

نقش آموزش موثر و یادگیری در توسعه بهره وری

تدوین و تنظیم: حسین جمشیدی^۱ رضا محمودی^۲

چکیده

نیروی انسانی ماهر و کارآمد، ارزنده ترین ثروت دارایی هر سازمان است. مباحث مربوط به یادگیری سازمانی، از جمله عواملی است که باعث ارتقای بهره وری منابع انسانی می شود. هدف این مطلب بررسی نقش آموزش موثر و یادگیری بر بهره وری نیروی انسانی از طریق توانمندسازی است. ارتقا و توسعه بهره وری در سازمانها از اهمیت زیادی در مباحث اقتصادی و اجتماعی برخوردار است و در این ارتباط آموزش های اثر بخش و یادگیری نقش قابل توجهی را ایفا می نمایند. نتایج تحقیقات نشان می دهد رابطه علی و معلولی قوی بین یادگیری و آموزش های موثر سازمانی و توانمندسازی و بهره وری نیروی انسانی وجود دارد. و توانمندسازی در مجموع می تواند به افزایش رابطه بین یادگیری و بهره وری نیروی انسانی منجر شود. ولی اثر مستقیم یادگیری بر بهره وری بیش تر از اثر غیر مستقیم آن بر توانمندسازی بوده است. همچنین همبستگی بین ابعاد یادگیری و بهره وری به نسبت سایر متغیرها قوی تر است.

کلمات کلیدی: یادگیری، آموزش موثر، بهره وری نیروی انسانی، توانمندسازی

مقدمه

افزایش جمعیت و محدود بودن منابع در سطح جهان موجب شده است که بهره وری نقشی تعیین کننده در رشد اقتصادی، اجتماعی و افزایش رفاه ملی جوامع مختلف ایفا کند. کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه مانند ژاپن، سنگاپور و مالزی، توانسته اند با افزایش بهره وری منابع، تولید ناخالص ملی و درآمد سرانه خود را به نحو چشمگیری افزایش دهند. محققان از دنیای امروزی به عنوان عصر عدم تداوم یاد می کنند. عصر تداوم به این معنی است که دیگر تجارب و راه حل های گذشته برای مسایل جاری و آینده سازمان کارگشا نیستند. عموم دولت ها، معتقدند، باید به شیوه ای دیگر اندیشید و به دنبال راهکارهای جدید بود تا بتوان تولید و خدمات را با حداقل هزینه و با کیفیت برتر، آنگونه که در شرایط بازار و نیاز جهان حکم می کند؛ بتوانیم رقابت کنیم و پیروز این عرصه با ارایه محصولات دارای ملاک های کمی و کیفی لازم باشیم و محصولات فرهنگی و خدماتی و علمی و پژوهشی و منابع انسانی از این دایره جدا نیست و نقش نظام های آموزشی ضمن ایجاد روحیه تولید دانش نهادینه کردن فرهنگ بهره وری هستند و جنبش نرم افزاری باید به روشنی و وضوح این مفهوم را که: "توانا بود؛ هر که دانا بود" را معرفی و فرهنگسازی کند و آموزش دهد.

تولید دانش و بهره وری:

علم از قرن هفدهم تاکنون، دارای مجامع علمی، نهادهایی بی همتا در جامعه انسانی است و اقتدار معنوی خاصی داشته است. این

¹ وزارت تعاون کار و رفاه اجتماعی

² وزارت تعاون کار و رفاه اجتماعی

مجامع در حقیقت جویی انقلابی و در رویه‌ها و روش‌ها صریح و بی‌پرده بوده و مشروعیت‌شان را از این اعتقاد به دست آور دند. هدف علم، در سایه این تحول کیفی رسیدن به نتایج فنی خاص نیست بلکه کسب دانش پایان اهداف علم است که به جنبش نرم افزاری و توسعه یافتگی در زمینه تولید دانش معروف است .

