Innovation and Productivity Facilitate the Efficiency of Human Resources

Pirhossein Koulivand*

Shefa Neuroscience Research Center, Khatam Alanbia Hospital, Tehran, Iran

Article Info:

Received: **18 Jun 2016** ***Accepted*:** **6 Feb 2017**

ABSTRACT

Introduction: Today's management is aware of the fact that even with the implementation of total quality management and reengineering, organizations will not be able to systematically satisfy the conflicting goals. Comprehensive productivity management philosophy not only consists of management principles by objectives, total quality management and reengineering, but relies on the most important and most fundamental goal of societies, such as improving the material and spiritual welfare. ***Conclusion:*** Therefore, the goal of productivity improvements is to maximize the use of manpower resources and facilities to the scientific methods, reduce production costs, expand markets, increase job opportunities, increase salaries as well as to improve the living standards for the benefit of employees, managers, and consumers. Finally improving productivity results in increasing employment opportunities.

Key words:

1. Goals
2. Economics
3. Employment

***Corresponding Author:** Pirhossein Koulivand

E-mail: *peirhossein@yahoo.com*

[Downloaded from shefayekhatam.ir on 2026-11-13]

[DOI: 10.18869/acadpub.shefa.5.2.S1.54]

نوآوری و بهره‌وری، راه گشای بازدهی منابع انسانی

پیرحسین کولیوند*

مرکز تحقیقات علوم اعصاب شفا، بیمارستان خاتم‌الانبیاء، تهران، ایران

اطلاعات مقاله:
تاریخ دریافت: ۲۹ خرداد ۱۳۹۵
تاریخ پذیرش: ۱۸ بهمن ۱۳۹۵

چکیده

مقدمه: مدیریت امروزه از این واقعیت که حتی با اجرای مدیریت کیفیت و مهندسی مجدد، سازمان‌ها قادر نخواهند بود به طور سیستماتیک اهداف متناقض را برآورده سازند، آگاه است. فلسفهٔ مدیریت بهره‌وری فراگیر، نه تنها اصول مدیریت بر مبنای اهداف، مدیریت کیفیت فراگیر و مهندسی مجدد را در بردارد، بلکه به مهم‌ترین و بنیادی‌ترین هدف جوامع مانند بهبود رفاه مادی و معنوی تکیه دارد. ***نتیجه‌گیری:*** بنابراین هدف از بهبود بهره‌وری به حداکثر رسانیدن استفاده از منابع نیروی انسانی و تسهیلات به طریقهٔ علمی، کاهش هزینه‌های تولید، گسترش بازارها، افزایش فرصت‌های اشتغال، افزایش حقوق و بهبود معیارهای زندگی به جهت منفعت کارکنان، مدیران و مصرف کنندگان است. در نهایت بهبود بهره‌وری منجر به افزایش فرصت‌های اشتغال می‌شود.

کلید واژه‌ها:
۱. اهداف
۲. اقتصاد
۳. استخدام

* **نویسنده مسئول:** پیرحسین کولیوند
آدرس الکترونیکی: *peirhossein@yahoo.com*

[Downloaded from shefayekhatam.ir on 2026-11-13]

[DOI: 10.18869/acadpub.shefa.5.2.S1.54]

مقدمه

سابقه و تاریخچهٔ بهره‌وری

واژهٔ بهره‌وری[1] به معنی باروری، سودمندی و استعداد تولیدی می‌باشد، اولین بار این واژه توسط کوئیزنی[2] در سال ۱۷۶۶ در حدود ۲۴۰ سال پیش به کار برده شد و ۷۰ سال بعد در سال ۱۸۳۳ میلادی فردی به نام لیتره[3] بهره‌وری را قدرت تولید تعریف کرد. به عبارتی بهره‌وری به معنای قدرت تولیدی، باروری و مولد بودن می‌باشد. در سال ۱۹۵۰ سازمان همکاری اقتصاد اروپا بهره‌وری را نسبت خروجی به یکی از عوامل تولید یا منابع تعریف کرد. بهره‌وری را نیز می‌توان مجموعهٔ اثربخشی و کارایی در نظر گرفت. مدیریت بهره‌وری و کیفیت در نگرش جهانی شدن را می‌توان این‌گونه تعریف کرد که هر فرد در هر جایگاهی می‌تواند با به حرکت در آوردن گوشه‌هایی از چرخش مدیریتی و ارتقاء بخشیدن به آن موجب شکوفایی جامعه و افزایش بهره‌وری گردد (۱).

