

## بهداشت روانی مدیریت

### بهره‌وری نیروی کار و بعد اخلاقی مدیریت

Dr. H.A. Kochehstani

The Role of Morality on the Productivity of Vocational Force.

**key words :** Productivity, Mental health, Morality, Moral Standards

Productivity, Mental Health , Management

*Productivity is one of the essential purposes of modern organizations. All organizations have set it up as the title page of their tasks; but they design this important question: "How can we reach productivity"? Therefore, historical mistakes in the evolution of management, must not be repeated in relationship to productivity. Human carelessness has been the source of many errors. Productivity without active human presence is not possible; and human Inevolutional directed toward ideal purposes will reach pleasure behaviors. Morality seems to be the instrument for this movement. Thus, Inorder to reach productivity, the matter that must not be forgotten in our society is attention to mortality in organizational actions and affects. For moral acting, organization and management need moral standards and symbols. Clearly in Islam there are symbols, which have crucial topics of Divine religion that can solve many behavioral problems and help the organization to reach the directed purpose.*

*The Role of Morality on the Productivity of Vocational Force.*

قدرت تولید فرد را که توان ۲۰ واحد کاری داشته به ۲۲ واحد افزایش دهیم، گفته می‌شود که بهره‌وری این فرد بیست درصد رشد داشته است.

آنچه در بهره‌وری لازم است مورد توجه قرار گیرد رابطه بین ستاده‌ها و داده‌ها است و چنانچه در سازمانی کفه ستاده‌ها سنگین‌تر از داده‌ها باشد به این مفهوم است که سازمان به بهره‌وری بیشتری دست یافته است. ابعاد مختلفی از قبیل تکنولوژی در بهره‌وری نقش دارد، اما این نکته را نباید از ذهن دور داشت که انسان یکی از مهمترین عوامل در افزایش بهره‌وری است که در به‌کارگیری او لازم

### بهداشت روانی مدیریت بهره‌وری نیروی کار و بعد اخلاقی مدیریت

دکتر حسین علی کوهستانی

دانشیار دانشکده علوم تربیتی دانشگاه فردوسی مشهد

چکیده

صاحب‌نظران بهره‌وری را یک مفهوم اقتصادی دانسته و به معنای قدرت و قابلیت تولید تعریف می‌کنند. ساترمیستر (Sutermeister) بهره‌وری را چنین توضیح می‌دهد: اگر

است توانائی، استعداد و قابلیت او را به تناسب نوع فعالیت مورد توجه قرار داد تا بتواند از یک مبدأ توان اولیه به یک مقصد مطلوب منتهی گردد. از طرفی دانشمندان معتقدند عنصری که می‌تواند بهره‌وری را به نتیجه مطلوب منتهی نماید، مدیریت است و چنین اظهار می‌دارند که مدیر به‌عنوان یک عامل سیستمی نقش سرنوشت‌سازی در ابعاد گوناگون عملکرد سازمانی خصوصاً در رابطه با چگونگی کارکرد نیروها ایفاد می‌کند.

البته دسترسی به هدف مطلوب مستلزم آن است که مدیر، انسان را به‌عنوان موجودهائی که دارای شایستگی‌ها، توانمندی‌ها و محدودیتهای منحصر به فردی هستند مورد شناسائی قرار دهد. این طرز نگرش مستلزم این است که مدیر، منابع انسانی را به‌عنوان موجودات انسانی تلقی نماید نه ابزار کار، و این در صورتی میسر است که مدیر خود را فقط در قالب‌های علمی محدود نکند و به بعد اخلاقی مدیریت توجه نماید. بدون تردید شرایط امروزی سازمانهای اجتماعی ما امکان افزایش بهره‌وری را بدون توجه به امور معنوی مطلوب و نیازهای روانی مشروع نیروهای انسانی عملی نمی‌داند و یکی از دلایل اساسی شکست مدیریت بهره‌وری را در کم توجهی به اصول اخلاقی مدیریت می‌داند.

