

«اهمیت مدیریت، نیروی انسانی، سازماندهی،

برنامه‌ریزی و تکنولوژی در ارتقاء بهره‌وری»

«بهره‌وری کاربردی»

## «بهره‌وری و مدیریت سازمانها»

نوشته :

سید عبدالحسین حسینی الموسوی

احمد رضا اشرف العقلائی

اهمیت موضوع: اگر تا دهه‌های پیش معیارهای عظمت یک کشور در حجم نیروی انسانی، سلاحهای استراتژیک و ارتش نیرومند و دارا بودن سرزمینهای وسیع، منابع زیرزمینی و... محسوب می‌گردید، امروزه قدرت و شوکت یک کشور و دولت که آنرا از سایر کشورها و جوامع شاخص و برجسته می‌نماید عامل بهره‌وری است که بتدریج سایر عوامل عظمت و قدرت را تحت الشعاع قرار می‌دهد.

به منظور بالندگی کشور در صحنه‌های بین‌المللی توجه ویژه به عامل بهره‌وری ضروری است. بهره‌وری عاملی که با سرنوشت، بقاء، دوام و حیات ملت‌ها گره خورده و یکی از معیارهای تعیین قدرت در جوامع بین‌الملل و محافل علمی است.

لزوم شناخت تواناییهای بالفعل و بالقوه در دنیای بهره‌وری و سرمایه‌گذار بهای کلان جهت اشاعه و گسترش آن از اهم اولویتهای امروز نظام اداری و اجرایی کشور است. برای روشنتر شدن اهمیت موضوع ابتدا به تعریف مفاهیم بهره‌وری می‌پردازیم و سپس توصیه‌های کاربردی جهت افزایش آنرا مورد بحث و بررسی قرار می‌دهیم.

### مفهوم بهره‌وری (۱)

مترادف با بهره‌وری به کاررفته که عبارتند از:

ساده‌ترین تعریف بهره‌وری عبارتست از نسبت بازدهها به داده‌ها، واژه‌های دیگری نیز

## اثر بخشی (۱)

دراثر بخشی توجه کافی به بازده یا نتیجه صحیح مبذول می‌شود، به عبارت دیگر اهداف تحقق می‌یابد، حال اهداف کلان یا اهداف بخشی.

## کارآیی (۲)

عبارت از عواملی است که برای اجرای یک کار لازم و ضروری است - نه بیشتر و نه کمتر. بطور مثال اگر امری بطور مطلوب انجام پذیرد، لکن انجام دادن آن سودمند نباشد، انجام دادن آن هیچ اثر مثبتی در پی نخواهد داشت.

## اشتغال به کار (۳)

انجام امور بدون اتلاف وقت و منابع را اصطلاحاً اشتغال به کار گویند. در این فرآیند اشتغال هم به نیروی انسانی و هم به ماشین و ابزار و تکنولوژی مربوط می‌شود. بدین ترتیب بازده یعنی انتخاب صحیح جهت تولید، و اثربخشی نسبت بازده به نیروی مصرف شده را نشان می‌دهد. یعنی نیروی مصرف شده بدون هدر رفتن، به بازده که به عبارتی همان کارآیی است تبدیل می‌شود و اشتغال به کار یعنی این نسبت تا هنگامی که کار انجام می‌گیرد، وجود دارد.

هدف از بهبود بهره‌وری عبارت است از به حداکثر رسانیدن استفاده از منابع، نیروی انسانی، تسهیلات و غیره به طریقه علمی. در میان عواملی که در افزایش

بهره‌وری سهم تعیین کننده دارند، نقش مدیریت به عنوان عنصر اساسی؛ برنامه‌ریزی، سازماندهی، انگیزش و هدایت و کنترل است. در جهان امروز و به‌ویژه پس از بروز و ظهور مدیریت علمی و تحولات بعدی آن این واقعیت پذیرفته شد که برای دستیابی به بهره‌وری، مدیریت به عنوان اهرم اساسی در هدایت و رهبری منابع از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است.