ترویج بهره‌وری و کیفیت

بهره‌وری کلیدی است که می‌تواند مشکلات اقتصادی هر کشوری را برطرف کند. تجارب چند دههٔ گذشته نشان می‌دهد که باید بهره‌وری را به یک حرکت تأثیرگذار در کشور تبدیل کرد. بهره‌گیری مناسب از همهٔ منابع و امکانات خدادادی و جلوگیری از اتلاف فرصت‌ها و نعمت‌ها و اصراف، زمینه‌ساز رشد و شکوفایی مناسب اقتصادی و لازمهٔ تحقق چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ می‌باشد.

استفادهٔ کاربردی بهتر از منابع در فرهنگ ما سابقه‌ای دیرینه دارد. استعدادهای شگرف مادی، انسانی و فرهنگی کشورمان ایران این قدرت را دارد تا با بهره‌گیری از میراث غنی علمی و رفتاری و با استفاده از تجارب دیگران کارآمدترین برنامه را در جهت کاستن اتلاف منابع و به‌روزرسانی علوم در تمام امور داشته باشد. کیفیت و بهره‌وری دو اصل جدایی ناپذیرند و بدون یکدیگر معنای حقیقی و اصیل خود را از دست می‌دهند. کیفیت مقوله‌ای است که به آسانی به دست نمی‌آید مگر با تلاش و استفادهٔ صحیح، دسترسی به کیفیت نیازمند همکاری مشترک و همگانی است. البته بایستی توجه داشت که کیفیت یکباره حاصل نمی‌گردد بلکه همگی معتقدند که کیفیت با پیگیری از خطاها به دست می‌آید. برای حضور در عرصهٔ رقابت باید کیفیت را بالا برد، کیفیت به معنای برگشت مشتری است نه کالا، وقتی رضایت‌مندی حاصل شود نیاز به تحقیق دوباره نیست، وقتی کیفیت بالا رود خدمات افزایش می‌یابد، اعتماد بیشتر می‌شود و در نتیجه رضایت‌مندی مشتری را در پی خواهد داشت. با الگوبرداری و استاندارد سازی صحیح و همچنین مدیریت صحیح می‌توان در عرصهٔ رقابت سازمانی کیفیت بهتری را ارائه داد (۱).

برنامه‌ریزی صحیح و همه جانبه برای استقرار سیستم‌های مدیریتی می‌تواند سبب ارتقاء بهره‌وری و کیفیت محصولات در نبردهای عظیم اقتصادی شود. موفقیت‌های اقتصاد ملی تابعی از سازمان‌های پویا و موفق اقتصادی است و در این شرایط بحرانی همانند جنگ‌ها، فرماندهان خوش فکر و آگاه به زمان بایستی فرماندهی را به عهده بگیرند و طرح‌های آفندی و پدافندی را در میدان‌های اقتصادی طراحی نمایند. زیرا در آن شرایط هیچ کشوری از گزند امواج پر تلاطم اقتصادی بی تأثیر نخواهد ماند. آنان که هوشیارتر بوده‌اند و زودتر نشانه‌ها را دریافته‌اند می‌توانند تهدیدها را به فرصت‌ها تبدیل کنند. مدیریت و منابع و بهره‌وری سه رکن اساسی در یک سازمان هستند. رفتارهای ما در داخل یک سازمان و یک نهاد می‌تواند تعریف کنندهٔ میزان بهره‌وری باشد و باعث می‌شود که ما بتوانیم از منابع بهتر استفاده کنیم و دید بهتری از فرایند بهره‌وری داشته باشیم امروز در رقابت جهانی همه چیز بر پایهٔ بهره‌وری که بسیار رازق برای بهبود کیفیت و کمیت و هزینه‌های تولید می‌باشد، استوار است. چرا که اگر روند مبتکرانه را در سازمان پیاده کنیم می‌توانیم برای اهدافی که در سازمان برنامه‌ریزی می‌شود گام برداریم و آن را تحقق بخشیم (۲).

رابطهٔ استاندارد و بهره‌وری

استاندارد و بهره‌وری دو روی یک سکه هستند زیرا استانداردها معیار ساز بوده و شاخص‌های ارزیابی و بهره‌وری کیفیت را به‌عنوان اسناد پذیرفته شدهٔ ملی و جهانی تقدیم می‌کنند، همچنین استاندارد سبب کاهش ضایعات، استفادهٔ بهتر از منابع و بهبود تکنولوژی‌ها شده و دسترسی به نتایج را فراهم می‌نمایند. بهره‌وری نیز طرز تفکر استفادهٔ کارا و اثر بخش از منابع ایجاد ثروت، سطح بالایی از عملکرد، هوشیارانه کار کردن به جای سخت کار کردن، ایجاد سود بیشتر، رضایت مشتری، توسعهٔ پایدار و بهبود کیفیت زندگی را فراهم می‌آورد. بنابراین این دو پدیده رابطهٔ متقابل با هم داشته به طوری که بهره‌وری محصول استانداردها و کیفیت است و استانداردها خلق کنندهٔ بهره‌وری هستند (۲).