بهره‌وری (Productivity) در فارسی به معنی «بافایدگی»، «سودبرندگی» و «کامیابی» است (۲). فرهنگ وبستر بهره‌وری را با شاخصهای زیر تعریف کرده است:

- بازده فیزیکی در هر واحد کار مولد

- درجه اثربخشی مدیریت در به‌کارگیری لوازم تولید

- میزان استفاده اثر بخش از نیروی کار و تجهیزات

بهره‌وری اساساً یک مفهوم اقتصادی است که بعداً وارد مدیریت شده است. در اقتصاد، بهره‌وری عبارت است از «قدرت تولید، قابلیت تولید و مولد بودن» (۲). به عبارت دیگر عبارت است از: «نسبت میان مقدار رمعینی محصول و مقدار معین از یک یا چند عامل تولید، مقداری که هر کارگر در مدت زمان معینی تولید کند» (۳).

جان کندریک (John Kendrick) بهره‌وری را به‌عنوان «رابطه میان کالاها و خدمات با صرف منابع انسانی و غیر

انسانی که در فرآیند تولید به‌کار رفته‌اند» تعریف می‌کند (۴). رابرت ساترمیستر (Robert Sutermeister) بهره‌وری را «نسبت برونداد به فرد/ زمان، یا نسبت برونداد به کیفیت قابل مشاهده» می‌داند (۵). وی درباره این می‌گوید: «اگر در گذشته فردی در یک روز موفق به تولید ۲۰ واحد کار می‌گردید و اکنون در یک روز ۲۲ واحد کار تولید می‌کند، می‌توان گفت که بهره‌وری طی این مدت ۲۰ درصد رشد نشان می‌دهد. همچنین اگر اکنون نیز به همان تعداد واحد کار ایجاد شود در حالی که کیفیت بالاتری نسبت به ۲۰ واحد کار تولید شده در گذشته داشته باشد، باز هم بهره‌وری افزایش یافته است هرچند که اندازه‌گیری آن دشوار خواهد بود» (۵). بدین ترتیب بعد دوم بهره‌وری یعنی کیفیت مطرح می‌گردد.

هارولد کونتز و دیگران (Harold Koontz et al) معتقدند که «بهره‌وری نه تنها موضوعی طفره‌آمیز بلکه کاملاً بفرنج و پیچیده است. بهره‌وری در بنیادی‌ترین صورت خود به نرخ درون‌داد- برونداد طی یک دوره زمانی اشاره می‌کند، ضمن آنکه وجه مشخصی نیز به کیفیت دارد. این امر را می‌توان بدین طریق بیان داشت:

$$P = \frac{O}{I}$$

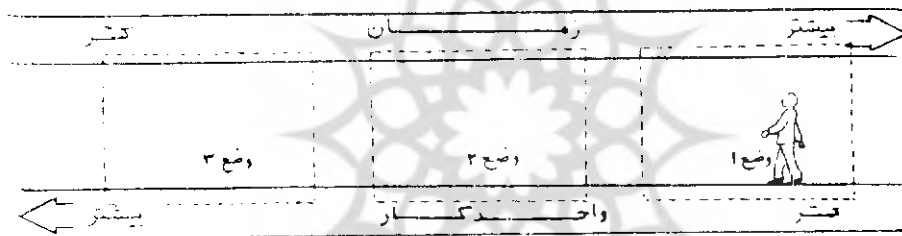
جایی که P نشان دهنده بهره‌وری، O برونداد و I درون‌داد می‌باشد» (۶).

لئونارد کازمایر (Leonard Kazmier) بهره‌وری را «تحقق موفقیت‌آمیز هدفهای سازمانی می‌داند، که این امر عمیقاً با انگیزش و روحیه نیروهای انسانی درهم آمیخته است» (۷). پیتر دراگر (Peter drueker) بهره‌وری را «استفاده بهتر و مناسبتر از منابع» می‌داند. وی معتقد است که بهره‌وری عبارت است از تعادل بین کلیه عوامل تولید که به حصول بیشترین نتیجه با کمترین تلاش بعمل آمده منجر می‌گردد (۸).

