مقدمه 12

بهره وری چیست؟ 13

جمع بندی از تعاریف بهره وری 18

برداشتهای نادرست از بهره وری 18

جلوه ها، انواع، سطوح و ارکان بهره وری 21

بهره وری از دیدگاه قرآن 24

راهبردهای بهره وری 25

عوامل موثر در افزایش سطح بهره وری 33

عوامل ساختاری سازمان و بهره وری 51

اهمیت منابع انسانی و دیدگاه های نوین 53

بهره وری در ایران 55

نقش مدیریت در بهبود بهره وری 59

مدیریت چیست و چگونه تعریف می شود؟ 61

عوامل مدیریتی موثر بر بهره وری 65

عوامل برنامه ریزی 66

عوامل سازماندهی و به کارگیری نیروی انسانی 79

عوامل رهبری 101

عوامل نظارتی 111

عوامل هماهنگی 115

نظام سلامت 119

شاخصهای سلامت 123

پیشینه تحقیق 124

پیشینه تحقیق در ایران 124

پیشینه تحقیق در جهان 131

جمع بندی 134

**1-2.مقدمه**

امروزه واژه بهره وری را زیاد می شنویم.صاحب نظران صنعت ٬ اعتلای فعالیت های بشری را با این پدیده قابل اعتبار و ثمربخش تجزیه و تحلیل می کنند به راستی بهره وری چیست؟از کجا بایستی شروع شود؟توسط چه کسی یا کسانی آغاز گردد؟از چه طریق یا طرقی استفاده گردد؟

اغلب از پیشرفتهای باور نکردنی ممالک شکست خورده جنگ از جمله آلمان و ژاپن واقعیتهایی را از طریق رسانه ها و یا به صورت عینی مشاهده میکنیم.آیا از خودمان پرسیده ایم که چگونه آلمان ٬ آلمان شد ٬ و ژاپن ٬ ژاپن؟

منابع صدمه دیده و کمیابی آن٬در این کشورها مشهود بوده اما تحول فکری و پنداشتها و نگرشهای موجود فرهنگ تحول پذیر ٬دلیل عمده دگرگونی های ابعادی و پیشرونده توسعه سریع و موفق بوده است ٬ بلی نیروی انسانی تحول پذیر با رهبری و مدیریت آشنا به زمان و مطلع از وقایع و مقتضیات توانستند شعار خواستن توانستن است را ٬ از بالقوه بالفعل برسانند.

**2-2.بهره وری چیست؟**

بهره وری را می توان از دو منظر تعریف کرد:

**1-2-2.تعریف لغوی**

قبل از توضیح در خصوص و مفهوم بهره وری و نهایتا" ارائه تعریفی کاربردی از این واژه بهتر است که واژه انگلیسی productivity از نظر لغوی مورد بررسی قرار گیرد.

از نظر لغوی این واژه(productivity) به معنای قدرت تولید ٬باروری و مولد بودن است.مثلا" زمینی که استعداد زراعت را دارد و بذر در آن نشو ونما میکند اصطلاحا" زمین productive (یعنی مولد و بارور )گفته می شود.

مثلا" افرادی از اجتماع که ضمن داشتن توان انجام کار ٬فاقد شغل هستند اصطلاحا" بیکار محسوب می شوند non-productive یعنی افرادی غیر مولد خوانده می شوند.

پس واژه productivity در قاموس زبان انگلیسی به داشتن قدرت تولید و بارور بودن کسی یا چیزی اطلاق می شود. در زبان فارسی کلمه بهره وری به عنوان معادل productivity مصطلح شده است.

کلمه بهره ور به استناد فرهنگ فارسی معین به معنای بهره بر ٬سود برنده و کامیاب است و نتیجتا" در ادبیات فارسی به بهره بری با فایده بودن ٬ سود برندگی وکامیابی معنا شده است.در برخی متون برای واژه productivity معادلهای دیگری مانند راندمان ٬بازدهی٬قدرت تولید٬قابلیت٬مولدیت٬باروری و کارآمدی برگزیده شده است.(خاکی22٬1376٬)

**2-2-2.تعاریف مفهومی**

شاید بتوان ادعا کرد که به تعداد تالیفاتی که در زمینه بهره وری وجود دارد ٬تعاریف گوناگونی از آن ارائه شده است.گاه بهره وری به نرخ تبدیل کار مواد خام ٬به کالا ها و خدمت های مفید تعبیر گردیده ٬نمایش گر میزان کارائی اقتصادی قلمداد شده است.

گاه از بهره وری به عنوان(( درجه)) به کارگیری نیروها و عوامل تولید کننده خدمات و کالاها یاد شده است و گاه نیز بهره وری به عنوان بازده حاصل در مقابل منابع به کار گرفته شده تعریف گردیده است.شاید به طور رسمی و جدی نخستین بار لغت بهره وری در مقاله توسط کوئیزنی( Q uesnay) در سال 1766 میلادی ظاهر شد.بعد از آن بیش از یک قرن در سال 1883 آن طور که فرهنگ لغت شناسی لاروس بیان میکند ٬فردی به نام لیتر( Litter) بهره وری را بدین گونه تعریف کرد:قدرت و توانایی تولید کردن٬که در واقع در اینجا بهره وری اشتیاق به تولید را بیان میکند.از اوایل قرن بیستم این واژه مفهوم دقیق تری ٬به عنوان رابطه بازده (ستانده) ٬ عوامل و وسایل به کار رفته برای تولید آن بازده (نهاده یا داده) ٬را بدست آورد.فردی به نام ارلی( Early) در سال 1900 بهره وری را ارتباط بین بازده و وسایل به کار رفته برای تولید این بازده عنوان کرد.در سال 1950 سازمان همکاری اقتصاد اروپایی1 تعریف کاملتری از بهره وری به این شرح ارائه داد: بهره وری خارج قسمت بازده به یکی از عوامل تولید است.(ابطحی1375٬)

**جدول شماره 1-2تعریف بهره وری از دیدگاه نویسندگان منبع :( ابطحی1375٬)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| نویسنده | سال | مفهوم بهره وری |
| کوئیزنی(Q uesnay) | 1766 | ظهور واژه بهره وری برای نخستین بار در کتابها |
| لیتر( Litter) | 1883 | توان تولید کردن |
| ارلی(Early) | 1900 | ارتباط بین بازده و وسایل به کار رفته در تولید این مقدار بازده |
| سازمان همکاری اقتصادی اروپا | 1950 | خارج قسمت بازده(میزان تولید یا خروجی)به یکی از عوامل تولید |
| دیویس( Davis) | 1955 | تغییراتی که در میزان محصول بر اثر منابع به کار رفته ایجاد می شود |
| فابریکانت (fabricant) | 1962 | همیشه نسبت بین بازده و نهاده |
| کندریک و کریمر(Kendrick & cremer) | 1965 | بهره وری عامل موضعی و وظیفه ای و بهره جمعی و کلی عوامل |
| سیگلsiegel | 1976 | مجموعه نسبتهای بازده به نهاده |
| سومانث Sumanth)) | 1979 | بهره وری کلی عوامل –نسبت بازده ملموس به نهاده های ملموس |
| استیگل stigle)) | 1976 | نسبت میان بازداده مرتبط به عملیات تولیدی مشخص و معین در مقایسه نهاده های مصرف شده |
| ماندل Mundel)) | 1983 | نسبت بین بازده تولید به واحد منابع مصرف شده که با یک نسبت مشابه در دوره پایه مقایسه ٬ و به کار میرود. |

بدین ترتیب می توان از بهره وری سرمایه٬بهره وری سرمایه گذاری یا مواد خام و غیره مورد بررسی قرار گیرد نام برد.تعاریف دیگری از دهه شصت به بعد ارائه شده است که اهم آنها در جدول شماره 1-2 خلاصه شده است.

همانطور که از جدول1-2 بر می آید٬ تعریف پذیرفته شده ای از بهره وری که مورد توافق همه نویسندگان باشد وجود ندارد.چنین اختلاف نظری در تعریف بهره وری بین موسسات معروف دنیا نیز وجود دارد ٬که ذیلا" به معروفترین آنها اشاره می شود.

سازمان همکاره اقتصاد اروپا ( OEEC):بهره وری برابر است با خارج قسمت خروجی (میزان تولید ) بر یکی از ( کل) عوامل تولید.

سازمان بین المللی کار:بهره وری عبارت است از رابطه بین ستاده حاصل از یک سیستم تولیدی به داده های به کار رفته (مانند :زمین٬سرمایه٬نیروی کارو....)به منظور تولید آن ستاده.اجزای مختلف این تعریف عبارتند از :1)منظور از سیستم تولیدی در تعریف فوق عبارت است از هر فرآیندی که با تغییر ورودی های سیستم ٬ کالا یا خدمات تولید کند.بنابراین بهره وری منحصر به سیستمهای تولید کالا نیست بلکه در رابطه با سیستمهای تولید کننده خدمات نیز کاربرد دارد.به عنوان مثال ٬ در رابطه با سیستم های آموزشی ٬اداری و یا بهداشتی که حاصل کارشان به صورت خدمات عرضه می شود٬ مفهوم بهره وری مصداق داشته و تلاشهایی در جهت اندازه گیری آن نیز به عمل آمده است.

2)منظور از ستاده یا خروجی یا خروجی یا برونداد٬حاصل عملیات سیستم تولیدی است.ستاده نهایی یا حاصل کار می تواند به صورت کالا یا خدمات عرضه شود.نظیر نفت پالایش شده٬تولید برق٬تولید اطلاعات و آمار٬چاپ کتب و نشریات٬آموزش نیروی انسانی٬درمان بیماران٬احداث راه٬جا به جایی کالا و مسافران و نظایر آن٬ که هر یک نمونه هایی از ستاده در سیستم های تولید و خدماتی هستند.

3) منظور از داده ها یا ورودی و درون دادها٬کلیه منابع مورد نیاز به منظور تولید کالا یا خدمات مورد نظر است.در مبحث بهره وری ورودی ٬داده یا منابع عبارتند از:نیروی انسانی ٬سرمایه ماشین آلات٬ مواد اولیه٬ زمین ٬اطلاعات٬زمان و انرژی که برای تولید کالا یا خدمات مورد استفاده قرار گیرد.

بنابراین با توجه به تعریف فوق ٬می توان گفت بهره وری عبارتست از:استفاده موثر و بهینه از منابع موجود به منظور تولید کالا یا خدمت.در واقع بهره وری نشان میدهد تا چه میزان در تولید کالا و یا ارائه خدمات از داده ها و منابع موجود و در دسترس استفاده موثر و کارآمد به عمل آمده است.به طور کلی بهره وری رابطه بین تولید و مصرف منابع را نشان میدهد و جهت توصیف و تبیین این رابطه ٬رویکردی تحلیلی ارائه می شود.یعنی آن که به جای تحلیل های کلامی و توصیفی ٬ بهره وری همواره در قالب یک شاخص کمی و عددی بیان می شود.پس باید از نظر تحلیلی (کمی) بین ستاده و داده یک رابطه کمی را جستجو کرد.

PRODUCTIVITY=OUT PUT/IN PUT داده ها / ستاده =بهره وری

مرکز بهره وری ژاپن( JPC): بهره وری عبارت است از به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی٬تسهیلات و غیره به طریقه علمی و کاهش هزینه های تولید ٬گسترش بازارها٬افزایش اشتغال٬کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی ٬ آن گونه که به سود کارگر ٬ و عموم مصرف کنندگان باشد.(خاکی1377٬)

**آژانس بهره وری اروپا( EPA):**

بهره وری درجه استفاده موثر از هر یک از عوامل تولید است.

بهره وری در درجه اول یک دیدگاه فکری است که همواره سعی دارد آنچه را که در حال حاضر موجود است٬ بهبود ببخشد.بهره وری مبتنی بر این عقیده است که انسان می تواند کارها و وظایفش را هر روز بهتر از روز قبل به انجام برساند.علاوه بر آن ٬ بهره وری مستلزم آن است که به طور پیوسته تلاشهایی در راه انطباق فعالیتهای اقتصادی با شرایط دائما" در حال تغییر و همچنین تلاشهایی برای به کار گیری نظریه ها و روش جدید انجام گیرد.به طور کلی می توان گفت بهره وری ایمان راسخ به پیشرفت انسانهاست.(خاکی1377٬)

**سازمان بهره وری ملی ایران( NIPO):**

بهره وری یک فرهنگ ٬یک نگرش عقلانی به کار و زندگی است که هدف آن هوشمندانه تر کردن فعالیتها برای دستیابی به زندگی بهتر و متعالی تر است.(خاکی1377٬)

**3-2.جمع بندی از تعاریف بهره وری**

به طور کلی میتوان گفت بهره وری یعنی انجام کارهای درست.به علاوه ٬انجام درست کارها یا به عبارت دیگر ٬ بهره وری یعنی اثر بخشی به علاوه کارایی .بنابراین لازم است به اختصار مفهوم اثر بخشی و کارائی را مد نظر قرار دهیم.(خاکی1377٬)

اثر بخشی( Effectiveness):اثر بخشی عبارت است از درجه و میزان نیل به اهداف تعیین شده.لازم به توضیح است که کارائی و اثر بخشی لزوما" همسو نیستند و پا به پای هم حرکت نمیکنند.

کارائی( Efficency):نسبت بازده به واقعی بدست آمده به بازده استاندارد و تعیین شده مورد انتظار یا راندمان.در واقع نسبت مقدار کاری که انجام می شود به مقدار کاری که باید انجام شود.

**4-2.برداشتهای نادرست از بهره وری**

غالبا" مفهوم بهره وری همچون سایر مفاهیم و واژه های علمی ٬برداشتها و طرز تلقی های نادرستی از آن می شود که عمدتا" ناشی از عدم احاطه کامل به مفهوم مورد بحث است.در این مبحث برخی از طرز تلقی های نا درستی که از مفهوم بهره وری وجود دارد، شناسانده می شود .(خاکی1377٬)

**1-4-2.بهره وری مختص به صنعت است.**

بهره وری منحصر به سیستمهای تولید صنعتی نیست.امروزه این مفهوم در انواع سیستمهای تولید کننده خدمات حتی در بخش دولتی رایج گردیده است و جهت ارتقاء و بهبود بهره وری خدمات عمومی (دولتی) نظریه ها و مدلهای مختلفی ارائه گردیده است.

**2-4-2.بهره وری یعنی سود بیشتر**

اشتباهات رایج از مفهوم بهره وری ٬ یکی دانستن این مفهوم با سودآوری است.سود آوری با بهره وری رابطه مستقیم ندارد.به سخن دیگر با بالا رفتن سود٬ممکن است بهره وری بالا نرود.به دیگر سخن میتوان گفت ٬مثلا" با استفاده از مکانیزم قیمتها٬سودآور بود لیکن این سودآوری ممکن است به بهای افت بهره وری حاصل شده باشد (تولید کم لیکن گران).

**3-4-2.بهره وری همان اثر بخشی است.**

اثر بخشی به میزان یا درجه تحقق اهداف یک سیستم گفته می شود لکن تحقق یک یا چندهدف سازمانی یا ملی به منزله حسن بهره برداری از منابع یا به مثابه ارتقاء بهره وری نیست٬زیرا به هدفی با هزینه گزاف و یا با صرف وقت و نیروی انسانی زیاد نائل شد که در این صورت هدف به نحو کارآمدی تحقق نیافته است و جهت رسیدن به آن منابع زیادی مصرف گردیده است.

**4-4-2.بهره وری یعنی کاهش هزینه ها**

عده ای را عقیده بر این است که تقلیل هزینه ها به ارتقاء و افزایش بهره وری کمک می کند٬ حال آن که اگر این عمل به کاهش تولید انجامیده باشد ٬ در بلند مدت افت بهره وری را به دنبال خواهد داشت.

**5-4-2.بهره وری یعنی تولید بیشتر**

برداشت نادرست دیگری که از مفهوم بهره وری وجود دارد در ارتباط با قضاوت در مورد عملکرد یک سیستم صرفا" ٬ بر اساس مقدار یا ارزش تولیدات آن است.افزایش تولید یک سیستم (کالا یا خدمات) بر افزایش بهره وری دلالت نمیکند زیرا بهره وری بنا به تعریف ٬رابطه بین مقدار تولید را با منابع مصروفه نشان می دهد و صرف تاکید بر مقدار تولید و عدم توجه به ارتباط با آن منابع مصروفه٬نتیجه گیری غلطی را بدست می دهد.زیرا هزینه ها ممکن است در درون افزایش تولید ٬ نا متناسب با تولید افزایش یافته باشد یا افزایش ارزش تولیدات صرفا" به دلیل قیمتها و تورم باشد نه بهبود در بهره وری.

**6-4-2.بهره وری یعنی بهره وری نیروی کار**

کوششهای سازمان جهانی نظیر سازمان بین المللی کار و سازمان آسیایی در خصوص مفهوم بهره وری معطوف بر این است که بهره وری صرف" بهره وری نیروی کار نیست و باید به بهره وری سایر عوامل تولید نیز توجه شود.بهبود بهره وری زمانی حاصل می شود که استفاده موثر و بهینه ای از کلیه منابع در دسترس به عمل آید به عبارت دیگر بهره وری ارتقاء یابد.

بهره وری مفهومی چند عاملی است و نگرشهای تک بعدی نظیر ارتقاء نارسایی های سیستم را از جهت نحوه بهره برداری از منابع آشکار نخواهد کرد و تصویر نادرستی از عملکرد آن به دست خواهد داد.بنابراین ˛ ارائه یک تعریف اجمالی ˛غیر کاربردی و بسیط از بهره وری هیچگونه کمکی به تجزیه و تحلیل و تصمیمگیری نخواهد کرد به سخن دیگر ˛ بهره وری صرفا" یک مسئله فنی و مدیریتی نیست بلکه در عین حال موضوعی است اجتماعی ˛ اقتصادی و سیاسی.

**7-4-2.بهره وری قابل اندازه گیری نیست**

برخی بر این باورند که بهره وری قابل اندازه گیری نیست˛بلکه بهره وری با توجه به مدل ها و شاخصها امری است که می توان آن را اندازه گیری کرد.

**5-2.جلوه ها˛انواع˛سطوح و ارکان بهره وری**

**1-5-2.جلوه های بهره وری**

نتایج فعالیت هایی که در رابطه با بهره وری صورت می گیرد را می توان در چهارجلوه و ویژگی مرتبط با هم نشان داد˛ این ویژگی ها عبارتند از(خاکی˛1377):

1. کاهش هزینه ها 2- کم شدن زمان 3- افزایش کمیت 4- بهبود کیفیت

همانطور که گفته شد استراتژی های بهره وری می توانند یکی یا ترکیبی از جلوه های فوق باشند.

**2-5-2.انواع بهره وری**

معمولا" توجه به مسئله بهره وری خواه در مرحله برنامه ریزی باشد خواه در مرحله اندازه گیری به یکی از 3 صورت زیر مطرح میشود(خاکی˛1377)

1. بهره وری جزئی: یعنی بهره وری نسبت بین ستاده و داده یک سیستم تولیدی را به صورت کمی توصیف میکند.هرگاه در نسبت مذکور از بین کلیه داده ها و منابع ˛صرفا" رابطه بین ستاده با یکی از منابع و عوامل تولید مورد بررسی قرار گیرد˛چنین بهره وری را بهره وری جزئی می گویند.(بهره وری جزئی = ستاده تقسیم بر یک داده یا عامل تولید).مثلا" رابطه بین تولید و یا زمان مصرف شده (یک منبع تولیدی)یا رابطه تولید با نیروی کار(یک منبع تولیدی) بهره وریجزئی را نشان مید هد.به عبارت دیگر بهره وری جزئی نسبت بیت ستاده حاصل به ازای یکی از داده های مورد نظر را نشان میدهد.
2. بهره وری عامل کار:این نسبت در واقع نشان دهنده ارزش است که استفاده از کارکنان و امکانات سرمایه ای سازمان را به مواد اولیه و قطعات و خدمات خریداری شده کسر شده از ارزش کل ستاده ها نشان میدهد.(به ره وری عامل کار = (هزینه مواد و خدمات تامین شده از خارج از سازمان-ارزش کل ستاده)تقسیم بر هزینه داده های سرمایه و نیروی کار).

صورت نسبت مزبور را ارزش افزوده نیز می گویند.

1. بهره وری کل:بهره وری کل بر خلاف بهره وری جزئی ˛ رابطه بین ستاده سیستم با کلیه منابع مصروفه را جهت تولید آن ستاده نشان میدهد:

$$کل وره بهره=\frac{ ستاده }{\left(تولید منابع\right)ها داده کل}$$

بنابر این هنگامی که در نسبت مذکور کلیه منابع سیستم ˛ نیروی انسانی ˛ مواد اولیه ˛ سرمایه و ...در نظر گرفته شود ˛ شاخص بدست آمده نشان دهنده نحوه بهره برداری از کل منابع است.حال آن که بهره وری جزئی نحوه استفاده یکی از عوامل تولید را جهت تولید کالا یا خدمات نشان میدهد نظیر نسبت بین ستاده با نیروی کار یا نسبت ستاده به مقدار سرمایه مصروف شده.

**3-5-2.سطوح بهره وری**

بهره وری نشان میدهد نتایج حاصل از کار یک سیستم در قبال استفاده از منابع و امکانات است.بهره وری از حیث آن که در چه سطحی از سیستم ها مورد تجزیه تحلیل قرار دارد به چهار سطح تقسیم بندی می شود(خاکی ˛1377) بهره وری در سطح کارکنان : به تجزیه و تحلیل ˛ اندازه گیری و بهبود بهره وری منابع انسانی اختصاص دارد ˛ موضوع بحث آن ارتقاء و بهبود بهره وری نیروی انسانی اعم از نیروی کار مستقیم یا نیرو کار غیر مستقیم است.

1. بهره وری در سطح سازمان : بهبره وری یک سیستم سازمانی را مطالعه و ارزیابی می کند.
2. بهره وری در سطح بخش : بهره وری بخش های مختلف اقتصادی نظیر بهره وری بخشهای صنعت ˛ کشاورزی و .... را مورد مطالعه قرار می دهد.
3. بهره وری در سطح ملی : بهره وری کل اقتصاد یک کشور را مورد تحلیل و ارزیابی قرار می دهد.

بهره وری خواه در سطح خرد ˛ خواه در سطح کلان مطرح شود ˛ می تواند بر روی یکی از عوامل تولید یعنی بر روی یکی از داده های سیستم تاکید کند.در گذشته بهره وری صرفا" معطوف به نیروی کار بود (بهره وری جزئی) امروزه بررسی بهره وری سایر عوامل تولید به طور مجزا در قالب بهره وری جزئی و بهره وری کل منابع سیستم به عنوان بهره وری کل مورد توجه پژوهشگران و تحلیل گران سیستم ها قرار گرفته است .بر حسب انواع منابع˛ یک سیستم بهره وری می تواند انواع و شقوق گوناگونی به خود بگیرد .مانند : بهره وری زمین- بهره وری نیروی کار-بهره وری ماشین آلات- بهره وری سرمایه-بهره وری اطلاعات- بهره وری زمان.

**4-5-2.ارکان اصلی دانش بهره وری**

اصول بنیادینی وجود دارند که ارکان اصلی دانش بهره وری را تشکیل می دهند(ابطحی ˛1375) :

* در نظر داشتن این نکته که فعالیتهای سازمان یافته بشر به صورت مداوم و بی پایان ˛ قابل گسترش و بهبود است و تحقیقات و تجربیات در فراگردهای بهبود عملکرد به نفع عالم بشری می باشد.
* در نظر داشت که این پیشرفتها ( بهبود ها) با این کار شروع می شود که تشخیص دهیم چه تولید کنیم و چه چیزی را تامین نمائیم ( اثر بخشی ) ˛ چگونه باید تولید و تامین کنیم ( کارائی) و تو لید و تامین کالاها و خدمات باید بدون وقفه (اشتغال ) صورت پذیرد.
* در نظر داشت که اثر بخشی هنگامی به وجود می آید که فعالیتهای سازمان یافته بشر به سوی پاسخگویی به نیازمندی های اجتماعی و خواسته های اصیل افراد چه در داخل و چه در خارج از سازمان جهت یابد ˛ و نیز اثر بخشی به مفهوم کیفیت ˛ به معنای متغییری از پذیرش رضایت مندانه کالاها و خدمات ˛ اشراف و تاکید دارد.
* در نظر داشت که اشتغال هنگامی است که فعالیت های موثر و کار آمد انسانی وقتی که شروع شد ˛ به صورت مداوم و بدون وقفه ادامه یابد.
* در نظر داشت هنگامی که فعالیت های انسانی به صورت فزاینده ای موثر و کارآمد باشد˛ انسان ها با افزایش استاندارد در زندگی ˛ از امکانات بیشتری برای توسعه و تولید ˛ فرصتهای گسترده برای بازار یابی و حل و اصلاح مشکلاتی که جهان با آن مواجه است ˛ بهره مند خواهد شد.

**6-2.بهره وری از دیدگاه قرآن**

عامل نیروی انسانی را می توان اساسی ترین عامل بهره وری نام برد.ایمان ˛ آگاهی و توانایی نیروی انسانی و حاکمیت اصولی مابر اساس وظیفه و انگیزه های درونی ˛ بهرهر وری را به میزان زیادی افزایش خواهد داد.قرآن کریم انسان را فنا ناپذیر ˛ حیات را لبدی و خلقت را هستی را مبتنی بر هدف می داند˛ ربنا ما خلقت هذا باطلا".قرآن تصریح میک ند که همه چیز برای انسان خلق شده و در مقابل از انسان خواسته شده است که در رسیدن به کمال نا متناهی بکوشد . قرآن صنع خداوند را اتقن کل شیء می داند.لذا انسان در مسیر کمال نیز لازم است به سمت اتقان لازم حرکت کند.انسان فنا ناشدنی ˛ در دنیا نتیجه کوشش خود را می بیند((ان لیس للانسان الا ماسعی)) و در آخرت نیز ثمره تلاش در دنیا را مشاهده می کند.((یوم یتذکر الانسان ما سعی)).به عبارت دیگر ˛ انسان معتقد به معاد ˛ چون معتقد به حیات ابدی است و از طرفی دنیا را مزرعه آخرت می داند و معتقد است هر فردی که ساعتی از عمرش را در غیر از آنچه باید صرف کند بگذراند ˛ سزاوار حسرت طولانی در روز قیامت است ˛ باید در اوج بهره وری از نعمتهای خداوند باشد تا زیان نبیند. قرآن رابطه مثبتی بین ایمان ˛ اعتقاد به خدا ˛ معاد ˛ شکر ˛ انفاق و استغفار و بین برکات آسمان و زمین برقرار میکند. ایمان و تقوا را هم موجب آبادی دنیا و آخرت می داند.مهمترین مسئله در بهره وری ˛ شناسایی عوامل و موانع افزایش آن است.عوامل موثر بر بهره وری را می توان به معنوی و مادی تقسیم کرد. البته آیات ˛ بیش تر به نسبت محصول به تمام عوامل (یعنی بهره وری کل ) توجه دارن.(روزنامه تفاهم، 86/07/30)

**7-2.راهبردهای بهبود بهره وری**

بهبود و ارتقاء بهره وری به تلاش برنامه ریزی شده همه جانبه ای نیاز دارد و از طریق به کار گیری معیارهای گوناگون بهره وری در عمل ˛ شروع می شود.در پاره ای از موارد ممکن است رسیدن بهمنافع حاصل از بهره وری چندین سال به طول انجامد و بنابراین سازمان ها نباید در مراحل اولیه تجربه خود در برنا مه های بهبود بهره وری مایوس و ناامید شوند.نظارت دقیق ˛ بازنگری و اقدامات اصلاحی برنامه های بهبود بهره وری را در مسیر صحیح خود قرار خواهد داد.

در برنامه ریزی برای بهبود بهره وری ˛ در بدو امر لازم است که علل پایین بودن بهره وری در سازمان ها شناخته شوند.وقتی علتهای پایین بودن بهره وری در سازمان تشخیص داده شدند ˛ برنامه های بهبود بهره وری طراحی می شوند.برنامه ریزی برای بهبود بهره وری شامل تغییر در روش های انگیزش کارکنان و بهبود شرایط کار ˛ نظامها˛ دستور العملها ˛ روش ها ˛تکنولوژی و ... است (ابطحی˛1375).

**1-7-2.بهبود کیفی عامل کار**

نیروی انسانی ˛ مهمترین عامل در بهره وری است.در اینجا به نکاتی اشاره می شود که کارکنان با به کارگیری آنها می توانند بهره وری خود را بهبود ببخشند.

* نگرشهای مثبت کاری ˛ همچون داشتن غرور در کار و میل شوق یرای رسیدن به پیشرفت مستمر
* ارتقاء مهارتها و کسب مهارتهای جدید از طریق آموزش
* کمک به همکاران در مواقع لزوم و اجرای کارها به صورت گروهی.
* مشارکت در برنامه های بهبود بهره وری همچون (( گروههای کنترل کیفی)) و طرح پیشنهادها
* اجرای درست کار از همان بار اول
* حفظ سلامت جسمانی

مدیریت می تواند با اجرای طرح های لازم و ایجاد انگیزش های مناسب در کارکنان از طریق اعطای پاداشهای مادی ˛ تفویض اختیارات ˛ ایجاد فضایی روابطی مبتنی بر همکاری بین کارکنان و خود در بهبود بهره وری موثر می باشد.کلیه این تدابیر کارکنان را تشویق می کند تا وظیفه خود را با اطمینان و اعتماد به نفس انجام دهند و به کارکنانی که مفید و موثر تبدیل شوند.فابریکانت (1969 Fabricant ) بر اهمیت بهبود کیفی عامل کار تاکید می کند و می نویسد :آموزش مستمر و مداوم نیروی کار و سایر کوششهایی که در جهت بهبود کیفیت نیروی کار به عمل می آید ˛ نوعی سرمایه گذاری در منابع انسانی ˛ عینا" سرمایه گذاری در ماشین آلات و تجهیزات منشاء بهره وری بالاتر است.

با آن که برای تعیین میزان دقیق بازده سرمایه گذاری هایی که به منظورآموزش نیروی انسانی انجام میپذیرد ˛ بررسی واقعا" منظم و متکی به ارقام تا کنون صورت نگرفته است بنابراین یکی از محققانی که در این زمینه پیش قدم محسوب می شود ˛ بر اساس نتایج بررسی های خود عنوان می کند که در اتحاد جماهیر شوروی سابق تعلیمات ابتدایی و تعلیمات متوسطه ˛ کارایی کارگران را به ترتیب 40 درصد و 100 درصد افزایش می بخشد ˛ و تعلیمات عالیه با تاکید بر یک رشته تخصصی صورت می گیرد ˛ این میزان را به بیش از 300 درصد بالا می برد.

هنگامی که از بهبود کیفی نیروی کار سخن به می گوئیم ˛ مسئله منحصر به آموزش و تعلیمات نمی شود ˛ موارد دیگری که در این زمینه باید مطمح نظر باشند عبارتند از :گماردن افراد در مشاغل مناسب با سپردن کار به کاردان ˛ توجه به تندرستی افراد و توجه به محیط زیست و طرز تغذیه افراد.اینها همه از عواملی هستند که در بهبود کیفیت عامل کار سخت تاثیر می گذارند.فابریکانت در این زمینه می نویسد :تردید نیست که مقدار و نوع خوراک و شرایط زندگی و کار و تفریح در سلامت ˛ توانایی و استقامت نیروی کار تاثیر بارزی دارد.(ابطحی ˛ 1375)

امروزه با توجه به روند سریع تغییر و تحولاتی که در زمینه تکنولوژی و علایق مصرف کنندگان روی می دهد و همچنین کوتاهتر شدن دوره عمر محصول ˛ تنها شرکتهایی می توانند در عرصه رقابت پیروز شوند که خود را سریعتر از دیگران با این تغییرات هماهنگ کنند.عامل کلیدی دیگر در بهبود بهبره وری ˛ روشهای به کار گرفنه شده برای انجام کار است.بهره وری را می توان با کار زیرکانه تر بالا برد و نه الزاما" با کار سخت.به سخن دیگر ˛ می توان با ارتقاء کاراءی ˛ فرآیند کار ˛ از طریق استفاده از ماشینهای خودکار ˛ تدابیر مهندسی صنایع و حذف مراحل زائد بهره وری را بهبود بخشید اما در عین حال باید در نطر داشت که دستیابی به ساختارهای عریض سازمانی و بالا بردن کارائی فرآیند کار ˛ نیازمند به کارگیری سبکی از مدیریت است که به نوآوری و بهبود بهره وری ˛ بیشترین توجه را داشته باشد.به یاری همین یافته هاست که قویا" تاکید می شود توجه همه جانبه به عامل آموزش نیروی انسانی یکی از موثر ترین عواملی است که افزایش بهره وری را تضمین میکند.

**2-7-2.اصلاح روابط مدیر و کارکنان و رهبری صحیح**

توجه به روابط عاطفی و انسانی و شیوه رفتار بعضی از مدیران موجب می شود تا به آسانی زمینه دوستی و اعتمادی پایدار بین مدیر و کارکنان واحد تحت سر پرستی اش ایجاد گردد.ذیلا" به چند نکته در رهبری صحیح در بهینه سازی وضعیت مدیریت و به منظور بهبود روابط بین مدیر و کارکنان اشاره می شود.

* ارائه اطلاعات دقیق درباره عملیات سازمان ˛ موجب اعتماد و اطمینان می گردد.
* برگزاریی جلسات عادی و یا ویژه ای برای رسیدگی به شکایات کارکنان ˛ فرصت مناسبی است که کارکنان با مدیر آشناتر ˛ و احساس نزدیکی و تفاهم بیشتری با وی کنند و در نتیجه جو گرم و دوستانه ای برای کارگروهی در سازمان ایجاد شود.
* مدیر می تواند جلسات غیر رسمی صرف غذا با کارکنان خود ترتیب دهد ˛ یا به مناسبت اتمام موفقیت آمیز یک کار فوق العاده ˛ با کارکنان خود نشستی ترتیب دهد و در واقع از هر فرصت ممکن به منظور جلب نظر ˛ دوستی و حمایت آنها استفاده کند.

البته مبنای اصلی در این امور باید صداقت باشد ˛ چون در غیر این صورت ˛ به زودی هر گونه ریا کاری در روابط انسانی تاثیر منفی داشته ˛ همچنین باید توجه شود که رفاقت بیش از حد با کارکنان در راندمان آنها تاثر منفی دارد و مدیر را به هنگام اجرای برنامه های انضباطی با مشکل روبه رو خواهد کرد ˛ ضمن این که تبعیض در دوستی نیز ˛ احیانا" موجب نارضایتی و رنجش آنهایی خواهد شد که مورد بی مهری یا کم توجهی قرار گرفته اند.

**3-7-2 استفاده از نظرات و پیشنهادات کارکنان**

بهبود در بهره وری با معجزه اتفاق نمی افتد و باید برای آن برنامه ریزی شود.لازم است به تمام کارکنان فرصت مشارکت در برنامه های طراحی شده توسط مدیران داده شود.باید آنها را تشویق کرد که نظر خود را در مورد روشهای بهتر اجرای کارها ارائه دهند.همچنین باید رهبری شایسته را در تمام سطوح سلسله مراتب گسترش داد.لازم است به هر یک از کارکنان آگاهی و شناخت لازم در مورد کیفیت کار و کمکی که آنان می توانند برای بهبود و افزایش کیفیت به کننده کار داده شود ˛ و زمینه گسترش این آگاهی نیز فراهم گردد.تمام این موارد ˛ یک بخش عمده از فرآیند تغییر و دگرگونی برنامه ریزی شده را تشکیل می دهد.امروزه فلسفه مدیریت مشارکتی ˛ بر مبنای همکاری مدیر و کارکنان و تشریک مساعی آنها در نیل به هدفهای سازمانی یک محیط دوستانه و پر تفاهم و به صورت تصمیم گیری گروهی قرار دارد.

طرح پیشنهادی کارکنان ˛ برای تشویق کارکنان است تا نظرات و طرحهایی را ارائه دهند که عملیات سازمان را کاراتر و اثربخشتر نماید.این پیشنهادات باعث صرفه جویی یا کاهش هزینه ˛نوآوری در امور و بهبود مدیریت می شود.

طرح پیشنهادی کارکنان با این هدف به اجرا در می آید که کارکنان را برای ارائه پیشنهادات مربوط به کار خود یا کارهای دیگری که به سازمان در کاهش هزینه ها کمک می کند تشویق نماید پیشنهاد کارکنان توسط یک کمیته مورد بررسی قرار می گیرد ˛ و اگر پیشنهادی برای اجراء ˛ مناسب تشخیص داده شود ˛ شخص پیشنهاد دهنده به دریافت پاداش نقدی نائل خواهد شد.مقدار پاداش بستگی به کیفیت و ارزش پیشنهاد ارائه شده دارد.

در گروههای متشکل از مدیران و کارگران ˛ کارگران تشویق می شوند تا مشکلات موجود یا مشکلاتی را که امکان وقوعشان می رود به این گروهها گزارش دهند این گروهها ی مشکل گشا ˛ برای حل مسایل با هیجان و دلگرمی زیاد تبادل و تقاطی فکر میکنند.اساس چنین مذاکراتی تشویق کارگران به تفکر و بیان آزاد است و بنابراین از انتقاد از افراد مطلقا" پرهیز شود.در ضمن یک گروه ممکن است ترجیح دهد که از تجزیه وتحلیل و ارزیابی نظرات افراد به هنگامی که تلاش می شود شرایطی فراهم گردد تا در آن شرایط تردید در ارائه راه حل از بین برود و حداکثر استفاده از قوه ابتکاری فردی به عمل آید خودداری کند.همچنین ممکن است که گروهها از ابزار مختلف آماری و فنون کنترل کیفیت از قبیل نمونه برداری ˛ جداول کنترل و نمودارهای علت و معلولی استفاده کنند.