مدیریت خرد و بهره‌وری

مدیریت خرد دارای دو نوع خرد است؛ خرد آگاه[4] و خرد خودآگاه[5]، بخش بزرگی از خرد، خودآگاه و ذاتی است که شامل ۱۲ ویژگی است که همگی به صورت ذاتی خاص و ویژهٔ آن انسان است، خرد آگاه اکتسابی است و از آنجایی که دانش فقط اکتسابی است و بنابراین چیزی

[1] Productivity
[2] Quesnay
[3] Littre
[4] Explicit
[5] Tacit

[Downloaded from shefayekhatam.ir on 2026-11-13]
[DOI: 10.18869/acadpub.shefa.5.2.S1.54]

نیست که مورد وثوق پژوهندگان و بنیانگذاران قرار گیرد. اگر در سازمان‌ها مدیریت خرد وجود نداشته باشد، آن سازمان هرگز قادر نخواهد بود که به هر نوع موفقیتی در بهره‌وری و کیفیت دست یابد، زیرا عدم مدیریت خرد به معنای فقدان چرخهٔ همکوشی بین انسان -فرایند و فناوری است. در نتیجهٔ عدم توجه و به کارگیری خرد موجود در سازمان و یا خردهای دیگر در دسترس و حتی دریافت خرد لازم از همسایه و همکار، بهره‌وری و کیفیت حاصل نخواهد شد و نکته‌ای که می‌شود به آن اشاره کرد تفاوت بین خرد خودآگاه و خرد روشن و آکادمیک بسیار زیاد است. بدون همکوشی انسان –فرایند -فناوری یعنی مدیریت خرد حاصل نمی‌شود. در مدیریت خرد، رقابت سازمان در عقل و خرد کارکنان پایه‌ریزی می‌شود نه ابزار و تجهیزاتی که دارند (۳).

تأثیر متقابل کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری

تعریف عینی کیفیت زندگی کاری مجموعه‌ای از شرایط واقعی کار مانند حقوق، مزایا، امکانات رفاهی، بهداشت ایمنی و مشارکت در تصمیم‌گیری در مسائل مختلف می‌باشد، تعریف ذهنی این است که فرد چگونه این تصور و باور را در زندگی کاری خود پیاده می‌کند. تعریف دیگری از کیفیت زندگی کاری که در اتحادیهٔ اروپا در نظر گرفته شده است شامل سه فاکتور اساسی است از جمله؛ ۱- زندگی ۲- یادگیری ۳- عملکرد. زندگی که همان انگیزه می‌باشد شامل؛ مبادلهٔ دانش و اطلاعات، آموزش، سازمان یاد گیرنده، مهارت و مهارت سنجی و ترکیب تئوری و عملی به‌عنوان یک اصل است. یادگیری همان نیروی به وجود آورنده است که شامل؛ سلامتی جسم و روان، محیط کاری سالم و دوستانه، فرصت‌های استراحت، محیط کاری مناسب و راحت، ایمنی محیط کار، تضمین درآمد، تحرک شغلی و جغرافیایی است. عملکرد نیز شامل؛ ارائهٔ اهداف روشن، مسئولیت پذیری، همکاری و کار تیمی، امکان ارتقاء شغلی و مشارکت می‌باشد. با این عوامل تعریف شده در سازمان می‌توان سطح کیفیت زندگی کاری را مشخص کرد. همچنین کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری تأثیر متقابل بر یکدیگر دارند به طوری که احساس موفقیت و تأمین نیازها، بهره‌وری و کیفیت را افزایش می‌دهد. برای مثال زمانی که در سازمانی بهره‌وری افزایش پیدا می‌کند قاعدتاً سود آن سازمان افزایش پیدا می‌کند و بهره‌وری به کارکنان آن سازمان هم منتقل می‌شود. به عبارتی بین بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری رابطهٔ دو سویه وجود دارد به طوری که در شرایط جهانی شدن باید مفاهیم "کار خوب" و "کیفیت زندگی کاری" با شرایط ویژهٔ فرهنگی استاندارد سازی شود (۴).

