

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ (ص) يَا عَلِيُّ لَا فَقْرَ أَشَدَّ مِنْ الْجَهْلِ وَ لَا مَالَ  
أَعْوَدُ مِنَ الْعَقْلِ - «اصول کافی، ج ۱، ص ۲۵»  
رسول خدا (ص) فرموده است: ای علی! هیچ فقری بدتر از نادانی نیست و هیچ مالی سودمندتر از عقل نیست.

## بهره‌وری

در این شماره می‌خوانید:



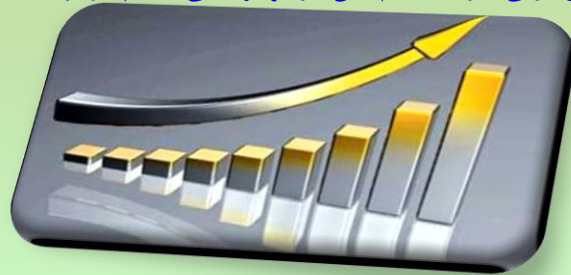
واژه بهره‌وری با گسترش انقلاب صنعتی و جهت افزایش سودمندی حاصل از نیروی کار، سرمایه و مواردی از این دست گسترش یافت. بهره‌وری از مفاهیم علم اقتصاد و مدیریت است که چنین تعریف می‌شود: به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی و ارائه برنامه‌ها و تمهیدات لازم جهت افزایش کارایی و اثر بخشی مدیران و کارکنان، کاهش هزینه‌ها و افزایش رضایت مندی مدیران ارشد، مدیران میانی و سایر ذینفعان. در تعریفی دیگر بهره‌وری واژه‌ای است که نسبت برون داد (خروجی) بر درون داد (ورودی) عملکرد یک فرد یا یک سازمان را نشان می‌دهد. همچنین بهره‌وری را می‌توان استفاده مطلوب موثر و بهینه از مجموعه امکانات ظرفیت‌ها پتانسیل‌ها نیروهای سازمانی و منابع و فرصت‌ها تعریف کرد.

بهره‌وری به عنوان یکی از معیارهای سنجش فعالیت‌ها، با در نظر گرفتن هدف و مقصد مد نظر از دو زاویه مجزا قابل بررسی است. از یک سو، نقش مفید و موثر بودن فعالیت در دستیابی به هدف ترسیمی مورد ارزیابی قرار گرفته و از سوی دیگر بازده فعالیت مطرح می‌شود.

کارایی (Efficiency): نسبت ستاده به داده (مصرف بهینه منابع) (در ارتباط با کیفیت و زمان)

اثربخشی (Effectiveness): تحقق اهداف سازمان

به عبارت دیگر کارایی "درست انجام دادن کار" و اثربخشی "انجام کار درست" میباشد.



مسیر ارتباطی با همکاران عزیز، ایمیل اختصاصی نشریه بهبود به آدرس ذیل می‌باشد:

Behboud@Mail.sbu.ac.ir

امیدواریم با همیاری و همفکری خود ما را در راستای ارتقاء جایگاه دانشگاه یاری نمایید.

منتظر ارسال نقطه نظرات، انتقادات  
و پیشنهادات شما هستیم!

بهره‌وری = کارایی + اثربخشی  
 $Productivity = Efficiency + Effectiveness$

## عوامل موثر در بهره‌وری

به لحاظ **ساختاری** عوامل موثر در بهره‌وری عبارتند از:

- ✓ **عوامل مربوط به نیروی انسانی** (از لحاظ کمی و کیفی و رضایت و انگیزش کارکنان)
- ✓ **عوامل مربوط به مدیریت** (تخصص مدیریتی میزان تاثیر گذاری استفاده مطلوب از فنون مدیریتی در تبدیل محدودیتها به فرصتها)
- ✓ **عوامل قانونی** (سیاستها و قوانین مقررات)
- ✓ **عوامل محیطی**
- ✓ **امکانات و تسهیلات**

از لحاظ **سرعت تاثیر پذیری** عوامل موثر در بهره‌وری به دو دسته تقسیم میشوند:

۱. **عوامل کوتاه مدت** شامل انگیزه کارکنان در انجام کار، بهبود روشها، گردش شغلی
۲. **عوامل بلند مدت** شامل ابداع روشهای بهینه در اجرای فرایندها، رشد فرهنگ بهره‌وری و باورپذیری کارکنان در عرصه رقابت آموزش کارکنان و کسب تخصصهای لازم. در ضمن رضایت مشتریان و قدرت پاسخگویی نسبت به درخواست های آنان و توانایی برآورده ساختن نیازها و خواسته های مشتریان از عوامل مهم و موثر در بهره‌وری محسوب میشوند.



