

برنامه یزد

فصلنامه سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان یزد
شماره ششم - بهار ۱۴۰۴

در این شماره می خوانیم:

- ✓ رد پای داده ها در افزایش بهره‌وری
- ✓ نوآوری نهادی برای تأمین مالی پروژه‌های بهره‌وری
- ✓ ضرورت بهینه‌سازی مصرف انرژی در ساختمان‌ها
- ✓ نقش راهبردی هواشناسی در توسعه پایدار و افزایش بهره‌وری
- ✓ اخبار بهره‌وری ایران و استان

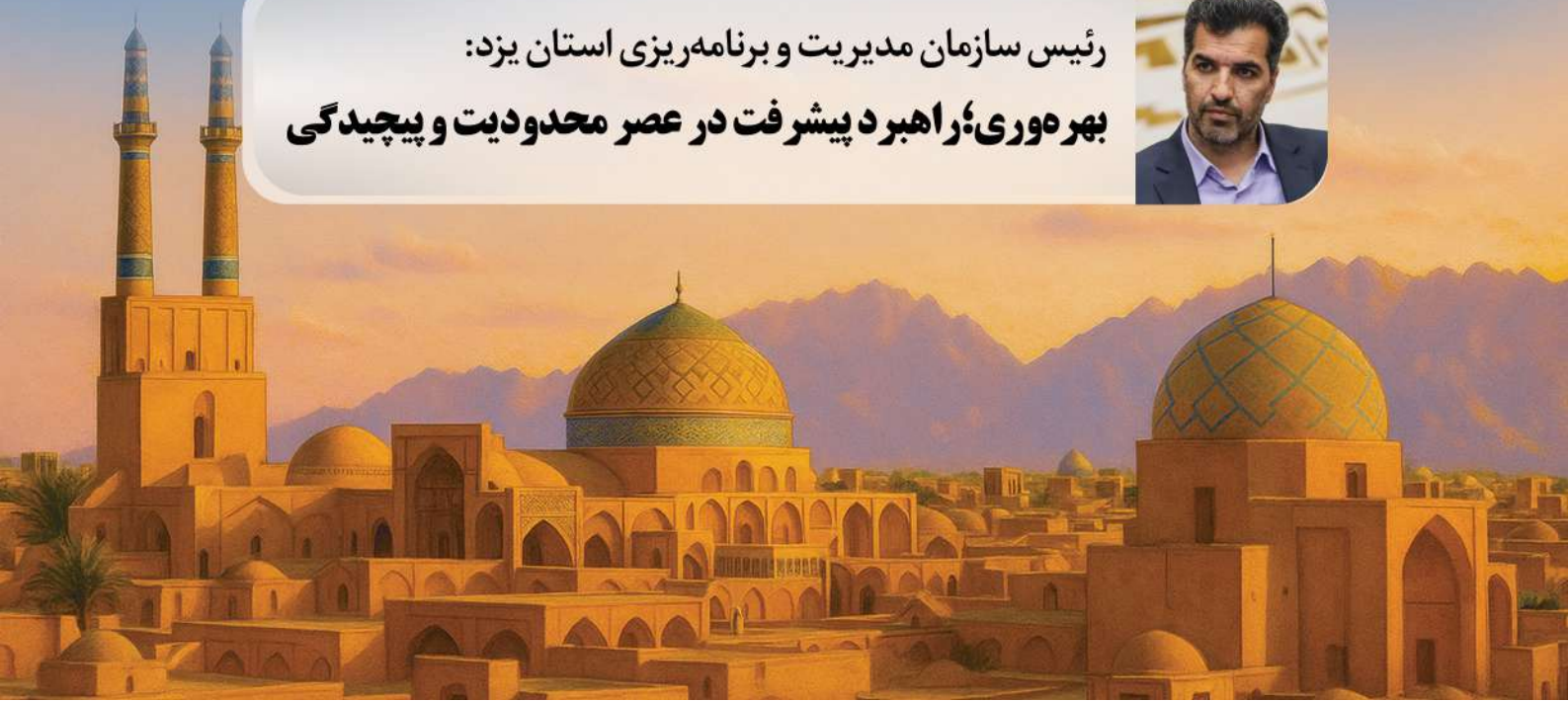


در مصاحبه با رئیس سازمان ملی بهره‌وری ایران مطرح شد:
**شایسته‌گزینی، راهکار کوتاه مدت برای افزایش بهره‌وری
منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی**



استاندار یزد:
یزد بهره‌ور، نقشه راه برنامه ارتقای بهره‌وری در استان

رئیس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان یزد:
بهره‌وری؛ راهبرد پیشرفت در عصر محدودیت و پیچیدگی



نوآوری نهادی برای تامین مالی پروژه های بهره وری

محمد دهقان منشادی

دکتری اقتصاد از دانشگاه شیراز
و مدیرکل امور اقتصادی و دارایی استان یزد



چکیده

قانونی و مصوبات استانی است که ضروری است در بازه زمانی مناسب در دستور کار قرار گیرد.