 بدیهی است که مدیریت باید در تمام سطوح از این گروهها پشتیبانی کند و در ضمن لازم است کارگران در کارها شناخت پیدا کنند.مشخص کردن اهداف سازمانی برای کارگران باعث می شود که نقش خود را برای حصول آنها به خوبی درک کنند و بدین گونه جایگاه خود را در نظام سازمانی پیدا و در نتیجه عملیات سازمان به کارکنان روحیه وشادابی می دهد.منظور از حصول اطلاع از نتایج کار عبارت است از این که فرد خود را مفید و موثر احساس کند و تاثیر و نتیجه اجرای کار خود را درک و از نزدیک لمس و مشاهده نماید و بدین گونه به ارزش و اهمیت نقش خود در کل سیستم سازمان واقف شود و این خود از نظر ارضای روانی و رضایت شغلی در کارکنان بسیار موثر است.در مجموع باید کاری کرد که سازمان به سوی خود شکوفایی ˛ پیشرفت و بهبود دائمی گرایش یابد.در این مورد تدابیری همچون کاهش موجودی ها ˛ کاهش هزینه ها و زمان تنظیم ماشینها ˛ بهبود کیفیت ˛ افزایش تولید و کاهش عمومی عدم کارایی و ضایعات ˛ هماهنگ کردن جریان تولید محصولات کارخانه با تقاضای بازار و..... نیز به این امر کمک می کنند.

برای گرایش به سوی پیشرفت و تعالی دائمی لازم است روحیه مشکل گشایی در سازمان یک شیوه زندگی یا فرهنگ شود و در روح و تفکر مدیران و همچنین کارکنان عجین گردد.این طرز تفکر باعث کوششی پایان ناپذیر برای بهبود عملیات کلیه کارکنان سازمان می شود.به نحوی که همواره برای بهبود سازمان تلاش و مجاهدت می کنند.

**4-7-2.ره آوردهای تکنولوژی**

از دیگر عوامل مهم بهبود بهره وری ˛ تکنولوژی است.تکنولوژی به کارگران امکان داده است تا با استفاده از ماشین آلات و تجهیزات بهتر کارایی و اثر بخشی خود را بالا ببرند.تکنولوژی همچنین موجبات بهره گیری از سیستمهای مدیریتی کاراتر و پیشرفته را در سازمان ها فراهم ساخته است.

لازم به یاد آوری است که پس از به کارگیری تکنولوژی جدید نباید انتظار داشت که ظرفیت بالقوه آن بلافاصله به حد نهایی خود برسد.مطالعات و تجربیات ثابت می کنند که حتی می توان با ایجاد تغییرات جزئی در جهت بهبود تکنولوژی مورد استفاده ˛ به نتایج فوق العاده ای در زمینه افزایش بهره وری دست یافت.نتایج این مطالعات ˛ اهمیت قدرت نوآوری و خلاقیت کارکنان و پژوهشهای کاربردی را در بهبود تکنولوژی به خوبی آشکار می سازد ˛ پس سازمانها در این زمینه نیز باید بذل توجه کنند.

البته تحولات تکنولوژیکی و دگرگونی های شگردهای فنی ˛ مقدار سرمایه و نیز کار لازم برای تولید یک واحد کالا را به میزان زیاد تقلیل داده است.

سالتر( Salter) در مقام پاسخ به این سوال که : کدام عامل بیشتر از سایر عوامل در ارتقاء سطح بهره وری تاثیر دارد؟ به ترتیب چهار عامل یعنی : کارائی کارگر – جایگزینی سرمایه به جای کار – صرفه جویی های ناشی از مقیاس وسیع و پیشرفتهای فنی را مورد بررسی قرار می دهدو در انتها به این نتیجه می رسد که پیشرفتها و دگرگونی های تکنولوژیکی اهمیت به مراتب بیشتری و موثر تر از سایر عوامل دارد و عنوان می کند که پیشرفتهای فنی قیمت تجهیزات سرمایه ای را پایین می آورد و جایگزینی سودمندانه سرمایه به جای کار را میسر می سازد. (ابطحی˛1375)

**5-7-2.جایگاه و اهمیت تحقیق و توسعه**

امروزه سازمانهای صنعتی به بخش طرح و توسعه خود بسیار توجه و روی آن سرمایه گذاری می کنند.آنها می خواهن از طریق تحقیقات و پژوهش ها و دستیابی به تکنولوژی برتر ˛ هم هزینه تمام شده تولید را کاهش و هم محصولات جدید ˛ با کیفیت برتر و مقیاس بیشتری تولید کنند و بدین وسیله بازارهای خود را توسعه دهند و بر سود آوری خود بیافزایند.

به منظور آشتی دادن و تلفیق این دو هدف به ظاهر متضاد ˛ نقش تحقیق و توسعه به وضوح معلوم می شود.سرمایه گذاری در امور تحقیقاتی و پژوهشی بر خلاف تصور بسیاری از صاحبان صنایع ˛ نه تنها باعث اتلاف منابع و ضرر نمی شود ˛ بلکه سود آوری سرشاری نیز می تواند به دنبال داشته باشد.در واقع ثابت شده است که در جهان صنعتی امروز˛ در واقع تحقیق و توسعه مادر و سنگ اول زیر بنای پیشرفت و تکامل می باشد.

**6-7-2.افزایش سرمایه گذاری در تجهیزات و ماشین آلات**

جایگزین کردن سرمایه به صورت تجهیزات و ماشین آلات به جای کارگر به ازدیاد محصول در ازاء نفر ساعت کار کمک شایانی کرده است.بررسی ها نشان می دهند که میزان مملوس به کار گرفته شده در ممالک متحده آمریکا به ازای هر نفر ساعت کار نسبت به ربع چهارم سده نوزدهم سه برابر افزایش یافته است.امروز اکثر صنایع پیشرفته جهان رباتیزه شده اند˛ یعنی در واقع به رباتها مجهز هستند.رباتها ماشین های تمام خود کار ی هستند که حرکات انسان را شبیه سازی می کنند و نمونه مشخص آن کارخانه تویوتا در ژاپن است.

سود بردن از ابداعات و پیشرفتهای فنی در اکثر موارد بدون آنکه وجوه قابل توجهی در ماشین آلات و تجهیزات سرمایه گذاری شود امکان پذیر نیست.اشتاینر و گلدنر ( Steiner˛p.o and Goldner˛w)

1982 در این زمینه می نویسد که فراهم آوردن مقدار فعلی کالاهای سرمایه ای ˛ کارگاهها ˛ ماشین آلات و تجهیزات که موجبات وصل سطح بهره وری موجود را فراهم آورده متضمن سرمایه گذاری های هنگفت بوده است و میزان بهره وری بالای فعلی در جهان ما از یک سو موجب شده است که سطح زندگی افراد جوامع ارتقاء یابد و از سوی دیگر این امکان را ایجاد کرده است که مقادیر بیشتری در کالاهای سرمایه ای سرمایه گذاری شود.تداوم دور تسلسل یلد شده این حقیقت را آشکار می سازد که سرمایه گذاری بیشتر در تجهیزاتو ماشین آلات یکی از علل اصلی افزایش سطح بهره وری بوده است.(ابطحی ˛1375)

**7-7-2.صرفه جویی های ناشی از تولید به مقیاس وسیع**

بر طبق قانون صرفه جویی های ناشی از مقیاس وسیع هر چه کارخانه بزرگتر باشد مقدار تولید افزایش می یابد و هزینه متوسط هر واحد کالا کاهش می پذیرد ˛ زیرا هر واحد کالای اضافی فقط قسمت کوچک از هزینه های ثابت را به خود جذب می کند.بنابر این اندازه واحد تولیدی یا حجم تولید عامل اساسی دیگری است که برسطح بهره وری تاثیر می گذارد.

دفتر بین المللی کار( Labar International Office) در یکی از نشریات خود در توجیه این مورد صنایع فولاد آمریکا را با بریتانیا به مقایسه می گیرد.صنعت فولاد در ایالات متحده آمریکا نسبت به بریتانیا به مراتب بزرگتر بوده و از تجمع و درجه ادغام بیشتری برخوردار است.به این ترتیب امکان رسیدن به بهره وری افزونتر در ایالات متحده آمریکا به مراتب بیشتر است.

**8-2.عوامل موثر در افزایش سطح بهره وری**

از آنجا که افزایش بهره وری یکی از اساسی ترین راههای دستیابی به تولید بیشتر و مالا" تامین رفاه و بهزیستی افراد در جوامع مختلف است ˛ شناخت عوامل موثر در افزایش یطح بهره وری از آرمانهای پایه ای محققان و پژوهش گران این زمینه همواره بوده و هست ˛ اما تقریبا" تمام محققان و مولفان این رشته در این باب اتفاق نظر دارند که برای افزایش سطح بهره وری عامل یا علت بخصوصی را نمی توان ارائه کرد ˛ بلکه عنوان می کنند که ارتقاء بهره وری را باید معلول ترکیبی از عوامل گوناگون دانست.(لبطحی ˛ 1375)

راستاس 1948( Rustas) در این مورد می نویسد : ازدیاد تولید به ازای هر ساعت نفر کار را نباید با سخت کوشی کارگر یکسان شمرد و فقدان افزایش بهره وری را نباید با کاهلی کارگر یکی دانست.تغییرات بهره وری حاصل تاثیرات مرکب تعدادی عوامل جداگانه اما مرتبط با یکدیگر است ˛ اهم این عوامل عبارتند از:

* پیشرفت تکنولوژی
* کارائی
* مدیریت
* بهبود جریان مواد و مصالح و قطعات و نیز مهارت و مجاهدت بیشتر کارگران و کارکنان.

اشتاینر و گلدنر (1982) نیز فهرستی از علل ازدیاد بهره وری ترتیب داده اند.بخش اعظم افزایش بهره وری نتیجه ازدیاد مکانیزاسیون در صنعت و خدمات است.استفاده از ماشین های بهتر و جدیدتر کارکنان و کارگران را قادر ساخته است که محصولات و خدمات بیشتری را ارائه کنند.بعلاوه بالا رفتن سطح آموزش و مهارت نیروی کار ˛ کاهش خستگی افارد که نتیجه تقلیل ساعات کا در هفته است ˛ بهبود شرایط کار ˛ برنامه ریزی ˛ کنترل علمی تولیدات تاثیر مهمی در ارتقاء بهره وری دارا هستند.(ابطحی˛ 1375) با تعطیل کردن و از میان برداشتن واحد های تولیدی و خدماتی غیر کار آمد می توان سطح کلی بهره وری را بالا برد.جوکز (J.Jewkes) 1966 در مقاله ای که درباره تولید سنگ در بریتانیا نوشته است عنوان می کند که با تعطیل نمودن معادنی که در حداقل کارائی هستند کل تولید معادل یک هشتم کاهش می یابد ˛ اما در مقابل مقدار تولید به ازاء هر کارگر به میزانی بیش از 12 درصد افزایش می پذیرد(ابطحی˛1375).

همانطور سالتر (1980) می گوید : تجزیه وتحلیل ارقام و آماری که تا کنون گرد آوری شده است به هیچ وجه روی این نظر را که ازدیاد کارائی کارگر علت اساسی افزایش بهره وری کار است را تائید نمیکند . بعلاوه تحلیل آمار موجود موید این نظر نمی باشد که علت اساسی ازدیاد بهره وری جایگزینی عوامل تولید و کارگرفتن سرمایه و ماشین آلات به جای نیروی کار است.اما می توان گفت هنگامی که جایگزینی عوامل تولید ارتقاء دانش فنی و اعتلای مهارت نیروی کار متفقا" تجمع کنند ˛ موجبات افزایش بهره وری را فراهم می شود.

به اعتقاد کو آن لی ( Kwan˛Lie ) 1969 اعتلای جوامع بر ارتقاء سطح فکر مردم و سازمان دادن صحیح فعالیتهای بشری منوط و استوار است.سرمایه ˛ منابع طبیعی ˛ دانش فنی و برخورداری از کمکهای خارجی همه دارای نقشهای موثر ˛ اساسی و مهمی در تحقق آرمانهای رشد و توسعه اقتصادی و افزایش سطح بهره وری هستند ˛ اما هیچ یک از این عوامل اهمیت چگونگی کیفیت منابع انسانی را دارا نمی باشند و به پای آن نمیرسند.لذا بهبود کیفی عامل کار از طریق آموزش و بهسازس باید سرآمد همه عوامل قرار بگیرد.(ابطحی ˛ 1375)

ناکایاما ˛معتقد است که در بین عوامل متعدد و اثر گذار در بهبود بهره وری دو گروه نقش اصلی را دارند که عبارتند از :

1. عوامل کوتاه مدت 2) عوامل بلند مدت

عوامل کوتاه مدت در بهره وری کار ˛ غالبا" به میزان فشار کار و نوسانات تجاری (به معنای تغییر در میزان استفاده از تجهیزات) بستگی دارد.

انواع عوامل بلند مدت موثر در بهره وری عبارتند از :

* عقلانی کردن ساخت اقتصادی و بهره وری
* ایجاد وتوسعه محصولات جدید
* یافتن کانالهای جدید بازار یابی
* کشف منایع جدید
* معرفی روشهای تولید جدید

در یکی از گزارشهای مربوط به بررسی های بهره وری که از سوی وزارت کار در ژاپن منتشر شده است ˛ عوامل موثر بر بهره وری به شرح ذیل دسته بندی شده است :

* نحوه استقرار تجهیزات و پرسنل
* مهارت نیروی کار
* کیفیت مواد

سازمان جهانی کار ˛ عوامل موثر بر بهبود بهره وری را از دیدگاه وسیعتر به سه دسته زیر طبقه بندی می کند :

* عوامل کلی از قبیل آب و هوا ˛ توزیع جغرافیایی ˛ مواد خام و غیره
* عوامل تشکیلاتی و فنی از قبیل کیفیت مواد خام ˛ جانمایی و محل استقرار کارخانه ˛ فرسایش و از بین رفتن ماشین آلات و ابزار و غیره.
* عوامل انسانی از قبیل روابط مدیریت و کارکنان ˛ شرایط اجتماعی و روانی کار ˛ فعالیت اتحادیه های کارگری و غیره.

سولو ˛ عوامل موثر بر بهره وری را با در نظر داشتن تابع تولید ˛ تحولات فنی و تراکم سرمایه معرفی می کند.

برخی دیگر از اقتصاددانان ˛ عوامل موثر بر بهره وری را چنین تقسیم بندی کرده اند :

* تغییرات تکنولوژیک
* قابلیت نیروی کار که به قابلیت ها و توانایی های خاص کارگر محدود می شود.
* میزان سرمایه به ازای واحد نیروی کار که منعکس کننده میزان تمرکز سرمایه یا حجم سرمایه ای است که واحد نیروی کار می تواند آن را مصرف کند.

سومانث ˛ نیز برخی از مهمترین عوامل موثر بر بهره وری را در آمریکا به شرح ذیل بر می شمارد:

* سرمایه گذاری
* نسبت سرمایه به کار
* میزان استفاده از ظرفیت
* قوانین دولت
* عمر کارخانه و تجهیزات
* هزینه های انرژی
* ترکیب نیروی انسانی ( کار)
* اخلاق کاری
* تاثیر اتحادیه ها
* ترس کارگران و کارکنان در مورد از دست دادن کار
* مدیریت
* تحقیق و توسعه

باید توجه داشت که هیچ یک از عوامل 12 گانه فوق به تنهایی مد نظر نیستند ˛ بلکه مجموعا" بر رشد بهره وری موثرند.

پرفسور نایاداما می نویسد : اگر فرض کنیم که تولید (Q) تابعی از نیروی کار ( L)˛ سرمایه( K) ˛ مدیریت( M) ˛ تکنولوژی(T)˛ سیاستها (P) و امکانات زیر بنایی محیطی(S) ˛ عوامل اجتماعی و فرهنگی (X) و سایر عوامل باشند آنگاه می توان نوشت :

Q = F(L˛K˛M…P˛S….)

به طوری که M˛K˛L˛…. عوامل درون زا هستند و عوامل S˛Pو.... عوامل برون زا .بنابراین ارتباط بین بهره وری کار و عوامل مختلف را می توان به صورت زیر تعریف کرد :

Q/K = (F9K/L˛M˛…)

به همین صورت ارتباط بین بهره وری سرمایه و عوامل مختلف را می توان به صورت زیر تعریف کرد:

Q/L = (F9I/K˛M…)

چنین چهارچوبی میتواند برای تجزیه و تحلیل سطوح صنعت ˛ به عنوان یک کل و یا یک موسسه استفاده نمود.با استفاده از این چهارچوب خبرگان برای بهبود بهره وری ˛ تغییرات بهره وری را در گذشته با مشخص کردن عواملی که به آن کمک کرده و یا برای آن محدودیت ایجاد کرده اند در نظر گیرند که در زیر به تفکیک ذکر می شوند :

در تجزیه و تحلیل مدیریت (M )

* سبک مدیریت و تغییر پذیری آن
* دانش و تجربه
* ساختار سازمانی
* فرآیند تصمیم گیری
* سیستم اطلاعات مدیریت
* مدیران میانی و صف
* برنامه ریزی و کنترل

در تجزیه و تحلیل نیروی انسانی ( L)

* دانش و مهارت کارکنان
* سیستم انگیزشی
* سلامت و وضعیت زندگی کارکنان و کارگران
* سیستم جبران خدمت
* خصوصیات و انگیزه کارکنان

در مورد سرمایه ( K)

* اندازه موسسه
* اندوخته ها
* هزینه سرمایه
* منابع و استفاده از سرمایه گذاری های کوتاه و بلند مدت
* اهرمهای مالی

در مورد تکنولوژی (T)

* طراحی کارخانه
* توازن تجهیزات
* ساده سازی و بهبود محصولات و فرآیند
* تنوع محصول و فرآیند
* ارتباط بین نیروی انسانی و تجهیزات
* سرمایه گذاری برای تحقیق و توسعه
* عملیات نگهداری و تعمیرات
* حمل و نقل مواد

در مورد سیاستها (P)

* نرخ مالیات
* نرخ بهره
* سیاستهای اعتباری (سیاستهای محدود کننده دولت و محیطی )
* سیاستهای واردات
* سیاستهای بودجه بندی
* سیاستهای صنعتی
* تعرفه های گمرکی

درمورد امکانات زیر بنایی بیرونی (S)

* شبکه نیروی برق
* سیستم جاده و بزرگراه
* تسهیلات حمل و نقل
* سیستم آب

در مورد عوامل اجتماعی \_فرهنگی (X)

* خصوصیات و ارزشهای اجتماعی نسبت به کار
* ارزشهای فرهنگی نسبت به کار
* ارزشهای مذهبی نسبت به کار

در ادامه پرفسور نادایاما می نویسد برای مطالعه عمیق ˛ اطلاعات بسیار جزئی تر کمک کننده خواهد بود به عنوان مثال اطلاعات در زمینه های زیر پیشنهاد می کند.

سیستم برنامه ریزی و کنترل تولید، تسهیلات حمل و نقل مواد، زمان دسترسی به ماشین یا تجهیزات، نرخ ضایعات با توجه به محدودیتهای مختلف، دسترسی به قطعات یدکی، کفایت سرمایه تجاری، دسترسی به توازن تجهیزات، سیاست روابط کاری، وضعیت رشد و توسعه کارخانه ، تغییر در ترکیب تولید ، کیفیت مواد اولیه ، دسترسی به نیروی ماهر و آموزش دیده ، جهت حرکتی سیاستهای تجاری و اقتصادی دولت .

وی اضافه می کند که عوامل فوق همه جزئیات نیست و خبرگان ممکن است عوامل مناسب دیگری را نیز به آن اضافه نمایند.(گروهی از اساتید مدیریت ˛ 1377 ˛ 518-514)

جوزف پروکوپنکو عوامل موثر بر بهره وری را در فالب یک مدل به 2 دسته تقسیم میکند :

**نمودار 1-2 عوامل موثر بر بهره وری**

افزایش بهره وری انجام بهتر کارها نیست بلکه مهمتر از آن انجام کارهای درست است (خاکی˛ 1377) منظور عوامل موثر در افزایش بهره وری تشخیص عوامل اصلی و کلیدی با کارهای درست است که می تواند طرف توجه و مورد علاقه مدیران در بهره وری باشد.تولید ˛ فرآیند های اجتماعی ˛ پیچیده ˛ انطباق پذیر و مداوم است.روابط درونی بین نیروی انسان ˛ سرمایه و محیط سازمانی\_اجتماعی با توجه به برقراری توازن و هماهنگی و ادغام کلی آنها با یکدیگر در فرآیند تولید از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است.افزایش بهره وری بستگی به آن دارد که مدیر به شیوه ای موفقیت آمیز بتواند نظام اجتماعی \_ تولیدی را تشخیص دهد.در بین عوامل متعدد اثر گذار در بهره وری 2 گروه عوامل داخلی و خارجی نقش دارند. (مطابق نمودار شماره 1-2)

عوامل داخلی یا درونی توسط فرد یا مدیر بنگاه قابل کنترل است ولی عوامل خارجی یا بیرونی خارج از کنترل فردی یا بنگاهی است.برای بهبود عملکرد سازمان باید عوامل خارجی که در مدیریت و کارئی بنگاه موثرند در نظر گرفته شوند.از این رو اولین گام مدیریتی در راستای افزایش بهره وری تشخیص دامنه مشکلات در چهارچوب دو گروه عوامل داخلی و خارجی و گام بعدی تشخیص عوامل قابل کنترل است . ممکن است عوامل بسیاری برای یک بنگاه خارجی و غیر قابل کنترل ˛ ولی برای بنگاه دیگر کنترل پذیر باشد.برای مثال بسیاری از عواملی که برای یک بنگاه خصوصی عوامل خارجی است برای دولت ˛ نهادهای منطقه ای و ملی ˛ اتحادیه ها و گروههای ذی نفوذ می توانند عوامل داخلی باشد.زیرا دولت می تواند مالیات وضع کند ˛ قوانین بهتر کارگری به اجرا بگذارد ˛ دسترسی بهتر و سهلتر به منابع طبیعی داشته باشد ˛ ساختار اجتماعی را بهبود ببخشد ˛ سیاست قیمیت گذاری اعلام می نماید و ..... اما بنگاههای خصوصی از امتیازات فوق برخوردار نیستند.هر یک از عوامل داخلی و خارجی خود به عوامل جزئی تری قابل تفکیک هستند ˛ که به ترتیب آنها را مورد بررسی قرار می دهیم.(پیمان ˛ 1374˛71 )

**1-8-2.عوامل داخلی  بهره وری بنگاه**

عوامل داخلی بهره وری بنگاه  در دو گروه قابل تقسیم می باشند .

گروه اول عوامل سخت افزاری یا عواملی که به آسانی و در کوتاه مدت قابل تغییر نیستنند . این عوامل شامل محصول بنگاه ، تکنولوژی تولید ، ماشین آلات و تجهیزات ؛ مواد خام و انرژی  است . گروه دوم عواملی است که تقریبآ به آسانی قابل تغییر اند . این عوامل شامل  افراد سیستمهای سازمانی ، رو شهای  کار ، و روشهای  مدیریت  است . این طبقه بندی  ما را در اولویت  بندی و اینکه چه عواملی به آسانی  و  با هزینه  اندک قابل  تغییر ند و چه عواملی با هزینه زیاد و دراز مدت  می توا نند  تغییر کنند ، یاری خواهد  داد و رهنمود خو بی  برای افزایش  بهره وری  خواهند  بود .

**1-1-8-2.گروه اول :  عوامل سخت افزاری**

الف ، محصول  منظور از عامل  بهره وری محصول آن است که محصول عرضه شده تا اندازه نیا زهای  ستانده را تامین  میکند ،  در بازار ، ارزش مصرف مبلغی است که مصرف کننده آمادگی دارد برای  محصولی با کیفیت  مشخص بپردازد . ارزش مصرف می تواند از طریق طراحی بهتر و مشخصات بهتر محصول  افزایش یابد . گسترش  تحقیق و توسعه ، بازاریابی و فروش  از عوامل کلیدی بهره وری  اند .

ب: ماشیت آلات و تجهیزات : ماشین آلات  و تجهیزات با رعایت  موارد زیر می توانند نقش اصلی را در برنامه افزایش بهره وری داشته باشند .

* + تعمیرات  خوب و به موقع
	+ بهره و ری  از کار خانه و تجهیزات  در شرایط  مطلوب
	+ افزایش ظرفیت  و کارایی   کار خانه با حذف  کمبود ها و اقدامات  اصلاحی
	+ کاهش زمانهای مرده و استفاده موثر و مطلوبتر از ظرفیت  ماشین آلات  و تجهیزات

ج : تکنولوژی :  نو آوری  در زمینه ی تکنولوژی  منبع مهم افزایش   بهره وری  است . افزایش تولید کالاها  و خدمات و بهبود کیفیت از طریق بکار گیری اتو ماسیون  و توسعه روز افزون  تکنولوژی اطلاعات  مهمترین سهم را در افزایش  بهره وری  داشته اند  تکنو لوژی  جدید  غالبآ  ناشی از  طراحی  فرایند تولید ، تحقیق و توسعه ، آموزش پژو هشگران و مهندسان و جنگ با کهنگی و فرسودگی  است.

د: مواد وانرژی : کوشش اندکی در کاهش مصرف مواد و نیرو می تواند  نتایج باور نکردنی در افزایش بهره وری شامل  مواد خام مستقیم و غیره مستقیم ( مواد شیمیا یی ، مواد روغنی ، و پاک کننده ، سوخت ، لوازم یدکی ، لوازم مهندسی و بسته بندی ) می گردد که هر نوع صرفه جویی علمی در استفاده از آنها افزایش بهره وری را به همراه  دارد . در رابطه با مواد و انرژی جنبه های مهم افزایش بهره وری  عبارتند از :

* + بهره گیری ازمواد و ارائه و محصول مفید با انرژِ ی کمتر در واحد محصول
	+ استفاده از ضایعات ، قراضه ها و ضایعات و کنترل آنها
	+ با لا بردن کیفیت مواد اولیه  با استفاده  از فرایند های اولیه و آماده سازی مواد اولیه برای فرایند های اصلی تولید
	+ بهبود بخشیدن مدیریت انبار داری و جلو گیری از نگاهداری مازاد در انبار
	+ بهبود بخشیدن  نرخ برگشت انبار و آزاد سازی و جوه برای سایر فرایند ها ی تولید
	+ افزایش منابع عرضه

**2-1-8-2.گروه دوم : عوامل نرم افزاری**

**الف : افراد  : افراد و یا انسا نها به صورت کارگر** ، مهندس ، مدیرو کار فرما ، انحصار انجمنها و اتحادیه های  صنعتی و بازرگانی وسایر  اصناف  سر چشمه اصلی بهبود و تکنولوژی هستند هر وظیفه ای دو جنبه کاربردی و سودمند دارد . جنبه کاربردی میزانی است که انسانها  می توانند خویشتن را با کارشان تطبیق دهند.

برای حفظ انگیزه انسانها  عوامل متعددی  میتوان مورد نظر باشد  از جمله  ایجاد  ارزشهایی که افزایش بهره وری را به دنبال  دارد و می تواند از طریق تغییر طرز بر خورد تلقی مدیران ، مهندسان و کارگران به وجود آید . انگبزه ها عامل اصلی رفتار تمامی  انسانها شمرده می شوند و باید از آن در افزایش بهره وری سود جست . نقش انگیزه های  غیر مادی به دنبال  انگیزه های مادی  باید  به خوبی باز شناخته شود کارگران موفق در افزایش بهره وری باید بلا فاصله  به صورت مادی پاداش گیرند ولی  در کنار  این پاداش باید  از عوامل انگیزش  روانی اجتماعی که موجبات  رضایت  افراد را فراهم  می سازد استفاده کرد و به زحمات آنها در بالا بردن  بهره وری  ارج گذاشت . ایجاد زمینه های مشارکت و همکاری استفاده از نظرات آنان در هدفگذاریها توجه به رفتار های انسانی ، حذف  برخورد ها و تضادها ، برداشتن و موانع ارتباطی ، از عوامل افزایش  بهره وری هستند رعایت  استاندارد های عملکرد و سعی در بهبود آ« توجه به رضایت از نوع کار و شغل ، مهم و پر اهمیت دانستن کار و سودمند نشان دادن کار از عوامل افزایش بهره وری هستند.

ب: سازمان و سیستمها : رعایت  اصول شناخته  شده از ضروریات اداره  هر سازمانی است هر سازمانی نیاز دارد فعالانه  عمل کند و به سوی هدفهای خود پیش رود و در ضمن تداوم سرویس دهی و بازنگری ساختاری و خویش را در انطباق با هدفهای جدید  حفظ کند . از دلایل بهرهوری اندک در بسیاری از سازمانها از پیش بینی و جوابگویی به تفییرات بازار عاجز اند و تواناییها واستعداد های نیروی کار ، تکنولوژی جدید و سایر عوامل  خارجی و محیطی را نادیده می گیرند در این سازمانها ارتباطات افقی و عمودی ضعیف است ، بوروکراسی حکومت می کند و تصمیم گیری با کندی صورت می گیرد . قسمتها و واحدهایی از سازمان که وظایف فنی خاصی را بر عهده دارند نیز محکوم به تغییرند .

ج : روشهای کار: جابجائی و جانشینی نیروی انسانی ، ابزاری که به کار گرفته می شود محلهائی که برای تولید انتخاب می شود ، موادی که به کار می رود ، و ماشینهائی که نصب و به کار گرفته می شود همه روشهای کار هستند روشهای کار با تحلیل سیستماتیک روشهای موجود ، حذف کارهای غیر ضروری و انجام کارهای ضروری تر وموثر تر با کوشش کمتر و هزینه کمتر است . کارهای مطالعاتی ،مهندسی صنایع و آموزش وابزارهای توسعه روشهای کار هستند که در افزایش بهره وری تاثیر حیاتی دارند

د: روشهای مدیریت: مدیریت مسئول ادغام و استفاده موثر و از   تمامی منابع در بنگاه تحت کنترل خویش می باشد یکی از نظری ها ، متکی به آن است که در بعضی از کشورها مدیریت مسئول 75 در صد دستیابی به بهره وری است یکی از کارشناسا ن بهره وری که مشاور بسیاری از شرکتهای ژاپنی است  اعتقاد دارد که حدود 85 در صد  مسائل بهبود کیفیت و بهره وری در ایالات متحده  مسائل مشترکی است که در حیطه مدیریت قرارداد و نه در حیطه کارگری .

**2-8-2.عوامل خارجی بهره وری بنگاه**

عوامل خارجی شامل  عواملی نظیر سیاستهای دولت ، مکانیزم های نهادی و بنیانی ، شرایط سیاسی، اجتماعی و اقتصادی ، محیط کسب و کار دسترسی به امکانات  مالی ، برق ، آب ، حمل ونقل ، ارتباطات ، مواد اولیه است  تمام این عوامل در بهره وری بنگاهها  تاثیر دارند اما  بنگاهها قادر به کنترل  آنها نیستند  این عوامل باید شناخته شده و توسط مدیریت بنگاه در برنامه های بهره وری  منظور  گردند ،  با توجه به تمام عوامل اجتما عی ، سیاسی ، اقتصادی و ارتباط سازمانی  که بین مصرف  کنند گان کارگران مدیران  دولت  و گروههای  ذی نفوذ وبین نها دها وساختار های سازمانی  در باره عوامل  اصلی و کلان موثر در بهره وری وجود دارد ، اختصار به آنها اشاره  می شود  زیرا بهره وری عمد تآ  مشخص کننده در امد  حقیقی ، تورم و رفاه مردم است و کوشش سیلستمداران بر آن است که دلایل واقعی رشد یا کاهش بهره وری کشف  کنند  عوامل خارجی  موثر در بهره وری بنگاه در سه گروه : اصلا حات  ساختاری ، منابع طبیعی ، و دولت و عوامل زیر بنائی قابل  تقسیم بندی است .

**1-2-8-2.گروه اول: عومال ساختاری**

تغییرات ساختاری جامعه در بهره وری ملی سلزمانی یه طور مستقل از مدیریت سازمان ، تاثیر  می گذارند .در بلند مدت این تاثیر گذاری دو طرفه است همان طور که تغییرات ساختاری در بهره وری اثر می گذارد ، تغییرات بهرهوری موجب تعدیل ساختار می گردد این تغییرات تنها نتیجه توسعه اقتصادی و اجتماعی  نیستند، بلکه موجب آن نیز می باشند :

در ک این تغییرات به بهود سیاست دولت ، برنامه ریزی عینی تر و هدف دار افزایش  بهره وری در بنگاه  و توسعه زی بنائی  اقتصادی و تغییرات اجتماعی  و جمعیتی  از عوامل مهم تغییر ساختارند .

الف ، تغییزات اقتصادی

مهمترین تغییرات اقتصادی در الگوی اشتغال ، ترکیب سرمایه و تکنولوژی ، اندازه بنگاه ر قابت می افتد .

در مرحله اولی اشتغال ازکشاورزان به صنعت انتقال می یابد و موجب گسترش بخش صنعت و رشد سریع بهره وری در این بخش ، بخصوص در کشور های در حال توسعه می گردد. مرحله دوم تغییر ساختاری اشتغال از صنعت به خدمات است . خدمات شامل عمده فروشی ، خرده فروشی ، امور بانکی و مالی وبیمه ، املاک و مستغلات ، حمل و نقل، خدمات شخصی و کسب و کار است .البته در افزایش بهره وری در مرحله انتقال اشتغال از صنت به خدمات همانند اشتغال از کشاورزی به صنعت نیست تجربه کشوره ائی که مراحل فوق را طی کرده اند نشان می دهد که انتقال  اشتغال از صنعت به خدمات با کاهش هزینه انرژی و سرمایه گذاری و افزایش هزینه و سرمایه گذاری در آموزش نیروی کار همراه بوده است .

تغییرات در ترکیب افزایش نسبی ، طول عمر و نوع سرمایه ، بهره وری موثر می باشد . رشد سرمایه تابعی از پس انداز است و تغییرات تکنولوژی و اختراعات نیز در تر کیب سرمایه میزان سرمایه گذاری و افزایش و کاهش بهره وری موثر ند. تفاوت معنی دار ما بین بهره وری و تمر کز سرمایه اغلب نشانه ای از عدم استفاده از ظرفیتها و ضعف مدیریت جامعه و بنگاهها است .

تاثیر تحقیق و توسعه در ساختار اقتصادی و  بهره وری عامل مهم دیگری در سطح کلان اقتصاد و نیز بنگاههاست . مدیریت تحقیق و توسعه تکنولوژی و کار برد روشهای تازه ، فنون جدید ، محصولات نو ، فرایند های بهنگام تولید به طور چشمگیری در افزایش میکرو پرو سورها ، ربات ها ، تجهیزات ارتباطی ، اطلاعات نام برد که نقش عمده ای در بهره وری و تغییرات ساختار ی اقتاصاد داشته اند.

صرفه جویی در مقیاس یا اندازه گیری نسبی بنگاهها ی تولیدی رابطه نزدیکی با ببهره وری و ساختار صنعتی دارد . بنگاهای کوچک و متوسط ، در صورت تخصصی شدن در دراز مدت به خوبی می توانند قابل رقابت باشند .رقابت صنعتی در بهره وری اقتصادی و بنگاهی هر دو موثر است مجموع مدیریت اروپایی رقابت صنعتی را ایجاد توانائی فوری وآنی و خلق فرصت برای کار فرمایان در طراحی ، تولید و فروش کالا در محیط مربوط به خویش می داند ککه کیفیت و قیمت را رقبای داخلی و خارجی تعیین می کنند. تحرک اقتصادی کارائی صنعتی تحرک مالی حضور در بازار رقابت ،   منابع انسلنی ، قوانین و مقررات مالی و مالیاتی و پولی و ارزی ، منابع و زیر بناهای اقتصادی توجه به صادرات خارجی توجه به نو آوری و اختراعات ، ثبات سیاسی و اقتصادی و میزانی ککه استراتژی های تبلور ی از روحیه اجتماعی می باشند . رقابت صنعتی و افزایش بهره وری موثرند.

ب: تغییرات اجتماعی و جمعیتی : تغییرات ساختاری در نیروی کار هم اجتماعی و هم جمعیتی است . جمعیت آن تعداد افرادی که همه روزه وارد بازار کار می شوند روندی افزایشی دارد . بهره وری و مزد حقیقی در کشور های در حال توسعه روند صعودی چندنی ندارد ولی قیمت کالاهای آنها مجبور است در رقابت تغییرات جمعیتی در جویندگان  کارگران شاغل ، مهارتهای کاری و نیز در عر ضه و تقاضای کالاها تاثیر حتمی دارد . جابجائی جمعیت از منطقه ای به منطقه دیگر در بهره وری و مرکز جمعیت اثر می گذارند و ساختار اشتغال و تولید را تغییر می دهد به علت گسترش امکانات بهداشتی بر طول عمر افراد افزوده می شود و بازنشستگی به تاخیر می افتد به موازات آن فشار اقتصادی افراد مسن را وادار به کار می کند تمام این واقعیات روزمره بهره وری اثر می گذارد و ارزشهای اجتماعی و فرهنگی تغییر می کند و سنتها به تدریج دگرگون اعتقادی وسنتها در تحولات اجتماعی و اقتصادی و ساختار آنها اثر میگذارد .

**2-2-8-2.گروه دوم: منابع طبیعی**

مهمترین منابع طبیعی نیروی انسانی ، زمین ، سوخت و مواد خام است و توانائی  ملتها در ایجاد بسیج مصرف این منابع تاثیر انکار ناپذیری در بهبود بهره وری آنان دارد و لی متاسفانه غالبآ نادیده گرفته می شود در زیر به هریک از منابع طبیعی اختصارا اشاره می گرد :

الف- نیروی انسانی

انسانها با ارزش ترین منابع طبیعی جامعه هستند چندین کشور پیشرفته نظیر ژاپن ، سویس و هلند که فاقد زمین کافی ، مواد سوختنی و مواد معدنی هستند که به خوبی در یافته اند که تنها مهمترین منابع طبیعی توسعه و رشد آنان انسانها و مهارت آموزش.

ب- زمین :

زمین به مدیریت صحیح ˛ احیا و سیاست ملی نیاز دارد و گسترش صنایع و افزایش جمعیت و استفاده بیش از حد از عوامل تخریب زمین می باشد.فشار برای افزایش بهره وری کارگر شاغل در زمین و یا هر هکتار زمین به نابودی خاک کمک می کند.چنین زمینهایی غالبا" به صورت ظاهری و با مصرف کود شیمیایی بیشتر اما با هزینه صعودی و با قبول آلودگی محیط زیست ˛ کشت می شوند.افزایش هزینه نهاده های نیرو طلب ˛ محدودیت زمینهای موجود و نیاز مبرم به پرورش دام ˛ از جمله مسایل مورد بحث روز جهان است ˛ و مطلبی که کارآفرینان بنگاههای تولید باید بدان توجه نمایند آن است که برای زمین محدودیت خاصی را نه تنها از لحاظ بهره وری و استفاده بهینه در نظر داشته باشند ˛ بلکه نقش روز افزون آن را در بهره وری از یاد نبرند.