مدیریت نوین و بهره‌وری و چالش‌های سازمانی امروزی

تحولاتی که در سطح دنیا اتفاق افتاده تأثیرات محیط را بر سازمان‌ها بسیار جدی کرده است و همهٔ سازمان‌ها در یک رقابت تلاش دارند که زنده بمانند و بر این چالش‌ها فائق بیایند. مهم‌ترین چالش‌هایی که امروزه در دنیا مطرح است چالش تغییر پارادایم‌ها می‌باشد. همچنین چالش تغییر تکنولوژی و فناوری به‌ویژه در مقولهٔ فرهنگ بهره‌وری از تکنولوژی و کارکردهایی که تکنولوژی می‌تواند داشته باشد مطرح است، چون معمولاً کشورهای بهره‌ور از تکنولوژی، به جای اینکه بتوانند با تکنولوژی یک رابطهٔ دو سویه برقرار کنند از آن تکنولوژی به‌عنوان یک ابزار استفاده می‌کنند و با فرهنگ آن تکنولوژی و شاخه‌های آن و دانش آن کمتر رابطه برقرار می‌کنند، که این خود یک چالش است. چالش اصلی دانش، یادگیری سازمانی و بهره‌وری از فهم و خرد و همچنین چالش تلاطم‌های اجتماعی است که تأثیر خودش را بر سازمان‌ها و محیط کار خواهد گذاشت (۴).

نوآوری (منابع انسانی -مدیریت انسانی)

در ارتباط با تعاریف مربوط به نوآوری، کسی که بتواند با ارائهٔ یک ایده استفادهٔ جدیدی را به وجود آورد یا امکان این را فراهم کند که از ایده‌های قبلی که دیگران ایجاد کرده‌اند استفادهٔ جدیدی را به وجود آورد، به آن فرد نوآور می‌گویند. بنابراین هم در خلاقیت و هم در نوآوری ایده‌پردازی وجود دارد اما در خلاقیت ایده‌پردازی منجر به نوآوری نمی‌شود ولی در حالت دوم از آن ایده می‌توان بهره‌برداری کرد. بنابراین خلاقیت بیشتر یک بحث فردی تلقی می‌شود چرا که فعل و انفعالات فرد، استعدادهای فرد و هوش فرد آن را خلق می‌کنند اما نوآوری را یک بحث کاملاً سازمانی می‌دانند زیرا برای اینکه ما مسئله‌ای را به انتفاع برسانیم ضمن اینکه به یک ایدهٔ جدید نیاز داریم یکسری بسترها و حمایت‌ها در حوزه‌های سازمانی نیاز داریم که بتوانیم ایدهٔ خلق شده را به مرحلهٔ بروز برسانیم. به همین دلیل اگر در چرخهٔ فعالیت‌های یک سازمان، یکی از فرایندها و حلقه‌ها در جای درست خود عمل نکند آن ایدهٔ بسیار خوب که ممکن است منجر به تحول در یک حوزه یا سازمان شود به نتیجه نخواهد رسید. بنابراین نیاز به یکپارچگی و هماهنگی کلی در حوزه‌های مختلف سازمان وجود دارد. عامل اصلی نوآوری، نیروی انسانی است که با ارائهٔ ایده‌های خود می‌توانند در تنگناها شرایط مساعدی را برای سازمان‌ها ایجاد کنند. همچنین با توجه به بحث جایگاه نیروی انسانی در افزایش ثروت یکی از عوامل بسیار مهم در عدم پیشرفت در حوزه‌های اقتصادی و صنعتی، پایین بودن عامل بهره‌وری نیروی انسانی است که تبعات این موضوع در کلیهٔ حوزه‌ها مشخص می‌شود (۵).

[Downloaded from shefayekhatam.ir on 2026-11-13]
[DOI: 10.18869/acadpub.shefa.5.2.S1.54]

