



عوامل مؤثر در بهره‌وری سازمان

بحث بهره‌وری بدون توجه به فرهنگی که در آن زندگی می‌کنیم امری بی‌فایده است. چنانچه در فرهنگ سازی معیارهایی را ایجاد نماییم که در تضاد و تقابل بهره‌وری قرار گیرند چگونه می‌توانیم با شعار بهره‌وری به جلو حرکت نماییم. اگر در فرهنگ جامعه بهره‌وری معادل استعمار افراد تلقی شود بنابراین بهره‌وری در مقابل اهداف فرهنگی قرار خواهد گرفت. ارزش‌ها، عادات و سایر مقوله‌های فرهنگی با کار درست و درست کار کردن از تباطی تنگناک دارند. جامعه‌ای که در آن توفیق‌طلبی، خلاقیت، نوآوری، جلوگیری از ریخت و پاشها (سازمانی)، دوری از اسراف و تبذیر منافع و استفاده بهینه از زمان به عنوان ارزشهای ماندگار تلقی می‌شوند راهی آسان به سوی روزهای بهتر از گذشته را پیش روی دارد.

● حسن‌گیریان - عضو میات علمی دانشگاه آزاد اسلامی

مقدمه

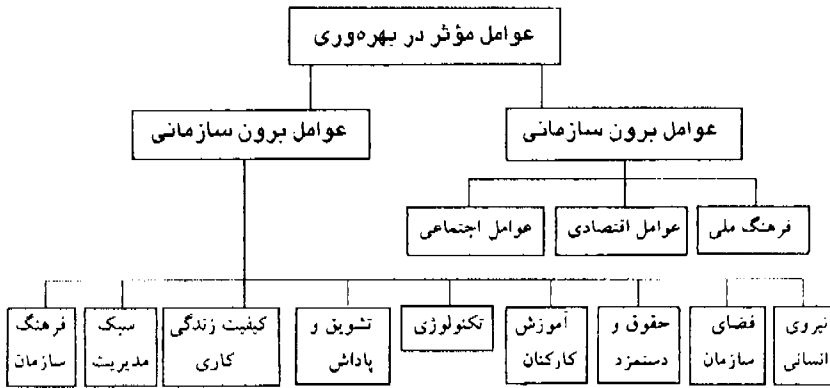
توجه به بهره‌وری و تعدد کتب و مقالاتی که در این زمینه به نگارش در آمده‌اند خود نشان از میزان اهمیت آن دارد. ارتباط افزایش بهره‌وری با کیفیت زندگی اجتماعی امری است که به آسانی از کنار آن نمی‌توان گذر نمود. افزایش سطح بهره‌وری ملی

نشأت گرفته از افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها می‌باشد. برای افزایش بهره‌وری سازمانها باید نیروی انسانی را بهره‌ور نماییم و در کنار آن عوامل مادی را به خوبی و در جایگاه مناسب خود استفاده نماییم.^۱ به طوری که ارزش افزوده^۲ بیشتری حاصل شود. بی‌جهت نیست که امروزه مدیریت صاحب تعریفی نوین شده است: «مدیریت ایجاد ارزش افزوده است». ایجاد ارزش افزوده یعنی استفاده مناسب از منابع و داده‌هایی که در اختیار سازمان

قرار گرفته است.^۳

هدف در افزایش بهره‌وری، افزایش فشارهای کاری، تعداد ساعات کاری و ... نمی‌باشد. برای بهره‌ور شدن باید احساس مسئولیت، بهره‌برداری و کارآفرینی بیشتر در استفاده از منابع موجود به دست آورد به طوری که کالا و خدمات، ارزان‌تر و در مقیاس بیشتر در محدوده‌های زمانی و منابع موجود به مشتریان ارائه شود.^۴ بهره‌وری می‌تواند معیاری برای مقایسه سازمان فراهم آورد. سازمان

شکل شماره (۱): عامل مؤثر در بهره‌وری سازمان را به طور خلاصه نشان می‌دهد



می‌تواند به مدد نسبت بهره‌وری عملکرد، خود را با گذشته مورد مقایسه و سنجش قرار دهد و کم و کاستی‌های احتمالی را جبران نماید. نسبت بهره‌وری به عنوان معیاری برای مقایسه می‌تواند راهگشای سازمان برای برنامه ریزی‌های آتی، حایجابی‌ها و تجدید ساختار سازمانی و ... باشد. سنجش بهره‌وری می‌تواند در هدف گذاری، بودجه ریزی، کاهش هزینه‌ها، نظارت بر عملیات، افزایش مسئولیت و پاسخگویی افراد سازمان کمک نماید.^۵ گزارشی که از نظر خواهد گذشت، اهمیت توجه به بهره‌وری در ایران را مشخص می‌کند. بر اساس گزارش سازمان بهره‌وری ملی ایران در سال ۱۳۷۸ بهره‌وری در ایران، یک هشتم کشورهای آسیای است. رشد بهره‌وری در ایران سالانه ۱/۲ درصد است. در حالی که بسیاری از کشورهای آسیای دارای رشدی معادل ۷ تا ۱۰ درصد می‌باشند. همچنین آمار نشان می‌دهد بهره‌وری نیروی انسانی در ایران پایین‌تر از دیگر عوامل تولید می‌باشد، به طوری که میزان رشد بهره‌وری نیروی انسانی در ایران حدود یک دهم کشورهای آسیای عضو سازمان بهره‌وری آسیا می‌باشد. در حالی که بسیاری از کشورهای جنوب شرق و شرق آسیا از رشد بهرزد وری قابل توجهی در نیروی انسانی برخوردار هستند، اما متأسفانه کشور ما با رشد بهره‌وری نیروی انسانی منفی (در بسیاری از سالها) روبرو بوده است.^۶

تعاریف

برای شناخت بهره‌وری تعریف، واژه‌های کارآیی، اثر بخشی لازم است. تعریف بهره‌وری لازم است.