ج- سوخت :

انرژی منبع با اهمیت دیگری است که باید بدان توجه خاصی نمود.افزایش بهای نفت در دهه 70 کاهش بهره وری در سطح جهانی به همراه داشت و با وجود سرمایه گذاری های هنگفت ˛ بهره وری افزایش نیافت.تقاضا برای نفت ˛ صرف نظر از جنبه های سیاسی آن ˛ تابع قیمت و سوخت جایگزین است.به علاوه عرضه نفت بر ترکیب سرمایه و نیروی کار در اقتصاد کشورها تاثیر دارد و افزایش و کاهش عرضه آن نه تنها بر بهره وری بلکه بر محیط زیست تاثیر دارد.

د- مواد خام :

مواد خام نیز از عوامل اصلی بهره وری در صنایع هستند.بهای مواد خام همانند نفت برای سایر کشورها ˛ همیشه با نوسانات نسبتا" شدیدی همراه است.از آنجا که با ارزشترین و در دسترسترین مواد معدنی عمدتا" استخراج شده اند ˛ بهره برداری از معادن موجود که از کیفیت چندان مطلوبی برخوردار نیستند و در عمق بیشتری از زمین قرار دارند مستلزم سرمایه گذاری و در اختیار گرفتن نیروی انسانی متخصص است که بر هزینه تولید و در نتیجه کاهش بهره وری شتاب می دهد.

**3-2-8-2 .دولتها و زیربناها**

سیاستها ˛ راهبردها و برنامه های دولت اثر مهمی بر بهره وری بنگاهها از طریق زیر می گذارند :

* عملکرد و کارائی دستگاههای دولتی
* مقررات و کارائی دستگاههای دولتی
* مقررات دولتی نظیر سیاستهای کنترل قیمت ˛ مالیات ˛ مزد و حقوق
* حمل و نقل و ارتباطات
* انرژی
* اقدامات مالی و بانکی نظیر نرخ بهره ˛ تعرفه ها ˛ مقررات واردات و صادرات
* رقابت بنگاههای عمومی و دولتی با سایر بنگاهها ، کنترل ارزی
* مقررات محیط زیست
* اجبار به فعالیت در منطقه خاص
* اعطای کمک مالی و سوبسید و یا قطع آن.

بسیاری از تغییرات ساختاری که بر بهره وری تاثیر می گذارد ناشی از وضع قوانین ˛ مقررات و عملکرد نهادهای دولتی است.به علاوه بهره وری دولت ˛ فوق العاده مهم است ˛ زیرا موجب می شود دولت بتواند با همان هزینه ˛ خدمات بهتری را ارئه دهد و زمینه بهره وری بنگاهها و سازمان ها را بهتر فراهم کند.نقش دولت در توسعه اجتماعی ˛ اقتصادی و فرهنگی و آثار تصمیمات آن بر کل اقتصاد و کارائی و بهره وری بنگاهها و مدیریت آنان راهگشا و تسهیل کننده فعالیتهای تولیدی بنگاهها و با اتخاذ سیاستهای لازم و ضروری در بلند مدت ˛ مشوق اصلی و یاری دهنده آنان باشد.( پیمان ˛ 1347 ˛ 81-71 )

**9-2.عوامل ساختاری سازمان و بهره وری**

باتوجه به مطالعه و بررسی نظرات مختلف دانشمندان علم سازمان و مدیریت، عواملی چون استراتژی، اندازه یا بزرگی سازمان، فناوری، محیط و قدرت - کنترل تعیین کننده نوع ساختار هستند و پیچیدگی، رسمیت و تمرکز نمایانگر ارکان اصلی ساختاری هستند که می توانند به گونه های مختلف درآیند. اگر ساختار سازمانی را به دو صورت مکانیکی و ارگانیکی تقسیم کنیم، در ساختار مکانیکی میزان پیچیدگی، رسمیت و متمرکز بودن فرایند تصمیم گیری در سطح بسیار بالایی است ولی در ساختار ارگانیک این سه رکن در سطح پایینی قرار دارند. ارکان عمومی ساختار الزاماً بر سطح عملکرد و رضایت شغلی هر کارمند یا کارگر اثر یکنواختی ندارد. سلیقه شخصی کارکنان و تفسیرهای ذهنی که آنان از ویژگیهای عینی می کنند، باعث می شود تا اثراتی که ویژگیهای عینی بر ساختار و اعضا دارد کاهش یابد. ساختاری که ازنظر پیچیدگی، رسمیت و متمرکز بودن سیستم تصمیم گیری در سطح بالایی باشد، معمولاً باعث می شود که رضایت شغلی بیشتر کارکنان کاهش یافته و درنتیجه باعث کاهش بهره وری نیز می گردد. البته این موضوع همیشه صادق نیست، زیرا رسمیت زیاد را هم می توان درساختار متمرکز و هم در ساختار غیرمتمرکز شاهد بود.ازطرفی رابطه معکوسی بین پیچیدگی وتمرکزگرایی نیز وجود دارد، زیرا افزایش در تعداد مشاغل و متخصصان و دادن آموزشهای فنی به بیشتر کارکنان، که از شاخصهای پیچیدگی هستند، باعث تمایل بیشتر کارکنان جهت مشارکت در تصمیم گیریها خواهدشد، که ازمظاهر عدم تمرکز است. افـــرادی که به آزادی عمل و خود شکوفایی ارج می نهند، اگر در سازمان بزرگـــی مشغول شوند که در آن فرایند تصمیم گیریها بسیار متمرکز باشد، رضایت شغلی زیاد نخواهند داشت. چرا که هرقدر سازمان بزرگتر باشد مسئله نسبت دادن نتیجه کار به خود مشکلتر خواهدشد. در ساختارهای ارگانیک، انسجام بین اعضا بیشتر می شود و افراد تمایل بیشتری دارند تا مسئولیت کارهایی راکه در حوزه اختیارات آنان انجام شده است بپذیرند. در رابطه با برخی از فعالیتها، تردیدی نیست که این نوع ساختارها بیشتر موردتوجه و تأیید مدیریت سازمان قرار می گیرد. برای اینکه عملکرد و رضایت شغلی کارکنان افزایش یابد، باید تفاوت فردی کارکنان موردتوجه قرار گیرد و ارزیابی عملکرد آنان به صورت عادلانه و باتوجه به شایستگی هایشان انجام شود.

 در سازمانهایی که تمرکز در آنها بسیار زیاد است، هنگام ارزیابی عملکرد کارکنان، در بیشتر موارد مدیران رده بالای سازمان، با اعمال نظرهای افراطی و حتی غیرعادلانه، باعث نارضایتی پرسنل شده، که این موضوع درنهایت باعث کاهش بهره وری نیز خواهدشد. لذا برای جلوگیری از این گونه اعمال نظرها، بهتر است با تشکیل کمیسیونهای ارزیابی عملکرد و با روش ارزیابی گروهی، نسبت به ارزیابی عملکرد و شایستگی کارکنان اقدام گردد.(عرفانی نیا˛ 1384)

**10-2. اهمیت منابع انسانی و دیدگاههای نوین**

اولین و اساسی ترین موضوعی کع در مدیریت منابع انسانی مطرح می شود اهمیت انسان در بین سایر عناصر و عوامل سازمان است. هر سیستم اجتماعی حداقل از 8 عنصر شکل میگیرد که عبارتند از :

1. درون داد (INPUT)
2. هدف ( GOAL)
3. ساختار( STRUCTURE)
4. تکنولوژی( TECHNOLOGY)
5. فرآیند( PROCESS)
6. انسان( PEOPLE)
7. محیط ENVIRONMENT))
8. برون داد( OUTPUT)

بدن تردید همه عناصر در جای خود باارزش و مهم هستند اما دربین همه عناصر انسان تنها عاملی است که بدون وجود آن سیستم اجتماعی بی هدف است . اصولا" سیستم اجتماعی به واسطه عامل انسانی سیستم اجتماعی است.بلیک و موتون در کتاب شبکه مدیریت جایگاه خاصی برای انسان قائل می شودو میگویند : سازمان اجتماعی جمع انسانهاست.هرسی و بلانچارد ضمن تائید سخن بلیک و موتون می گویند : بدون انسانها سازمان اجتماعی تشکیل نمی شود و میان همه نیروها و عواملی که در سازمان وجود دارند هیچکدام اهمیتی به اندازه انسان ندارد و هیچیک نمی تواند جای انسان را بگیرد.آنها می گویند : هر زیانی که از فقدان سایر اجزاء به سازمان وارد شود قابل جبران می باشد ولی ضرر از دست دادن نیروی انسانی قابل جبران نیست وجبران نمی شود.نویسندگان زیادی علت پیروزی مدیریت ژاپنی را توجه به منابع انسانی و تدبیر درست نسبت به نیروی انسانی می دانند.(میر کمالی˛1383˛17-15)

**1-10-2.منابع انسانی به عنوان دارائی های عقلائی**

اکنون که نیمی از عمر چرخه حیات عصر اطلاعات سپری شده است قیمت پردازش اطلاعات که همواره رو به کاهش است این حوزه را به سمت این موضوع که اطلاعات یک کالا می باشد سوق داده است.

اطلاعات تبدیل به محصولی شده است که به راحتی می توان آن را خرید و یا فروخت.در نتیجه همی توان آن را به عنوان یک مزیت رقابتی نیز محسوب نمود از این رو منبع جدیدی از مزیتهای رقابتی به نام دارائی های عقلائی به وجود آمده است.دارائی های عقلائی را می توان به مجموعه کل دانش ˛ مهارتها ˛ توانمندیهای یک سازمان و کانالهای ایجاد محصولات سودمند در آن دانست.توماس استوارت در کتاب سرمایه های عقلائی : ثروت جدید سازمانها اظهار میکند که سرمایه عقلائی عبارت است از : آگاهی و دانش عقلائی ˛ اطلاعات ˛ مالکیت معنوب و تجربه ای که می تواند برای تولید ثروت به کار رود.

**2-10-2.منابع انسانی به عنوان ارزش افزوده**

برای کارفرمایان ارزش بخش منابع انسانی در ماحصل کار می باشد.قدرت تولید بیشتر ˛ کیفیت بالاتر ˛ خدمات بهتر به بیشتر ˛ روابط مثبت کارمندی و قیمتهای ارزانتر از جمله عواملی هستند که نوعا" باعث ایجاد سود بیشتر می شوند.همین عوامل ˛ اغلب به صورت مستقیم توسط فعالیتهای خلاق موثر منابع انسانی ارتقاء پیدا می کنند.امروزه هنگامی که ما در مورد ارزش افزوده هر فرآیند یا عملی صحبت می کنیم به منابع انسانی به عنوان یک سرمایه گذاری که در آینده می تواند منجر به سود تصاعدی گردد ˛ نگاه می شود.

چیزی که موفقیت سازمان را مستحکم می سازد توانایی ارزش افزوده به درون داد آن می باشد که از اهداف اصلی فعالیتهای تجاری حاصل می باشد.بسیاری از تحقیقات نشان داده است که استنباط مدیران این است که ˛ ارزش افزوده بخش منابع انسانی آنان در آینده افزایش خواهد یافت.

شکل 1-2 این واقعیت را به خوبی نشان میدهد.(رنگریز ˛ 1385˛14-13)

 اطلاعات دانش عقلائی درون داد

سود

 منابع مالی منابع انسانی

**شکل شماره 1-2**

**11-2.بهره وری در ایران**

اقتصاد ایران در آستانه هزاره سوم میلادی هنوز اقتصاد ی متکی بر صدور انرژی است.بخش اعظم ارز مورد نیاز برای خرید کالا از خارج را درآمد حاصل از صدور نفت تامین می کند. کسری تراز پرداختهای خارجی کشور به دلیل عدم به کارگیری سیاستهای صحیح اقتصادی ˛ ایران را به اقتصاد جهانی بدهکار ساخته است.اقتصاد کشور با وجود منابع غنی ˛ نیروی کار جوان و تحصیلکرده همچنان دچار کمبود مزمن تولید است.(طاهری˛1383˛صفحه 12).

ساختار نظام اقتصادی و اداری فعلی ایران جوابگوی نیازهای آتی کشور نیست و باید تغییرات اساسی در نگرشها ˛ سیاستها ˛ ساختارها و نظامهای مدیریتی کشور به وجود آید.در حال حاضر اقتصاد کشور با ماهیتی درون گرا با ساختاری ناکارآمد و دستگاههای عریض و طویل بوروکراتیک دولتی روبرو است که فاقد بینش و سیاستهای منسجم برای افزایش بهره وری و رشد و توسعه در کشور است.نرخ بالای رشد جمعیت و نهایتا" افزایش نرخ بیکاری در آینده در کنار پائین بودن میزان سرمایه گذاری موجب خواهد شد اقتصاد کشور در سالهای آینده با مشکلات عمیق تری روبرو شود در حالیکه با اتخاذ استراتژی های صحیح با مجموعه کوچکی از نظام اداری و کارکنان دانا و اندیشمند و ترویج شایسته سالاری در مدیریت کشور و ایجاد بازار رقابتی سالم و مناسب می توان نهاد دولتی کوچک و کارا و هوشمندی را با هدایت و نظارت آگاهانه بدست آورد.(طاهری ˛ 1383:صفحه 13)

علیرغم وجود بخشهای مختلف و زمینه های صنعت ˛ کشاورزی و توانائیهای بالقوه کشور ˛ متاسفانه به علل مختلف از روند توسعه جهانی عقب مانده و سالیان سال فاصله گرفته ایم و با لفظ آبرومندانه با عنوان کشور عقب نگه داشته شده و غیره دنبال بهانه جویی ˛ دلیل تراشی و حرف زدن بجای عمل بوده ایم.(فقهی فرهمند˛1379)

**1-11-2.وضعیت بهره وری نیروی انسانی :**

اگر به بهره وری نیروی انسانی در ایران نگاهی بیاندازیم ˛ مشاهده می شود که شاخص آن2/1 درصد است در حالیکه در سایر کشورهای آسیایی آن شاخص 5/4 تا5 درصد می باشد.از طرفی نیز در ایران ˛ بهره وری انرژی و سرمایه حالتی نزولی دارد و افزایش قیمت انرژی نیز کمکی به بهره وری در این بخش نکرده است.عدم توجه به مسایل نیروی انسانی شایسته و کارآمد ˛ توزیع نامناسب ثروت سرانه ملی منابع انسانی که در جدول2-2 به بعضی از آنها اشاره شده است نیز واقعیاتی را نشان میدهد.(فقهی فرهمند85)

**جدول 2-2**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **ثروت سرانه ملی** | **منابع انسانی** | **منابع فیزیکی** | **منابع طبیعی** |
| متوسط سرانه 192 کشور جهان | 86000 | 64% | 16% | 20% |
| ژاپن | 585000 | 80% | 18% | 2% |
| اسپانیا | 286000 | 78% | 13% | 9% |
| ایران | 38000 | 34% | 37% | 29% |
| آلمان | 392000 | 79% | 17% | 2% |
| ترکیه | 34000 | 72% | 15% | 13% |
| کشورهای صادر کننده مواد خام(63 کشور) | 6/4 درصد از کل ثروت جهان | 36% | 20% | 44% |
| کشورهای در حال توسعه(100 کشور) | 9/15 درصد از کل ثروت جهان | 56% | 16% | 28% |
| کشورهای صنعتی(29کشور) | 79 درصد از کل ثروت جهان | 67% | 19% | 17% |

تحقیقات نشان میدهد که بسیاری از کارکنان تنها 20 تا 30 درصد از ظرفیت کاری خود را به کار می اندازند و این در حالی است که اگر کارکنان به نحو شایسته برانگیخته شوند کارائی و بهره وری آنان به 80 تا 90 درصد خواهد رسید.(افراره˛1381:صفحه30).ارزش تولید یک ساعت کارگر ایران6/0 دلار و ارزش تولید یک ساعت کارگر کشورهای پیشرفته 25 دلار می باشد و از طرفی هزینه های ایجاد یک فرصت شغلی در کشورهای دیگر 6000 دلار ولی در ایران 93000 دلار می باشد.(فقهی فرهمند˛1382:صفحه24)

میانگین بهره وری نیروی انسانی فعال در بخش صنعت در آفریقا5/2برابر ˛ در آسیا 2 برابر و در آمریکای لاتین5/1 برابر میانگین بهره وری نیروی انسانی ایران ( بهره وری ملی ) است˛لذا توجه نداشتن به این مهم ˛ آینده خطرناکی را تداعی می کند.تنزل نرخ بهره وری در ایران در دهه 1990 میلادی به میزان 7/3 درصد ˛ در قیاس با رشد بهره وری در مالزی در همین مدت به میزان 1/3 درصد ˛ کره جنوبی8/2 درصد و در تایلند 2/2 درصد است و کشورهای یاد شده این رشد را از طریق تولیدات داخلی و صادرات صنعتی بدست آورده اند ˛ در حالیکه ایران با وجود درآمد نفتی با تنزل بهره وری کل عوامل تولید روبه رو شده است.(فقهی فرهمند1382:صفحه24)

بی توجهی به بهره وری روزانه 40 میلیارد تومان هزینه را به اقتصاد کشور تحمیل می کند که اگر روزهای کاری کشور را 250 روز محاسبه کنیم زیان سالانه کشور از بابت ضایعات کاری در بخشهای تولیدی و خدماتی 10 هزار میلیارد تومان برآورد می شود که این رقم تولید ناخالص ملی را به شدت کاهش می دهد.اگر به دنبال افزایش بهره وری برویم می توانیم طی 2سال ˛ این ضایعات را تا 20 درصد کاهش دهیم.(همان منبع صفحه24)

شاخص بهره وری نیروی کار در ایران در طی 11سال (65 تا 76) تنها12 درصد افزایش داشته حال آنکه در کشورهای در حال توسعه اقتصادی نظیر تایلند و مالزی این میزان در حدود 70 درصد بوده است.در ایران به ازای هر یک ساعت تلاش 3/1 تا7/1 دلار تولید ملی ایجاد می شود در حالیکه این رقم در 10 کشور صنعتی جهان 40 دلار در ساعت یعنی 24 برابر ایران است(همان منبع ص24).در کشور ما حدود 18 میلیون نفر نیروی کار داریم.اگر هر یک از این 18 میلیون نفر سالانه2000 ساعت کار کنند(250 روز و هر روز 8 ساعت)کل ثروت پویای در اختیار جامعه در شرایط حاضر 36 میلیارد نفر ساعت کاری خواهد بود.حال باید بررسی کرد که از این ثروت بالقوه چقدر و چگونه استفاده می کنیم.(همان منبع ص43)می دانیم که از این 18 میلیون نفر حدود 15 میلیون نفر شاغل و 3 میلیون نفر بیکار هستند.اگر این 3 میلیون نفر بیکار را در 2000 ساعت در سال ضرب کنیم یعنی تعداد ساعاتی که می توانستند کار کنند ˛ خواهیم دید که 6 میلیارد نفر ساعت از این ثروت به علت بیکاری تلف می شود(همان منبع ص43).

نکته دیگری که باید مورد توجه قرار گیرد بازدهی این نیروی کار است.براساس برآوردهای موجود حدود 5 میلیون نفر از شاغلین موجود در کشور را می توان در زمره بیکاری پنهان قرار داد به عبارت دیگر اگر چه این افراد مشغول کار وتلاش و زحمت هستند ولی حاصل کلی فعالیت آنان برای جامعه در حد صفر است و چیزی به تولید ملی اضافه نمی کنند.این مقوله 10 میلیلرد نفر ساعت را در بر می گیرد.اگر این عدد را به عدد 6 میلیارد نفر ساعت قبلی اضافه نمائیم ˛ اتلاف ثروت ملی ناشی از دو مقوله (بیکاری آشکار و بیکاری پنهان) در جامعه ایران به 16 میلیلرد نفر ساعت می رسد.اگر 16میلیلرد نفر ساعت تلف شده را از 36 میلیارد نفر ساعتی که داریم کم کنیم ˛ 20میلیارد نفر ساعت کار مفید یا مولد برای جامعه باقی می ماند.به این معنی که هر سال حدود 45 درصد از ثروت ملی جامعه در اثر بیکاری پنهان و آشکار از دسترس ما خارج و در حقیقت تلف می شود.(فقهی فرهمند˛1382: ص 43)

**12-2.نقش مديريت در بهبود بهره وري**

بر عهده مديران است تا قدرت عظيم نهفته استعدادهاي انساني سازمان خود را شناخته و به شوق آورده و از آن استفاده بهينه نمايند. توجه به عوامل مؤثر ايجاد انگيزه در ابعاد مادي (مانند حقوق دستمزد، پاداش، امكانات رفاهي، محيط فيزيكي كار، ايمني) و ابعاد غيرمادي (مانند وحدت شغل و مشاغل، امنيت شغلي، مساوات در سازمان و آموزش) در ارتقاي بهره وري تأثير دارد.
تشويق و شخصيت دادن به كارگر و كارمند بايد به صورت اصلي لاينفك از سيستم بهره وري درآيد مهمترين و عمده ترين عامل كاهش بهره وري منابع انساني نامتوازن بودن درآمد و هزينه است كه مهمترين عامل در انگيزش منابع انساني است. پس از آن مهمترين عوامل مؤثر در كاهش بهره وري در داخل يك سازمان بشرح زير است:

* وجود تبعيض بين كاركنان (ناشي از ضعف مديريت)
* ناامني شغلي
* موفق نبودن و بي ميلي بر برنامه ريزي هاي ميان مدت يا بلندمدت (ضعف مديريت)
* كنترل نكردن (بي ثباتي در برنامه هاي كنترلي)(ضعف مديريت)
* ناهماهنگي رشته تحصيلي و شغلي
* استفاده نكردن از تخصص ها در مشاغلي مربوطه (ضعف مديريت)
* بي برنامگي مديريت
* فقدان كارآموزي (ضعف مديريت)
* ناهماهنگي استعدادهاي فردي و شغلي (ضعف مديريت)
* بي كفايتي سرپرست (ضعف مديريت)
* بي علاقگي به كار فعلي و انتقال پي در پي نيروي انساني
* تورم نيروي انساني (ضعف مديريت)

تقريباً تمامي عوامل كاهش بهره وري نيروي انساني به ضعف مديريت ارتباط دارد. در اين ميان بايد رابطه فرد با سازمان ارتباطي متقابل و دوطرفه باشد. مدير موفق كسي است كه محيط فرهنگي سازمان خود را كه عامل بسيار مؤثر در رفتارهاي كاركنان است عميقاً بشناسد و درك كند و آن را در جهت اجراي برنامه هاي سازمان بكار گيرد. حقوق و مزاياي افراد بايد بر اساس ماهيت شغل، تخصص، تجارب و عملكرد افراد در برابر تغييرات و برنامه ها معين شود. اگر عملكرد افراد به دقت ارزيابي نشود و مطابق شايستگي به آنان امتياز داده نشود يا به تعبير ديگر افراد شايسته از امتيازات بيشتر در سازمان برخوردار نشوند در آن سازمان بتدريج فرهنگ كم كاري بوجود مي آيد. پايين بودن حقوق و دستمزد در ايران در قياسي با شاخص هزينه زندگي در سالهاي اخير موجب كم¬كاري و يافتن شغلهاي دوم و سوم شده است كه نهايتاً موجب خسته تر شدن نيروي كار،‌ كاهش بازدهي و بروز مشكلات روحي و رواني براي نيروي كار شده است.
دنيا پس از سالها تجربه به اين نتيجه رسيده است كه اگر كشوري بخواهد در اقتصاد پيشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند بايد از منابع انساني كاردان، متخصص و ماهر و با انگيزه و نوآور و خلاق برخوردار باشد. اگر نتوانيم نيازهاي رفاهي و معيشتي نيروي كار، نظام شايسته سالاري عدالت و انصاف را بر اساس يك نظام جامع ارزيابي عملكرد در سازمانها عملي سازيم به افزايش بهره وري اميدي نمي توان داشت. (طاهري، 1378، 192)

**13-2. مدیریت چیست و چگونه تعریف می شود؟**

در تعریف مدیریت و چگونگی انجام آن نظرات و نگرشهای مختلفی وجود دارد .برخی مدیریت را در قالب مجموعه وظایف تعریف کرده ˛ برخی دیگر آن را در قالب نقش به توصیف آن پرداخته اند و برخی دیگر نیز برای انجام آن نقشها و مهارتها و شایستگیهایی را لازم دانسته اند.

به طور کلی می توان گفت ˛ سازمان برای رسیدن به مقاصد خود ˛ و جهت دادن به فعالیتهای کارکنان و در راستای هدفهایش به سرپرستی ˛ نظارت ˛ هماهنگی و هدایت نیاز دارد . مجموعه وظایفی که رفتار و فعالیتهای سازمان را در مسیر هدف تنظیم ˛ تصحیح ˛ تقویت و راهنمایی می کند ˛ مدیریت نامیده می شود. ( علاقه بند ˛ 1370)

از نظر پاول هرسی و کنث بلانچارد: رسیدن به مقاصد سازمان از راه رهبری ˛ مدیریت نام دارد.(هرسی ˛ بلانچارد 1988).

ماری پارکر فالت مدیریت را به عنوان هنر انجام کارها به وسیله دیگران تعریف کرده است.(هل ریگل ˛ 1989)

فایول از جمله نخستین مدافعان این دیدگاه بود که اعتقاد داشت بهترین راه برای درک و فهم یک سازمان مطالعه دستگاه اداری (مدیریت ) آن سازمان است.وی برنامه ریزی ˛ سازماندهی ˛ فرماندهی و هماهنگی را به عنوان وظایف مهم مدیریت شناسایی کرد.چندی بعد در سال 1936 میلادی گیولیک اصطلاح POSDCORB را ابداع کرد تا بدین وسیله وظایف مهم برنامه ریزی PLANNING- سازماندهی ORGANIZING ، کارمند یابی STAFFING- هدایت DIRECTING - هماهنگی COORDINARY ، گزارش گیری REPORDING و بودجه بندی BUDGETING می باشند.(گوئل کهن ˛ 1369)

از جمله کسانی که مدیریت را در قالب نقش ها توصیف کرده اند ˛ هنری مینتیزبرگ و ایکاک آدیزیس می باشند.آدیزیس مدیریت را در قالب چهار نقش ˛ تولید ˛ انجام وظیفه ˛ نوآوری و ادغام که در سیستمهای اجتماعی انجام می شوند می داند. و می گوید از مدیر در نقش تولید کننده انتظار می رود که به نتایجی برابر یا برتر از سایقه دست یابد.در نقش انجام وظیفه از مدیر انتظار می رود که از مرز تولیدی وفنی پا را فراتر گذاشته به خوبی از انجام وظایف مدیریتی بر آید .در مقام نوآور از مدیر انتظار می رود که این اختیار را داشته باشد ˛ که بتواند اهداف را تغییر دهد و خود سازمان دهنده و نوآور سازمانی باشد.در نقش ادغام کننده از مدیر می باید استراتژی های فردی را به استراتژی های گروهی مبدل سازد و اهئاف فردی را با اهداف گروهی هماهنگ نماید. و سرانجام سازماندهی فردی را به سازماندهی جمعی تبدیل کند.( هرسی و بلانچارد ˛ 1988)

مینتیزبرگ نیز 3 نقش عمده برای مدیریت در نظر گرفته است شامل : نقشهای ارتباطی ˛ نقشهای اطلاعاتی و نقشهای تصمیم گیری.(فیضی ˛ 1378)

نقشهای ارتباطی شامل نقش تشریفاتی است که مدیر وظایف تشریفاتی را به عنوان مقام مسئول سازمان اجرا می کند.نقش رهبری که در این نقش مدیر مسئولیت هدایت و هماهنگی فعالیتهای زیر دستان را در راستای نیل به اهداف سازمانی است را انجام می دهد.نقش رابط نیز مربوط به ارتباط مدیر با اعضای هئات مدیره و افراد خارج از سازمان است.

مینتیزبرگ معتقد است دریافت و مبادله اطلاعات مهمترین جنبه شغل مدیر است و شامل نقش ارزیابی اطلاعات ˛ نقش توزیع کننده اطلاعات ˛ نقش سخن گویی (مدیران اطلاعات را به افراد خارج از سازمان ˛ خصوصا" مقام های بالاتر ˛ سیاستمداران و .... منتقل میکنند ) می باشد. نقشهای تصمیم گیری شامل نقش نوآور آشوب زدایی ˛ تخصیص دهنده منابع و مذاکره کننده می باشد.در نقش نوآور ˛ مدیران زمانی این نقش را بازی می کنند که طرح جدیدی را آغاز کنند ˛ به تغییر و اصلاح سازمانشان اقدام نمایند ˛ یا راه نویی را آزمایش کنند.

در این نقش آنان تغییر تازه ای را در خواستهای خود ایجاد می کنند.در آشوب زدایی در هنگام اعتصابات کارگری ˛ فسخ قرارداد توسط مشتریان و .... مدیران با اتخاذ تصمیمات غیر معمول و یافتن راه حلهایی بر مشکلات چیره شده و نمی گذارند این مسایل به بحران تبدیل شوند.در نقش تخصیص دهنده منابع ˛ مدیر با تعدادی اهداف ˛ مسائل و نیازهای انسانی مواجه است ˛ و همه آنها برای استفاده از وقت و منابع او با هم رقابت می کنند.در این نقش مدیران برای انجام کارها اولویت قائل شده ˛ و براین اساس اقدام به تخصیص منابع برای آن کار می کنند.در نقش مذاکره کننده مدیر بخش مهمی از اوقات خود را به مذاکره با افراد خارج از سازمان اختصاص می دهد.

بلانچارد و هرلی از جمله کسانی هستند که3 مهارت یا شایستگی کلی برای انجام مدیریت را لازم می دانند( بلانچارد ˛ هرسی ˛ 13988 ).

* مهارت تشخیصی : یعنی توانایی فهم موقعیتی که شخص می خواهد در آن نفوذ کند.این مهارت نوعی شایستگی شناختی یا مغزی است و عبارت است از درک موقعیت فعلی و آگاهی از آنچه که به گونه ای معقول از آینده انتظار میرود.
* مهارت تطبیقی : یعنی توانایی تطابق رفتار خود و دیگر منابع در دسترس شخص برای روبرو شدن با شرایط احتمالی که نوعی شایستگی رفتاری است ˛ که در آن مدیر می بایست ˛ رفتارهای خود را با منابع دیگر برای پر کردن خلاء وضعیت جاری و آنچه را که می خواهد به شود ˛ تطبیق دهد.
* مهارت برقراری ارتباط : یعنی توانایی ایجاد ارتباط به شیوه ای که مردم به آسانی آن را بفهمند و بپذیرند.یعنی نوعی شایستگی فرآیندی است ˛ که در آن مدیر توانایی برقراری ارتباط موثر با دیگران را دارد.

به نظر کتز 3 نوع مهارت لازم در فرآیند مدیریت وجود دارد :

* مهارت فنی : یعنی توانایی به کار بردن دانش ˛ روش و تکنیک˛ و وسایل لازم برای اجرای وظایف خاصی ( بلانچارد 1988) .
* مهارت انسانی :یعنی توانایی و داوری در کار با و به وسیله مردم ˛ به انضمام آگاهی از فن تشویق و به کار گرفتن رهبری موثر ( بلانچارد 1988)
* مهارت ادراکی : توانایی ادراک مشکلات کلی سازمان و این که کار شخص ˛ مناسب چه بخشی از سازمان است.

دوبرین ( 1990 ) نیز تسلط بر مهارتهای 5 گانه انسانی ˛ ادراکی ˛ فنی ˛ تشخیصی و سیاسی را برای انجام وظایف مدیریتی برای هر یک از مدیران ضروری می داند.

* مهارت تکنیکی : توانایی کاربرد ابزار و وسایل فنی برای تولید.این مهارت بیشتر در سطح مدیران عملیاتی لازم می باشد.مهارت تکنیکی شامل شناخت و کارائی در فعالیتهای خاصی است که روشها و فرآیندها ˛ رویه ها یا فنون را در بر می گیرد.به عنوان مثال مهارتهای فنی یک مدیر می تواند شامل توانایی در آماده سازی یک برنامه بودجه ای یا تهیه یک برنامه رایانه ای باشد.
* مهارت ادراکی : توانایی درک موقعیتها و شرایط محیطی که بیشتر برای مدیران عالی لازم است.مهارت ادراکی عبارت است از توانایی دیدن سازمان به عنوان یک کل یعنی تشخیص وابستگی وظایف به یکدیگر و این که چگونه تغییرات در یک قسمت دیگر بخش ها را تحت تاثیر قرار می دهد.همچنین مهارت ادراکی عبارت است از تشخیص روابط فعالیتهای کاری با نیروی های سیاسی ˛ اجتماعی و اقتصادی در محیط کلان سازمان.
* مهارت انسانی : توانایی کار با و به وسیله افراد را شامل می شود و برای تمام مدیران در هر سطحی از مدیریت لازم می باشد ˛ البته برای مدیران میانی این میزان به نسبت سایر مدیران بیشتر است.
* مهارت تشخیصی: توانایی تشخیص و شناسایی فرصتها و تهدیدهای محیط داخلی و خارجی که بیشتر در سطح مدیران میانی مطرح است.
* مهارت سیاسی : قسمت مهمی از اثر بخشی در یک سازمان بزرگ عبارت است از توانایی حفظ قدرت و توانایی جلوگیری از تهدید قدرت توسط دیگران .به عبارت دیگر مهارت سیاسی عبارت است از کسب قدرت لازم به منظور رسیدن به اهداف فردی مدیر.

**نمودار شماره 2-2**

**1-13-2.عوامل مدیریتی موثر بر بهره وری نیروی انسانی**

شاید عامل کلیدی در بین تمام عوامل موثر بر بهره وری ˛ عامل مدیریتی باشد.عاملی که با ترکیب منابع اقتصادی ˛ تکنولوژیکی ˛ سازمانی ˛ انسانی˛ اطلاعاتی می تواند به اداره کارآمد و اثر بخش سازمان بپردازد.اما سوال اینجاست که شاخص های عامل مدیریتی کدامند ؟ پاسخ به این سوال در وظایف مدیریت نهفته است.به تعبیر دیگر باید گفت که عوامل مدیریتی موثر بر بهره وری تسلط بر مهارتهایی است که امکان ایفای درست و صحیح وظایف را در شرایط سازمانی عملی می سازد.ذیلا" این عوامل به اختصار تشریح می شوند :

1. عوامل برنامه ریزی
2. عوامل سازماندهی و به کارگیری نیروی انسانی
3. عوامل رهبری
4. عوامل نظارتی
5. عوامل هماهنگی

**1-1-13-2.عوامل برنامه ریزی**

تعريف برنامه ريزي در متون مديريتي گاهي دو واژه planning ، programming را به جاي يکديگر به کار مي برند ؛ در حالي که programming به نوعي برنامه ريزي جزئي تر دلالت دارد. براي برنامه ريزي تعاريف متعددي ارائه شده است ؛ بطوريکه هر يک از نظريه پردازان سعي کرده اند با توجه به زمينه تخصصي خود آنرا تعريف کنند . در ذيل چند مورد از اين تعاريف ارائه شده است :

1- برنامه ريزي عبارت است از تصميم گيري در مورد اينکه چه کارهايي بايد انجام گيرد

2- برنامه ريزي عبارتست از تعيين هدف و يافتن يا پيش بيني کردن راه تحقق آن

3- برنامه ريزي عبارتست تصور و طراحي وضعيت مطلوب در آينده و يافتن و پيش بيني کردن راهها و وسايلي که رسيدن به آن را فراهم کند.

تعريف نسبتاً جامع‌ديگري از سيريل هودسن :

برنامه ريزي يعني ارائه طريق بر عمليات آينده که متضمن نتايج معين با هزينه مشخص و دوره زماني معلوم است.

**هدف از برنامه ريزي**

1- افزايش احتمال رسيدن به هدف، از طريق تنظيم فعاليتها

2- افزايش منفعت اقتصادي از طريق مقرون به صرفه ساختن عمليات

3- متمرکز شدن بر طريق دستيابي به مقاصد و اهداف و احتراز از انحراف از مسير

4- مهيا ساختن ابزاري بر کنترل انواع برنامه ريزي

برنامه ها براي مقاصد متنوعي تنظيم مي‌شوند وبه فراخور هر وضعيت به گونه‌اي متناسب با آن شکل مي‌گيرند لذا دسته بندي ذيل را براي انواع برنامه ريزي عنوان مي‌نماييم :

1- برنامه‌ريزي تخصصي گاهي با توجه به ماهيت تخصصي برخي از وظايف مديريت براي انجام آنها برنامه‌ريزي مي‌شود. اين برنامه ريزيها را برنامه ريزي تخصصي مي‌نامند که بر اساس وظايف مديريت در سازمان عنوان مي‌گردد.

الف- برنامه ريزي و کنترل توليد (مديريت توليد): عبارتست از تعيين نيازها و تأمين ابزار و تسهيلات و تربيت نيروي انساني لازم براي توليد محصولات و کالاها با توجه به تقاضاي موجود در بازار و نيازهاي پيش بيني نشده جامعه.

ب- برنامه ريزي نيروي انساني : در اين نوع از برنامه ريزي با تعيين افراد مورد نياز سازمان در سالهاي آينده امکانات و تسهيلات مورد نياز (انتخاب ، آموزش ، ترفيع ، بازنشستگي و ...) تخمين زده مي‌شود. برنامه ريزي نيروي انساني با تهيه نمودار (ساختار) سازماني آغاز مي‌شود و مواردي نظير تهيه نمودار جانشين و ترفيع، تدوين آيين نامه استخدامي و تنظيم برنامه هاي آموزشي ضمن خدمت را در بر مي‌گيرد.

ج- برنامه ريزي مالي و تنظيم بودجه : عبارتست از تعيين ميزان و چگونگي منابع و همچنين تعيين ميزان و چگونگي مصارف مالي به منظور تأمين هدفهاي موسسه و صاحبان و کنترل کنندگان آن مي باشد.

