

در جست و جوی بهبود بهره‌وری عمومی

نوشته محمد رضا ربیعی مندجین

چکیده

نوآوریهای تکنولوژی تأثیرات عمیقی را بر زندگی انسان از خود برجای گذاشته است. این نوآوریهای مستقل از مهارتها و نگرشهای انسانی که در سازمان کار می‌کنند به وقوع نخواهد پیوست. نوآوریها در محیطی نشو و نما خواهند کرد که خلاقیت و تشویق شود، و این خود مستلزم آن است که حتماً، به طریقی موفقیت‌آمیز، تعبیرات و تحولاتی در مورد انسان صورت گیرد.

کاملاً آشکار است که بخشی از بهبود بهره‌وری بستگی به تغییر و تحول از سبک اقتدارگرایانه^۱ به مدیریتی دارد که بیشتر انسان مدار باشد و رهیافتی مشارکتی^۲ اتخاذ کند. اهمیت این تغییر و تحول مخصوصاً در اجرای برنامه‌های بهبود بهره‌وری در همه سطوح دستگاه‌های دولتی به خوبی آشکار است. اشاعه چنین ذهنیت فلسفی از مدیریت انسانها در کار بی‌شک منجر به بروز یک سبک مدیریتی موفقیت‌آمیز خواهد شد. مدیران امروز مخصوصاً مدیران دستگاه‌های دولتی بایستی در همه حال برای بهبود بهره‌وری بین جنبه انسانی سازمان و جنبه تکنولوژیکی سازمان تعادل برقرار کنند و مجهز شدن به دانش روز مدیریت اثربخش و کارآ را بر خود فرض بدانند.

مقدمه

بهره‌وری عمومی در ارتباط با این امر است که سازمانها در صورت امکان چگونه به اهداف اصلی خود، آن هم به نحوی کارآ و موثر، دست یابند.^۳ در این مقاله، بیشترین توجه به تلاشهای بهبود بهره‌وری معطوف شده، و برای نیل به این مهم موارد زیر مورد بررسی قرار گرفته است:

۱. افزایش سطوح خدمات از نظر کمی و کیفی با ثابت نگه داشتن هزینه‌ها؛
۲. کاهش هزینه‌ها در سطوح مختلف خدمات

بهره‌وری در سازمانهای عمومی بایستی به گونه‌ای جامع تعریف شود تا همه مواردی را که مربوط به دولت می‌شود در برگیرد، و نیز، از کوچکترین مسایل اجتماعی گرفته تا ایجاد فرصتهای مساوی اشتغال و در عین حال، مدنظر قرار دادن کیفیت و کمیت خدمات را تحت پوشش خود قرار دهد.^۴ به طور کلی، در دهه‌های اخیر، با تحولات و تغییراتی که در مفاهیم بهره‌وری پدید آمده است، مفهوم

جاری؛

۳. افزایش عملکرد و سطوح خدمات توأم با کاهش همزمان هزینه‌ها.

مسایل اجرایی در بهبود بهره‌وری

اجرای بسیاری از برنامه‌های بهبود بهره‌وری مستلزم این است که مدیران، برای فعالیتهای تازه‌ای که منجر به ایجاد انگیزه در منابع انسانی شود متعهد گردند.^۵ برای مثال، مدیران بایستی از طریق استراتژی غنی‌سازی شغلی^۶ در بخشهای سطوح پائین سازمان، مسئولیت‌های عمده را به کارکنان واگذار نمایند یا در صورت امکان رفتارهایی را در پیش گیرند که کارمندان به فعالیت در مشاغل خود احساس بالندگی و افتخار کنند. در این زمینه استفاده صحیح از حلقه‌های کنترل کیفیت^۷ در سطوح مختلف دولتی و برقراری نظام پاداش مبتنی بر پیشنهادهایی که کارمندان در ساختار اداری ارائه می‌دهند بسیار حائز اهمیت است.

گامهای لازم برای بهبود بهره‌وری

صرف‌نظر از سطح یا سازمانی که تلاشهای بهبود بهره‌وری در آن صورت می‌گیرد مسایل عمده‌ای وجود دارد که به شرح زیر بایستی مورد توجه قرار گیرد:

۱- مشخص نمودن عرصه‌های مناسب برای بهبود بهره‌وری

هر برنامه‌ای، ولو بلندپروازانه، بایستی شروع کوچکی داشته باشد. با چنین شروعی می‌توان به راحتی اشتباهات را اصلاح کرد و با دست یافتن نسبی به موفقیتها می‌توان به نحوه مطلوبی تلاشهای همراستا با بهبود بهره‌وری را تشویق نمود. در این زمینه توجه به نکات زیر مفید به نظر می‌رسد:

● به فعالیتهایی که پیش از این متضمن مشکلاتی بوده‌اند توجه شود.

● وظایفی که به طور دائم باعث انباشتگی زیاد کار یا وقفه‌های مقطعی در کار می‌شوند بایستی مشخص گردند.

● فعالیت‌هایی را که به نظر می‌رسد به گونه‌ای نامعمول مستلزم صرف درصد زیادی از منابع هستند باید معلوم کرد.

● به طور کلی فعالیت‌هایی که شمار زیادی از کارمندان انجام می‌دهند و جنبه تکراری دارند، لازم است مشخص شوند.

