



"Research Article"



10.30495/QJOPM.2022.1965319.3425

## Developing Productivity Indices for Administrative System of Executive Organs in Semnan Province

*Sakineh Jafari(Ph.D.)<sup>\*1</sup>*

(Receipt: 2022.08.12- Acceptance:2022.11.13)

### Abstract

The aim of the present study was to develop productivity indices, employing a qualitative approach and case study, for administrative system of executive organs in Semnan province. The statistical population of the study included specialists (experts) and managers at various levels of executive organs in the year 2020, from among whom 25 people were selected based on the principle of theoretical saturation and through purposive sampling procedure. The study instrument consisted of a semi-structured interview and the reviews of the existing documents in this field. The obtained data were validated using participant feedback method and its validity was measured and confirmed through quality criteria (to be reliable). The data were analyzed via thematic analysis method. The results of the data analysis led to the identification of 295 basic indices, 55 sub-indices 1 and 14 sub-indices 2 in the field of productivity of executive organs that were classified into four main indices including individual factors with three sub-indices (job and employee correspondance, job attitude and job satisfaction, motivation), group factors with three sub-indices of the commitment of human resources (organizational, professional, moral), team and communication network (team building and communication network), management (management style, management skills, negotiation, merit reward, communication between managers and employees, organizational and extra-organizational cooperation , suggestion system), organizational factors with eight sub-indexes of organizational structure (reduction of formality, reduction of complexity, attention to context, lack of administrative concentration), organizational culture (compatibility, mission, flexibility, involvement in work), human resource management (attraction, training, retention, application), human resource planning (merit system, updating human resources information system, organizing and adapting human resources, reforming and revising jobs, taking advantage of women's capabilities, empowering employees, organizational change and transformation), establishment and development of electronic systems and new technologies (administrative automation, infrastructure), intra- and inter-organizational coordination (relationships and communication, cooperative decision-making, operation integration, supervision and monitoring), responsibility and accountability (legal, organizational, moral, social, ecological), the health of the administrative system (protection of citizens' rights, the system for dealing with administrative violations, commitment to law, transparency, administrative and financial discipline) and environmental factors with two sub-indexes(physical environment, behavioral environment). Based on the findings, the researcher presented a pattern of the productivity indices for executive organs in Semnan province. It is hoped that the findings of the present study can improve productivity in executive organs.

**KeyWords:** productivity, index, administrative system, executive organ

---

1.Assistant Professor, Department of Educational Management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Semnan University, Semnan, Iran .Corresponding Author: sjafari.105@semnan.ac.ir



10.30495/QJOPM.2022.1965319.3425



## تدوین شاخص‌های بهره‌وری نظام اداری دستگاه‌های اجرایی استان سمنان<sup>۱</sup>

سکینه جعفری<sup>۲</sup>

(دریافت: ۱۴۰۱/۰۵/۲۱- پذیرش نهایی: ۱۴۰۱/۰۸/۲۲)

### چکیده

هدف پژوهش حاضر تدوین شاخص‌های بهره‌وری نظام اداری دستگاه‌های اجرایی استان سمنان بوده که با رویکرد کیفی و روش مطالعه موردی انجام شده است. جامعه آماری، متخصصان و مدیران سطوح مختلف دستگاه‌های اجرایی استان در سال ۱۴۰۰ بودند که ۲۵ نفر، طبق اصل اشباع نظری با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. ابزار پژوهش، مصاحبه نیمه ساختاریافته و بررسی اسناد بالادستی در این زمینه بود. داده‌های به دست آمده با استفاده از روش بازخورد مشارکت‌کننده اعتباریابی شدند و روایی داده‌ها با استفاده از معیار کیفیت (مؤثق بودن) سنجیده و مورد تأیید قرار گرفت. داده‌ها با روش تحلیل مضمون، تحلیل شدند. نتیجه تحلیل داده‌ها منجر به ۲۹۵ شاخص پایه، ۵۵ شاخص فرعی یک و ۱۴ شاخص فرعی دو در زمینه بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی گردید. که در قالب ۴ شاخص اصلی؛ عوامل فردی با سه شاخص فرعی (تناسب شغل و شاغل، نگرش و رضایت شغلی، انگیزش)؛ عوامل گروهی با سه شاخص فرعی (تعهد نیروی انسانی (سازمانی، حرفه‌ای، اخلاقی)، تیم و شبکه ارتباطات (تیم‌سازی و شبکه ارتباطات)، مدیریت (سیک مدیریت، مهارت‌های مدیریت، مذاکره، پاداش شایسته، ارتباط مدیران و کارکنان، همکاری سازمانی و فراسازمانی، سیستم پیشنهادت)؛ عوامل سازمانی با هشت شاخص فرعی؛ ساختار سازمانی (کاهش رسمیت، کاهش پیچیدگی، توجه به زمینه، عدم تمرکز اداری)، فرهنگ سازمانی (سازگاری، رسالت، انعطاف‌پذیری، درگیر شدن در کار)، مدیریت منابع انسانی (جذب، آموزش، نگهداشت، کاربرد)، برنامه‌ریزی نیروی انسانی (نظام شایسته‌سالاری، بروزرسانی نظام اطلاعات نیروی انسانی، ساماندهی و متناسب‌سازی نیروی انسانی، اصلاح و بازنگری مشاغل، بهره‌گیری از توانمندی زنان، توانمندسازی کارکنان، تغییر و تحول سازمانی)، استقرار و توسعه سامانه‌های الکترونیک و فناوری‌های نوین (اتوماسیون اداری، زیرساخت)، هماهنگی درون و میان سازمانی (روابط و ارتباطات، تصمیم‌گیری همکارانه، یکپارچگی عملیات، نظارت و پایش)، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی (قانونی، سازمانی، اخلاقی، اجتماعی، زیست‌محیطی)، سلامت نظام اداری (صیانت از حقوق شهروندان، نظام رسیدگی به تخلفات اداری، قانون‌گرایی، شفافیت، انضباط اداری و مالی) و عوامل محیطی با دو شاخص فرعی (محیط فیزیکی، محیط رفتاری) طبقه‌بندی شدند. با استفاده از یافته‌های پژوهش، الگویی تحت عنوان شاخص‌های بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی استان سمنان ارائه گردید. امید می‌رود الگوی تدوین شده به بهبود بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی کمک کند.

**واژه‌های کلیدی:** بهره‌وری، شاخص، دستگاه اجرایی، نظام اداری

۱. این مقاله برگرفته از یک طرح پژوهشی می‌باشد.

۲. استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

\* نویسنده مسؤل: sjafari.105@semnan.ac.ir

## مقدمه

در دنیای متلاطم امروزی، تغییرات سریع محیط بیرونی و محدود بودن منابع، سازمان‌ها را وادار به تکاپوی مداوم و رقابت با یکدیگر نموده است؛ بقا و تداوم فعالیت‌ها در سازمان‌ها و مؤسسات، به چگونگی عملکرد کارکنان اداری آن بستگی دارد. عامل‌های زیادی در رشد و پیشرفت کشورها دخالت دارند و چنین به نظر می‌آید که بهره‌وری (کارایی و اثربخشی عملکرد) یکی از عمده‌ترین آن‌هاست. منابع انسانی بیش از سایر عوامل در حفظ و گسترش سطح عملکرد و تکمیل مأموریت سازمان نقش دارند و بهبود کیفیت و بهره‌وری به عوامل انسانی درگیر در فرایند رشد و تحول سازمان بستگی دارد. از آنجا که افزایش و رشد بهره‌وری یکی از اساسی‌ترین راه‌های دستیابی به تولید بیشتر، ارائه خدمات باکیفیت‌تر و به دنبال آن تحقق مطلوبیت‌های اساسی سازمان (چشم‌انداز، مأموریت، رسالت و...) در جوامع است، شناخت شاخص‌های اساسی بهره‌وری از دغدغه‌های اصلی مدیران سازمان‌ها و از آرمان‌های اصلی پژوهشگران در این زمینه بوده و هست (سانچز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵).

رسالت مدیریت و هدف اصلی مدیران هر سازمان، استفاده مؤثر از منابع و امکانات گوناگون چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات است. در این رسالت، استفاده بهینه از نیروی انسانی و اداری از اهمیت خاصی برخوردار است؛ چراکه نیروی انسانی نه تنها یک منبع سازمانی است بلکه تنها عامل به‌کارگیری سایر عوامل نیز است (اپلبوم<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). به عبارت دیگر، نیروی انسانی سازمان، تنها منبعی است که کمیاب است و به راحتی نمی‌تواند توسط رقبا کپی برداری شود؛ در نتیجه، موجب ایجاد مزیت رقابتی و افزایش بهره‌وری پایدار برای سازمان است (چو و وودز<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). حال اگر این انسان، با انگیزه و توانمند و بهره‌ور باشد می‌تواند سایر منابع را به نحو احسن و مطلوب به کار گیرد و انواع بهره‌وری را در نظام اداری محقق سازد و نهایتاً پیش برنده مهم بهره‌وری سازمان باشد (آیتال و کومار<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). انسان، هم به عنوان هدف توسعه و هم عامل آن محسوب می‌شود؛ لذا افزایش بهره‌وری منابع انسانی به منظور افزایش کارایی و اثربخشی سازمان حائز اهمیت بوده و می‌تواند منجر به بهبود بهره‌وری سازمانی گردد (پارک<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۵؛ شاکر اردکانی و همکاران، ۱۳۹۶) و عدم توجه به بهره‌وری نیروی انسانی و توجه صرف به دیگر عوامل، نه تنها باعث کاهش کارایی و اثربخشی در سازمان می‌گردد، بلکه باعث

- 
- 1.Sánchez
  - 2.Appelbaum
  - 3.Cho
  - 4.Aithal & Kumar
  - 5.Park

افزایش ضایعات و حوادث و ایجاد نارضایتی در نیروی انسانی می‌شود (کامبایاشی، اوهایما و هوری<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱).

در اهداف کلی و راهبردهای برنامه ششم بهره‌وری به تقویت نقش بهره‌وری در رشد اقتصادی یعنی رشد ۲/۸ درصد و سهم ۳۵ درصدی بهره‌وری از رشد متوسط ۸ درصدی اقتصادی تأکید شده است؛ همچنین بر اساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، ایران باید در سال مذکور قدرت اول منطقه باشد؛ این آرمان ضمن آنکه با دوراندیشی، پیش‌قدمی و استقبال از چالش‌های آتی همراه است، مستلزم کارکنانی با نگرش و درک درست از پیشگامی و برخوردار از شایستگی‌های مدیریتی در سطح استانداردهای جهانی است. در تعیین عوامل مؤثر بر بهره‌وری نظام اداری و نیروی انسانی نظرات متفاوتی وجود دارد و هر یک از دانشمندان و صاحب‌نظران عواملی مانند آموزش شغلی مستمر مدیران و کارکنان، وجدان کاری و انضباط اجتماعی، تحول در سیستم و روش‌ها، تقویت حاکمیت و تسلط سیاست‌های سازمان بر امور را بیان نموده‌اند؛ لذا با توجه به اهمیت نیروی انسانی در رشد و تحقق اهداف سازمانی، پرداختن به مبحث بهره‌وری کارکنان و نظام اداری یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیران امروزی به شمار می‌رود (باقری و همکاران، ۱۳۹۹). امروزه با توجه به پیچیده‌تر شدن روابط کار و افزایش جمعیت، ارتقا و بهبود بهره‌وری در برنامه بسیاری از کشورها به‌عنوان اهداف بلندمدت و استراتژیک قرار گرفته است و برای نیل به این مقصد در تمام سطوح سازمانی، لازم است که از یک‌طرف شاخص‌های مؤثر و کلیدی بهره‌وری در نظام اداری به‌طور دقیق مورد تجزیه و تحلیل و شناسایی قرار گیرند تا از این طریق بتوان نقش هر فرد را در سازمان و مسئولیت او در قبال این بهبود به‌وضوح روشن نمود و با تطابق و تناسب بین اختیارات و مسئولیت‌ها گامی در جهت ارتقای بهره‌وری برداشت (آتار<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). طی دو دهه اخیر، ضرورت ایجاد و گسترش بخش بهره‌وری و مدیریت فراگیر و جامع و توجه به بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌ها از اهمیت به‌سزایی برخوردار شده است. مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی بر اساس ذهنیت و برنامه‌ای راهبردی، در جهت توجه صحیح به ارتقای انگیزه نیروی انسانی، بهبود مهارت‌های آنان با بازآموزی و آموزش برای آنان، افزایش میزان تحقیق و توسعه، برنامه‌ریزی و بهبود به‌کارگیری نیروی انسانی در سازمان از طریق استفاده از سامانه‌های مدیریتی تلاش می‌کند. مشارکت کارکنان در امور و تلاش‌های هوشیارانه و آگاهانه آنان همراه با انضباط کاری می‌تواند بر میزان بهره‌وری و بهبود آن به‌ویژه در یک محیط متلاطم و توأم با ناامنی تأثیرگذار باشد. روح فرهنگ بهبود بهره‌وری

---

1.Kambayashi

2.Attar, Gupta & Desai

باید در کالبد سازمان دمیده شود که در آن میان نیروی انسانی هسته مرکزی را تشکیل می‌دهد (باقری و همکاران، ۱۳۹۹).