آنچه از تعریفهای بالا درباره بهره‌وری نتیجه می‌شود، توجه به رابطه داده‌ها- ستاده‌های سازمانی است. چنانچه این کفه به سوی ستاده‌ها سنگین باشد نشان می‌دهد که سازمان به بهره‌وری بیشتری دست یافته است. توجه به متغیرهایی مانند روحیه و انگیزش نیز که در این رابطه مطرح شده و به‌ویژه کازمایر عمیقاً آنرا مورد کنکاش قرار می‌دهد، صرفاً نوعی راهبرد مدیریت پرسنلی به منظور نگهداری نیروی انسانی است. نتیجه این امر تضمین بهره‌وری سازمان با همان دید

قابلیت و درون مایه‌های انسان، هسته محوری قرار می‌گیرد که در ارتباط با آن هسته، نحوه و روش عملکرد خود را تعیین می‌کنند. در واقع توان انسان، جریانی را آغاز می‌کند که توأم با رشد خود، رشد سایر منابع سازمان را به سمت تولید کالاها و خدمات مطلوب فراهم می‌آورد. بر این اساس و به کمک شکل زیر می‌توان تعریف تازه‌ای از بهره‌وری ارائه نمود.

مادی است که عرضه داشته‌اند. ابعاد چندگانه‌ای که در بهره‌وری مطرح می‌شود نباید موجب انحراف از توجه به کانون سازمانهای اجتماعی یعنی انسان شود، عنصری که بهره‌وری تنها به‌عنوان یکی از انتظارهای عقلانی، از آن منتج می‌گردد. بنابراین، دید تازه‌ای در این زمینه قابل طرح است که در آن توانائی، استعداد،

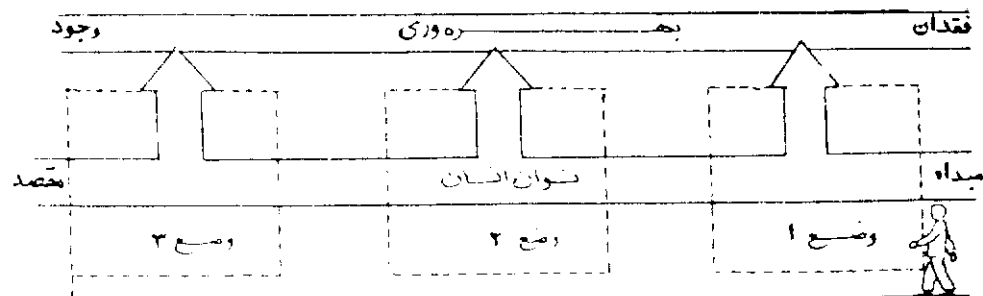


شکل ۱- رابطه توان انسان با بهره‌وری  
تحلیل یک معیار

یکی از معیارهای مؤثری که پیوسته در بهره‌وری مطرح می‌گردد زمان است. اگر چه مفهوم زمان در بستر فلسفی و فیزیکی خود کاملاً پیچیده است، ارتباط آن با کیفیت نیز موجب تزیاید این پیچیدگی می‌شود. از آنجاکه داوری درباره نظم زمانی نیروهای انسانی صرفاً یک قضاوت فیزیکی است، نمی‌توان انتظار داشت که بهره‌وری قادر به انفکاک زمان از بعد فیزیکی آن در شناسایی کار مولد باشد. در ارتباط با ۳ وضعیت مطرح شده در شکل ۱، می‌توان عامل زمان را به صورت زیر مد نظر قرار داد (شکل ۲).

«بهره‌وری عبارت است از فرایندی که منجر به حرکت استکمالی انسان از یک مبدأ توان اولیه به یک مقصد مطلوب می‌گردد، مطلوب بودن این مقصد مبتنی بر توافق هدفهای فرد، سازمان و جامعه<sup>(۱)</sup> است که در مسیر خود سایر منابع سازمان را نیز دربر می‌گیرد.»