بعد از انقلاب شکوهمند اسلامی از جمله اهداف مهم و استراتژیک، استفاده بهینه از امکانات داخلی و بکارگیری آنها در جهت رشد و توسعه جامعه بوده است، لکن در اوان انقلاب به دلیل بروز جنگ تحمیلی و تحریم اقتصادی امکان برنامه‌ریزی دقیق در امور، برای مدیران و برنامه‌ریزان دست اندرکار اداره کشور بطور فراگیر فراهم نیامد. باوجود این در برنامه ۵ ساله توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، موضوع استفاده مطلوب از منابع از اهمیت و اولویت ویژه‌ای برخوردار گردید.

در دهه گذشته برخی از کارشناسان بر این باور بودند که بهبود بهره‌وری نیروی کار، کاهش اشتغال و در نتیجه کم کاری و بیکاری بخشی از نیروی انسانی را سبب خواهد شد. به همین دلیل برخی از اتحادیه‌های کارگری در کشورهای غربی بطور جدی مخالف افزایش بهره‌وری نیروی کار بوده و با اعمال هرگونه مدیریتی که موجبات ارتقاء بهره‌وری را فراهم می‌آورد، مخالفت آشکار

می نمودند.

در سالهای بعد از جنگ جهانی ۱۹۵۰-۱۹۴۵ بین مدیریت و اتحادیه‌های کارگری نوپا در ژاپن درگیریهای بسیاری وجود داشت، اتحادیه‌های مذکور بر این باور بودند که در صورت به ثمر رسیدن تلاش مدیران برای ارتقاء بهره‌وری، تعداد قابل توجهی از کارگران کار خود را از دست می‌دهند، اما رهبران سیاسی و اقتصادی جامعه مخالف این نوع استنباط از افزایش بهره‌وری بوده و به نظر آنها افزایش زمینه‌های اشتغال از نتایج طبیعی و قطعی ارتقاء بهره‌وری است.

امروزه این نکته که بهبود مدیریت سبب افزایش بهره‌وری نیروی کار می‌گردد صرفاً به مفهوم سخت‌تر و یا زیاده‌تر کار کردن عده‌ای از کارکنان و کم شدن فرصتهای شغلی برای جویندگان کار نیست.

در حقیقت تفهیم این نکته به کارکنان که منافع حاصل از افزایش بهره‌وری صرف بهبود اوضاع خودشان می‌شود، از عوامل مهم در اجرای سیاستهای مختلف در زمینه ارتقاء بهره‌وری است.

اعمال مدیریت مطلوب در روند ارتقاء بهره‌وری، امکان سرمایه‌گذاری بیشتر در جهت شکوفایی استعدادهای ملی و بکارگیری منابع بالقوه کشور را فراهم می‌آورد، سرمایه‌گذاری و تولید بیشتر، از یک جهت

اشتغال بیشتر و از جهت دیگر افزایش دستمزدها و کاهش قیمتها را به دنبال خواهد داشت. در واقع، اعمال مدیریت مطلوب در زمینه ارتقاء بهره‌وری، از یک سو زمینه حرکت و تلاش ملی را فراهم می‌آورد و از سوی دیگر سبب تقویت انگیزه‌ها در به ثمر رسیدن این تلاشها می‌شود. در ادامه این مقاله به نوشته آقای ساموئل برن اشتاین و لئون راین هایت که از صاحب نظران مدیریت و سازمان در ایالات متحده می‌باشند به عنوان گزارش یک اقدام عملی می‌پردازیم.