در این میان، دستگاه‌های اجرایی برای اینکه بهره‌وری لازم را داشته باشند، باید بتوانند در شرایط بحرانی ضمن انطباق و سازش با محیط متغیر و متحول و مقابله با هر مشکلی، بهترین منابع خود (انسانی، زمانی، مالی، اطلاعاتی، کالبدی) را به کار گرفته و با نیروهای تهدیدکننده خارجی به‌طور موفقیت‌آمیزی برخورد کرده و نیروی آن‌ها را در جهت هدف اصلی سازمان خود هدایت کنند و همواره با حفظ توانایی‌های بقای خود، آن را رشد و توسعه دهند و به تعبیری دیگر از بهره‌وری بالایی برخوردار باشند. در این راستاست که شناسایی شاخص‌های بهره‌وری برای دستگاه‌های اجرایی لازم و ضروری است. علاوه بر شناسایی شاخص‌های بهره‌وری برای بهره‌ورتر نمودن دستگاه‌های اجرایی، هدف اصلی از اجرای این پژوهش آشنایی بیشتر مدیران دستگاه‌های اجرایی با مقوله بهره‌وری و معطوف کردن توجه آنان به استقرار چرخه بهره‌وری در تمام دستگاه‌های اجرایی استان می‌باشد. در صورتی که شاخص‌ها و مفاهیم بهره‌وری در اذهان تمام کارکنان (مدیران و کارمندان) به‌صورت یک نگرش برای عقلانی کردن فعالیت‌ها نهادینه شده به‌صورت یک باور و اعتقاد درآید، تحقق تمام فعالیت‌ها و وظایف سازمانی به نحو مطلوب و به‌صورت علمی حاصل خواهد شد که این امر به‌نوبه خود می‌تواند بر میزان توسعه‌یافتگی کشور نیز مؤثر باشد؛ از این‌رو ارائه الگو یا چارچوبی جامع از بهره‌وری سازمانی می‌تواند اطلاعات لازم را در جهت شناخت زمینه‌های تواناساز یا بازدارنده بهبود بهره‌وری سازمانی در اختیار مدیران دستگاه‌های اجرایی استان سمنان قرار دهد. از طرفی ضمن شناخت نقاط قوت و ضعف سازمانی در این زمینه، به شناسایی عوامل تأثیرگذار بر این مسئله و همچنین برنامه‌ریزی تصمیم‌گیرندگان در جهت افزون‌سازی توان دستگاه‌های اجرایی برای پاسخ به شرایط محیطی منجر می‌شود؛ بر این اساس، پژوهش حاضر بر آن است که تا به پرسش علمی زیر پاسخ دهد: شاخص‌های بهره‌وری در نظام اداری دستگاه‌های اجرایی کدام‌اند؟ مفاهیم بهره‌وری به شرح زیر است:

بهره‌وری یعنی تخصیص بهینه منابع (انسانی، زمانی، مالی، اطلاعاتی، کالبدی) به روش‌های علمی به‌طوری که بهبود بهره‌وری به کاهش هزینه‌های تولید، خدمات و صنعت؛ گسترش تولید، بالا رفتن سطح زندگی همه آحاد ملت منجر می‌شود (دای و همکاران، ۲۰۰۹).

تناسب شغل و شاغل: به معنای سازگاری بین فرد و سازمان در کاری که انجام می‌دهد؛ به عبارت دیگر دانش، مهارت و توانایی‌های فرد همان دانش، مهارت و توانایی‌هایی است که شغل فرد در سازمان به آن نیاز دارد (دیوید، ۲۰۰۷).

تعهد نیروی انسانی: تمایل افراد به در اختیار گذاشتن انرژی و وفاداری خویش به سازمان و مشارکت فرد در سازمان و احساس تعلق به سازمان گفته می‌شود (لاپونت و وندنبرگ، ۲۰۱۸).  
مدیریت: مجموعه سیاست‌ها و اقدامات موردنیاز برای اجرای جنبه‌های مختلف فعالیت‌ها در سازمان در جهت به‌کارگیری بهینه سرمایه انسانی و مالی به‌منظور دستیابی به هدف سازمانی است (فتاحی، ۱۳۹۶).

ساختار سازمان: الگو و نقشه ارتباطات و تعاملات میان بخش‌ها و اجزای یک سازمان است که تعیین کننده روابط رسمی و بعضاً غیررسمی افراد، جایگاه مشاغل و پست‌های سازمانی، میزان دسترسی به چارچوب اطلاعات، شرح وظایف، شرح شغل‌ها، چگونگی تخصیص منابع، قوانین و مقررات، مکانیزم‌های تبعیت، اجرای قوانین و ایجاد هماهنگی بین فعالیت‌هاست (ارگانلی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۷).

فرهنگ سازمانی: مجموعه رفتارها، ارزش‌ها، اقدامات، باورها، تمایلات، چشم‌اندازهای یک گروه انسانی که در یک محیط مشغول کار هستند (آتوانه و بادین<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸).

مدیریت منابع انسانی: عبارت است از فرایند انجام وظایف تخصصی شامل جذب، بهسازی، نگهداری و کاربرد از طریق اعمال فرایندهای پنج‌گانه مدیریت عمومی و به‌کارگیری منابع پنج‌گانه به‌منظور تعلیم مستمر و انتخاب مناسب‌ترین نیروهای انسانی برای مناسب‌ترین مشاغل و پست‌های سازمانی در هر سازمان.

برنامه‌ریزی نیروی انسانی: برنامه‌ریزی نیروی انسانی فرایندی است که به‌وسیله آن، ورود افراد به سازمان، حرکت و گردش آن‌ها در داخل سازمان و خروج آن‌ها از سازمان، پیش‌بینی و برای آن به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی می‌شود که هرگاه، در هر جای سازمان، پستی خالی شد، مسئولان سازمان غافلگیر نشوند و همیشه نیروهای شایسته‌ای برای تصدی آن پست، آماده داشته باشند (سعادت، ۱۳۹۸).

---

1. David

2. Lapointe & Vandenbergh

3. Ergeneli

4. Atuahene & Baiden

شایسته‌سالاری: به‌کارگیری فرد مناسب و برخوردار از تعهد، تخصص و توانایی لازم در انجام مسئولیت محوله با رعایت ضوابط و مقررات (شورای دستگاه‌های نظارتی کشور).

توانمندسازی: اعطای اختیار تصمیم‌گیری به مرئوسان و سهیم کردن گروه‌ها و افراد در تعیین سرنوشت حرفه‌ای خود و دادن فرصت بیشتر گروه‌ها و افراد سازمانی برای بهبود و به‌کارگیری مهارت‌ها، دانش و توان بالقوه خود در جهت خیر و صلاح خود و سازمان (نیگارد<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). سیستم پیشنهادها و مشارکت در حل مشکلات: یکی از ابزارهای دستیابی به مشارکت است که بر اساس آن تمام کارکنان پیشنهادها، نظرات و ابتکارات خود را برای رفع مشکلات و نارسایی‌های موجود در روند کارهای سازمان ارائه می‌دهند و بر طبق ضوابط خاصی مورد تشویق قرار می‌گیرند (مرین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷).

توسعه سامانه الکترونیک و فناوری‌های نوین: ایجاد، توسعه و بهره‌گیری حداکثری ساختار اداری از خدمات الکترونیکی به‌منظور افزایش دقت، سلامت و نظارت در جهت هوشمندسازی برنامه‌های اداری به‌نحوی که مخاطبان و ذینفعان بتوانند به سهولت حداکثر فعالیت‌ها و خدمات موردنیاز را از طریق درگاه الکترونیکی انجام دهند (شورای دستگاه‌های نظارتی کشور).

هماهنگی میان سازمانی: مدیریت قابلیت روابط و همکاری‌های میان سازمانی که می‌تواند در اشکال گوناگون از قبیل تیم‌های میان سازمانی، شراکت‌ها، اتحاد راهبردی و شبکه‌ها نمود پیدا کند (کاپوسو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵).

مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی: مسئولیت‌پذیری عبارت است از الزام و تعهد درونی از سوی فرد به‌منظور انجام دادن وظایف و فعالیت‌هایی که بر عهده او گذاشته شده است (جمالی و کرم<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). پاسخگویی عبارت است از پذیرش مسئولیت نتایج و پیامدهای حاصل از عملکرد دستگاه‌ها یا مسئولان آن و ارائه پاسخ شفاف در قبال وظایف انجام‌شده و نشده به مردم و افکار عمومی (شورای دستگاه‌های نظارتی کشور).

قانون‌گرایی نظام اداری: تبعیت از قوانین شرع مقدس، اصول قانون اساسی، مصوبات مجلس شورای اسلامی، مجمع تشخیص مصلحت نظام و کلیه مقرراتی که توسط مراجع ذیصلاح وضع می‌شود (شورای دستگاه‌های نظارتی کشور).

1. Nygardh

2. Morin

3. Kapucu

4. Jamali & Karam

شفافیت نظام اداری: دسترسی ضابطه‌مند، روشن و آسان ذی‌نفعان به قوانین، مقررات، مأموریت‌ها، وظایف، رویه‌های کاری، تصمیمات، اقدامات و فعالیت‌های دستگاه مرتبط با حقوق شهروندی (شورای دستگاه‌های نظارتی کشور).

انضباط اداری و مالی: پیروی از قوانین و مقررات اداری، مالی و قواعد پذیرفته شده حرفه‌ای، برای نیل به اهداف قانون‌گذار (شورای دستگاه‌های نظارتی کشور).

### جدول ۱: نمونه از پژوهش‌های انجام شده در راستای موضوع پژوهش

**Table 1: Examples of researches conducted in line with the research topic**

نتایج Result	پژوهش‌های انجام شده Research Done	ردیف
میان درگیر شدن در شغل و تناسب شغل و شاغل رابطه وجود دارد.	سکیگوچی و هابر <sup>۱</sup> (۲۰۱۱)	۱
در مشاغل دانش‌محور باید به تناسب شغل و شاغل بیشتر توجه کرد.	لو <sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۴)	۲
شیوه‌های بهبود مدیریت کار یک استراتژی قوی برای بهبود بهره‌وری است که بهره‌وری نیروی کار سازمان را افزایش می‌دهد.	اودسولا و ایدورو <sup>۳</sup> (۲۰۱۴)	۳
عدالت سازمانی و امنیت شغلی به همراه رضایت شغلی از عوامل افزایش بهره‌وری می‌باشند.	ایمران <sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۵)	۴
وجود تناسب شغل و شاغل کارکنان باعث افزایش بهره‌وری می‌شود.	تیمز <sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۶)	۵
خوش‌بینی، رفاه و قدرت شخصی در محل کار باعث افزایش عملکرد کارکنان و در نتیجه بهره‌وری سازمانی می‌شود.	کور <sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۹)	۶
بهبود انگیزه کارکنان منجر به بهبود بهره‌وری سازمان می‌شود.	گیت و اوبیندا (۲۰۲۰)	۷
استفاده از فناوری اطلاعات بر بهره‌وری سازمانی تأثیر بسزایی دارد.	سونیمی و همکاران (۲۰۲۱)	۸
از عوامل اثرگذار بر بهره‌وری سازمانی عوامل فیزیکی و روانی محیط کار است.	وزیری (۱۳۸۸)	۹
طراحی محیط کار از جمله عواملی است که می‌تواند بر احساس راحتی، عملکرد، بهره‌وری و سلامتی کارمندان تأثیر بگذارد.	ذاکریان و همکاران (۱۳۹۵)	۱۰
رفتار رهبری و فرهنگ سازمانی بر عملکرد و بهره‌وری نیروی انسانی تأثیرگذار است.	عنبری (۱۴۰۰)	۱۱
وضعیت شاخص‌های بهره‌وری نیروی انسانی؛ یعنی عوامل فردی، عوامل فنی در شهرک صنعتی سمنان مناسب است؛ اما وضعیت شاخص‌های عوامل مدیریتی و عوامل ساختاری با وضعیت آرمانی فاصله دارند و توجه ویژه مدیران سازمان‌ها را می‌طلبد.	رستگار و همکاران (۱۴۰۰)	۱۲
جانشین پروری بر بهره‌وری منابع انسانی و عملکرد سازمانی به طور مستقیم و غیرمستقیم با در نظر گرفتن نقش میانجی رضایت شغلی کارکنان تأثیرگذار است.	اخوان و صدیقی اصفهانی (۱۴۰۰)	۱۳
افزایش بهره‌وری و رشد نسبت ستاده به نهاده با کاهش هزینه‌ها و افزایش کارایی	محمودوند و همکاران (۱۴۰۰)	۱۴

1. Sekiguchi & Huber
2. Lu
3. Odesola & Idoro
4. Imran
5. Tims
6. Kour



نتایج Result	پژوهش‌های انجام شده Research Done	ردیف
و اثربخشی سازمان فرهنگی هنری به طور مستقیم تأثیر مثبت دارد.		
معیارهای «وجدان کاری»، «تعهد» و «مسئولیت‌پذیری کارکنان» مهم‌ترین معیار ارزیابی بهره‌وری کارکنان دانشی است.	محمدرضایی و همکاران (۱۴۰۰)	۱۵

طبق نتایج به دست آمده از بررسی اسناد بالادستی و پیشینه موضوع، دیدگاه‌های مختلفی درباره شاخص‌های بهره‌وری نظام اداری وجود دارد که این شاخص‌ها را می‌توان به شرح جدول (۲) طبقه‌بندی کرد.

