



مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی در بخش دولتی

تألیف:

دکتر سلیمان ایران‌زاده

(دانشیار و عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد واحد تبریز)

سرشناسه	ایران زاده، سلیمان، ۱۳۳۷ -
عنوان و نام پدیدآور	مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی در بخش دولتی / تألیف سلیمان ایران زاده .
مشخصات نشر	تبریز: انتشارات پژوهش‌های دانشگاه، ۱۳۹۵ .
مشخصات ظاهری	۲۹۰ ص: مسمور، جدول، نمودار .
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۸۷۰۳-۰۲۰۰
وضعیت فهرست نویسی	فجا
یادداشت	کتابخانه .
موضوع	نیروی انسانی -- مدیریت
موضوع	Manpower planning
موضوع	کارآمدی سازمانی -- مدیریت
موضوع	Organizational effectiveness -- Management
موضوع	بهره‌وری -- مدیریت
موضوع	Productivity -- Management
رده بندی کتب	۱۳۹۵ الف۹/ن / HF۵۵۴۹/۵
رده بندی دیویی	۶۵۸/۳۰۱
شماره کتابشناسی ملی	۴۵۵۴۸۱۱

عنوان کتاب :	مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی در بخش دولتی
تألیف :	سلیمان ایران زاده
ناشر :	انتشارات پژوهش‌های دانشگاه
طراح روی جلد :	فرزین جهانگیر
مفهمه آرایه :	علیرضا کار
چاپ و مصافح :	مدیرا
تیراژ :	۱۰۰۰ جا
نوبت چاپ :	اول/۹۵
شابک :	۷۸-۶۰۰-۸۷۰۳-۰۲۰۰
قیمت :	۱۶۰۰۰ تومان

انتشارات پژوهش‌های دانشگاه



مرکز تخصصی چاپ نشر کتب دانشگاهی ویژه اساتید و اعضای هیات علمی دانشگاه ها

آدرس دفتر مرکزی : آذربایجان شرقی، تبریز، آبرسان، مجتمع تجاری بلور، روبروی کلاتری، داخل حیاط (ضلع شرقی)، پلاک ۳۹

تلفن های تماس بخش مدیریت : ۰۹۱۴۶۱۴۳۳۴۶/۰۴۱۳۳۲۶۲۱۱۶

بخش امور فنی : ۰۹۱۴۵۰۱۹۸۵۰/۰۴۱۳۳۲۵۰۲۴۸

دفتر اهر : شهرستان اهر - میدان معلم - روبروی دارایی - انتشارات پژوهش‌های دانشگاه / دفتر اهر

تلفن : ۰۹۳۰۸۱۴۸۴۸۶

مرکز بخش : آذربایجان شرقی، تبریز، خیابان امام، روبروی سه راه طالقانی، انتشارات شایسته

تلفن : ۰۴۱-۳۵۵۶۱۹۶۱

www.Unpb.org / Info@unpb.org www.Pajohesh-daneshgah.ir / Info@pajohesh-daneshgah.ir

طبق قانون حمایت از حقوق ناشران و مولفان هر شخص حقیقی و حقوقی که تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه ناشر و مولف، نشر یا عرضه نکثیر یا تجدید چاپ نماید مورد پیگیری جدی قانونی خواهد گرفت و مطابق با جرایم قوانین اسلامی برخورد خواهد شد.

فهرست

۱۱		مقدمه
۱۲		کاهش فقر
۱۲		بهبود استخدام
۱۲		کیفیت زندگی کاری
۱۳		توسعه پایدار

فصل اول ۱۵

.....	تجزیه و تحلیل نظریات و الگوهای بهره‌وری و ارائه "نوی بهینه در راستای کاهش هزینه‌ها، ارائه خدمات بیشتر و اثربخشی سازمانی
۱۵	
۱۶	 بهره‌وری چیست
۱۸	 خلاصه‌ای از تاریخچه سازمانهای بهره‌وری
۲۰	 تحلیل اندیشه بهره‌وری
۲۳	 سه ویژگی اساسی نگرشی برای بهره‌ور بودن
۲۳	 کارایی
۲۳	 اثر بخشی
۲۴	 عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی
۲۵	 رفتار مطلوب و کردار درست رهبران و مدیران
۲۵	 فراهم کردن شرایط لازم پیشرفتهای شغلی برای همه افراد
۲۶	 مدل بهره‌وری
۲۶	 مقایسه مدل‌های بهره‌وری
۲۸	 مدیریت بهره‌وری فراگیر به مانند صندلی سه پایه
۳۰	 چارچوب ادراکی مدیریت بهره‌وری (دکتر سومانت)