کارآیی^۷

«میزان ستاده کارکنان در یک زمان مشخص را کارآیی گویند». در این تعریف، کارآیی یک شاخص در مورد چگونگی استفاده از منابع سازمان است. ستاده بیشتر نشان دهنده کارایی بیشتر است.^۸ (به شرط این که منابع افزایش نیافته باشند) ماشین نویسی که در زمانی مشخص تعداد

صفحات مطابق با استاندارد تعیین شده و یا نزدیک آن را تایپ می‌نماید، کارگری که با ضایعات کمی کالا تولید می‌کند، فروشنده‌ای که در ساعات مشخص کاری خود کالای بیشتری را به فروش می‌رساند و ... همه این مثال‌ها نشان دهنده حرکت افراد مذکور در جهت کارآیی بیشتر است. یعنی از منابعی که در اختیار آنان است به بهترین کل ممکن استفاده می‌نمایند. استفاده مناسب از مواد، سرمایه، نیروی انسانی، زمان و حرکت به سوی کارآیی است.

برای سنجش کارآیی باید شاخص‌ها و استانداردهای کمی و قابل لمس تعیین نمود. برخی از این استانداردها و شاخص‌ها می‌توانند به صورت زیر باشند:

- تعداد صفحات تایپ شده در یک ساعت برای اندازه‌گیری کارآیی ماشین نویسی.
- تعداد کالای تولید شده با کیفیت تعیین شده در یک محدوده زمانی مشخص برای سنجش کارآیی کارگر و یا واحدهای تولیدی.

- میزان مواد مصرفی در تولید کالا.

- تعداد کالای به فروش رفته در یک محدوده زمانی برای سنجش کارآیی فروشنده.

- بحث‌های قبل تعریف زیر را در مورد کارآیی تداعی می‌نماید:

«کارآیی نسبت ستانده واقعی بر ستانده مورد انتظار می‌باشد»

۸ - ۸ - ۸ - ستانده واقعی - کارآیی
 ۱ - ستانده مورد انتظار
 به طور مثال اگر یک کارگر در هر ساعت باید ۱۰ عدد از کالاهایی را بسته بندی نماید (ستانده مورد انتظار) اما اگر ۸ عدد کالا بسته بندی نماید (ستانده واقعی)، کارآیی او ۰/۸ می‌باشد. در کارایی ایده آل رسیدن به عدد یک است. هر میزان به عدد یک نزدیک‌تر شوید، نشان دهنده کارآیی بیشتر است.^۹ ستانده مورد انتظار در مورد کارکنان باید بر اساس روش‌های علمی توسط کارشناسان فن تعیین شود.

سابراین کارآیی با روش‌های انجام کار و چگونگی استفاده از منابع سر و کار دارد. حداکثر کارآیی زمانی حاصل می‌شود که انجام کار بهتر از آن چه در حال انجام است میسر نباشد (عملاً چنین چیزی اتفاق نمی‌افتد، بلکه همیشه می‌خواهیم به آن نزدیک شویم).

استفاده صحیح و مناسب از منابع کارآیی با رعایت موارد زیر حاصل می‌شود:

- ۱- انجام کارها با حداقل منابع و به کارگیری روش‌ها و ابزارهای مناسب.
- ۲- از منابع به کار رفته، حداکثر نتیجه یا ستانده حاصل شود.^{۱۰}

اثر بخشی

تعریف متداولی که بسیاری از اندیشمندان مدیریت در مورد اثر بخشی انجام داده‌اند عبارت است از: «اثر بخشی میزان رسیدن به اهداف سازمانی را گویند».

بر اساس گزارش سازمان بهره‌وری ملی در ایران در سال ۱۳۷۸ بهره‌وری در ایران، یک هشتم کشورهای آسیایی است. رشد بهره‌وری در ایران سالانه ۱/۲ درصد است. در حالی که بسیاری از کشورهای آسیایی دارای رشدی معادل ۷ تا ۱۰ درصد می‌باشند. همچنین آمار نشان می‌دهد بهره‌وری نیروی انسانی در ایران پایین‌تر از دیگر عوامل تولید می‌باشد، به طوری که میزان رشد بهره‌وری نیروی انسانی در ایران حدود یک دهم کشورهای آسیایی عضو سازمان بهره‌وری آسیا می‌باشد. در حالی که بسیاری از کشورهای جنوب شرق و شرق آسیا از رشد بهره‌وری قابل توجهی در نیروی انسانی برخوردار هستند، اما متأسفانه کشور ما با رشد بهره‌وری نیروی انسانی منفی (در بسیاری از سالها) روبرو بوده است.

مجموعه‌ای از کارایی و اثر بخشی می‌داند. بنابراین برای رسیدن به بهره‌وری باید به طور کارا و مؤثر عمل کرد. اگر سازمان بتواند به اهدافی که در مورد میزان دستیابی به رضایت مشتریان است دست یابد، سازمانی اثر بخش است. اما اگر سازمان با کاهش تعداد کارکنان خود به همین هدف (رضایت مشتریان) دست یابد، کارایی بالاتری از قبل خواهد داشت. همان‌طور که در مثال بالا شاهد هستیم بهره‌وری تلفیقی از اثر بخشی و کارا بودن است.^{۱۸}

۴- بهره‌وری در اقتصاد عبارت است از استفاده مؤثر و کارآتر از منابع اقتصادی در فرآیند تولید به طوری که اقتصاد یک جامعه به حداکثر بالقوه قابلیت‌های خود دست یابد.^{۱۹}

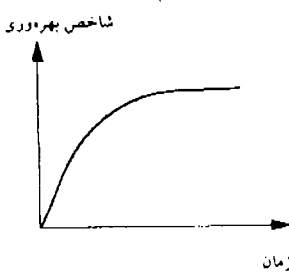
۵- بهره‌وری، یک بینش فکری است که سعی دارد، به طور پیوسته آن چه را که بوده و آن چه را که هست بهبود بخشد و با این بینش و ذهنیت کارهای امروز را بهتر از دیروز و کارهای فردا را بهتر از امروز انجام دهد.^{۲۰}

۶- تعریف مرکز بهره‌وری ژاپن «بهره‌وری عبارت است از به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی، تسهیلات و غیره و به طریقی عملی و کاهش هزینه‌های تولید (هزینه‌های ارائه خدمات). گسترش بازارها، افزایش اشتغال، کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی، آن گونه که به سود کارگر، مدیریت و عموم مصرف‌کنندگان باشد».

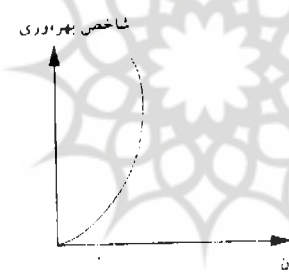
۷- تعریف آژانس بهره‌وری اروپا «بهره‌وری درجه (میزان) استفاده مؤثر از هر یک از عوامل تولید است».