جدول ۲: شاخص تأثیرگذار بر بهره‌وری در اسناد بالادستی و پژوهش‌های انجام شده

Table 2: Index affecting productivity in upstream documents and conducted researches

شاخص تأثیرگذار بر بهره‌وری Index Affecting Productivity	اسناد بالادستی و پژوهش‌های انجام شده Upstream Documents and Research Done	ردیف
توسعه دولت الکترونیک؛ توسعه نظام شایستگی و حمایت از نخبگان؛ تقویت جایگاه زنان در سازمان؛ متناسب‌سازی نیروی انسانی	برنامه ششم توسعه	۱
صیانت از حقوق شهروندان؛ نظام رسیدگی به تخلفات اداری؛ انتصاب و ارتقای شغلی؛ استقرار نظام شایستگی و ایجاد ثبات در خدمت مدیران؛ محیط مناسب کاری؛ آموزش مدیران و انتصاب آنان؛ آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی؛ شایسته‌سالاری مدیران؛ نگهداشت و به‌کارگیری نیروی انسانی	قانون مدیریت خدمات کشوری	۲
دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری؛ جذب و نگهداری نیروهای متخصص؛ بهره‌وری سبز و حفظ محیط‌زیست؛ توسعه نظام اداری الکترونیک و فناوری نوین؛ پاسخگویی و تکریم ارباب‌رجوع؛ ارتقای سلامت نظام اداری و شفافیت؛ رعایت عدالت در نظام پرداخت و جبران خدمات؛ گزینش منابع انسانی به‌منظور جذب نیروی انسانی توانمند	نقشه راه اصلاح نظام اداری (سیاست‌های کلی نظام اداری)	۳
عدم موازی کاری؛ نظم و انضباط مالی و اداری؛ بهره‌وری سبز و حفظ محیط‌زیست؛ توسعه نظام اداری الکترونیک و فناوری نوین؛ ارتقای سلامت نظام اداری و شفافیت	سند چشم‌انداز ۱۴۰۴	۴
توانمندسازی منابع انسانی؛ ارائه خدمات به ارباب‌رجوع؛ عوامل فیزیکی و روانی محیط کار؛ عوامل ایجادکننده جو صمیمیت و همکاری؛ صرفه‌جویی در منابع (بهره‌وری سبز)؛ پایبندی به قوانین و مقررات؛ نظام ارتقاء کارکنان؛ کار راه‌ی	ساباتینی <sup>۱</sup> (۲۰۰۸)؛ کرامپتون <sup>۲</sup> (۲۰۱۱)؛ اودسولا و ایدورو <sup>۳</sup> (۲۰۱۴)؛ بانرجی <sup>۴</sup> (۲۰۱۵)؛ گیفت و اویندا <sup>۵</sup> (۲۰۲۰)؛ دستانه <sup>۶</sup> (۲۰۲۰)؛ سوونیمی <sup>۷</sup> و همکاران	۵

1. Sabatini
2. Crumpton
3. Odesola & Idoro
4. Banerjee
5. Gift & Obindah
6. Dastane
7. Suoniemi

شاخص تأثیرگذار بر بهره‌وری Index Affecting Productivity	اسناد بالادستی و پژوهش‌های انجام شده Upstream Documents and Research Done	شماره
شغلی: اعتماد متقابل کارکنان و مدیریت سازمان؛ شیوه‌های بهبود مدیریت کار؛ فرهنگ‌سازمانی؛ پابندی به قوانین و مقررات؛ نظام ارتقاء کارکنان؛ شفافیت اطلاعات نظام اداری؛ هماهنگی میان سازمانی؛ درگیر شدن در کار، تناسب فرد با شغل؛ تناسب شغل و شغل؛ مهندسی فاکتورهای انسانی (ارگونومی)؛ توسعه شایستگی‌های مدیران (انتخاب، انتصاب و ارزیابی عملکرد مدیران)؛ سلامت اداری و سازمانی؛ مدیریت منابع انسانی؛ جانشین‌پروری	(۲۰۲۱)؛ کامیاباشی <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱)؛ زراعت کار و همکاران (۱۳۹۹)؛ علوی نامور و همکاران (۱۴۰۰)	

با نگاهی به پژوهش‌های صورت گرفته درباره بهره‌وری نظام اداری در دستگاه‌های اجرایی چند نکته قابل استنتاج است: در اکثر پژوهش‌های صورت گرفته، فقدان استفاده از یک چارچوب مفهومی مناسب در راستای بهره‌وری نظام اداری در دستگاه‌های اجرایی که برگرفته از اسناد بالادستی باشد، به چشم می‌خورد؛ به عبارت دیگر در زمینه معرفی تدوین شاخص‌های بهره‌وری نظام اداری در دستگاه‌های اجرایی که برگرفته از اسناد بالادستی باشد هیچ پیشینه‌ای وجود ندارد. همچنین پژوهش‌های انجام گرفته به شکلی پراکنده و در مقیاس نسبتاً کوچک صورت گرفته است. همچنین در اکثر پژوهش‌های صورت گرفته یا از پرسش‌نامه یا از مصاحبه به عنوان ابزار گردآوری اطلاعات استفاده شده است. این در حالی است که به دلیل ماهیت پیچیده و چند بعدی بهره‌وری نظام اداری در دستگاه‌های اجرایی ضروری است که از روش‌های مختلف گردآوری اطلاعات از قبیل مصاحبه، پرسش‌نامه و ... استفاده شود؛ چرا که وجود لایه‌های متعدد و جنبه‌های مختلف بهره‌وری نظام اداری موجب می‌گردد تا با استفاده صرف از روش‌های کمی یا کیفی نتوان به شناخت و درک مناسبی درباره شاخص‌های بهره‌وری نظام اداری در دستگاه‌های اجرایی و ارائه مدل نائل گردید؛ اما در مدلی که در این پژوهش طراحی شده به بهره‌وری نظام اداری در دستگاه‌های اجرایی از منظر سیستمی و راهبردی و به عنوان ضرورت بقای دستگاه‌های اجرایی استان در محیط پویا و پیچیده امروزی نگاه شده است.

در راستای موضوع پژوهش، اهداف زیر مطرح و پیگیری شد:

شناسایی شاخص‌های پایه (مؤلفه‌ها) بهره‌وری نظام اداری دستگاه‌های اجرایی.

شناسایی شاخص‌های سازمان‌دهنده (ابعاد) بهره‌وری نظام اداری دستگاه‌های اجرایی.

شناسایی مضمون‌های فراگیر (مفاهیم) بهره‌وری نظام اداری دستگاه‌های اجرایی.

ارائه الگوی مفهومی بهره‌وری نظام اداری دستگاه‌های اجرایی.

## ابزار و روش

رویکرد پژوهش حاضر از نوع کیفی است؛ پژوهش کیفی، پژوهشی است که با هدف کاوش و بررسی مشکلات پژوهش و بر اساس گردآوری داده‌های متنی و تصویری انجام شده و بازتاب نظرات مشارکت‌کنندگان در آن مشکلات است؛ در رویکرد کیفی، از طرح‌های پژوهش متفاوتی استفاده می‌شود که با توجه به تفاوت‌هایشان در هدف و رویه موردنظر برای پژوهش‌های مختلف به کار می‌روند (کرسول و کلارک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). با توجه به بیان مسئله و هدف پژوهش "تدوین شاخص‌های بهره‌وری نظام اداری دستگاه‌های اجرایی" طرح پژوهش کیفی "مطالعه موردی" انتخاب شده است؛ با توجه به هدف تحلیل، نوع مطالعه موردی در پژوهش "مطالعه تک موردی ابزاری"<sup>۲</sup> است. در این روش، پژوهشگر بر یک موضوع بحث‌برانگیز یا مسئله متمرکز می‌شود و سپس یک مورد محدود و منفرد را برای به تصویر کشیدن این موضوع انتخاب می‌کند. در این پژوهش، موضوع یا قضیه اصلی "شناسایی شاخص‌های بهره‌وری نظام اداری" و مورد مطالعه "دستگاه‌های اجرایی" بوده است. جامعه آماری پژوهش، متخصصان و مدیران سطوح مختلف دستگاه‌های اجرایی استان سمنان در سال ۱۴۰۰ بودند که ۲۵ نفر طبق اصل اشباع نظری<sup>۳</sup> با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند؛ برای انتخاب نمونه دو ملاک تخصص علمی (افرادی که دانش کافی در زمینه مباحث بهره‌وری دارند؛ یعنی در ارتباط با موضوع بهره‌وری با تألیف کتاب یا مقاله اقدام کرده، یا اینکه در این زمینه دارای تحصیلات آکادمیک باشند) و تجربه عملی (افرادی که با موضوع بهره‌وری سازمانی آشنایی دارند و همچنین در یکی از دستگاه‌های دولتی نمونه پژوهش استان سابقه مدیریت داشته باشند) اتخاذ شد. نحوه اجرای پژوهش به این صورت بود که ابتدا از میان خبرگان و مدیرانی که پژوهشگر نسبت به آن‌ها شناخت داشت، تعدادی را پس از بررسی ملاک‌های ورود به مطالعه انتخاب کرده سپس از آن‌ها خواسته شد تا سایر خبرگان و مدیران را معرفی نمایند و از میان آن‌ها نیز تعدادی پس از بررسی ملاک‌های ورود به مطالعه انتخاب شدند. برای افراد نمونه آماری، اهمیت و ضرورت پژوهش بیان گردید و درباره رعایت نکات اخلاقی به آنان اطمینان داده شد و در نهایت موافقت آن‌ها جهت شرکت در پژوهش اخذ شد. اطلاعات جمعیت‌شناسی مشارکت‌کننده‌ها در جدول (۳) ارائه شده است.

- 
1. Creswell & Clark
  2. Single instrumental case study
  3. Theoretical Saturation

جدول ۳: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اساتید و متخصصان و مدیران سطوح مختلف مدیریتی

Table 3: Demographic characteristics of professors and specialists and managers of different management levels

سطح مدیریت Management Level	سابقه مدیریت Management Experience	سابقه خدمت Years of Service	رشته تحصیلی Major	مدرک تحصیلی Degree of Education	جنسیت Gender
ارشد	۲۰ سال	۲۸ سال	مدیریت مالی	ارشد	مرد
ارشد	۱۶ سال	۳۱ سال	مدیریت کیفیت	دکتری	مرد
ارشد	۱۸ سال	۲۵ سال	مدیریت فناوری	ارشد	مرد
ارشد	۱۱ سال	۲۰ سال	منابع انسانی	دکتری	مرد
ارشد	۱۴ سال	۱۷ سال	منابع انسانی	ارشد	زن
ارشد	۲۰ سال	۲۸ سال	مدیریت	دکتری	مرد
ارشد	۱۷ سال	۲۴ سال	جامعه‌شناسی	دکتری	مرد
ارشد	۲۰ سال	۲۵ سال	رفتار سازمانی	دکتری	مرد
ارشد	۱۵ سال	۲۳ سال	مدیریت اجرایی	دکتری	مرد
میانی و ارشد	۱۵ سال	۳۲ سال	برنامه‌ریزی شهری	ارشد	مرد
میانی	۹ سال	۱۸ سال	عمران	دکتری	مرد
میانی	۸ سال	۲۶ سال	مدیریت صنعتی	ارشد	مرد
میانی	۵ سال	۱۰ سال	مهندسی معماری	ارشد	مرد
پایه و میانی	۵ سال	۲۴ سال	برنامه‌ریزی شهری	ارشد	مرد
پایه و میانی	۱۶ سال	۲۳ سال	برنامه‌ریزی شهری	دکتری	زن
پایه و میانی	۱۴ سال	۲۳ سال	جغرافیا برنامه‌ریزی	ارشد	زن
پایه و میانی	۱۳ سال	۲۱ سال	زمین‌شناسی	ارشد	مرد
پایه و میانی	۱۰ سال	۲۰ سال	برنامه‌ریزی شهری	ارشد	مرد
پایه و میانی	۱۰ سال	۲۴ سال	مدیریت صنعتی	دکتری	زن
پایه	۳ سال	۱۶ سال	علوم اجتماعی	ارشد	زن
پایه	۳ سال	۱۶ سال	مدیریت صنعتی	ارشد	زن
پایه	۳ سال	۱۷ سال	مدیریت صنعتی	ارشد	مرد
پایه	۶ سال	۲۲ سال	عمران، شهرسازی	دکتری	مرد
پایه	۴ سال	۱۷ سال	روانشناسی	ارشد	زن
پایه	۵ سال	۹ سال	مدیریت آموزشی	دکتری	زن

برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته<sup>۱</sup> و بررسی اسناد موجود (کتاب، مقاله، پایان-نامه‌های داخلی و خارجی و اسناد بالادستی) استفاده شد؛ مصاحبه‌ها با یک سؤال کلی در مورد ساختار و زمینه‌های بهره‌وری سازمانی و دو سؤال جزئی‌تر برای عملیاتی کردن شاخص‌های بهره‌وری مطرح گردید و در مواقع لزوم از سؤال‌های کاوشگرانه استفاده شد. میانگین مدت مصاحبه‌ها

به صورت تقریبی ۳۵ تا ۴۵ دقیقه بود. داده‌های به دست آمده، با استفاده از روش تحلیل مضمون به شیوه دستی کدگذاری شد. سپس کدهای اضافه و تکراری، حذف و فرایند کاهش کدها تا جایی ادامه پیدا نمود که مؤلفه‌ها و طبقه گسترده‌تری به دست آمد و شاخص‌های بهره‌وری نظام اداری دستگاه‌های اجرایی شناسایی شد. داده‌های پژوهش با استفاده از روش‌های بازخورد مشارکت کننده<sup>۱</sup> (الف: در جریان مصاحبه، پژوهشگر برداشت خود از دیدگاه‌ها و گفته‌های مصاحبه‌شوندگان را به آن‌ها ارائه می‌داد تا صحت و سقم داده‌ها را ارزیابی کنند؛ ب: پس از کدگذاری داده‌ها که از شرکت‌کنندگان در پژوهش خواسته شد تا دیدگاه‌های خود را درباره مدل استخراج شده ارائه دهند)؛ بازخورد همکار<sup>۲</sup> (همکاران طرح در جریان کار، بازخوردهایی درباره داده‌های پژوهش و نحوه کدگذاری آن‌ها ارائه دادند)؛ استفاده از ناظران بیرونی<sup>۳</sup> (از اساتید و پژوهشگران دیگری نیز خواسته شد تا دیدگاه‌های خود در ارتباط با کلیت کار و داده‌های پژوهش ارائه دهند).