۳۱	مدیریت بهره‌وری
۳۱	فراگیر یکپارچه‌کننده سه بعدی رقابت پذیر
۳۲	مدل سومانث
۳۲	مدل گودوین
۳۴	الگوریتم اگاروال
۳۴	مدل تحلیلی بهبود بهره‌وری
۳۵	جمع‌آوری اطلاعات
۳۶	الگوریتم مدل تحلیلی بهبود بهره‌وری
۳۷	مدل کرست
۳۷	مدل هیومی عوامل موثر بر بهره‌وری افراد
۳۸	مدل موری اینورث و ریل اسمیت
۳۸	مدل هرسی و اسمیت
۴۱	فصل دوم

۴۱	بررسی اثر بخشی برنامه‌های جامع استراتژیک و تاثیر آن بر بهره‌وری
۴۲	تعریف برنامه ریزی استراتژیک
۴۳	اهمیت برنامه ریزی استراتژیک
۴۴	مزایای برنامه ریزی استراتژیک
۴۵	فرآیند برنامه ریزی استراتژیک
۴۷	فرآیند تدوین استراتژی اثربخش
۵۱	عوامل موثر بر موفقیت برنامه ریزی استراتژیک
۶۱	ارزیابی استراتژی و جایگاه آن در برنامه ریزی استراتژیک
۶۴	منظر مالی:
۶۴	منظر مشتری:
۶۵	منظر فرآیندهای داخلی
۶۵	ارزیابی اثربخشی برنامه ریزی استراتژیک بر اساس مدل هوشین کانری
۶۷	اثربخشی برنامه ریزی
۶۸	موانع پیاده‌سازی اثربخشی برنامه‌های استراتژیک

فصل سوم ۷۱

۷۱	تحلیل آموزش و توسعه منابع انسانی و ارتباط آن با بهره‌وری و کارایی
۷۲	آموزش
۷۴	جریان آموزش
۷۷	آموزش به عنوان یک ارزش
۷۸	برآورد احتیاجات و برنامه‌های آموزشی
۷۹	مفهوم توسعه و بهینه‌سازی نیروی انسانی
۸۱	تفاوت‌های بین توسعه و آموزش منابع انسانی
۸۳	مدل‌های توسعه منابع انسانی
۸۳	مدل‌های توسعه منابع انسانی
۸۴	مدل‌های طبیعی توسعه منابع انسانی
۸۴	مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک
۸۵	مدل رویکرد باز و بسته به توسعه منابع انسانی
۸۷	مدل A-1 توسعه منابع انسانی
۹۴	آموزش و توسعه منابع انسانی و ارتباط آن با بهره‌وری
۹۶	مسئولیت مدیران توانمند

فصل چهارم ۹۹

۹۹	انتقال تکنولوژی، افزایش تولید و بهره‌وری
۱۰۰	تعریف انتقال تکنولوژی
۱۰۱	ارکان انتقال تکنولوژی
۱۰۵	انتقال تکنولوژی به صورت غیر رسمی
۱۰۶	فرایند انتقال تکنولوژی
۱۱۰	برای جذب تکنولوژی اقدامات اساسی زیر باید تحقق یابد
۱۱۲	عوامل موفقیت انتقال تکنولوژی در کشورهای در حال توسعه
۱۱۳	قراردادهای انتقال تکنولوژی
۱۱۳	مشکلات بهره‌وری در سازمانهای دولتی
۱۱۵	اندازه‌گیری بهره‌وری در نظام‌های اداری
۱۱۸	نقش دانش انتقال تکنولوژی در افزایش بهره‌وری
۱۱۹	انتقال دانش
۱۱۹	جذب دانش