تجزیه و تحلیل عملیات یک اداره به ویژه سازمان دولتی، بر مبنای یک چارچوب نظری قوی، می‌تواند اهم مسایل اصلی بهره‌وری سازمانی را بیان نماید و رهنمودهای سازمانی مناسبی برای بهبود عملکرد کارکنان در بخش عمومی در اختیار قرار دهد، بر مبنای «نظریه سیستمهای باز» که از سوی دانشمندان صاحب نظر در علم مدیریت<sup>(۱)</sup> ارائه شده، اعتقاد بر این است که افزایش بهره‌وری فردی و سازمانی بستگی به عناصر اصلی سازمانی یعنی فرد، گروه، نظام تشکیلاتی و محیط سازمانی دارد.

بنابراین عوامل عمده مؤثر بر هر یک از این عناصر (که تأثیرگذار بر اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان دولتی است) مورد بحث قرار می‌گیرند.

## فرد

### ● ۱-۱- تصمیمگیری در جهت مشارکت :

اگرچه ازدیاد کارمندان در بخش عمومی که یکی از مشکلات مدیریت بوده مرتباً مورد بحث است، اما باید

گفت که این مسئله ناشی از عدم توانایی جذب کارکنان شایسته و ذیصلاح جهت مشاغل مدیریتی در سطوح مبانی و عالی است زیرا نمی‌توان (یا برخی اوقات نباید) از درون سازمان فرد مناسبی را برای تصدی آنها پیدا نمود.

۱- نگرش سیستمهای باز از سوی دانشمندان، بنیس (Bennis)، شاین (Shein) و آرگریس (Argris) مطرح شده است.

می‌توانند از آنها به عنوان نیروی انسانی بالقوه اثربخش استفاده کنند.

۳- تعهد مداوم اما کمتر از تمام وقت آنها، فرصت لازم را برای این افراد فراهم می‌سازد تا به سازمان راه یابند.

۴- می‌توان فرآیندی را تنظیم کرد که از آن طریق این افراد برای مشاغل موجود، مسئولیت تمام وقت تقبل نمایند.

۵- تداوم در وجود منبع کاری در سازمان همواره موجود خواهد بود و بدین ترتیب ارائه خدمات عمومی بطور خودکار بدون هزینه اضافی ارتقاء می‌یابد.

ثانیاً، در سطوح مدیریت میانی و عالی، یک چارچوب کاری انعطاف‌پذیرتر همراه با تأکید بر تکمیل پروژه، باعث رواج و اشاعه اختیارات بیشتر در شغل و همچنین مسئولیت افزون‌تر می‌گردد. این امر، توانایی سازمانهای عمومی را در جذب افراد خلاق و سودآور افزایش می‌دهد. در این شرایط به فرد اجازه داده می‌شود که مسئولیتهای شغلی مختلف خود را در قالب پروژه‌ای که در دست دارد و مسئول آن است، در نظر بگیرد.

پژوهشهای اخیر در «مدیریت پروژه» نشان می‌دهد که این برداشت، به عملکرد مؤثرتر و رضایتمندی از شغل مربوط است. بنابراین در واقع، بهره‌وری نیز بایستی افزایش یابد.

شکل و قالب کلی تجربه کار پاره‌وقت به صورت مستمر، شامل وظایفی می‌شود که نیم یا دو سوم از بار کاری یک روز تمام یا دو سه روز کامل کاری از یک هفته را پوشش می‌دهد. شکل و قالب «کاهش جداول زمانی» عموماً شامل انعطاف‌پذیری در برابر قوانین سخت می‌گردد. در عوض، به کارکنان اجازه داده می‌شود تا ساعات کاری خود را از میان ساعات انعطاف‌پذیر انتخاب نمایند که این خود در دو محدود قرار می‌گیرد:

در برخی از سازمانها، این مسئله آنچنان بفرنج شده است که یافتن افراد شایسته حتی جهت مشاغل دفتری و امور پشتیبانی کار بسیار دشواری شده است.