حتی این جنبش اصرار دارد که علم نباید درگیر بوروکراسی بشود تا بتوانند با تولید نرم افزار آزاد و طراحی اتاق فکر در بخش تحقیقات ؛ جواب‌گوی اهدافی باشد که نیازهای جهانی تعیین می‌کند تا نتایج کارهای علمی بر اساس فواید فنی آن‌ها «سنجیده» شود. مطالعات نشان می‌دهد که بهره‌وری در کشور ما، بخصوص در بخش خدمات، همچنان پایین است و توجه خاص و سرمایه‌گذاری بیشتری را در این زمینه می‌طلبد. بهبود بهره‌وری در سازمانهای خدماتی پیچیدگی بیشتری دارد. زیرا نهادها و ستادهای مرتبط با اجزاء فعالیتهای خدماتی معمولاً کیفی و ناملموس اند و به آسانی نمی‌توان آنها را به عدد و رقم تبدیل کرد . از این رو اندازه‌گیری بهره‌وری در بخش خدمات دشوار تر بوده و مستلزم به کار گرفتن روشهای ویژه است . علم نه تنها با تکنولوژی بلکه به گونه‌ای جدایی‌ناپذیر با امور فنی و تکنولوژی‌های اجتماعی و نیازهای جامعه در هم آمیخته است. ویژگی‌های جدید علمی بر آینده دانش و پژوهش آزادانه اهمیتی اساسی خواهد داشت.

هرچند بهره‌وری ؛ یکی از مفاهیم علم اقتصاد است و اینگونه تعریف می‌شود: "مقدار کالا و یا خدمات تولید شده در مقایسه با هر واحد از انرژی و یا کار هزینه شده". یا به دیگر سخن ؛ بدست آوردن حداکثر سود ممکن با بهره‌گیری و استفاده بهینه از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات، زمان، مکان و... به منظور ارتقاء رفاه جامعه. اما بهره‌وری در دوکنش اجتماعی خود ، نیازمند به دانش است . کنش اصلی بهره‌وری در واکنش به اجرای نظریه ی ؛ تولید بیشتر ، مصرف بیشتر و سود بیشتر نظام ها و بنگاهها و سیستم های اقتصادی بر کشورهاست و این سود جویی اگر مبتنی بر دانش نباشد ، چرخه ی اقتصاد به نفع سودجویان اقتصادی و مختل کنندگان امنیت و نظارت بر تولید و مصرف خواهد بود و با پرو پاگاند(غوغاسالاری تبلیغاتی) ذایقه اجتماعی را برای مصرف بی رویه کور می‌کنند و همینگونه به جای اطلاع رسانی، روش تبلیغات تحریک ذایقه و بد سلیقگی را به جای حق انتخاب و حق مصرف و هزینه حاکم می‌کنند.

دومین کنش بهره‌وری، فرهنگسازی نظام مند بودن به سیستم بهره‌دهی و بهره‌رسانی و بهره‌مندی در مقابله با بهره‌کشی است. بر خلاف پندار برخی افراد بهره‌وری فقط برای صنایع نیست بلکه بهره‌وری سطوح مختلفی دارد و همه افراد در همه سطوح نقش دارند یعنی اینکه افراد می‌توانند با تفکر، ابداعات و نوآوری‌های خود عملاً" در چند سطح گوناگون موثر واقع گردند، سطوح مختلف بهره‌وری عبارت‌اند از :

1. سطح فرد
2. سطح گروه کاری
3. سطح سازمانی
4. سطح رشته‌های تجاری، خدماتی، صنعتی و یا کشاورزی
5. سطح بخش‌های اقتصادی
6. سطح ملی و کشوری
7. سطح جهانی

با اختصار می‌توان گفت ؛ در سطوح فردی به دنبال تدابیری برای افزایش بهره‌وری فردی و در سطح گروه نیز به دنبال افزایش بهره‌وری گروه کاری هستیم .