## اهمیت بهره‌وری در سازمان ها

طبق دیدگاهها و نظرات کارشناسان امروزه بهره‌وری اساس توسعه و پیشرفت و پویایی سازمانهاست. بنابراین میتوان چنین استنباط کرد که در جهان امروز تقریباً بهره‌وری با پیشرفت و توسعه مترادف است.

انسانها برای زندگی کردن به حداقل نیازها مثل غذا، پوشاک، مسکن، آموزش، امنیت اجتماعی و ... نیاز دارند که همه اینها در حالت استاندارد یک مقدار کیفی و کمی است. برای رشد کمی و کیفی هر یک از آنها باید بیشتر تولید کرد. در جهت افزایش تولید الزاماً باید از منابع به صورت مطلوب و بهینه استفاده کرد، چرا که منابع محدود هستند در نتیجه برای استفاده بهینه از این منابع محدود افزایش بهره‌وری یک ضرورت است. سازمانها با بهبود بهره‌وری، توسعه همه جانبه چه از لحاظ اقتصادی و اجتماعی ... می‌یابند. وضعیت درآمدی کارکنان و شرایط کاری آنان مناسبتر میشود. فرصت های شغلی بیشتری ایجاد می شود حتی قیمتهای تمام شده کالا و خدمات کم و هزینه ها کاهش و سود سهامداران افزایش می یابد.

آنچه امروزه در سازمانها مزیت رقابتی ایجاد می کند بهره‌وری است که در حقیقت بکارگیری و ترکیب موثر منابع موجود در سازمانها است. حرکت بهره‌وری لازمه پیشرفت سازمان بوده و به نهادینه شدن امر بهبود در نظامهای مختلف سازمانی منجر خواهد شد. بهره‌وری برای هر سازمان ضروری و اساس رشد و رقابت پذیری در سازمان را افزایش داده و در بقای دوام سازمان تاثیر بسزایی دارد.

با اندازه گیری بهره‌وری در سازمان می توان عملکرد آن سازمان را تجزیه و تحلیل کرد و مقایسه ای با دوران گذشته و سازمانهای هم طراز دیگر داشت و مدیریت سازمان با تحلیل اطلاعات بدست آمده نسبت به بهبود عملکرد و وضعیت حاصل راهکارهای مناسب و مطلوب اتخاذ کند.

" بهره‌وری در حقیقت یک معیار و سنجش کارآیی است و اندازه گیری آن هم بسیار سخت و دشوار "

**ب - مرحله فرهنگ سازی:** چرخه بهبود بهره‌وری در سازمان یک حرکت جمعی و سازمانی است که همه افراد سازمان در رده‌های مختلف بایستی درگیر آن شوند. بنابراین، فرهنگ سازی و تبدیل آن به صورت یک فرهنگ سازمانی کمک زیادی به استقرار و نهادی شدن آن می‌کند. با آموزش و اطلاع رسانی می‌توان امکان پذیرش بهبود مستمر توسط کارکنان سازمان را فراهم ساخت. ایجاد فرهنگ کار محوری لازمه بهبود است. در فرهنگ کارمحوری تاکید 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.

**ج - مرحله عاطفی کردن بهبود بهره‌وری:** برای بهره‌وری در سازمان ابتدا باید آن را شناخت. کارکنان سازمان بایستی علاقه مند به بهبود بهره‌وری باشند و آن را دوست داشته باشند. به عبارت دیگر، بهره‌وری بایستی باعواطف و احساسات کارکنان عجین گردد و 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 ببندند و از جان مایه بگذارند.

اندازه‌گیری بهره‌وری به ما می‌گوید که در چشم انداز اهداف سازمانی در کجا قرار داریم و تا رسیدن به اهداف مورد نظر چقدر فاصله داریم راههای ارتقا بخشیدن به جایگاه سازمان و کاهش فاصله با اهداف مورد نظر چه راهکارهای مناسبی را اتخاذ کنیم.

### چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری فرآیند

چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری فرآیندی است که طی آن بین مجموعه عوامل تولید بهترین ترکیب حاصل و متناسب با شرایط درون و برون سازمانی در بهره‌وری تغییراتی حاصل می‌گردد. این چرخه را می‌توان به مراحل زیر خلاصه کرد:

- ۱. 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 در حد لازم هدفهای مربوط تعریف و مورد توافق قرار گیرند.
- ۲. 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 (۱). در تحلیل و ارزیابی فرهنگ بهره‌وری بسیاری از ریشه‌های عقب ماندگی بهره‌وری سازمانها مشخص و می‌توان از دل تحلیلها به راهکارهای عملی نیز دست یافت.

### ۳. برنامه ریزی بهبود بهره‌وری:

**الف - 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.



"از نظر سازمان بهره‌وری ملی ایران بهره‌وری یک نگرش عقلانی به کار و زندگی است."

## عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری

- ✓ رفتار مطلوب و کردار درست رهبران و مدیران: مدیران باید ضمن برخورداری از ویژگیهای اخلاقی و شخصیتی خاص، شیوه‌های رهبری و مدیریت مناسب را به کار گیرند.
- ✓ فراهم کردن شرایط لازم پیشرفتهای شغلی برای همه
- ✓ دوره‌های آموزش ضمن خدمت و آموزش کارکنان
- ✓ باید کلیه وظایف و دستورالعملها و مقررات و قوانین برای کارکنان واضح و روشن باشد و هیچ جای ابهامی برای آنها وجود نداشته باشد.
- ✓ دادن اختیارات کافی به کارکنان، تا آنها در انجام کارهای خود احساس مسئولیت بیشتری کنند.
- ✓ در زمان استخدام سعی شود با اجرای آزمونهای شفاهی و کتبی، افراد کارآمد و متخصص جذب شوند.
- ✓ سعی شود تا کارکنان را در تصمیم‌گیری‌ها و تدوین اهداف و برنامه‌ها مشارکت داد. با این عمل کارکنان در اجرای فعالیتهای احساس مسئولیت کنند و در دستیابی به اهداف سازمانی تلاش بیشتری بروز دهند.

د - 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.

ه - مرحله عمل: بهره‌وری، عمل به فرهنگ‌های ایجادشده 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.

و - 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.

بهبود و ارتقای بهره‌وری مستلزم کوشش و تلاش برنامه‌ریزی شده همه‌جانبه از سوی افراد و مسئولین ذیربط است که خود نیازمند بهبود شرایط کار و تغییر محرکه‌ها و روشهای انگیزشی کارکنان، بهبود نظامها، قوانین، بخشنامه‌ها، دستورالعملها، روشها و استفاده و بکارگیری فناوری و غیره می‌شود.



«آن کس که دو روزش مساوی باشد مغبون است و کسی که دومین روزش بدتر از روز اولش است ملعون است و آنکس که افزایش در خود نبیند در سرازیری نقصان و کمبود است و کسی که چنین باشد مردن برای او بهتر از زندگی است»

امام موسی کاظم (ع) - بهار الانوار، جلد ۷، صفحه ۳۲۷.



## مهمترین عوامل مؤثر در کاهش بهره

- ✓ وجود تبعیض بین کارکنان (ناشی از ضعف مدیریت)
- ✓ ناامنی شغلی
- ✓ موفق نبودن و بی میلی بر برنامه ریزی های میان مدت یا بلندمدت (ضعف مدیریت)
- ✓ مساعد نبودن محیط کاری مناسب
- ✓ عدم توجه به نیازهای واجب کارکنان
- ✓ کنترل نکردن (بی ثباتی در برنامه های کنترلی)
- ✓ ناهماهنگی رشته تحصیلی و شغلی
- ✓ استفاده نکردن از تخصص ها در مشاغل مربوط (ضعف مدیریت)
- ✓ بی برنامه گی مدیریت
- ✓ فقدان کارآموزی (ضعف مدیریت)
- ✓ ناهماهنگی استعدادهای فردی و شغلی (ضعف مدیریت)
- ✓ بی کیفیتی سرپرست
- ✓ بی علاقه گی به کار فعلی و انتقال پی در پی نیروی انسانی
- ✓ تورم نیروی انسانی

✓ کیفیت بالای زندگی کاری: مفهوم کیفیت زندگی کاری بیانگر اهمیت احترام قائل شدن برای مردم در محیط های کاریشان است. به طور خلاصه مواردی که در بالا بردن کیفیت زندگی کاری تأثیر گذار می باشند عبارتند از:

۱. وضعیت کاری سالم و ایمن
  ۲. امکان یادگیری و استفاده از مهارتهای جدید
  ۳. ایجاد انسجام اجتماعی در سازمان
  ۴. آماده کردن امکانات رشد و پیشرفت و ترقی کارکنان
  ۵. حفظ حقوق فردی
  ۶. تعادل در تقسیم زمان کاری و زمان بیکاری مجاز
  ۷. ایجاد غرور کاری و سازمانی
- ✓ باید از برنامه های گردشی شغلی، غنای شغلی و توسعه شغلی در جهت افزایش توان و مهارت کارکنان و افزایش اعتماد به نفس کارکنان استفاده نمود
- ✓ برقراری نظام مناسب پرداخت مبتنی بر عملکرد و برقراری نظام تنبیه و تشویق
- ✓ تحول در سیستم ها و روشهایی که نقش حساس و کلیدی دارند.
- ✓ وجدان کاری و انضباط اجتماعی که عاملی خود کنترلی است