از اینرو، مسئولان کارگزینی سازمانهای عمومی با مشکل عمده یافتن فرد «مناسب» روبرو هستند. بنابراین مسئله کارمندیابی، تلاش مدیریت جهت افزایش بهره‌وری در بخش عمومی را پیچیده‌تر و دشوارتر می‌کند، زیرا هیچوقت نیروی انسانی کافی وجود ندارد.

واضح است که در سازمانهای عمومی شرایط بنیانی بسیاری وجود دارد که کارمندیابی را دشوارتر می‌کند، اگرچه بحث و گفتگو در خصوص هر یک از این شرایط خارج از حوصله این مقاله است، اما یک عامل تشکیلاتی وجود دارد که توسط مدیریت به سادگی قابل رسیدگی است و بابکارگیری آن می‌توان توانایی سازمانهای عمومی را جهت جذب افراد مناسب در سطوح پایینتر بهبود بخشید. عدم انعطاف‌پذیری سازمانی باعث تنظیم ساعت کار یکسان یعنی ۴۰ ساعت در هفته برای کارمندان می‌شود. با تعدیل در این مسئله و به‌ویژه در شهرهای بزرگ، از طریق استفاده از مشاغل تمام وقت دائمی و یا «کاهش جداول زمانی»، دو مزیت مستقیم مورد انتظار خواهد بود.

اولاً، در حال حاضر، دو منبع مهم از کارکنان متعهد یعنی مادران شاغل و دانشجویان دوره لیسانس و فوق لیسانس نادیده گرفته می‌شوند. این دو منبع کاری را می‌توان از طریق تنظیم نوعی ساعت کار انعطاف‌پذیر، به کار گرفت. در صورت تحقق این امر پنج مزیت خاص برای این دو منبع جهت سازمانهای عمومی از نظر بهره‌وری وجود دارد:

۱- آنها با تجربه‌تر و بنابراین نسبت به کارشان متعهدتر می‌شوند.

۲- آنها به عنوان منبعی دائمی هستند که سازمانها

- (۱) تعیین ساعاتی که شخص باید حتماً در اداره حضور فیزیکی داشته باشد و  
 (۲) تعیین ساعات کاری مورد توافق در هر هفته که بطور ماهانه محاسبه می‌گردد.

## ● ۱-۲ تصمیمگیری جهت اجراء:

از نظر بهره‌وری فرد در سازمان، مسئله ضروری، تصمیمگیری جهت اجرای کار است. در این مورد سه عامل تعیین کننده وجود دارد:

### (۱) خود فرد (۲) مدیریت (۳) گروهها در سازمان

با در نظر گرفتن فرد، دو تکنیک توسعه سازمانی در بخش خصوصی وجود دارد که بطور مؤثری به کار گرفته شده تا عملکرد را بالا ببرد، و می‌توان آنها را برای سازمانهای عمومی نیز مورد استفاده قرارداد. این دو تکنیک عبارتند از:

### (۱) غنی سازی شغلی (۲) نظامهای انگیزشی.

برنامه‌های غنی سازی شغلی شامل وظایف مختلف کاری و مشارکت پرسنل در فرآیند تصمیمگیری معروف به «تصمیمگیری مشارکتی» می‌شود. برنامه‌های انگیزشی شامل استفاده از برنامه‌های تشویقی - پولی یا غیر پولی - جهت افزایش شایستگی در عملکرد شغلی می‌شود. یک مزیت قابل توجه که ناشی از کاربرد این دو برنامه در کنار یکدیگر می‌باشد، همکاری کارمند با مدیریت جهت ایجاد ساختارهای سازمانی انعطاف‌پذیرتر است. این امر منتهی به تغییر ساده‌تر و سریع‌تر نیروی انسانی سازمان از زمینه‌های غیر لازم به زمینه‌های مورد نیاز می‌گردد. امروزه، عدم توانایی در جابجایی آزادانه نیروی انسانی در وظایف داخلی سازمانهای دولتی بعضاً عامل مهمی در بسیاری از کُنندهای فعلی جریان کار است. اگرچه مدیریت در القای وفاداری به کارکنان بخش