۸- تعریف سازمان بهره‌وری ملی ایران

نمودار (۱): رشد بهره‌وری در سازمانهای مکانیکی



نمودار (۲): رشد بهره‌وری در سازمانهای ارگانیک



باید به میزانی که به این اهداف آسیبی وارد نشود کارایی را ادامه دهیم. بنابراین نوار کارایی تا جایی باید کشیده شود که به اثر بخشی سازمان لطمه‌ای وارد نکند.

بهره‌وری^{۱۵}

برای شناخت بهتر و جامع مفهوم بهره‌وری تعریف متعددی از آن ارائه می‌شود:

۱- فرهنگ آکسفورد بهره‌وری را نسبت کالاهای تولید شده به منابع مصرف شده، تعریف می‌نماید.^{۱۶}

۲- بسیاری از فرهنگ‌های تخصصی سازمان و مدیریت بهره‌وری را به صورت: «نسبت سستاده‌ها به داده‌ها تعریف

موده‌اند».^{۱۷} $\frac{\text{داده}}{\text{سستاده}}$ = بهره‌وری

۳- استیفتن. پی. رابینز بهره‌وری را

سازمان می‌توان اهداف متعددی را فراسوی خود قرار دهد، اهدافی مانند: رضایت کارکنان، رضایت مشتریان (ارباب رجوع)، کیفیت تولیدات و خدمات و... و اثر بخشی خود را با میزان تحقق اهداف تعیین شده، بسنجد.^{۱۲}

اثر بخشی توجه به بازده یا ستانده صحیح و مناسب است. اثر بخشی معنای کیفیت را در خود نهفته دارد. کارایی یعنی از داده‌های (منابع) سازمان را به نحوی مطلوب و شایسته در زمانی کم و با هزینه‌ای پایین و یا به عبارت دیگر با ریخت و پاش کمتر استفاده نماییم.^{۱۳}

اثر بخشی می‌تواند با اجرای موارد زیر تحقق یابد:

۱- حذف کارهایی که هیچ‌کس نباید انجام دهد.

۲- تفویض مناسب اختیار به کارکنان جهت انجام امور سازمان.

۳- کارهایی که باقی می‌ماند باید توسط شما (مدیر) انجام شود.^{۱۴}

حال که با تعریف اثر بخشی و کارایی آشنا شدیم نقد کوتاهی به مدد اثر بخشی، بر کارایی می‌نگاریم. سئوالی در اینجا مطرح است، تا چه میزان می‌توانیم کارایی را دنبال نماییم؟ آیا کارگرانی که تعداد بیشتری کالا تولید و بسته بندی می‌نمایند، همیشه خوب است؟ از نظر تعریف کارایی پاسخ مثبت است. اما اگر اهداف سازمان داشتن کارکنانی با روحیه سالم و شاداب، کیفیت بالای تولید شده، کاهش فشارهای روانی و تنش‌های شغلی بر کارکنان باشد و تولید و بسته بندی کالا بیشتر از یک حد توسط کارکنان موجب مخدوش شدن اهداف مذکور شود، آن وقت پاسخ چیست؟

«بهره وری، یک فرهنگ، یک نگرش عقلانی به کار و زندگی است که هدف آن هوشمندانه‌تر کردن فعالیت‌ها برای دستیابی به زندگی بهتر و متعالی‌تر است.»^{۲۱}



۹- «بهره وری، نسبت تولید کالاها و خدمات و یا مجموعه‌ای از کالاها و خدمات (خروجی)، به یک یا چند داده (ورودی) مؤثر در تولید آن کالاها و خدمات را گویند.» اگر در مخرج کسر فقط یک داده مثلاً نیروی انسانی قرار گیرد، به آن «بهره وری جزئی»^{۲۲} گویند. اما اگر در مخرج کسر مجموعه‌ای از داده‌هایی که در تولید کالاها و یا ارائه خدمات به کار گرفته شده‌اند، قرار گیرند به آن «بهره وری کل»^{۲۳} گویند.^{۲۴}

۱۰- بهره وری عبارت است از: کار درست، باید به شیوه صحیح در همه اوقات انجام شود.^{۲۵} بهره‌وری چیزی غیر از انجام کارهای درست و در دست انجام دادن کارها به طور دائم نمی‌باشد. به عبارت دیگر بهره وری را می‌توان به صورت معادله زیر نوشت:

استمرار در انجام کار + اثربخشی = کارایی = بهره‌وری نکاتی در مورد به‌کارگیری بهره‌وری در سازمان

توجه به نکات زیر در تفهیم و کاربرد بهره‌وری کمک خواهد نمود:

۱- بهره‌وری معادل سودآوری نیست. سودآوری می‌تواند با فروش گران‌تر محصولات و یا ارائه خدمات بالاتر حاصل شود.

۲- افزایش تولید و یا ارائه خدمات بیشتر همراه با افزون شدن تعداد نیروی انسانی، ماشین‌آلات و ... نشان دهنده استفاده مؤثر و کارا از منابع سازمان نمی‌باشد.^{۲۶}

۳- برنامه‌های بهره‌وری باید فراگیر و کل سازمان را شامل شوند.

۴- افزایش بهره‌وری باید برنامه‌ای مستمر باشد.

۵- برنامه‌های افزایش بهره‌وری باید از سوی مدیران ارشد حمایت شود.

۶- در برنامه‌های افزایش بهره‌وری مشارکت کارکنان فراموش نشود.

۱- عوامل فرهنگی: فرهنگ به عنوان عاملی حیاتی باعث هدایت رفتارها در اعضای جامعه می‌شود. فرهنگ حاکم بر جامعه به عنوان چتری کلیه رفتارهای ما را شکل می‌دهد.