2- برنامه ريزي عملياتي (اجرايي)

برنامه هاي اجرايي براي به اجرا درآوردن تصميمات راهبردي طرح مي‌شوند به عبارت ديگر برنامه هاي اجرايي عبارتند از تصميمات کوتاه مدت که براي بهترين استفاده از منابع موجود با توجه به تحولات محيط اتخاذ مي‌گردند.

مراحل برنامه ريزي عملياتي عبارتند از :

الف- تدوين برنامه هاي کوتاه مدت (مانند تنظيم بودجه و زمانبندي)

ب- تعيين معيارهاي کمي و کيفي سنجش عملکرد و ارزيابي هزينه هاي اجراي عمليات

ج- ارزيابي برنامه ها و تعيين موارد انحراف عملکرد از آنها

د- تجديد نظر در برنامه ها و تهيه برنامه هاي جديد.

3- برنامه ريزي راهبردي (استراتژيک)

برنامه ريزي راهبردي در بر دارنده تصميم گيري‌هايي است که راجع به اهداف راهبردي بلند مدت سازمان مي باشند.دراين نوع از برنامه ريزي مقاصد (مأموريتها) و هدف‌هاي سازمان مشخص و اهداف بلند مدت به هدف هاي کمي و کوتاه که آن را هدفگذاري  مي‌نامند ، تجزيه مي گردد.

همچنين سياستهاي کلي (تدوين و تنظيم خط مشي ها) و برنامه هاي عملياتي طرح‌ريزي مي گردد.

برنامه ريزي راهبردي، آينده را پيش‌گويي نمي‌کند ولي يک مدير را مي تواند در موارد ذيل ياري دهد:

الف- فائق آمدن بر مسائل ناشي از مقتضيات آتي؛

ب- ايجاد فرصت کافي براي تصحيح خطاهاي اجتناب ناپذير؛

ج- اتخاذ تصميمهاي صحيح در زمان مناسب

د- تمرکز بر انجام فعاليت هاي ضروري براي رسيدن به آينده مطلوب

**ديدگاههاي متداول در برنامه ريزي:**

1- برنامه ريزي از داخل به خارج و برنامه ريزي از خارج به داخل در برنامه‌ريزي از داخل به خارج  برکارهايي تمرکز مي‌شود که سازمان در حال‌حاضر انجام مي‌دهد و تلاش مي‌شود تا آنها به بهترين صورت انجام پذيرد. برنامه‌ريزي به اين شيوه تغييرات عمده‌اي را در سازمان ايجاد نمي‌کند، ولي‌ مي‌تواند براي استفاده بهينه از منابع مفيد و موثر باشد.برنامه‌ريزي از داخل به خارج براي بهتر انجام شدن کارهاي جاري صورت مي‌پذيرد و هدف آن يافتن بهترين شيوه انجان کار است.
در برنامه‌ريزي از خارج به داخل  ابتدا محيط خارجي بررسي و تحليل مي‌شود و براي استفاده از فرصتها و به حداقل رساندن مسائل ناشي از آن برنامه‌ريزي مي‌گردد.برنامه‌ريزي ازخارج به داخل هنگامي مفيد است که سازمان بخواهد کاري منحصر به فرد انجام دهد و هدف اين برنامه‌ريزي يافتن فرصتهاي محيطي و استفاده بهينه ازآنهاست.

2- برنامه‌ريزي از بالا به پايين و برنامه‌ريزي از پايين به بالا در برنامه‌ريزي از بالا به پايين  ابتدا مدير مالي هدف‌هاي کلان را تعيين مي‌کند و اين امکان را براي مديران سطوح ديگر فراهم مي‌آورد تا در چهارچوب هدفهاي کلان برنامه خود را تدوين کنند. در برنامه‌ريزي از پايين به بالا  با تدوين برنامه‌هايي شروع مي‌شود که در سطوح عملياتي شکل مي‌گيرند؛ بدون آنکه به محدوديت‌هاي کلي سازمان توجه شود آنگاه اين برنامه‌ها از طريق سلسله مراتب به بالاترين سطح مديريت ارائه مي‌گردد.

3- برنامه ريزي بر مبناي هدف

در اين نوع از برنامه‌ريزي مهمترين مسائل سازمان تعريف مي‌شود و سپس با مشارکت کارکنان براي هر واحد و قسمت از يک واحد و نهايتاً براي هر فرد شاغل هدفگذاري منظمي انجام مي‌گيرد.برنامه‌ريزي بر مبناي هدف براي ترکيب اهداف فردي و سازماني بکار مي‌رود و بر اين عقيده استوار است که مشارکت توأم رئيس و مرئوس در تبديل اهداف کلي به اهداف فردي ، تأثير مثبتي بر عملکرد کارکنان دارد و تدوين پذيرش دوطرفه اهداف ، تعهد قويتري را در کارکنان ايجاد مي‌کند ؛ تا اينکه سرپرست يک جانبه هدفگذاري کرده، آنها را به زير دستان تحميل کند.
مراحل برنامه‌ريزي بر اساس هدف و نتيجه عبارتند از:

1- تعيين رسالت و ماموريت

2- تعيين نتايج مورد انتظار

3- تعريف شاخصهاي ارزيابي

4- تعريف هدفهاي عملياتي

5- تنظيم برنامه‌هاي عملياتي

6- طراحي سيستم کنترل عمليات

4- برنامه ريزي بر مبناي استثناء

عبارتست از تعيين هدف ، تخصيص منابع و تعيين شاخصهاي عملياتي و واگذاري امور به ابتکار عمل مسئولان واحدها. مديريت عالي سازمان، تنها هنگامي که انحرافات عملکرد واحدي از برنامه پيش بيني شده، از حد معيني تجاوز کند در امور آن واحد دخالت خواهد کرد. ابزارهاي اساسي و متداول در اين روش عبارتند از: بودجه هزينه‌هاي استاندارد و حسابداري مديريت يا حسابداري مراکز مسئوليت (مراکز هزينه، درآمد، سرمايه‌گذاري)

5- برنامه ريزي اضطراري

عبارتست از پيش بيني و معين ساختن عکس‌العمل‌ها و پاسخ مناسب به حوادث يا شرايط جديدي که در اوضاع و احوال سارمان ممکن است اتفاق بيفتد.

6- برنامه ريزي اقتضايي

در برنامه‌ريزي اقتضايي «گزينه‌هاي گوناگون قابل اجرا» شناسايي مي‌شوند و در صورتي که اعتبار برنامه اصلي به دليل تغييرات محيطي، بيش از حد کاهش يابد، يکي از آن گزينه‌ها قابل اجرا خواهند بود .

برنامه‌ريزي مبتني بر انديشيدن پيش از عمل است؛ ولي هر چه محيط برنامه‌ريزي نامطمئن‌تر باشد، احتمال نامناسب بودن مفروضات آغازين با پيش‌بيني‌ها و حتي مقاصد اوليه، افزايش مي‌يابد. در چنين محيط‌هايي بطور مستمر مسائل و رخداداهاي غير منتظره رخ مي‌دهند و در نتيجه، تغيير در برنامه‌ريزي را ضروري مي‌سازند؛ بنابراين بهتر است که همواره در موقع برنامه‌ريزي‌ها، پيش‌بيني شود که اگر کارها آنگونه که انتظار داريم پيش نرفت، چه تغييراتي در برنامه‌ها ايجاد شود يا کدام برنامه‌هاي جايگزين آماده شوند تا مدير با مشکل مواجه نشود.به عبارت ديگر هنگامي که بحراني در نقاط پيش بيني شده بروز کند که حاکي از بي اعتباري برنامه باشد، با استفاده از برنامه ريزي اقتضايي امکان اقدام سريع فراهم مي‌آيد.

**گامهاي برنامه ريزي :**

با توجه به تعاريف ارائه شده از برنامه ريزي بايد گامهايي برداشت که پاسخگوي سوالات زير باشد :

1- کي  2- چه وقت  3- چرا   4- کجا  5- چه  6- کدام   7- چطور

بنابراين گامهايي را که در برنامه ريزي بايد برداشت به شکل مرحله اي فرآيند زير را طي مي نمايد:

**مراحل عمده برنامه ريزي**کونتز،ادانل و وايهريخ در کتاب مديريت ، مراحل برنامه‌ريزي را به صورت زير آورده‌است:
1-آگاهي از فرصتها (مسائل و نيازها)
2-تعيين اهداف کوتاه مدت
3- تعيين مفروضات
4-تعيين گزينه‌هاي مختلف
5-ارزيابي گزينه‌هاي مختلف
6- انتخاب يک راه
7-فرموله ‌کردن برنامه‌هاي فرعي
8-کمّي کردن برنامه‌ها به وسيله بودجه‌بندي

بطوريکه ملاحظه مي‌شود برنامه‌ريزي يک جريان مداوم در جهت پيشرفت فعاليّتها براي حصول هدفها و مقاصد از پيش تعيين شده است . از نتايج برنامه‌هاي اجرا شده نقاط ضعف و انحرافات و همچنين نقاط قوت و جنبه‌هاي مثبت بايد به منظور رفع نقايص و بهبود عمليات در آينده استفاده نمود .

برنامه‌ريزي موثر توجه به موارد ذيل موجب موثر بودن برنامه‌ريزي مي‌گردد :

1- برنامه‌ريزي منطقي بايد داراي‌ مدت زماني باشد که بتواند تکافوي انجام تعهدات ناشي از تصميمات امروزي ما را بکند

2- همه افراد درگير، درک صحيحي از برنامه و چگونگي اجراي آن داشته باشند

3- وجود همفکري و همکاري در امور برنامه‌ريزي

4- ايجاد شرايط مناسب براي برنامه‌ريزي از سطوح بالاي سازمان

5- شروع برنامه‌ريزي از سطوح بالاي سازمان و سازمان يافته باشد.

**محاسن برنامه‌ ريزي**برنامه‌ريزي در هر سازمان محاسن زيادي دارد که مهمترين آنها به شرح ذيل است :
1- تحقيق اهداف سازمان
2- برنامه‌ريزي ، به ايجاد فرصت براي اجراي تصميمها کمک مي‌کند
3- برنامه‌ريزي به اجراي منظم طرحها و تحقق اهداف سازمان کمک مي‌کند
4- برنامه‌ريزي عامل تطبيق رشد سريع فن‌‌آوري محيط با سازمان
5- برنامه‌ريزي موجب تسريع رشد ا قتصادي در سطح کلان مي‌شود
6- برنامه‌ريزي مالي و بودجه‌بندي، ابزاري براي کنترل فعاليتها محسوب مي‌شود.
7- برنامه‌ريزي به تقويت روحيه کار گروهي کمک مي‌کند و به افزايش کارآيي سازمان مي‌انجامد
**محدوديتهاي برنامه‌ريزي(محدوديتها و معايب)**با وجود محاسن زيادي که برنامه‌ريزي دارد ، محدوديتهايي را نيز به همرا دارد که عبارتند از :

1- برنامه‌ريزي مستلزم صرف هزينه و وقت است

2- سازمانهاي کوچک نمي‌توانند به علت عدم توان مالي و فرصت کافي به نحو مطلوب برنامه‌ريزي کنند

3- برنامه‌ريزي ، مستلزم ايجاد محدوديتهايي است که در کوتاه مدت حرکت را در سطوح متعدد سازمان ، کند و مشکل مي‌سازد

4- برنامه‌ريزي ، بيشتر مبتني بر پيش بيني بر اساس حدس و گمان و احتمالات است و کمتر بر اساس اطلاعات قطعي انجام مي‌گيرد (پس بايد قبل از برنامه‌ريزي به دنبال شناخت وضعيت موجود سازمان باشيم)

**دامهای مهم برنامه‌ ريزي موفق  :**
در برنامه‌ريزي موفق ، بر سر راه مدير عالي سازمان، دامهايي هست که اگر دقت نکند در آن گرفتار خواهد شد و منجر به شکست برنامه‌هايش مي‌شود عمده ترين اين دامها عبارتند از :

1- تفويض کردن وظيفه برنامه‌ريزي توسط مدير عالي به ديگران (بگونه‌اي که مديريت عالي درگير نباشد)

2- درگير شدن مديريت عالي در مسائل جاري (روزمرگي) و عدم وقت کافي براي برنامه‌ريزي

3- کوتاهي درامرتدوين و تعريف اهداف(به صورت واضح)

4- کوتاهي در امر درگير ساختن مديران اجرايي مهم در فراگرد برنامه‌ريزي

5- عدم استفاده از برنامه‌ها به مثابه معيار واقعي ارزيابي عملکرد مديران

6- کوتاهي در امر ايجاد و تقويت جوّ موافق و حامي برنامه‌ريزي

7- مجزا پنداشتن فراگرد برنامه‌ريزي از ساير جنبه‌هاي فراگرد مديريت (مثلاً اطلاعات و ...)

8- استفاده از طرحها و برنامه‌هاي پيچيده و انعطاف ناپذير که مانع نوآوري سازمان مي‌شود

9- عدم ارزيابي و بازنگري برنامه‌هاي بلند مدت رؤساي بخشها و مديران توسط مديريت عالي

10- تمايل مديريت عالي به اخذ تصميم‌ها برمبناي احساسات و بينش خود.

**تعريف برنامه :**

- برنامه عبارت است از تعيين هدف کوتاه مدت و راه رسيدن به آن؛

- برنامه عبارت است از تعهد براي انجام يک سري عمليات به منظور تحقق هدف

**انواع برنامه‌ها :**

1- مقاصد/ ماموريتها    Purposes/Missions

2- اهداف    ives

3- راهبردها    strategies

4- سياستها (خط مشي)  politics

5- رويه‌ها    procedures

6- روشها    Methods

7- مقررات و آئين‌نامه‌ها (دستورها) Rules

8- برنامه‌ها (طرحها)   Programes

9- بودجه    Budgetings

1**- مقاصد/ ماموريتها**

مقاصد بيانگر فسلفه وجودي سازمان بوده که متاثر از خواست اجتماعي است به عنوان مثال مقصد دانشگاهها پرورش نيروي انساني است.

ماموريتها بيانگر جهت‌دار بودن مقاصد است براي مثال دانشگاهي مقصد روش نيروي انساني را در حوزه علوم انساني و دانشگاهي در حوزه پزشکي انجام مي‌دهد و يا حتي از نظر جنسيتي و مقاطع ممکن است ماموريت دانشگاهها در پرورش نيروي انساني متفاوت باشد.ماموريتهاي يک سازمان نيازمند به ويژگي‌هاي خاصي به شرح ذيل است:

1- شرح ماموريت بايد مفهوم و روشن باشد.

2- ماموريتها بايد روحيه تعهد و ايثار و علاقه مديران و کارکنان را جلب کند.

3- در ماموريتها بايد هم افزايي يا هم نيرو زايي باشد يعني نتيجه ترکيبي آنها بيشتر از مجموع اجزاي آن باشد.

4- در تنظيم ماموريتها از خلاقيت و نوع‌آوري کارکنان بويژه دريافتن راه حلها استفاده شود.

5- اهداف دوربرد بايد منشاء ضوابط و اصول کلي سازمان باشد.

2**- اهداف**

هر سازماني نياز به يک بيانيه روشن از هدفهاي خود دارد تا بتواند آن را مبناي همه برنامه‌ريزي‌هاي خود قرار دهد و ميزان کارآيي تصميمات اتخاذ شده را براساس آن اندازه‌گيري کند. انجام برنامه بدون رعايت اهداف سازماني موجب پراکنده کاري مي‌شود. بنابراين هدف عبارت است از بيان نتايج مورد انتظار، شامل کار مشخص و قابل اندازه‌گيري در يک محدوده زماني خاص و با هزينه‌اي معين.

عواملي که در تعيين هدف بايد به آنها توجه شود عبارتند از:

الف) نتيجه مورد انتظار قابل اندازه‌گيري باشد.

ب) چگونگي انجام کار مشخص باشد.

ج) محدوده زماني که کار بايد در آن صورت بگيرد.

د) حداکثر هزينه بر حسب واحد پول يا کار و يا هر دو.

**3- راهبردها (استراتژيها)**

راهبرد، الگويي براي پاسخ سازمان به محيط اطرافش در طول زمان مي‌باشد. در واقع راهبردهاي يک سازمان عامل عمده‌اي جهت نيل به اهداف سازمان در شرايط عدم اطمينان و رقابت محيطي است. تعاريف زير عمومي ‌ترين کاربردهاي اين واژه‌ را بيان مي‌کند.

الف) طرحهاي مربوط به هدفهاي يک سازمان و تغييرات آن، منابع به کار گرفته شده براي رسيدن به اين هدفها و خط مشي‌ها مربوط به تامين ، استفاده يا عدم استفاده از اين منابع.

ب) تعيين هدفهاي بلند مدت يک سازمان، مشخص کردن دوره‌هاي عمليات و تخصيص منابع لازم براي دستيابي به اين هدفها.

پس استراتژي عبارت است از ارائه تصويري از آنچه موسسه مي‌خواهد با استفاده ازنظام هدفها و خط مشي‌هاي عمده به آن برسد. به اين ترتيب در استراتژيها دقيقاً مشخص نمي‌شود که موسسه چگونه مي‌خواهد به هدفهايش دست يابد. زيرا چگونگي دستيابي به اين هدفها در طرحهاي متعدد کلي و جزئي و پشتيباني در نظر گرفته مي‌شود.

4**- خط مشي‌ها ( سياستها)**

خط مشي معمولاً براي تعيين بهترين انتخاب در زندگي شخص يا سازماني به کار مي‌رود. خط مشي‌ها برنامه‌هايي هستند که تصميمات کلي را در بر مي‌گيرند و به عنوان راهبر يا راهنما يا چارچوب  تفکر و يا انديشه در تصميم‌گيري بکار مي‌روند. سياست يا خط‌مشي، يک برنامه عمومي عملي است؛ به بيان ديگر، نحوه اجراي هدف را بيان مي‌کند و حوزه رفتار مسئولان اجرايي سازمان را تعيين مي‌کند و در عين حال وسيله‌اي موثر براي کنترل عمليات است. خط مشي، راهنما و حدودي است که تصميمهاي آتي، بايد در محدوده آن اتخاذ و معين شوند.خط مشي بايد از ويژگيهاي ذيل برخوردار باشد:

صراحت و وضوح- قابليت اجرا- انعطاف‌پذيري ، جامعيت ، هماهنگي ، مستدل بودن- متمايز بودن از قوانين ، مدون و مکتوب بودن.

5**- رويه‌ها**

رويه‌ها مشخص کننده شيوه عمليات و نحوه انجام کار هستند. رويه‌ها، يک برنامه زمانبندي شده بري انجام فعاليتهاي آتي هستند، در واقع رويه‌ها فقط تعيين کننده شيوه عمل در سطوح مختلف سازمانند و ممکن است هر سطح از سازمان رويه‌اي خاص خود را داشته باشد. رويه‌، راهنماي واقعي عمل است تا تفکر.

6**- روشها**

روشها نحوه اجراي جدول زمانبندي رويه‌ها را معين مي‌کنند. روشها، جزئيات دقيق چگونگي انجام فعاليتها را مشخص مي‌کنند. به عنوان مثال در بازرگاني، ابتدا چند کارشناس نسبت به اهميت کالا اظهار نظر مي‌کنند؛ در صورتي که قيمتها مطابق با قيمتهاي صادراتي باشد آن را بسته‌بندي و صادر کنند؛ اين توالي اقدامات، رويه ناميده مي‌شود و روشها، نحوه انجام اقدامات مذکور را معيين مي‌کند. براي مثال، به منظور صدور کالاها مي‌توان از روشهاي ارسال با هواپيما، کشتي يا قطار استفاده کرد.

**7- دستورها (مقررات و آيين نامه‌ها)**

مقررات و آيين نامه‌ها لزوم اقدام يا عدم اقدام مشخص را به صورت لازم الاجرا تعيين مي‌کنند و هيچگونه اعمال نظر مشخص را اجازه نمي‌دهند.مقررات ساده‌ترين نوع برنامه‌ها مي‌باشند. از لحاظ تفاوت، مقررات و خط مشي‌ها با هم فرق دارند مقررات بدون ترتيب زماني معين انجام عمليات را راهنمايي مي‌کنند در حاليکه‌، خط مشي‌ها يا روشهاي انجام کار ممکن است عامل زمان را در توالي انجام کار دخالت دهند. در حقيقت خط مشي‌ها به مديران حق انتخاب مي‌دهند ولي مقررات بايد بطور دقيق اجرا شوند و به اين ترتيب از آزادي عمل مدير مي‌کاهد.

8**- برنامه‌ها (طرحها)**

برنامه‌ها مجموعه‌هايي هستند از هدفها، خط مشي‌ها، روشها، و... براي اجراي يک کنش شناخته و معلوم. برنامه‌ها به گونه معمول با بودجه و اعتبار مالي پشتيباني مي شوند. گاهي اجراي يک برنامه مستلزم اجراي چند طرح کمکي ديگر است. علاوه بر اين تمام برنامه‌ها بايد بصورتي هماهنگ و زمانبندي شده و بر اساس اولويت و توالي منطقي به مورد اجرا گذاشته شوند. زيرا هر گونه شکست در اجراي هر يک از طرحهاي کمکي علاوه بر اينکه هزينه‌هاي زائدي به بار مي‌آورد، سبب به تعويق افتادن اجراي طرح اصلي خواهد شد.

9**- بودجه‌ها**

بودجه‌ها برنامه‌هايي هستند که ميزان درآمد و هزينه‌ مورد انتظار براي يک دوره زماني معين را مشخص مي‌کنند. به عبارت ديگر بودجه صورت مالي نتايج مورد انتظار در غالب اعداد و ارقام است؛ بودجه به عنوان تدابيري براي کنترل نيز به شمار مي‌رود؛ بودجه يک وسيله زيربنايي براي برنامة‌ريزي در بسياري از موسسات است.

بنابراين بودجه نوعي برنامه است که در قالب آمار و ارقام بيانگر تعهدات سازمان مي‌باشد. بودجه انواع متعددي دارد؛ برخي از بودجه‌هاي بر اساس ميزان بازدهي سازماني تغيير مي‌کند که به آنها بودجه متغير يا قابل انعطاف‌پذيري مي‌گويند.

سازمانيها دولتي اغلب از بودجه‌ها برنامه‌اي که در آنها هدفها، جزئيات برنامه براي رسيدن به هدفها و برآورد هزينه هر برنامه مشخص شده استفاده مي‌کنند.

نوع ديگري از بودجه که در واقع ترکيبي از بودجه متغير و بودجه برنامه‌اي است، بنام بودجه بر مبناي صفر که در اين روش از بودجه‌بندي فرض مي‌شود که برنامه‌ها از مبناي صفر شروع مي‌شوند.

**دوره (مدت ) برنامه‌ريزي**

يکي از سوالات مهمي که در برنامه‌ريزي مطرح مي‌شود اين است که آيا برنامه بايد کوتاه مدت، ميان مدت يا بلند مدت تنظيم شوند؟ چگونه مي‌توان برنامه‌هاي کوتاه مدت را با برنامه‌هاي ميان مدت و بلند مدت هماهنگ کرد؟ در بعضي موارد ممکن است برنامه‌ريزيها هفتگي يا چندماهه و يا چند ساله باشند. اين پرسشها افقهاي چند گانه برنامة‌ريزي را روشن مي‌کنند.( (<http://athir.blogfa.com/post-2416.aspx>

بر همین اساس میبینیم که برای برنامه ریزی مدیران نیازمند به داشتن مهارتهایی چون مهارت تحلیلی و ادراکی برای شناخت پیچیدگی های فردی و قدرت و بینش لازم برای پیشبینی تهدیدها و فرصتهای محیطی و ..... می باشد.مدیریت می تواند با فراگیری این مهارتها و کسب دانش لازم در این زمینه اقدام به برنامه ریزی مناسب و صحیحی بنماید که ضامن دست یابی به بهره وری بالا و مستمر نیروی انسانی باشد.(دوبرین 1990).

**2-1-13-2.عوامل سازماندهی و به کارگیری نیروی انسانی**

[**سازماندهي در مديريت**](http://athir.blogfa.com/post-3259.aspx)

شکل گيري سازمان : سازمان مجموعه اي است که با انديشه و قصد تحقق اهداف معيني تعريف مي شود و هر سازمان ممکن است داراي اهداف متعددي باشد که اين اهداف از طريق فعاليت افراد يا کارکردهاي ابزار و تجهيزات تحقق مي يابند در سازمان دهي يک نفره وکوچک کليه وظائف توسط شخص واحدي انجام ميشود.  يعني همان شخصي که توليد مي کند مي فروشد خدمات ارائه مي دهد و منابع مالي را تامين مي کند اما با گسترده شدن حجم فعاليتها تقسيم وظائف ضرورت مي يابد و تقسيم وظائف در دو جهت افقي و عمودي ابعاد جديدي در مفاهيم مربوط  به سازمان موجب مي گردد گرينر معتقد است که سازمانها به هنگام رشد پنج مرحله تدريجي را در مسير تکامل پشت سر مي گذارند که هر مرحله از يک دوره آرامش ويک دوران بحران به همان گونه که در نمودار 1  آماده تشکيل مي گردد اولين مرحله رشد سازماني از نظر گرينر خلاقيت ناميده مي شود اين مرحله تحت سلطه پايه گذاران سازمان بوده  تاکيد بر توليد محصول و ايجاد بازار دارد . اين پايه گذاران به طور معمول  گرايش فني يا تجاري داشته  و انرژي  ذهني خود را به طور کامل جذب توليد و خدمات مي نمايند در اين مرحله مشکلات مديريتي  که روي ميدهند  اين مشکلات را نمي توان از طريق ارتباطات  وبه طورغير رسمي حل وفصل کرد بنابراين پايه گذاران خود را زير بار مسئوليت هاي مديريتي نا خواسته  تضاد و برخورد هاي گسترش يافته مي يابند ودر اين نقطه بحران رهبري اتفاق مي افتد ورشد سازمان را فقط از طريق هدايت مسير خواهد ساخت.

انتصاب مدير  قوي و توانمند موجب انجام و رشد سازمان خواهد شد و رشد از طريق هدايت را امکان پذير خواهد ساخت در اين مرحله  کارکنان  کليدي مسئوليت بيشتري دارند در حالي که با سرپرستان سطوح پايين تر بيشتر از جنبه دستوري رفتار ميشود.

**بحران بعدي**

ولي با افزايش سطح تجربه مديران سطوح عملياتي تقاضاي استقلال بيشتري خواهند داشت و هر سرپرست مطابق اصل پارکينسون  هر سرپرست تمايل به بزرگ تر کردن واحد خود دارد بطوري که سرانجام  بحران استقلال پيش مي آيد و مدير با افزايش اختيار آنها سازمان را تداوم مي بخشد در نتيجه ساختار سازماني گرايش به غير متمرکز شدن پيدا مي کند پس از مدتي مديران سطوح عالي متوجه مي شوند که به تدريج کنترل حاکم گرديده راه حل موثر براي بحران کنترل ايحاد هماهنگي است و اين کار از طريق تنظيم مشيها و دستور العمل ها در عرصه هاي گوناگون امکان پذير مي گردد اين امر موجب تقويت تمرکز گرايي  مي شود و براي افرادي که از آزادي عمل برخوردار بودند مقاومت ايجاد مي نمايد و بحران رعايت افراطي تشريفات اداري را موجب مي گردد. اين امر زماني ايجاد مي شود که سازمان بيش از حد بزرگ و پيچيده شود . علاج بحران تشريفات اداري  با ترويج روحيه همکاري است که از طريق  تشکيل تيم ها وتاکيد بر وجوه اشتراکي افراد  متفاوت صورت مي گردد .به اين ترتيب فراين کنترل اجتماعي و خود کنترلي جاي کنترل رسمي را مي گيرد.گرينر در مورد بحران بعدي نا مطمئن است با اين وجود پيش بيني مي کند که اشباع رواني بعضي از کارکنان مسئله جديد ايجاد مي کند  به اين صورت که با تشديد کار گروهي وتحمل فشار هاي سنگين براي يافتن راه حلهاي خلاق کارکنان از نظر جسمي و احساسي تحليل مي روند  صاحب نظران اقتصادي براي فائق شدن بر بحران ها يا اجتناب از آنها بايد بارعايت اصول مديريت به اقتضاي زمان و موقعيت از سبک مبتني بر هدايت وسپس سبک مبتني هماهنگي به همکاري و سپس از آن به سبک مبتني بر واگذلري اختيارات برسد .

بنابراين سازمان در ابتدا ممکن است از افراد محدودي تشکيل گردد اما به ترديج مفاهيمي را موجب مي گردد که با سازمان دهي آغاز ميشود.

**ساختار سازماني و فرايند سازماندهي**

منظور از ساختار سازماني  فرايندي است که فعاليتهاي سازماني تقسيم سازماندهي و هماهنگ مي شود ارنست ديل فراگرد پنج مرحله زير را براي سازمان دهي ارائه مي دهد

1- کارهايي که بايد براي تامين هدف  در سازمان انجام شود در ابتدا به صورت ريز و تفضيلي بايد مشخص گردد براي مثال اگر هدف سازمان مراقبت از بيمار بايد به روشني چگونگي پرستاري و مراقبت از بيماران وتعريف وتجهيزات در ارتباط با اين کار مشخص گردد . تا به اين وسيله هم افراد بدانند در جهت مراقبت از بيمار چه کاري را بايد انحام دهند وهر سازمان بتواند در رقابت با سازمانهاي حرفه اي و تخصصي نظير خود موفق عمل نمايد

2- تقسيم کار:  کل کار به اجزائ کوچکتر تقسيم مي شود تا فعاليت افراد به طور منطقي و عقلاني وبه نحو مطلوب امکان پذير گردد. اين بحث توسط آدام اسميت مطرح وبه تخصصي شدن امور و مشاغل انجاميد تقسيمي کار موجب ساده شدن کار و تعيين دواير سازماني تفکيک وتحد ها تخصص افراد افزايش بهره وري از خود بيگانگي افراد( يعني از دست دادن مضايا احساس نسبت به کنترل کار يک نفر). کسالت و خستگي افراد به سبب تکرار و انجام کارهاي يکنواخت و سر انجام نا رضايتي و غيبت آنها مي شود.

3- بخش بندي و ترکيب: به فرايندي که بطور معقول و منطقي کارها را دسته بندي مي کنند وامور به مرتبط در يک واحد و دايره سازماني قرار ميگيررد بنابراين بخش به قسمتي از سازمان که بر اساس اختيارات يک مدير اداره مي شود مانند بخش توليد فروش وغيره بنابراينهر بخش امور ويژه اي را انجام مي رساند و هر بخش تعريف  تخصصي متناسب باانجام امور خود دارد گاهي بررسي  شناساندن بخش ها از واژه هايي مانند گروه دفتر فعاليت نيز استفاده مي شود.

4-هماهنگي: يکپارچگي افراد گروها و فعاليتهايي که در هر دايرهانجام مي شود موجب مي گردد تا کارها راحت انجام شده وهدفهاي سازماني تامين گردد که به تفضيل بيشتر آن پرداخت خواهد شد.

5- نظارت و سازماندهي مجدد: نظارت بر توانائي سازمان در جهت اجراي برنامه ها چنانچه طراحي سازمان به پاسخ گويي نيازهاي برنامه نباشد ضرورت تجديد نظر وسازماندهي مجدد  مطرح مي شود.

**انواع ساختارهاي سازمان**

صاحب نظران ترسيم نمودار سازماني  وساختار دهي را به سه روش عمده بر اساس وظيفه بر مبناي محصول يا بازار و نمودار ماتريسي يا خزانه اي تقسيم بندي مي نمايند . در ساختاردهي براساس وظيفه تقسيم بندي کار به گونهاي است که افرادي را که کارهاي مشخص و مشابهي انجام  مي دهند در درون يک واحد يا يک دايره سازماني فرار مي گيرند.

الف) سازمان با حيطه نظارت محدود

ب) سازمان با حيطه نظارت گسترده

در سازمان که ساختار آن مبتني بر محصول يا بازار باشد افراد را در يک واحد گرد هم آورند که در امر توليد بازار يابي يک محصول يا گروهي از محصولات مشابه کار ميکنند يا تخصص دارند. و افرادي که در يک حوزه جغرافيايي فعاليت مي کنند يا با دسته خاصي از مشتريان ارتباط دارند در يک منطقه قرار ميدهند و سرانجام سازمان هائي که داراي ساختار ترکيبي در نوع ساختار وظيفه اي  وساختار مبتني محصول قرار مي گيرد. انواع سازمان دهي و نمودار بندي ساختارها رابه

شرح زير مي باشد:

1- سازمان بر اساس وظيفه(نوع عمليات)

2- سازمان دهي براساس محصول

3- سازمان دهي بر اساس منطقه عمليات

4-سازمان براساس مشتري (ارباب رجوع)

5-سازمان بر اساس خدمت

6-ساخت خزانه اي يا ماتريسي

7- ساخت سازماني با گروههاي متداخل

8- ترکيب مختلط

**1- سازمان براساس وظيفه(نوع عمليات):**

در اين نوع تقسيم بندي ماموريت هاي کلي سازمان به وظايف تخصصي مثل:

فروش توليد امور مالي اداري تدارکات وغيره تقسيم مي شود همچنين هر واحد اصلي نيز به نوبه خود به واحد هاي تخصصي و فرعي تقسيم شده و به ترتيب  تحت نظارت سلسله مراتبي از مشاغل مديريت و سر پرست قرار مي گيرد.

در بخش بندي وظيفه اي کليه امورمر بوط به يک رشته عمليات  مشابه مانند توليد بازار يابي پرسنلي  وغير در يک اداره متمرکز شده و زير نظر معاونت هاي مربوط قرار گرفته اند.
البته بازدهي اين نوع سازمان درصورتي محرز ومسلم است که دامنه عمليات سازمان بر زياد و وسعت باشد ويا کالاهاي مختلف ومتعددي توليد ننمايد. از مزاياي مهم اين سازمان بر اساس ساخت وظيفه اي اين است که باعث سهولت کار سرپرستان گرديده زيرا بايد مديري دامنه تخصصي منحصر به فرد خودرا مورد برسي وآزمون قرار دهد بعلاوه يک سازمان که بر اساس ساخت وظيفه اي(عملياتي) پي ريزي شده  است خيلي آسانتر وسريعتر به مهارت هاي ويژه اي  که به عهده وي محول گرديده خواهد رسيد  و در عمل خودرا آماده مواجه شدن با آنچه که مورد نياز سازمان است مينمايد.

اما به عنوان يک سازمان رشد يابنده با توسعه جغرافيايي  وتوسعه خط توليد معايب سازمان بر اساس ساخت وظيفه اي ظاهر مي گردد. بطوريکه با گسترش حوزه عملياتي  اختلافي بين سرعت عمليات و اخذ تصميم  توسط مديران ايجاد خواهد گشت . زيرا مديران وظيفه اي جهت انجام امور مي بايست تصميمات خود را به ستاد مرکزي گزارش نمايند و براي مدت طولاني منتظر بمانند تا درخواست  ويا تقاضاي آنها پاسخ گفته شود  بعلاوه اغلب قضاوت و تعين دقيق محاسبات در اين ساخت مشکل است.

حال اين سوال مطرح مي شود که اگر قرار باشد محصول جديدي توليد شود چه کسي مسئول تشخيص وتوسعه  را به عهده دارد آيا بخش محصول؟ يا بازاريابي؟ و سرانجام مسئله هماهنگي وظايف اعضائ پايين سازمان بعنوان يک مشکل ومسئله اساسي  براي مديريت سطح بالا  در اين سازمان ها مطرح بوده است وتل حدودي بين اعضائ هر بخش ويا سرپرست در هر واحد با ساير بخشها  و سرپرستان واحد هاي ديگراحساس جدائي وبيگانگي مشاهده مي شود و لذا اين امر موجب اختلاف بيشتر کارکنان نسبت به کارکنان در واحد هايي که مي بايست همه آنها در کل اهداف سازماني دنبال نمايند.

بطور خلاصه مي توانيم معايب و مزاياي اين نوع سازمان را بشرح زير خلاصه نمائيم.

**الف )مزايا**

1- انعکاس اعمال منظقي و مشخص است

2- اصول و قوانين جايگزين افراد متخصص مي شود

3- حفظ قدرت وتشخيص بستگي به نوع وظيفه دارد

4- آموزش و تعليم و تربيت يه آساني صورت مي پذيرد

5- کنترل براي سطوح بالا به راحتي انجام مي پذيرد.

**ب) معايب**

1-  مسئوليت سود آوري فقط در سطوح بالا است

2- تاکيد تاکيد بيش از حد روي تخصص افراد سازمان گرديده است

3-  رشد مديريت تا حدودي محدود است

4- هماهنگي بين فعاليت ها کمتر است

5- رشد اقتصادي شرکت بعنوان يک سيستم  متنوع دنبال  مي شود.

قابل توجه است که ساخت وظيفه اي سبب بوجود آمدن سازمان  بوروکراتيک يا ديوان سالاري مي گردد از جمله خصوصيات سازمانهاي بوروکراتيک اين است که اندازه سازمان آنقدر بزرگ است که اعضائ آن همديگر را نمي شناسند و در نتيجه فرد در سازمان احساس بي هويتي و گم شدنمي نمايد.

اين نوع از سازمان ها از سطوح متعدد وسلسله مراتب طولاني تشکيل شده و ترفيع کارکنان تنها از طريق خالي شدن پست در رده بالاتر امکان پذير است که اين امر از طريق خارج شدن فرداز سازمان ميسر است که خيلي به ندرت اتفاق مي افتد يا از طريق ايجاد واحد هاي جديد  به همين دليل تمايل به بزرگ شدن و تورم در اين نوع سازمان ها خيلي زياد است در اين سازمان ها تاکيد بيش از حد برقوانين مقررات دستورالعملها وآيين نامه ها وجود دارد و کارکنان سطوح پايين تر از ريزه کاري هاوفعاليت هائي مطلع اند که مقامات بالاتر از آنها بي اطلاع اند  و به اين ترتيب هيچ کس در سازمان وجود ندارد که دقيقا بداند در سازمان چه مي گذرد. يک سازمان بوروکراتيک نمي تواند به حيات خود ادامه دهد مگر آنکه به طريقي مفيد بودن خود را ثابت کند ودر اين راه از هيچ کوششي براي بقائ خود دريغ نخواهد کردريشه بسياري از آيين نامه ها و مقررات دست وپا گير دولتي را مي توان در اين انگيزه جستجو کرد از اينرو بعضي از شرايطي که بروکراسي را بوجود مي آورندعبارتند از:

الف) اندازه بزرگ وتقسيم بندي وظائف بصورت وظيفه اي

 ب) عدم وجود سنجش معيار هاي خدمات  و فعاليت هاي سازمان و در نتيجه مبهم ماند ثمر بخشي يا عدم کفايت فعاليت هاي سازمان.