عمومی نسبت به سازمان متبوعشان و نیز القای حس مسؤلیت در انجام وظایف محوله و همچنین رعایت عدالت و انصاف، در برخورد با عموم مردم موفق بوده است، اما (مدیریت) بلحاظ نادیده انگاشتن ماهیت در حال تغییر خواسته‌ها و نیازهای عموم جهت خدمات بیشتر و همچنین عدم توجه به نیازهای شغلی، به کارمندان اجازه داده است که هنجارهای پایین تری برای بهره‌وری اتخاذ کنند. به منظور بهبود ظرفیت مدیریت جهت اداره مؤثر سازمانهای دولتی، ضروری است که دو برنامه بهبود مدیریت تنظیم گردد:

### الف - آموزش مدیریت: این برنامه بایستی

باهمکاری مؤسسات آموزشی قابل دسترس، انجام گیرد، زیرا تأکید این برنامه باید بر اتخاذ و کاربرد فنون جدید مدیریتی در بخش دولتی به منظور بهبود عملکرد گذاشته شود.

### ب - بهبود تشکیلات: برنامه بهبود تشکیلات

بر جنبه‌های روابط انسانی در بخش عمومی متمرکز خواهد بود. برنامه‌هایی از این قبیل بایستی به نقش مهم مدیریت در تلفیق نیازهای افراد مختلف و گروههای فرعی درون سازمان تأکید داشته باشد تا نوعی بافت سازمانی ایجاد نماید که اجازه پیگیری اهداف سازمانی را بدون هیچگونه دخالتی بدهد. برای اجرای مؤثر این برنامه‌ها لازم است که تلاشهای مستمری در داخل ساختار انجام پذیرد و این گروههای پیگیری، تحت نظر مسئولان ذیربط سازمانهای مختلف قرار گیرند.

## گروه

بهره‌وری که از سوی مدیریت پیشنهاد شده، نوعی عدم سازش وجود دارد. برای به حداقل رساندن تأثیرات منفی ناشی از این امر، بایستی به وظایف پروژه‌ای روی آورد؛ این کار مستلزم این است که جریان کار به پروژه‌های مجزا تقسیم گردد و هر پروژه به گروه‌های غیررسمی موجود در سازمان محول شود.

ثبات و بقاء، یکی از اهداف اصلی در زندگی سازمانی است. ابزار بقاء در سازمان مشتمل بر گروه‌بندی‌های غیررسمی است که در سازمانهای بزرگ، روبه‌گسترش تدریجی می‌باشند. درجاییکه سازمانها دارای کارآیی کمتری باشند، مشخص است که بین گروه‌بندی‌های غیررسمی در سازمان و هنجارهای

## تشکيلات

### ● ۱-۳ نظارت مدیریتی:

زیرنظرش را مستقیماً پیگیری نمی‌کند و تقریباً هرگز فعالیتی را که به سازمان دیگری محول شده دنبال نمی‌نماید. بنابراین ارائه خدمات عمومی به تعویق می‌افتد. چنانچه کلیه فعالیتها، تحت نظر مدیریت واحد قرار گیرد در این صورت می‌بایست به طراحی نظامهای نظارتی پرداخت تا تمامی فعالیتها به صورت مستقیم و به‌سادگی پیگیری شود. یکی از این نظامهای نظارتی در بخش بعد مورد بحث قرار می‌گیرد.

در یک شرکت انتفاعی، تنها زمانی اهداف سازمان برآورده می‌شود که خدمات یا کالا، فروخته، حمل و هزینه آن دریافت گردد. فعالیتهای دیگر نظیر خرید، تولید و امور اداری اگرچه به‌عنوان اقدامات حیاتی محسوب می‌گردند، اما با هدف اصلی مخدوش نمی‌شوند. متشابهاً، عملکرد سازمان دولتی نیز ارائه یک سری خدمات بخصوص به جامعه می‌باشد و وظیفه مدیر دولتی این است که از سرعت و کارآیی عملکرد واحد تحت سرپرستی‌اش اطمینان حاصل نماید.