بحث بهره‌وری بدون توجه به فرهنگی که در آن زندگی می‌کنیم امری بی‌فایده است. چنانچه در فرهنگ‌سازی معیارهایی را ایجاد نماییم که در تضاد و تقابل بهره‌وری قرار گیرند چگونه می‌توانیم با شعار بهره‌وری به جلو حرکت نماییم.^{۲۹} اگر در فرهنگ جامعه بهره‌وری معادل استثمار افراد تلقی شود بنابراین بهره‌وری در مقابل اهداف فرهنگی قرار خواهد گرفت. ارزش‌ها، عادات و سایر مقوله‌های فرهنگی با کار درست و درست کار کردن ارتباطی تنگاتنگ دارند. جامعه‌ای که در آن توفیق‌طلبی، خلاقیت، نوآوری، جلوگیری از ریخت و پاشها (سازمانی)، دوری از اسراف و تبذیر منابع و استفاده بهینه از زمان به عنوان ارزش‌های ماندگار تلقی می‌شوند راهی آسان به سوی

۷- تعیین شاخص‌های کمی برای هر واحد سازمانی باید در برنامه قرار گیرد.

۸- حمایت اجرای برنامه‌های افزایش بهره‌وری را باید در سازمان جلب کرد.

۹- ایجاد یک نظام اطلاعاتی برای ارائه پیشرفت برنامه افزایش بهره‌وری صورت گیرد.

۱۰- نام ارزشیابی و پاداش سازمان باید در راستای برنامه‌های بهره‌وری سازمان قرار گیرد.^{۲۷}

۱۱- اندازه‌گیری بهره‌وری باید در یک دوره زمانی معین انجام شود.^{۲۸}

عوامل مؤثر در بهره‌وری

عوامل مؤثر در بهره‌وری سازمان را می‌توان به دو دسته: عوامل برون سازمانی و درون سازمانی تقسیم کرد. ذیل این دو دسته عوامل بحث خواهد شد.

الف - عوامل برون سازمانی: عواملی که خارج از سازمان می‌باشند و بهره‌وری را تحت تأثیر قرار می‌دهند. عوامل برون سازمانی می‌باشند. مهم‌ترین عوامل برون سازمانی به قرار زیر می‌باشند:

روزهای بهتر از گذشته را پیش روی دارد.^{۳۰}

۲- عوامل اقتصادی: نوسانات و تغییرات اقتصادی کشور مانند: سطح عمومی پرداخت حقوق و دستمزد در کشور، شرایط عمومی اقتصاد جامعه، مانند: بیکاری و تورم می‌توانند در سطح بهره‌وری تأثیر داشته باشند. به طور مثال: در شرایط تورمی به دلیل کاهش ارزش پول رایج کشور افراد مجبور به کار بیشتر خواهند شد. پدیده چند شغلی، موجب کاهش بهره‌وری خواهد شد.

۳- عوامل اجتماعی: وجود روابط اجتماعی مبتنی بر همکاری و مودت، انضباط اجتماعی، سطح آموزش عمومی جامعه، ترکیب جمعیت، نرخ رشد جمعیت، سطح سواد و بهداشت و نرخ بیکاری در بهره‌وری سازمان‌ها مؤثر می‌باشند.

ب- عوامل درون سازمانی: عواملی که داخل سازمانی می‌باشند و بهره‌وری را تحت تأثیر قرار می‌دهند، عوامل درون سازمانی می‌باشند. مهم‌ترین عوامل درون سازمانی به شرح زیر می‌باشند:

۱- نیروی انسانی: ارتباط بهره‌وری سازمان با نیروی انسانی انکارناپذیر است. زیرا عوامل مادی در دست‌ان‌توانند انسان قالب ریزی می‌شوند. انسان صاحب دانش و تخصص است که می‌تواند از منابع سازمان بهترین استفاده را نماید. بنابراین انسان بهره‌ور انسان با کیفیت است و انسان با کیفیت، انسان با دانش و تخصص است.

۲- فضای سازمان: استقرار تجهیزات، ابزارها و ماشین آلات سازمان و طرز قرارگیری افراد در مکان‌های سازمانی می‌تواند در چگونگی انجام کارهای سازمان تأثیر گذار باشد.

۳- حقوق و دستمزد: حقوق و دستمزد پرداختی کارکنان باید در آنها ایجاد انگیزه لازم را فراهم آورد. به عبارت دیگر کارکنان باید مقدار حقوق و دستمزد پرداختی را با کار انجام شده خود مرتبط و منصفانه بدانند. معمولاً در نظام پرداخت سازمان‌های ایران افزایش حقوق کارکنان ثابت و یکسان به صورت سالانه انجام

می‌شود و آن عملاً رابطه‌ای با عملکرد کارکنان ایجاد نمی‌کند.^{۳۱} تحقیقات بسیاری ارتباط بین حقوق و دستمزد و افزایش کارایی و بهره‌وری را در سازمان نشان داده است. پرداخت‌های سازمان به کارکنان باید بر اساس عدالت باشد. آنچه به عنوان معیار انگیزشی در حقوق و دستمزد به حساب می‌آید درک عادلانه و منصفانه بودن حقوق و دستمزد از جانب کارکنان است. وجود نظام پرداختی که کارکنان منصفانه بودن آن را به خوبی لمس و حس نمایند از اهم امور در جهت افزایش بهره‌وری به حساب می‌آید.^{۳۲}

به طور کلی افراد بر اساس تئوری برابری^{۳۳} آدامز که یکی از تئوری‌های فزاینده انگیزش است، داده‌های خود را (تحصیلات، تجربه، کوشش و وفاداری) را با ستاده‌هایی که از سازمان دریافت می‌کنند که مهم‌ترین و مشهودترین آن نزد افراد حقوق و دستمزد می‌باشد، مورد بررسی قرار می‌دهند و بعد با مقایسه ستاده‌های خود با ستاده‌های دیگری و داده‌های خود با داده‌های دیگری، اگر احساس عدالت، نمایندند

در آنها انگیزش ایجاد خواهد شد.^{۳۴}

۴- آموزش کارکنان: آموزش و پرورش کارکنان برای توانمند سازی آنها امروزه در سراسر جهان یکی از برنامه‌های راهبردی سازمان و مدیریت شناخته می‌شود. این بدان دلیل است که همه چیز به کیفیت آن گره خورده است.^{۳۵} شرکت آی بی ام (IBM) در سال ۲۰۱۹۸۵، ۲ میلیارد دلار بابت برنامه‌های آموزشی کارکنان خود اختصاص داد. جالب توجه است که سود خالص آی بی ام در آن سال ۶ میلیارد دلار بود کارکنان ژاپن به طور متوسط سالانه ۲۸ روز در کلاسهای ضمن خدمت شرکت می‌کنند. آمار و ارقام توجه به آموزش نیروی انسانی در کشورهای پیشرفته نشان دهنده اهمیت آن در توسعه بهره‌وری می‌باشد. به قول حکیم و دانشمند چینی کنفوسیوس «اگر برای یک سال میوه می‌خواهی گندم بکار، اگر برای ده سال میوه می‌خواهی درخت بکار و اگر می‌خواهی برای صد سال زندگی‌ت تأمین باشد در فکر

درخت تو گر بار دانش بگیرد به زیر آوری چرخ نیلوفری را (ناصر خسرو)

چون جهان سراسر آگهی است آنکه بی‌جان است از دانش تهی است اعتلای جان چو ای دل آگهی است هر که آگه‌تر بود جاننش قوی است (مولوی)

به طور کلی آموزش و بالنده سازی کارکنان راهی جاودانه به سوی بهره‌وری پایدار در سازمان است.