فصل پنجم ۱۲۳

آموزش مدیریت و نیروهای متخصص و تاثیر آن بر میزان بهره‌وری ۱۲۳
بهره‌وری ۱۲۴
به کارگیری بهره‌وری در سازمان ۱۲۶
موانع بهره‌وری در نظام اداری ۱۲۶
عوامل موثر در بهره‌وری ۱۲۹
الف: عوامل برون سازمانی ۱۲۹
ب- عامل درون سازمانی ۱۳۰
بهره‌وری و مدیریت دولتی نوین ۱۳۴
آموزش ۱۳۷
اهداف آموزش نیروی انسانی ۱۳۷
تاریخچه آموزش کارکنان ۱۳۸
مقاصد مشترک سازمان با آموزش ۱۴۰
نقش استراتژیک آموزش و توسعه ۱۴۲
آموزش چند جانبه ۱۴۵
یادگیری مبتنی بر اینترنت ۱۴۷
آموزش مدیران و سرپرستان ۱۴۷
برنامه ریزی آموزشی مدیران و سرپرستان ۱۴۸
روشهای آموزش و پرورش مدیران و سرپرستان ۱۴۹
فرایند یادگیری از تجربه ۱۵۳
ویژگی ها آموزش از راه دور ۱۵۶
ویژگی های آموزش آزاد ۱۵۷
آموزش و پرورش مدیران زن ۱۵۹
ارزیابی عملکرد برنامه های آموزشی مدیران ۱۶۰
برنامه های عمده آموزش بهره‌وری ۱۶۱
ویژگی های لازم جهت کارایی آموزش ۱۶۱
مهم ترین زمینه های آموزش در ارتقاء بهره‌وری ۱۶۲
رابطه بین آموزش و بهره‌وری ۱۶۳
نقش آموزش نیروی انسانی بر بهره‌وری ۱۶۴

فصل ششم ۱۶۷

۱۶۷.....	تدوین و ارائه برنامه های اصولی جهت ارتقای بهره وری
۱۶۷.....	الزامات قانونی بهره‌وری
۱۶۸.....	چرخه بهره وری
۱۷۱.....	برنامه بهبود بهره‌وری در سطح سازمانی
۱۷۲.....	زمان به کارگیری برنامه‌های بهبود
۱۷۳.....	رویکرد های بهره وری
۱۷۵.....	نظام‌های برنامه‌ریز لازم برای بهبود بهره‌وری
۱۷۹.....	مراحل برنامه به بهره‌وری
۱۷۹.....	عناصر اصلی برنا های بهبود بهره‌وری
۱۸۰.....	روشهای اصلی به بهره‌وری
۱۸۳.....	عوامل موثر بر ارتقای بهره‌وری
۱۸۵.....	عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی
۱۸۷.....	عوامل موثر بر بهره‌وری سرمایه
۱۸۹.....	عوامل موثر بر کاهش بهره وری
۱۹۰.....	راه های ارتقاء بهره وری در سازمان ها

فصل هفتم ۱۹۷

۱۹۷.....	طراحی الگوها و راهبردهای مدیریتی بهینه
۱۹۷.....	متناسب با ساختار سازمان کارا، اثربخش و بهره ور عمومی
۱۹۷.....	طراحی الگوی مناسب برنامه‌ریزی راهبردی
۱۹۸.....	مکاتب مدیریت راهبردی
۲۰۰.....	مکتب طراحی
۲۰۰.....	مکتب برنامه‌ریزی
۲۰۱.....	مکتب نگرش موضعی
۲۰۱.....	مکتب کارآفرینی
۲۰۲.....	مکتب شناخت
۲۰۳.....	مکتب یادگیری
۲۰۴.....	مکتب قدرت
۲۰۵.....	مکتب فرهنگی
۲۰۵.....	مکتب محیطی

۲۰۶.....	مکتب ترکیبی
۲۰۷.....	فرآیند طراحی راهبرد
۲۰۹.....	ساختار اجتماعی سازمان
۲۱۱.....	خاستگاه مفهوم ساختار اجتماعی
۲۱۳.....	سلسله مراتب فرمانرانی (اختیار)
۲۱۴.....	قواعد و رویه های رسمی
۲۱۶.....	ابعاد ساختارهای اجتماعی سازمانی
۲۱۹.....	نظریه ی اقتضایی ساختاری
۲۲۰.....	اندازه حصص گرای و تمرکز گرای
۲۲۱.....	نظریه انضایی امروزی
۲۲۳.....	چرخه ی حیات سازمان
۲۲۷.....	طرح سازمانی
۲۲۸.....	طرح های سازمانی ساده
۲۲۸.....	طرح های سازمانی کاربیره
۲۲۹.....	شکل های چندبخشی
۲۳۳.....	طرح های ماتریسی
۲۳۵.....	طرح های پیوندی
۲۳۷.....	فصل هشتم
۲۳۷.....	اصلاح و بازسازی واحدهای تحقیق و توسعه در خدمت مدیریت
۲۳۷.....	مبانی نظری عوامل موثر بر بهره وری کل عوامل
۲۳۸.....	مدل های مبتنی بر سرمایه انسانی
۲۳۹.....	تصریح الگوی بهره وری کل عوامل
۲۴۰.....	نظریه های رشد مبتنی بر تحقیق و توسعه (R&D)
۲۴۲.....	تحقیق و توسعه
۲۴۴.....	مراحل اصلی فرآیند علم تا عمل
۲۴۷.....	اهمیت تحقیق و توسعه
۲۴۸.....	طبقه بندی اصلی مراکز تحقیق و توسعه
۲۵۰.....	سازماندهی و مدیریت تحقیق و توسعه
۲۵۰.....	سازماندهی R&D
۲۵۱.....	مدیریت R&D