### ● ۲-۳ هماهنگی:

تجربه نشان داده است که فعالیتهای دولت بیش از پیش به یکدیگر وابسته هستند. بسیاری از وظایف نیازمند هماهنگی بین سازمانها می‌باشد. اغلب این فرآیند (هماهنگی) به دلیل وجود شرکتهای دولتی که بایستی روابط جداگانه‌ای با آنها ایجاد گردد، پیچیده‌تر می‌شود.

به دلیل وابستگی سازمانهای دولتی به یکدیگر، اجرای بسیاری از فعالیتها، مستلزم همکاری بین دو یا چند سازمان خواهد بود. مشاهدات نشان می‌دهد که هر مدیر منصف و ساعی به توزیع صحیح داده‌ها (Input) در سازمان تحت نظرش می‌پردازد، لکن اغلب، فعالیتهای

هیچ گونه تغییری مورد استفاده قرار می‌گیرند. درحالی‌که می‌توان برای هر سازمان کوچک (که تقریباً ۱۶۰ کارمند دارد) از طریق تطبیق نیازها با منابع و همچنین تنظیم نمودار گردش کار، تغییرات روشی برای انجام کار، توصیه کرد. به نحوی که از یک سو منجر به کاهش ۲۰ درصد پرسنل و از سوی دیگر سبب افزایش بهره‌وری - بدون تغییر اساسی چارچوب تشکیلاتی گردد. واضح است که با استخدام یک تحلیلگر ماهر سیستمها و روشها می‌توان چندین برابر در هزینه‌ها صرفه‌جویی نمود، زیرا شرح شغل کارکنان مرتباً توسط وی تجدید نظر شده و بروز می‌گردد، بعلاوه روشهای بهبود کار معین و ساختار (تشکیلاتی) سازمان مورد نظر به‌طور مداوم با نیازهای در حال تغییر منطبق می‌شود. واضح است که اتخاذ یک چنین موضعی، با فشارهای سیاسی درون سازمانی روبرو می‌شود و بنابراین بایستی ریاست سازمان با دقت کامل این مسئله را تحت نظارت خود قرار دهد و سیستم‌گزارشده‌ی نیز باید در درون سازمان بطور مخفیانه و محرمانه عمل نماید.

#### ● ۳-۴ کامپیوتریزه کردن:

خصوصیت اصلی بوروکراسی دولتی، تهیه و طراحی فرمها و «نامه‌ها» می‌باشد. معه‌ذا، توانایی پردازش اطلاعات توسط کامپیوتر هنوز بطور کامل مورد استفاده قرار نمی‌گیرد. حتی امروزه نیز سازمانهای دولتی به‌ویژه در سطوح محلی، استفاده محدودی از کامپیوترها دارند تا به امروز، استفاده اصلی از کامپیوتر در خصوص تهیه

بیشتر اوقات، ممکن است هنگامی که قوه مقننه وظایف را توصیف می‌نماید یک ارگان هماهنگ کننده را جهت نزدیکتر کردن تلاشهای سطوح مختلف دولتی تعیین کند. اما زمانی که این ارگان هماهنگ کننده توسط قانون تأسیس نگردد، اقدام مورد نظر در باتلاق اداری فرو می‌رود و هر سازمانی مسئولیت را به‌گردن دیگری می‌اندازد. بنابراین در هر سازمان وظیفه و مسئولیت رؤسای سازمانها این است که میزان هماهنگی مورد نیاز بین سازمانها را تعیین کنند و مسئولیت مستقیم هماهنگی را به یک قسمت هماهنگ کننده، محول نمایند. با تعیین یک قسمت ویژه به منظور هماهنگی در هر سازمان، جایگاه قانونی مورد نیاز در راستای ایجاد ارتباط با رؤسای سایر سازمانها به منظور کسب نتایج سریعتر در قالب ارتباطات بهتر فراهم می‌گردد و در نتیجه تسهیلات لازم جهت ارائه خدمات اثربخشتر، فراهم می‌گردد.