مقدمه

بهره وری به عنوان یکی از مسیرهای اصلی ایجاد رشد اقتصادی به دلیل شرایط خاص کشور و محدودیت در سرمایه گذاری و تزریق منابع جدید در شرایط امروز میهن عزیزمان ایران، در اولویت اهمیت و توجه قرار دارد. در دنیای امروز، بهره وری به عنوان موتور محرک توسعه مطرح شده است. بهره وری یعنی استفاده بهینه از منابع، که در نهایت موجب افزایش تولید، بهبود رفاه اجتماعی و کاهش فشار بر منابع طبیعی می شود. براساس گزارش های رسمی، در ایران رشد اقتصادی طی دهه های اخیر عمدتاً ناشی از توسعه کمی سرمایه و نیروی کار بوده و سهم بهره وری در این

برای ارتقای بهره وری در استان، نسبت به تدوین برنامه ای جامع تحت عنوان برنامه یزد بهره وری اقدام شده است. در بیشتر پروژه های پیشران تعریف شده در این برنامه، موضوع تامین مالی به عنوان یک چالش اساسی شناسایی شده است. هرچند اکثر این پروژه ها از بازدهی اقتصادی خوبی (بازگشت سرمایه ۲۲ ماهه) برخوردار هستند، عدم وجود ساز و کار مناسب برای بازگشت این بازدهی به سرمایه گذاران، استفاده از ظرفیت بخش خصوصی در قالب سرمایه گذاری در این پروژه ها را محدود و کار تامین مالی را سخت تر نموده است. لذا ضروری است با ایجاد نوآوری نهادی، فرایند تامین مالی این پروژه ها تسریع و تسهیل گردد. در این مقاله ایجاد حساب بهره وری به عنوان یک نوآوری نهادی معرفی

شده است. در این نوآوری نهادی از اکثر ظرفیت های موجود در دستگاه های اجرایی جهت تامین مالی استفاده شده است. همچنین در این نوآوری، ابزارهای تشویقی و تنبیهی برای بهبود بهره وری عوامل تولید دستگاه های اجرایی پیش بینی شده است. برای اجرای این پیشنهاد نیاز به تغییرات

ایجاد حساب بهره وری به عنوان یک نوآوری نهادی معرفی شده است. در این نوآوری نهادی از ظرفیت های موجود در دستگاه های اجرایی جهت تامین مالی استفاده می گردد و ابزارهای تشویقی و تنبیهی برای بهبود بهره وری عوامل تولید دستگاه های اجرایی پیش بینی شده است

مالی این پروژه ها تسریع و تسهیل گردد. در این مقاله ایجاد حساب بهره وری به عنوان یک نوآوری نهادی معرفی شده است. در این نوآوری نهادی از اکثر ظرفیت های موجود در دستگاه های اجرایی جهت تامین مالی استفاده شده است. همچنین در این نوآوری، ابزارهای تشویقی و تنبیهی برای بهبود بهره وری عوامل تولید دستگاه های اجرایی پیش بینی شده است. برای اجرای این پیشنهاد نیاز به تغییرات قانونی و مصوبات استانی است که ضروری است در بازه زمانی مناسب در دستور کار

عدم امکان تامین مالی پروژه ای پیشران برنامه یزد بهره به عنوان یکی از دلایل اصلی تاخیر در اجرای پروژه های پیشران بیان شده است. لذا ضروری است با ایجاد نوآوری نهادی، فرایند تامین مالی این پروژه ها تسریع و تسهیل گردد

قرار گیرد.

پیشنهاد اجرایی

در راستای کمک به تامین مالی برنامه بهره وری در استان، حساب بهره وری استان یزد در خزانه معین استان، افتتاح می گردد. شورای برنامه ریزی استان، هیأت امنای حساب استانی بهره وری است و استاندار ریاست هیأت امنای حساب بهره وری استان را برعهده دارد. مانده حساب استانی بهره وری به سال بعد منتقل می-شود. منابع و مصارف این حساب با تصویب شورای برنامه ریزی و توسعه به شرح ذیل پیشنهاد می گردد:

الف- منابع مالی پیشنهادی حساب بهره وری

✓ مانده اعتبارات مصرف نشده هزینه ای و تملک دارایی های سرمایه ای کلیه دستگاه های اجرایی در پایان سال مالی اعم از دستگاه های دارای اعتبارات استانی و دستگاه های اجرایی دارای اعتبار ملی

✓ معادل ده درصد از مانده حساب تملک دارایی های سرمایه ای دستگاه های اجرایی دوماه مانده به پایان سال مالی،
✓ معادل بیست درصد از مانده حساب تملک دارایی های سرمایه ای دستگاه های اجرایی یک ماه مانده به پایان سال مالی،

✓ حداقل معادل یک درصد سر جمع اعتبارات هزینه ای و تملک دارایی های سرمایه ای استان مازاد بر اعتبار استان که در قالب کسری اعتبار ابلاغ می گردد.