#### جدول ۴: نمونه‌هایی از گزاره کلامی مربوط به مضمون‌های اصلی

Table 4: examples of verbal proposition related to the main themes

کدهای شناسایی شده (مضمون سازمان‌دهنده) Identified codes (Organizing Themes)	پاسخ مصاحبه‌شونده (مضمون پایه) Basic Themes	ردیف
تناسب شغل و شاغل	بین پست‌های مدیریت با تخصص آن‌ها و همچنین برخی از کارکنان با مدرک ارشد آن‌ها سختی وجود ندارد.	۱
تعهد حرفه‌ای	عدم انتصاب مدیران حائز شرایط، باعث تحمیل هزینه‌های سنگین بر سازمان، عدم بهره‌وری و افت شدید آن می‌گردد، لذا شایسته است که در هنگام انتصاب مدیران در تمام سطوح مختلف سازمانی از زد و بندهای سیاسی پرهیز کرد و انتصاب مدیران بر اساس معیارها و استانداردهای مناسب باشد نه صرفاً بر اساس آشنایی و خویشاوندی.	۲
جذب نیروی انسانی	به‌منظور جذب و گزینش نیروی انسانی توانمندو متعدد باید معیارهای انتخاب و گزینش تغییر پیدا کند و از تنگ‌نظری و انتخاب سلیقه‌ای و غیرحرفه‌ای پرهیز کرد؛ به‌عبارت‌دیگر، برای جذب نیروی انسانی باید یک فضای رقابتی ایجاد کرد تا شایسته‌ها انتخاب شوند.	۳
شفافیت	فساد ستیزی در سازمان باید نهادینه گردد و یکی از برنامه‌های اصلی در این زمینه شفاف‌سازی امور و شناسایی و حذف فرآیندهای فسادزا می‌باشد.	۴
مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی محیط-زیستی	مدیران دستگاه‌های اجرایی ما علاوه بر اینکه مدیر هستند باید یک شهروند زیست‌محیطی نیز باشند و در قبال محیط‌زیست خود احساس مسئولیت کنند و برای آن ارزش قائل شوند و نسبت به مسائل محیط‌زیست آگاهی داشته و برای حل مشکلات آن مشارکت فعالانه داشته باشند و برای حل مشکلات آن نیاز به مهارت‌هایی دارند که علاوه بر اینکه خود باید بیاموزند به دیگر اعضای سازمان نیز باید یاد دهند.	۵

- 1.Member checking
- 2.Peer checking
- 3.External audit

## یافته‌ها

روش تحلیل داده‌های پژوهش از نوع تحلیل مضمون<sup>۱</sup> (شناسایی یک پدیده) در سه سطح مضمون‌های پایه<sup>۲</sup> (کدها و نکات کلیدی موجود در متن)، مضمون‌های سازمان‌دهنده<sup>۳</sup> (مقولات به‌دست‌آمده از ترکیب و تلخیص مضمون‌های پایه) و مضمون‌های فراگیر<sup>۴</sup> (مضمون‌های عالی‌دربری‌کننده‌ی اصول حاکم بر متن به‌عنوان یک کل) بود. کینگ، هوروکر و بروکس<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) با بررسی و گردآوری تلاش‌های دیگر پژوهشگران تحلیل مضمون، فرآیندی سه مرحله‌ای را برای تحلیل مضمون ارائه داده‌اند که شامل کدگذاری باز (مضمون پایه)، کدگذاری محوری (مضمون سازمان‌دهنده) و کدگذاری انتخابی (مضمون فراگیر)، به‌منظور یکپارچه‌سازی از طریق مضامین فراگیر است. در کدگذاری باز تلاش شده است که مقوله‌هایی از اسناد و گفته‌های مشارکت‌کنندگان که حائز اهمیت است توصیف و کدبندی شود ولی تفسیر معانی این مقوله‌ها موردنظر نبوده است. در مرحله کدگذاری محوری تلاش شد که کمی فراتر از توصیف صرف گفته‌های مصاحبه‌شونده عمل کرده و بر تفسیر معانی آن‌ها تمرکز شود. در این پژوهش در مرحله کدگذاری محوری، کدهای باز تولید شده در مرحله قبل، از طریق تفسیر معانی کدهای باز و طی مقایسه مستمر و چندباره با آن‌ها، در یکدیگر ادغام یا در ذیل یکدیگر قرار گرفته است. در مرحله سوم یعنی کدگذاری انتخابی، تعدادی مضامین فراگیر شناسایی شدند که مفاهیم کلیدی پژوهش را بیان می‌کرد. این مضامین بر پایه مضامین تفسیری بنا شده است و سطح تجریدی بالاتری دارد. در این مرحله به‌طور مستقیم از هر ایده‌تئوریکی که زیربنای پژوهش را تشکیل می‌دهد استفاده شده است. در ادامه تلاش شد که تعداد کدهای فراگیر تا حد ممکن محدود شود و یک حداقل معقولی از مصاحبه‌های مرتبط باشند. شایان ذکر است که مراحل سه‌گانه کدگذاری باز، محوری و انتخابی به‌صورت متداخل انجام گرفته، بدین معنا که ابتدا تمام کدها در تمامی مصاحبه‌ها به‌صورت توصیفی کدگذاری شده و پس از اتمام کدگذاری توصیفی، مقایسه مستمر آن‌ها پژوهشگر را به کدهای تفسیری رهنمون کرد و بدین ترتیب رفته رفته مجموعه خوشه‌ها کامل و کامل‌تر شده و با تفسیر و خوشه‌بندی آن‌ها در یک سطح بالاتر، مضامین فراگیر قرار گرفت (جدول ۵).

1. Thematic Analysis
2. Basic Themes
3. Organizing Themes
4. Global Themes
5. King, Horrocks & Brooks

جدول ۵: مضمون‌های مرتبط با شاخص‌های بهره‌وری در نظام اداری دستگاه‌های اجرایی

Table 5: Themes related to productivity indicators in the administrative system of executive bodies

مضمون‌های پایه Basic Themes	مضمون‌های سازمان دهنده ۱ Organizing Themes 1	مضمون‌های سازمان دهنده ۲ Organizing Themes 2	مضمون فراگیر Global Themes
تناسب شغل با تحصیلات؛ تناسب شغل با مهارت و تخصص؛ تناسب شغل با تجربه؛ تناسب شغل با استعدادها و توانایی کارکنان؛ تناسب شغل با خصوصیات اخلاقی و شخصیتی کارکنان.	تناسب شغل و شاغل		
نگرش مثبت به سازمان و کار؛ ترویج و تشویق انضباط اجتماعی؛ وجدان کاری و خودکنترلی (با تمام وجود کار کردن و در خدمت سیستم بودن)؛ احساس تعلق به شغل؛ امنیت شغلی.	نگرش و رضایت شغلی	مبانی رفتار فرد	عوامل فردی
احساس عدالت و برابری در مقایسه با دیگر هم‌تایان؛ پرداخت منصفانه پاداش‌های نقدی و غیر نقدی؛ نظام مناسب تشویق و تنبیه؛ تشویق روحیه کاری و افزایش قابلیت حل مسئله؛ ترغیب کارکنان برای استفاده از دانش و آگاهی در زمینه بهره‌وری در محیط کار (از قوه به بالفعل درآوردن)؛ کار بامعنی و چالش‌برانگیز.	انگیزش		
برخورداری از انگیزه بالا برای خدمت در سازمان؛ ترجیح اهداف جمعی به اهداف فردی در تصمیم‌گیری و اجرای آن؛ نیت خالص برای خدمت به ذینفعان سازمان؛ عدم وجود نشانه‌هایی مبنی بر تمایل به استعفا و یا جابه‌جایی؛ پایبندی به برنامه‌ها و قول‌های داده شده.	تعهد سازمانی		
تعهد عمیق به اجرای برنامه و کیفیت کار؛ پرهیز از خوشاوند سالاری در امور مربوط به شغل؛ پذیرش مسئولیت شکست در انجام وظایف سازمان، تعهد دوجانبه بین کارکنان و مدیران برای باهم کار کردن و هوشمندانه کار کردن؛ توجه به نظرات کارشناسی.	تعهد حرفه‌ای	تعهد نیروی انسانی	
عدم استفاده از قدرت رسمی به نفع خود در انجام وظایف سازمان؛ پرهیز از سیاسی‌کاری در امور سازمان؛ پرهیز از مصادره موفقیت‌های سازمان به نفع خود؛ رفتار و برخورد مناسب با دیگران؛ داشتن روحیه خدمت به مردم؛ داشتن خودکنترلی (نیاز بسیار کم به وجود سرپرست برای نظارت بر کارها).	تعهد اخلاقی		عوامل گروهی
اعتماد درون گروهی؛ ادراک افراد گروه نسبت به تأثیرشان بر مدیران؛ میزان آگاهی اعضای تیم از وظایف و نقش‌هایشان؛ میزان تعهد اعضای تیم کاری؛ میزان تبعیت از فرمانده و فرمان‌پذیری؛ میزان وفاداری اعضای تیم- کاری؛ فعالیت گروه‌های کوچک؛ احترام گذاشتن به پیشنهادها و نظرهای دیگران و باز گذاشتن زمینه اظهارنظر.	تیم‌سازی و کار گروهی	تیم و شبکه ارتباطات	
استفاده از ایده‌ها، پیشنهادها، ابتکارات؛ برقراری ارتباط و مدیریت کارساز بر پایه اعتماد؛ مکالمات مستقیم و شفاف بین مدیران و کارکنان؛ شفاف‌سازی ارتباطات و کاهش پارتی و رانت؛ شفافیت روابط بین دستگاه‌های اجرایی با آحاد مردم؛ اشتراک‌گذاری آزاد اطلاعات مربوط به کار.	شبکه ارتباطات		

مضمون‌های پایه Basic Themes	مضمون‌های سازمان دهنده ۱ Organizing Themes 1	مضمون‌های سازمان دهنده ۲ Organizing Themes 2	مضمون فراگیر Global Themes
<p>به‌کارگیری سبک مدیریت علمی (قانون مدار، وظیفه‌مدار، اخلاق‌گرا)؛ تبعیت سیستم مدیریت از سیستم عقلایی (نه احساسی)؛ توانایی مدیر در تأمین منابع مورد نیاز؛ میزان شفافیت در اهداف؛ میزان شناخت نقاط بحرانی کار؛ میزان شناخت مراحل ضروری کار؛ میزان حفظ و وحدت فرماندهی و اجتناب از موازی‌کاری؛ مدیریت همکاری و مشارکتی و استفاده از خرد جمعی (تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری و حل مسائل و مشکلات سازمان با کارکنان)؛ تفویض اختیار و مسئولیت به کارکنان؛ حمایت سازمانی؛ بازخورد.</p>	سبک مدیریت		
<p>داشتن مهارت فنی (توانایی استفاده از رایانه و مهارت‌های آن، اینترنت و اتوماسیون اداری، توانایی جذب و نگهداشت نیروی انسانی، توانایی ایجاد فرصت برای دانش‌افزایی و ارزیابی مؤثر کارکنان، توانایی ارائه برنامه‌های کارشناسانه به سازمان‌های مرتبط)؛ داشتن مهارت منابع انسانی (توانایی برقراری ارتباطات انسانی درون و برون سازمانی، توانایی استفاده از نظرات و تجارب دیگران در تصمیم‌گیری، توانایی به‌کارگیری روش‌های مقابله با تعارض در سازمان، توانایی ایجاد روحیه گروهی و همکاری بین کارکنان)؛ داشتن مهارت ادراکی (توانایی تفکر سیستمی و جامع‌نگری، توانایی تفکر حل مسئله در سازمان، توانایی ترسیم مأموریت و چشم‌انداز سازمان و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی برای تصمیم‌گیری، توانایی ارزیابی علمی عملکرد سازمان و ارائه راهکارهای مناسب برای رفع کاستی‌ها).</p>	مهارت‌های مدیریتی		
<p>پرداخت شایسته بر پایه ابزار ارزیابی عملکرد معتبر؛ پرداخت شایسته گروهی و انفرادی؛ افزایش خود به خودی (ارشدیت) و افزایش تدریجی پرداخت مبتنی بر شایستگی فرد؛ پرداخت بر مبنای مهارت.</p>	پاداش شایسته	مدیریت	
<p>توجه مدیریت به مشکلات و زندگی کاری؛ ایجاد روابط دوستانه و صمیمی مدیریت با کارکنان؛ مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و تنظیم برنامه‌ها؛ ایجاد سیستم اطلاعاتی مدیریتی صحیح؛ آگاهی دادن به کارکنان درباره اهداف و وظایف شغلی و روش‌های انجام کار؛ عدم تبعیض و رعایت عدالت بین کارکنان (ارتباط سازنده)؛ تعاملات سازنده مدیر با درون و برون سازمان.</p>	ارتباط مدیران و کارکنان		
<p>تعامل سازنده با ارگان‌های بالادستی؛ الکترونیکی کردن و پاسخگویی به استعمال سایر دستگاه‌های اجرایی از طریق GSB به‌صورت رایگان (یکپارچه‌سازی ساز و کارهای تبادل اطلاعات؛ استعمال و اشتراک‌گذاری بانک‌های اطلاعاتی بین دستگاه‌های اجرایی)؛ ایجاد شبکه تعاملات بین دستگاهی GIF.</p>	همکاری سازمانی و فراسازمانی		
<p>ایجاد و پیاده‌سازی صحیح نظام الکترونیک گردآوری پیشنهادهای و انتقادات و تحلیل و به‌کارگیری آن؛ تبادل نظر در مورد برنامه‌های بهره‌وری؛ دریافت پیشنهادهای مردمی در رابطه با بهبود ارائه خدمات؛ گوش دادن به نقطه نظرات دیگران؛ سازگاری با اشخاص؛ اظهار تمایل برای برقراری ارتباط شفاهی و کتبی با دیگران؛ برگزاری دوره‌های آموزشی آشنایی با فرآیندها و سامانه نظام پیشنهادهای.</p>	سیستم پیشنهادها و مشارکت در حل مشکلات		



