

بهره وری

دکتر حمید تابلی

سنا زینلی امیر حسین نورالدینی



نشر سورمه  
رفسنجان - ۱۳۹۳

سؤ شناسه: تالی، حمید ۱۳۵۲  
عنوان و نام پدیدآور: بهره‌وری، حمید تالی، سینا زینلی، امیر حسین نورالدینی  
مشخصات نشر: رفسنجان اسوره ۱۳۹۲

نوبت چاپ: اول  
مشخصات ظاهری: ۲۹۸ صفحه  
شابک: ۹۶۴-۶۰-۶۶۲-۹۶۸  
وضعیت فهرست نویسی: فیا  
یادداشت: کتابخانه من: [۲۹۲] - ۳۹۸  
موضوع: بهره‌وری  
شماره افزوده: زینلی، سینا  
شناسه افزوده: امیر حسین نورالدینی  
رده بندی کتبی: ۱۳۹۲ ب ۶ ۵۷: HD  
رده بندی دیویی: ۳۳۱/۱۱۸  
شماره کتابشناسی ملی: ۳۳۹۰۹۱۵



نشر اسوره

مستند: خ امام کبیر - کوچه ۲۱ جنب درمانگاه امام خمینی  
مستند: ۷۷۱۷۲۶۹  
پست الکترونیک: [Nashresoorme@gmail.com](mailto:Nashresoorme@gmail.com)  
دورنگار: ۰۳۹۱۵۲۳۹۶۰۲

کتابخانه محفوظ است به چاپ و نشر محفوظ است

بهره‌وری

نویسندگان: حمید تالی، سینا زینلی، امیر حسین نورالدینی  
مدیر هنری: امیر حسین نورالدینی  
طرح جلد و گرافیک: محمود نورالدینی  
شمارگان: ۱۰۰۰  
جانب: - لیتو گرافی - صحافی: اسوره  
قیمت: ۲۰۰۰۰۰ ریال

## فهرست مطالب

| عنوان                                                  | شماره صفحه |
|--------------------------------------------------------|------------|
| <b>فصل اول: مبانی و مفاهیم بهره‌وری</b>                |            |
| ۱-۱ مقدمه.....                                         | ۱۶         |
| ۲-۱ مفهوم بهره‌وری.....                                | ۱۸         |
| ۳-۱ تعاریف بهره‌وری.....                               | ۲۲         |
| ۴-۱ تعاریف سازمان‌های بین‌المللی از بهره‌وری.....      | ۲۳         |
| ۴-۱-۱ تعاریف سازمان بین‌المللی کار.....                | ۲۴         |
| ۴-۱-۲ تعاریف مرکز بهره‌وری آسیا (Apc).....             | ۲۴         |
| ۴-۱-۳ تعاریف مرکز بهره‌وری ژاپن (Jpe).....             | ۲۵         |
| ۴-۱-۴ تعاریف آژانس بهره‌وری اروپا (Ae).....            | ۲۵         |
| ۴-۱-۵ تعاریف سازمان بهره‌وری ملی ایران (NIPO).....     | ۲۶         |
| ۴-۱-۶ تعاریف سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD)..... | ۲۶         |
| ۵-۱ تعاریف محققان از بهره‌وری.....                     | ۲۶         |
| ۶-۱ تعاریف بهره‌وری از دیدگاه مکاتب.....               | ۲۸         |
| ۷-۱ تاریخچه بهره‌وری.....                              | ۳۰         |
| ۸-۱ اجزای بهره‌وری.....                                | ۳۱         |
| ۹-۱ کیفیت زندگی کاری.....                              | ۳۳         |
| ۹-۱-۱ مراحل کیفیت زندگی کاری در مدل والتون.....        | ۳۴         |