میان کمرنگ بوده است. این موضوع به وضوح نشان میدهد که برای رسیدن به رشد پایدار، نیازمند تحول در بهره وری هستیم. خاستگاه اصلی سیاست های ارتقا دهنده بهره وری، برنامه های پنج ساله توسعه کشور بوده، به گونه ای که

در برنامه هفتم توسعه به مثابه یک راهبرد بلندمدت، تحقق رشد اقتصادی ۸ درصدی ناشی از رشد بهره وری کل عوامل تولید هدف گذاری شده است. مطابق با ادبیات بهره وری، رشد پایدار و بلندمدت در جوامع در حال توسعه مستلزم رشد بهره وری محور است و باید بهره وری به مثابه یک نگرش عقلانی، در کلیه ارکان نظام حکمرانی نمود داشته باشد. علاوه بر این ضرورت، براساس بند « ۱ » سیاست های کلی برنامه هفتم توسعه، سهم رشد بهره وری کل عوامل تولید به میزان ۳۵ درصد از رشد اقتصادی ۸ درصد و با تأکید بر بهره وری نیروی انسانی، مدیریت، سرمایه و فناوری باید انجام شود. برنامه هفتم توسعه ایران این مهم را در اولویت قرار داده است، اما تحقق اهداف آن نیازمند اراده ملی، اصلاحات ساختاری و همگرایی تمامی بخش های اقتصادی است.

در این راستا برنامه «یزد بهره وری» یک طرح استانی در یزد است که با هدف ارتقای بهره وری در این استان تدوین شده است. این برنامه نقشه راه استان برای حرکت در مسیر ارتقای بهره وری است. یزد به عنوان استان پایلوت بهره وری کشور انتخاب شده و این برنامه با هدف دستیابی به اهداف و چشم اندازهای ترسیم شده در این زمینه اجرا می شود.

عدم امکان تامین مالی پروژه ای پیشران این برنامه به دلایل متعدد توسط تیم اجرایی این سند به عنوان یکی از دلایل اصلی تاخیر در اجرای پروژه های پیشران بیان شده است. لذا ضروری است با ایجاد نوآوری نهادی، فرایند تامین

✓ کلیه دستگاه‌های اجرایی استان مکلف گردند به ازای هر خودروی دولتی، ۵۰ میلیون ریال در ابتدای هر سال از محل سر جمع اعتبار در اختیار به حساب بهره‌وری واریز نمایند. این مبلغ سالانه به میزان ۲۰ درصد افزایش یابد.

✓ کلیه دستگاه‌های اجرایی استان مکلف گردند به ازای هر متر مربع عرصه در اختیار، ۰/۱ میلیون ریال در ابتدای هر سال از محل سر جمع اعتبار در اختیار به حساب بهره‌وری واریز نمایند. این مبلغ سالانه به میزان ۲۰ درصد افزایش یابد.

✓ ۵۰ درصد درآمد حاصل از عوارض آلاینده‌های تولیدی

✓ منابع حاصل از سهم مسئولیت اجتماعی شرکت‌های دولتی فعال در استان در حوزه‌های مرتبط با انرژی (آب، برق، گاز)

✓ منابع حاصل از سهم مسئولیت اجتماعی بانک‌های فعال در استان

✓ منابع حاصل از سهم مسئولیت اجتماعی شرکت‌های بیمه فعال در استان

برای اجرای این پیشنهاد نیاز به تغییرات قانونی و مصوبات استانی است که شایسته است در بازه‌ای زمانی مناسب در دستور کار قرار گیرد

✓ عواید حاصل از مولد سازی دارایی‌های مازاد دستگاه‌های اجرایی فاقد پروژه عمرانی و تملک دارایی سرمایه‌ای

✓ عواید حاصل از مولد سازی

✓ دارایی‌های دستگاه‌های اجرایی فاقد درآمد اختصاصی در قالبی غیر از مولد سازی دارایی‌های مازاد جهت بازگشت درآمد به استان

✓ سود سهام عدالت متوفیان و سهامدارانی که تا کنون حساب خود را اعلام نکرده‌اند، به صورت قرض الحسنه در اختیار هیات امنای حساب قرار می‌گیرد و بعد از تعیین تکلیف وضعیت متوفیان و افراد فاقد حساب، منابع عودت خواهد شد.

✓ یک واحد درصد از پانزده درصد (۱۵٪) حقوق دولتی معادن

✓ مازاد وصولی سهم یک درصد از محل فروش معادن

✓ ۵ درصد منابع واریزی به حساب بهینه‌سازی مصرف انرژی نزد خزانه‌داری کل کشور

✓ ۵۰ درصد درآمد استانی حاصل از سهم بهداشت از مالیات بر ارزش افزوده

✓ ۶۰ درصد درآمد استانی حاصل از سهم آموزش و پرورش از مالیات بر ارزش افزوده

ب- مصارف حساب بهره‌وری

✓ اجرای طرح‌های افزایش بهره‌وری آب، برق و گاز در دستگاه‌های دولتی

✓ کمک به اجرای پروژه‌های برنامه بهره‌وری استان

✓ پرداخت پاداش بهره‌وری به کارکنان دستگاه‌های اجرایی

✓ حمایت از فعالیت‌های بخش خصوصی در ارتقای بهره‌وری در چارچوب اجرایی تبصره ۱۸ قانون بودجه سال ۱۴۰۲ بدون رعایت تعهد اشتغال

✓ تامین مالی طرح‌های مطالعاتی در حوزه بهره‌وری

✓ حمایت از طرح‌های شهرداری‌ها در حوزه ارتقای بهره‌وری به ویژه حوزه حمل و نقل عمومی

✓ حمایت از هوشمندسازی معادن

✓ حمایت از برنامه‌های کنترل آلاینده‌ها

✓ حمایت از برنامه‌های ارتقای بهره‌وری آموزشی

✓ حمایت از برنامه‌های ارتقای بهره‌وری حوزه بهداشت



تحلیل عوامل مؤثر بر بهره‌وری سازمانی با تأکید بر رویکردهای نوین مدیریتی

محمد دهقان منشادی^۱، پروین پور رحیم^۲، امین روحی^۳، حمید جاویدان^۴

چکیده:

در دنیای پیچیده و پرشتاب امروز، بهره‌وری به‌عنوان شاخصی کلیدی در ارزیابی اثربخشی و کارایی سازمان‌ها شناخته می‌شود. هدف این پژوهش، تحلیل و تبیین عوامل سازمانی مؤثر بر بهره‌وری با تأکید بر رویکردهای نوین مدیریتی است. بر این اساس، سه سؤال اصلی پژوهش عبارت‌اند از: شناسایی مهم‌ترین عوامل سازمانی مؤثر بر بهره‌وری، بررسی رابطه میان متغیرهایی همچون رهبری، انگیزش، ساختار و فناوری با بهره‌وری سازمانی، و طراحی الگویی عملیاتی جهت ارتقاء بهره‌وری. این پژوهش با بهره‌گیری از روش توصیفی-تحلیلی و بر پایه مرور و تحلیل

منابع علمی معتبر داخلی و خارجی صورت گرفته است. یافته‌ها حاکی از آن است که بهره‌وری سازمانی تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل درون‌سازمانی نظیر رهبری اثربخش، انگیزش منابع انسانی، ساختار منعطف، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و فرهنگ سازمانی یادگیرنده و مشارکت محور قرار دارد. همچنین، نقش رویکردهای نوین مدیریتی نظیر مدیریت مشارکتی، توانمندسازی کارکنان، مدیریت دانش، و رهبری تحول‌آفرین در افزایش بهره‌وری سازمان‌ها به‌صورت معنادار و تعیین‌کننده شناسایی شد. نتایج این مطالعه بیانگر آن است که ارتقاء بهره‌وری سازمانی مستلزم نگرشی سیستمی و جامع‌نگر به عناصر مختلف درون سازمانی است؛ به‌گونه‌ای که با تلفیق اصول مدیریتی نوین

مدیر کل اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان یزد ۱

رئیس گروه مطالعه و تحلیل بخش‌های اقتصادی اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان یزد ۲

کارشناس اقتصادی اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان یزد ۳

کارشناس بودجه و بهره‌وری اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان یزد ۴

و سرمایه انسانی توانمند، می‌توان زمینه تحقق بهره‌وری پایدار و رقابت‌پذیری سازمانی را فراهم ساخت. در پایان، الگویی مفهومی برای ارتقاء بهره‌وری مبتنی بر تعامل مؤلفه‌های کلیدی سازمانی ارائه شده است.

کلمات کلیدی: بهره‌وری سازمانی، رهبری تحول‌آفرین، انگیزش، فناوری، ساختار سازمانی، مدیریت مشارکتی، رویکرد های نوین مدیریتی.

مقدمه

در جهان پرتلاطم و رقابتی امروز، بهره‌وری به‌عنوان یکی از شاخص‌های کلیدی موفقیت سازمان‌ها شناخته می‌شود. سازمان‌ها برای حفظ بقا، رقابت‌پذیری، رشد پایدار و افزایش کیفیت خدمات و محصولات خود ناگزیر به افزایش سطح بهره‌وری هستند (شمس و همکاران، ۱۳۹۸). بهره‌وری سازمانی بیانگر میزان استفاده بهینه از منابع فیزیکی، انسانی، مالی و اطلاعاتی در جهت دستیابی به اهداف سازمانی است (Drucker, ۱۹۹۹). در این میان، سازمان‌هایی موفق‌تر خواهند بود که بتوانند با تلفیق دانش، فناوری، سرمایه انسانی و ساختارهای پویا، فرآیندهای کاری خود را به شکلی مؤثر مدیریت کنند. مفهوم بهره‌وری سازمانی، تنها به نسبت بازده به داده محدود نمی‌شود؛ بلکه ابعاد گسترده‌تری چون نوآوری، انعطاف‌پذیری، کیفیت تصمیم‌گیری، تعامل کارکنان و فرهنگ سازمانی را نیز در بر می‌گیرد (Sink & Tuttle, ۱۹۸۹). به بیان دیگر، بهره‌وری در یک سازمان، حاصل تعامل بین عوامل مختلفی است که برخی ماهیتی فنی و برخی ماهیتی رفتاری و فرهنگی دارند. بنابراین، برای ارتقاء بهره‌وری باید این عوامل به شکل سیستمی و یکپارچه مورد بررسی قرار گیرند. از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر بهره‌وری می‌توان به رهبری اثربخش، انگیزش نیروی انسانی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، آموزش و توسعه منابع انسانی، و نظام‌های ارزیابی عملکرد اشاره کرد (ابطحی و صلواتی، ۱۳۹۷). به ویژه در محیط‌های کاری نوین که پیچیدگی‌ها و عدم قطعیت‌ها روز افزون است، بهره‌وری بیش از گذشته وابسته به سرمایه انسانی توانمند و ساختارهای یادگیرنده می‌باشد (Senge, ۱۹۹۰). در ادبیات مدیریتی، برخی