راهبردهای رهبری در اثربخشی بهره‌وری

۱- راهبرد تولید چشم‌انداز برای تیم؛ در این راهبرد کاری که باید انجام شود تولید چشم‌انداز و رابطهٔ آن با بهره‌وری آگاهانه است، قدم دوم جاری سازی چشم‌انداز در اعماق سازمان جهت ایجاد بهره‌وری پایدار است. سومین مقوله اعتماد سازی و مدیریت اعتماد در کار تیمی است که منجر به بهره‌وری جامع و همه جانبه می‌شود. ۲- راهبرد مدیریت تنوع در تیم؛ در تیم کاری ما مشکل عقیده گرایی داریم که بپذیریم و قبول کنیم، همفکری، تمرکز روی اهداف، تولید ایده‌های جدید و تلفیق نقاط قوت با یکدیگر از چالش‌های سازنده در کارهای تیمی است. ۳- راهبرد خلق محیط برتر در تیم؛ در کار تیمی محیط برتر سه شاخص دارد اول اعتماد سازی رهبران که نتیجه‌اش عملکرد ایمن و مداوم و باز بهره‌وری پایدار است، دومین شاخص محیط برتر در کار تیمی، لذت بردن از کار همدیگر است اگر نتوانیم همدیگر را تحمل کنیم کار تیمی انجام نخواهد شد، باید احساس خوشی و لذت از بودن با همدیگر را داشته باشیم که در این رابطه عشق کاری، تفاهم کاری و دوستی در کار است که نتیجه‌اش بهره‌وری جمعی خواهد بود. ۴- راهبرد ایجاد تیم‌های خود راهبر؛ برای مدیریت تیم‌های خود راهبر دو کار اساسی باید صورت گیرد: یکی اینکه روی انگیزهٔ تیم مدیریت کنیم و دیگری افزایش مهارت‌های تیم است. ایجاد انگیزه نیازمند صرف هزینه‌های مادی و معنوی است. ایجاد انگیزه در تیم از یک طرف و ایجاد خود یادگیری از طرف دیگر نتیجه‌اش یادگیری تیم و خودکار کردن تیم و همچنین بهبود استقلال است که عملکرد بالا و ارزش آفرینی تیم را به دنبال دارد. ۵- راهبرد مدیریت تعارضات تیم؛ این راهبرد شامل دو راهبرد حاکم کردن تفکر برنده شدن در تیم و راهبرد حاکمیت درون فردی است. راهبرد اول شامل تبدیل من به ما، سهیم شدن در قدرت و اطلاعات همدیگر، طراحی هدف‌ها و منافع جمعی برای تیم، ایجاد صداقت و درستی در تیم می‌باشد. راهبرد دوم شامل گوش دادن فعال، چانه زنی با اعضاء تیم، مشاورهٔ تیمی، توزیع مناسب اطلاعات می‌باشد که تلفیق این دو راهبرد با هم نتیجه‌اش بهبود بهره‌وری می‌باشد. ۶- راهبرد به کارگیری هوش عاطفی در تیم؛ شامل خود نظمی تیمی، خود آگاهی تیمی، انگیزش تیمی، همدلی تیمی و مهارت اجتماعی است. در خود نظمی تیمی تولید تفکرات سیستماتیک نتیجه‌اش تولید کار علمی است، در خود آگاهی تیمی شناخت عواطف خود نتیجه‌اش تولید توان جدید است (۶).

جایگاه بهره‌وری و تحول اقتصادی

کشورهای اروپایی تحول و توسعهٔ خود را مدیون کیفیت و بهره‌وری می‌دانند، کشور لوکزامبورگ بر این باور است که ۷۰ درصد از تحولات ایجاد شده در آن کشور به دلیل استفاده از سیستم‌های مدیریت و بهره‌وری است. کشورهای آلمان و انگلیس در حدود ۴۷ درصد و دانمارک حدود ۱۰ درصد از تحولات اقتصادی خود را مدیون استفاده از سیستم مدیریت کیفیت و بهره‌وری می‌دانند. این کشورها با استفاده از روش‌های مدیریت کیفیت توانستند راهبردهای خود را اجرایی کنند. برای ایجاد تحول اقتصادی بایستی از چهار رویکرد استفاده کرد، اول اینکه بدانیم تغییراتی که انجام می دهیم با باورها و رویکردهای کشور تطبیق پیدا می‌کند یا خیر. مدیریت کیفیت و بهره‌وری تنها راه موفقیت آمیز دولت‌ها در تحولات اقتصادی است، چرا که بهترین فرصت پیش روی سازمان‌ها است. بر خلاف آنچه که بعضی می‌پندارند کیفیت و بهره‌وری محصول یک جامعهٔ توسعه یافته است و باید آن را وارد کرد و اگر در آن جامعه بسترهای لازم وجود نداشته باشد می‌توانیم از بذری به نام کیفیت و بهره‌وری استفاده کنیم، برخی نیز می پندارند که کیفیت و بهره‌وری در فضایی رشد کرده که در آن فضا عوامل محیطی و خاک آن کشور این بذر را به یک غول یا محصولی به نام بهره‌وری تبدیل کرده است و ما هم می‌توانیم همان بذر را با تغییر شرایط محیطی تبدیل به یک غول یا کیفیت و بهره‌وری کنیم البته به شرط شناسایی درست و مناسب کیفیت و بهره‌وری چرا که مدیریت کیفیت و بهره‌وری می‌تواند زمینه‌ساز نوآوری و خلاقیت باشد (۷).