● دسترسی به فنون و تکنولوژی نوین که پیش از این قابلیت کاربرد آنها به اثبات رسیده است امکان پذیر باشد.

● مدیران و سرپرستان مستعد پذیرش افکار و آراء جدید باشند.

۲- استفاده از دستاوردهای ارزشمند علمی به دست آمده از تحقیقات انجام شده مراکز آموزش مدیریت و مدیریت بهره‌وری.

صرف‌نظر از نوع سازمان، استفاده از تجربیات و نتایج مربوط به بهبود بهره‌وری بسیار حائز اهمیت است. آگاهی از اینکه دیگران چگونه رهیافتی را برای مواجهه با مسایل، مورد استفاده قرار می‌دهند بسیار سودمند است. خوشبختانه با گسترش فراگیری که در امر آموزش مدیریت در کشور ما در طی سالهای اخیر رخ داده است چنین اطلاعاتی به سادگی در اختیار ما قرار می‌گیرد. مراکز مختلف آموزش مدیریت و، به ویژه، آموزش مدیریت بهره‌وری در این زمینه پایگاههای ارزشمندی هستند که استفاده بهینه از آنها می‌تواند حرکت کشور را در نیل به توسعه پایدار^۸ شتاب بیشتری بخشد. مدیران، مخصوصاً از طریق این پایگاههای ارزشمند و مفید می‌توانند رهیافتهای نوینی را برای بهبود بهره‌وری بیابند و به این نکته واقف گردند که آیا رهیافتهای به دست آمده، پیش از

این، با موفقیت روبه‌رو بوده است یا شکست؟

۳- تعریف صریح و صحیح نقش آنانی که در طرح‌ریزی و اجرای برنامه‌ها شرکت خواهند داشت.

بعضی برنامه‌ها متوجه بخش مشخصی است و حال آنکه بعضی دیگر با واحدهای گوناگون در تعامل است. به هر جهت تأمین نیروی انسانی که در تکاپوی بهره‌وری باشد ضروری به نظر می‌رسد.

تأمین نیروی انسانی در سطح بخش باعث خواهد شد تا برنامه بهره‌وری در کانون توجه قرار گیرد و این امر، به نوبه خود، مدیران را قادر خواهد ساخت تا نیروی ماهر فنی را جذب کنند. یک ستاد بهره‌وری متمرکز مدیران را در به وجود آوردن عزم و انگیزه وسیع نسبت به برنامه و ایجاد تخصص و مهارت کلی در تکنیکهای بهره‌وری توانا خواهد ساخت - مطمئناً این دانش و آگاهی کلی را می‌توان بعدها در بخشهای گوناگون مورد استفاده قرار داد.^۹

۴- تعیین واقع‌بینانه اهداف اصلی و فرعی

برنامه‌های بهره‌وری در سازمانهای عمومی ناشی از تقاضای عمومی می‌باشد. این امکان هست که مدیر در تعیین انتظارات بالا برای برنامه‌های بهبود بهره‌وری غلو کند و لیکن لازم است که در این زمینه، مدیران در برابر اغوا شدن مقاومت کنند. تعیین عینی اهداف اصلی و فرعی و برآورده نمودن واقعی آنان در بلند مدت بسیار سودمند خواهد بود.

۵- انتخاب شقوق مناسب برنامه‌ها

رهیافتهای گوناگونی برای ایجاد تغییرات در سبک مدیریت و نوآوریهای تکنولوژیکی موجود است که همگی نشان‌دهنده تلاشهایی است در جهت بهبود بهره‌وری. از آن جمله می‌توان از حلقه‌های کنترل کیفیت و

برنامه‌های اعطای پاداش یاد کرد.

در اجرای یک برنامه بهره‌وری مصلحت در این است که راه‌حل انتخاب شده با خود مسئله تناسب داشته باشد. در این زمینه کاملاً منطقی است که فهرستی از مسائل اولویت‌بندی شده تنظیم کنیم و بعد از آن در جست‌وجوی بسط راه‌حلهائی باشیم که مهم‌تر به نظر می‌رسند.

۶- پیش‌بینی مشکلات^{۱۰}

این امکان وجود دارد که در حین اجرای برنامه بهبود بهره‌وری مشکلات بسیاری نمایان شوند. بسیاری از آنها ناشی از کژفهمیهایی^{۱۱} است که ناشی از چرایی و چیهستی برنامه‌های بهره‌وری می‌باشد. ممکن است کارمندان چنین تصور کنند که حلقه‌های کنترل کیفیت منجر به حذف بعضی مشاغل گردد یا چنین تصور کنند که ممکن است استانداردهای ایمنی کار پائین بیاید. به هر جهت همه این موارد در زمره موانع سخت می‌باشند که در آغاز برنامه بایستی تعریف آشکاری از آنها ارائه داد. تا جایی که امکان پذیر است بایستی همه افرادی را که به نوعی در برنامه‌های بهبود بهره‌وری نقش دارند با جنبه‌های مختلف برنامه آشنا کرد. اجرای صحیح این امر باعث می‌شود تا از بروز بسیاری از مشکلات در آینده جلوگیری به عمل آید.