مدل‌ها برای سنجش و تحلیل بهره‌وری سازمانی ارائه شده‌اند. از جمله مدل‌های معروف می‌توان به مدل هرسی و بلانچارد، مدل تحلیل بهره‌وری در سطح کلان توسط سازمان بهره‌وری آسیایی (APO)، و مدل ترکیبی عوامل نرم‌افزاری و سخت‌افزاری بهره‌وری اشاره کرد (قلی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵). این مدل‌ها تلاش می‌کنند تا با درنظر گرفتن مؤلفه‌های ساختاری، رفتاری، اقتصادی و فناورانه، الگویی جامع برای تحلیل وضعیت بهره‌وری سازمان‌ها ارائه دهند. در ایران، با وجود اقدامات گسترده در سطح کلان و تدوین برنامه‌های بهره‌وری در برنامه‌های توسعه کشور، بسیاری از سازمان‌ها همچنان با چالش‌هایی نظیر ساختار ناکارآمد، ضعف انگیزشی در کارکنان، نبود نظام‌های شایسته‌سالاری، و مقاومت در برابر تغییر مواجه‌اند که مانع تحقق کامل بهره‌وری می‌شوند (مرکز پژوهش‌های مجلس، ۱۴۰۰). علاوه بر این، نوسانات اقتصادی، محدودیت‌های تکنولوژیک، و کمبود سرمایه‌گذاری در منابع انسانی نیز از عوامل بازدارنده بهره‌وری در بسیاری از نهاد‌های دولتی و خصوصی کشور به‌شمار می‌روند (دهقانی فیروزآبادی و همکاران، ۱۳۹۹). با وجود پژوهش‌های متعدد داخلی و خارجی در زمینه بهره‌وری، همچنان خلأهایی در تحلیل

در دیدگاه‌های نوین مدیریت، منابع انسانی به‌عنوان مزیت رقابتی پایدار سازمان تلقی می‌شوند. چرا که کارکنان توانمند، با انگیزه و متعهد قادرند فرآیندهای سازمانی را بهینه کرده، کیفیت خدمات را ارتقا دهند، هزینه‌ها را کاهش داده و نوآوری را تسهیل کنند. این ویژگی‌ها مستقیماً بر شاخص‌های کلیدی بهره‌وری تأثیر گذارند

تلفیقی و سیستمی این مفهوم مشاهده می‌شود؛ به‌ویژه در زمینه بررسی همزمان عوامل ساختاری و رفتاری مؤثر بر بهره‌وری در سازمان‌های ایرانی، پژوهش‌های جامعی صورت نگرفته است. از این‌رو، این پژوهش در تلاش است با تمرکز بر عوامل درونی و قابل کنترل سازمانی، الگویی کاربردی برای بهبود بهره‌وری در سازمان‌های ایرانی ارائه دهد.

پرسش های کلیدی این پژوهش عبارتند از:

۱. مهم ترین عوامل سازمانی مؤثر بر بهره وری کدام اند؟
 ۲. چه رابطه ای میان متغیرهایی مانند رهبری، انگیزش، ساختار و فناوری با بهره وری سازمانی وجود دارد؟
 ۳. چگونه می توان با بهره گیری از این عوامل، الگوی عملیاتی برای ارتقاء بهره وری سازمانی طراحی کرد؟
- امید است یافته های این تحقیق، ضمن کمک به توسعه ادبیات علمی بهره وری، راهکار هایی مؤثر برای بهبود عملکرد سازمان ها و افزایش بهره وری در سطح عملیاتی ارائه نماید.

در دنیای پرتغیر و پیچیده امروز، سازمان ها برای حفظ بقا و رقابت پذیری نیازمند بهره وری بالا، انعطاف پذیری و خلاقیت مستمر هستند. در این راستا، رویکردهای نوین مدیریتی نقش کلیدی در ارتقاء بهره وری سازمانی ایفا می کنند

پیشینه پژوهش

تورانی و آقایی (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان «نقش ابعاد برنامه ریزی استراتژیک بر بهره وری سازمانی» هدف اصلی پژوهش حاضر، به بررسی رابطه برنامه ریزی استراتژیک و بهره وری سازمانی شهرداری منطقه یک تهران می پردازد. این پژوهش بر اساس هدف، از نوع کاربردی و از حیث ماهیت و روش توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری آن کارشناسان منطقه یک شهرداری تهران به تعداد ۵۸ نفر می باشند. در این پژوهش با توجه به محدود بودن جامعه، پرسشنامه بین همه افراد جامعه یعنی همه ۵۸ نفر توزیع شد و اطلاعات مورد نیاز جمع آوری گردید. برای تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری و از نرم افزار Smart PLS استفاده شد. نتایج نشان داد که ابعاد برنامه ریزی استراتژیک شامل برنامه ریزی منابع انسانی، برنامه های مربیگری،

برنامه های سنجش و برنامه های آموزش استراتژیک بر بهره وری سازمانی تأثیر معنی داری دارد. هم چنین برنامه های سنجش، بیشترین ضریب و برنامه های آموزش استراتژیک، کمترین ضریب تأثیر را دارند.