وقتی بهره‌وری در سطوح سازمانی و رشته‌ها و اقتصادی مطرح می‌شود و بیشترین ضوابط و شرایط مربوط به بهره‌وری را می‌توان در دانش و فرهنگ سازمانی مشاهده کرد .

در سطح ملی و جهانی؛ مصالح ملی برای حفظ منافع کلان ملی و امنیت و حیثیت اجتماعی مطرح است و برنامه ریزان اقتصادی و سیاست‌گذاران مثلاً" در زمان جنگ دستور دهند کارخانه‌های کالاهای غیرضروری و لوکس اقدام به همکاری با سایر کارخانه‌های

تولید مواد غذایی و حتی کارخانه‌های ساخت جنگ افزار نمایند و تولید کالای خود را تعطیل نمایند. و یا مصالح عمومی ایجاب می‌کند چند خانه که در مسیر طرح یک شاهراه واقع گردیده خریداری یا معاوضه گردیده و تخریب شود .

تولید دانش و فرهنگسازی برای بهبود موانع بهره وری:

- نداشتن اعتقاد و باور ملی به نتایج و فواید بهبود بهره وری
- ترس از برخی نمودهای ظاهری بهره وری از جمله ترس از بیکاری
- ناآگاهی عمومی نسبت به مفاهیم و جایگاه بهره وری؛ منجر می‌شود، تا میزان اهمیت آن نقش و وظایف افراد در این راستا، به حد اقل برسد. دیگر موانع بهره وری، بی‌توجهی به فکرهای خلاق و مبتکر مقاومت افراد در مقابل تغییرات و عدم تمایل به ترک برخی عادات غرق شدن در روش‌ها و تکنیکها و تغییر باورهای فکری بلند پروازی و بی‌توجهی به مسائل به ظاهر کوچک و راه‌حلهای خرد
- مشخص نمودن متولی کار
- ناهماهنگی و نبود هدایت و نظارت مناسب
- ضعف تعهد اجرایی
- عجله در حصول نتیجه
- دخالت‌های بی‌جای برخی کارشناسان در سایر حوزه‌های کاری و اظهار نظرهای غیر کارشناسانه
- عدم وجود کارشناسان خبره و یا عدم انگیزش آنها در ارزیابی سیستم و تجزیه و تحلیل و اندازه‌گیری بهره وری برخورد مقطعی با موضوع بهره وری و ناپیوستگی، آنهاست.

● فواید آموزش و ارتقای فرهنگ عمومی در بهره وری :

- صرفه جویی در هزینه‌ها افزایش کیفیت (مرغوبیت و مطلوبیت) کالاها و خدمات
- ثبات قیمت‌ها و یا حتی کاهش آن افزایش سطح رفاه عمومی جامعه
- افزایش درآمد و سود رضایت عمومی افراد رونق اقتصادی افزایش
- تولید و ارائه خدمات مثبت اقتصادی در بازار جهانی ایجاد اشتغال توسعه صنعتی .
- منافع و فواید بهره وری برای سیستم‌های دولتی و شرکتها را می‌توان به شرح ذیل برشمرد :
- افزایش سود و درآمد کاهش هزینه‌ها افزایش تقاضا
- رضایت شغلی کارکنان
- سرعت عمل کارکنان
- دقت عمل کارکنان
- ایجاد رقابت سالم تر
- ارتقای شغلی کارکنان
- ایجاد محیط کاری جذاب آموزش عمومی کارکنان
- افزایش حقوق و دستمزد
- امنیت شغلی کارکنان
- انجام درست کارها و انجام کارهای درست
- افزایش کیفیت زندگی کاری
- افزایش رفاه کارکنان
- افزایش انگیزه کاری

رابطه ی بهبود و ارتقای بهره وری و فرهنگ عمومی :