۵- تکنولوژی: انتخاب و به کارگیری تکنولوژی مناسب به عنوان ابزار و روش‌هایی که انجام کار را موجب می‌شوند در افزایش و یا کاهش بهره‌وری مؤثر هستند. انتخاب ابزار، ماشین آلات، روش‌ها و سایر ابزارهای تولید کننده کالا و یا ارائه دهنده خدمات در کاهش هزینه‌ها و افزایش ستاده‌های سازمان می‌توانند مؤثر باشند.^{۳۸}

۶- تشویق و پاداش: کارکنان باید برای انجام کارها به نحو مطلوب و مداوم در بهتر انجام دادن کار پاداش مناسب دریافت نمایند. مدیران در خیلی مواقع به این موضوع که پاداش هر چند کوچک بر عملکرد کارکنان تأثیر دارد، واقف نیستند. در این رابطه مثالی از نظر خواهد گذشت. فرض کنید برای انجام بخشی از کارهای سازمان از استراحت خود و خانواده‌تان چشم‌پوشی نموده‌اید و بعد از پایان آن کار جهت تحویل به مدیر خود مراجعه می‌کنید. مدیر شما حتی زحمت لیخند زدن و تکان دادن سر و یا یک ابزار احساسات ساده را نیز به خود نمی‌دهد. آیا شما در انجام مناسب کارهای محوله همانند گذشته عمل می‌کنید و یا دلسرد می‌شوید؟ بسیاری پژوهش‌ها نشان می‌دهد عدم دریافت پاداش برای عملکرد شغلی، استمرار در انجام

کارها به نحو مطلوب را کاهش می‌دهد.

مدیران شاید بر این باور باشند که حقوق و دستمزد به عنوان یک عامل مهم در نگهداری و عملکرد کارکنان مؤثر است اما کارکنان خواهان دریافت پاداش‌های مختلف و مستوعی در ارتباط با عملکرد خود می‌باشند. پاداش می‌تواند مادی و غیر مادی باشد. پاداش شامل بسیاری موارد ساده همانند: لبخند زدن، تشکر کلامی، سر تکان دادن به معنای رضایت و ... می‌باشد.^{۲۹}

بر مدیران است تا با استفاده از مشوق‌ها و پاداش‌های متنوع و مختلف عملکرد مطلوب در سازمان را توسعه دهند.

۷- فرهنگ سازمان: فرهنگ سازمان

نقش مهمی در ارتقاء و یا کاهش بهره‌وری سازمان می‌تواند ایفا نماید. فرهنگ سازمان می‌تواند تشویق‌کننده تنبلی و تن‌پروری و یا پر کاری و تلاش، کیفیت و دقت در انجام کارها و ... باشد. فرهنگ سازمان می‌تواند مانع بهره‌وری و یا تسهیل‌کننده آن در مجموعه سازمان باشد.

پاسخ به سئوالاتی که به صورت نمونه ذیلاً می‌آید نشان‌دهنده توجه و یا عدم توجه فرهنگ حاکم سازمان به بهره‌وری می‌باشد:

- نگرش مدیران نسبت به افزایش بهره‌وری چیست؟

- اندیشه و نگرش کارکنان نسبت به کار، سازمان و ارتقاء و توسعه جامعه چگونه است؟

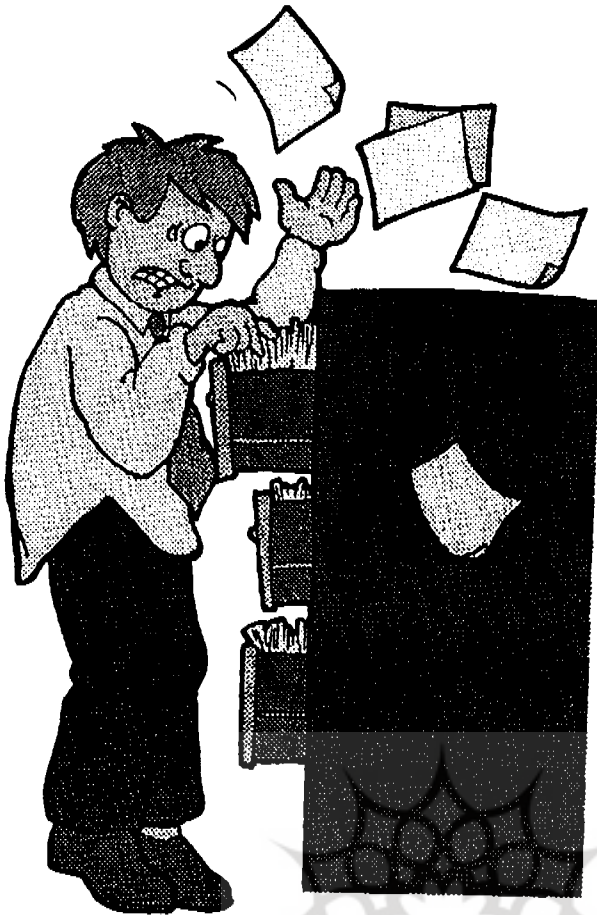
- آیا کارکنان نسبت به کار، سازمان و جامعه علاقه‌ای دارند؟