گومز و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی تحت عنوان «بهره وری و عوامل آن: تأثیر بر بهبود سازمانی» این پژوهش تأملی است درباره بهره وری در فرایندهای سازمانی که بر اساس پژوهش در منابع ثانویه، شامل مقالات منتشر شده در مجلات نمایه شده و همچنین مشارکت های نویسندگان بر پایه تجربه های علمی و حرفه ای آن ها تهیه شده است. در این مقاله، مفهوم و اجزای بهره وری مورد تحلیل قرار گرفته و عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر سطح بهره وری در سازمان ها شناسایی شده اند. سپس نقش منابع انسانی در دستیابی به اهداف و مقاصد تعیین شده در سطح سازمانی و ارتباط آن با دیگر جنبه های مهم شرکت مانند مدیریت هزینه ها و کیفیت برجسته شده است. همچنین، تأثیر سیستم های مدیریت کیفیت بر بهره وری سازمان ها مورد بررسی قرار گرفته است. در ادامه، برخی از جنبه های اساسی که باید برای سنجش بهره وری فرایندها و عوامل موجود در شرکت به عنوان شاخص هایی برای رشد اقتصادی مدنظر قرار گیرند، مطرح شده اند.

مبانی نظری

تعریف بهره وری: بهره وری سازمانی، شاخصی جامع از میزان استفاده مؤثر و کارآمد یک سازمان از منابع در اختیار خود برای دستیابی به اهداف تعیین شده با حداکثر کیفیت، در حداقل زمان و با کمترین هزینه ممکن است. مفهوم بهره وری سازمانی: بهره وری سازمانی از جمله مفاهیم کلیدی در علوم مدیریت و اقتصاد است که نشان دهنده میزان اثر بخشی و کارایی در استفاده از منابع برای تحقق اهداف سازمانی می باشد (Sink & Tuttle, ۱۹۸۹). این مفهوم در سطوح مختلف فردی، واحدی، و کل سازمانی قابل سنجش است و بیانگر توانایی سازمان در تبدیل نهاده ها (نظیر نیروی انسانی، مواد، سرمایه و اطلاعات) به ستاده هایی با ارزش افزوده بالاتر است (ابطحی و صلواتی، ۱۳۹۷). ابعاد بهره وری سازمانی: بهره وری نیروی انسانی، بهره

➡ رویکرد های نوین مدیریتی

در دنیای پرشتاب و پیچیده امروزی، سازمان ها برای بقا، رشد و دستیابی به بهره‌وری پایدار، ناگزیر از بازنگری در رویکردهای سنتی مدیریتی و حرکت به سوی رویکردهای نوین هستند. رویکردهای نوین مدیریتی به مجموعه‌ای از اصول، شیوه‌ها و نگرش‌های مدیریت اطلاق می‌شود که مبتنی بر انعطاف‌پذیری، یادگیری مستمر، مشارکت کارکنان، نوآوری، فناوری اطلاعات و نگاه سیستمی به سازمان هستند (Robbins & Coulter, ۲۰۲۱). این رویکردها برخلاف مدیریت سنتی که بر دستور و کنترل متمرکز بود، بر توانمندسازی نیروی انسانی، کار تیمی، ارتباطات اثربخش و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده تأکید دارند. برخی از ویژگی‌های کلیدی رویکرد های نوین مدیریتی عبارتند از: ۱. تمرکز بر یادگیری سازمانی و توسعه مستمر نیروی انسانی. ۲. چابکی و انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری و ساختار. ۳. استفاده از فناوری‌های نوین اطلاعاتی و دیجیتال. ۴. مدیریت مشارکتی و توانمندسازی کارکنان. ۵. رهبری تحول‌آفرین به‌جای رهبری سنتی. ۶. تمرکز بر مشتری و ارزش‌آفرینی مستمر. ۷. مدیریت عملکرد و ارزیابی مبتنی بر داده‌های واقعی.

➡ نقش رویکرد های نوین مدیریتی در ارتقاء بهره‌وری سازمانی

در دنیای پرتغییر و پیچیده امروز، سازمان‌ها برای حفظ بقا و رقابت‌پذیری نیازمند بهره‌وری بالا، انعطاف‌پذیری و خلاقیت مستمر هستند. در این راستا، رویکردهای نوین مدیریتی نقش کلیدی در ارتقاء بهره‌وری سازمانی ایفا می‌کنند. برخلاف الگوهای سنتی که بر کنترل، سلسله‌مراتب خشک و تصمیم‌گیری متمرکز تأکید داشتند، مدیریت نوین بر مشارکت، یادگیری سازمانی، نوآوری، توانمندسازی و شفافیت تأکید دارد (Drucker, ۱۹۹۹).

➡ ویژگی های رویکرد های نوین مدیریتی

تمرکز بر سرمایه انسانی. چابکی سازمانی. تفویض اختیار و توانمندسازی. رهبری تحول‌آفرین. تمرکز بر کیفیت و نوآوری. استفاده از فناوری اطلاعات و هوشمند سازی. تأثیر این رویکردها بر بهره‌وری سازمانی

وری فناوری، بهره‌وری ساختاری، بهره‌وری فرهنگی، بهره‌وری مدیریتی نظریه کلاسیک مدیریت و بهره‌وری: نظریه تیلور یا مدیریت علمی (Scientific Management) نخستین تلاش نظام مند برای افزایش بهره‌وری نیروی کار بود. تیلور معتقد بود که با تحلیل علمی وظایف شغلی، استانداردسازی ابزار و روش کار، و تشویق مالی کارکنان می‌توان بهره‌وری را به‌طور چشم‌گیری افزایش داد. در این نظریه، افزایش بهره‌وری عمدتاً وابسته به مهندسی روش‌ها می‌باشد.