۷- اجرای برنامه^{۱۲}

بعد از تجزیه و تحلیل دقیق نیاز به برنامه بهبود بهره‌وری و تصمیم به اقدام، با وظیفه مشکل اجرا مواجه می‌شویم. بدون شک، اجرا مشکل‌ترین گام است زیرا ممکن است سطح انتظارات خیلی بالا باشد و نیز تنظیم مصوبات و قوانین حمایتی نیز با اشکال مواجه شود، و در عین حال، مشکلات اقتصادی سازمان نیز مزید بر علت گردند به نحوی که نتوان به اندازه کافی در برنامه سرمایه‌گذاری نمود.

یک جنبه از ارزیابی که مستلزم توجه خاصی است توسعه یک نظام سنجش و ارزیابی مناسب می‌باشد به نحوی که تضمین کننده اطلاعات دقیق مورد نیاز در زمان مناسب باشد. مدیران در بخشهای دولتی بایستی مطمئن باشند که اطلاعات در یک چارچوب خاص زمانی گردآوری شده و تا حد بسیار بالائی صحیح می‌باشد. اطلاعات گردآوری شده باید کاملاً مناسب سنجش فعالیتها باشد. اگر چه گسترش یک نظام سنجش و ارزیابی مشکل است و لیکن پایدار نگه داشتن برنامه در طی زمان از همه دشوارتر و بسیار حیاتی می‌باشد.

به طور کلی در مورد بهبود بهره‌وری سازمان رعایت سه شرط لازم به نظر می‌رسد:^{۱۶}

الف - ارزیابی عملکرد اشخاص یا گروهها در سازمان بایستی به طریقی معتبر و عینی انجام گیرد که تأکیدش عمدتاً بر مقاصد عمومی خدمات انجام شده توسط کارمندان باشد.

ب - چنین ارزیابیهایی بایستی پیوند نزدیکی با انواع پاداشها و تنبیهها اعم از (مالی یا غیر مالی) داشته باشد.

پ - کارمندان سازمان بایستی در فعالیتها مشارکت داده شوند و مشارکت آنها مهم تلقی شود. برای پیشرفت در امر مشارکت نیروی انسانی در کار بایستی از آموزشهای مناسب بهره لازم را برد.

توسعه و گسترش برنامه‌ها، آن هم با مدنظر قرار دادن موارد یاد شده، نه تنها تضمین کننده نیل به موفقیت در بهبود بهره‌وری می‌باشد بلکه به پایدار نگه داشتن برنامه‌ها برای سالهای متمادی نیز کمک شایانی خواهد نمود.

بهره‌وری در سازمان‌ها از جمله سازمانهای عمومی، را می‌توان از طریق نوآوریهای تکنولوژیکی درحد بسیار وسیعی بهبود بخشید. در زمینه‌هایی چون طراحی و ساخت نیروگاهها برقی که مواد اولیه‌شان از محل

با آغاز برنامه، به نحوی معتدل و آهسته، می‌توان تا حدی از این مشکلات کاست و سپس آن را در سایر عرصه‌ها بسط و توسعه داد. محدود نمودن اهداف، در آغاز برنامه می‌تواند تا حدی از بالا رفتن سطح انتظارات جلوگیری کند که این در جای خود می‌تواند به معتبر جلوه دادن تلاشها غنای خاصی بخشد. آغاز برنامه در زمینه‌ای که مدیر به گونه‌ای مستدل و منطقی انتظار دسترسی سریع و مشخص به منافع را دراد مدیران را قادر می‌سازد تا به زودی شاهد موفقیت را در آغوش کشند، و انطباق برنامه در سایر عرصه‌ها نیز بدینوسیله آسان می‌گردد.

ذکر این نکته لازم به نظر می‌رسد که سخت‌ترین محدودیتها همانا مسائل و مشکلاتی است که در نهادینه نمودن^{۱۳} برنامه با آنها روبه‌رو می‌شویم. اجرای برنامه یک امر کوتاه مدت نیست و بر مدیران واجب است که از آغاز نسبت به پایا نگهداشتن برنامه تفکر و تعمق کنند. عوامل گوناگونی ممکن است سد راه نهادینه ساختن برنامه‌های بهبود بهره‌وری شوند. ممکن است برنامه به فرد خاصی مثل فرماندار یا شهردار یا رئیس خاصی متکی باشد که همگی در صورت ترک موقعیت‌های سازمانی، موقعیت و جایگاه نهادینه شدن برنامه‌های بهبود بهره‌وری را به مخاطره می‌اندازد.^{۱۴}

۸- ارزیابی برنامه^{۱۵}

برای بیشتر برنامه‌های بهبود بهره‌وری به سرمایه‌گذاری پولی و زمانی نیاز داریم که این خود اگر به نحو صحیحی انجام شود نوعی هزینه نمودن پول برای ذخیره پول می‌باشد، و لیکن این امکان نیز هست که انسانهای بسیاری نسبت به ارزش برنامه بدبین باشند. از آنجا که انسان ذاتاً تمایل به مشاهده داده‌های عینی، مشخص و معین دارد، در نتیجه، متقاعد نمودن بدبینان نسبت به برنامه، کار دشواری است.