در این صورت بهره‌وری از تکیه صرف بر رابطه ساده بین درونداد- برونداد خارج می‌گردد، رابطه‌ای که در مدیریت بیشتر به عنوان «کارآیی» خوانده می‌شود (۹). علاوه بر این، تعیین مقصد بر اساس رأی سه‌جانبه مورد نظر امکان تفسیر بهره‌وری به نفع خواهشهای فردی، توقعهای سازمانی و آرمانهای اجتماعی را کاهش می‌دهد.



شکل ۲- ارتباط معیار زمان با وضعیت متفاوت بهره‌وری انسان

خود را در دوره بحران مشاهده نمی‌کند. به عبارت ساده‌تر کارمندی که در سازمان وضع یک را تجربه می‌کند، یعنی هنوز

باتوجه به شکل ۲، میزان زمان مصرف شده و واحدکار ایجاد شده در سه وضعیت با یکدیگر اختلاف دارند. در این صورت اختلاف موجود امری غیر عادی تلقی نشده و سازمان

از گامهای نخستین است. اولین گام که بسیار دشوار نیز هست عبارت از هر چه، مطلوبتر ساختن کار برای نیروهای انسانی کار است. که منطبق آنها به طور کاملاً بنیادی با منطق کار اختلاف دارد. نائل شدن به این امر مستلزم آن است که مدیر، موجودات انسانی را به عنوان ارگانیکسی که دارای شایستگیها، توانمندیها، محدودیتها و میانگین کارکرد منحصر به فردی هستند، مورد شناسایی قرار دهد. این نحوه نگرش مستلزم این است که مدیر منابع انسانی را به عنوان موجوداتی انسانی تلقی کند. اگرچه رابرت ساترمیسر می‌گوید: «بهره‌وری تنها به عملکرد کارکنان بستگی ندارد، بلکه علاوه بر آن به وضعیت توسعه تکنولوژیکی سازمان و مواد خام استفاده شده در فرایند تولید کالا یا خدمات نیز وابسته است» (۵). اما در همین رابطه باید در نظر داشت که قابلیت‌های نیروی انسانی، سطح برانگیختگی، سطح رضامندی کارکنان، شرایط فیزیکی شغل، سطح نیازهای مادی و غیر مادی، سطح تحقق هدفها و منافع و توجه به تفاوت‌های فردی کارکنان نقش عمده‌ای ایفا می‌کند. بدین ترتیب در یک نظام فراگیر و سیستماتیک، نقش مدیر در بهبود بخشیدن به وظایفی که شخصاً بر عهده او است مستلزم اعمال آن‌نوع مدیریتی است که قابل گسترش به حوزه‌های اندیشه و اعتقاد بهره‌وری باشد. پس وضع روانی مدیر در شکل بخشیدن به هدفها، وسایل، روشهای اجرا، ارزشیابی و مهمتر از همه، برانگیختن نیروها در مسیر انتخاب شده کاملاً مؤثر خواهد بود. مدیر باید بداند که در سازمانهای امروزی افزایش بهره‌وری کاملاً بستگی به توانایی وی در افزایش بهره‌وری کارکنان دارد. اگر مدیریت در پی افزایش بهره‌وری است نباید ملاحظات اجتماعی - روانی را دست کم بگیرد. بهره‌وری مستلزم سازگاری، قوه ابداع، آمادگی پذیرش راه‌حلهای نو و به ویژه اجتناب از شتابزدگی است. در این زمینه ارزشهای فرهنگی جامعه، باورهای اعتقادی و به‌طور کلی فلسفه اجتماعی یاری‌رسان بزرگ و مؤثری خواهد بود. این امر مستلزم آن است که مدیر خود را از قالبهای محدود علمی که وی را در ازدحام فرضیه‌ها، آراء و نظریه‌ها محصور نموده‌است خارج کرده و به بعد اخلاقی مدیریت خود توجه نماید. بی تردید با توجه به شرایط امروزی سازمانهای اجتماعی ما، امکان افزایش بهره‌وری بدون توجه به امور معنوی مطلوب و نیازهای روانی مشرور نیروهای انسانی مقدور نیست.