نقش کار تیمی عملیاتی در بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمانی

کار تیمی یکی از ضرورت‌های دنیای کسب و کار فعلی است. کار تیمی یک مفهوم ساده نیست یک مفهوم مرکب است وقتی می‌گوییم کار تیمی عمدتاً باید در داخل یک سازمان به دنبال یک هویت مشترک، انسجام گرایی، هویت اجتماعی، آرمان مشترک، یکپارچگی، تعامل تأثیرگذار، توان افزایی و کمک باشیم. با این مفهوم اگر کار تیمی انجام دهیم می‌توانیم در دنیای کسب و کار فعلی قدرت پیدا کنیم و پیش رویم. تفاوت تیم و گروه به این صورت است که در گروه رهبر قوی و فردی است ولی در تیم رهبر مشترک و چرخشی می باشد ما در دنیای فعلی به نوع تیم نیاز داریم. پاسخگویی در گروه به صورت فردی است اما در تیم متقابل می‌باشد. مسئولیت در گروه فردی و در تیم جمعی است. البته بهتر است نسبت ۸۰ به ۲۰ قرار داده شود یعنی ۸۰ درصد تیمی و ۲۰ درصد گروهی. در رابطه با شکل‌گیری کار تیمی ابتدا باید بسترسازی فرهنگی صورت بگیرد، در بسترسازی فرهنگی احساس نیاز، تبیین چشم‌انداز کار تیمی، تبیین مبانی بنیادهای کار تیمی و ایجاد فهم مشترک باید وجود داشته باشد. البته بسترسازی فرهنگی به تنهایی کافی نیست بلکه ساختار سازی هم نیاز است، در ساختار سازی نیز نیاز به مهندسی مجرب احساس می‌شود (۸).

[Downloaded from shefayekhatam.ir on 2026-11-13]

[DOI: 10.18869/acadpub.shefa.5.2.S1.54]

مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع بر این فلسفه استوار است که سازمان‌ها با مشارکت تمامی کارکنان، مشتریان و تأمین کنندگان در جهت بهبود مستمر حرکت نموده و این امر منجر به ارضاء و تأمین کامل نیازهای مشتریان سازمان می‌گردد. مدیریت کیفیت جامع شامل پنج دیدگاه می باشد: ۱- نگرش سیستمی ۲- ابزارهای مدیریت کیفیت جامع ۳- مشتریان (هم مشتریان درون سازمان و هم برون سازمان) ۴- نقش مدیریت ۵- مشارکت کارکنان. در مدیریت کیفیت جامع، مشتری مهم‌ترین عامل هر فرایند است و برای اجرای موفق مدیریت کیفیت جامع در یک سازمان مشارکت کارکنان ضروری می‌باشد. برای کیفیت نیز تعاریف متعددی مطرح گردیده است، لکین می‌توان در یک جمله به صورت خلاصه کیفیت را با رضایت مشتری و درک نیازها و خواسته‌های او مترادف فرض نمود. کیفیت موضوعی جدا از فرایندهای خدمات (از لحظهٔ طراحی تا لحظهٔ ارائهٔ خدمات) نیست. یعنی نتایج فرایند طراحی خدمات تنها قسمتی از آن چیزی است که مشتری آن را درک کرده است. مسائل مربوط به طراحی خدمات و عرضهٔ آن به مشتری تنها زمانی توسط مشتری درک می‌شود که مشتری نیز در این فرایند شرکت داشته باشد. در بالا رفتن کیفیت خدمات شش فاکتور دخیل است از جمله؛ ۱- فرهنگ یادگیری ۲- رضایت شغلی ۳- انگیزهٔ یادگیری ۴- تعهد مؤثر سازمانی ۵- تعهد مستمر سازمانی ۶- تعهد الزام آور سازمانی (۳).