#### ● ۳-۳ نظامها (سیستمها و روشها):

در محیط پویای ما، تغییرات در قوانین و مقررات، تحولات در سیاستهای سازمانها، تغییرات جمعیتی، اقتصادی، اجتماعی و حتی تحولات تکنولوژیکی، همه و همه تأثیر مستقیمی بر عملیات سازمانهای دولتی دارند. بدین ترتیب، طراحی سیستمها و روشهای جدید در سازمانهای دولتی که با زمان خود پیش نرفته‌اند، لازم و ضروری است. امروزه در برخی موارد عملیات (سیستمها و روشهای) پانزده یا بیست سال پیش، بدون

دفا تر دولتی که طی سالهای رکود اقتصادی به خدمات کشوری ملحق شده‌اند، امروزه در سن بازنشستگی قرار دارند. مشاهدات ما نشان داده است که به منظور جایگزینی آنها در اکثر موسسات مذکور مدیران میانی به‌ویژه در سطوح محلی آموزشهایی دیده‌اند تا به جای آنها مسئولیتهای مدیریت ارشد را تقبل کنند. لذا به منظور احتراز از مشکلات جدی بالقوه و در جهت انتقال مسئولیت رهبری بایستی یک برنامه‌طرح‌ریزی نیروی انسانی توسط مدیران پرسنلی سازمانهای مختلف به‌مورد اجرا گذاشته شود. این برنامه بایستی فراگیر بوده و شامل تمامی سطوح استخدامی گردد و همچنین بر انعطاف‌پذیری تأکید نماید تا اینکه مدیریت قدرت و توانایی انتقال موقت یا دائم کارکنان به بخشهایی که بیشترین نیاز را دارند، داشته باشد.

فیش حقوقی برای کارکنان و پردازش تقاضانامه‌ها بوده است. لکن توجهی به پردازش هم‌وسه (On-Line) فعالیت‌های اداری در جهت بهبود تواناییهای برگشت اطلاعات، گزارشات آماری، نظارت مدیریتی و فعالیت‌های دیگر نظیر برنامه‌ریزی نیروی انسانی، برنامه‌های رفاهی و غیره نشده است.

تجزیه و تحلیل اولیه نشان می‌دهد که استفاده بهینه و کاربردی از کامپیوتر می‌تواند تا بیست درصد سطوح پرسنل اداری و دفتری را کاهش داده و متقابلاً بهره‌وری را به همین نسبت و یا بیشتر افزایش دهد. زمان تقریبی لازم برای دستیابی به این امر بین ۱۲ تا ۱۸ ماه تخمین زده می‌شود.

### ● ۵-۳ طرح‌ریزی و استفاده از نیروی انسانی

رؤسای فعلی بسیاری از وزارتخانه‌ها، سازمانها و

## محیط

انعطاف‌پذیری در کارمندیابی، تغییر و تحول در ساعات و شرایط کاری، انعطاف‌پذیری در انتقال کارکنان، برنامه‌های انگیزشی، برنامه‌های استفاده و طرح‌ریزی نیروی انسانی - مربوط به این دو ارگان می‌گردد. لذا اگر هدف ارتقاء بهره‌وری توسط تمامی سازمانهای ذیربط دنبال شود، امکان اجرای تغییرات مورد نیاز تشکیلاتی (بدون نقض اصول و اهداف این دو ارگان) وجود خواهد داشت.