- آیا روشهای سازمان در جهت اهمیت دادن به نیروی انسانی است؟

- آیا نیروی انسانی سازمان در تصمیمات مشارکت داده می‌شود؟

- آیا عملکرد خوب در سازمان مورد تشویق قرار می‌گیرد و پاداشی به آن داده می‌شود؟

- آیا جلوگیری از اسراف و تبذیر در کارکنان رواج دارد؟



بهبود کیفیت و کمیت کارهایی است که توسط کارکنان صورت می‌گیرد.^{۲۵}

از دیگر برنامه‌های کیفیت زندگی کاری ایجاد محیط کاری به دور از تنش‌های عصبی، ایجاد روابطی مبتنی بر صمیمیت، اجازه ابراز عقیده به کارکنان و مشارکت آنها در تصمیمات می‌باشد. به طور کلی سازمانی که برنامه‌های کیفیت زندگی کاری را دنبال می‌کند، افزایش و بهبود بهره‌وری را درون خود شاهد خواهد بود.^{۲۶}

۹- سبک و روش مدیریت: ^{۲۷} سبک و روش مدیریت سازمان با بهره‌گیری ارتباطی مستقیم دارد. به طور مثال: روش و الگوی مدیریت مکانیکی در کوتاه مدت بهره‌وری را برای سازمان به ارمغان خواهد آورد و شاخص‌های بالای بهره‌وری را در کلیه عوامل (تولید و خدمات) نشان خواهد داد. اما در این روش (مدیریت) رشد بهره‌وری پایدار نخواهد بود و به زودی از سرعت و پایداری آن کاسته خواهد شد. در

پاسخ به موارد فوق گوشه‌ای از جنبه‌های بسیاری هستند که فرهنگ سازمان را تشکیل می‌دهند و داشتن فرهنگ سازمانی که در راستای افزایش بهره‌وری حرکت نماید، می‌تواند بهبود بهره‌وری را برای سازمان و ارتقاء سطح زندگی را در جامعه به ارمغان آورد.^{۲۸}

۸- کیفیت زندگی کاری: ^{۲۱} کیفیت زندگی کاری اشاره به کوشش روانشناسان، جامعه‌شناسان و سایر دانشمندان علوم اجتماعی در راستای توجه به نیازهای انسانی و قرار دادن آنها در محتوای شغلی است. یعنی علاوه بر تخصصی کردن کارها که مرسوم زحمات افرادی همچون آدام اسمیت و فردریک تیلور می‌باشد توجه به نیازهای روانی کارکنان را مورد نظر قرار می‌دهد. بحث‌های طراحی مجدد مشاغل که با برنامه‌های گردش شغل^{۲۲}، گسترش شغل^{۲۳} و غنی‌سازی شغل^{۲۴} برای ایجاد کیفیت زندگی کاری معنا می‌یابد، همه برای

روش مدیریت ارگانیکی علی رغم این که در ابتدا شاهد رشد چشمگیری در بهره وری خواهیم بود اما در بلند مدت شاهد رشد شاخص‌های بهره وری در سازمان خواهیم بود. پژوهش‌ها نشان می‌دهد اگر خواهان رشد بهره وری در کوتاه مدت هستیم روش مکانیکی پاسخگو می‌باشد، اما اگر رشدی مستمر و پایدار در بهبود و ارتقاء بهره وری را می‌خواهیم باید از روش ارگانیکی در سازمان استفاده نماییم. این مطلب در دو نمودار شماره ۱ و ۲ قابل مشاهده است. البته بیان این نکته لازم است که تغییر سبک مدیریت در سازمان امری دلخواه و تصادفی نمی‌باشد بلکه شرایطی در ایجاد آن دخیل است که ما را در انتخاب سبک و سیاق مدیریت هدایت می‌کنند. به طور مثال، توانایی نیروی انسانی، تکنولوژی و ... می‌توانند در انتخاب سبک مدیریتی تأثیرگذار باشند.^{۲۸}

۱۱ یادداشت‌ها و منابع:

- ۱- سازمان بهره وری ملی ایران، راهنمای اندازه‌گیری بهره وری در واحدهای صنعتی، بهیر، اول، ۱۳۷۶، ص: ۱.
- 2: *Added Value*
- ۳- دکتر محمد علی طوسی، «مدیریت به معنی پدید آوردن ارزش افزوده»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، مجله مدیریت دولتی، شماره بیست و یکم، تابستان ۱۳۷۲، صص: ۱۰-۹.
- ۴- سید عباس موسوی، «دوایر کیفیت و افزایش بهره وری»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، مجله مدیریت دولتی، شماره ۳۹، بهار ۱۳۷۷، صص: ۶۹-۷۰.
- ۵- دکتر فلاح شریف زاده، «بهره‌ور و جایگاه آن در ارزیابی عملیات سازمان»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، مجله مدیریت دولتی، شماره بیست و سه، زمستان ۱۳۷۲، صص: ۱۶-۱۵.
- ۶- فرهاد نژاد حاج علی ایرانی، «بهره وری، عمل کلیدی در پیشرفت و توسعه اقتصادی»، نشریه آموزش کاربردی مدیران، وزارت جهاد سازندگی، سال اول، شماره چهارم، تیرماه ۱۳۷۸، صص: ۳-۲.
- 7: *Efficiency*
- ۸- پاتریک ماتنا، فرهنگ فراگیری دانش مدیریت، مترجم: دکتر سهراب خلیلی شورینی، یادواره کتاب، تهران، اول، ۱۳۷۴، ص: ۱۲.
- ۹- سازمان بهره وری ملی ایران، همان مأخذ، ص: ۱۵.
- ۱۰- کارزتن سن و جرک لوند، ایجاد آخرین تغییرات در واحد تعمیرات اساسی *AS*، مترجم: داود محف

نوسانات و تغییرات اقتصادی کشور مانند: سطح عمومی پرداخت دستمز در کشور، شرایط عمومی اقتصاد جامعه، مانند: بیکاری و تورم می‌توانند در سطح بهره وری تأثیر داشته باشند، به طور مثال، در شرایط تورمی به دلیل کاهش ارزش پول رایج کشور افراد مجبور به کار بیشتر خواهند شد. چند شغلی، موجب کاهش بهره وری خواهد شد.