مضمون های پایه Basic Themes	مضمون های سازمان دهنده ۱ Organizing Themes 1	مضمون های سازمان دهنده ۲ Organizing Themes 2	مضمون فراگیر Global Themes
استفاده از دستاوردهای پیشکسوتان و سنت‌ها؛ ایجاد بانک اطلاعاتی بازنشتگان مجرب.	مذاکره		
تقسیم کار بر اساس تخصص، نظام‌ها، روش‌ها و رویه‌های علمی و پویا؛ اصلاح قوانین، مقررات، آیین‌نامه‌ها، بخشنامه‌ها؛ اعطای اختیار انتخاب کارمندان کارآمد و توانمند برای وظایف تخصصی به مدیران هر واحد؛ تصمیم‌گیری مدیر هر واحد درباره روش‌های انجام کار؛ تصمیم‌گیری مدیر واحد درباره تخصیص کار موجود بین اعضا؛ شفاف‌سازی و مستند نمودن روش‌های انجام کار؛ اصلاح فرایندهای انجام کار.	کاهش پیچیدگی		
تصمیم‌گیری مدیریت تحت پوشش قوانین و رویه‌های عملیاتی استاندارد؛ تصمیم‌گیری مشارکتی با تفویض اختیار تصمیم‌گیری به مدیران واحدها؛ کاهش سلسله‌مراتب عمودی سازمان؛ مشخص بودن جایگاه فرد در سلسله‌مراتب سازمانی؛ شبکه ارتباطات سازمانی (همکاری مدیران با کارکنان و ارتباط متقابل و سالم بین کارمندان).	کاهش رسمیت	ساختار سازمانی	
تغییر و طراحی مجدد برخی از زیرساخت‌های اداری برای پیاده‌سازی طرح بهره‌وری؛ دادن تفویض اختیار و مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری؛ دادن آزادی عمل به مدیر در تقسیم‌بندی زمان برای اجرای برنامه‌های سازمانی؛ دادن آزادی عمل به مدیر در مصرف منابع مالی.	کاهش تمرکز اداری و سازمانی		
توزیع قدرت متوازن در بین مدیران؛ توسعه اعتماد و اعتبار در امور سازمانی بین اعضای سازمان (عدم تعارض).	توجه به زمینه		عوامل سازمانی
درگیر و فعال بودن تمام اعضای سازمان در فعالیت‌ها؛ در دسترس بودن اطلاعات مربوط به امور سازمان برای تمام اعضا؛ توسعه مداوم مهارت‌ها و قابلیت‌های کاری اعضای سازمان؛ ایجاد زمینه برای همکاری و انجام کارهای تیمی.	درگیر شدن در کار		
داشتن منشور اخلاقی برای هدایت رفتار اعضای سازمان؛ هماهنگی بین گفتار و کردار مدیران در سطوح مختلف؛ وجود ارزش‌های پایدار برای سازمان‌دهی شیوه انجام امور سازمانی؛ ایجاد روحیه نواندیشی؛ وجدان کاری؛ منضبط بودن و احترام متقابل به یکدیگر؛ ایجاد فرهنگ مشتری-مداری و شهروندمداری.	سازگاری	تغییر فرهنگ سازمانی در راستای ارتقای بهره‌وری	
پاسخگویی به‌موقع به تغییرات محیط درونی و بیرونی سازمان؛ ترویج و توسعه یادگیری سازمانی؛ انعطاف‌پذیر و قابل تغییر بودن شیوه‌های انجام کار؛ سازگاری و انطباق با شیوه‌های پیشرفته و جدید انجام کار.	انعطاف‌پذیری		
هدف‌گذاری بر اساس اصل واقع‌بینی توسط مدیران ارشد؛ معنادار بودن وظایف به خاطر روشن بودن رسالت سازمان؛ مصرف بهینه منابع.	رسالت		
رعایت عدالت استخدامی از طریق برگزاری آزمون مطابق مقررات استخدامی؛ بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی به‌منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از	جذب نیروی انسانی	مدیریت منابع انسانی	

مضمون فراگیر Global Themes	مضمون‌های سازمان دهنده ۲ Organizing Themes 2	مضمون‌های سازمان دهنده ۱ Organizing Themes 1	مضمون‌های پایه Basic Themes
			تنگ‌نظری‌ها و نگرش‌های سلیقه‌ای و غیرحرفه‌ای؛ انتخاب و انتصاب شغلی کارمندان بر اساس شرح شغل و شرایط احراز شغل.
			برگزاری دوره‌های آموزشی بدو خدمت برای کارکنان تازه استخدام شده؛ آموزش ضمن خدمت جهت آشنایی با وظایف و مسئولیت‌های شغلی؛ آموزش ضمن خدمت جهت بروز شدن اطلاعات شغلی؛ آموزش فنون افزایش کیفیت خدمات و ارتقای تخصص؛ انجام دوره‌ای تحلیل مشاغل برای تعیین نیازهای دانش و مهارتی شاغلین؛ نیازسنجی و بازطراحی استانداردهای آموزشی مشاغل اختصاصی به تفکیک رتبه‌های شغلی؛ تناسب برنامه‌های آموزشی ارتقای دانش و مهارت کارکنان با شغل موردنظر؛ تهیه شناسنامه آموزشی برای هر شغل؛ تهیه و تدوین برنامه‌های آموزشی سالانه کارکنان مبتنی بر نیازهای فردی به تفکیک واحدهای ستاد و صف؛ نیازسنجی فردی و تهیه شناسنامه آموزشی برای شاغلان و تشکیل بانک اطلاعات آموزشی بر اساس نتایج؛ نیازسنجی شغلی، دوره‌های عمومی ابلاغی و دوره‌های مدیریتی ابلاغ شده (در صورت دارا بودن پست مدیریتی)؛ تناسب آموزش با نیازهای افراد؛ آموزش قوانین جدید کار، استفاده مؤثر از دوره‌های آموزش ضمن خدمت؛ برگزاری کارگاه‌های آموزشی بهره‌وری در سازمان؛ اجرای دوره‌های آموزشی مدیران به تفکیک سطوح مختلف مدیریتی بر اساس برنامه سالانه پیش‌بینی شده مصوب؛ اجرای دوره‌های آموزشی کارمندان بر اساس برنامه سالانه پیش‌بینی شده مصوب؛ استفاده از مدرسان واجد شرایط عمومی و موضوعی تدریس (استفاده از مدیران و کارشناسان توانمند سازمان به‌عنوان مدرس در دوره‌های آموزشی)؛ ارزشیابی دوره‌های آموزشی.
		آموزش نیروی انسانی	
			اجرای نظام ارتقا و انتصاب مدیران مبتنی بر ضوابط قانونی نه سیاسی (عدم تغییر کارکنان و مدیران حرفه‌ای با تغییر دولت)؛ جا به جایی و انتقال اندک (در صورت نیاز جا به جایی یا انتقال نیروها از واحدهای تابعه جهت جبران خدمت نیروی سایر واحدها)؛ ایجاد فضای رقابتی برای تمام کارکنان در مسیر ارتقای شغلی.
		نگهداشت نیروی انسانی	
			انتصابات و ارتقای مدیران از میان دارندگان گواهینامه شایستگی‌های عمومی مدیریتی؛ توجه به آموزش‌های ویژه مدیران در هنگام انتصاب و ارتقای آنان؛ سیستم پرداخت بر اساس شغل محوری و عملکردمحوری؛ انتقال تجربه و دانش به همکاران؛ کمک به حل مشکلات کاری همکاران؛ رعایت شرایط تخصصی در انتخاب و انتصاب افراد به پست‌های مدیریتی حرفه‌ای در مسیر ارتقای شغلی؛ استفاده از بازنشستگان با تجارب کاری مفید و مرتبط با بهبود برنامه‌های بهره‌وری؛ ایجاد نظام جانشین‌پروری توسعه مدیران (انتخاب کارشناسان کلیدی جهت جانشین‌پروری مدیران).
		به‌کارگیری نیروی انسانی	
			توجه به نظام شایستگی و کارراهه شغلی در احراز پست سازمانی؛ شایسته‌سالاری و دانش و مهارت‌گرایی با توجه به نظام ارشدیت؛ بخش-
	برنامه‌ریزی نیروی انسانی	منابع انسانی و نظام شایسته‌سالاری	

مضمون های فراگیر Global Themes	مضمون های سازمان دهنده ۲ Organizing Themes 2	مضمون های سازمان دهنده ۱ Organizing Themes 1	مضمون های پایه Basic Themes
	مدیران و کارکنان	نپذیر بودن مدیریت منابع انسانی (HRM) و توسعه منابع انسانی (HRD)؛ استقرار مدل شایستگی مدیران حرفه‌ای در نظام اداری؛ رعایت نسبت متوسط سن مدیران؛ رعایت ضوابط مرتبط با انتخاب و انتصاب مدیران؛ ثبات مدیریت.	
	به‌روزرسانی نظام اطلاعات نیروی انسانی	ثبت اطلاعات دقیق کارکنان در سامانه کارمند ایران بر اساس فرمت‌های تعیین شده توسط سازمان؛ ارائه به‌موقع آمار و اطلاعات سالانه کارکنان در سامانه کارمند ایران.	
	ساماندهی و متناسب‌سازی نیروی انسانی	کاهش تعداد واحدهای سازمانی؛ کاهش پست‌های سازمانی مدیریتی و سرپرستی؛ کاهش کارکنان قرارداد کار معین (مشخص) مازاد بر سقف تعیین شده؛ کاهش کارکنان رسمی و پیمانی، رعایت به‌کارگیری نیروی قرارداد کار معین؛ نسبت موجودی نیروی انسانی (رسمی، پیمانی و قرارداد کار معین) به کل پست‌های سازمانی مصوب.	
	اصلاح و بازنگری مشاغل	انطباق عناوین پست‌ها با عناوین مشاغل اختصاصی ابلاغی؛ انطباق عناوین پست‌ها با عناوین مشاغل عمومی ابلاغی.	
	رعایت مقررات جبران خدمت	رعایت نسبت میانگین ماهانه کل پرداخت‌های کارکنان.	
	توانمندسازی کارکنان	توسعه شغلی؛ غنی‌سازی شغل؛ بهره‌گیری از کانون‌های تفکر؛ طراحی مناسب زمان فعالیت؛ دانش مربوط به وظیفه (کارآموزی رسمی و غیررسمی)؛ توانمندی مربوط به وظیفه (توانایی بالقوه و صفات متمایز برای اتمام موفقیت‌آمیز کار)؛ تجربه مربوط به وظیفه (تجربه کاری قبلی برای تکمیل موفقیت‌آمیز وظیفه).	
	بهره‌گیری از توانمندی زنان	افزایش نسبت مدیران زن به کل مدیران.	
	تغییر و تحول سازمانی	بهبود اصلاح به شرط پیوسته و مداوم بودن آن؛ تغییر رویکرد از مدیریت سنتی به رهبری تحول‌آفرین، مشارکتی و دانش؛ تأکید بر سازمان یادگیرنده (عادت شیوه تفکر تغییرگرایی برای همه افراد اعم از مدیران و کارکنان).	
	اتوماسیون اداری	ابزار خدمات خودکار (رایانه؛ فکس؛ چاپگر؛ کپی؛ اسکنر؛ دستگاه کپی تحت شبکه)؛ خدمات خودکار اداری (پست الکترونیک؛ پست صوتی؛ ویدئو کنفرانس؛ بایگانی اسناد و مدارک؛ تبادل الکترونیکی داده؛ کارتابل الکترونیک؛ ویدئو تکس؛ ذخیره و بازیابی تصویری).	
استقرار و توسعه سامانه‌های الکترونیک و فناوری‌های نوین	زیرساخت	توسعه و استقرار زیر ساخت‌های فناوری در راستای مدرن سازی نظام اداری؛ داشتن نسخه موبایلی ارائه خدمت (برنامه‌ریزی و حرکت به سمت استقرار یکپارچه دولت همراه «Mobile Government»؛ استفاده از نرم‌افزارهای مالی و اداری تأیید شده در شورای عالی انفورماتیک؛ داشتن برنامه جامع فن‌آوری اطلاعات و اجرای آن؛ استقرار اتوماسیون اداری و مالی؛ وجود دیدارگاه الکترونیک مناسب و منطبق با استاندارد بین‌المللی و	