- ۱-۱۰ سطوح بهره‌وری ..... ۳۵
- ۱-۱۱ عوامل مؤثر بر بهره‌وری ..... ۳۶
- ۱-۱۱-۱ عوامل برونزا ..... ۳۷
- ۱-۱۱-۲ عوامل درونزا ..... ۳۸
- ۱-۱۲ عوامل مؤثر در افزایش بهره‌وری ..... ۴۳
- ۱-۱۳ سه استراتژی کلی برای بهبود بهره‌وری ..... ۴۴
- ۱-۱۴ بهره‌وری و تولید ..... ۴۵
- ۱-۱۵ چگونگی تعیین بهره‌وری در فرآیند تولید ..... ۴۷
- ۱-۱۶ بهره‌وری سبز ..... ۴۸
- ۱-۱۷ استراتژی‌های نظام مدیریت بهره‌وری فراگیر ..... ۴۸
- ۱-۱۸ بهره‌وری؛ واژه‌ای متدبیرانه ..... ۴۹
- ۱-۱۹ مفاهیم مهم بهره‌وری ..... ۵۲
- ۱-۱۹-۱ تشابه بهره‌وری و سوددهی ..... ۵۲
- ۱-۱۹-۲ تشابه بهره‌وری و عملکرد ..... ۵۴
- ۱-۲۰ مدل P۳ ..... ۵۶
- ۱-۲۱ بازنگری در بهره‌وری ..... ۵۷
- ۱-۲۲ برداشت‌های نادرست از بهره‌وری ..... ۵۷
- ۱-۲۳ نظام‌های ارتقای بهره‌وری ..... ۶۰
- ۱-۲۴ موانع بهره‌وری ..... ۶۱

## فصل دوم: کارایی

|    |                                 |
|----|---------------------------------|
| ۶۴ | ۱-۲ مقدمه                       |
| ۶۶ | ۲-۲ مفهوم کارایی                |
| ۶۷ | ۳-۲ پیشینه کارایی               |
| ۶۸ | ۴-۲ تفاوت کارایی و بهره‌وری     |
| ۶۹ | ۵-۲ سطوح کارایی                 |
| ۷۰ | ۶-۲ انواع کارایی                |
| ۷۲ | ۱-۶-۲ کارایی اقتصادی            |
| ۷۳ | ۲-۶-۲ کارایی تکنیکی             |
| ۷۴ | ۳-۶-۲ کارایی مقیاس              |
| ۷۶ | ۴-۶-۲ کارایی فنی خالص (مدیریتی) |
| ۷۶ | ۵-۶-۲ کارایی فنی                |
| ۷۸ | ۷-۲ عوامل مؤثر بر کارایی        |

## فصل سوم: روش‌های سنجش کارایی

|    |                           |
|----|---------------------------|
| ۸۲ | ۱-۳ مقدمه                 |
| ۸۴ | ۱-۳ روش‌های سنجش کارایی   |
| ۸۶ | ۱-۱-۳ روش‌های پارامتریک   |
| ۸۷ | ۲-۱-۳ روش‌های ناپارامتریک |
| ۸۹ | ۲-۳ اندازه‌گیری کارایی    |

|        |                                                      |     |
|--------|------------------------------------------------------|-----|
| ۳-۳    | اندازه‌گیری کارایی بر مبنای حداقل‌سازی عوامل تولید   | ۹۰  |
| ۳-۴    | اندازه‌گیری کارایی بر مبنای حداکثرسازی محصول         | ۹۲  |
| ۳-۵    | اندازه‌گیری کارایی اقتصادی                           | ۹۴  |
| ۳-۶    | اندازه‌گیری کارایی فنی                               | ۹۵  |
| ۳-۷    | روش ناپارامتریک تحلیل پوششی داده‌ها                  | ۹۶  |
| ۳-۸    | مزیت‌های مدل تحلیل پوششی داده‌ها                     | ۱۰۳ |
| ۳-۹    | دیدگاه‌های مدل تحلیل پوششی داده‌ها                   | ۱۰۴ |
| ۳-۱۰   | مفهوم بازده نسبت به مقیاس                            | ۱۰۵ |
| ۳-۱۰-۱ | تحلیل پوششی داده‌ها با فرض بازدهی ثابت به مقیاس      | ۱۰۶ |
| ۳-۱۰-۲ | روش تحلیل پوششی داده‌ها با فرض بازدهی متغیر به مقیاس | ۱۰۷ |
| ۳-۱۱   | رتبه‌بندی واحدهای کارایی                             | ۱۰۷ |
| ۳-۱۲   | مجموعه مرجع                                          | ۱۰۸ |