کرده قادر است عفو نتهای ناشی از باکتریها (مانند منژیت) را تشخیص دهد و در این زمینه نقش یک رایزن خردمند را برای پزشکان متخصص ایفا می نماید.^{۲۷}

منابع انسانی و بهبود بهره وری^{۲۸}

همچنانکه استفاده از تکنولوژی پیشرفته می تواند منجر به بهبود بهره وری گردد در عین حال برای بهبود بیشتر و وسیع بهره وری، استفاده مؤثرتر از منابع انسانی بسیار حایز اهمیت است. در طی سالیان گذشته، رهیافتهای بسیاری برای بهبود و تعهد، انگیزش و خلاقیت کارمندان و در عین حال مدیران اشاعه یافته اند.^{۲۹} در کنار مدیریت نسبتاً خوبی که امروزه در محافل علمی از آن سخن به میان می آید، تکنیکهای مشخص بسیاری وجود دارند که اغلب در برنامه های رسمی بهبود بهره وری مورد استفاده قرار می گیرند. اینک چهار مورد مهم از این تکنیکها به شرح زیر، با تفصیل بیشتری بررسی می شوند: مدیریت بر مبنای اهداف، برنامه های کیفیت زندگی کاری حلقه های کیفیت، و برنامه های اعطای پاداش.

مدیریت بر مبنای اهداف^{۳۰}

یکی از قدیمی ترین تکنیکهای بهبود بهره وری که به شیوه ای نظام گرایانه مورد استفاده قرار می گیرد مدیریت بر مبنای اهداف می باشد. مدیریت بر مبنای اهداف در پایان دهه ۱۹۶۰ و سراسر دهه ۱۹۷۰ شهرت و محبوبیت به سزائی یافت. اگرچه مدیریت بر مبنای اهداف تا به امروز دستخوش تغییرات بسیاری در عرصه تئوری و عمل شده است و لیکن هنوز عناصر مهم و کلیدی آن مثل تعیین اهداف، و ارزیابی عملکرد به قوه خود باقی مانده اند. به طور کلی، مدیریت بر مبنای اهداف یک رهیافت قوی مشارکتی در تعیین اهداف قابل سنجش و آشکار در سراسر سازمان می باشد. اولاً در مدیریت بر مبنای اهداف

زباله ها و ضایعات شهری تأمین می شود. گسترش و اشاعه کنترل های مختلف در مورد مسئله آلودگی محیط زیست بسیار حایز اهمیت است. در این زمینه می توان به طریقی مؤثر و کارآمد از نوآوریهای به دست آمده در عرصه تکنولوژی استفاده نمود.^{۱۷}

نظام مبتنی بر کامپیوتر^{۱۸}

هم اکنون در بسیاری از کشورهای جهان استفاده از تکنولوژی پیشرفته در دستگاههای دولتی رواج یافته است. همچنین، پیشرفتهای تکنولوژی مرتبط در عرصه رسانه های ارتباطی و اطلاعات و نیز خودکار کردن (اتوماسیون) اداری تاثیر فوق العاده ای بر کار و دستگاهها و سازمانهای دولتی گذارده است.

کاربردهای کامپیوتر^{۱۹}

امروزه مزایای کاربرد کامپیوتر در پرورش و پردازش تعداد بیشماری از داده های گردآوری شده دستگاهها عمومی بر کسی پوشیده نیست. نظامهای مبتنی بر کامپیوتر دستگاههای دولتی را قادر ساخته است تا حجم عظیمی از داده ها را در سریع ترین حالت و کمترین هزینه پردازش کنند.^{۲۰}

هوش مصنوعی یا سیستم های متخصص،^{۲۱} شایع ترین کاربرد تکنولوژی کامپیوتر در دستگاههای دولتی می باشد. سیستمهای متخصص برنامه های کامپیوتری در تصمیم گیری از فرایندهایی تقلید می کنند که کارشناسان انسانی در بعد خاصی آنها را مورد استفاده قرار می دهند.^{۲۲} این برنامه ها توانائی پذیرش و قبول اطلاعات و استنتاج نتایج مبتنی بر تصمیمات جست و جویی (اکتشافی - ابداعی)^{۲۳} را دارند. برای مثال، پزشکان از برنامه ای استفاده می کنند که می سین^{۲۴} نام دارد. این سیستم که فایگن باوم^{۲۵} در دانشگاه استنفورد^{۲۶} آن را ابداع

فرض بر این است که سازمان به عنوان یک موجود کامل به حیات خود ادامه می‌دهد که در این راستا می‌توان با روشن ساختن اهداف و ترغیب فعالیت همه واحدها و همه افراد در تعقیب و پیگیری اهداف، سودهای بسیاری عاید سازمان نمود. دوم اینکه در مدیریت بر مبنای اهداف فرض بر این است که همه عناصر سازمان، از بالاترین مرتبه تا پائین‌ترین مرتبه، از تعیین اهداف واقع‌بینانه در هر سال و ارزیابی و سنجش درجه پیشرفت در نیل به اهداف سود خواهند برد. سوم اینکه، در مدیریت بر مبنای اهداف فرض بر این است که در فرآیند تعیین اهداف اصلی و فرعی بایستی همه اعضای سازمان در سطحی گسترده مشارکت فعال داشته باشند که این، خود، می‌تواند در جای خود منجر به ایجاد الگوهای موثر ارتباطات و تعهد گردد.^{۳۱}