مدیریت جامع از دیدگاه سازمانی

شناسایی و تعیین روش‌های مؤثر برای حفظ و استمرار بقاء سازمان در محیط‌های پر چالش امروزی از طریق یافتن روش‌هایی برای تأمین علمی نیازها و خواسته‌های همهٔ ذینفعان صورت می‌گیرد. همهٔ نگاه‌ها و عملکردها باید در جهت بقاء سازمان‌ها سوق داده شود. غربی‌ها معتقدند که سازمان‌ها ثروت ملی جوامع هستند و تمام روش‌ها و ابزارها باید در جهت کمک به حفظ و بقاء سازمان‌ها باشد. همچنین اگر راجع به اثر بخشی صحبت می‌شود این اثر بخشی باید بقاء سازمان را تضمین نماید و آن بقاء عمر طولانی داشته باشد به طوری که آن‌ها به دارایی و برند ملی تبدیل شوند. اثر بخشی کیفیت مدیریت جامع، میزان پاسخگویی به نیاز مشتری و تأثیر آن در حفظ و استمرار بقاء سازمان را نشان می‌دهد، به طوری که کیفیت مدیریت جامع یک فلسفه و نگرش کافی است نه یک سیستم یا مدل به تنهایی. هدف از کیفیت مدیریت جامع جلب مشتری است.از طرفی از آنجا که مدیریت کیفیت جامع یک رویکرد فراگیر است، اثر بخشی آن نیز باید فراگیر در نظر گرفته شود. سازمان‌های نوپا برداشتشان از اثربخشی کاملاً متفاوت است بنابراین همهٔ ابزارها باید به چند مرحلهٔ مهم و اساسی توجه داشته باشند. مرحلهٔ اول ایجاد ساختار پایه است، در مرحلهٔ دوم توانمندی‌های سازمان مطرح است به این صورت که یک سازمان باید بتواند با مدیریت کردن همهٔ امکاناتی که در سازمان موجود است بازتاب خوبی را از خود نشان دهد و در مرحلهٔ سوم شایستگی سازمانی مطرح است که باید به شایستگی ناب تبدیل شود و در نهایت سبب ایجاد محیط رقابتی شود. اینکه از چه ابزاری برای اثربخشی و استفادهٔ بهینه از موقعیت‌ها استفاده شود تابع این است که از ابزارهایی مانند عمر سازمان استفاده شود (۹).

مدیریت مشارکتی

مشارکت افراد مناسب در زمان مناسب برای انجام کار مناسب را مدیریت مشارکتی می‌نامند. هدف از مدیریت مشارکتی ۱- ارج نهادن به ارزش‌های انسانی و یاری طلبیدن افرادی است که به نوعی با سازمان در ارتباط هستند ۲- رسیدن به هدف‌های از پیش تعیین شده به کمک همان افراد. این اهداف بر چند اصل اساسی استوار است؛ اعضاء یک سازمان جزئی از یک ماشین بزرگ به حساب نمی‌آیند بلکه انسانی برخوردار از قدرت تفکر، هوش، استعداد و تجربه‌های گرانقدر است به طوری که هرگاه زمینه‌ها و شرایط مساعد فراهم شود می‌توانند همهٔ عوامل را به نفع سازمان خود تغییر دهد. همهٔ کارها لزوماً به بهترین و مفیدترین حالت ممکن انجام نمی‌شوند بی تردید می‌توان با کمک اعضاء مجموعه، هر کار معین را به گونه ای بهتر و با بهبود مستمر انجام داد مسیر رشد و تعالی سازمان‌ها از طریق مشارکت نظام‌مند کارکنان و احساس تعلق قوی سازمانی مقدور می‌گردد. سازمان‌های پیشرو سازمان‌هایی هستند که با ایجاد محیط خلاق، ترس و دلهره کارکنان را نسبت به ارائهٔ ایده‌هایی تحول آفرین از بین می برند. مشارکت فکری کارکنان و مشتریان با مدیریت و بهبود مستمر در سازمان با پیاده‌سازی نظام پیشنهادها قابل اجرا است. نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها به‌عنوان یک روش مدیریتی در افزایش کارایی و سود سازمان در ایالات متحده مرسوم بوده است. بعد از جنگ جهانی دوم ژاپنی‌ها با این سیستم در صنایع آمریکا آشنا شدند و کم کم آن را در صنایع خود ترویج دادند. فلسفهٔ به کارگیری نظام پیشنهادها؛ ارج نهادن به فضایل و توانایی‌های انسان در محیط کار و برخورد با مشکلات کاری، افزایش حس تعلق کاری در کارکنان، همسو کردن اهداف کارکنان با اهداف بنگاه، اشاعهٔ فرهنگ مشارکتی و همکاری جمعی در حل مشکلات و بهبود روابط کاری و رفتاری سازمانی است (۱۰).

