is important in software productivity".
- Wooden, Mark (2002), Industrial relations & thr consequences for working time, job security, productivity, www.melbourneinstitute.com.

آدرس: تهران

خیابان طالقانی- تقاطع خیابان شهید سپهبد قرنی

سازمان بازرسی کل کشور - طبقه دوم

مرکز پژوهش و برنامه ریزی

تلفن: ۶۱۳۶۲۰۳۲

E-mail: Researchcenter.gio@gmail.com

www.gio.ir