در آغاز تحول توان خود قرار دارد. در زمان بیشتر، واحد کار کمتری تولید می‌کند. این امر کاملاً طبیعی است و مجدداً همچگونه وضعیت بحرانی برای فرد و مدیریت نیست، بلکه مطابق تعریف بهره‌وری اگر امکان حرکتی تکامل را فراهم آورده باشد، فرد به زودی خود را به وضع ۳ می‌رساند و در آنجا واحد کار بیشتری را در زمانی کوتاهتر تحقق می‌بخشد. در صورتی که این مسئله پذیرفته شود، زمان معیاری اولیه در بهره‌وری نخواهد بود بلکه می‌توان آن را متأثر از نقطه‌ای دانست که انسان بر روی آن قرار گرفته است! یعنی زمان تحت الشعاع وضع انسان است.

### نقش مدیریت

ارنست دیل (Ernest Dale) می‌گوید: «صاحب‌نظران درباره چند مفهوم اصلی در تعریف مدیریت با یکدیگر توافق دارند. مدیریت نوع ستازی از کار است. با انواع دیگر کار تفاوت دارد و همه مدیران واقعی کارکردهای یکسانی را به انجام می‌رسانند». آنچه در بطن این تسایز نهفته است و بر اهمیت مدیریت می‌افزاید نفوذ تعیین‌کننده مدیر در انتخاب مسیر، نحوه عملکرد، تأثیر بر کار سیستمهای مختلف انسانی و به‌طور کلی اختیار فرماندهی و رهبری است. بنابراین مدیر به عنوان یک عامل سیستمی (System agent) نقش سرنوشت‌سازی در ابعاد گوناگون عملکرد سازمانی، به‌ویژه در رابطه با چگونگی کارکرد نیروها ایفا می‌کند<sup>(۶)</sup>. اگر بهره‌وری را یکی از انتظارات مطلوبی که سازمان آنرا به نمایش می‌گذارد در نظر بگیریم، حضور مدیر در این صحنه چه به عنوان بازیگر نقش اول و چه بعنوان کارگردان، حضوری مؤثر خواهد بود. در همین جنبه است که «مدیریت بهره‌وری» (Productivity management) مطرح می‌شود. پیتر درکر بهره‌ور ساختن کار و کامیابی نیروی کار را یکی از اولین وظایف مدیریت به حساب می‌آورد (۸).

انسان تنها منبع واقعی سازمانهای حرفه‌ای است. مدیریت به‌منظور بهره‌ور ساختن این منبع به عمل می‌پردازد. چنین امری از طریق کار به تحقق می‌رسد. بهره‌ور ساختن کار یک کارکرد اساسی است. بنابراین فراهم آوردن امکان موفقیت کارمند پیش از پیش اهمیت دارد و عملکرد سازمان بدینوسیله اندازه‌گیری می‌شود. وظیفه مدیریت در این امر روز به روز مهم‌تر و فعال‌تر است.

سازماندهی کار مطابق با منطقی که ایجاد می‌کند نقطه یکی

می‌توان به تعریف تازه‌ای که در آن میل کمال‌یابی بیش از هر عامل دیگری مرکزیت یافته است، توجه کرد. بحث درباره بهره‌وری اگرچه به نسبت بسیاری از مفاهیم عمده مدیریت، نسبتاً تازه است، اما ورود آن به جامعه سازمانی و مدیریتهای، به واسطه حرکت شتابنده به سمت آرمانهای توسعه اقتصادی-اجتماعی، سرعت بیشتری یافته‌است. به جهت یرهیز از افتادن به دام اندیشه‌های گفرا و نظریه‌های روینائی، توجه به میانی فرهنگی و روانی بهره‌وری و مدیریت آن حائز اهمیت است. در جستجوی جایگاه مشخصی برای مدیریت بهره‌وری در سازمانهای نیازمند امروزی خود، با گشودن باب تازه‌ای به نام «بُعد اخلاقی» و یرهیز از حرکت تک‌بمندی به عنوان برگردان یافته‌های دیگران در این زمینه به سازمانهای خودی، یک ضرورت‌اولیه در این جهت است.