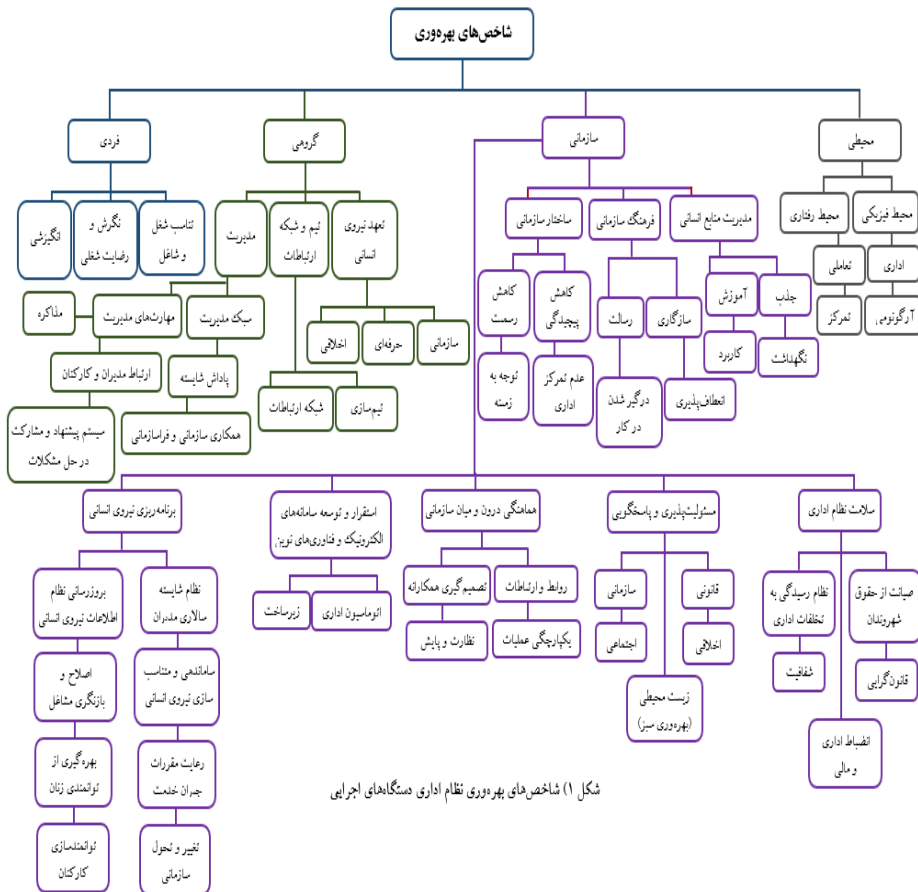
مضمون فراگیر Global Themes	مضمون‌های سازمان دهنده ۲ Organizing Themes 2	مضمون‌های سازمان دهنده ۱ Organizing Themes 1	مضمون‌های پایه Basic Themes
			دسترسی آسان ذینفعان به اطلاعات؛ وجود نظام یکپارچه اطلاعات (ایجاد بانک اطلاعاتی قوانین و بخشنامه‌ها).
		تصمیم‌گیری همکارانه	شفافیت اهداف و تقسیم کار میان سازمان‌های همکار؛ تدوین برنامه مشترک میان سازمانی و الزامات قانونی برای همکاری؛ ایجاد ختمش‌های اداری مناسب برای همکاری میان سازمانی؛ هم‌تراز کردن تصمیم‌ها و تمایل به کار با یکدیگر.
	هماهنگی میان سازمانی		برقراری کانال‌های ارتباطی میان سازمانی؛ داشتن دانش و مهارت‌های لازم برای همکاری؛ تعدیل متقابل عملیات از طریق انتقال اطلاعات جدید از یک سازمان به سازمان متقابل؛ تشکیل شوراهای و کمیته‌های هماهنگی بین سازمانی؛ ارتباطات سلسله مراتبی (مرکزیت دادن به تصمیمات در سطح سازمان مادر).
		یکپارچگی عملیات	تسهیم دانش میان سازمان‌های همکار؛ مبادله اطلاعات میان سازمان‌های همکار؛ هم‌محلی (استفاده از فضای سازمانی مشترک برای ارائه خدمات)؛ کارکنان مشترک (استفاده از کارکنان واحد برای ارائه خدمات)؛ یکپارچه-سازی اقدامات بین سازمان‌ها.
		نظارت و پایش	پایش اقدامات سازمان همکار؛ ارزشیابی عملکرد مدیران و کارمندان در فرایند همکاری؛ مکانیزه نمودن اجرای دستورالعمل ارزشیابی عملکرد مدیران و کارمندان در فرایند همکاری؛ ثبت عملکردهای قوی و ضعیف؛ وضع استانداردهای کاری (ایجاد انطباق میان عملیات سازمان با اهداف کلی)؛ تذکرات لازم و به جا و دادن بازخورد مناسب.
		قانونی	بازطراحی و استقرار نظام پاسخگویی در نظام اداری؛ تفویض اختیار و تعیین مسئولیت؛ وجود برنامه‌ریزی هدفمند در سازمان برای رفع مسائل و مشکلات قانونی در بهبود بهره‌وری سازمان؛ توجه به تدوین ضابطه‌ها و مقررات سازمانی در جهت مسئولیت‌پذیری در زمان اجرای برنامه‌های بهره‌وری؛ پاسخگویی مدیران نسبت به عملکرد سازمان در قبال برنامه‌های بهره‌وری؛ اجرای صحیح و استاندارد قوانین و مقررات برنامه‌های بهره‌وری؛ پاسخگویی شفاف.
	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی		تابعیت روابط افراد سازمان طبق سلسله مراتب اداری و مبتنی بر مقررات؛ پاسخگویی مدیران در قبال برنامه‌های در نظر گرفته برای بهبود بهره‌وری؛ تشکیل صندوق دریافت انتقادات و پیشنهادهای برای پاسخگویی به خواسته‌های ارباب‌رجوع.
	اجتماعی		همخوانی و هماهنگی بین واحدهای مختلف سازمان در خصوص پیاده‌سازی برنامه‌های بهره‌وری؛ پاسخگویی مدیران نسبت به عملکرد دستگاه در قبال آحاد مردم.
		اخلاقی	مسئولیت‌پذیری مشترک و جمعی.
		زیست‌محیطی	تعهد و التزام نسبت به توسعه پایدار و مراقبت از محیط‌زیست؛ سازگار

مضمون‌های پایه Basic Themes	مضمون‌های سازمان دهنده ۱ Organizing Themes 1	مضمون‌های سازمان دهنده ۲ Organizing Themes 2	مضمون فراگیر Global Themes
<p>نمودن فعالیت‌های سازمان با ملاحظات محیط‌زیست (آموزش و عمل)؛ مواد اولیه تجزیه‌پذیر و قابل بازیافت؛ طراحی کار سازگار با محیط‌زیست؛ جلوگیری از اتلاف آب؛ پایش مصرف آب؛ بهبود سیستم مصرف کاغذ؛ جلوگیری از اتلاف انرژی؛ استفاده از تجهیزات اداری کم مصرف؛ فرهنگ‌سازی مصرف انرژی؛ کاهش مصرف (استفاده کمتر از نهاده‌ها و کاهش ضایعات تولید)؛ استفاده مجدد (بازگشت بخشی از جریان ضایعات برای استفاده مکرر همان محصول) و بازچرخش (بازگشت بخشی از جریان ضایعات برای تولید همان محصول یا ماده جدید).</p>	(بهره‌وری سبز)		
<p>دسترسی آسان و سریع مراجعان به خدمات اداری؛ اعمال بی‌طرفانه قوانین و مقررات (عدم تبعیض بین ارباب‌رجوع)؛ آموزش مدیران و کارمندان برای رعایت حقوق شهروندی متناسب با مأموریت‌ها و ویژگی هر واحد و دستگاه؛ سنجش میزان رضایتمندی مردم به تفکیک هر یک از دستگاه اجرایی؛ بهبود سیستم، روش و رویه مرتبط با ارباب‌رجوع؛ نحوه اطلاع‌رسانی به ارباب‌رجوع؛ نحوه برخورد مسئولین؛ سرعت و دقت انجام کار ارباب‌رجوع.</p>	صیانت از حقوق شهروندان در نظام اداری		
<p>انتصاب اعضا و تشکیل هیئت‌های رسیدگی به تخلفات؛ کیفیت آرا و ارائه گزارش؛ هماهنگی در عملکرد هیئت‌ها.</p>	نظام رسیدگی به تخلفات اداری		
<p>تسلط مدیران دستگاه به قوانین و مقررات مورد نیاز؛ تسلط کارکنان دستگاه به قوانین و مقررات مرتبط با وظایف و مأموریت‌ها؛ برگزاری دوره‌های خاص آموزشی و یا اقدامات لازم برای تبعیت و احترام به قانون؛ درج کلیه قوانین و مقررات، رویه‌ها و تصمیمات مرتبط با حقوق شهروندی در دیدار گاه‌های الکترونیک برای اطلاع عموم یا اطلاع‌رسانی به روش‌های دیگر؛ انعکاس موارد نقض قوانین و مقررات به مراجع انضباطی، اداری، نظارتی و قضایی؛ اهتمام و توجه مدیران ارشد به رعایت قوانین و مقررات؛ التزام کارکنان دستگاه به اجرای قوانین و مقررات مرتبط با وظایف؛ شناسایی و انعکاس خلأها و ضعف‌های قوانین با حوزه فعالیت دستگاه به ستاد مرکزی.</p>	قانون‌گرایی	سلامت نظام اداری	
<p>شفاف و مشخص بودن نقش‌ها و فرایندهای انجام کار؛ شفاف بودن کلیه تصویب‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌های قابل بهره‌برداری برای ذینفعان؛ اطلاع‌رسانی در خصوص حقوق و تکالیف مراجعه‌کنندگان؛ در دسترس قرار دادن کلیه قوانین و مقررات معتبر و حاکم بر دستگاه؛ در دسترس عموم قرار دادن اطلاعات مربوط به نوع خدمات قابل ارائه به ارباب‌رجوع به‌صورت مناسب؛ شفاف و مستندسازی فرایند فعالیت‌ها و نیز تصمیم‌گیری‌ها در شوراها، کمیسیون‌ها، کمیته‌ها و کارگروه‌های درون‌سازمانی؛ ثبت و ضبط شفاف کلیه عملیات اداری در درگاه داخلی دستگاه؛ وجود دستورالعمل و فرایند شفاف مسیر ارتقای شغلی (بازنگری نحوه ارتقای کارکنان)؛ اطلاع‌رسانی و ابلاغ مناسب دستورالعمل در خصوص مسیر ارتقای شغلی به کارکنان دستگاه؛ وجود دستورالعمل در خصوص نحوه اعطای امتیازات قانونی و امور رفاهی به کارکنان؛</p>	شفافیت نظام اداری		

مضمون فراگیر Global Themes	مضمون‌های سازمان دهنده ۲ Organizing Themes 2	مضمون‌های سازمان دهنده ۱ Organizing Themes 1	مضمون‌های پایه Basic Themes
			اطلاع‌رسانی مناسب و به‌هنگام در خصوص امتیازات قانونی و امور رفاهی به کارکنان؛ اطلاع‌رسانی مناسب در خصوص شرایط انتصاب مدیران و نحوه تحصیل آن؛ شفاف‌سازی مراحل جذب، به‌کارگیری و استخدام کارکنان.
	انضباط اداری و مالی		تطبیق مراحل استخدام و به‌کارگیری افراد در دستگاه با قوانین و مقررات؛ تشکیل به‌موقع و منظم هیئت‌های رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان؛ ارتقای کیفیت و رعایت مقررات و ضوابط و استانداردها در تجهیزات و ساخت‌وساز ساختمان‌ها؛ اقدامات و برنامه‌های دستگاه در راستای ارائه خدمات به‌موقع و مناسب در طول شبانه‌روز حسب وظیفه؛ رعایت میزان ساعت کاری و حضور منظم کارکنان؛ انطباق مصوبات شوراها، کمیسیون‌ها، کارگروه‌ها و هیئت‌ها در دستگاه با قوانین و مقررات و اجرای صحیح و به‌موقع آن‌ها؛ انجام امور ارجاعی و پاسخ به‌موقع به مکاتبات داخلی و خارجی دستگاه؛ تطبیق فعالیت مدیران و کارکنان با مأموریت‌ها، اهداف و شرح وظایف؛ پیگیری مستمر و منظم مدیران راجع به مسائل اجرایی و ارجاعی؛ ثبت و ضبط و نگهداری مناسب اسناد و مدارک دستگاه.
	محیط اداری		تناسب تجهیزات با نیازهای شغلی؛ مناسب بودن محیط کار از نظر سر و صدا، وجود امکانات و شرایط مناسب؛ کیفیت محیط کار؛ فراهم نمودن حداقل استانداردهای فیزیکی لازم؛ امکانات و تجهیزات مناسب در محیط کار؛ احساس آسایش و ایمنی در محیط کار؛ رعایت اصول ایمنی و بهداشت در محیط کار.
محیط فیزیکی	مهندسی فاکتورهای انسانی (ارگونومی)		نظام آراستگی محیط کار (مرتب کردن، در جای خود قرار دادن، پاکیزگی، استانداردسازی، پایداری، استقرار دستگاه‌ها، ابزار و وسایل)؛ فراهم نمودن شرایط بهداشت و سلامت کارکنان از نظر فیزیکی، جسمانی و روانی؛ تنوع کاری (غنی کردن کار) و ایجاد زمینه برای توسعه و پیشرفت فردی؛ توجه به گردش و ظرفیت کاری کارکنان و تناسب کار با سن آن‌ها؛ دقت در نحوه استقرار و چیدمان وسایل و تجهیزات.
محیط رفتاری	تعامل		تعاملات اجتماعی؛ تعاملات کاری؛ موقعیت مکانی نسبت به همکاران؛ موقعیت مکانی نسبت به تجهیزات؛ چیدمان کلی محیط.
	تمرکز		حواس پرتی ناشی از وسایل و تجهیزات؛ شلوغی؛ سر و صدای محیط کار.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، مجموعه دلایلی که مصاحبه‌شوندگان در خصوص شاخص‌های بهره‌وری نظام اداری دستگاه‌های اجرایی ذکر نموده‌اند بر اساس نوع مفهوم‌سازی در ۴ شاخص اصلی، عوامل فردی با سه شاخص فرعی (تناسب شغل و شاغل، نگرش و رضایت شغلی، انگیزش)؛ عوامل گروهی با سه شاخص فرعی (تعهد نیروی انسانی، تیم و شبکه ارتباطات، مدیریت)؛ عوامل سازمانی با هشت شاخص فرعی (ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی، برنامه-

ریزی نیروی انسانی، استقرار و توسعه سامانه‌های الکترونیک و فناوری‌های نوین، هماهنگی درون و میان سازمانی، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، سلامت نظام اداری؛ عوامل محیطی با دو شاخص فرعی (محیط فیزیکی، محیط رفتاری) دسته‌بندی شده‌اند. این شاخص‌ها با یکدیگر شکل گرفته و تغییر در هر کدام، تغییر در شاخص‌های دیگر را موجب خواهد شد. در واقع بین شاخص‌های بهره‌وری نظام اداری دستگاه اجرایی، ارتباط متقابل و همبستگی برقرار است، به طوری که در تعامل با هم به عنوان یک مجموعه مرتبط، کلیت واحدی را پدید می‌آورند که بهره‌وری سازمانی نام دارد (شکل ۱).