- علی، بهره وری: مجموعه مقالات، دانشگاه آزاد اسلامی، اول، ۱۳۷۱، صص: ۹۵-۹۷.
- 11: *Effectiveness*
- 12: *Stephen P. Robbins, Organization Theory: Structure, Design, And Applications, Prentic_Hall, Second, 1987, p 2 6*
- ۱۳- نورالدین، «ابجد تغییرات مداوم»، مترجم: رمضانعلی رویایی، بهره وری: مجموعه مقالات، دانشگاه آزاد اسلامی، اول، ۱۳۷۱، صص: ۳۰-۲۹.
- ۱۴- همان مأخذ، ص: ۳۴.
- 15: *Productivity*.
- 16: *Oxford Learners Pocket Ditionary, Oxford University Press, Sixth, 1995, p. 329*
- ۱۷- دکتر شمس‌السادات زاهدی، دکتر سید مهدی الوانی و دکتر ابوالحسن فقیهی، فرهنگ جمع مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، اول، ۱۳۷۶، ص: ۳۰۶.
- ۱۸- استغین پی رابینز، مدیریت رفتار سازمانی، جلد اول، مترجمان: دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، اول، تهران، ۱۳۷۴، ص: ۶۳.
- ۱۹- دکتر احمد نرایی، «بهره‌وری شاخص پیشرفت سازمانی و رشد و توسعه باهنگی»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، مجله مدیریت دولتی، شماره بیست و هشتم، بهار ۱۳۷۴، ص: ۴۴.
- ۲۰- دکتر اصغر مشبکی، «مدیریت و بهره‌وری: اکسیر کار و تولید»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، مجله مدیریت دولتی، شماره بیست و هشتم، بهار ۱۳۷۴، صص: ۱۹-۱۸.
- ۲۱- دکتر غلامرضا خاککی، آشنایی با مدیریت بهره وری: تجزیه و تحلیل آسان در سازمان، سایه نما، دوم ۱۳۷۷، ص: ۲۶.
- 22: *Partial Factor Productivity*.
- 23: *Total/ MultiFactor Productivity*.
- ۲۴- سازمان بهره وری ملی ایران، همان مأخذ، ص: ۴.
- ۲۵- کارزتن سن و جرک لوند، همان مأخذ، ص: ۹۶.
- ۲۶- دکتر غلامرضا خاککی، همان مأخذ، صص: ۳۸-۳۹.
- ۲۷- سید عباس موسوی، «دوایر کیفیت و افزایش بهره وری»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، مجله دولتی، شماره ۳۹، بهار ۱۳۷۷، صص: ۶۹-۷۳.
- ۲۸- دکتر احمد نرایی، همان مأخذ، ص: ۴۵.
- ۲۹- دکتر عبدالله جاسسی، «اهمیت بهره‌وری با تأکید بر بعد فرهنگی آن»، دانشگاه آزاد اسلامی، مجله اقتصاد و مدیریت، شماره ۱۱ و ۱۰، پاییز و زمستان ۱۳۷۰، ص: ۱۲.
- ۳۰- دکتر ناصر میرسیاسی، «فرهنگ کار و بهره وری»، سازمان مدیریت صنعتی، مجله تدبیر، شماره ۳۷، آبان ۱۳۷۲، صص: ۱۴-۱۲.
- ۳۱- محمد سافر بهشتی، «بررسی بهره وری در سازمانهای دولتی ایران و راه‌های افزایش آن»، مجموعه مقالات سمینار بررسی مسائل اداری ایران، به کوشش: ابوالحسن فقیهی، دانشگاه علامه طباطبائی، اول، ۱۳۷۲، تهران، صص: ۲۷-۲۶.
- ۳۲- سید امین الله علوی، «چگونه می‌توان پرداخت حقوق و دستمز را با کارآیی و بهره وری پیوند داد؟»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، مجله مدیریت دولتی، شماره چهاردهم، پاییز ۱۳۷۰، صص: ۳۲-۳۰.
- 33: *Equity*.
- ۳۴- موره و گریفین، رفتار سازمانی، مترجمان: دکتر سید مهدی الوانی و دکتر غلامرضا محماریزاده، مروارید، اول، ۱۳۷۴، صص: ۱۱۴-۱۱۳.
- ۳۵- حسن گیوریان، «نارسایی‌های نظام آداری ایران و راه‌حلهای پیشنهادی: قسمت اول»، نشریه آموزش کاربردی مدیران، وزارت جهاد سازندگی، سال اول، شماره هفتم، مهر ۱۳۷۸، ص: ۲.
- ۳۶- دکتر محمد علی طوسی، «آموزش و پرورش و بالنده سازی نیروی انسانی در نظام دولتی»، مجموعه مقالات سمینار بررسی مسائل اداری ایران به کوشش، ابوالحسن فقیهی، دانشگاه علامه طباطبائی، اول، ۱۳۷۲، تهران، صص: ۱۶۶-۱۶۵.
- ۳۷- دکتر حیدر الدین بیان، «جایگاه دانش بهره وری در بخش دولتی»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، مجله مدیریت دولتی، شماره ۴۲، ۱۳۷۵، ص: ۲۵.
- ۳۸- محمد زاهدی، «چرا کارکنان کاری را که از آنان انتظار می‌رود انجام نمی‌دهند؟»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره بیستم، بهار ۱۳۷۲، ص: ۷۰.
- ۳۹- همان مأخذ، صص: ۷۰-۶۸.
- ۴۰- دکتر اصغر مشبکی، همان مأخذ، صص: ۱۸-۱۷.

- 41: Quality Of Work Life.
 42: Job Rotation.
 43: Job Inlargement.
 44: Job Enrichment.
 45: Stephen P. Robbins, *Essentials Of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Third, 1992. PP. 63-66.

۴۶. محمد رضایی مندیجی، «بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری»، نشریه آموزش کاربردی مدیریت، وزارت جهاد سازندگی، سال اول، شماره سوم، تیر ۱۳۷۸، صص: ۲-۳.