در ایالات متحده دو مؤسسه وجود دارد که تأثیر بسزایی بر عملکرد سازمانهای دولتی می‌گذارند، این دو عبارتند از:

کمیسیون خدمات کشوری واتحادیه خدمات عمومی.  
کمیسیون خدمات کشوری اقدام به وضع قوانین و مقررات می‌نماید واتحادیه خدمات عمومی در خصوص شرایط کاری تصمیم‌گیری می‌کند. توصیه‌های پیشنهادی جهت بهبود لیاقت و کارآیی سازمانهای عمومی -



## نتیجه گیری

باتوجه به وسعت و پیچیدگی بوروکراسی دولت، برای بهبود بهره‌وری تلاشی جدی مورد نیاز است. در این مقاله ابتداء به مفهوم بهره‌وری و اجزاء مرتبط آن اشاره شد. بعد از آن به عنصر مدیریت به عنوان عامل اصلی در ارتقاء بهره‌وری اشاره شد و سپس باتوجه به عناصر اصلی سیستم سازمانی - یعنی افراد، گروهها، سازمان و محیط - عوامل اصلی مورد نظر جهت افزایش بهره‌وری شناسایی شدند. نتایج تحقیقات در این مقاله را می‌توان به ترتیب زیر خلاصه کرد:

- ۱- برنامه‌های ارتقاء انگیزش و غنی سازی شغلی بایستی به منظور افزایش انگیزه کارمندان خدمات عمومی جهت بهبود عملکرد به مورد اجرا درآیند و از اقدامات تشریفاتی و بیهوده باید پرهیز نمود. به عبارت دیگر، ارتقاء انگیزش و پرمحتوا نمودن شغل (چندپیشه) می‌بایست به بهره‌وری بیانجامد.
- ۲- ساختار تشکیلاتی سازمانهای دولتی بایستی انعطافپذیری بیشتری داشته باشد تا به مدیران اجازه دهد که نیروی انسانی را به بخشهای مورد نیاز منتقل کنند.
- ۳- بهبود مداوم بهره‌وری مستلزم تلاشهای درون سازمانی جهت بهنگام کردن سیستمها و روشهای انجام کار، اجرای برنامه‌های نظارت مدیریتی و گسترش استفاده از کامپیوتر است.
- ۴- به منظور حصول اطمینان از انتقال مسئولیتهای رهبری به افراد واجد شرایط، بایستی اقدام به توسعه برنامه‌های طرحریزی نیروی انسانی نمود.
- ۵- نیاز روزافزون به همکاری و ارتباط میان دستگاهی بایستی از طریق ایجاد یک واحد هماهنگ کننده سطح بالا در هر سازمان، مرتفع گردد.
- ۶- ارتقاء بهره‌وری مستلزم بکارگیری عوامل و ابزاری است که با عوامل گذشته تفاوت دارد. برای افزایش بهره‌وری نه تنها نیازمند بهبود عملکرد و استفاده صحیح و بهینه از امکانات کامپیوتر و سایر ابزارهای پیشرفته هستیم، بلکه باید نسبت به روندهای موجود برای برنامه‌ریزی، به ویژه روندهای محیط، مردم و تکنولوژی شناخت داشته باشیم و از آنها بهره‌مند شویم.
- ۷- مدیران امروز می‌بایست ضمن دارا بودن شرایط علمی و تجربی لازم از دو ویژگی مهم برخوردار باشند: «اول - موقعیت شناسی و دوم - انعطافپذیری به مقتضای شرایط حاکم»

## منابع

- مجلات علمی و پژوهشی اقتصاد و مدیریت فصلنامه دانشگاه آزاد اسلامی، دوره عالی تحقیقات (دکتری).
- نشریات بهره‌وری، تشکیلات بهره‌وری ملی، وزارت صنایع سنگین.
- مجلات علمی و تخصصی مدیریت دولتی از انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- تنوریهای مدیریت، شادروان دکتر منوچهر کیا.
- مدیریت منابع انسانی، دکتر میرسپاسی.