[Downloaded from shefayekhatam.ir on 2026-11-13]
[DOI: 10.18869/acadpub.shefa.5.2.S1.54]

نتیجه‌گیری

بهره‌وری ایمان راسخ برای پیشرفت انسان‌ها است، بهره‌وری در درجهٔ اول یک دیدگاه فکری است که همواره سعی در بهبود مستمر وضع موجود دارد. در رابطه با کیفیت و بهره‌وری، کیفیت راه رفتن را نشان می‌دهد و بهره‌وری نتیجه را. بهره‌وری اندازه‌گیری دو حرکت است، رویکرد بهره‌وری نتیجه گرا است و بر اساس اندازه‌گیری‌ها نشان می‌دهد که چه میزانی از تحول در سازمان‌ها ایجاد شده است، در حالی که کیفیت تحول را ایجاد می‌کند ولی آنچه که در کیفیت و بهره‌وری مهم است تغییر نگرش به سمت بهبود مستمر می‌باشد. یک سازمان موفق و مدرن برای آنکه به اهداف عالی خود دست یابد باید به دو مقولهٔ رهبری و مدیریت توجه داشته باشد.

امروزه در جهان رقابتی صرفاً برخورداری از مهارت‌های مدیریتی برای موفقیت یک مدیر کافی نیست بلکه مدیران باید شناختی اساسی از تفاوت میان مدیریت و رهبری داشته باشند و بدانند چگونه این دو فعالیت برای تحقق موفقیت سازمان باید با هم ترکیب شوند.

بهره‌وری، کیفیت و جهانی شدن امری کاملاً تخصصی است و اجرای آن بر اساس سند چشم‌انداز ۲۰ سالهٔ نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران برای تبدیل ایران اسلامی به چهرهٔ برتر منطقه بسیار مورد تأکید است. در این راستا ارتقاء کیفی خدمات ارائه شده از سوی شرکت‌ها، سازمان‌ها در این مسیر توسعه‌ای بسیار مؤثر است. لزوم اهتمام شرکت‌ها و سازمان‌ها به همکاری بیشتر با دانشگاه‌های کشور در ارتباط با تحقیق و توسعه در زمینهٔ بهره‌وری و کیفیت ضروری به نظر می‌رسد. امروزه جدی گرفتن هر چه بیشتر مدیران ارشد به بهره‌وری کارکنان و فرهنگ‌سازی سازمانی به‌عنوان یکی از پر قدرترین موضوعاتی رقابتی در بازار و اصلاح ساختار و زیر بنای تفکر مدیریتی برای جایگاه کیفیت و بهره‌وری در نگرش سازمان‌ها و NGO ها مطرح می‌باشد. همچنین پژوهش‌های علمی در مورد ارتقاء بهره‌وری و تعالی سازمانی و کیفیت باید همراه با گسترش یادگیری و ایجاد فرصت‌های آموزشی در همهٔ جوانب توسعه باشد و نتایج حاصل از این پژوهش‌ها و یافته‌های علمی در کنار دیگر حرکت‌های جمعی مانند کنفرانس‌ها در آفرینش فرصت‌های مناسب در این زمینه مؤثر و کار آمد باشد.

منابع

1. Brynjolfsson E, Yang S. Information technology and productivity : a review of the literature. Advances in Computers. 1996; 43: 179-214.

2. Berndt ER, Morrison, CJ. High-tech capital formation and economic performance in U.S. manufacturing industries: an exploratory analysis. Journal of Econometrics. 1995; 65(1): 9-43.

3. Bessant J, Caffyn S. High-involvement innovation through continuous improvement. Int J Technol Manag. 1997; 14(1): Doi: 10.1504/IJTM.1997.001705.

4. Sureshchandar GS, Chandrasekharan R, Kamalanabhan TJ. Customer perceptions of service quality: a critique. Total Quality Management. 2001; 12(1): 111-24.

5. Mowday RT, Steers RM, Porter LW. The measurement of organizational commitment. J Vocat Behav. 1979; 14(2): 224-47.

6. Bresnahan TF, Trajtenberg M. General purpose technologies and aggregate growth. Journal of Econometrics. 1995; 65(1): 83-108.

7. Meyer, JP, Herscovitch L. Commitment in the workplace: toward a general model. Human Resource Management Review. 2001; 11(3): 299-326.

8. Kunnanatt JT. Strategic change management experience of an Indian organization. Int J Manpow. 2007; 28(2): 175-92.

9. Zehir C, Gulen Ertosun O, Zehir S, Muceldilli B. Total quality management practices' effects on quality performance and innovative performance. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2012; 41: 273-80.

10. Prajogo DI, Sohal AS. The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance-the mediating role of TQM. European Journal of Operational Research. 2006; 168(1): 35-50.

[Downloaded from shefayekhatam.ir on 2026-11-13]

[DOI: 10.18869/acadpub.shefa.5.2.S1.54]