## فصل چهارم: اثربخشی

|     |                                         |     |
|-----|-----------------------------------------|-----|
| ۴-۱ | مقدمه                                   | ۱۱۰ |
| ۴-۲ | مفهوم اثربخشی                           | ۱۱۲ |
| ۴-۳ | بررسی مفاهیم کارایی، بهره‌وری و اثربخشی | ۱۱۳ |
| ۴-۴ | اثربخشی مدیریت در مقابل اثربخشی رهبری   | ۱۱۶ |
| ۴-۵ | مدل‌های نگرشی در مقابل مدل‌های رفتاری   | ۱۱۷ |
| ۴-۶ | رهبری موفقیت‌آمیز در مقابل رهبری اثربخش | ۱۱۸ |

|       |                                          |     |
|-------|------------------------------------------|-----|
| ۷-۴   | اثربخشی سازمانی را چه چیزی تعیین می‌کند؟ | ۱۲۱ |
| ۸-۴   | متغیرهای اثربخشی                         | ۱۲۲ |
| ۸-۴-۱ | متغیرهای عللی                            | ۱۲۲ |
| ۸-۴-۲ | متغیرهای میانجی                          | ۱۲۲ |
| ۸-۴-۳ | متغیرهای بازدهی اغایی                    | ۱۲۲ |
| ۹-۴   | تحلیل میدان نیرو کرتلوین                 | ۱۲۴ |
| ۱۰-۴  | سازمان اثربخشی                           | ۱۲۶ |
| ۱۱-۴  | رهبر اثربخشی                             | ۱۲۷ |
| ۱۲-۴  | اثربخشی کارکنان                          | ۱۲۸ |
| ۱۳-۴  | رابطه اثربخشی با مدیریت استراتژیک        | ۱۳۰ |
| ۱۴-۴  | ده اصل اثربخشی استراتژیک                 | ۱۳۲ |

### فصل پنجم: شاخص‌ها و روش‌های اندازه‌گیری بهره‌وری

|       |                                     |     |
|-------|-------------------------------------|-----|
| ۱-۵   | مقدمه                               | ۱۳۴ |
| ۲-۵   | شاخص‌های بهره‌وری                   | ۱۳۷ |
| ۳-۵   | کاربرد شاخص‌های بهره‌وری            | ۱۳۸ |
| ۴-۵   | انواع شاخص‌های اندازه‌گیری بهره‌وری | ۱۳۸ |
| ۱-۴-۵ | بهره‌وری جزئی                       | ۱۳۹ |
| ۲-۴-۵ | بهره‌وری کل عوامل                   | ۱۴۲ |
| ۵-۵   | شاخص‌های کارایی                     | ۱۴۴ |

|                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------|-----|
| ۶-۵ شاخص‌های اثربخشی .....                                        | ۱۴۵ |
| ۷-۵ روشن‌های اندازه‌گیری بهره‌وری .....                           | ۱۴۶ |
| ۱-۷-۵ روشن شاخص .....                                             | ۱۴۶ |
| ۲-۷-۵ شاخص مالم کوئیست .....                                      | ۱۴۶ |
| ۳-۷-۵ روش تابع تولید .....                                        | ۱۴۸ |
| ۸-۵ بهره‌وری کل عوامل با استفاده از شاخص مالم کوئیست .....        | ۱۴۸ |
| ۹-۵ شاخص مالم کوئیست .....                                        | ۱۵۰ |
| ۱۰-۵ نکات مورد توجه در کاربرد شاخص مالم کوئیست .....              | ۱۵۴ |
| ۱۱-۵ مقدماتی .....                                                | ۱۵۴ |
| ۱۲-۵ الگوی پیشنهادی برای سنجش بهره‌وری در سازمان‌های خدماتی ..... | ۱۵۸ |
| ۱۳-۵ نقش سنجش بهره‌وری در تعیین تعالیات‌های بخش دولتی .....       | ۱۵۹ |
| ۱۴-۵ مزایا و محدودیت‌های استفاده از شاخص‌های بهره‌وری .....       | ۱۶۰ |
| ۱۵-۵ فواید اندازه‌گیری بهره‌وری .....                             | ۱۶۳ |
| ۱۶-۵ اندازه‌گیری بهره‌وری از طریق نرم‌افزار .....                 | ۱۶۴ |
| ۱-۱۶-۵ متد UCs .....                                              | ۱۶۶ |
| ۲-۱۶-۵ متد UCps .....                                             | ۱۶۸ |
| ۱۷-۵ چالش‌های فراوری روشن‌های نرم‌افزاری سنجش بهره‌وری .....      | ۱۶۹ |