۲۵۶	فرایند تحقیق و توسعه
۲۵۷	مدل خطی فرایند تحقیق و توسعه
۲۵۷	اهمیت تحقیق و توسعه در فرایند رشد و توسعه کشورها
۲۵۸	شاخصهای تحقیق و توسعه
۲۵۸	تحقیق و توسعه در ایران
۲۵۹	نظام ملی نوآوری ایران
۲۶۰	اهم مشکلات تحقیق و توسعه در ایران
۲۶۲	ضرورت توسعه اقتصادی برای کشورهای در حال توسعه
۲۶۴	شاخصهای پژوهش
۲۷۴	دانشگاهها و مراکز تحقیقاتی
۲۷۶	منابع و مآخذ

امروزه یکی از مهم ترین موضوعات در حوزه مدیریت، موضوع بهره وری و نحوه ارتقاء آن می باشد. آن چه که مسلم است این است که در طول تاریخ همواره منابع محدود و کمیاب بوده است. نحوه به کارگیری و تخصیص بهینه آن به نیازهای نامحدود همواره یکی از دغدغه های اساسی بشر بوده است. یک جامعه بهره ور مبتنی بر یک دولت، صنعت، خدمات و بخش کشاورزی بهره ور است.

زمانی می توان انتظار بهره وری در یک جامعه را داشت که تمام بخشهای اقتصادی و دولتی و مجموعه اجزای آن از بهره وری بالا برخوردار باشند. و به درستی منابع توزیع و باز توزیع شود و در جامعه امید و انگیزه ایجاد شود. از طرفی دولت ها با بهره وری بالا با اتخاذ روش های بهینه استفاده از منابع، از ظرفیت های جامعه حداکثر استفاده می کنند. این موضوع با توجه به رویکرد جدید دانشمندان مبنی بر اینکه بدون دولت و حضور دولت، بازار به تنهایی از عهده خواسته های جامعه بر نمی آید، اهمیت بیشتری خواهد یافت.

بهره وری در لغت به معنای تدبیر، تامل، بارور بودن و مولد بودن به کار رفته است و در ادبیات فارسی به فایده بودن و سود آوری معنا شده است. در ادبیات علمی شاید خلاصه ترین تعریفی که بتوان برای بهره وری ارائه کرد ((درست انجام دادن کار - درست)) باشد.

صاحب نظران اهداف بهره وری در بخشها و زیر بخشهای اقتصادی و دولتی تفاوت قائل هستند اما عمده اهداف بهره وری توسط برمن^۱ در سازمان ها به شرح زیر است:

۱- کارایی^۲

۲- اثربخشی^۳

۳- برابری^۴

برابری یعنی فراهم کردن خدمات به صورت عادلانه برای همه شهروندانی که به آن خدمات نیاز دارند.

^۱ - Berman

^۲ - Efficiency

^۳ - Effectiveness

^۴ - Equality

به طور کلی سازمان های دولتی بیشتر بر روی برابری و اثر بخش تاکید دارند و کمتر بر روی کارایی تاکید می کنند اما سازمان های انتفاعی و بخش های اقتصادی و خصوصی بیشتر بر روی کارایی تاکید دارند و به اثربخشی کمتر و به برابری به طور کامل بی توجه هستند.

بهره وری معیاری کلیدی برای ارزیابی عملکرد فعالیت ها و نظام های اقتصادی و اجتماعی است و همچنین بهترین معیار برای متوازن سازی تلاش ها بین اهداف اقتصادی ، اجتماعی ، فنی و زیست محیطی گوناگون است ، در یک جمع بندی می توان کارکردهای بهره وری را به شرح زیر بر شمرد :

کاهش فقر

شواهد آماری قوی وجود دارد مبنی بر اینکه هرچه اقتصاد کشوری بهره ورتر باشد ، درآمد شخصی کارگران بیشتر ، نرخ بیکاری در دراز مدت کمتر خواهد بود و همچنین سهم بیشتری از در آمد ملی ، برای توزیع اجتماعی بین جوانان ، پیرها ، از کار افتادگان و بیکاران وجود خواهد داشت . کیفیت برتر و بهره وری بیشتر ، سود بیشتر ، برای سرمایه گذاری ایجاد می کند که موجب توسعه موسسه و رشد اقتصادی در نواحی توسعه نیافته می شود. بنابراین بهره وری بالاتر ، همراه با سیاست توزیعی خوب ، بهترین ابزار برای کاهش فقر محسوب می شود.