شکل ۱) شاخص‌های بهره‌وری نظام اداری دستگاه‌های اجرایی

Figure 1. Productivity indicators of the administrative system of executive

## بحث و نتیجه‌گیری

بهره‌وری، از جمله مفاهیمی است که بیش از ۲۳۰ سال از نخستین تلاش و برداشت علمی پیرامون آن می‌گذرد و همواره مورد توجه جوامع علمی و ملت‌های مختلف بوده است. امروزه بهره‌وری به‌عنوان یک دیدگاه فکری و به مفهوم هوشمندانه کار کردن و عمل کردن است. در یک نگاه کلان، بهره‌وری را به دو نوع جزئی و کلی می‌توان تقسیم‌بندی کرد که بهره‌وری جزئی شامل شاخص‌های بهره‌وری منابع انسانی، سرمایه و ... می‌باشد. از آنجا که منابع انسانی به‌عنوان یک عامل ذی‌شعور، نقش و جایگاه ویژه‌ای در بهبود بهره‌وری سایر عوامل دارد، لذا شاخص بهره‌وری منابع انسانی و عوامل مؤثر بر آن، میان سایر شاخص‌ها از اهمیت بسزایی برخوردار است؛ از این رو با توجه به اهمیتی که مقوله بهره‌وری منابع انسانی در توسعه اقتصادی کشور دارد و به استناد ماده ۷۹ قانون برنامه توسعه کشور که تمام دستگاه‌های اجرایی را به انتشار تغییرات بهره‌وری و شناسایی متغیرهای اثرگذار بر رشد بهره‌وری موظف نموده است، ضرورت دارد تا با توجه خاص به ارتقای بهره‌وری، متولیان حوزه‌های مختلف کشور به رشد و توسعه منابع انسانی کمک نمایند. از این رو، پژوهش حاضر تلاش نمود به تدوین شاخص‌های بهره‌وری دستگاه اجرایی استان سمنان بپردازد تا از این مسیر بتوان ضمن شناسایی شاخص‌های بهره‌وری نظام اداری، برنامه‌ریزی لازم برای دستیابی به این شاخص‌ها در دستور کار قرار گیرد.

اولین شاخص شناسایی شده بهره‌وری در نظام اداری دستگاه‌های اجرایی در این پژوهش، شاخص عوامل فردی (تناسب شغل و شاغل، نگرش و رضایت شغلی، انگیزش) می‌باشد؛ پژوهشگرانی همچون سکیگوچی و هابر (۲۰۱۱)؛ لو و همکاران (۲۰۱۴)؛ مهویش و ابیده (۲۰۱۵)؛ تیمز و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش‌های خود به این شاخص‌ها اشاره کرده‌اند. با توجه به بررسی‌های انجام شده در این پژوهش، به‌منظور اجرایی شدن این شاخص، دستگاه‌های اجرایی استان با مواردی همچون رعایت شرایط احراز مشاغل در انتخاب و انتصاب (تناسب شغل با تحصیلات، مهارت و تخصص و تجربه)؛ تناسب شغل با استعدادها و توانایی کارکنان؛ اعمال مدرک تحصیلی متناسب با شغل؛ رعایت عدم اعمال مدرک تحصیلی بیش از یک مقطع؛ متناسب‌سازی مدارک، رشته‌های تحصیلی و توانمندی‌های کارکنان با مشاغل تخصصی دستگاه اجرایی برحسب تخصص و توانمندی‌های نیروی انسانی موجود آن‌ها؛ تناسب شغل با خصوصیات اخلاقی و شخصیتی کارکنان؛ ترویج و تشویق انضباط اجتماعی؛ فراهم نمودن امنیت شغلی کارکنان؛ پرداخت منصفانه پاداش‌های نقدی و غیر نقدی؛ ترغیب کارکنان برای استفاده از دانش و آگاهی در زمینه بهره‌وری در محیط کار



از قوه به بالفعل درآوردن توانایی‌ها؛ ایجاد نظام مناسب تشویق و تنبیه را به عنوان اقدامات اساسی مدنظر داشته و در سازمان خود اجرا نمایند.

دومین شاخص اصلی بهره‌وری در نظام اداری دستگاه‌های اجرایی، شاخص عوامل گروهی (تعهد نیروی انسانی، تیم و شبکه ارتباطات، مدیریت) بود؛ این یافته با نتایج پژوهش‌های توحیدی (۲۰۱۱) و اودسولا و ایدورو (۲۰۱۴) هم‌راستا است. به‌منظور اجرایی نمودن شاخص عوامل گروهی بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی لازم است برای هر کدام از زیر شاخص‌ها، اقدامات زیر برنامه‌ریزی و انجام شود: تعهد نیروی انسانی (پرهیز از خویشتاوند سالاری در امور مربوط به شغل؛ پذیرش مسئولیت شکست در انجام وظایف سازمان؛ عدم استفاده از قدرت رسمی به نفع خود در انجام وظایف سازمان؛ پرهیز از سیاسی‌کاری در امور سازمان؛ توجه به نظرات کارشناسی)؛ تیم و شبکه ارتباطات (تشکیل گروه‌های کاری مؤثر (تیم‌سازی)؛ فعالیت گروه‌های کوچک؛ احترام گذاشتن به پیشنهادها و نظرهای دیگران و باز گذاشتن زمینه اظهارنظر؛ استفاده از ایده‌ها، پیشنهادها، ابتکارات؛ شفاف‌سازی ارتباطات و کاهش پارتی و رانت؛ اشتراک‌گذاری آزاد اطلاعات مربوط به کار؛ شفافیت روابط بین دستگاه‌های اجرایی با آحاد مردم) و مدیریت (به‌کارگیری سبک مدیریت علمی (قانون‌مدار، وظیفه-مدار، اخلاق‌گرا)؛ تبعیت سیستم مدیریت از سیستم عقلایی (نه احساسی)؛ به‌کارگیری مدیریت همکاری و مشارکتی و استفاده از خرد جمعی (تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری و حل مسائل و مشکلات سازمان با کارکنان)؛ داشتن مهارت فنی، انسانی و ادراکی؛ افزایش خود به خودی (ارشدیت) و افزایش تدریجی پرداخت مبتنی بر شایستگی فرد؛ عدم تبعیض و رعایت عدالت بین کارکنان (ارتباط سازنده)؛ الکترونیکی کردن و پاسخگویی به استعلام سایر دستگاه‌های اجرایی از طریق GSB به‌صورت رایگان (یکپارچه‌سازی ساز و کارهای تبادل اطلاعات؛ استعلام و اشتراک‌گذاری بانک‌های اطلاعاتی بین دستگاه‌های اجرایی) ایجاد شبکه تعاملات بین دستگاهی GIF؛ ارائه برنامه و راه‌کارهای اجرایی مؤثر و زمینه‌سازی فرهنگی برای تشویق کارکنان به ارائه پیشنهاد و مشارکت در ارتقای پیشبرد وظایف سیستم؛ استفاده از دستاوردهای پیشکسوتان و سنت‌ها؛ ایجاد بانک اطلاعاتی بازنشستگان (مغرب).

سومین شاخص اصلی بهره‌وری در نظام اداری دستگاه‌های اجرایی، شاخص عوامل سازمانی (ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، استقرار و توسعه سامانه‌های الکترونیک و فناوری‌های نوین، هماهنگی درون و میان سازمانی، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، سلامت نظام اداری) بود؛ پژوهشگرانی همچون محمودوند و همکاران (۱۴۰۰)؛ علوی نامور و همکاران (۱۴۰۰)؛ اخوان و صدری اصفهانی (۱۴۰۰)؛ توحیدی (۲۰۱۱)؛ کرامپتون (۲۰۱۱)؛ آقاجری و آقاجری (۲۰۱۴)؛ گیفت و اوبیندا (۲۰۲۰) در یافته‌های خود به شاخص‌های شناسایی شده

در این قسمت اشاره نموده‌اند. در راستای یافته به دست آمده برای اجرایی نمودن این شاخص در دستگاه‌های اجرایی لازم است اقدامات اساسی زیر مورد توجه و اجرا قرار گیرد: ساختار سازمانی (اصلاح قوانین، مقررات، آیین‌نامه‌ها، بخشنامه‌ها؛ اعطای اختیار انتخاب کارمندان کارآمد و توانمند برای وظایف تخصصی به مدیران هر واحد؛ اصلاح فرایندهای انجام کار؛ ایجاد شبکه ارتباطات سازمانی (همکاری مدیران با کارکنان و ارتباط متقابل و سالم بین کارمندان)؛ توزیع قدرت متوازن در بین مدیران). فرهنگ سازمانی (هماهنگی بین گفتار و کردار مدیران در سطوح مختلف؛ انعطاف‌پذیر و قابل‌تعبیر بودن شیوه‌های انجام کار؛ هدف‌گذاری بر اساس اصل واقع‌بینی توسط مدیران ارشد؛ مصرف بهینه منابع). مدیریت منابع انسانی (بازنگری قوانین و مقررات جذب و نگهداری نیروی انسانی؛ بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی به‌منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از تنگ‌نظری‌ها و نگرش‌های سلیقه‌ای و غیرحرفه‌ای؛ اصلاح ساختار نظام آموزش (استفاده از نیروی انسانی متخصص و رابط آموزشی)؛ نیازسنجی فردی و تهیه شناسنامه آموزشی برای شاغلان و تشکیل بانک اطلاعات آموزشی بر اساس نتایج اجرای نظام ارتقا و انتصاب مدیران مبتنی بر ضوابط قانونی نه سیاسی (عدم‌تغییر کارکنان و مدیران حرفه‌ای با تغییر دولت)؛ ایجاد فضای رقابتی برای تمام کارکنان در مسیر ارتقای شغلی؛ انتصابات و ارتقای مدیران از میان دارندگان گواهینامه شایستگی‌های عمومی مدیریتی؛ ایجاد نظام جانشین‌پروری توسعه مدیران (شناسایی نیروهای مستعد و تربیت مدیران آینده با ایجاد بانک اطلاعاتی مدیران). برنامه‌ریزی نیروی انسانی (توجه به نظام شایستگی و کارراهه شغلی در احراز پست سازمانی؛ استقرار مدل شایستگی مدیران حرفه‌ای در نظام اداری؛ ثبات پست‌های حساس مدیریتی (بخصوص مدیریت منابع انسانی)؛ کاهش پست‌های سازمانی مدیریتی و سرپرستی؛ انطباق عناوین پست‌ها با عناوین مشاغل عمومی و اختصاصی ابلاغی؛ تغییر رویکرد از مدیریت سنتی به رهبری تحول‌آفرین، مشارکتی و دانش؛ تأکید بر سازمان‌یادگیرنده (عادت شیوه تفکر تغییرگرایی برای همه افراد اعم از مدیران و کارکنان). استقرار و توسعه سامانه‌های الکترونیک و فناوری‌های نوین (توسعه و استقرار زیرساخت‌های فناوری در راستای مدرن‌سازی نظام اداری (الکترونیکی نمودن تمامی خدمات دستگاه‌های اجرایی دارای قابلیت الکترونیکی شدن)؛ داشتن نسخه موبایلی ارائه خدمت (برنامه‌ریزی و حرکت به سمت استقرار یکپارچه دولت همراه؛ طراحی و پیاده‌سازی سامانه یکپارچه الکترونیکی اطلاعات (ایجاد بانک اطلاعاتی قوانین و بخشنامه‌ها). هماهنگی درون و میان سازمانی (تدوین برنامه مشترک میان سازمانی و الزامات قانونی برای همکاری؛ ارتباطات سلسله‌مراتبی (مرکزیت دادن به تصمیمات در

سطح سازمان مادر؛ یکپارچه‌سازی اقدامات بین سازمان‌ها؛ مکانیزه نمودن اجرای دستورالعمل ارزشیابی عملکرد مدیران و کارمندان در فرایند همکاری؛ ثبت عملکردهای قوی و ضعیف). مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی (پاسخگویی مدیران نسبت به عملکرد سازمان در قبال برنامه‌های تدوین شده؛ برگزاری جلسات اخلاق اداری ماهانه برای مدیران و کارکنان دستگاه اجرایی با استفاده از استادان اخلاق؛ تعهد و التزام نسبت به توسعه پایدار و مراقبت از محیط‌زیست؛ سازگار نمودن فعالیت‌های سازمان با ملاحظات محیط‌زیست (آموزش و عمل)؛ بهبود سیستم مصرف کاغذ؛ جلوگیری از اتلاف انرژی؛ کدگذاری کلیدهای برق؛ فرهنگ‌سازی مصرف انرژی؛ استفاده نکردن از محصولات پلاستیکی یک‌بارمصرف؛ تفکیک زباله). سلامت نظام اداری (آموزش منشور حقوق شهروندی سازمان و آموزش مدیران و کارکنان دستگاه‌های اجرایی از طریق برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی ضمن خدمت؛ پیش‌بینی ساز و کارهای تشویق و حمایت از افشا کنندگان فساد؛ تسلط کارکنان دستگاه به قوانین و مقررات مرتبط با وظایف مأموریت‌ها؛ رعایت میزان ساعت کاری و حضور منظم کارکنان؛ پیگیری مستمر و منظم مدیران راجع به مسائل اجرایی و ارجاعی؛ اعمال بی‌طرفانه قوانین و مقررات (عدم تبعیض بین ارباب‌رجوع)؛ برگزاری دوره‌های خاص آموزشی و یا اقدامات لازم برای تبعیت و احترام به قانون.