➡ نقش منابع انسانی در بهره‌وری سازمانی

منابع انسانی از جمله مهم‌ترین دارایی‌های نامشهود سازمان‌ها به شمار می‌رود که نقشی حیاتی در تحقق اهداف، ارتقاء عملکرد و افزایش بهره‌وری ایفا می‌کند. برخلاف منابع فیزیکی و مالی که معمولاً محدود، ایستا و با قابلیت انعطاف پایین هستند، منابع انسانی ماهیتی پویا، فکری و خلاق دارند و می‌توانند با بروز توانایی‌های بالقوه، تحول در سازمان ایجاد کنند (دسلر، ۱۳۹۸). در دیدگاه های نوین مدیریت، منابع انسانی به‌عنوان مزیت رقابتی پایدار سازمان تلقی می‌شوند. چرا که کارکنان توانمند، با انگیزه و متعهد قادرند فرآیندهای سازمانی را بهینه کرده، کیفیت خدمات را ارتقا دهند، هزینه‌ها را کاهش داده و نوآوری را تسهیل کنند. این ویژگی‌ها مستقیماً بر شاخص‌های کلیدی بهره‌وری تأثیرگذارند (Ulrich, ۱۹۹۷). عملکرد بهره‌ور کارکنان تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل نظیر مهارت‌های تخصصی، رضایت شغلی، انگیزش درونی، تعلق سازمانی، سبک رهبری و ساختار پاداش‌دهی قرار دارد. هنگامی که این عوامل به‌درستی مدیریت شوند، کارکنان نه‌تنها در ایفای وظایف خود مؤثرتر عمل می‌کنند، بلکه موجب ارتقاء بهره‌وری کل سیستم سازمانی نیز می‌شوند (Armstrong, ۲۰۱۴). همچنین، کارکنان می‌توانند با مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری، ارائه ایده‌های نو، و همکاری در تیم‌های بین‌وظیفه‌ای، سازمان را در پاسخ به تحولات محیطی و فناوری‌های نوین یاری دهند. این تعامل سازنده باعث شکل‌گیری سازمان یادگیرنده و فرهنگ بهره‌وری می‌شود (Senge, ۲۰۰۶).

عوامل سازمانی مؤثر بر بهره‌وری

۱. رهبری و سبک مدیریت ۲. ساختار سازمانی و طراحی فرآیندها ۳. منابع انسانی: انگیزش، آموزش و رضایت شغلی ۴. فرهنگ سازمانی ۵. فناوری و زیر ساخت‌های تکنولوژیک ۶. نظام ارزیابی و پاداش‌دهی ۷. مدیریت دانش و یادگیری سازمانی

رابطه میان رهبری، انگیزش، ساختار سازمانی و فناوری با بهره‌وری سازمانی

بهره‌وری سازمانی یک مفهوم چندبعدی است که تحت تأثیر تعامل عوامل گوناگون قرار دارد. در این میان، رهبری اثربخش، انگیزش کارکنان، ساختار سازمانی و فناوری اطلاعات چهار عامل کلیدی هستند که به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر بهره‌وری تأثیرگذارند. این چهار مؤلفه به صورت درهم‌تنیده، سازوکارها و بسترهایی را فراهم می‌کنند که در آن سازمان می‌تواند با بیشترین کارایی و اثربخشی به اهداف خود دست یابد.

۱. رهبری و بهره‌وری ۲. انگیزش و بهره‌وری ۳. ساختار سازمانی و بهره‌وری ۴. فناوری اطلاعات و بهره‌وری

بحث و نتیجه‌گیری

بهره‌وری به عنوان شاخصی کلیدی در ارزیابی عملکرد سازمان‌ها، همواره یکی از اولویت‌های راهبردی مدیران و سیاست‌گذاران بوده است. در پژوهش حاضر تلاش شد تا با تمرکز بر رویکردهای نوین مدیریتی، عوامل سازمانی مؤثر بر بهره‌وری شناسایی، تحلیل و تبیین شود. بر این اساس، پرسش‌های اصلی پژوهش حول محورهای رهبری، انگیزش، ساختار، فناوری و راهکارهای عملیاتی برای ارتقاء بهره‌وری تدوین شدند. یافته‌های نظری به دست آمده از بررسی منابع علمی، نشان‌دهنده اهمیت و تعامل چندلایه میان مؤلفه‌های سازمانی با بهره‌وری هستند. نخست، در رابطه با سؤال اول پژوهش، مهم‌ترین عوامل مؤثر بر بهره‌وری شامل: منابع انسانی (شایستگی، انگیزش و تعهد)، رهبری (تحول‌گرا و مشارکتی)، فناوری اطلاعات و سیستم‌های مدیریتی نوین، ساختار سازمانی (انعطاف‌پذیر و مشارکت‌محور) و فرهنگ

سازمانی (یادگیرنده و مشارکتی) شناسایی شد. این عوامل نه تنها به صورت مستقل، بلکه به صورت نظام‌مند و تعاملی بر بهره‌وری اثر می‌گذارند.