ج) عدم وابستگي رشد و حيات سازمان به کسب کيفيت خدمات و توليدات آن و به عبارتي ديگر تامين منابع مالي  واقتصادي سازمان از توليد کالا و خدمات و وجود رابطه نزديک و مستقيم بين حقوق و مزاياي بيشتر با احراز پست ها و مناصب سازماني بالا تر مي باشد.
در سازمان هاي صنعتي بعلت ضرورت هاي توليد ماشيني  و لزوم استفاده از مزاياي توليد انبوه  کاربرد ساخت سازماني بر مبناي تخصصي اجتناب نا پذير است . بدين لحاظتکنيک هاي مختلف مهندسي صنعتي و بويژه برنامه ريزي  و کنترل توليد بوجود آمدندتا حدالامکان وابستگي واحد هاي تخصصي  را نسبت به يکديگر تسهيل و تصحيح نمايد که برخي تدابير مورد عمل در سازمانها به شرح زير است:

1- استاندارد کردن عمليات روشها فرمها حرکتها  مشاغل وسائل و غيره

2- تهيه دستورالعمل دقيق براي اجراي عمليات  مختلف توليد وپشتيبانب

3- آموزش سيستماتيک کارکنان سرپرستان مديران نسبت به روشهاي مورد عمل

4- تعيين شاخص هاي عملکرد و بهره وري براي هر واحد و حتي هر فرد و کوشش به منظور بالا بردن سطح عمليات و همچنين اندازه گيري نتايج عملکرد ومقايسه آن با شاخص تعيين شده و اقدامات اصلاحي .

5- برنامه ريزي همه جانبه وکوشش به منظور اجراي دقيق آن توسط مديران وکارکنان.

6- طراحي گردش وجابجايي شغلي کارکنان ومديران .

تقويت ارتباطات  افقي بين واحدهاي سازمان از طريق ايجاد کميته ها و شوراهاي هماهنگي.

**2- سازماندهي بر اساس محصول**

در اين ساخت سازمان به واحدهاي داراي استقلالي داخلي که هر يک عهده دار کليه عمليات مربوط به توليد

فروش وتدارک محصول معيني هستند و داراي کليه ارگانهاي سازماني وپشتيباني لازم براي ايجاد وظائف خود مي باشد

و بر اساس معيارهائي مانند سود بهره وري کميت توليد و ضايعات اندازه گيري مي شوند
در سازماندهي يا بخش بندي بر اساس محصول هر بخش مسئوليت توليد يک محصول ويا يک گروه از محصولات هم خوانواده را به عهده دارد .

اين نوع تقسيم بندي: الگوئي منطقي براي سازمانهائي است که با فناوري متنوع و روشهاي بازار يابي متفاوت فعاليت مي نمايند چنانچه سازمان بازرگاني واحدي محصولات متنوع و متعددي تهيه کند نوع آنها متفاوت و توليد هر يک مستلزم سرمايه وهزينه هاي هنگفت و فنون خاصي باشد

(مانند :توليد ماشين الات کشاورزي راديو تلوزيون و غيره )در اين صورت تنوع و تعداد محصولات و توليد هر يک به مقدار زياد ايجاب مي کند که تقسيم کار بر حسب نوع محصولات صورت گيرد .

بطور خلاصه مزايا ومعايب اينگونه سازمان ها به شرح زير است :

**الف) مزايا**

1- خط توليد شديدا مورد توجه قرار گرفته و تلاشهاي لازم جهت تحقق آن بعمل مي آيد .

2- مسئوليت سود دهي به عهده همه بخشها گذارده صورت مي گيرد .

3- هماهنگي در بخشها در سطوح مختلف به آساني صورت مي گيرد .

4- زمينه براي تصميم گيري در تمام سطوح مديريت ممکن مي باشد .

5- ترتيب مديران يا بطور کلي نيروي انساني در سطح عمومي آسانتر صورت مي گيرد

**ب) معايب**

1- بيشتر نيروي انساني (مديران )با تخصص هاي بالا مورد نياز است .

2- کنترل فعاليت هاي اقتصادي و نگهداري اطلاعات لازم در اين مورد مشکل مي گردد.

3- کنترل براي مديران در سطوح بالا دشواراست .

**3- سازمان براساس منطقه عمليات**

در تقسيم کار بر حسب منطقه عمليات براي هر ناحيه يا منطقه معين يک واحد سازماني با اختيارات وسيع تشکيل ميگردد که در اين حالت روساي سازمان هاي مربوطه مسئول اجراي عمليات در مناطق مورد عمل هستند  البته تقسيم کار در واحد هاي داخلي ممکن است بر اساس نوع فعاليت تخصصي محصول و حتي مي تواند ترکيبي از اينها باشد (همانگونه که در نمودار 7 ملاحظه مي فرمائيد).

طبيعي است اين نوع سازماندهي براي موسسات که نسبتا بزرگ بوده و تا حدودي متکي به بازارهاي محلي است بسيار مفيد بوده زيرا اين امر باعث سهولت دستيابي مصرف کنندگان به بازارهاي مورد نياز خواهد گرديد وبه طبع باعث افزايش فروش خواهد شد.

**الف) مزايا**

1- مسئوليت را در سطوح پائين ايجاد مي نمايد .

2- تاکيد روي بازارها و مسائل محلي دارد .

3- هماهنگي عمليات به نحو مطلوبي در منطقه اعمال مي شود.(رشد مي نمايد)

4- ارتباطات رو در رو يا مستقيم مي باشد و از اين امر به نحو مطلوبي  سازمان ميتواند بهره مند شود.

5- زمينه را براي تعليم مديران در تمام سطوح فراهم مي نمايد .

**ب)معايب**

1- به مديران در سطوح مديريت بالا احتياج پيدا مي شود .

2- باعث حفظ ونگهداري خدمات مرکزي اقتصادي از يک طرف و از طرف ديگر ممکن است احتياج به نگهداري وحفظ همان خدمات اقتصادي چون اداره کار کنان خريد و....در سطح منطقه گردد .

3- کنترل را براي مديران سطح بالا مشکل مي نمايد .

**4-  سازمان بر اساس مشتري (ارباب رجوع)**

سازماندهي بر اساس مشتري وقتي صورت مي پذيرد که يک بخش فروش يا همه محصولات توليدي يک شرکت براي يک دسته خاص از مشتريان توليد و فروخته شود در اين حالت سازمان را بر اساس نوع مشتريان سازماندهي کرده به طوري که مشتري براي خريد کالا يا خدمات خاص مستقيما به بخش مربوط مراجعه مي نمايد . بعنوان مثال :اگر يک شرکت الکترو نيک را در نظر بگيريد تقريبا با سه دسته از مشتريان مواجه است مشتريان نظامي صنعتي و مصرف کننده که موجب مي شود اين شرکت سازمان خود را همانگونه که در نمودار 8 مشاهده ميگردد طبقه بندي وسازماندهي نمايد  البته اين نوع سازمان دهي کمتر به کار گرفته مي شود و بطذ معمول از رده مياني به پايين سازمان ميباشد مبناي اين نوع سازمان دهي خواست ونياز مشتري است.

**الف) مزايا**1- تمرکز يافتن روي نيازها و خواسته هاي مشتريان
2- به مشتريان اين احساس را مي دهد که عرضه کنندگان کالا  و خدمات به خواسته ها و مسائل آنه اهميت مي دهند
3- مهارت در شناخت مشتريان را افزايش مي دهد.

**ب) معايب**

1-  هماهنگي عمليات را براي پاسخ به نياز مشتريان ممکنست با مشکل مواجه سازد

2-به مديران ستادهاي تخصصي  وکارکنان ماهر براي رفع مشکلات و خواسته هاي مشتريان نياز است

3- گروههاي مشتريان ممکن است به وضوح تعريف و طبقه بندي نشده باشند.

**5-  سازمان براساس خدمت**

در اين نوع سازمان کليه فعاليتهاي مشابه يا غير مشابهب که براي انجام خدمات يا توليد کالاي معيني لازم است دسته بندي شده ودر يک واحد سازماني قرار ميگيردند. اين نوع طبقه بندي براي سازمانهايي که کالا و خدمات متنوع را توليد مي نمايد مفيد است زيرا موجب تسهيل در امر هماهنگي فعاليتها در راستاي اهداف مورد نظر است.

اگرچه اغلب تصور مي رود که بخشهاي ستادي بر اين نوع سازماندهي ترجيح دارند وليکن سازماندهي بر اساس خدمت جهت کسب اثر بخشي کنترل ويا هر دو با هم در سازمان مطرح است  البته به عنوان يک شکل سازمان دهي  ميبايست سازمان بر اساس نوع خدمت بدقت مورد برسي و ملاحظه قرار گيرد.

در يک موسسه تجاري يا غير تجاري انواع بخش هاي تجاري چون امور کارکنان(بويژه استخدام آموزش وگزارشات کارمندي) حسابداري خريد وساير موارد ديگر ديده مي شود.
فعاليتهايي که تا حدودي مشابه اند در بخش هاي خدماتي ويژه متمرکز شده اند و بدين ترتيب مي توان از اين نوع سازمان دهي جهت اثر بخشي کنترل يا هر دو باهم در سازمان بهره برد.

بطور خلاصه مزايا ومعايب اينگونه سازمان ها به شرح زير است :

**الف) مزايا**

1-باعث صرفه جويي هزينه  فعاليت هاي خدماتي مي گردد زيرا فعاليت هائي در بخش هاي ويژه (تخصصي) متمرکز مي شود.

2-باعث توسعه وافزايش درجه تخصصي در مناطق مديريت و متخصصان خدماتي مي گردد.

**ب)معايب**

1- خطر عدم کارائي

2- کنترل بيش از حد بر روي سازماندهي بر اساس خدمات

3- ايجاد مشکلات و موانع به هنگام ارائه خدمات مناسب براي مشتريان

**6- ساخت خزانه اي يا ماتريسي**

يکي از اشکال مورد استفاده که بطور متنوعي مورد بهره برداري واقع شده است سازمان بر اساس ماتريس است که از آن به عنوان سازمان پروژه وشبکه نيز نام برده مي شود  در سازمان بر اساس پروژه (سختمان دوبعدي با ساخت ماتريسي) در يک بعد تخصص هاي لازم براي انجام وظايف(پروژه)  بر حسب درجات مختلف تخصص و مهارت تحت سرپرستي مديران گروهها قرار مي گيرند.

در بعد ديگر محصول به صورت پروژه هايي با مشخصات معين نظير تاريخ شروع و پايان پروژه اعتبار پروژه مشخصات عملکرد و اجرائي معين قرار دارند که توسط يک فرد مجري يا مدير پروژه هماهنگ و اداره ميشوند.

مديران پروژه از ميان کارشناسان تخصص هاي لازم را براي انجام عمليات تخصصي در دوره پروژه انتخاب مي کند. اين افراد درمدت اجراي پروژه از لحاظ تخصصي و همچنين سازماني تحت نظارت مستقيم مدير پروژه قرار دارند ودر انقضاي عمليات روژع مجددا به گروه تخصص خود باز مي گردند.سازمان براساس پروژه در حقيقت يک نوع ترکيب بين بخش بندي تخصصي وظيفه اي ومحصول است که در نهايت امر باعث افزايش بهره وري سازمان وارضاي مشتريان شرکت مي گردد.

اين نوع سازمان در واقع شکل پيشرفته تري از سرپرستي چند جانبه است و در موسسات بزرگ اعمال فني پيچيده و متعددي را انجام مي دهند بکار مي رود. البته اين نوع تقسيم بندي قبلا بيشتر در سازمانهاي تحقيقاتي و مشاوره اي مراکز آموزشي مورد استفاده قرار مي گرفت.
در حال حاضر علاوه بر سازمان مذکور در شرکت هاي بزرگ نيز مورد استفاده قرار مي گيرد جدول10 يکي از سازمانهاي ماتريسي را نشان مي دهد.بطوريکه در اين نمودار ملاحظه مي نمائيد  در يک بخش مديران وظيفه اي عهده دار وظايف مهندسي مي باشند که با هدايت مديران پروژه امکان به انجام رسيدن محصول را دريک پروژه دنبال مي نمايند. سازمان بر مبناي پروژه از جهات متعدد با سازمانهاي متداول متفاوت است براي مثال:سازماني بر مبناي پروژه يک تعهد موقت است نه دائمي  وحدت فرماندهي رعايت نمي شود سلسله مراتب و ارتباط صف و ستاد به گونه اي که در اغلب سازمان ها متداول است مفهوم ندارد واز همه مهم تر يک رشته روابط دائم ومستمر بين واحد هاي مختلف برقرار مي شود به گونه اي که بدون همکاري نزذيک آنها پيشرفت اجراي طرح امکان پذير نيست.

**الف) مزايا**

1-هدف کس نتيجه مطلوب است

2- هويت حرفه اي وتخصصي افراد حفظ مي گردد.

3- ميزان سود هر محصول مشخص مي گردد.

**ب) معايب**

1- تضاد در حدود اختيار سازمان بين مديران گروههاي مهندسي  ومديران پروژه وجود دارد.

2- نياز به ايجاد ارتباط گسترده وجود دارد و جلسات مکررو تصميم گيري هاي بيش از حد است

3-امکان بروز دستورات متناقض فراوان وجود دارد

**7- ساخت سازماني با گروههاي متداخل**

در اين نوع ساختار دهي سازمان به عنوان شبکه اي از گروههاي به  هم پيوسته طراحي مي گردد  در اين نوع ساختاردهي  عملکرد کلي سازمان را فقط موهون کيفيت کار گروهها نمي داند بلکه به هم پيوستگي اين گروهها مد نظر است ضمن اين که ايفاي نقش مديران را امکان پذير مي سازد تا وقتي تلاشهاي فردي را به تلاش هاي گروهي واهداف فردي را به اهداف گروهي تبديل نمايد و بدينوسيله مشارکت افراد را در برنامه ريزي حل مساله و تصميم گيري امکان پذير سازد اين نوع ساختار سازماني را سيستم اثر بخشي تعاملي مديريت نيز خوانده مي شود

**گروههاي متداخل**

**- ترکيب مختلط**

در عمل بسياري از سازمانها  وموسسات ترکيبي از طرح هاي ساختاري را در سازمان ممکن است بکار گيرند تا از مزاياي انعطاف پذيري طرح هاي ترکيبي استفاده نمايند  براي مثال : در يک واحد توليدي ممکن است  سازمان در مرحله اول بر اساس نوع محصول در مرحله بعد بر اساس نوع عمليات  يا وظيفه تقسيم شود.(مثلا فروش و توليد)

بعد خود فروش را بر اساس منطقه عمليات تقسيم نمائيم  و توليد را نيز بر اساس نوع محصول طبقه بندي نمائيم  وحال اين پرسش مطرح است که کداميک از اشکال متداول سازماني بهترين مزيت را دارد؟

يک بهترين روش سازماندهي با بخش بندي سازمان که قابليت اجراء  و در عين حال براي همه سازمان ها و همه موقعيت ها وجود داشته باشد وجود ندارد.

**سازماندهي از نظر اسلام**

در مديريت خدا گونه کارکنان يک ارگان بايد در چارچوب وظيفه که به آنها محول شده از مدير مربوط به خود فرمان بگيرد و فرمانبرداري نمايند و به نوبه خود مديران هر قسمت از ما فوق خود فرمانبرداري نمايند چرا که اگر کثرت فرماندهي وجود  داشته باشد ،کارکنان ممکن است در تضاد فرمانها قرار بگيرند و نتوانند کار محوله را تشخيص وانجام دهند . قران نيز اين سياست را که اهميت دادن به گروه هاي کوچک و سازماندهي ميان انهاست در ضمن سرگذشت قوم موسي به ما مياموزد.

حضرت محمد(ص)نيز چون زمام امور مدينه را بدست گرفتند براي ايجاد نظم و عدالت و توزيع عادلانه در قانون اساسي مدينه،مردم را به اقوام گوناگون تقسيم کردند و هر قوم و قبيله اي را مسئول تامين افراد حل مشکلات و کمبود هاي انان قرار دادند. در حال حاضر تقسيم حجاج به کاروانها نمونه خوبي است براي توزيع عادلانه مواد ميان انها. دين مبين اسلام دين تشکيلات است. در اين دين که ايين دعوت به خير و نهي از منکر از ارکان ان است وجود تشکيلات منظم ضرورت دارد.دستورات ديني ما بايد هويت و ساختار هماهنگ و يک پارچه به خويش بگيرد و فعاليت ثمر بخش با شيوه بازدهي بيشتر داشته باشد .با کمي دقت در زندگي پيامبر اکرم(ص)متوجه ميشويم که روش دعوت آن رهبر الهي نه تنها با شيوه سازمان دهي و تشکيلات بيگانه نبوده بلکه همواره با نظم سازماني و تشکل همراه بوده است. يکپارچه کردن و هماهنگ نمودن فعاليت هاي تبليغي براي اشاعه دين مبين اسلام همسو کردن انها و بر گزيدن شيوه اي بارور تر و ثمر بخش تر در جهت ايجاد فضاي تشکيلاتي نه تنها در عصر ما مجاز و مشروع است بلکه جنبه و جوب ولزوم نيز به خود مي گيرد .با بررسي دقيق اين مطلب روشن خواهد شد که سازماندهي در سطوح مختلف مورد توجه رهبران اسلام بوده است. حضرت علي (ع)در نهج البلاغه  مي فرمايد:(هر يک از کارگذاران را عهده دار مسئوليت مشخص به همراه شرح وظايف بگردان چرا که اين عمل موجب پيشگيري از کاهلي و سستي و فرار از مسئوليت است .با سازمان دهي مسير راه افراد سازمان تبيين مي شود و از کحرويها و انحرافات از خط مشي سازمان جلوگيري ميشود در واقع پيروي از راه هاي ديگر و افتادن در مسيرهاي غير مستقيم به علت ناهمخواني هاي با اهداف سازمان انسجام گروهي را از بين مي برد . پس بايد راه روشن باشد و اين امر در سايه سازماندهي دقيق صورت مي پذيرد.(و ان هذا صراطي مستقيما فاتبعوه و لا تتبعو السبل فتفرق بکم عن سبيله ذلکم وصيکم به لعلکم تتقون)(انعام ايه 53)اين است راه راست از ان پيروي کنيد و از راه هاي ديگر که موجب تفرقه و پريشاني شماست جز از راه خدا مطابعت نکنيد و اين است سفارش خدا به شما که پرهيزکار شويد.

علي (ع)فرمود:الامورالممنتظمه يفسد ها الخلاف)کارهاي منظم را کارهاي نا منظم و نامرتب نابود مي کند .با دقت در مفهوم فرمايش حضرت مشخص ميشود که نه تنها تشکيلات لازم و ضروري است  که نبود ان مضر است .البته توجه به اين نکته لازم است که فعاليت و سازماندهي اسلامي با سازماندهي غير اسلامي تفاوت زيادي دارد که اين ريشه در تفاوت ماهيت و طبيعت و جوهر ايدئولوژي اسلام و ساير مکاتب دارد.در تشکيلات و سازماندهي اسلامي افراد و دست اندرکاران نظام در جهت رسالت گام برداشته نه رسالت انسانيروي از خدا و رسول خدا وجود دارد نه هر چيز غير ان. در اين تشکيلات تلاش گران پاداش و مزد خود را از دستان هميشه گسترده پروردگار مي گيرند نه انسان هايي که افريننده او هستند . در تشکيلات و سازماندهي غير اسلامي برتري و توفق افراد تابع موضوع و مرتبت انها در تشکيلات است.اوامر و دستورات فقط بر اساس سلسله مراتب صورت مي پذيرت اما برتري در سازماندهي اسلامي بر اساس برتري در پيشگاه الهي است (ان اکرمکم عند الله اتقيکم)ملاک تقوي الهي است.

جامه ما از حيث پشتوانه تشکيلات نيز غني است و منابع و امکانات فراواني براي استفاده و بهره جويي داريم که اولين ان قران و سپس احاديث و روايات و سخنان ارزشمندي است که جمع آوري شده يا مندرج است در کتاب گرانقدر نهج البلاغه (خطبه158)که دستور عمل عملي و عيني براي مديران است.(في صفه القران الا ان فيه علم ما ياتي و الحديث عن الماضي ودواء دائکم و نظم ما بينکم.)امام در توصيف قران مي فرمايد :در ان علم ودانش فراوان و انچه بيايد وجود دارد و سخن در مورد گذشتگان و داوري درد شما و نظم انچه ميان شما مي باشد.

در سازماندهي گروه انچه مهم است اموزش براي بهبود سازماندهي است. براي اموزش مداوم اجزا به منظور تداوم و تقويت ساختاري که روش هاي مختلف اموزش مي توان استفاده کرد . يکي از اين روش ها اموزش اجزاي گروه به دست افراد گروه خودي است .پس سازماندهي با اموزش مداوم همگون بوده و همخواني دارد و از ملزومات ان است.

(کونوا ربابيين،بما کنتم تعلمون الکتاب و بما کنتم تدرسون)خداشناس و خداپرست باشيد چنان چه اين حقيقت را به ديگران مي اموزيد خود نيز ياد مي گيريد .(ال عمران ايه 79)رباني در اين ايه منظور دانشمندان و علمايي هستند که مسئوليت تربيت و پرورش افراد جامعه را بر عهده آنهاست .اين علما مانند شمعهاي فروزان روشني بخش راه و مسير انسانها هستند.

آموزش همنوايي و همبستگي را در سازمان تقويت مي کند در سازماندهي گروه زماني ميتوان انتظار همبستگي و همنوايي داشت که براي اعضا بينات و دلايل و ادله متعارف وجود داشته باشد در غير اين صورت فقدان موفقيت سازماندهي موجب از هم گسيختگي گروه خواهد شد .(و لاتکونوا کالذين تفرو و اختلفوا من بعد ما جاءهم الينات)و مانند انان نباشيد که س از ان ايات و ادله روشن برشان آمد تفرقه و اختلاف نمود (ال عمران ايه 105)

اهميت سازماندهي بدان حد است که امام علي (ع)عمل به ان را يکي از نشانه هاي خردمندي مي داند . در پاسخ به اين سوال که از ايشان در خواست کردند فرد خردمند را برايشان وصف کند فرموند:(هو الذي يضع الشيء مواضعه فکان ترک صفته صفته له،اذ کان بختلاف وصف العاقل.)همين کار را هم کردم يعني که نادان به خلاف خردمند هر چيزي را در جاي خودش قرار نمي دهد.

همان طور که امام علي (ع)مي فرمايد :کار هيچ کدام به ثمر نخواهد رسيد مگر با همکاري ديگري .اين بحث امروزه تحت عنوان ارتباط و تعامل سازمانها از يکديگر مطرح مي شود .در اين خصوص تحقيقات و بررسي هاي زيادي صورت گرفته که براي اطلاع بيشتر رجوع به کتاب هاي در خصوص سازمان و مديريت توصيه مي شود.

حضرت علي(ع)مي فرمايد:(اوصيکم عباد الله يتقوي الله ونظم امرکم.)

(من وصيةلاميرالمومنين (ع)الحسن والحسين عليهم السلام لما ضربةابن ملجم لعنت الله.اوصيکما و جميع ولدي واهلي ومن بلغه کتابي،بتقوي الله و نظم امرکم.)از وصيت اميرالمومنان به حسن وحسين عليهماالسلام هنگامي که ابن ملجم ملعون ايشان را ضربه زده بود:سفارش مي کنم به شما دو نفر و تمام فرزندان و خانواده ام و کساني که نامه من به انها ميرسد به تقوي خدا و نظم در کارتان.

**حداکثراستفاده ازحداقل منابع**

در مديريت امروزي با تمام ويژگي هاي ان دارا بودن منابع مالي  و مادي و مادي و انساني يک بحث است و چگونگي استفاده از اين منابع و استفاده بهينه از اين منابع بحث ديگري است .در بحث سازماندهي استفاده ناصحيح و همچنين استفاده نا به هنگام مي تواند سازمان را از حرکت بازداشته يا حد اقل حرکت  حرکت ان را کند نماييد که اين نيز مانع رشد خواهد شد.اين رشد در همه ي زمينه ها قابل تعميم است مثل بعد رشد اقتصادي ،سياسي،اجتماعي و غيره موانع سد راه رشد هم بازدارنده اند و موجب شکست (ان الله يامرکم ان تودو االامانات الي اهلها و اذا حکمتم بين ناس ان تحکمو ا بالعدل (نساءايه58)خدا به شما امر مي کند که امانت را به صاحبش باز دهيد و چون حاکم بين مردم شويد به عدالت رفتار کنيد.

**انجام هر کاري به جاي خود**

باسازماندهي از دوباره کاري ها و تقسيم غير منطقي کارها ميان واحد ها و قسمت هاي مختلف جلوگيري خواهد شد .علي(ع)خطاب به مالک مي فرمايد :(و اياک و العجلة بالامور قبل اوانها او التسقط فيها عند امکانها او اللحاجه فيها اذا تنکرت ،او الوهن عنها اذا استوصحت فضع کل امر موضعه و او قرع کل امر موقع.)اي مالک از شتاب در راه رسيدن پيش از زمان ان و از سهل انگاري در انجام دادن ان وقتي که امکان انجام دادن ان را دارد بپرهيز و نيز از پا فشاري در امور هنگامي که وجه درست ان نامشخص است يا سستي در انجام دادن ان زماني که درستي ان روشن است . يعني هر کاري را در جاي خود به جاي آر.

ايجاد وحدت و يک پارچگي

خداوند متعال در سوره حجرات ايه9 مي فرمايد :(و ان طائفتان من المومنين اقتتلوا فاصلحوا بينهما فان بغت احديهما علي الاخري فقاتلو التي تبغي حتي تفيء الي امر الله فان فاءت فاصلحوا بينهما بالعدل و اقسطو ان الله يحب المقسطين)اگر دو طايفه از اهل ايمان با هم به قتال و دشمني بپردازند البته شما مومنان بين انها صلح بر قرار داريد و اگر قومي بر ديگري ظلم کرد با ان تايفه ظالم قتال کنيد تا به فرمان خدا باز ايد پس هر گاه حکم حق برگشت با حفظ عدالت ان ها را صلح دهيد و هميشه عدالت کنيد زيرا خداوند بسيار اهل داد و عدل را دوست مي دارد خداوند متعال مومنان را موظف مي داند که يکديگر را اصلاح کنند.

**استفاده از مهارت متخصصان و کارداني خبرگان**

يکي از اصول عمده در مبحث سازماندهي ،اصل تفويض اختيار است.با واگذاري اختيارات اعضاي سازمان مسئوليت مي پذيرند و نسبت به مسئوليت خويش پاسخ گو هستند .تفويض اختيار عبارت است از انتقال اختيار و مسئوليت رسمي از مافوق به زير دست براي انجام دادن وظايف خاص.واگذاري اختيار و مسئوليت موجب مي شود که سازمان به شکل موثر تري فعاليت کند زيرا هيچ ما فوقي نمي تواند شخصا همه ي وظايف سازمان را به طور کامل انجام دهد .تفويض اختيار و مسئوليت از بالاترين رده مديريت اغاز مي شود و معمولا به انتقال قدرت قانوني از رئيس به مرئوس اطلاق مي شود . با وجود اين بسياري از رهنمود هاي تفويض اختيار بر اصول کلاسيک مديريت استوار است .با تقسيم کار وظايف و مسئوليت هاي ويژه ي هر قسمت و مقام سازماني مشخص مي شود .حضرت علي (ع)در نامه 53 به مالک اشتر مي فرمايد:(و اجعل لراس کل امر من امورک راسا منهم لا يقهره کبيرها و لا يتشتت عليه کثيرها)اي ما لک بايد براي هر نوع از کارهايت يک رئيسس انتخاب کني .رئيسي که کارهاي مهم وي را مغلوب نسازد و کثرت کارها او را پريشان و خسته نکند.( <http://athir.blogfa.com/post-3259.aspx>)

[**اصول و مفاهيم کلي سازماندهي (organizing)**](http://athir.blogfa.com/post-2067.aspx)

سازمان بر مبناي وظيفه (هدف):در اين نوع سازماندهي ، واحدها بر حسب وظيفه و کاري که قرار است انجام دهند تقسيم بندي مي شوند .

سازمان بر مبناي نوع عمليات (تخصص) : در اين روش، مبناي تقسيم کار عبارت است از: نوع فعاليت، تخصص و آگاهيهاي يکسان به اين ترتيب، حرفه و تخصص افرادي که کار را انجام مي دهند، ملاک تقسيم بندي واحدهاي سازماني خواهد بود، مثل سازمان نظام پزشکي يا ستاد خدمات کامپيوتري.

 سازمان بر مبناي مشتري (ارباب رجوع):

در اين روش ، به دريافت کنندگان خدمات سازمان ، توجه  مي شود و سازماندهي بر اساس گروههاي مختلف مشتريان و ارباب رجوع صورت مي گيرد .

سازمان بر مبناي قلمرو عملياتي ( محل جغرافيايي):

در اين نوع سازماندهي، محل و مکان عمليات، ملاک قرار مي گيرد و کليه فعاليت هايي که در يک منطقه صورت ميگيرند، تحت نظارت يک واحد متشکل مي شوند.

 سازمان بر مبناي محصول ( نوع توليد ) :

در اين روش ، مبناي گروه بندي وظايف و تقسيم کارها ، نوع کالا يا محصولي است که قرار است توليد شود.

سازمان بر مبناي پروژه :

در سازمانهايي که اين امکان وجود داشته باشد تا هدف و ماموريت آنها را در قالب پروژه ها و برنامه هاي تقريبا مستقلي اجرا کرد، مي توان به تعداد پروژه هاي موجود در سازمان، واحد هاي مستقلي را به وجود آورد و به اين ترتيب، سازماندهي را بر اساس پروژه هاي موجود، انجام داد .

سازمان ماتريسي :

سازمان ماتريسي، تلفيقي از سازمان بر مبناي وظيفه و سازمان بر مبناي پروژه است. به اين ترتيب که جريان اختيار در واحدهاي تخصصي به صورت عمودي و در واحدهاي اجرايي، به صورت افقي است و از تلاقي اين دو محور، يک ماتريس به وجود مي آيد.

 سازمان با ساخت آزاد يا ادوهکراسي :

اين نوع سازماندهي، ساختن موقت، في البداهه و استعجالي دارد و براي رسيدن به هدف معيني، بدون طرح و نقشه قبلي به وجود مي آيد. اين ساخت شباهت زيادي به سازمان ماتريسي دارد که از نيروهاي اطلاعاتي و تخصصي، بنا به مقتضاي موارد مطرح شده، مناسبترين استفاده هاي تخصصي و عملياتي را به وجود مي آورد.

سازمان يا گروه هاي متداخل يا سازمان حلقوي :

اين ساخت ، در قالب گروههايي که به وسيله اعضاي مشترک ، با هم در ارتباط مي باشند ، شکل مي گيرد . يک فرد در گروهي به عنوان مدير ، در گروه ديگر به عنوان مرئوس و در گروه سوم به عنوان مشاور ميتواند انجام وظيفه کند . به اين ترتيب روابط گروهي ، در اين ساختار ، مورد تاکيد قرار مي گيرد .

ساخت سازماني مدولار ( ماجولار ) :

در اين نوع سازماندهي ، سازمان از واحدهاي مختلفي تشکيل مي شود که هر واحد با ضوابط اجرايي مشخص و ماموريتي که خود ، مينياتوري از ماموريت کل سازمان است ، به طور مستقل ، غير متمرکز و خودکفا به فعاليت ادامه مي دهد . در اين نوع ساختار ، هر يک از واحدها به عنوان يک مدل (واحد خود کفا)، برمبناي معيارها و ضوابط اجرايي معين ، عمل ميکند .

ساختهاي ترکيبي :

هر يک از روشهاي سازماندهي داراي محاسن و محدوديتهايي هستند که بايستي با در نظر گرفتن ويژگيهاي زماني و مکاني و مقتضيات موقعيتي و شرايط حاکم ، آن را برگزيدند که بيشترين سود و کمترين زيان را عايد سازد .  (<http://athir.blogfa.com/post-2067.aspx>)

در امر سازماندهی مدیریت به طراحی شغل ˛ تصریح ماموریتها ˛ توضیح سیاستهای سازمان ˛ بنا نهادن قوانین و دستوالعملها ˛ گسترش روابط با مشتریان ˛ حفظ روابط با سرپرستان ˛ مشتریان ˛ افراد ˛ کارمند یابی ˛ ارزشیابی ˛ تضمین منابع و غیره می زند که برای انجام مناسب و صحیح امور در جهت ارتقای موفقیت سازمان و بهره وری فردی آن نیازمند به مهارتهایی چون مهارتهای تکنیکی ˛ مهارت در استخدام بهینه افراد ˛ ترفیع انتصاب آنها ˛ مهارت سازماندهی و غیره را دارد.( دوبرین 1990)

**3-1-13-2.عوامل رهبری**

**تعريف رهبري**

واژه رهبري بيشتر شبيه واژه هاي آزادي، عشق و صلح است. هر چند هر يك از انسان ها  به طور ادراكي مي‌دانند كه هريك از اين واژه ها چه معنايي دارد و آن را با تمام وجود احساس مي‌كنند ولي با وجود اين هر يك از اين كلمات مي‌تواند تعاريف مختلفي براي مردم مختلف داشته باشد. به محض اين كه هر كسي شروع به تعريف رهبري مي‌كند بلافاصله درمي‌يابد كه رهبري تعاريف  مختلفي دارد ( هاول، 1999) در پنجاه سال گذشته بيش از شصت و پنج طبقه بندي سيستمي مختلف براي تعريف موازين رهبري ارائه شده است (فليش من، 1991). شايد به تعداد كساني كه كوشيده اند مديريت و وظايف آن را تعريف كنند، در اين مورد تعريف وجود دارد. گروهي رهبري را تاثيرگذاري بر افراد در انجام وظايف شان با ميل و علاقه توصيف كرده اند. گروهي ديگر رهبري را نفوذ بر زيردستان تعريف نموده اند (تنن بام ، 1961)

در تعريف ديگري با تأكيد بر روابط بين افراد، رهبري نفوذ بر مرئوسان از طريق برقراري ارتباط با آنان در تحقق اهداف سازمان بيان گرديده است (الواني ،1372 ). صاحب نظري رهبري را عبارت از ارتباط بين گروهي از افراد دانسته است كه در آن  يك نفر مي‌كوشد تا ديگران را به سمت هدف معيني سوق دهد ( ايوان سوچ 1977)

به اعتقاد جرج ارتري رهبري عبارت است از عمل تآثير گذاري بر افراد به طوري كه از روي ميل و علاقه براي هدف هاي گروهي تلاش كنند. رابرت تنن بام رهبري را به عنوان تاثير گذاري بين افراد تعريف مي­‌كنند كه در شرايطي اعمال مي­‌شود كه به وسيله فراگرد ارتباط به سوي تحقق هدف يا هدف هاي خاصي معطوف گردد. تعريفي ديگر از رهبري در كتاب مديريت نوشته استونر ديده مي‌شود كه به اين گونه است:“فرايند هدايت و اعمال نفوذ بر فعاليت هاي گروه و اعضاي سازمان.

هارولد كونتز و سريل ادانل رهبري را چنين تعريف نمود كه رهبري نفوذ در مردم است براي به تبعيت كشاندن آن ها و رسيدن به يك مقصود مشترك. تعاريف ديگري نيز با اختلافاتي جزئي مسئله نفوذ و تأثيرگذاري بر مرئوسان را از طريق ارتباطات و انگيزش، رهبري و هدايت دانسته اند. به عبارت ساده رهبري فرايندي است كه ضمن آن مديريت سازمان مي‌كوشد تا با ايجاد انگيزه و ارتباطي موثر انجام ساير وظايف خود را در تحقق اهداف سازماني تسهيل كند و كاركنان را از روي ميل و علاقه به انجام وظايفشان ترغيب كند. از اين رو رهبري در مفهوم سازمان آن به عنوان جزئي مستقل از مديريت مطرح نبوده، بلكه يكي از وظايف عمده و اصلي آن به شمار مي آيد. هر مديري علاوه بر وظايفي چون برنامه ريزي، سازماندهي و كنترل، بايد انجام اين وظيفه يعني هدايت افراد سازمان را نيز عهده دار گردد.

همان گونه كه در تعريف رهبري ملاحظه مي شود، مهم ترين نكته در رهبري، جهت دادن و نفوذ بر اعضاي سازمان است. رهبري مستلزم نفوذ كردن و تأثير گذاردن بر افراد است و مدير در نقش رهبر كسي است كه به تواند بر افراد تحت سرپرستي خود نافذ و مؤثر باشد و به عبارت ديگر مرئوسان نفوذ و قدرت او را به پذيرد.