## فصل ششم: بهره‌وری نیروی کار

|                 |     |
|-----------------|-----|
| ۱-۶ مقدمه ..... | ۱۷۴ |
|-----------------|-----|



|     |                                                                    |
|-----|--------------------------------------------------------------------|
| ۱۷۶ | ۲-۶ شاخص بهره‌وری نیروی کار                                        |
| ۱۷۷ | ۳-۶ پیشینه تحقیقات بهره‌وری نیروی کار                              |
| ۱۸۰ | ۴-۶ عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی کار                               |
| ۱۸۰ | ۴-۶ ۱- انگیزش نیروی کار                                            |
| ۱۸۱ | ۴-۶ ۲- تشویق و تنبیه صحیح نیروی کار توسط مدیران                    |
| ۱۸۱ | ۴-۶ ۳- عوامل شخصی                                                  |
| ۱۸۴ | ۵-۶ ۱- محیط کار برای بهبود بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌ها      |
| ۱۸۶ | ۶-۶ نقش مدیریت منابع انسانی در بهره‌وری                            |
| ۱۸۸ | ۶-۶ ۱- مفهوم توسعه منابع انسانی                                    |
| ۱۹۱ | ۷-۶ عوامل مؤثر در کاهش بهره‌وری نیروی کار                          |
| ۱۹۳ | ۸-۶ سرمایه اجتماعی                                                 |
| ۱۹۴ | ۹-۶ تأثیر سرمایه اجتماعی بر بهره‌وری نیروی کار                     |
| ۱۹۶ | ۱۰-۶ تحلیل عملکرد بهره‌وری نیروی کار در اقتصاد ایران (در سطح کلان) |
| ۱۹۸ | ۱۱-۶ چشم‌انداز بهره‌وری نیروی کار در ایران                         |
| ۱۹۸ | ۱۲-۶ موانع بهره‌وری نیروی کار در اقتصاد ایران                      |
| ۱۹۹ | ۱۳-۶ فواید بهره‌وری نیروی کار                                      |
| ۲۰۱ | ۱۴-۶ موانع بهره‌وری نیروی کار                                      |
| ۲۰۲ | ۱۵-۶ راهکارهایی در جهت ارتقاء بهره‌وری نیروی کار                   |