در ارتباط با سؤال دوم پژوهش، بررسی ادبیات نظری نشان داد که:

رهبری اثربخش، با تعیین چشم‌انداز روشن، ایجاد انگیزش در کارکنان، اعتمادسازی و ارتقاء فرهنگ سازمانی، یکی از قدرتمندترین محرک‌های بهره‌وری است. سبک رهبری تحول‌آفرین به‌ویژه در محیط‌های پویا، می‌تواند سازمان را به سوی نوآوری، انگیزش و بهبود عملکرد سوق دهد. انگیزش کارکنان که حاصل ترکیبی از عوامل درونی (مانند احساس معنا، شایستگی، استقلال) و بیرونی (پاداش، شرایط محیط کار، امنیت شغلی) است، رابطه‌ای مستقیم و معنادار با بهره‌وری دارد. سازمان‌هایی که به انگیزش پایدار توجه دارند، از سطوح بالاتری از بهره‌وری برخوردارند. ساختار سازمانی مناسب، از طریق حذف بروکراسی، توزیع مناسب اختیارات، تسهیل ارتباطات و بهینه‌سازی فرآیندها، بر سرعت و دقت عملیات و تصمیم‌گیری اثر گذاشته و موجب افزایش بهره‌وری می‌شود. فناوری اطلاعات و ابزارهای نوین مدیریتی با اتوماسیون، دسترسی سریع به داده‌ها، تسهیل کنترل عملکرد و بهبود تصمیم‌گیری، امکان جهش در بهره‌وری را فراهم می‌کنند، مشروط بر اینکه با فرهنگ‌سازی و آموزش، در سازمان نهادینه شده باشند. در نهایت، در پاسخ به سؤال سوم پژوهش، می‌توان نتیجه گرفت که طراحی یک الگوی عملیاتی برای ارتقاء بهره‌وری سازمانی نیازمند ترکیب متوازن و هوشمندانه عوامل فوق است. بر اساس یافته‌ها، رویکردهای مدیریتی نوین مانند: مدیریت مشارکتی، توانمندسازی منابع انسانی، رهبری تحول‌آفرین، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، مدیریت عملکرد مبتنی بر داده، می‌توانند به عنوان زیرساخت اصلی چنین الگویی ایفای نقش کنند. بر مبنای بررسی نظری انجام‌شده، دو رویکرد مکمل برای ارتقاء بهره‌وری پیشنهاد می‌شود:

۱. رویکرد سیستمی: در این رویکرد، بهره‌وری حاصل برهم‌کنش پویا میان عناصر مختلف سازمانی در نظر گرفته

استراتژی تحول سازمانی بر بهره‌وری سازمان در سازمان‌های دولتی. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۷(۲۶)، ۸۹۹-۹۱۶.

دسلر، گری (۱۳۹۸). مدیریت منابع انسانی. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). *The empowerment of service workers: What, why, how, and when*. Sloan Management Review.

Cotton, J. L., et al. (1988). *Employee participation: Diverse forms and different outcomes*. Academy of Management Review.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The «what» and «why» of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. Psychological Inquiry.

Spreitzer, G. M. (1995). *Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation*. Academy of Management Journal.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). *Cognitive elements of empowerment: An «interpretive» model of intrinsic task motivation*. Academy of Management Review.

Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. University of Chicago Press.

می‌شود. به‌طور مثال، رهبری قوی بدون ساختار مناسب یا انگیزش پایین، نمی‌تواند به بهره‌وری منجر شود. بنابراین، درک جامع و سیستمی از روابط درونی سازمان ضرورت دارد.

۲. رویکرد توانمندسازی: این رویکرد تأکید دارد که توسعه قابلیت‌ها، مسئولیت‌پذیری، استقلال در تصمیم‌گیری و مشارکت کارکنان، می‌تواند موتور محرک بهره‌وری پایدار باشد. بر این اساس، توانمندسازی منابع انسانی، فرهنگ یادگیری مستمر و شفافیت در اهداف، از عناصر کلیدی این رویکرد هستند.

پیشنهادهای کاربردی

بر پایه نتایج این پژوهش، سازمان‌ها برای ارتقاء بهره‌وری خود باید: سبک‌های رهبری سنتی را به سبک‌های مشارکتی و تحول‌آفرین تغییر دهند. ساختار سازمانی را منعطف‌تر و تصمیم‌گیری را غیرمتمرکزتر کنند. زیرساخت‌های فناوری اطلاعات را توسعه دهند و کارکنان را در استفاده از آن توانمند سازند. انگیزش کارکنان را از طریق سیاست‌های انگیزشی درونی و بیرونی تقویت کنند. فرهنگ سازمانی مشارکت محور، مسئولیت‌پذیر و یادگیرنده را تقویت نمایند.

منابع

ابطحی، سیدحسن؛ صلواتی، محمدرضا. (۱۳۹۷). مدیریت بهره‌وری منابع انسانی. تهران: نشر مهربان.

شمس، ناهید و همکاران. (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری در سازمان‌های خدماتی. فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۹(۲)، ۴۵-۶۲.

دهقانی فیروزآبادی، محمد؛ طاهری، فرزانه. (۱۳۹۹). موانع نهادی ارتقاء بهره‌وری در اقتصاد ایران. نشریه سیاستگذاری اقتصادی، ۱۲(۱)، ۱-۲۰.

کمال شجاع، ملیحه فرقانی ازغندی. (۱۴۰۳). تاثیر