پيترز و آستين در خصوص رهبري مربيان چنين اظهار مي‌نمايند: مربي‌گري يك رهبري رو در رو است (چهره به چهره) كه افراد را با تجربه ها، استعدادها، هوش، علاقه هاي مختلف به هم نزديك و آن ها را تشويق مي‌كند تا براي قبول مسئوليت قدم بردارند و به پيشرفتشان ادامه دهند و با همكاران خود رفتاري تمام عيار داشته باشند. مربي‌گري در مرور تكنيك ها و طرح برنامه ريزي عالي و كارايي تيمي خلاصه نمي‌شود، بلكه توجه واقعي به مردم و جلب گرايش افراد به كارگيري شان از طريق روابط انساني مي‌باشد. مربيان برجسته معمولا از شاگردان خود الهام مي‌گيرند و مهارت هاي روان شناسي خود منجمله شيوة سلوك با افراد را توسعه مي‌بخشند (هژير ، 1374 )

[**رهبري‌ اثربخش‌ (leadership)**](http://athir.blogfa.com/post-2103.aspx)

**استفاده‌ اثربخش‌ از نيروي‌ انساني**

‌امروزه‌ موفقيت‌ و سودآوري‌ سازمانها در گرو استفاده‌ اثربخش‌ از نيروي‌ انساني‌ است. آزمون‌ واقعي‌ به‌عنوان‌ يک‌ رهبر و سرپرست، ميزان‌ مهارت‌ شما در ايجاد و حفظ‌ سازمانهاي‌ انساني‌ است.
‌ ‌رهبري‌ و مديريت‌ اغلب‌ يکسان‌ انگاشته‌ مي‌شوند اما ميان‌ آنها تفاوت‌ مهمي‌ وجود دارد. رهبري‌ فرآيندي‌ گسترده‌تر و جامع‌تر از مديريت‌ است. مديريت‌ نوعي‌ رهبري‌ است‌ که‌ در آن‌ دست‌يابي‌ به‌ اهداف‌ سازماني‌ داراي‌ اهميت‌ بيشتري‌ است. تفاوت‌ اساسي‌ ميان‌ اين‌ دو مفهوم‌ منبعث‌ از کلمه‌ سازمان است. هر زمان‌ که‌ شما سعي‌ مي‌کنيد رفتار شخص‌ يا گروهي‌ را، صرفنظر از دليل‌ آن، تحت‌ تاثير قرار دهيد، رهبري‌ صورت‌ مي‌گيرد. اين‌ کار ممکن‌ است‌ به‌خاطر اهداف‌ خود يا اهداف‌ ديگران‌ صورت‌ پذيرد و ممکن‌ است‌ با اهداف‌ سازماني‌ سازگاري‌ داشته‌ يا نداشته‌ باشد. ‌رهبري‌ مسئوليتي‌ است‌ که‌ بايد به‌طور مداوم‌ اعمال‌ شود. از تمام‌ لحظات‌ بايد خردمندانه‌ استفاده‌ شود و اين‌ کار ساده‌اي‌ نيست. رهبري‌ به‌دليل‌ اينکه‌ با پيچيدگيها و رفتارهاي‌ غيرمعمول‌ افراد سروکار دارد به‌سادگي‌ قابل‌ تعريف‌ نيست. به‌همين‌ دليل‌ تقريباً‌ هنوز بااطمينان‌ نمي‌توان‌ عواملي‌ علي‌ موفقيت‌ رهبري‌ در يک‌ زمان‌ و مکان‌ خاص‌ را تعيين‌ کرد. علت‌ اين‌ است‌ که‌ شرايط‌ واقعي‌ زندگي‌ پيوسته‌ در حال‌ تغيير و عوامل‌ و متغيرهاي‌ زيادي‌ به‌طور همزمان‌ اثرگذارند.
‌‌رهبري‌ اثربخش‌ و پويا مستلزم‌ داشتن‌ سه‌ نوع‌ مهارت‌ است:

 مهارت‌ تشخيص: يعني‌ توانايي‌ شناخت‌ شرايطي‌ که‌ تلاش‌ مي‌کنيد آن‌را تحت‌ تاثير قرار دهيد;
 مهارت‌ تطبيق: يعني‌ توانايي‌ تطبيق‌ رفتار و منابع‌ براي‌ رويارويي‌ با رويدادهاي‌ پيش‌بيني‌ نشده;
 مهارت‌ برقراري‌ ارتباط: يعني‌ توانايي‌ برقراري‌ ارتباط‌ به‌گونه‌اي‌ که‌ افراد بتوانند به ‌سهولت‌ درک‌ کنند و بپذيرند.

**عناصر رهبري‌ اثربخش‌**

 ‌سرپرستان‌ بايد با جديدترين‌ اطلاعات‌ و دانش‌ مربوط‌ به‌ انگيزش‌ و رهبري‌ آشنا باشند. و حداکثر روشهايي‌ را به‌کار بندند که‌ با وضعيت‌ و شرايط‌ ايفاي‌ مسئوليت‌ به‌عنوان‌ سرپرست، بهترين‌ انطباق‌ را داشته‌ باشد.

مهمترين‌ اين‌ روشها به‌قرار زير است:

الف‌ - برمهمترين‌ قسمتهاي‌ شغلي‌ خود تمرکز کنيد: شما در مقابل‌ نيروها و رويدادهاي‌ خارج‌ از کنترل‌ مانند خرابيهاي‌ غيرمنتظره‌ وسايل‌ و ابزار، مسائل‌ کارگري، مقررات‌ دولتي‌ و موارد مشابه‌ چگونه‌ واکنش‌ نشان‌ مي‌دهيد. اگرچه‌ توجه‌ به‌ اين‌ مسائل‌ ضروري‌ است، اما مديريت‌ موفقيت‌آميز آنها است‌ که‌ موجب‌ اعتبار شما خواهد شد.

 ‌مهمترين‌ قسمت‌ شغل‌ شما شامل‌ کارهايي‌ است‌ که‌ به‌عنوان‌ سرپرست‌ بايد انجام‌ دهيد. اين‌ کارها عبارتند از استفاده‌ از فرصتها پشت‌ سرگذاردن‌ رقبا، افزايش‌ ايمني، ارتقاء کيفيت‌ محصول‌ و کاهش‌ هزينه‌ها که‌ سازمان‌ شما را اثربخش‌تر و کارآتر مي‌کند. صرفنظر از نوع‌ کار، اين‌ تلاش‌ شما را از ساير سرپرستان‌ متمايز و به‌عنوان‌ يک‌ رهبر واقعي‌ تثبيت‌ مي‌کند.

ب‌ - براي‌ خودتان‌ استانداردهاي‌ بالا تعيين‌ کنيد: اگر شما باانرژي‌ و عزمتان‌ براي‌ دست‌يافتن‌ به‌ اهداف‌ الگوي‌ خوبي‌ باشيد، موجب‌ مي‌شويد تا سازمان‌ براي‌ تطبيق‌دادن‌ خود يا شما تلاش‌ کند. تنها طريق‌ انتظار استانداردهاي‌ بالاي‌ عملکرد از زيردستان، تعيين‌ استانداردهاي‌ بالاتر براي‌ خود است.

ج‌ - اطمينان‌ حاصل‌ کنيد که‌ نيازهاي‌ کارکنان‌ تامين‌ مي‌شوند: پايين‌ترين‌ نيازهاي‌ کارکنان، غذا، لباس‌ و مسکن‌ هستند. نيازهاي‌ بالاتر عبارتند از قدرداني، امنيت، احساس‌ تعلق‌ و خوديابي. بسياري‌ از افراد مي‌توانند با کارکردن‌ در هر جايي‌ يا حتي‌ کارنکردن‌ پايين‌ترين‌ نيازهاي‌ خود را تامين‌ کنند. بنابراين، تمايل‌ آنها به‌ ماندن‌ و جدي‌ کارکردن‌ به‌ ميزاني‌ که‌ نيازشان‌ به‌ قدرداني،احساس‌ تعلق‌ و احساس‌ مفيدبودن‌ تامين‌ مي‌گردد، بستگي‌ دارد.

شما بايد بدانيد که‌ بعضي‌ اوقات‌ نيازهاي‌ کارکنان‌ و سازمان‌ باهم‌ تعارض‌ دارند. علاوه‌ بر اين، تمام‌ نيازهاي‌ روحي‌ و رواني‌ را نمي‌توان‌ با کار برآورده‌ کرد. شما بايد نيازهاي‌ سازگار را مشخص‌ و از تامين‌ آن‌ حداکثر استفاده‌ را به‌عمل‌ آوريد (مثلاً‌ در ايمني). وقتي‌ زمينه‌هاي‌ تعارض‌ را مشخص‌ کرديد مي‌توانيد با آنها مقابله‌ کنيد تا کارکنان‌ موقعيت‌ خود را بدانند (مثلاً‌ در غيبت).
د - کارکنان‌ قوي‌ و کارآ پرورش‌ دهيد: اگر مي‌خواهيد کارکنان‌ احساس‌ کنند که‌ رشد يافته‌ و دانش‌ و اطلاعات‌ خود را افزايش‌ مي‌دهند، بايد پروژه‌هاي‌ پرچالش‌ به‌ آنها واگذار کند، چون‌ باانجام‌ موفقيت‌آميز اين‌ پروژه‌ها، اعتماد به‌نفس‌ و حس‌ مشارکت‌ آنان‌ تقويت‌ مي‌گردد. سرپرستاني‌ که‌ کارکنان‌ را پرورش‌ مي‌دهند نه‌ فقط‌ يک‌ گروه‌ قوي‌ کاري‌ در اختيار خواهند داشت‌ بلکه‌ براي‌ خود نيز وقت‌ اضافي‌ به‌دست‌ مي‌آورند و بهره‌ورتر کار خواهند کرد.
ه- سبک‌ سرپرستي‌ خود را کامل‌ کنيد: اگر تلاش‌ مي‌کنيد که‌ با سبک‌ ويژه‌ سرپرستي‌ خود شناخته‌ شويد، سه‌ نکته‌ را مدنظر داشته‌ باشيد:

1 - شخصيت‌ خود را مطالعه‌ و فنوني‌ از سرپرستي‌ را به‌کار ببنديد که‌ بهترين‌ تناسب‌ را با شما دارد;

2 - هر ويژگي‌ شخصيتي‌ را که‌ با اهداف‌ شغل‌ شما يا فلسفه‌ سازمان‌ (شرکت) تعارض‌ دارد تغيير يا اصلاح‌ کنيد;

3 - از تقليد سبکهاي‌ سرپرستي‌ ديگران‌ بپرهيزيد در غيراين‌صورت‌ رفتار و کار شما قانع‌کننده‌ نخواهد بود و صادق‌ نيز به‌نظر نخواهيد رسيد.

ويژگيهاي‌ رهبري‌

‌رهبري‌ انتقالي‌ (رهبري‌ تغيير) در انگيزش‌ کارکنان‌ نقش‌ بسيار مهمي‌ دارد. امروزه‌ با توجه‌ به‌ روند اخراجها، بازنشستگيهاي‌ قبل‌ از موعد و مهندسي‌ دوباره، مسئله‌ سرپرستي‌ و انگيزش‌ کارکنان‌ به‌ بهترين‌ شيوه‌ مسئله‌ بسيار مهمي‌ است.

محققان‌ به‌طور روزافزون‌ درمي‌يابند که‌ کارکنان‌ در فضايي‌ که‌ رهبري‌ انتقالي‌ (رهبري‌ تغيير) اعمال‌ مي‌شود بيشتر برانگيخته‌ مي‌شوند، بهره‌وري‌ بالاتري‌ دارند و راضي‌ترند.

رهبران‌ انتقالي‌ (رهبران‌ تغيير) کارکنان‌ را تشويق‌ مي‌کنند تا مفروضات‌ اصلي‌ و مشکل‌گشايي‌ را از منظري‌ نو مورد سوال‌ قرار دهند. اين‌ کار موجب‌ مي‌شود تا کارکنان‌ فراتر از منافع‌ شخصي‌ فکر کنند و به‌ منافع‌ سازمان‌ توجه‌ داشته‌ باشند. رهبران‌ انتقالي‌ (رهبران‌ تغيير) کارکنان‌ را حول‌ يک‌ هدف‌ يا ماموريت‌ مشترک‌ متحد و آنها را تشويق‌ مي‌کنند تا چالشهاي‌ جديد را فرصتهاي‌ جديد تلقي‌ کنند.

 ‌کارکنان‌ از رهبران‌ انتقالي‌ (رهبران‌ تغيير) که‌ آنها را در جهت‌ اهداف‌ مطلوب‌ متقابل‌ برمي‌انگيزانند حمايت‌ و از آنها پيروي‌ مي‌کنند. به‌علاوه، بسياري‌ از کارکنان‌ در تفکر، در مواجهه‌ با چالشها و در اتخاذ روشهاي‌ خلاق‌ براي‌ پرورش‌ خود احساس‌ حمايت‌ و پشتيباني‌ مي‌کنند.
‌ ‌اين‌ سبک‌ رهبري، سبک‌ جديدي‌ نيست‌ اما اخيراً‌ به‌دليل‌ استفاده‌ اثربخش‌ آن‌ توسط‌ مديران‌ زن، مورد توجه‌ بيشتري‌ قرار گرفته‌ است. تعدادي‌ از محققان‌ مي‌گويند که‌ رهبران‌ زن، ساختار سازمانها را به‌گونه‌اي‌ طراحي‌ مي‌کنند که‌ سمتهاي‌ مقتدر کمتري‌ در راس‌ سازمان‌ باشد. اين‌ سلسله‌ مراتب‌ که‌ مسطح‌تر است‌ کارکنان‌ را ترغيب‌ مي‌کند تا تمام‌ تواناييهاي‌ بالقوه‌ خود را فعليت‌ بخشند.

**رهبري‌ گروهي‌**

‌يکي‌ از دشوارترين‌ وظايف‌ سرپرستي، رهبري‌ گروههاي‌ کاري‌ تا آنجا است‌ که‌ با حداکثر توانايي‌ خود کار کنند. بااستفاده‌ روزافزون‌ از گروههاي‌ کاري‌ در صنعت‌ اتومبيل‌سازي‌ و صنايع‌ ديگر، لازم‌ است‌ که‌ سرپرستان‌ آموزش‌ داده‌ شوند تا رهبران‌ گروهي‌ اثربخشي‌ گردند.
‌ ‌موفقيت‌ يک‌ گروه‌ کاري‌ خود کنترل‌ مستلزم‌ يک‌ رهبري‌ خردمند و با درايت‌ است. در اين‌ گروه‌ کاري، کارکنان‌ مسئوليت‌ شناسايي‌ و حل‌ مسائل، تعيين‌ اهداف‌ و در برخي‌ موارد حتي‌ تنظيم‌ ساعات‌ کار خود را برعهده‌ دارند. اگرچه‌ چنين‌ به‌نظر مي‌رسد که‌ براي‌ رهبر گروه‌ ديگر کاري‌ باقي‌ نمي‌ماند اما بايد چندين‌ فعاليت‌ را انجام‌ دهد که‌ داراي‌ ماهيت‌ رهبري‌ هستند. اين‌ فعاليتها عبارتند از تشخيص‌ نيازهاي‌ آموزشي‌ کارکنان، تعيين‌ زمان‌ آموزش‌ اعضاء گروه‌ و حمايت‌ همه‌جانبه‌ از گروه.

حصول‌ اطمينان‌ از اينکه‌ اعضاي‌ گروه‌ مهارتها و توانائيهاي‌ لازم‌ را دارا هستند از مهمترين‌ وظايف‌ رهبر است.‌ ‌به‌علاوه، رهبر گروه‌ بايد به‌عنوان‌ رابط‌ ميان‌ گروه‌ و ساير کارکنان‌ نيز انجام‌ وظيفه‌ کند. نمايندگي‌ گروه‌ در مذاکرات، ارتقاء دستاوردهاي‌ گروه‌ يا جمع‌آوري‌ اطلاعات‌ در خصوص‌ مسائلي‌ که‌ گروه‌ را تحت‌ تاثير قرار مي‌دهد از جمله‌ وظايف‌ رابط‌ است‌ چون‌ محيط‌ کار گروهي‌ اغلب‌ پرتنش‌ است، حل‌ و فصل‌ تعارضها يکي‌ از چالشهايي‌ است‌ که‌ رهبر با آن‌ مواجه‌ است، صرفنظر از اينکه‌ رهبر گروه‌ چقدر در جهت‌ يک‌ تقسيم‌ کار عادلانه‌ تلاش‌ مي‌کند، برخي‌ از اعضاي‌ گروه‌ ممکن‌ است‌ احساس‌ کنند که‌ بيش‌ از ديگران‌ کار مي‌کنند. علاوه‌بر اين، وقتي‌ يکي‌ از افراد گروه‌ اضافه‌ حقوق‌ يا ترفيع‌ داده‌ مي‌شود، برخي‌ ديگر ممکن‌ است‌ احساس‌ بي‌عدالتي‌ کنند.
‌ ‌رهبران‌ گروهي‌ خوب‌ تلاش‌ مي‌کنند تا علل‌ تعارض‌ ميان‌ اعضاي‌ گروه‌ را ازميان‌ ببرند. آنها اين‌ کار را از طريق‌ ايجاد احساس‌ پاسخگويي‌ شخصي‌ و احساس‌ موفقيت‌ در افراد و از طريق‌ انگيزش‌ آنها انجام‌ مي‌دهند.

**رهبري‌ تخصصي‌**

 ‌سازمانهاي‌ امروزي‌ به‌منظور بهبود عملکرد خود در بعد رهبري‌ تخصصي، در تمام‌ سطوح‌ سازمان‌ (شرکت) به‌ اشکال‌ جديد رهبري‌ نيازمندند. رهبران‌ توانمند به‌وسيله‌ نهاد مديريت‌ سنتي‌ و اين‌ جمله‌ معروف‌ که‌ <قرار بر اين‌ است‌ که‌ کارها در شرکت‌ ما بااين‌ روشها انجام‌ شوند> به‌ چالش‌ فرا خوانده‌ مي‌شوند.

 ‌اگرچه‌ اين‌ رهبران‌ براي‌ دست‌يافتن‌ به‌ نتايج‌ جالب‌ همراه‌ با کارکنان‌ فعاليت‌ مي‌کنند، اما برخي‌ از آنها بدون‌ حمايت‌ و پشتيباني‌ روساي‌ خود نمي‌توانند وظايف‌ رهبري‌ را انجام‌ دهند. آموزش‌ و مراقبت‌ هم‌ در سطوح‌ پايين‌ و هم‌ در سطوح‌ بالاي‌ سازمان‌ سودمند است. علاوه‌ بر نياز به‌ امنيت، رهبران‌ اثربخش‌ بايد بدانند که‌ روساي‌ آنان‌ نيز رهبران‌ اثربخشي‌ هستند. عقايد، ارزشها و رفتارهاي‌ رهبري‌ از راس‌ سازمان‌ شروع‌ و کارکنان‌ و رهبران‌ گروهها را تحت‌تاثير قرار مي‌دهند.
‌ ‌انعطاف‌پذيري‌ در رهبري‌ يکي‌ از ويژگيهاي‌ ضروري‌ براي‌ سرپرستان‌ اثربخش‌ است. آنها بايد به‌منظور انطباق‌ با شرايط‌ به‌طور پيوسته‌ ميان‌ مديربودن، رهبر يا عضو گروه‌بودن‌ تغيير وضعيت‌ دهند. اين‌ تغيير وضعيت‌ براي‌ رهبري‌ که‌ داراي‌ عملکرد بالاست، ضروري‌ است. اکثر سرپرستان‌ سنتي‌ فقط‌ داراي‌ يک‌ نقش‌ و يک‌ سبک‌ هستند. ايفاي‌ يک‌ نقش‌ تمام‌ چيزي‌ است‌ که‌ آموخته‌اند و به‌جز ايفاي‌ آن‌ انتظاري‌ از آنان‌ وجود ندارد. سرپرستان‌ بايد به‌ نيازهاي‌ گروه‌کاري‌ خود و الزامات‌ کارهايي‌ که‌ انجام‌ مي‌دهند توجه‌ دقيق‌ داشته‌ باشند. در نتيجه‌ اين‌ توجه‌ دقيق‌ است‌ که‌ مي‌توانند در مورد بهترين‌ سبک‌ رهبري‌ در شرايط‌ خاص‌ تصميم‌گيري‌ کنند. مثلاً‌ وقتي‌ که‌ گروه‌ کاري‌ نيازمند راهنمايي‌ است، مي‌توانند دستورات‌ دقيقي‌ را ارائه‌ و سرپرستي‌ نزديکي‌ را نيز اعمال‌ کنند. اگر گروه‌ کاري‌ نسبتاً‌ جوان‌ و بي‌تجربه‌ يا مهارتهاي‌ کاري‌ آنها کافي‌ نباشد، اين‌ نوع‌ رهبري‌ بسيار حياتي‌ است.

 ‌اگر لازم‌ است‌ که‌ سرپرست‌ خود آموزشهاي‌ عملي‌ خاصي‌ را ارائه‌ کند بايد توضيح‌ دهد که‌ چرا کار داراي‌ اهميت‌ است، و چرا بايد به‌ روشي‌ خاص‌ انجام‌ پذيرد. به‌علاوه، سرپرست‌ بايد نظرات‌ و پيشنهادات‌ گروه‌ را در خصوص‌ انجام‌ کارآتر برخي‌ از کارها جويا گردد. آموزش‌ عملي‌ هنگامي‌ مناسب‌ است‌ که‌ کارکنان‌ تجربه‌ کسب‌ مي‌کنند و مي‌آموزند که‌ چگونه‌ با يکديگر و با رهبر کار کنند.

گاهي‌ اوقات‌ گروه‌ کاري‌ ممکن‌ است‌ به‌ حمايت‌ نياز داشته‌ باشد. اگر افراد گروه‌ کار را در حد لازم‌ بشناسند و مهارتهاي‌ کافي‌ را نيز داشته‌ باشند، سرپرستان‌ مي‌توانند کاري‌ را بدون‌ ارائه‌ دستورات‌ دقيق‌ به‌ گروه‌ واگذار کنند. سرپرست‌ با اين‌ کار، گروه‌ کاري‌ را در مسئوليت‌ تصميم‌گيري‌ شريک‌ مي‌سازد. سرپرست‌ ممکن‌ است‌ از طريق‌ جمع‌آوري‌ اطلاعات‌ از ساير واحدها و گروههاي‌ کاري، حمايت‌ بيشتري‌ را نيز به‌عمل‌ آورد، هنگامي‌ که‌ گروههاي‌ کاري‌ به‌نحو مطلوبي‌ با يکديگر کار مي‌کنند و پيوسته‌ به‌ توانائيهاي‌ بيشتري‌ دست‌ مي‌يابند، سرپرست‌ بايد از آنها به‌خاطر تلاشهايشان‌ تقدير و تشکر کند.

 ‌استفاده‌ از يک‌ سبک‌ رهبري‌ که‌ براي‌ کار يا پروژه‌ در دست‌ اجرا بيشترين‌ مناسبت‌ را دارد، معمولاً‌ زمان‌ لازم‌ براي‌ انجام‌ آن‌را تعيين‌ مي‌کند. کارکنان‌ فقط‌ زماني‌ از کار خود احساس‌ رضايت‌ مي‌کنند که‌ بدانند حداکثر تلاششان‌ را انجام‌ داده‌ و احساس‌ کنند که‌ مديريت‌ را خشنود کرده‌اند. با شناخت‌ رهبري‌ اثربخش، يعني‌ تغييردادن‌ سبک‌ رهبري‌ متناسب‌ با نياز گروه‌ کاري‌ و کار، شما به‌عنوان‌ سرپرست‌ گام‌ مهمي‌ در نشان‌دادن‌ توانائيهاي‌ خود برداشته‌ايد.

**نبايدها در روابط‌ انساني‌**

چقدر با کارکنان‌ صميمي‌ و هماهنگ‌ هستيد‚ آيا شما را تحسين‌ مي‌کنند‚ اگر در اين‌ خصوص‌ ترديد داريد ممکن‌ است‌ بيشتر يک‌ اهرم‌ فشار باشيد نه‌ يک‌ رهبر. اهرم‌ فشار مي‌گويد که‌ کارها بايد انجام‌ شوند. براي‌ انجام‌ هيچ‌ کاري‌ خواهش‌ نمي‌کند. اهرم‌ فشار به‌دنبال‌ احترام‌ و همکاري‌ نيست‌ و بيشتر از قدرت‌ استفاده‌ مي‌کند.

اگر شما اين‌گونه‌ عمل‌ مي‌کنيد احتمالاً‌ در بعد روابط‌ انساني‌ ضعيف‌ هستيد. شما بايد بدانيد که‌ تاکتيک‌هاي‌ فشار و اجبار در روابط‌ انساني‌ نتيجه‌بخش‌ نيست. برخي‌ از <نبايدها> در روابط‌ انساني‌ به‌قرار زير هستند:

1 - اهداف‌ غيرقابل‌ حصول‌ تعيين‌ نکنيد: اگر شما بگذاريد که‌ کارکنان‌ کار خود را برنامه‌ريزي‌ کنند، اهداف‌ غيرقابل‌ تحقق‌ براي‌ آنها تعيين‌ نخواهيد کرد، کمتر عاملي‌ مي‌تواند به‌ اندازه‌ برنامه‌ريزي‌ توسط‌ فرد در او ايجاد انگيزه‌ کند. وقتي‌ به‌صورت‌ دستوري‌ به‌دنبال‌ بهره‌وري‌ بيشتر هستيد فقط‌ با کارکناني‌ مضطرب‌ و سرخورده‌ مواجه‌ خواهيد بود.

2 - به‌دنبال‌ ايرادگيري‌ نباشيد: از ايرادگرفتن‌ به‌ کار يا عملکرد افراد اجتناب‌ کنيد. هر فردي‌ نياز دارد احساس‌ کند که‌ کارش‌ را خوب‌ انجام‌ مي‌دهد. از آنجا که‌ اکثر کارها خوب‌ انجام‌ مي‌شوند (نه‌ ضعيف) نشان‌ دهيد که‌ در شناخت‌ کار خوب‌ به‌اندازه‌ شناخت‌ کار بد مهارت‌ داريد.

3 - ترس‌ ايجاد نکنيد: بدانيد که‌ نمي‌توان‌ با تهديد کارکنان‌ را مجبور به‌ انجام‌ کار بيشتر يا عملکرد بهتر کرد. تنبيه‌ اگر اثري‌ هم‌ بر بهره‌وري‌ داشته‌ باشد، ناچيز است. نتيجه‌ تهديد، به‌احتمال‌ قوي، روحيه‌ کاري‌ ضعيف، غيبت‌ زياد و کارکنان‌ ناراضي‌ است.

4 - در حد ضرورت‌ سرپرستي‌ کنيد: هنگامي‌ که‌ کارها را واگذار مي‌کنيد، به‌ کارکنان‌ اجازه‌ دهيد کار را به‌طريقي‌ که‌ مناسب‌ مي‌دانند انجام‌ دهند. بااعمال‌ سرپرستي‌ در حد لازم‌ نشان‌ دهيد که‌ به‌توانايي‌ آنها اطمينان‌ داريد. اگر در کار آنها بيش‌ از حد مداخله‌ کنيد، آنان‌ را از خلاقيت‌ محروم‌ مي‌کنيد و نمي‌توانند توانائيهاي‌ خود را نشان‌ دهند.

5 - مجادله‌ نکنيد: هرگز ضرورتي‌ براي‌ مجادله‌ وجود ندارد، کارکنان‌ مي‌دانند که‌ شما رئيس‌ هستيد. اگر فردي‌ کاري‌ را خوب‌ انجام‌ ندهد يا در تفکر او اشتباهي‌ وجود داشته‌ باشد، به‌صراحت‌ به‌ او بگوييد. اگر يک‌ نظر مجادله‌انگيز ابراز کند، دچار دردسر مي‌شويد. اگرچه‌ ممکن‌ است‌ در مجادله‌ برنده‌ شويد ولي‌ بدانيد که‌ چيز باارزش‌تري‌ را از دست‌ مي‌دهيد و آن‌ احترامي‌ است‌ که‌ به‌عنوان‌ يک‌ سرپرست‌ به‌ آن‌ احتياج‌ داريد.(ماهنامه تدبير-سال سيزدهم-شماره 120)

در مقام رهبر ˛ مدیر پذیرای نقشهایی چون نقش تشریفاتی ˛ سخن گوی شخصی سازمان ˛ یاری دهنده کارکنان در حل مشکلات تکنیکی ˛ انگیزاننده افراد ˛ تقویت کننده روحیه آنها ˛ مبدع و مبتکر برای حصول موفقیت سازمان می باشد.برای ایفای درست هر یک از این ها مدیر نیازمند مهارتهایی چون توانایی توانایی نفوذ در زیر دستان˛ توانایی به کارگیری ابزارهای تشویقی مناسب ˛ توان ایجاد زمینه برای بروز خلاقیت و نوآوری در افراد ˛ جلب مشارکت افراد و توان ایجاد انگیزه در افراد و....(دوبرین 1990 ).

**4-1-13-2.عوامل نظارتی**

[**نظارت و كنترل در سازمان (control)**](http://athir.blogfa.com/post-1701.aspx)

کنترل فعاليتی است که ضمن آن عمليات پيش بينی شده با عمليات انجام شده مقايسه مي شوند و در صورت وجود اختلاف و انحراف بين آنچه بايد باشد و آنچه که هست به رفع و اصلاح آنها اقدام مي شود.

شايد به جرات بتوان گفت که انجام هر فعاليتی در سازمان قرين توفيق نخواهد بود  مگر آنکه  کنترل های لازم به عمل آمده باشد. به کمک کنترل است که مديريت نسبت به نحوه تحقق هدفها و انجام عمليات آگاهی يافته و قدرت پيگيری و در صورت لزوم سنجش و اصلاح آنها را پيدا می کند. کنترل ابزار کارآمد مديران در رده های مختلف سازمان از مراتب عالی تا رده های سرپرستی است و لزوم آن در مراتب مختلف به سادگی می توان احساس کرد.

شايد مهمترين مسئله ای که وجود کنترل را ضروری می سازد، آن است که پيش بينی ها و برنامه های عملياتی در سازمان همواره با درصدی از خطا توام است و برای رفع اين خطاها و اصلاح عمليات، کنترل تنها راه چاره است. از آنجايی که فرد جزيی اساسی از سيستم کنترل در سازمان است، بحث هايی که به آن خواهيم پرداخت حاوی مرزبندی های دقيقی بين کنترل برنامه ها و کنترل افراد در سازمان بوده و مورد بررسی واقع خواهند شد.

**کنترل گذشته نگر و کنترل آينده نگر**

شايد از تعريف کنترل اينطور نتيجه شود که اساساً کنترل بر فعاليتهای انجام شدهِ گذشته استوار است  و با اطلاعات حاصل از آنهاست که کنترل عملی مي شود. مفهومی  که از مکانيسم بازخور نيز به ذهن متبادر مي شود، همين بازگشت به گذشته و استفاده از اطلاعات گذشته برای مقايسه و يافتن انحرافات و انجام اصلاحات است. بازخور با استفاده از نتايج، يا در اصطلاح سيستم با استفاده از ستاده ها کنترل  را عملی مي كند و در زمينه های مختلف موارد استفاده بي شماری دارد.

يک شکارچی را در نظر بگيريم که مي خواهد يک پرنده را در حال پرواز در هوا نشانه گيری نمايد و او را هدف قرار دهد. وی نمي تواند با استفاده از مکانيسم بازخور هدف را تحقق بخشد بلکه بايد به کمک کنترل پيش نگر نقطه ای را نشانه گيری کند که پرنده لحظاتی بعد به آنجا خواهد رسيد و با توجه به حرکت پرنده به جلو (پيش نگری) او را شکار نمايد.و يا راننده مجربی که در سربالايی يک جاده مشغول رانندگی است نيز از کنترل پيش نگر و هدايت کننده استفاده می کند. او با توجه به سربالايي، قبل از رسيدن به آن دنده مناسب را انتخاب کرده و به کار مي گيرد.

اما راننده ناآشنا و بی تجربه زمانی که دنده کشش لازمه را ندارد و موتور خواموش شود از نتيجه حاصله که نوعی بازخور محسوب مي شود آگاه شده و دنده ديگری را به کار می برد.

بدين ترتیب ملاحظه مي شود اگرچه بازخورد نقش مهمی را در امر کنترل ايفا مي کند اما در پاره ای ازموارد نمی تواند پاسخگوی نياز ما باشد.

**کنترل زمان وقوع**

کنترل گذشته نگر بر اطلاعات گذشته استوار بوده و کنترل پيش نگر بر پيش بينی های آينده نظر داشته و کنترل زمان وقوع، اطلاعات زمان حال را ملاک قرار مي دهد. اطلاعاتی را که ماشين های الکترونيکی و کامپيوترها برای ما فراهم مي کنند. اين اطلاعات را اصطلاحاً اطلاعات زمان وقوع مي نامند. به عنوان مثال اطلاعات پروازی هواپيماها و ذخيره جا به وسيله کامپيوتر نوعی اطلاعات زمان وقوع است.

حساسيت برخی از برنامه ها ايجاب می کند تا مديريت از اين نوع کنترل استفاده و تصميماتی به موقع و سريع اتخاذ کند.

**طراحی سيستم کنترل**

یکی از وظايف اصلی مدير طراحی سيستم کنترل در سازمان است. برای طراحی اين سيستم معمولاً طی مراحل زير ضروری است:

1.  تعيين نتايج مورد انتظار (بايدها) در کنترل

   در اين مرحله مديريت بايد اهداف و نتايجی را که از اجرای برنامه ها انتظار دارد مشخص سازد.

2.  تعيين شاخص برای سنجش نتايج مورد انتظار

  اين شاخص ها مقياس هايي برای سنجش عملکردها بشمار مي روند و در جريان کنترل بايد شاخص های وجود داشته باشد تا بتوان به وسيله آنها ميزان نيل به نتايج را مورد سنجش قرار داد.

3.  تعيين استاندارد يا الگوی مطلوب

پس از آنکه شاخص ها يا مقياسهای سنجش مشخص شدند بايد ميزان مورد نظر در آن شاخص ها برای موضوع کنترل تعيين شود.  استانداردها خود به صور زير تدوين مي شوند:

3-1- استاندارهای تاريخی: اين نوع استانداردها بر اساس تجربيات و اطلاعات گذشته بدست مي آيند.

3-2- استانداردهای تطبيقی يا خارجی: اين نوع استانداردها از ساير سازمان ها  و واحدهای مشابه اقتباس مي شود.

3-3-استانداردهای مهندسی يا کارسنجی: اين نوع استانداردها  از طرق مختلف (مطالعه کار) بدست می آيند.

3-4- استاندارد های نظری: قضاوت ذهنی مديران و صاحب نظران، پديد آورنده اين نوع از استانداردها هستند.

4.  طراحی شبکه اطلاعاتی در کنترل

در طراحی شبکه اطلاعاتی بايد به اين نکته توجه داشت که اطلاعات اضافی به همان اندازه مشکل آفرينند که اطلاعات ناقص مسئله ساز هستند. همچنين شبکه اطلاعاتی بايد بتواند اطلاعات را بطور مستمر به روز درآورده و آخرين اطلاعات را در اختيار مسئولان مربوطه قرار دهد.

5.  ارزيابی اطلاعات و نتيجه گيری

در اين مرحله به کمک استانداردهای انتخابی، اطلاعات جمع آوری شده مورد ارزيابی قرار مي گيرند.

**مشخصات سيستم کنترل موثر**

اصولاٌ سيستم های کنترل بايد با توجه به مقتضيات سازمان طراحی شده و در هر مورد ويژگيهای مربوط به آن را دارا باشند. اين خصوصيات شامل موارد زير هستند:

1. کنترل بايد اقتصادی باشد به طوری که نتايج آن بر هزينه های آن فزونی يابد.

نتيجه کنترل > هزينه کنترل

1. در اعمال کنترل ها نبايد افراط و تفريط شود.
2. کنترل ها بايد در نقاط حساس و کليدی باشند.
3. کنترل ها بايد متناسب با برنامه و فعاليت ها تنظيم شوند.
4. سيستم کنترل بايد به نحوی طراحی شوند که اطلاعات و نتايج کنترل در سريع ترين زمان ممکن در اختيار مسئولين قرار گيرد.
5. کنترل بايد عينيت داشته باشد و صرفاً بر اساس ذهنيات و نظرات اشخاص نباشد.
6. کنترل ها بايد واقع بينانه باشند.
7. سيستم کنترل بايد انعطاف لازم را داشته باشد.
8. کنترل بايد به وسيله اصلاح باشد نه تنبيه و مجازات
9. سيستم کنترل بايد با فرهنگ سازمان تناسب داشته باشد.
10. کنترل نبايد فقط بر نقاط ضعف تاکيد ورزد و بايد نقاط قوت را نيز در نظر گيرد.
11. مسئولين  و متوليان امر کنترل بايد واجد صلاحيت باشند.
12. سيستم کنترل بايد دقيقاً مشخص سازد که نتايج کنترل در اختيار چه کسانی قرار گيرد. ( http://athir.blogfa.com/post-1701.aspx)

مدیر در این عامل نیز نقش هماهنگ کنندگی کارها ˛ توسعه سیستمهای اندازه گیری و سیستمهای اطلاعاتی کنترل کننده و مقایسه گر برنامه ها و فعالیتهای تحقق یافته به برنامه ها و فعالیتهای پیشبینی شده بر عهده داشته و نیازمند مهارتهایی چون توانایی اندازه گیری عملکرد افراد ˛ مهارت در تصحیح عملکرد افراد ˛ توانایی ایجاد سیستم مناسب ارزشیابی افراد ˛ مهارت در طراحی و استقرار سیستمهای خود کنترل و غیره می باشد.(دوبرین 1990)

**5-1-13-2.هماهنگی**

 هماهنگي، فراگرد هماهنگي، بازداشتن، اصلاح كردن، هماهنگي و فنآوري، هماهنگي غير رسمي برنامه ريزي نشده، هماهنگي رسمي برنامه ريزي شده با طراحی واحد های سازمانی و تعیین اداره ها و بخشهای داخلی، کارهای سازمان می‌ان واحدهای اصلی تقسیم می‌‌شود و امکان استاندارد کردن کارها و تخصصی کردن فعالیت کارکنان فراهم می‌‌گردد؛ ولی موفقیت سازمان در تحقق اهدافش، مستلزم هماهنگ ساختن فعالیتهای مذکور است. در واقع بدون هماهنگی، احتمال بروز تـأخیر و اتلاف وقت در انجام فعالیت ها، پروژه ها و برنامه‌ها افزایش می‌یابد و ممکن است سازمان با عجز و ناکامی مواجه شود.