مدیریت بر مبنای اهداف بر این اصل استوار است که اهداف اصلی و فرعی در سلسله مراتب سازمان با یکدیگر پیوند خورده‌اند. اهداف جامع سازمان در بالای سلسله مراتب تعیین می‌گردد و این خود مبنائی برای مذاکره بیشتر در باب اهداف مشخص در سطوح پائین بعدی می‌گردد. این اهداف به نوبه خود مبنایی برای مذاکره درباره اهداف در سطح بعدی می‌شود و به همین نحو در سازمان اشاعه می‌یابد تا اینکه به رده فردی هر کارمند می‌رسد. در یک نظام کاملاً توسعه یافته مدیریت بر مبنای هدف، اهداف و مقاصد وسیع دستگاههای دولتی به صورت نظری چارچوبی را در داخل سازمان مهیا می‌کند که باعث می‌شود هر فردی در سازمان، خواه مدیر یا کارمند، در فرآیند تعیین هدف و ارزیابی میزان نیل به اهداف، مشارکت فعال داشته باشند.^{۳۲}

ذکر این نکته لازم به نظر می‌رسد که فرآیند تعیین هدف تنها تصمیم‌گیری در مورد اهداف، آن هم از سوی سطح عالی سازمان، نیست چرا که مدیریت بر مبنای هدف شامل یک فرآیند فوق‌العاده نامتمرکز می‌شود که در آن هر

سرپرستی با مرئوس خود کار می‌کند و همگی به نحوی منطقی و مستدل درگیر فرآیند تعیین هدف می‌شوند. به طور کلی، این نوعی فرآیند مذاکره‌ای است که مشتمل بر مکالمات چهره به چهره‌ای است که در آن اهداف در سطوح مختلف معین می‌گردند.

برای اینکه اهداف تعیین شده به نحو مؤثری راهنمای افراد کل سازمان باشد باید توجه خاصی به نوع اهداف مبذول داشت. سودمترین اهداف آنهایی هستند که از ویژگیهای زیر برخوردار باشند:^{۳۳}

تعریف صریح و مشخص اهداف:^{۳۴}

اهداف بایستی به نحوی دقیق و واقعی تعیین گردند که معلوم باشد برای نیل به آنها بایستی چکار کرد. صریح و مشخص تعریف نمودن اهداف در قالبهای مختلف باعث می‌شود که تقریباً برداشت مشترک و هم‌آوایی از اهداف به وجود آیند.

واقعی بودن اهداف:^{۳۵}

اهداف تعیین شده برای واحدهای سازمان یا اشخاص بایستی چالشی باشند اما دور از دسترس هم نباشند. همچنین بایستی منابع و حمایت‌های لازم برای نیل به اهداف کاملاً مشخص و در دسترس باشد.

قابل سنجش و ارزیابی بودن اهداف:^{۳۶}

بایستی راههای گوناگونی برای سرپرستان و مرئوسان وجود داشته باشد تا به نحوی مقتضی بتوانند در مورد نیل به اهداف اطمینان خاطر کسب کنند.

اولویت بندی اهداف:^{۳۷}

مافوقها و مرئوسان بایستی درباره اهمیت و اولویت اهداف اتفاق نظر داشته باشند که کدام یک مهمتر و

کدام یک در درجات بعدی اهمیت قرار دارد و غیره.

اهداف به دست آمده را می‌توان به طرق گوناگون مطرح کرد: در قالب مقدار کار، اثربخشی کار، کیفیت کار، تکمیل داده‌ها و پائین آوردن هزینه‌ها؛ یا تلفیقی از این راهها را می‌توان مورد استفاده قرار داد. در فرآیند تعیین هدف بایستی کار انجام شده را با تفصیل بیشتری ارزیابی کرد. به طور کلی، یک طرح وقتی عملی و امکان‌پذیر خواهد بود که واقعاً مشخص باشد کار چگونه، چه موقع و توسط چه کسی در جهت نیل به چه هدفهایی انجام خواهد شد. البته ناگفته نماند که در این زمینه بایستی نسبت به منابع و حمایت‌های لازم در جهت نیل به اهداف اتفاق نظر مناسبی وجود داشته باشد. بالاخره اینکه مدیران باید مسئولیتهای مشخصی را برای آنانی که در واحدهای مختلف سازمان در امر به انجام رساندن کار خاصی مشغول می‌باشند معین و مشخص سازند.^{۳۸}

در اینجا ذکر این نکته ضروری است که یکی از مشخصه‌های مهم نظامهای مدیریت بر مبنای اهداف، همانا بررسی متوالی و بازنگری اهداف می‌باشد که توأم با ارزیابی عملکرد به طریقی تفصیلی می‌باشد. با تعیین استاندارد برای سنجش عملکرد، نظامهای ارزیابی عملکرد مبتنی بر مدیریت بر مبنای اهداف مبنا و اساسی را به وجود می‌آورد که در آن می‌توان پیامدها را مورد سنجش قرار داد. در نهایت، تأکید بر ارتباطات متوالی (آن هم در سطوح مختلف سازمانی) در مدیریت بر مبنای اهداف در زمره مهمترین و موثرترین رهیافتهای بهبود بهره‌وری می‌باشد که در حالت کلی می‌تواند شیوه‌های بسیار مناسب مدیریتی را نیز برای مدیران به ارمغان آورد.^{۳۹}