بهبود استخدام

روند آماری جهان در دراز مدت نشان می دهد که بین بهره وری ملی و سطح بیکاری ، همبستگی نزدیکی وجود دارد. هرچه اقتصادی بهره ورتر باشد ، قابلیت رقابت بیشتری در بازار خارجی دارد و نرخ بیکاری در آن کمتر است. هرچه مؤسسه اقتصادی بهره ورتر باشد ، درآمد بیشتری را برای سرمایه گذاری های جدید و در نتیجه ایجاد شغل های جدید پس انداز خواهد کرد . بهره وری نه تنها بهترین شاخص برای موقعیت های سرمایه گذاری و ایجاد شغل بیشتر است ، بلکه منبع پشتیبانی برای ایجاد شغل های جدید و گسترش آن هم محسوب می شود .

کیفیت زندگی کاری

اعمال هنجارهای مشخص و استانداردهای کار برای بهبود کیفیت زندگی کاری ، بدون در نظر گرفتن رقابت پذیری و بهره وری نهادهای اقتصادی ، به هزینه های اضافی اغلب بازدارنده ای منجر می شود که به کاهش رقابت می انجامد . این مسئله به نوبه خود ، به تباهی شرایط کاری ، خاتمه عم

مؤسسه و از بین شغل منتهی می شود. این نکته به ویژه در مورد کشورهای در حال توسعه و اقتصادهای در حال گذار صدق می کند. اگر اعمال استانداردهای عالی کاری، هستی شرکتی را تهدید کند، شرکت های معدودی این گونه استانداردها را اعمال می کنند. یک راه مطمئن برای پیشبرد استانداردهای کاری و بهبود کیفیت زندگی کاری، پیش بردن آنها در مجموعه هم بسته ای همراه با معیارهایی برای بهبود بهره وری است.

پیش از هر چیز، اگر ثابت شود که به کارگیری استانداردهای معین به بهره وری بهتر کار منجر خواهد شد، کارکنان مشتاقانه تر و داوطلبانه تر این استانداردها را می پذیرند. همچنین رشد بهره وری، چارچوب مالی صحیح تری برای استفاده از استانداردهای کاری (که طالب بیشتری داشته باشند)، ایجاد می کند، بدون آنکه به رقابت خدشه ای وارد شود.

توسعه پایدار

توسعه پایدار، به مرور به موضوع اساسی در راهبرد های توسعه در سطح ملی و نهادهای اقتصادی تبدیل می شود. در ارزیابی رشد صنعتی در توسعه پایدار، شناسایی فعالیت هایی که آثار زیست محیطی منفی دارند، مهم است. امروزه، کشورهای مصرف برود و انرژی در آنها کاهش چشمگیری یافته است، در رأس جدول عملکرد اقتصادی جهانی هم هستند. به دلیل پیامدهای زیست محیطی جدی، وارد آمدن فشار بیش از حد بر بوم سیستم، استفاده کارآمد از منابع (بهره وری مادی) به راهبرد جدیدی برای دستیابی به توسعه پایدار تبدیل شده است. پایدار، به معنای وسیع، به معنای آن است که در یک اقتصاد ورودی مواد خام و انرژی و خروجی مواد باطله و ... در حد ظرفیت های جذب و باز زاینده بوم سیستم باشد و اینکه توسعه باید نیازهای نسل حاضر را بدون به خطر انداختن توانایی نسل های آتی برای حقیق نیازهای خودشان، محقق کند. بنابراین، واضح است که ارتباط نزدیکی بین بهره وری و توسعه پایدار وجود دارد.

کتاب در هشت فصل طبق سر فصل های درس مدیریت بهره وری نیروی انسانی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تنظیم شده است.

از دانشجویان مقطع دکتری مدیریت دولتی از جمله آقایان بهروز خوش نمک، بهزاد نیازمند، امیر محمدی اصل و خانم ها لیلا خالق دوست، فاطمه قره باغی و لیلا بایبوردی تشکر و

قدردانی می نمایم . ضمناً از خانم ژاله گل اور تبریزی که ویرایش کتاب را با دقت و حساسیت انجام دادند تشکر ویژه دارم .

در آخر مولف بر این اعتقاد است که هیچ اثری بدون اشکال نمی باشد لذا از تمامی محققان و همکاران تقاضا می شود که ما را از رهنمودهای خود بی بهره نگذارند و سعی خواهد شد نکات اصلاحی را در چاپ های بعدی لحاظ گردد.

سلیمان ایران زاده

زمستان ۱۳۹۵

www.ketab.ir