۴۷. اصلاح دو الگوی مدیریتی مکانیکی و ارگانیکی اولین بار توسط دو دانشمند به نامهای برنز و استاکر در اوائل دهه ۱۹۶۰ (۱۹۶۳) بیان شد. به طور خلاصه سازمان‌های مکانیکی سازمانهایی هستند که به ویژگی‌های ساختار سازمانی، متمرکز، تکنولوژی یکپارچه از نظر اندازه بزرگند. فرهنگ حاکم بر سازمان کارکنان را به صورت ابزار می‌داند، روابط سازمانی رسمی، تأکید بر کراتی و ضوابط و مقررات انعطاف‌ناپذیر سازمانی در مقابل سازمانهای ارگانیکی دارای ویژگی‌هایی همچون: ساختار سازمانی مبتنی بر گروه و غیر متمرکز، تکنولوژی غیر یکپارچه، از نظر اندازه کوچک فرهنگ سازمانی آنها توجه به کارکنان را مد نظر دارد، روابط افراد با یکدیگر غیر رسمی، تأکید بر اثربخشی، ضابط و مقررات انعطاف‌پذیر و تشویق خلاقیت و نوآوری می‌باشند. مؤلف: ریچارد دنت، تئوری سازمان و طراحی ساختار، جلد اول، مترجمان: دکتر علی پارسیان و دکتر سید محمد اعرابی، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های سازگاری، اول: ۱۳۷۴، صص: ۳۹-۳۷.

۴۸. دکتر محمد اقدسی و دکتر سید حمید سکاکی، «معرفی توسعه‌ی دو نظام مدیریت ارگانیکی و مکانیکی و تأثیرشان در بهره‌وری» مرکز آموزش مدیریت دولتی، مجله مدیریت دولتی، شماره ۳۵، ۱۳۷۵، صص: ۱۸-۱۷.

بقیه از صفحه ۵۲

برداشتن گامهایی از روی شهامت ولی با تکیه بر صبر و استقامت است.

* و بالاخره باید به عامل قاطعیت اشاره کرد. مخصوصاً در کارهای مدیریتی مرتبط با مردم، مثل سازمانهای تولیدی یا خدماتی، باید دانست که چه باید کرد و چگونه باید کارها را انجام داد؟ چه باید فروخت یا چه خدمتی باید عرضه کرد؟ یا چه کسی باید داد و ستد کرد؟ در کجا باید

کالاهای خدمات را به معرض نمایش گذاشت؟ طبعاً، ابتدا باید پاسخ هریک از این سئوالها به دقت بررسی شود، ولی آن گاه که پاسخ مناسب به دست آمد، باید صرف نظر از آن چه به انعطاف پذیری صحیح مربوط می‌شود، با قاطعیت نسبت به تعقیب اهداف اقدام کرد.

از سوی دیگر، به همان نسبت که در ادامه کار قاطعیت ضرورت دارد، این ویژگی در هنگام متوقف ساختن فعالیتها نیز معنی پیدا می‌کند. آنچه در این دو روی یک سکه اهمیت دارد، بینش یا بصیرت مدیر است که به او کمک می‌کند تا بدانند کجا و چگونه باید قاطعیت داشته باشد. برای مثال، یکی از ارکان مهم مدیریت یعنی ارتباطات را در نظر بگیریم، به اینجا می‌رسیم که برقراری ارتباط از رفتارهای اجتماعی انسان یا به تعبیری یک رفتار ذاتی است، یعنی رفتاری است همزاد انسان که تا پایان عمر با او همراه است. از سوی دیگر، همه ما و از جمله مدیران با این مقوله سر و کار داریم و چون همه انواع ارتباط به نفع منیست، باید با قاطعیت تمام تعیین کنیم که برقراری فلان ارتباط لازم است یا خیر، یا به همان ارتباطی که برقرار شده باید ادامه یابد یا قطع شود. این نوع اعمال قدرت فکری هم به نفع مدیر است و هم سازمان و جامعه از آن سود می‌برد.

■ پی نوشت‌ها:

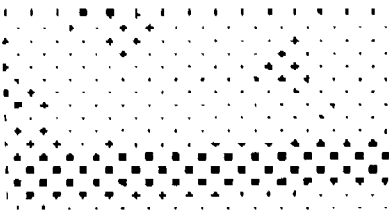
John B. Gough رئیس ششم دانلوب در اقیانوسیه، سزالی در دهه ۱۹۹۰.

2: *Style*

3: *Dognatic*

بقیه از صفحه ۲۵

اگر قسمتی از آن در رنج باشد تمام بدن به بیقراری و سب دچار می‌شود. تعاون ممکن است گاهی مستلزم توزیع مجدد درآمد و ثروت باشد. پیغمبر (ص) این توزیع مجدد



را با تحسین از «عشاریین» توصیه می‌نماید. ایشان می‌فرماید: «زمانی که عشاریین در حال سفر برای جنگ کمبود غذا دارند، یا هنگامی که آنان در یک شهر هستند و غذای آنها کاهش می‌یابد، آنچه را در یک محل دارند جمع می‌کنند و آن را به طور برابر بین خود تقسیم می‌کنند. آنان از من هستند و من از آنان هستم».

برای تقویت جنبه اجتماعی مسلمانان، اسلام مفهوم تعهدات جمعی را که متضمن مسئولیت حسابرسی فردی است ارائه می‌کند. در فقه اسلامی این امر «تکلیف فسردي» خوانده شده است. این مفهوم نیازهای جامعه را تأکید و کوشش فردی در برآوردن آنها را تشویق می‌کند. زیرا این اصل تا هنگامی که این نیازها برآورده نشده است، همه افراد را مسئول می‌پندارد. تکلیف فردی به این معنی است که در مسواری که دانش و فعالیت برای رفاه اجتماعی جامعه اسلامی ضروری است، تعهد آنها به وسیله گروهی از اعضای جامعه کافی است. اما تا زمانی که نفس کار عملاً انجام نشده است، هر فردی در جامعه شخصاً در مقابل خداوند برای آن مسئول و پاسخگو است.

اسلام چنین فلسفه‌ای را نمی‌پذیرد. اسلام طالب کوششهای آگاهانه برای کسب هدفهای مطلوب و در صورت ضرورت بهم زدن وضع اموری که خود به خود به وجود آمده‌اند، می‌باشد. اسلام طالب توزیع مجدد ثروت و ایجاد تأسیسات دایمی برای چنین توزیع مجددی است. اسلام هیچ گاه شکل تجاری، هیچ قرار داد تجاری، هیچ نوع اشتغال زمین و هیچ نوع عملیات تولیدی را صرفاً به علت آن که خود به خود به وجود آمده‌اند و «طبیعی» هستند، معتبر نمی‌داند. اسلام هر فعالیتی را شایسته رسیدگی دقیق می‌داند و کلیه اشکالی را که مخالف منافع اجتماعی است و اثرات نامطلوب دارد، کنار می‌گذارد.