کیفیت زندگی کاری^{۴۰}

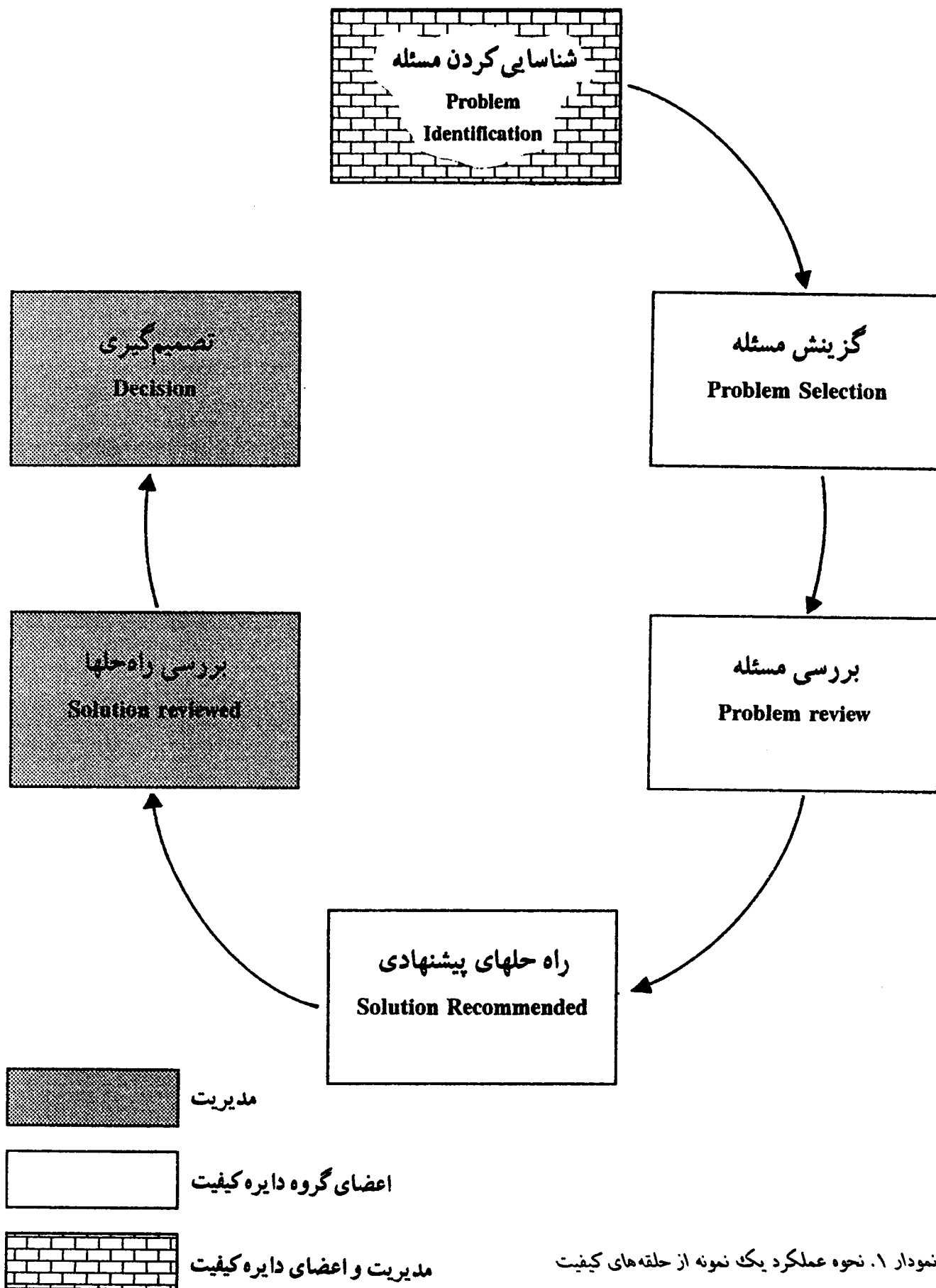
کیفیت زندگی کاری فرآیندی است که در اجرای آن کارکنان و اعضای سازمان از توانائی مشارکت در

تصمیم‌گیریهای مربوط به طراحی شغل برخوردارند. ماهیت «کیفیت زندگی کاری» مشتمل بر برنامه‌های متعددی است که با هدف ایجاد تغییر در سازمان و بهبود بهره‌وری اعمال می‌گردند.^{۴۱} به طور کلی، برنامه‌های مربوط به «کیفیت زندگی کاری» را می‌توان در موارد زیر خلاصه کرد:^{۴۲}

۱. اعطای پاداشهای مناسب و معقول؛
۲. بوجود آوردن محیطی ایمن و سالم؛
۳. طراحی و ایجاد مشاغلی که قابلیت‌ها یا توانائی‌های انسان را افزایش دهد؛
۴. ایجاد امنیت و فرصتهای لازم و کافی برای رشد شخصیت کارمندان؛
۵. ایجاد محیط اجتماعی که منجر به رشد شخص شود و به او هویت مستقلی دهد، و راه پیشرفت در سایه درک این هویت مشخص و آشکار باشد؛
۶. حریم اشخاص تا آن حد محترم شمرده شود که بتوانند آزادانه در چارچوبهای نظامهای ارزشی مختلف ابراز عقیده نمایند، و آزادی عمل توأم با آزادی بیان باشد؛
۷. نقش فرد در محیطهای کاری و سازمان به خوبی تعریف شده باشد و مهمتر از همه اینکه با ویژگیهای شخصیتی او منافاتی نداشته باشد.
۸. حس مسئولیت اجتماعی و رعایت اخلاقیات سازمانی در همه آحاد سازمان تقویت شود.