## فصل هفتم: بهره‌وری در سازمان‌ها

|     |           |
|-----|-----------|
| ۲۰۴ | ۱-۷ مقدمه |
|-----|-----------|

- ۲-۷ روندهای مؤثر بر بهره‌وری در سازمان‌ها ..... ۲۰۵
- ۲-۷-۱ روندهای سازمانی ..... ۲۰۷
- ۲-۷-۲ روندهای تکنولوژیک ..... ۲۰۷
- ۲-۷-۳ روندهای فرهنگی ..... ۲۰۸
- ۳-۷ عوامل مدیریتی مؤثر در ارتقاء بهره‌وری مدیران ..... ۲۰۹
- ۴-۷ متغیرهای مؤثر بر بهره‌وری ..... ۲۱۰
- ۵-۷ مؤثر بر بهره‌وری سازمان‌ها ..... ۲۱۳
- ۶ دیدگاه‌های بهره‌وری ..... ۲۱۵
- ۷-۷ عوامل مؤثر بر بهره‌وری سازمان‌ها از دیدگاه پراگماتیک ..... ۲۱۸
- ۸-۷ مدیریت استراتژیک بهره‌وری ..... ۲۲۰
- ۹-۷ بهره‌وری در نظام‌های انرژی ..... ۲۲۱
- ۱۰-۷ بهره‌وری در سازمان‌های خدماتی ..... ۲۲۳
- ۱۱-۷ مفهوم بهره‌وری در واحدهای تولیدی ..... ۲۲۵
- ۱۲-۷ بررسی جنبه ادراکی در بهبود بهره‌وری ..... ۲۲۶
- ۱۳-۷ بهره‌وری در سطح شرکت ..... ۲۲۸
- ۱۴-۷ توالی قدم‌ها و پله‌های بهره‌وری در سازمان ..... ۲۳۰
- ۱۵-۷ رابطه کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری ..... ۲۳۱
- ۱۶-۷ یک روش ساده برای ارتقاء بهره‌وری سازمان ..... ۲۳۳
- ۱۷-۷ منابع بهبود بهره‌وری در سازمان ..... ۲۳۶
- ۱۸-۷ مدل جامع ارزیابی کارایی و بهره‌وری در سازمان‌ها ..... ۲۳۷

۱۹-۷ راهکارهایی در جهت افزایش بهره‌وری سازمان‌های دولتی ایران ..... ۲۳۸

## فصل هشتم: مدیریت بهره‌وری

۱۰-۸ مقدمه ..... ۲۴۴

۲-۸ عوامل مؤثر در بهره‌وری و زمان ..... ۲۴۶

۳-۸ مدیریت بهره‌وری در جهان امروز ..... ۲۴۸

۴-۸ چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری ..... ۲۴۸

۵-۸ کارها، استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری ..... ۲۵۱

۱-۵-۸ بهرین کردن بهره‌وری در اندیشه ..... ۲۵۲

۲-۵-۸ نهادی کردن بهره‌وری در کل سازمان ..... ۲۵۳

۳-۵-۸ طراحی نظام‌های بهره‌وری ..... ۲۵۴

۴-۵-۸ استقرار نظام تحقیقات بهره‌وری ..... ۲۵۶

۵-۵-۸ توسعه منابع انسانی ..... ۲۵۷

۶-۵-۸ استقرار نظام مدیریت عملکرد ..... ۲۵۸

۶-۸ مدیریت بهره‌وری فراگیر ..... ۲۶۰

۷-۸ مفهوم و فلسفه مدیریت بهره‌وری فراگیر ..... ۲۶۰

۸-۸ مدیریت بهره‌وری فراگیر به مثابه یک صندلی سه پایه ..... ۲۶۲

۹-۸ استراتژی استفاده از نظام مدیریت بهره‌وری فراگیر ..... ۲۶۴

۱۰-۸ منافع مدیریت بهره‌وری فراگیر ..... ۲۶۵

۱۱-۸ مدیریت بهره‌وری فراگیر: اتحاد سه بعد رقابت‌پذیری ..... ۲۶۵

۸-۱۲ اصول بهره‌وری و رابطه آن با کیفیت..... ۲۶۶

۸-۱۲-۱ چگونگی بهبود بهره‌وری و کیفیت..... ۲۶۷

۸-۱۳ اصول چهارده‌گانه دمنگ در بهبود کیفیت و افزایش بهره‌وری..... ۲۷۰

۸-۱۴ جوایز بهره‌وری..... ۲۷۴

۸-۱۴-۱ جایزه‌ی کیفیت ژاپن..... ۲۷۵

۸-۱۵ انطباق مدیریت کیفیت فراگیر در مؤسسات دولتی..... ۲۷۷

۸-۱۶ فرهنگ بهره‌وری..... ۲۷۸

۸-۱۷ سیستم‌های نادرست از مفهوم بهره‌وری..... ۲۸۳

۸-۱۸ موانع برای افزایش بهره‌وری..... ۲۸۶

منابع و مآخذ..... ۲۸۸