هماهنگی فراگردی است که طی آن، همه بخشهای تشکیل دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می‌شوند. هماهنگی با مجموعه ای از ساز و کارهای ساختاری و رفتاری تحقق می‌ یابد که برای مرتبط ساحتن اجزای سازمان با یکدیگر به کار می‌روند و نیل به اهداف سازمانی را تسهیل می‌کنند[[1]](#footnote-1) طبق نظر فایول هماهنگی وقتی ایجاد می‌‌شود که اولا میان فعالیتها و بخش های مختلف توافق و سازگاری ایجاد شود و ثانیا سازمات دارای وحدت جهت و هدف باشد تا از این طریق انجام دادن کارها سهولت پیدا نموده وشرایط موفقیت با حداقل هزینه تأمین گردد[[2]](#footnote-2)

**هدف از ایجاد هماهنگی**

ایجاد هماهنگی ممکن است با هدف نیل به یکی از مقاصد ذیل صورت پذیرد:

1.بازداشتن: پیش‌بینی مسائل و مشکلات آتی و ایجاد هماهنگی برای مقابله با آنها؛

2.اصلاح کردن: تشخیص وضعیت غیر عادی و تعیین نقایص سیستم و ایجاد هماهنگی برای رفع آنها؛

3. تنظیم کردن: شناسایی مختصات نظم موجود و ایجاد هماهنگی برای حفظ آنها؛

4. بهبود دادن: بررسی عملیات خرده‌سیستم‌های موجود و ایجاد هماهنگی برای بهبود آنها. **راه های ایجاد هماهنگی**

1. هماهنگی از طریق سلسله مراتب فرماندهی؛

2. هماهنگی از طریق استاندارد کردن فعالیت های سازمانی؛

3. هماهنگی از طریق واحدهای سازمانی هماهنگ‌کننده: الف: گروه‌های هماهنگ‌کننده موقت؛

ب: واحدها یا گروه‌های هماهنگ‌کننده ثابت.

4. هماهنگی از طریق خودهماهنگی[[3]](#footnote-3).

**هماهنگی و فن‌آوری:**

فن آوری تأثیر عمده ای بر ساختار سازمانی دارد؛ به طوری که می‌توان گفت: «انواع گوناگون فن آوری، انواع متفاوتی از وابستگی درونی را میان واحدهای تشکیل دهنده هر سازمان ایجاد می‌‌کنند» هر چه نیاز به هماهنگی افزایش یابد، بر نیاز به فن‌آوری برای هماهنگ‌سازی، افزوده می‌شود و در نتیجه، وابستگی سیستم هماهنگ کننده به فن اوری افزایش می‌ یابد.[[4]](#footnote-4)

**ساز و کارهای ایجاد هماهنگی**

برای ایجاد هماهنگی معمولا از چهار ساز و کار استفاده می‌شود:

1. هماهنگی غیر رسمی برنامه ریزی نشده: در این روش، هماهنگی به صورت داوطلبانه، غیر رسمی و بدون برنام ریزی تفضیلی انجام می‌پذیرد؛ در موارد ذیل می‌توان از این روش هماهنگی استفاده کرد:

الف) هریک از کارکنان بر اهداف عملکرد خود و واحدش واقف باشد؛

ب) هریک از کارکنان، تصویر روشنی ار نیازهای خود( برای انجام وظیفه)، در نظر داشته باشد؛

ج) مهمتر از همه اینکه، هریک از کارکنان بتواند خود و عملکرد خود را با سازمان و اهداف سازمانی وفق دهد و سازمان به اندازه ای برای کارکنان اهمیت بیابد که آنان با اشتیاق به تحقق اهداف سازمانی علاقه نشان دهند؛

د) گروه های کاری سازمان، خود را به سازمان وابسته بدانند؛ به گونه ای که به کار در آن افتخار کنند و پیوند افراد با سازمان تقویت شود.

2. هماهنگی رسمی برنامه‌ریزی شده

اگر استفاده از هماهنگی داوطلبانه مقدور نباشد یا به دلیل بزرگی و پیچیدگی بیش از حد سازمان کارایی استفاده ا ارتباطات غیررسمی، در حد مطلوب نباشد، برای هماهنگی از روش برنامه ریزی شده و رسمی استفاده می‌ شود و با به کارگیری رویه‌های عملیاتی استاندارد و مقررات مدون، اقدام به هماهنگی می‌ گردد.

3.هماهنگی به وسیله افراد

با توجه به تفاوت های فردی انسانها، همواره امکان دارد که افراد مختلف از یک خط مشی واحد، برداشت‌های متفاوتی داشته باشند. درواقع هرکس تمایل دارد که خط مشی های موجود را با در نظر گرفتن منافع خود تفسیر کند. به همین دلیل هماهنگ ساختن برداشت های ذهنی افاد، کاری دشوار است؛ از این رو دو راهکار برای حل این مسئله ارائه می‌شود:

الف) استفاده از مسؤول مشترک؛

ب) ایجاد واحد هماهنگ کننده.

4.هماهنگی به وسیله گروه‌ها

ایجاد هماهنگی به وسیله گروه نیز امکان‌پذیر است و از طریق تشکیل گروه‌های کاری دائمی یا موقت و تشکیل جلسات گروهی نیز می‌‌توان امور مورد نظر را هماهنگ ساخت. البته ایجاد هماهنگی به وسیله گروه کار کار آسانی نیست؛ زیرا توجه به امکان جناح‌بندی اعضای گروه در مورد نحوه اولویت بندی اهداف سازمانی در مقایسه با اهداف فردی یا گروهی، احتمال دارد که نیل به توافق در گروه دشوار گردد.[[5]](#footnote-5)

**نتایج هماهنگی**

از طریق هماهنگی نتایج زیر بدست می‌‌آید:

1.هدف با حداقل هزینه تحقق پیدا می‌‌کند.

2. تأثیرات اولیه و ثانویه امور مانند امور فنی و تجاری بررسی و نتایج آنها در نظر گرفته می‌‌شود.

3. مخارج با منابع مالی در دسترس مطابقت پیدا می‌‌کند.

4. تجهیزات با نیازها سازگار می‌شود.

5. خرید مواد اولیه با مقدار مصرف تناسب پیدا می‌کند.

6. مقدار تولید و فروش با یکدیگر تناسب می‌یابد.

7. مؤسسه دارای اندازه‌های متناسب یعنی نه زیاد بزرگ و نه زیاد کوچک می‌ گردد.

8. ابزار و وسایل تولیدی در جای خود مورد استفاده قرار می‌گیرد.

9.وسایل حمل و نقل دارای راه مخصوص است و برای مخاطرات احتمالی، ابزتر و وسایل تأمینی در نظر گرفته می‌شود.

10. متفرعات تابع اصول است و ابزار کار با هدف تناسب می‌ یابد[[6]](#footnote-6).

**13-2.نظام سلامت**

 امروزه و هر روز زندگی افراد بسیاری در دستان نظام سلامت قرار دارد.از زایمان بی خطر یک نوزاد سالم گرفته تا مراقبت همراه با احترام از یک فرد سالمند ˛ نظامهای سلامت مسئولیتی حیاتی و مداوم نسبت به افراد در کل دوره زندگیشان دارند.نظامهای سلامت ˛ برای رشد سالم افراد ˛ خانواده ها و جوامع در همه جای دنیا ˛ضروری و حیاتی اند(گزارش سلامت 2000˛who)

**1-13-2.تعریف و تبیین نظام سلامت**

نظامهای سلامت عبارتند از: تمام سازمانها ˛ موسسات و منابعی که به ارائه ( یا تولید ) اقدامات سلامت اختصاص دارند.یک اقدام سلامت عبارت است از : هر گونه تلاشی که خواه در مراقبت سلامت فردی ˛ خدمات بهداشت عمومی و یا از طریق برنامه های بین بخش انجام می گیرد و اهداف آن ارتقاء سلامت است.

**2-13-2.سیر تحول تاریخی نظام سلامت**

طی 100 سال گذشته ˛ نظامهای سلامت دستخوش دوره هایی از اصلاحات با درجات مختلف شده اند.که از آن جمله می توان به پایه ریزی نظامهای ملی مراقبت و گسترش برنامه های بیمه اجتماعی اشاره کرد.سپس ارتقاء مراقبت اولیه سلامت به عنوان مسیری جهت دستیابی به پوشش عمومی خدمات قابل خرید مطرح گردید که هدف بهداشت برای همه را تشکیل می داد .علی رغم بسیاری از مزایا و محاسن یکی از انتقادات صورت گرفته به این روش ˛ توجه اندک به تقاضای افراد برای مراقبت سلامت و در عوض تمرکز تقریبا انحصاری آن بر نیازهای مطرح شده از سوی آنان است.نظامهای سلامت در جایی که این دو مفهوم با یکدیگر مطابقت نداشتند ˛ با مشکل مواجهند ˛ چرا که در این صورت عرضه خدمات ارائه شده در راستای هر دوی آنها نخواهد بود.تغییر تدریجی دیدگاهها در دهه گذشته به سمت آنچه سازمان جهانی بهداشت از آن به عنوان جامعیت نوین یاد می کند ˛ صورت گرفته است.به عوض ارائه همه مراقبت ممکن به هر نفر یا فقط ارائه ساده ترین یا ابتدایی ترین مراقبت به افراد فقیر˛ این جامعیت به معنی ارائه مراقبتهای ضروری با کیفیت بالا به کل افراد است که در آن عمدتا مراقبتها با معیارهای اثر بخشی ˛ هزینه و مقبولیت اجتماعی مشخص می شوند.این موضوع بیانگر انتخاب اولویتها از میان مداخلات با در نظر گرفتن اصول اخلاقی است که ممکن است در سهمیه بندی خدمات لازم ویا کاآمد باشند اما اجازه منع گروههای جمعیت را برای عدم دریافت این خدمات نمی دهند.این تغییر تدریجی دیدگاه ˛ تا حدی ناشی از تغییرات سیاسی و اقتصادی عمیق حدود حدود 20 سال گذشته است. از جمله این تغییرات می توان به مسائلی مانند تبدیل اقتصادهایی با برنامه ریزی مرکزی به اقتصادهای مبتنی بر بازار ˛ کاهش مداخله دولتها در اقتصادهای ملی ˛ کنترل کمتر از سوی حکومتها و همچنین تمرکز زدایی بیشتر اشاره کرد. از نظر ایدئولوژی ˛ این تغییرات به معنی تاکید بیشتر بر حق انتخاب و مسئولیت پذیری فردی است.از نظر سیاسی ˛ این امر به معنی محدود شدن وعده ها و انتظارات در باره آن چیزی است که حکومتها باید انجام دهند.اما در همین زمان انتظارات مردم از نظامهای سلامت ˛ بیش از گذشته شده است.تقریبا هر روز پیشرفت جدیدی در پزشکی و فناوری سلامت و یا دارو و درمانی نوین ˛ به اطلاع عموم رسانده می شود.این سرعت پیشرفت فقط با سرعتی که مردم سهم خود را از این فواید و مزایای جدید جویا هستند تطابق دارد.نتیجه امر این که افزایش تقاضا و فشار بر روی نظامهای سلامت از جمله بخش خصوصی و دولتی در تمام کشورها ( چه فقیر و چه غنی ) است.بدیهی است محدودیتهایی در آنچه دولتها می توانند از نظر مالی تامین نمایند و خدماتی که می توانند ارائه کنند وجود دارد.

**3-12-2.اهداف نظامهای سلامت**

نظامهای سلامت سه هدف بنیادین دارن :

1. ارتقای سلامت جمعیت تحت پوشش
2. پاسخ دادن به انتظارات مردم
3. محافظت مالی در برابر هزینه های سلامت نا مطلوب

هر چند که ارتقاء سلامت هدف اصلی نظام سلامت است ˛ اما تنها هدف آن نیست.سلامت خوب ˛ به خودی خود در واقع شامل دو جنبه است :بهترین سطح میانگین قابل دستیابی ( خوبی ) و کمترین تفاوت ممکن میان افراد و گروهها در این دستیابی ( عادلانه بودن ).خوبی به این معنی است که یک نظام سلامت به درستی به آنچه مردم از آن انتظار دارند ˛ پاسخ دهد ˛ عادلانه بودن به معنی آن است که این نظام به گونه ای در برابر هر فرد و بدون قائل شدن تمایز به این نیاز ها پاسخ دهد.

واضح است که هدف معنی بخش نظامهای سلامت همانا حفظ و ارتقاء سلامت است اما اهداف درونی دیگری نیز برای آن مطرح است.این اهداف به مسایلی مانند عادلانه بودن شیوه پرداخت افراد برای مراقبت سلامت و نحوه پاسخ نظامها به انتظارات و توقعات مردم در ارتباط با نحوه درمان آنها بر می گردد.وقتی صحبت از سلامت و پاسخدهی می شود ˛ تنها دستیابی به سطوح میانگین بالا تر هم کافی نیست.هدف نظام سلامت باید همچنین دربرگیرنده کاهش نابرابری ها نیز باشد˛ به گونه ای که وضعیت گروه مستمندتر جامعه هم ارتقاء یابد.

**4-12-2.کارکردهای اصلی نظام سلامت**

تمام نظامهای سلامت کارکردهای 4گانه زیر را انجان می دهند:

1. ارائه توزیع خدمات سلامت فردی و غیر فردی (ارئه خدمات )
2. تهیه و تامین منابع انسانی و فیزیکی ضروری جهت امکان بخشیدن به این امر ( تولید منابع )
3. افزایش ˛ انباشت و مدیریت درآمدهای کسب شده جهت جهت خرید این خدمات ( تامین مالی )
4. عمل به صورت متولیان کلی این منابع ˛ نیروها و انتظاراتی که به آنها مربوط می شود ( تولیت)

5-12-2.تفاوت بنیادین سلامت با دیگر نیازهای انسانی

سلامت تفاوت بنیادی با سایر نیازهای افراد جامعه داردو این تفاوت ریشه در بیولوژی ( زیست شناسی ) دارد.همانگونه که جاناتان میلر به زیبایی به این امر اشاره می کند:از تمام چیزهای موجود در این جهان ˛ بدن انسان وضعیتی خاص و منحصر به فرد دارد ˛ نه تنها این بدن در مالکیت فرد است بلکه فرد نیز تحت مالکیت بدن خود است و بدن در شکل گیری فرد نقش دارد.بدن ما کاملا" با تمام چیزهای دیگری که ادعای مالکیت شان را داریم متفاوت است.ممکن است پول ˛ کتاب یا حتی خانه خود را از دست بدهیم ولی کماکان خودمان باشیم اما تصور معنی دار بودن یک فرد بدون بدن خودش ˛ امری محال و غیر عقلانی است.هر چند که ما از بدنمان به عنوان ملکی که درون آن زندگی می کنیم یاد می کنیم اما بدنمان در واقع یک شکل خاص از اجاره است. بدن ما جائی است که همیشه امکان برقراری ارتباط با دیگران را برای ما فراهم میکند.شخصی که بدنبال درمان و مراقبت از سلامت خویش است نیز یک مشتری محسوب می شود مانند همه کالاها و خدمات دیگر و ممکن است خود او در سلامت خویش مشارکت داشته باشد .مثلا" با تبعیت از عادات خوب غذایی ˛ بهداشت فردی و ورزش و همچنین پیروی از مصرف داروها و سایر توصیه های بهداشتی درمانی. اما همین شخص ˛ جسم فیزیکی نیز هست که تمام این مراقبت به سوی وی هدایت می شود.بنابراین سلامت شخصا" یک سرمایه غیر منقول است که از این منظر تا حدی به سایر سرمایه های انسانی مانند آموزش˛ دانش حرفه ای یا مهارت های ورزشی شباهت دارد.اما هنوز هم از جهات مهمی با آنها تفاوت دارد.سلامت ˛ در معرض خطرات عمده و غیر قابل پیشبینی قرار می گیرد که عمدتا" مستقل از یکدیگر هستند.تفاوت دیگر آن است که نمی توانمانند دانش و مهارتها بر آن افزود.ذکر این خصوصیات کافی است که متوجه شویم که سلامت ˛ تفاوت ذاتی و ریشه ای با سایر سرمایه هایی دارد که افراد ˛ خود را بر علیه از دست دادن یا آسیب بیمه می کنند.

**6-12-2.شاخصهای سلامت**

فهرست شامل شاخصهای سلامت که در سال 2000 اعلام گردید عبارتند از: حرمت انسانی- اشتغال ، استقلال ، امنیت ، مسئولیت فردی ، پاسخگو بودن مسئولین ، سطح سواد ، خدمات بهداشتی درمانی.

شایان ذکر است که بر مبنای این شاخصها در بین 194 کشور جهان رتبه ایرا 96 می باشد.شاخصهای تعیین شده از سوی سازمان بهداشت جهانی در خصوص سلامت انسان نشان دهنده آن است که موضوع سلامت بسیار پیچیده و وسیع می باشد و برای دستیابی به سلامت انسان بایستی گستره وسیعی از عوامل فرهنگی ˛ اقتصادی ˛ اجتماعی و سیاسی یک جامعه را با دید سیستماتیک اصلاح نمود.

**14-2. پیشینه تحقیق**

**1-14-2.پیشینه تحقیق در ایران**

1. تحقیقی با عنوان اوﻟﻮﻳﺖ ﺑﻨﺪي ﻋﻮاﻣﻞ ﻣﺆﺛﺮ ﺑﺮ ﺑﻬﺮه وري ﻣﻨﺎﺑﻊ اﻧﺴﺎﻧﻲ از دﻳﺪﮔﺎه ﻣﺪﻳﺮان ﻣﻴﺎﻧﻲ داﻧﺸﮕﺎه ﻋﻠﻮم ﭘﺰﺷﻜﻲ اﺻﻔﻬﺎن در سال 1388 توسط ﻣﺼﻄﻔﻲ اﷲ وردي، ﺳﻴﺪﻣﺤﻤﺪاﺣﺴﺎن ﻓﺮح آﺑﺎدي، ﺣﺎﻧﻴﻪ اﻟﺴﺎدات ﺳﺠﺎدي انجام شده. اﻳﻦ ﭘﮋوﻫﺶ ﺑﺎ ﻫـﺪف اوﻟﻮﻳـﺖ ﺑﻨﺪي ﻋﻮاﻣﻞ ﻣﻮﺛﺮ ﺑﺮ ﺑﻬﺮه وري ﻧﻴﺮوي اﻧﺴﺎﻧﻲ از دﻳﺪﮔﺎه ﻣﺪﻳﺮان ﻣﻴـﺎﻧﻲ اﺟﺮاﮔﺮدﻳـﺪ،ﺗﺎ ﺿـﻤﻦ ﻓـﺮاﻫﻢ ﻧﻤـﻮدن ﻣﺒﻨﺎﻳﻲ ﺑﺮاي ﺗﺼﻤﻴﻤﺎت ﻣﺪﻳﺮان ﻣﻨﺎﺑﻊ اﻧﺴﺎﻧﻲ در زﻣﻴﻨﻪ ﺑﺮﻧﺎﻣﻪ رﻳﺰي و ﻧﮕﻬﺪاري ﻧﻴﺮوي اﻧﺴﺎﻧﻲ، ﻣﻮﺟﺐ ﻛﺎﻫﺶ ﻫﺰﻳﻨﻪ ﻫﺎي ﻧﺎﺷﻲ از ﺗﺮك ﺧﺪﻣﺖ ﻛﺎرﻛﻨﺎن ﮔﺮدد.ﻣـﺪﻳﺮان ﻣﻴﺎﻧﻲ داﻧﺸﮕﺎه ﻋﻠﻮم ﭘﺰﺷﻜﻲ اﺻﻔﻬﺎن ﺟﺎﻣﻌﻪ آﻣﺎري ﭘﮋوﻫﺶ را ﺗﺸﻜﻴﻞ دادﻧﺪ ﻛﻪ ﺑﺎ ﺗﻮﺟﻪ ﺑﻪ ﻣﺤـﺪود ﺑـﻮدن ازﻧﻤﻮﻧﻪ ﮔﻴﺮي اﺳﺘﻔﺎده ﻧﺸﺪ. اﺑﺰار ﮔﺮدآوري داده ﻫﺎ، ﭘﺮﺳﺸﻨﺎﻣﻪ ای ﻤﺤﻘﻖ ﺳﺎﺧﺘﻪ اي ﺑﻮد ﻛﻪ رواﻳﻲ آن ﺑﻪ ﺻـﻮرت ﻣﺤﺘﻮاﻳﻲ ﺗﺄﻳﻴﺪ و ﭘﺎﻳﺎﻳﻲ ﻧﻴﺰ ﺑﺎ ﻣﺤﺎﺳﺒﻪ آﻟﻔﺎي ﻛﺮوﻧﺒﺎخ 0/935 ﻣﺤﺎﺳﺒﻪ ﺷـﺪ؛در ﺗﺤﻠﻴﻞ داده ﻫﺎ ﺑﻴﺸﺘﺮﻳﻦ و ﻛﻤﺘﺮﻳﻦ اﻣﺘﻴﺎز ﺑﻪ ﺗﺮﺗﻴﺐ 5 و 1ﺑﻮد.

ﻳﺎﻓﺘﻪ ﻫﺎ:رﻋﺎﻳﺖ ﻋﻮاﻣﻞ ﻣﺮﺑﻮط ﺑﻪ ﺷﻴﻮه و ﺳﺒﻚ ﻣﺪﻳﺮﻳﺘﻲ ﺳﺎزﻣﺎن ﺑﺎ ﻣﻴﺎﻧﮕﻴﻦ اﻣﺘﻴﺎز41/4 ﻣﻬﻤﺘـﺮﻳﻦ دﺳـﺘﻪ ازﻋﻮاﻣﻞ ﻣﺆﺛﺮ ﺑﺮ ﺑﻬﺮه وري ﻧﻴﺮوي اﻧﺴﺎﻧﻲ ﺷﻨﺎﺧﺘﻪ ﺷﺪ. ﻋﻮاﻣﻞ ﻣﺮﺗﺒﻂ ﺑﺎ ﻓﺮد ﺑـﺎ ﻣﻴـﺎﻧﮕﻴﻦ اﻣﺘﻴـﺎز 3/4،ﻓﺮﻫﻨـﮓ ﺑـﺎﻣﻴﺎﻧﮕﻴﻦ اﻣﺘﻴﺎز 1/4، ﺳﺎﺧﺘﺎر ﺳﺎزﻣﺎﻧی ﺒﺎ ﻣﻴﺎﻧﮕﻴﻦ اﻣﺘﻴﺎز 06/4، ﺳﻴﺴﺘﻢ ﻫﺎي ﭘﺎداش ﺒﺎ ﻣﻴﺎﻧﮕﻴﻦ اﻣﺘﻴﺎز 4، دوره ﻫـﺎي آﻣﻮزشی ﺒﺎ ﻣﻴﺎﻧﮕﻴﻦ اﻣﺘﻴﺎز85/3و ﻋﻮاﻣﻞ ﻣﺮﺑﻮط ﺑﻪ ﻓﻀﺎي ﻓﻴﺰﻳﻜﻲ ﺳﺎزﻣﺎن با ﻣﻴﺎﻧﮕﻴﻦ اﻣﺘﻴﺎز8/3 در رده ﻫﺎي ﺑﻌﺪي اﻫﻤﻴﺖ ﻗﺮار داﺷﺘﻨﺪ.

1. دومین تحقیق با عنوان شناسايي و اولويت بندي عوامل مؤثر بر بهره وري نيروي انساني با استفاده از تكنيك هاي MADM (مطالعه موردي:يكي از شركت هاي توليدي پوشاك جين در استان يزد) که توسط مجتبي طواري ، محمدعلي سوخكيان ، سيدعلي ميرنژاد (1387) انجام گردیده.در اين تحقيق سعي شده مهمترين عوامل مؤثر بر بهره وري نيروي انساني را شناسايي كرده و در گام بعد به اولويت بندي اين عوامل بپردازند. پس از مطالعه متون و تحقيقات موجود در زمينه بهره وري و تكنيك هاي تصميم گيري و هم چنين مصاحبه با متخصصين و اساتيد، پرسشنامه اي تهيه گرديد كه شامل عواملي چون مديريتي، اجتماعي- رواني، فرهنگي، محيطي، فردي و اقتصادي بود. پس از تجزيه و تحليل پرسشنامه اول، معيارهاي نهايي شناسايي شد و پرسشنامه دوم تهيه گرديد كه شامل جداول مقايسات زوجي معيارها بود و داده هاي حاصل از آن به منظور رتبه بندي معيارها در روش هاي AHP، SAW، TOPSIS و ELECTRE استفاده شد. با توجه به اين كه نتايج حاصل از اجراي روش هاي فوق در مواردي با يك د يگر هم خواني نداشت، براي رسيدن به يك اجماع كلي از رتبه بندي معيارها از تكنيك هاي ادغامي (Poset) كه شامل روش هاي ميانگين، بردا و كپ لند است، استفاده شد. در نهايت عوامل مديريتي مهمترين عامل شناخته شد و سپس به ترتيب عوامل فردي، فرهنگي، اجتماعي- رواني و در انتها عوامل محيطي قرار گرفت.
2. سومین تحقیق مربوط به آقای محمدرضا خلیلی (1386 ) با عنوان بررسی عوامل موثر بر بهره وری کارکنان سازمان تامین اجتماعی شهر تهران است.سوال اصلی این پژوهش شناسایی عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی در سازمان تامین اجتماعی است.جامعه پژوهش حاضر عبارت است از تمامی کارکنان سازمان تامین اجتماعی شهر تهران که حدود 2950 نفر بود که از این تعداد 346 نفر به عنوان حجم نمونه مکفی با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای گزینش شده و سپس با استفاده از مدل آماری t تک گروهی به آزمون فرضیه های پژوهش پرداخته شده است.ابزار مورد استفاده در این تحقیق عبارت است از پرسشنامه محقق ساخته بهره وری که دارای 30سوال می باشد . در زمینه روایی و اعتبار پرسشنامه از نظرات 10 نفر متخصص به منظور تعیین روایی صوری و محتوایی استفاده به عمل آمده.اهداف این تحقیق شامل هدف اصلی : بررسی عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی در سازمان تامین اجتماعی. اهداف فرعی این تحقیق :1.بررسی میزان تاثیر نظارت بر بهره وری نیروی انسانی در سازمان تامین اجتماعی.2. بررسی میزان تاثیر برنامه ریزی بر بهره وری نیروی انسانی در سازمان تامین اجتماعی.3. بررسی میزان تاثیر سازماندهی بر بهره وری نیروی انسانی در سازمان تامین اجتماعی.4. بررسی میزان تاثیر سبک رهبری بر بهره وری نیروی انسانی در سازمان تامین اجتماعی.5. بررسی میزان تاثیر فناوری بر بهره وری نیروی انسانی در سازمان تامین اجتماعی 6. بررسی میزان تاثیر نیروی انسانی متخصص بر بهره وری نیروی انسانی در سازمان تامین اجتماعی.

با توجه به نتایج به دست آمده که از طریق پرسشنامه گردآوری شده حاکی از آن است که عوامل نظارت ٬ فناوری و نیروهای متخصص بیشتر از حد متوسط در بهره وری موثر می باشند.در حالیکه رهبری کمتر از حد متوسط موثر بوده و دو عامل برنامه ریزی و سازماندهی نیز در حد متوسط بر بهره وری تاثیر می گذارند.

1. چهارمین تحقیق با عنوان شناخت عوامل درون سازمانی موثر بر بهره وری نیروی انسانی در سازمان امور مالیاتی کشور است که توسط آقای منصور شاه مرادی (1386) در قالب مدل میوری اینسورث و نیویل اسمیت انجام شده و هدف اصلی این تحقیق مشخص نمودن عوامل درون سازمانی موثر بر بهره وری نیروی انسانی در سازمان امور مالیاتی کشور و مشخصا" برای کادر تشخیص مالیات شهر تهران می باشد.اهداف فرعی این تحقیق شامل:

1.اولویت گذاری متغییرهای موثر بر بهره وری نیروی انسانی.

2.ارائه راهکار برای ارتقاء بهره وری نیروی انسانی در سازمان مورد مطالعه.داده های تحقیق از طریق پرسشنامه که با توزیع مجدد تعدادی از پرسشنامه ها پایایی و روایی آن به تایید رسیده است.نتایج بیانگر آن است که عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی در سازمان مورد مطالعه به ترتیب اولویت 1.پاداش2.شایستگی3.عملکرد4.تناسب توجیحی5.وضوح نقش و ارزشها می باشند.

1. پنجمین تحقیق مربوط است به آقای محمد حسین دانشور ( 1384 ) است با عنوان بررسی عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی تبریز. اهداف اصلی این پژوهش بررسی و روشن ساختن وضعیت عوامل موثر در بهره وری نیروی انسانی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی تبریز از دیدگاه کارکنان و مدیران ارشد شاغل در سیستم می باشد.اهداف اختصاصی:

1.روشن ساختن نگرش کارکنان و مدیران ارشد دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی تبریز نسبت به وضعیت هر یک از عوامل ذیل الذکر که در ارتقاء بهره وری کارکنان موثرند:

زمینه های مناسب به منظور خلاقیت و ابتکار کارکنان ، مدیریت ورهبری مطلوب کارکنان - وضعیت عوامل شغلی کارکنان ، طرز طلقی و نگرش کارکنان نسبت به کار٬همکاران و سازمان ،شرایط مطلوب محیط کار(امکانات رفاهی و حمایتی) ، وجود نظامهای مناسب پرداخت و ارزیابی عملکرد ، مشارکت و کار گروهی در سازمان ، آموزش شغلی کارکنان.

2.توصیف رتبه ای هر یک از عوامل فوق الذکر از دیدگاه کارکنان و مدیران ارشد.

3.توصیف رتبه ای هر یک از عوامل هشتگانه فوق از نظر میزان تاثیر در ارتقاء بهره وری نیروی انسانی دانشگاه.

4.تعیین اختلاف دیدگاه مدیران ارشد و کارکنان نسبت به وضعیت هر یک از عوامل موثر در بهره وری نیروی انسانی دانشگاه.

در این تحقیق بر اساس مصاحبه و پرسشنامه ای نظرات کارکنان و مدیران ارشد دانشگاه در مورد مهمترین عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی ( زمینه مناسب ابتکار وخلاقیت ٬ امکانات رفاهی و حمایتی ٬ ارزیابی عملکرد و پرداخت مناسب دستمزد ٬ طرز تلقی و نگرش نسبت به کار ٬ همکاران و سازمان ٬ عوامل شغلی کارکنان ٬ فضای مشارکت و کار گروهی ٬ مدیریت و رهبری مطلوب و آموزش کارکنان ) گردآوری شده که نتایج بدست آمده در این پژوهش حاکی از آن است که از دیدگاه کارکنان عوامل هشتگانه موثر در بهره وری نیروی انسانی نامطلوب و از دیدگاه مدیران ارشد دانشگاه مطلوب و مناسب است.کارکنان و مدیران ارشد متفقا" معتقدند که بهبود وضعیت ( عامل مدیریت و رهبری ) بیشترین تاثیر مثبت را در بهره وری نیروی انسانی خواهد داشت.کارکنان دانشگاه معتقدند به ترتیب عوامل ارزیابی عملکرد و پرداخت دستمزد و امکانات رفاهی و حمایتی بدترین وضعیت را دارند.در مورد عوامل هشتگانه موثر بر بهره وری نیروی انسانی ˛ وضعیت کلی ستاد معاونتها و بیمارستانها بهتر از دانشکده ها و مراکز بهداشتی درمانی می باشد.در مورد عوامل هشتگانه موثر بر بهره وری نیروی انسانی مدیران اجرایی دانشگاه وضعیت را بسیار مطلوبتر از سایر رده های سازمانی تصور می کنند.

1. خانم لیلا قاسمی اسفهلانی در سال 1381 تحقیقی تحت عنوان شناخت عوامل مدیریتی موثر بر بهره وری نیروی انسانی از نظر مدیران ارشد و میانی بخش صنعت آ.ش در مقطع کارشناسی ارشد انجام داده اند.هدف پژوهش در این تحقیق ٬ شناخت عوامل مدیریتی موثر بر بهره وری نیروی انسانی در بخش صنعت استان آذرباییجان شرقی و مهارتهای مورد نیاز در آن و ارائه پیشنهادهایی برای ارتقاء و بهبود بهره وری می باشد.هدف بعدی این تحقیق جمع بندی نظرات مدیران راجع به مشکلات بخش دولتی صنعت استان می باشد.در این تحقیق در ابتدا به چگونگی و میزان بهره وری نیروی انسانی در بخش صنعت پرداخته و سپس با استفاده از نظرات کارشناسان و مدیران به دسته بندی و اولویت بندی مهارتهای مورد نیاز برای مدیران در انجام وظایف مدیریتی اقدام شده است.برای تحقق این امر به جمع آوری نظرات از طریق پرسشنامه ای که در 3 بخش تنظیم گردیده اقدام شده که پس از تجزیه وتحلیل آماری اطلاعات نتایج زیر حاصل شده است:

الف) اولین عامل اثر گذار در بهره وری نیروی انسانی عامل برنامه ریزی است.

ب) دومین عامل اثر گذار در بهره وری نیروی انسانی عامل کنترل است.

ج) سومین عامل اثر گذار در بهره وری نیروی انسانی عامل رهبری است.

د) چهارمین عامل اثر گذار در بهره وری نیروی انسانی عامل سازماندهی است.

1. در تحقیق دیگر با عنوان بررسي عوامل مديريتي مرتبط با افزايش بهره وري مديران در شركت پارسيلون مراد مرادپوری ( 1380)، هدف از اين تحقيق يافتن راه هاي بهبود بهره وري در اين شركت به طور اخص و بهبود بهره وري مديران به طور اعم مي باشد تا بدين وسيله بتوان با شناسايي عوامل اساسي موثر در ارتقا بهره وري و بهبود عملكرد مديران زمينه را براي بهبود بهره وري نيروي انساني در سطوح مختلف اقتصادي كشور فراهم آورد. در واقع هدف اصلي اين تحقيق بررسي و شناخت عوامل و شاخص هايي است كه بر اساس آن بتوان فرد صالح و كاردان را در جهت مديريت بخش هاي مختلف به كار گرفت و بدين ترتيب مي توان موجبات افزايش كارايي و اثربخشي را فراهم آورد. بر اساس نتایج بدست آمده از نتایج تحقیق حمایت مدیر از کارکنان در مراحل مختلف تصمیم گیری بیشترین تاثیر را در ارتقاء بهره وری مدیران دارد.
2. تحقیقی تحت عنوان بررسی عوامل موثر در میزان بهره وری نیروی کار در کارخانجات تولیدی و صنایع ایران در سال 1378 توسط آقای علیرضا یوسفی فر صورت گرفته است.اهداف اصلی در این پژوهش عبارتند از :

1. محاسبه شاخصهای بهره وری نیروی کار شرکت کارخانجات تولیدی وصال ایران طی سالهای 1371 تا 1376

 2.بررسی میزان اثر گذاری مدل هرثی و گلداسمیت بر بهره وری نیروی کار شرکت کارخانجات تولیدی وصال ایران.

پژوهشگر معتقد است که نیروی انسانی در توسعه صنعتی و اقتصادی نقش اصلی را به عهده دارد و دیگر به عنوان یک عامل کمی در تولید مطرح نیست بلکه کیفیت و کارائی نیروی کار و افزایش بهره وری در آن بسیارمورد توجه می باشد.این تحقیق نشان می دهد که عوامل توانایی ˛ شناخت شغل ˛ حمایت سازمانی ˛ انگیزه ˛ بازخورد عملکرد˛ اعتبار تصمیمات و سازگاری محیطی تاثیر مثبت و موثری در بهره وری نیروی انسانی دارند.

تحقیق دیگری با عنوان بررسي عوامل مديريتي مؤثر در ارتقاء بهره‌وري مديران در بخش صنعت استان بوشهر توسط اعتمادي، مهدي(1374) انجام شده که دراين تحقيق ، سعي گرديده تا عوامل مديريتي از بعد رفتاري مؤثر در ارتقاء بهره‌وري مديران را مورد بررسي قرار گیرد. اين عوامل در قالب پنج متغير توجيه مستمر، حمايت سازماني، دادن بازخور مستمر، آگاهي مدير از محيط خارجي سازمان و مشاركت كاركنان مبناي تدوين فرضيه‌هاي تحقيق قرار داده و سپس با استفاده از روشهاي موجود در علم آمار به آزمون هر يك از فرضيات بناشده، پرداخته. فرضيه‌هاي اين پژوهش عبارتند از: فرضيه اهم :عوامل مديريتي (توجيه مستمر، حمايت سازماني، دادن بازخور مستمر، انطباق مؤثر با محيط خارجي و مشاركت كاركنان) با ارتقاء بهره‌وري در مديران ارتباط معني‌داري دارد. فرضيه‌هاي فرعي : 1 - توجيه مستمر كاركنان از سوي مدير موجب افزايش بهره‌وري مي‌گردد. 2 - حمايت مدير از كاركنان باعث افزايش بهره‌وري مي‌گردد. 3 - دادن بازخور مستمر از سوي مدير به كاركنان موجب بهره‌وري مي‌گردد. 4 - آگاهي مدير از محيط خارجي و انطباق موثر با آن موجب افزايش بهره‌وري مي‌گردد. 5 - مشاركت دادن كاركنان در تصميم‌گيري از سوي مدير موجب افزايش بهره‌وري مي‌گردد. همچنين در گردآوري اطلاعات موردنياز از پرسشنامه‌اي مركب از 44 سؤال استفاده شده است که اهم نتايج اين تحقيق به شرح زير است : 1 - هر پنج فرضيه فرعي از طريق آزمونهاي علامت و ميانگين تست و بررسي شده‌اند كه در نهايت تمام فرضيات تحقيق تاييد شده‌اند. 2 - حمايت سازماني، مشاركت ، آگاهي مدير از محيط خارجي و انطباق مؤثر با آن، توجيه مستمر و دادن بازخور مستمر، به ترتيب از اولويت اول تا پنجم از نظر تاثير در ارتقاء بهره‌وري مديران برخوردار مي‌باشند.

تحقیق آخر مربوط است به آقای محمد تقی زاده اسکویی ( 1379) تحت عنوان اثر آموزش در بهره وری نیروی انسانی با تاکید بر صنایع استان آذرباییجان شرقی.هدف این تحقیق اندازه گیری میزان آموزش در بالا بردن سطح تولید و در نتیجه میزان بهره وری است. هر قدر آموزش ، بعد تخصصي‌تر داشته باشد رابطه نزديكتري با بهره‌وري خواهد داشت . فنون و طرحهاي جديد ارتقاي بهره‌وري نمي‌تواند بدون پرسنل آموزش ديده، ايجاد و به كار گرفته شود. مطالعات و پژوهش‌هاي انجام شده نشان داده است كه بين آموزش و بهره‌وري، همبستگي مثبت و بسيارقوي وجود دارد و شركتها و سازمانهايي كه نيروي انساني آموزش ديده بيشتري دارند از بهره‌وري و رشد اقتصادي بالاتري برخوردار هستند.