حلقه‌های کیفیت^{۴۳}

حلقه‌های کیفیت یک کار گروهی است که بین هشت تا ده عضو سازمان و سرپرست در آن مشارکت می‌کنند و مسئولیتها را به عهده می‌گیرند. آنها تقریباً هفته‌ای یک بار دور هم جمع می‌شوند و درباره مسایل مربوط به کیفیت بحث می‌کنند و در پی کشف علت به وجود آمدن مسایل و مشکلات بر می‌آیند، راه‌حلهائی ارائه



نمودار ۱. نحوه عملکرد یک نمونه از حلقه‌های کیفیت

جوایز مبتنی بر عملکرد

پاداشهای پولی هستند که پرداخت می شود و مبتنی بر عملکرد مافوق می باشد که در شغل خاصی مشغول خدمت است. بر حسب نوع تخصصی که پاداش به آن تعلق می گیرد می توان پاداشها را سالیانه یا بعد از به انجام رساندن کار خاصی پرداخت کرد. البته ناگفته نماند که مشکلات عدیده ای بر سر راه اجرای نظامهای جوایز مبتنی بر عملکرد در دستگاههای دولتی وجود دارد. بسیاری از افراد چنین احساس می کنند که ارزیابی عملکرد بسیار مشکل است چرا که تعیین معیاری مناسب و صحیح برای تعیین عملکرد کارمندان بسیار دشوار است. در عین حال این امکان هست که در اعطای جوایز، پدیده تبعیض نیز خودنمایی کند که این خود بر مشکلات خواهد افزود.^{۴۷}

جوایز مبتنی بر قطعات کاری

این نوع جوایز، در حکم مشوق هائی هستند که کاملاً با بهره وری کارگر ارتباط دارند. در این نظام، براساس قطعات کاری تکمیل شده یا انجام شده، پاداشهایی که در اغلب موارد پولی است به کارگر پرداخت می شود. در غالب موارد چنین استدلال می شود که قطعات کاری تکمیل شده بایستی حتماً از سطح استاندارد کاری بالاتر باشد. برای اثربخش بودن نظام اعطای جوایز مبتنی بر قطعات کاری بایستی حتماً ارزیابی های مشخصی از کار انجام یافته به عمل آورد. همچنین این امکان هست که در این نظام کیفیت فدای کمیت شود.

برنامه های اعطای پاداش مبتنی بر نظام پیشنهادها

برنامه های اعطای پاداش مبتنی بر نظام پیشنهادها مشوق هائی را برای کارکنانی در نظر می گیرد که با افکار و آراء پیشنهادی خود باعث افزایش سود سازمان شده اند. وجود چنین برنامه هائی مشارکت فعال کارکنان را در بهبود

می کنند و اقدامات اصلاحی لازم را به اجرا در می آورند. معمولاً این مدیریت است که مسئولیت نهائی تصمیمات و راه حل های پیشنهادی را به عهده می گیرد.^{۴۴}

به طور کلی، اساس حلقه های کیفیت بر این فرض استوار است که به گروه هائی که در برنامه مزبور مشارکت دارند موضوعات زیر آموزش داده می شود: فن، هنر یا مهارت ایجاد و برقراری ارتباطات با دیگران. راهبردهای گوناگون کیفیت، اندازه گیری، سنجش و روشهای تجزیه و تحلیل مسایل. در نمودار شماره ۱ نمونه ای از نحوه عملکرد حلقه های کیفیت نشان داده شده است.^{۴۵}

برنامه های اعطای پاداش

ایجاد یک نظام اعطای پاداش در دستگاههای دولتی از اهمیت قابل توجهی برخوردار است تا از این طریق بتوان روحیه همکاری و تعاون را در کارکنان فعال تقویت نمود و کارکنان فعال و پویا را از کارکنان ایستا و غیرفعال تمیز داد. این تلاشی است برای ساختن یک نظام پاداش یا تشویق که کارکنان دارای عملکرد درجه متعالی از مزایای آن برخوردار می شوند. علاوه بر پرداخت اضافه حقوق، انواع دیگری از طرحهای تشویقی در این نظام هست که بر طبق آنها به عملکردهای مطلوب، پاداشهای مناسب داده می شود. معمولاً پاداشها امکان دارد پولی باشند، در عین حال ممکن است گاهی غیرپولی نیز باشند کالاهای و مایحتاج عمومی که گاهی به پرسنل سازمانی داده می شود. عوامل و عناصر تشویقی در سازمان در جست و جوی این هستند که به کمک پاداشها عملکرد یا رفتار کارکنان را بهبود بخشد.^{۴۶}

طرحهای تشویقی گوناگونی را می توان در دستگاههای دولتی به اجرا درآورد. متداول ترین این طرحها عبارت اند از:

نظامی را بایستی طراحی کرد که به ایمنی خوب و عالی پادشاهی تعلقی گیرد.