در این صورت مدیر جایگاه خود و دیگران را در نگرشی تازه، با ابعاد اخلاقی وسیعی که پیدا خواهد کرد، مجدداً سازماندهی می‌نماید، مدیریت را به معنی ریاست تعبیر نمی‌کند و معنی واقعی آن را چه در بینش اخلاقی و چه در نگرش علمی بدان اطلاق می‌کند. این معنی واقعی، با بار معنایی وسیع و خاصی که در فرهنگ جامعه ما دارد، همان «خدمت» است<sup>(۳)</sup>. می‌توان یکی از دلایل اساسی شکست مدیریت بهره‌وری را در ایفای رسالت‌های بنیائی، بدان نحو که شایسته است، در کم توجهی به اصول اخلاقی مدیریت جستجو کرد، اصولی که جامعه اسلامی همواره عطش خود را نسبت بدان اعلام داشته است.

نتیجه‌گیری:

علیرغم تعاریف متعددی که برای بهره‌وری ارائه شده

### فهرست منابع

- ۱- لغتنامه دهخدا (به نقل از فرهنگ معین)
- ۲- منوچهر فرهنگ، فرهنگ علوم اقتصادی، ج ۲ (تهران، انتشارات نیل، ۱۳۵۴).
- ۳- عبدالحسین نیک‌گهر، فرهنگ علوم اقتصادی (تهران، انتشارات علمی، ۱۳۶۹).
4. John Kendrick, Productivity knowing (Baltimore, John Hapkinse University Press, 1977)
5. Robert Sutermeister, People and productivity. (New York, McGraw-Hill, 1969) p.2
6. Harold Koontz, essentials of management (New dehle: McGraw-Hill, 1974) p.41.
7. Leonard Kazmeier, Principles management (New York: McGraw-Hill, 1974) pp. 323.
8. Peter Drucker, Management: tasks, responsibilities, practices (New York: Harper and Row Publishers, 1974) pp 67-71
9. Ernest dale, Management: Theory and Practice (New York: McGraw-Hill, 1973) p. 4-5.

۱- حای تردید نیست که فرهنگ غنی اسلامی که در فلسفه اجتماعی امروز جامعه ریشه دوانیده است، عامل اثرگذاری در شکل‌دهی نظام اداری دارد که مدیر در رأس آن ایستاده است. هر یک از مفاهیم اساسی که بهره‌وری بدان می‌پردازد مانند زمان، کار، عنی سازی فرهنگ کار، رفاه و بهبود زندگی، در متون اسلامی مورد توجه دقیق قرار گرفته‌است.

۱- صورتهای مختلف این توافق به سه وضع الف، ب و ج قابل نمایش است. وضعیت‌های الف و ج افراطی هستند.

الف: فقدان توافق      ب: توافق نسبی

ج: توافق کامل

- ۲- مدیریت به عنوان یکی از ارکان مهم و سرنوشت ساز زندگی انسان مورد توجه عمیق دین مسن اسلام قرار دارد. پیامبر گرامی (ص) می‌فرماید: «انی لا اخاف علی امنی من الفقر ولكن اخاف علیهم من سوء التذیر» (من از فقراتم ترسی ندارم اما بر آنان از سوء تدبیر می‌ترسم). در سخنی دیگر فرموده‌اند: دو طبقه از امت من اگر اصلاح شوند همه اصلاح می‌شوند و اگر فاسد شوند همه فاسد می‌گردند. یرسیدند آنها چه کسانی هستند؟ فرمود: فقها و زمامداران. (تحف العقول، ترجمه احمد جتیی، تهران، سپهر، ۱۳۶۷، ص ۸۶).
- حضرت رضا (ع) نیز در همین رابطه می‌فرماید: «در مطالعه احوال بشر هیچ گروه و ملتی را نمی‌یابیم که در زندگی موفق باشند، مگر به وجود مدیر ز سرپرستی که امور مادی و معنوی آنان را مدیریت نماید» (بحارالانوار، ج ۲۴، ۲۲۲).
- ۳- در دیدگاه اسلام، مدیریت خدمت است نه ریاست