**2-14-2.پیشینه تحقیق در جهان**

1. در تحقیقی که توسط آنکوس مادیسون (1982) در زمینه بهره وری نیروی انسانی انجام شده ٬ بهره وری نیروی کار در بین 16 کشور شامل : اتریش ٬ بلژیک ٬ کانادا ٬ دانمارک ٬ فنلاند ٬ فرانسه ٬ آلمان غربی ٬ استرالیا ٬ ایتالیا ٬ ژاپن ٬ هلند ٬ سوئد ٬ سوئیس ٬ انگلستان و آمریکا با استفاده از مدل آماری تحلیل واریانس چند متغییری ( مانوا ) با هم مقایسه کرد.او در این تحقیق از تولید ناخالص ملی داخلی به عنوان ستاده و از تعداد نفرات ( نیروی کار ) و ساعت کار به عنوان داده استفاده کرد.مهمترین نتایج گویای این مطلب بود که سطح بهره وری کشورهای توسعه یافته در سال 1980 بین 50 تا 90 درصد از سطح بهره وری کشور آمریکا در نوسان بوده است.
2. رابرت دیویس (1997 ) در مطالعات خود تحت عنوان سبکهای رهبری مختلف بر سطح های مختلف بهره وری انجام شد که جامعه تحقیق را تمامی دانشجویان دانشگاه ایالتی میشیگان تشکیل می دهند که با استفاده از روش نمونه گیری خوشه ای تعداد 52 شرکت کننده در دانشگاه فوق گزینش شدند و با استفاده از مدل آماری رگرسیون چند متغییری نشان داده شده که سبکهای مختلف رهبری موفق به ایجاد بهره وری بالایی نخواهند بود. ( ناظم ٬ طوسی ٬1379)
3. کیو کاپلو (2001) در تحقیقی پیرامون بررسی عوامل مؤثر در بهره وری کارکنان انجام داد. جامعه این تحقیق را تمامی کارکنان شرکت بیم در شهر مونیخ در بر میگیرد که از جامعه فوق با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی منظم تعداد 215 نفر به عنوان حجم نمونه مکفی ملاحظه شده و پرسشنامه های تحقیق بر روی آنها اجرا گردید و با استفاده از مدل آماری تحلیل عامل ٬ مشخص گردید که سبک رهبری ٬ وجود نیروهای متخصص و سازماندهی از عوامل موثر بر بهره وری می باشند.
4. ماسن کوئین (2002) در تحقیقی پیرامون بررسی ارتباط بین نظارت و برنامه ریزی مدیران با بهره وری و اثر بخشی در سازمان جامعه آماری تحقیق حاضر را تمامی مدیران سازمانهای خصوصی فرانسه در برگرفته است که با استفاده از فرمول حجم نمونه کوکران ، پرسشنامه ها برروی تعداد 362 نفر از مدیران با کارمندان مربوط آنها در شهر پاریس اجرا شده و با استفاده از مدل آماری تحلیل مسیر نشان داده است که نظارت ارتباط معناداری را با بهره وری و برنامه ریزی ارتباط معناداری را با اثر بخشی دارد که در این میان ضریب همبستگی بین بهره وری با نظارت (56%) بیشتر از ضریب همبستگی بین برنامه ریزی با اثربخشی (32%) می باشد.
5. در تحقیق دیگری که توسط سام میجل ( 2003 ) تحت عنوان بررسی ارتباط بین نظارت مدیران وبهره وری نیروی انسانی در سازمانهای مختلف صورت داده است.جامعه آماری تحقیق تمامی مدیران واقع در شرکت پتروشیمی کشور آلمان می باشند که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی منظم تعداد420 نفر از آنها به عنوان حجم نمونه مکفی ملاحضه شده و با استفاده از مدل آماری رگرسیون چند متغییری تعیین گردید که رابطه مثبت معناداری بین نظارت مدیران در سه حیطه فنی ٬ ادراکی و انسانی با بهره وری وجود دارد.
6. در تحقیق ماری جوجی (2003) تحت عنوان بررسی عوامل مؤثر بر بهره وری مدیران در سازمانهای دولتی واقع در دانشگاه آریزونا در شهر آریزونا تعداد 450 نفر از مدیران را به عنوان حجم نمونه انتخاب نموده و سرانجام با استفاده از مدل آماری رگرسیون کانتی ، نشان داد که عملکرد ادراکی یکی از خرده مقیاس هایی است که ضریب بالایی را در ارتباط با بهره وری نشان می دهد . همچنین وی نتیجه می گیرد که نقش فن آوری و سازماندهی نیز در افزایش بهره وری بی تأثیر نمی باشد زیرا که ارتباط بین فناوری و سازماندهی با بهره وری در سطح اطمینان 95% گزارش شده است.
7. تحقیق ﺍﻟﻜﺴﯽ (2005)، ﺩﺭﺑﺎﺭﻩ «ﺑﺮﺭﺳﯽ ﻋﻮﺍﻣﻞ ﻣﺆﺛﺮﺑﺮﺑﻬﺮﻩﻭﺭی ﻣﺪﻳﺮﺍﻥ ﺩﺭ ﺳﺎﺯﻣﺎﻥﻫﺎی ﺩﻭﻟﺘﯽ ﻭﺍﻗﻊ ﺩﺭ ﺩﺍﻧﺸﮕﺎﻩ ﺁﺭﻳﺰﻭﻧﺎ» ﻛﻪ ﺑﺎ هدف شناخت عوامل موثر بر بهره وری مدیران و با ﺍﺳﺘﻔﺎﺩﻩ ﺍﺯ ﻣﺪﻝ ﺁﻣﺎﺭی ﺭﮔﺮﺳﻴﻮﻥ ﻛﺎﻧﻮﻧﯽ ﺻﻮﺭﺕ ﮔﺮﻓﺖ، ﻧﺸﺎﻥ ﺩﺍﺩ ﻋﻤﻠﻜﺮﺩ ﺍﺩﺭﺍﻛﯽ ﻳﻜﯽ ﺍﺯ ﺧﺮﺩﻩﻣﻘﻴﺎﺱﻫﺎﻳﯽ ﺍﺳﺖ ﻛﻪ ﺩﺭﺍﺭﺗﺒﺎﻁ ﺑﺎ ﺑﻬﺮﻩﻭﺭیﺿﺮﻳﺐﺑﺎﻻﻳﯽ ﺩﺍﺭﺩ. ﻫﻢچنین ﺍﻭ ﻧﺘﻴﺠﻪ ﮔﺮﻓﺖ ﻛﻪ ﻧﻘﺶ ﺭﻭﺍﺑﻂ ﺍﻧﺴﺎﻧﯽ ﺣﺎﻛﻢ ﺑﺮ ﺳﺎﺯﻣﺎﻥ ﻧﻴﺰ ﺩﺭ ﺍﻓﺰﺍﻳﺶ ﺑﻬﺮﻩﻭﺭی ﺑﯽ ﺗﺄﺛﻴﺮ ﻧﻴﺴﺖ، ﺯﻳﺮﺍ ﺍﺭﺗﺒﺎﻁ ﻣﻴﺎﻥ ﺭﻭﺍﺑﻂ ﺍﻧﺴﺎﻧﯽ ﺣﺎﻛﻢ ﺩﺭ ﺳﺎﺯﻣﺎﻥ ﺑﺎ ﺑﻬﺮﻩﻭﺭی ﺩﺭ ﺳﻄﺢ ﺍﻃﻤﻴﻨﺎﻥ 95 ﺩﺭﺻﺪ ﮔﺰﺍﺭﺵ ﺷﺪﻩ ﺍﺳﺖ.
8. در تحقیق دیگری توسط لوئیز لین ( 2006 ) تحت عنوان بررسی عوامل موثر بر بهره وری صورت گرفته که جامعه تحقیق عبارت است از تمامی مدیران و کارمندان سازمان وزارت کار و که تعداد 562 نفر افراد با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شدند و با استفاده از روش تحلیل عامل تعیین گردید که عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی شامل سبک رهبری ٬ سازماندهی ٬ فناوری ٬ استفاده از نیروهای متخصص و مهارتهای مدیران می باشد.
9. ﻛﺮﺍﻣﻨﺖ (2006)، ﻧﻴﺰﺩﺭ تحقیقی ﺩﺭﺑﺎﺭﻩ «ﺑﺮﺭﺳﯽ ﺍﺭﺗﺒﺎﻁ به ﺑﺮﻗﺮﺍﺭی ﺍﺻﻮﻝ ﺭﻭﺍﺑﻂ ﺍﻧﺴﺎﻧﯽﺑﺎ ﺑﻬﺮﻩ ﻭﺭی ﻭ ﺍﺛﺮ ﺑﺨﺸﯽ ﺩﺭ ﺳﺎﺯﻣﺎﻥ»، ﺟﺎﻣﻌﻪ ﺁﻣﺎﺭی تحقیق ﺣﺎﺿﺮ ﺭﺍ تمامی ﻣﺪﻳﺮﺍﻥ ﺳﺎﺯﻣﺎﻥﻫﺎی ﺧﺼﻮﺻﯽ ﺩﺭﺑﺮﮔﺮﻓﺘﻪ ﻛﻪ ﺑﺎ ﺍﺳﺘﻔﺎﺩﻩ ﺍﺯ ﻣﺪﻝ ﺁﻣﺎﺭی تحلیل ﻣﺴﻴﺮﻧﺸﺎﻥ ﺩﺍﺩ ﻛﻪ ﻧﻈﺎﺭﺕ ﺍﺭﺗﺒﺎﻁ ﻣﻌﻨﺎﺩﺍﺭی ﺑﺎ ﺑﻬﺮﻩﻭﺭی ﻭ ﺑﺮﻗﺮﺍﺭیﺍﺻﻮﻝ ﺍﻧﺴﺎﻧﯽ ﺍﺭﺗﺒﺎﻁ ﻣﻌﻨﺎﺩﺍﺭی ﺭﺍ ﺑﺎ ﺍﺛﺮﺑﺨﺸﯽ ﻧﺸﺎﻥ ﻣﯽﺩﻫﺪ ﻛﻪ ﺩﺭ ﺍﻳﻦ ﻣﻴﺎﻥ ﺿﺮﻳﺐﻫﻤﺒﺴﺘﮕﯽ ﻣﻴﺎﻥ ﺑﻬﺮﻩﻭﺭی ﺑﺎ ﻧﻈﺎﺭﺕ (0/56) ﺑﻴﺸﺘﺮﺍﺯﺿﺮﻳﺐﻫﻤﺒﺴﺘﮕﯽ ﻣﻴﺎﻥ برﻧﺎﻣﻪﺭﻳﺰی ﺑﺎ ﺍﺛﺮﺑﺨﺸﯽ (0/32) ﺍﺳﺖ.

تحقیق ﺗﺎﻡ ﺳﻜﺮﻭ(2007)، ﺑﺎ ﻋﻨﻮﺍﻥ «ﺑﺮﺭﺳﯽ ﻋﻮﺍﻣﻞ ﻣﺆﺛﺮ ﺩﺭ ﺑﻬﺮﻩﻭﺭی ﻛﺎﺭﻛﻨﺎﻥ»، ﺑﺎ ﺍﺳﺘﻔﺎﺩﻩ ﺍﺯﻣﺪﻝ ﺁﻣﺎﺭی تﻠﻴﻞ ﻋﺎﻣﻠﯽ ﺗﻌﻴین ﻛﺮﺩ ﺣﺎﻛﻢﺑﻮﺩﻥ ﺭﻭﺍﺑﻂ ﺍﻧﺴﺎﻧﯽ ﺍﺻﻮﻟﯽ ﺍﺯﻋﻮﺍﻣﻞ ﻣﺆﺛﺮﺑﺮ

ﺑﻬﺮﻩﻭﺭی ﻣﺪﻳﺮﺍﻥ ﺑﻮﺩﻛﻪ ﺍﺭﺗﺒﺎﻁ ﻣﻴﺎﻥ ﻋﻮﺍﻣﻞ ﻣﻮﻓﻖ ﺑﺎ ﺑﻬﺮﻩﻭﺭی ﺭﺍﺩﺭ ﺳﻄﺢα= 0/01 ﻧﺸﺎﻥ ﺩﺍﺩ.

1. ﻓﺘﻤﻦ (2007)، ﺩﺭ ﻣﻄﺎﻟﻌﺎﺕ ﺧﻮﺩ ﺑﺎﻋﻨﻮﺍﻥ «ﺑﺮﺭﺳﯽ ﺍﺭﺗﺒﺎﻁ بین ﻓﻀﺎی ﺳﺎﺯﻣﺎﻧﯽ (ﺍﺻﻮﻝ ﺍﻧﺴﺎﻧﯽ ﺣﺎﻛﻢ ﺑﺮ ﺳﺎﺯﻣﺎﻥ) ﻭ ﺑﻬﺮﻩﻭﺭی ﻣﺪﻳﺮﺍﻥ»، ﺑﺎ ﺍﺳﺘﻔﺎﺩﻩ ﺍﺯ ﺭﻭﺵ ﺁﻣﺎﺭی ﺭﮔﺮﺳﻴﻮﻥ ﺩﺭﻳﺎﻓﺖ ﻓﻀﺎﻫﺎی ﺳﺎﺯﻣﺎﻧﯽ (ﺍﺻﻮﻝ ﺍﻧﺴﺎﻧﯽ ﺣﺎﻛﻢ ﺩﺭ ﺳﺎﺯﻣﺎﻥ) ﻛﻪ ﺩﺭ ﺁﻥﻫﺎ ﺗﺼﻤﻴﻢﮔﻴﺮی ﻣﺘﻤﺮﻛﺰ ﺍﺳﺖ ﻭﺭﻓﺘﺎﺭ ﻛﺎﺭﻛﻨﺎﻥ، تحت ﻧﻈﺎﺭﺕ قوانین ﻭ ﺭﻭﻳﻪ ﻫﺎی ﺯﻳﺎﺩی ﻗﺮﺍﺭ ﺩﺍﺭﺩ، ﺑﻬﺮﻩﻭﺭی، ﺭﺿﺎﻳﺖ ﺷﻐﻠﯽ ﻭﺧﻼﻗﻴﺖ ﻛﺎﻫﺶ ﻳﺎﻓﺘﻪ، ﻧﮕﺮﺵ ﻣﻨﻔﯽ ﺩﺭﺑﺎﺭﻩ ﮔﺮﻭﻩ ﻛﺎﺭی ﺍﻓﺰﺍﻳﺶ ﻣﯽﻳﺎﺑﺪ.

**15-2.جمع بندی**

بهره وری یعنی انجام کارهای درست.به علاوه ٬انجام درست کارها یا به عبارت دیگر ٬ بهره وری یعنی اثر بخشی به علاوه کارایی (خاکی1377٬).اثر بخشی عبارت است از درجه و میزان نیل به اهداف تعیین شده.کارائی نسبت بازده واقعی بدست آمده به بازده استاندارد و تعیین شده مورد انتظار یا راندمان.در واقع نسبت مقدار کاری که انجام می شود به مقدار کاری که باید انجام شود.پس از تعریف بهره وری به سطوح بهره وری می رسیم که شامل :1- بهره وری در سطح ملی 2-بهره وری در سطح بخش 3-بهره وری در سطح سازمان 4-بهره وری در سطح کارکنان می شود.

بعد از سطوح مختلف بهره وری به عوامل داخلی  بهره وری بنگاه که در دو گروه قابل تقسیم می باشند پرداخته می شود.گروه اول عوامل سخت افزاری یا عواملی که به آسانی و در کوتاه مدت قابل تغییر نیستنند . این عوامل شامل محصول بنگاه ، تکنولوژی تولید ، ماشین آلات و تجهیزات ؛ مواد خام و انرژی  است . گروه دوم  عواملی است که  تقریبآ به آسانی قابل تغییر اند . این عوامل شامل  افراد سیستمهای سازمانی ، رو شهای  کار ، و روشهای  مدیریت  است.عوامل خارجی شامل  عواملی نظیر سیاستهای دولت ، مکانیزم های نهادی و بنیانی ، شرایط سیاسی، اجتماعی و اقتصادی ، محیط کسب و کار دسترسی به امکانات  مالی ، برق ، آب ، حمل ونقل ، ارتباطات ، مواد اولیه است  تمام این عوامل در بهره وری بنگاهها  تاثیر دارند اما  بنگاهها قادر به کنترل  آنها نیستند.

شاید عامل کلیدی در بین تمام عوامل موثر بر بهره وری ˛ عامل مدیریتی باشد.عاملی که با ترکیب منابع اقتصادی ˛ تکنولوژیکی ˛ سازمانی ˛ انسانی˛ اطلاعاتی می تواند به اداره کارآمد و اثر بخش سازمان بپردازد.اما سوال اینجاست که شاخص های عوامل مدیریتی کدامند ؟ در پاسخ باید گفت که عوامل مدیریتی موثر بر بهره وری تسلط بر مهارتهایی است که امکان ایفای درست و صحیح وظایف را در شرایط سازمانی عملی می سازد.ذیلا" این عوامل به اختصار تشریح می شوند :

عامل برنامه ریزی : برنامه ريزي يعني ارائه طريق بر عمليات آينده که متضمن نتايج معين با هزينه مشخص و دوره زماني معلوم است.مدیران برای برنامه ریزی نیازمند به داشتن مهارتهایی چون مهارت تحلیلی و ادراکی برای شناخت پیچیدگی های فردی و قدرت و بینش لازم برای پیشبینی تهدیدها و فرصتهای محیطی و ..... می باشد. مهارت تحلیلی: مدیران باید به گونه ای باشند که بتوانند مسائل و مشکلات پیچیده را تجزیه و تحلیل و آن ها را شناسایی کنند و در هنگام تصمیم، بدیل های حل مسأله را پیش بینی و در نهایت، بهترین راه حل ممکن را انتخاب نمایند.مهارت ادراکی : توانایی درک موقعیتها و شرایط محیطی که بیشتر برای مدیران عالی لازم است.مهارت ادراکی عبارت است از توانایی دیدن سازمان به عنوان یک کل یعنی تشخیص وابستگی وظایف به یکدیگر و این که چگونه تغییرات در یک قسمت دیگر بخش ها را تحت تاثیر قرار می دهد.همچنین مهارت ادراکی عبارت است از تشخیص روابط فعالیتهای کاری با نیروی های سیاسی ˛ اجتماعی و اقتصادی در محیط کلان سازمان.

مهارت اطلاعات ٬موردی است که شخص از طبیعت و پردازش اطلاعات، بیشتر از طریق تماس ‏روزانه، با نمودهای متفاوت اطلاعات آگاه می‌شود، مجاری انتقال و دریافت آن را می‌شناسد، از حسن‌ها و ‏عیب‌های مجاری ارائه، انتقال و کسب اطلاعات آگاه است، می‌تواند پیام‌های نامناسب را کنار بگذارد و ‏اطلاعات را بانظمی مناسب برای بهره‌گیری از آن‌ها تجدید سازمان دهد. این سطح مهارت اطلاع‌ یابی برای ‏همه کسانی که به‌تحصیل علم می‌پردازند و یا در تصمیم‌گیری‌های با ارزش دخالت داررند، ضرورت دارد.‏

مهارت تشخیصی: توانایی تشخیص و شناسایی فرصتها و تهدیدهای محیط داخلی و خارجی که بیشتر در سطح مدیران میانی مطرح است.

عامل سازماندهی و به کارگیری نیروی انسانی : در امر سازماندهی مدیریت به طراحی شغل ˛ تصریح ماموریتها ˛ توضیح سیاستهای سازمان ˛ بنا نهادن قوانین و دستوالعملها ˛ گسترش روابط با مشتریان ˛ حفظ روابط با سرپرستان ˛ مشتریان ˛ افراد ˛ کارمند یابی ˛ ارزشیابی ˛ تضمین منابع و غیره می زند که برای انجام مناسب و صحیح امور در جهت ارتقای موفقیت سازمان و بهره وری فردی آن نیازمند به مهارتهایی چون مهارتهای تکنیکی ˛ مهارت در استخدام بهینه افراد ˛ ترفیع انتصاب آنها ˛ مهارت سازماندهی و غیره را دارد. مهارت سازماندهی که شامل توانایی ایجاد یک شبکه از افراد در سرتاسر سازمان که می­ توانند به هنگام بروز مشکل در اجرای استراتژی، به حل آن مشکل کمک کنند. مجریان موفق این شبکه را طوری طراحی می­ کنند تا افرادی را دربر‌گیرند که بتوانند از عهده‌ انواع خاصی از مشکلات قابل پیش‏ بینی برآیند منظور قدرت و توانایی مدیران در جهت شناخت و درک مسائل و مشکلات است. مدیران واجد این مهارت قادرند به دریافت اطلاعات وتحلیل مسائل سازمان پرداخته و با توجه به اهداف سازمان به تهیه ی طرحها و ارائه راه حلها بپردازند. مهارت تکنیکی : توانایی کاربرد ابزار و وسایل فنی برای تولید.این مهارت بیشتر در سطح مدیران عملیاتی لازم می باشد.مهارت تکنیکی شامل شناخت و کارائی در فعالیتهای خاصی است که روشها و فرآیندها ˛ رویه ها یا فنون را در بر می گیرد.

در عامل رهبری ˛ مدیر پذیرای نقشهایی چون نقش تشریفاتی ˛ سخن گوی شخصی سازمان ˛ یاری دهنده کارکنان در حل مشکلات تکنیکی ˛ انگیزاننده افراد ˛ تقویت کننده روحیه آنها ˛ مبدع و مبتکر برای حصول موفقیت سازمان می باشد.برای ایفای درست هر یک از این ها مدیر نیازمند مهارتهایی چون توانایی توانایی نفوذ در زیر دستان˛ توانایی به کارگیری ابزارهای تشویقی مناسب ˛ توان ایجاد زمینه برای بروز خلاقیت و نوآوری در افراد ˛ جلب مشارکت افراد و توان ایجاد انگیزه در افراد و...

می باشد. برای ایجاد انگیزش، لازم است که نیازها شناسایی و در جهت ارضای آنها تلاش شود. با توجه به اینکه عوامل متعددی در انگیزه کاری دخیل هستند، به همین دلیل مدیران باید به دنبال راهها و تکنیک هایی باشند که بتوانند انگیزه های کارکنان خود را افزایش دهند برخی از این تکنیک ها عبارتند از: توجه به تفاوت های فردی هر یک از کارکنان- انتخاب صحیح و بجای کارکنان- محرک های مادی- شیوه های ترفیع شغلی و سازمانی که اغلب برپایه ارشدیت باشد- استقرار مدیریت مبتنی بر هدف در سازمان- استفاده از برنامه های مدیریت مشارکتی- آموزش- تقسیم کار صحیح -غنی سازی شغل- جابجایی و چرخش شغلی - توانا سازی کارکنان- توجه به جنبه های روانی کار و کارکنان- ایجاد زمینه های خلاقیت فکری و تقویت روحیه کارکنان- توجه به نظم و انضباط در کار- توجه کافی به محیط کار و رعایت اصل برابری.

مهارت انسانی : یعنی توانایی و داوری در کار با و به وسیله مردم ˛ به انضمام آگاهی از فن تشویق و به کار گرفتن رهبری موثر. مهارتهاي ارتباطي به رفتارهايي اطلاق ميشود كه شخص ميتواند از آن طريق با ديگران به نحوي ارتباط برقرار كند كه به بروز پاسخهاي مثبت و پرهيز از پاسخهاي منفي منتهي شود.

درعامل نظارتی مدیر نقش هماهنگ کنندگی کارها ˛ توسعه سیستمهای اندازه گیری و سیستمهای اطلاعاتی کنترل کننده و مقایسه گر برنامه ها و فعالیتهای تحقق یافته به برنامه ها و فعالیتهای پیشبینی شده بر عهده داشته و نیازمند مهارتهایی چون توانایی اندازه گیری عملکرد افراد ˛ مهارت در تصحیح عملکرد افراد ˛ توانایی ایجاد سیستم مناسب ارزشیابی افراد ˛ مهارت در طراحی و استقرار سیستمهای خود کنترل و غیره می باشد. سنجش و اندازه گيري عملكرد تلاشي است سيستماتيك براي دانستن اينكه خدمات تا چه حد پاسخگوي نیازهاي مردم بوده و توانايي سازمانها در برآورده نمود ن آن تا چه اندازه ای است.سیستم ارزیابی عملکرد میزان تعهد فرد برای انجام کار را بالا برده و او را متوجه این نکته مهم میکند که هم کار و هم خود فرد برای مدیر مهم است و به این ترتیب هویت بخشی شخصیت او هم بخوبی انجام میگیرد و فرد احساس خوبی بدست میآورد.یکی از کلید های اصلی موفقیت در پیاده سازی سیستم ارزیابی عملکرد ، استفاده از تشویق در مورد کارمندانی است که نمره ارزشیابی بالا دریافت میکنند و تاثیر این نوع تشویق ها در افزایش کارآمدی و بازده کارکنان بسیار موثر است. یکی دیگر از اثرات مهم پیاده سازی سیستم ارزیابی عملکرد ، کمک به کارکنان در تنظیم بهتر رفتار کاریشان است.

هماهنگی عبارت است از فراگرد ایجاد وحدت و یگانگی میان اهداف و فعالیتهای واحدهای مختلف به نحوی كه هدفها به طور مؤثر تحقق یابند.بدون پیش بینی تمهیدات و تدابیر هماهنگ كننده و اعمال آنها ، افراد واحدهای مختلف ممكن است از هدفهای سازمانی یا گروهی انحراف پیدا نمایند.هماهنگی از كاركردهای بسیار مهم مدیریت در جهت نیل به اهداف گروهی و سازمانی محسوب می‌شود . مدیر تشكیلات با یك سلسله حركتها و برنامه‌های منظم ، واحدهای مختلف سازمان را به یكدیگر ارتباط می‌دهد و عامل اصلی برای ایجاد پیوند بین افراد و واحدهای سازمان می‌باشد .مدیر برای ایجاد هماهنگی به مهارتهای ادراکی ٬ ارتباطی ٬ تصمیم گیری و تغییر نیاز دارد. ( طیبی ، 1390)

مهارتهاي مديريت تغيير: افراد داراي اين مهارت ، تغيير و حذف موانع را تشخيص مي دهند و طرفدار مشارکت دادن ديگران در فعاليت هاي خود هستند.

توانایی تصمیم‏گیری و مهارت مدیران در حل مسأله،به‏ برخوداری آنان از«بینش علمی»بستگی‏ دارد. بینش علمی،فعالیت‏های‏ فکری است که میل شدید به فهم و درک‏ حقیقت و علل رویدادها را در افراد به‏ وجود می‏آورد و آنان را به کوشش برای‏ شناخت حقیقت،سعی در مشاهده دقیق و منظم امور،بررسی و تنظیم یافته‏های‏ دیگران و اندیشیدن دربارهء روابط میان‏ پدیده‏ها تشویق می‏کند.

ارزش نسبي مهارت‌ها : همه مشاغل مديريت مستلزم كاربرد مهارت‌هاست. گرچه در انجام دادن بعضي از وظايف، مهارت‌هاي سه‌گانه لازم و ملزوم يكديگر به نظر مي‌رسند، با وجود اين، ارزش نسبي آنها در سطوح و رده‌هاي مختلف مديريت فرق مي‌كند. مديران رده‌هاي سرپرستي به مهارت‌هاي فني قابل ملاحظه‌اي نياز دارند زيرا كه وظايف آنها غالباً ايجاب مي‌كند كه زيردستان خود را راهنمايي كنند يا آموزش دهند. در مقابل مديران رده‌بالاي سازمان‌ها چندان نيازي به مهارت‌هاي فني ندارند بلكه وظايف تصميم‌گيري، برنامه‌ريزي و سازماندهي ايجاب مي‌كند كه به مهارت ادراكي قابل ملاحظه‌اي مجهز باشند. مهارت‌هاي انساني تقريباً لازمه انجام دادن همه وظايف در همه سطوح مديريت است زيرا كه مديران صرفنظر از نوع وظايف يا سطح مسئوليت و مقام با افراد انسان سر و كار داشته براي جلب همكاري و اثرگذاري بر رفتار آنها بايد از مهارت‌هاي انساني برخوردار باشند. از اين رو، امروزه، در مديريت سازمان‌ها، تأكيد بر مهارت‌هاي انساني اولويت ويژه‌اي پيدا كرده است.

با توجه به مطالب ارائه شده در این پژوهش نظریه فایول در خصوص توصیف مدیریت در قالب مجموعه وظایف مدیریتی و مهارتهای پنجگانه مورد اشاره دوبرین به عنوان چهارچوب اصلی و نظری تحقیق در نظر گرفته شده است ٬ هرچند که نظریات دیگری چون نقشهای چندگانه مینتیزبرگ ٬ آدیزیس که مدیریت را در قالب نقشهای متفاوت توصیف می کنند وجود دارد.

**16-2. شکل مفهومی**

با توجه به موارد ذکر شده در این فصل میتوان عوامل مدیریتی موثر بر بهره وری نیروی انسانی را در شکل 3-2 خلاصه کرد.

**شکل 3-2**

**منابع**

**الف)منابع فارسی**

ابطحی، حسن، بهره وری، تهران: موسسه مطالعاتی و پژوهشهای بازرگانی، اسفند 1375

ازگلی، محمد، ((نقش رفتارهای رهبران بصیر در بهبود بهره وری نظام اداری))، مجله مدیریت دولتی، شماره33و34، 1375

امیر کبیری، علیرضا؛ مروری بر تئوری و اصول مدیریت، تهران، نگاه دانش، چاپ چهارم، 1384، ص159-161.

ایران نژادپاریزی، مهدی، نقش بهسازی منابع انسانی در بهبود بهره وری، تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، وزارت نیرو، 1375

بلانچارد، کنث، هرسی، پاول، رفتار سازمانی،( ترجمه قاسم کبیری)، تهران: جهاد دانشگاهی، پائیز1371

بلپر، جان، راهنمای جامع مدیریت بهره وری،( ترجمه معاونت اقتصادی برنامه ریزی بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی)، آبان 1374

پروکوپنکو، جوزف، مدیریت بهره وری، از انتشارات دفتر بین المللی کار، ( مترجم محمدرضا ابراهیمی مهر)، ناشر موسسه کار و تامین اجتماعی، اسفند1372

پوتی، ژوزف.ام، مدیریت بهره وری و شیوه های بهبود آن، (ترجمه عین ا... علا)، تهران: نشر زوار، 1371

پور یوسف، عباس، چگونه بهره وری نیروی انسانی بهبود می یابد، زمینه، سال سوم، شماره 33، اردیبهشت 1372

پیمان، سید حسین، بهره وری و مصداقهای آن، تهران : نشریه زمینه، بهار 1374

ترک زاده، جعفر،((شایسته سالاری در انتخاب مدیران))، مجله مدیریت دولتی، شماره33و34، 1377

خاکی، غلامرضا، آشنایی با مدیریت بهره وری، تهران: کانون فرهنگی انتشاراتی سایه نما،1377

خاکی، غلامرضا، روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی، تهران: نشر درایت، 1380

دانشور، محمد حسین، (1384)، بررسی عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی تبریز، مقطع کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات

دولان شیمون ال، شولر، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی،( مترجمان محمد علی طوسی، محمد صائبی)، تهران مرکز آموزش مدیریت دولتی 1375

رضائیان، علی؛ مبانی سازمان و مدیریت، تهران، سمت، 1386، چاپ دهم،ص363.

رضائیان، علی؛ تهران، مبانی سازمان و مدیریت، سمت، 1386، چاپ دهم،ص373.

رضائیان، علی؛ تهران، مبانی سازمان و مدیریت، سمت، 1386، چاپ دهم، ص(381-377) .

رفیع پور، فرامرز، کندو کاوها و پنداشته ها، تهران، نشر شرکت سهامی رسا، پائیز 1370

سرمد، بازرگان، حجازی، روش تحقیق در علوم رفتاری، تهران: نشر آگاه، پائیز 1378.

سکاران، اوما، روش تحقیق در مدیریت، (ترجمه محمد صائبی\_محمود شیرازی)، مرکز آموزش مدیریت دولتی، زمستان 1379

طوسی، محمد علی، اصول ارتقاء بهره وری در واحدهای صنفی، تدبیر، سال چهارم شماره 37، آبان 1372

طیبی ، صادق ، (1390) ، جزوه درسی تئوری های سازمان و مدیریت .

 عاصمی پور، محمد جواد، مدیریت و سرپرستی اثر بخش، تهران، نشر ساوان، بهار 1375

عسکری، علی، بررسی عوامل موثر در افزایش بهره وری نیروی انسانی، زمینه، شماره یک، فروردین 1370

فیضی، طاهره، مبانی سازمان مدیریت، دانشگاه پیام نور، مهر1378

فیاض، سید جلال، ملک زاده آراسته، احمد، مشکلات بهره وری در ایران، نشر شاهین، 1374

قاسمی اسفهلانی، لیلا، (1381)، شناخت عوامل مدیریتی موثر بر بهره وری نیروی انسانی از نظر مدیران ارشد و میانی بخش صنعت آ.ش، مقطع کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیرت دولتی

کرباسیان ، مهدی، روش علمی ارتقاء بهره وری نیروی انسانی در سازمان تامین اجتماعی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی،1375

کورمن، آبراهام، روانشناسی صنعتی و سازمان،(ترجمه حسین شکر کن)، تهران: نشر رشد، 1370

لاکت، جان، مدیریت اثر بخش،(ترجمه سید امین ا... علوی)، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی 1373

محمدزاده، عباس، بهره وری در تفکر سیستمی، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره33و34، 1375

معاونت اقتصادی و برنامه ریزی بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی، اندازه گیری و تحلیل بهره وری، تهران: نشر بنیاد مستضعفان و جانبازان، آبان 1372

مهدویان، اکبر، ارزشیابی عملکرد شایستگی مبتنی بر کار ورفتار مدیران، مدیریت دولتی، شمارههفت، زمستان 1368

نگاهی به بهره وری از دید گاه قرآن، 86/07/30))، روزنامه تفاهم، ص5 [www.tafahomnews.com](http://www.tafahomnews.com) ،

نیکواقبال، علی‌اکبر؛ برگزیده‌ی نظریه‌های سازمان و مدیریت، تهران، سمت، 1387چپ اول، ص43.

نیکو اقبال، علی اکبر؛ برگزیده‌ی نظریه های سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات سمت، 1387چپ اول، ص43.

نوتینگهام، ام، ا، ((مدیران کارآمد چه ویژگیهایی دارند؟)) ، ترجمه نوشین سرمد، مجله تازه های مدیریت شماره10و11، 1374

وکیلی اقدسی، بهمن، عوامل موثر بر بهره وری، زمینه، سال دوم، شماره14، مرداد ماه 1371

 هالس، فایانا، همفری، جان، بهبود بهره وری و فواید آن، (مترجم هوردخت(نازنین) دانش، سهراب خلیلی شورینی)، تهران: نشر فیروزه، 1376

هومن، حیدر علی، تحلیل داده های چند متغیره در پژوهش رفتاری، تهران: پیک فرهنگ،1380

**ب) منابع انگلیسی**

Analoui، farhad، management skills and senior management effectiveness international lournal of public sector management، volume8، no; 1995

Bell، d.a" what makes productivity grow"، the journal of industrial economics، volume6، namber1، october1969

Cumper، g.e، " labour productivity and caputal labour ratio in jamaican manufacturing industry."، their relation to the problem of selective industrialztion"، socialand economics studies، volume1، number1، february1953

Dennison، s.r." industrial productivity"، loyds، bank review، namber January 1949

Dubrin، a.j، essentials of management، cincinnati، ohio، south-western pub.co.، 1990

Fabricant، solomon."a primer on productivity"،new york: random house، 1969

در ابطحی، حسین، بهره وری، تهران: موسسه مطالعاتی و پژوهش های بازرگانی، اسفند1375

Fjosne، a.fand r. remery، " productivity measurment In building Industry"، productivity measurment review، special namber1، february1962

J.Jewkes،" Is Britains industry"? In de manchester school، vol.x in، no1، jan 1966

در ابطحی، حسین، بهره وری، تهران: موسسه مطالعاتی و پژوهش های بازرگانی، اسفند1375

Kendrick، john.w."productivity trends\_capital and labour،(new york: national burreau& economic research، 1986

در ابطحی، حسین، بهره وری، تهران: موسسه مطالعاتی و پژوهش های بازرگانی، اسفند1375

L.Rostas،"out put ahed، In the time، 10، now.1948

در خاکی، غلامرضا، آشنایی با مدیریت بهره وری، تهران: کانون فرهنگی انتشاراتی سایه نما، 1377

Lie، kwan h." productivity and economic growth"،(tokyo: apo،1969)

در ابطحی، حسین، بهره وری، تهران: موسسه مطالعاتی و پژوهش های بازرگانی، اسفند1375

Salter، w.e.g، "productivity and technical change".،canbridge: university press،1980

در ابطحی، حسین، بهره وری، تهران: موسسه مطالعاتی و پژوهش های بازرگانی، اسفند1375

Shipper،f،a.comparison of managerial skills of midlle managers with other masters and undergraduate degrees ten years after the porter and mckibbin repore، journal of managerial psychology، vol.14،no.2، 1999

Steiner، p.o. and goldner، w." productivity"،(berkely: university of california، industerial relations،1982)

در ابطحی، حسین، بهره وری، تهران: موسسه مطالعاتی و پژوهش های بازرگانی، اسفند1375

1. . رضائیان، علی؛ مبانی سازمان و مدیریت، تهران، سمت، 1386، چاپ دهم،ص363. [↑](#footnote-ref-1)
2. . نیکواقبال، علی‌اکبر؛ برگزیده‌ی نظریه‌های سازمان و مدیریت، تهران، سمت، 1387چپ اول، ص43. [↑](#footnote-ref-2)
3. . امیر کبیری، علیرضا؛ مروری بر تئوری و اصول مدیریت، تهران، نگاه دانش، چاپ چهارم، 1384، ص159-161.
 [↑](#footnote-ref-3)
4. . رضائیان، علی؛ تهران، سمت، 1386، چاپ دهم،373. [↑](#footnote-ref-4)
5. . رضائیان، علی؛ ص(381-377) . [↑](#footnote-ref-5)
6. . **نیکو اقبال، علی اکبر؛ برگزیده‌ی نظریه های سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات سمت، 1387چپ اول، ص43.** [↑](#footnote-ref-6)