چهارمین شاخص اصلی بهره‌وری در نظام اداری دستگاه‌های اجرایی، شاخص عوامل محیطی با دو شاخص فرعی (محیط فیزیکی، محیط رفتاری) بود؛ این یافته با برخی از نتایج پژوهش‌های وزیری و همکاران (۱۳۸۸)؛ حسنی (۱۳۹۱)؛ قارلقی و همکاران (۱۳۹۴)؛ ذاکریان و همکاران (۱۳۹۵) هم‌راستا بود. به‌منظور اجرایی شدن شاخص محیطی در دستگاه‌های اجرایی، اقداماتی نظیر فراهم نمودن حداقل استانداردهای فیزیکی لازم توسط سازمان؛ ایجاد نظام آراستگی محیط کار؛ ایجاد تعاملات اجتماعی و تعاملات کاری توسط تمام کارکنان؛ توجه به گردش و ظرفیت کاری کارکنان و تناسب کار با سن آن‌ها؛ تنوع کاری (غنی کردن کار) و ایجاد زمینه برای توسعه و پیشرفت فردی باید انجام شود. در راستای یافته‌های به دست آمده پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- پیشنهاد می‌شود با استفاده از تجزیه و تحلیل مشاغل، به گردآوری و ارائه اطلاعات در زمینه وظایف و مسئولیت‌های متصدی هر شغل و ویژگی‌های شخصیتی لازم برای انجام دادن آن وظایف دست زد و در تصمیم‌گیری‌های سازمانی در مورد (۱) انتخاب و استخدام کارکنان؛ (۲) استفاده صحیح از نیروی کار؛ (۳) تجدید ساخت مشاغل؛ (۴) مشاوره شغلی؛ (۵) تعیین نیازهای آموزشی کارکنان؛ (۶) ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان؛ (۷) تأمین ایمنی و (۸) تعیین حقوق و دستمزد از نتایج تجزیه و تحلیل شغل استفاده کرد.

- پیشنهاد می‌شود مدیران دستگاه‌های اجرایی با نشان دادن همدلی و خوش‌بینی، درگیر کردن کارکنان در ارائه چشم‌اندازهای آینده، انگیزش را در آن‌ها افزایش داده که نه‌تنها موجب بهبود روابط مدیر سازمان و کارکنان شده بلکه باعث افزایش انگیزه در کارکنان جهت ارتقای توانمندی‌های آنان گردیده که سرانجام آن، بهره‌وری سازمانی خواهد بود.
- با توجه به اینکه مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی مدیریتی از شاخص‌های بهره‌وری سازمانی محسوب می‌شوند، پیشنهاد می‌شود که در هر یک از این زمینه‌ها و به‌منظور آموزش و افزایش توانمندی‌های مدیران دستگاه‌های اجرایی نمونه پژوهش، در حوزه‌های مذکور دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت و کارگاه‌های آموزشی برگزار شود.
- پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد سازمان به تقویت کار گروهی، حذف مدیران تک‌محور، اصلاح آیین‌نامه، توسعه منابع اعتباری و مالی، ارتقای کیفیت جلسات کمیته نظام پیشنهادها، برگزاری جلسات فکری، چرخش کاری کارکنان، سرعت بخشیدن به فرایند بررسی و ارزیابی و انتخاب پیشنهاد، تشکیل کمیته‌های کارشناسی توانمند، قرار دادن فضای اداری و ابزاری و اطلاعات در اختیار پیشنهاددهندگان، تعامل مناسب دبیر و دبیرخانه نظام پیشنهادها با پیشنهاددهندگان پیردازند.
- با توجه به تأثیر مستقیم پیاده‌سازی موفق نظام مدیریت جانشین‌پروری در بهره‌وری سازمانی، پیشنهاد می‌گردد که شرایط لازم برای اجرای این قبیل برنامه‌های سازمانی بیش از پیش فراهم گردد؛ چرا که امروزه سازمان‌هایی موفق هستند و می‌توانند در صحنه رقابت باقی بمانند که بتوانند یک گام از هم‌تایان خود جلوتر بوده و مزیت رقابتی برای ارتقای عملکرد سازمانی فراهم نمایند؛ بنابراین لزوم اجرای چنین برنامه‌هایی برای تمام مدیران و مسئولان روشن است.
- با استفاده از آموزش اثربخش کارکنان می‌توان موجبات تغییر و یادگیری یادگیرندگان و افزایش مهارت‌های لازم برای ایفای اثربخش وظایف شغلی در سازمان را فراهم کرد. برای رسیدن به اهداف آموزشی می‌توان اقدامات زیر را انجام داد: الف) برگزاری دوره‌های مختلف فنی، تخصصی، علمی، فرهنگی و آموزشی به‌منظور ارتقای سطح اطلاعات، دانش و مهارت‌های کارکنان؛ ب) گسترش و تعمیم فضاهای آموزشی برای کلیه کارکنان (با در نظر گرفتن امکانات و توانمندی‌های بالقوه و موجود در سازمان).
- ارتقای شایسته‌سالاری و حرفه‌ای‌گرایی در سازمان از طریق استقرار نظام استخدام و گزینش مناسب و همچنین استقرار نظام ترفیع و ارتقا بر اساس شایسته‌سالاری در سازمان.

- ارتقای زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات و بهره‌گیری از دولت الکترونیک و ارائه خدمات غیرحضوری.

### تعارض منافع

نویسنده هیچ گونه تعارض منافع ندارد.

## References

- Aithal, P. S., & Kumar, P. M. (2016). CCE Approach through ABCD Analysis of 'Theory A' on Organizational Performance. *International Journal of Current Research and Modern Education (IJCRME)*, 1(2), 169-185. **doi:10.5281/ZENODO.164704.**
- Alavi Namour, M. M., Talebi, B., & Maleki Avarsin, S. (2022). Identifying the social components of the productivity of educational organizations using the foundation data method (case study: Islamic Azad University of East Azarbaijan province). *Sociological Studies*, 14(50), 141-123. (In Persian). **doi:10.30495/jss.2021.1922107.1298**
- Appelbaum, E. (2015). High-performance work practices and sustainable economic growth. *EPRN*, 1-5.
- Atuahene, B. T., & Baiden, B. K. (2018). Organizational culture of Ghanaian construction firms. *International Journal of Construction Management*, 18(2), 177-188. **doi:10.1080/15623599.2017.1301043**
- Banerjee, A. (2015). Integrating human motivation in service productivity. *Procedia Manufacturing*, 3, 3591-3598. doi:10.1016/j.promfg.2015.07.726
- Cho, S., Woods, R. H., Jang, S., & Erdem, M. (2006). Measuring the impact of human resource Management practices on hospitality firms' performance. *Hospitality Management*, 25(2), 262-277. doi:10.1016/j.ijhm.2005.04.001
- Crumpton, Michael A. (2011). The value of transparency. *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 24(2), 125-128. **doi:10.1108/08880451111169188**
- Dai, J., Goodrum, P. M., & Maloney, W. F. (2009). Construction craft workers' perceptions of the factors affecting their productivity. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(3), 217-226. **doi:10.1061/(ASCE)0733-9364(2009)135:3(217)**
- Dastane, O. (2020). The impact of technology adoption on organizational productivity. *Journal of Industrial Distribution & Business*, 11(4), 7-18.

- David, T. (2007). A quantitative review of the relationship between person–organization fit and outcome. *Journal of Industrial Teacher Education*, 44(2), 389-399. **doi:10.1016/j.jvb.2005.08.003**
- Ergeneli, A., Ari, G. S., & Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of business research*, 60(1), 41-49. **doi:10.1016/j.jbusres.2006.09.012**
- Farhadi, A., & Lotfi Jalalabadi, M. (2018). Providing a model for improving the productivity of manpower in one of the country's defense units. *Quarterly Journal of Military Sciences and Techniques*, 15(50), 156-135. (In Persian). **doi:10.22034/qjmst.2020.38957**
- Gift, R. A. A., & Obindah, F. (2020). Examining the influence of motivation on organizational productivity in Bayelsa state private hospitals. *Open Access Journal of Science*, 4(3), 94-108. **doi:10.15406/oajs.2020.04.00157**
- Imran, R., Majeed, M., & Ayub, A. (2015). Impact of organizational justice, job security and job satisfaction on organizational productivity. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), 840-845. **doi:10.7763/JOEBM. 2015.V3.295**
- Jamali, D., & Karam, C. (2018). Corporate social responsibility in developing countries as an emerging field of study. *International journal of management reviews*, 20(1), 32-61. **doi:10.1111/ijmr.12112**
- Kambayashi, R., Ohyama, A., & Hori, N. (2021). Management Practices and Productivity in Japan: Evidence from Six Industries in JP MOPS. *Journal of the Japanese and International Economies*, 61. 1-13. **doi:10.1016/j.jjie.2021.101152**
- Kapucu, N. (2005). Interorganizational coordination in dynamic context: Networks in emergency response management. *Connections*, 26(2), 33-48.
- King, N., Horrocks, C., & Brooks, J. (2018). *Interviews in qualitative research*. Sage, 1-360.
- Kour, J., El-Den, J., & Sriratanaviriyakul, N. (2019). The role of positive psychology in improving employees' performance and organizational

- productivity: An experimental study. *Procedia Computer Science*, 161, 226-232. doi:10.1016/j.procs.2019.11.118
- Lapointe, E., & Vandenberghe, C. (2018). Examination of the relationships between servant leadership, organizational commitment, and voice and antisocial behaviors. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 99-115. doi:10.1007/s10551-015-3002-9
- Morin, M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 22, (5), 473-495. doi:10.1108/02683940710757209
- Nygårdh, A., Malm, D., Wikby, K., & Ahlström, G. (2012). The experience of empowerment in the patient-staff encounter: the patient's perspective. *Journal of clinical nursing*, 21(5-6), 897-904. doi:10.1111/j.1365-2702.2011.03901.x
- Odesola, I. A., & Idoro, G. I. (2014). Influence of labour-related factors on construction labour productivity in the south-south geo-political zone of Nigeria. *Journal of Construction in Developing Countries*, 19(1), 93-109. doi:10.1111/j.1365-2702.2011.03901.x
- Park, H., Thomas, S. R. & Tucker, R. L. (2005). Benchmarking of construction productivity. *Journal of Construction Engineering and Management*, 131(7), 772-778. doi:10.1061/(ASCE)0733-9364(2005)131:7(772)
- Sabatini, F. (2008). Does social capital improve labour productivity in Small and Medium Enterprises? *International Journal of Management and Decision Making*, 9(5), 454-480. doi:10.2139/ssrn.828524
- Sanchez, A. A., Marín, G. S., & Morales, A. M. (2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Revistas Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 24(3), 138-148 doi:10.1016/j.redee.2015.03.003
- Shaker Ardakani, M., Abzari, M., Shaemi, A., & Fathi, S. (2016). Diversity management and human resources productivity: Mediating effects of



- perceived organizational attractiveness, organizational justice and social identity in Isfahan's steel industry. *Iranian Journal of Management Studies*, 9(2), 407-432. (In Persian). **doi:10.22059/ijms.2016.56412**
- Suoniemi, S., Terho, H., Zablah, A., Olkkonen, R., & Straub, D. W. (2021). The impact of firm-level and project-level it capabilities on CRM system quality and organizational productivity. *Journal of Business Research*, 127, 108-122. **doi:10.1016/j.jbusres.2021.01.007**
- Tims, M., Dreks, D., Bakker, B., A., (2016). Job crafting and its relationships with person job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92(2), 44-53. **doi: 10.1016/j.jvb.2015.11.007**
- Waziri, S., Mansoori, H., & Adiban, A. (2008). Identifying and prioritizing factors affecting the productivity of human resources using the MADA technique (case study: employees of the Education and Training Organization of Hormozgan Province). *Journal of Education*, 100, 159-135. (In Persian). **dor:20.1001.1.20085885.1387.1.1.5.6**
- Zakarian, S., Grossi, E., Abdi, Z., Bakhshi, E., Kamrani, M. & Kalantari, R. (2015). Investigating the effect of work environment design on the productivity of bank employees. *Occupational Health and Safety*, 6(2), 42-35. (In Persian).
- Zeraatkar, S., Rajabi Farjad, H., & Naqashzadeh, S. (2019). Identifying the challenges of human resource management in the public sector and its effect on productivity. *Human Resource Management Research Quarterly*, 12(4), 197-224. (In Persian). **doi:10.22059/JIPA.2022.343295.3162**