البته ناگفته نماند که در این عرصه استانداردهای واضحی برای عملکرد و ارتباط این استانداردها با سودمندی خاص حتماً بایستی مشخص و تعریف شوند.^{۴۹}

در این مقاله موضوع بهبود بهره‌وری عمومی با دیدگاهی ژرف مورد بررسی قرار گرفت. اکنون که کشور عزیز ما گامهای نیل به توسعه پایدار را با سرعت طی می‌کند بر مدیران دولتی واجب است که همیشه بین جنبه انسانی سازمان و جنبه تکنولوژیکی سازمان تعادل برقرار کنند و مجهز شدن به دانش روز مدیریت اثربخش و کارآ را بر خود فرض بدانند. امید که کشور ما از بهره‌وران والامقام در عرصه جهان شود. انشاءالله

بهره‌وری سرعت خارق‌العاده‌ای می‌بخشد. نتایج تحقیقات انجام شده در این زمینه حاکی از آن است که کشور ژاپن و بعضی از کشورهای اروپائی از طریق اعمال این روش به رقمهای بالای سودآوری دست یافته‌اند، سود به دست آمده، سرانجام، نصیب فرد، گروه، سازمان و اجتماع شده است.^{۴۸}

پادشاهی رفتاری

مدیریت با در نظر گرفتن رفتارهای خاصی به کارکنان خود پادش می‌دهد که می‌خواهد آن رفتارها حذف شوند یا تداوم یابند. برای مثال، اگر در سازمانی غیبت از محل کار یک مسئله باشد، باید از روشی استفاده کرد که بر طبق آن، به حضور در سازمان پادش تعلقی گیرد و یا مثلاً اگر در محیطهای کاری حوادث ناشی از شغل بسیار است

منابع:

- 1- authoritarian approach.
- 2- Participative approach.
- 3- Holzer, Marc, and galachmi, Arie. Strategic Issues in public sector prokuctivety. San francisci: Jossy - Bass Company, 1994, pp q - 10
- 4- Stephen p.Robbins, Management, fourth edition, prentice Hall International edition, 1994, p - 5.
- ۵- بیان، حسام‌الدین، «انقلاب استراتژیک در دانش بهره‌وری»، مجله مدیریت دولتی شماره‌های ۳۰ - ۲۹.
- 6- job enrichment strategy.
- 7- Quality circles control.
- 8- constant development.
- 9- Stephen p.Robbins, op.cit.pp 346 - 348.
- 10- anticipate problems.
- 11- misconceptions.
- 12- implement the program2
- 13- institutionalizing
- 14- Milkovich, George.t.Boudreou John. W: Human Resource Management, Adiagnostic approach, fifth Edition,

Business publication inc, planto, Texas, 1988, pp 261 - 264.

15- Ebaluate the program.

16- Greiner, John M. productivity and Motivation, Washington, DC: the urban Institute press, 1981 - pp 299 - 303.

۱۷- بیان، حسام‌الدین. «مدیریت اطلاعات استراتژیکی اجتماعی»، مجله مدیریت دولتی، شماره ۱۶ بهار ۱۳۷۱ - مرکز آموزش مدیریت دولتی.

18- Computer - based systems

19- Computer application

۲۰- بیان، حسام‌الدین. همان منبع، ص ص ۴ و ۵.

21- artificial intelligence or expert systems

۲۲- الوانی، سیدمهدی. مدیریت عمومی، انتشارات نی، چاپ نهم، ۱۳۷۵، ص ص ۳۴۰ - ۳۳۹.

23- Heuristic.

24- MYcin.

25- Feigenbaum.

26- stamford.

۲۷- الوانی، سیدمهدی، همان منبع، ص ص ۳۴۳ - ۳۴۲.

28- human resource and produtivity improvement.

۲۹- میرسپاسی، ناصر، «در جست و جوی راه»، مدیریت دولتی، شماره‌های ۳۰ - ۲۹، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

30- Management by objective (MBo)

۳۱- دیویس، کیت و نیواستورم، جان، رفتار انسانی در کار: رفتار سازمانی، ترجمه طوسی، محمدعلی. تهران - انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، ۱۳۷۰ ص ص ۳۶۶ - ۳۶۴.

32- Matzer, John, Jr, ed. produtivity improvmnt Technirues. Washington.DC: international city Management Associatoin, 1986 - pp. 15 - 16.

33- Morley, Elaine. A practitioner's Guide to public sector productivity Improbment. New York: Van Nostrand Reinhold, 1989 pp - 186 - 187

34- Clear and specific.

35- realistoc

36- measurable

37- prioritization.

38- koontz, Harold, Weihrich, Heinz, Management, tenth edition, McGraw hill publication, 1993, pp 146 - 1482

39- konntz, Harold and etal, op cit, pp 149 - 157.

40- quality of work life.

۴۱- منبع شماره ۳۱، بخش پانزدهم.

۴۲- پی. رابینز، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه پارسائیان، علی و اعرابی، سیدمحمد، تهران، انتشارات موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، چاپ اول، ۱۳۷۴، ص ۱۱۲۵.

43- quality circle.

44- stephen p.Robbins, op.cit. pp 456 - 457.

45- stephen p.Robbins, op.cit.p 457.

۴۶- علوی، سیدامین‌الله، روانشناسی مدیریت و سازمان، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، ۱۳۷۱، ص ص ۱۲۲ - ۱۲۱.

۴۷- علوی، سیدامین‌الله، همان منبع، ص ص ۱۲۶ - ۱۲۴.

۴۸- طوسی، محمدعلی، مشارکت در مدیریت و مالکیت، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، ۱۳۷۰، ص ص ۱۲ - ۸.

۴۹- علوی، سیدامین‌الله، همان منبع، ص ص ۱۳۵ - ۱۲۹.