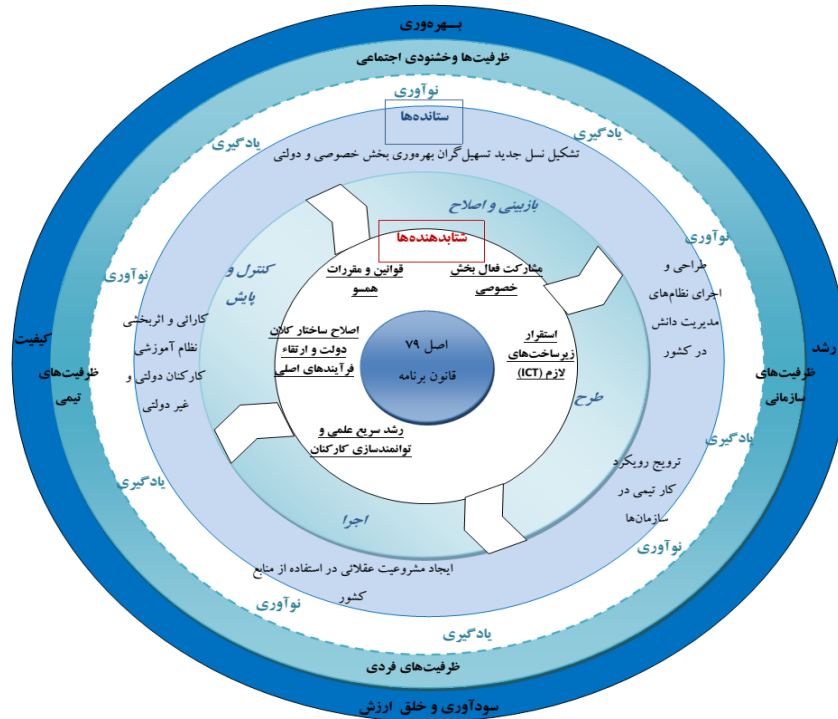
نظام اقتصادی سالم می تواند سیاست های فرهنگی یک کشور را تعیین و تبیین می کند و این سالمسازی دو سویه مستلزم کوشش و تلاش برنامه ریزی شده همه جانبه از سوی افراد و مسئولین ذیربط در فرهنگ و اقتصاد است که خود نیازمند بهبود شرایط کار و تغییر محرکه ها و روشهای انگیزشی کارکنان، بهبود نظامها، دستورالعملها، قوانین، بخشنامه ها، دستورالعملها، روشها، فناوری و غیره می شود .

بدیهی است برای افزایش سطح بهره وری عامل یا علت بخصوصی را نمی توان ارائه کرد بلکه ارتقای بهره وری معلول ترکیبی از عوامل گوناگون است و هرکدام به نوبه خود تأثیر لازم را می گذارد. عوامل بسیاری در تعریف و دیدگاههای مکاتب آموزشی مختلف نسبت به بهره وری موثرند که درک دانش؛ تجربه؛ زمینه ها و شرایط محیطی موجب تعریف و تفسیر آنها از بهره وری به شیوه های مختلف گردیده است.

نظام جامع بهره وری : همانطور که در نمودار ملاحظه می گردد اهمیت آموزش های موثر در بهبود بهره وری بخوبی نشان داده می شود :

معرفت شناسی آموزش های فنون بهبود بهره وری

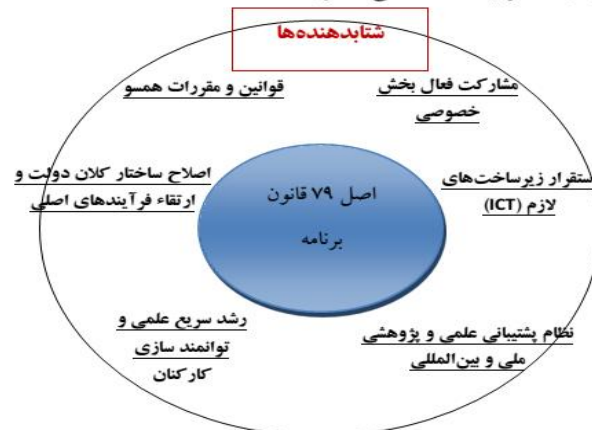


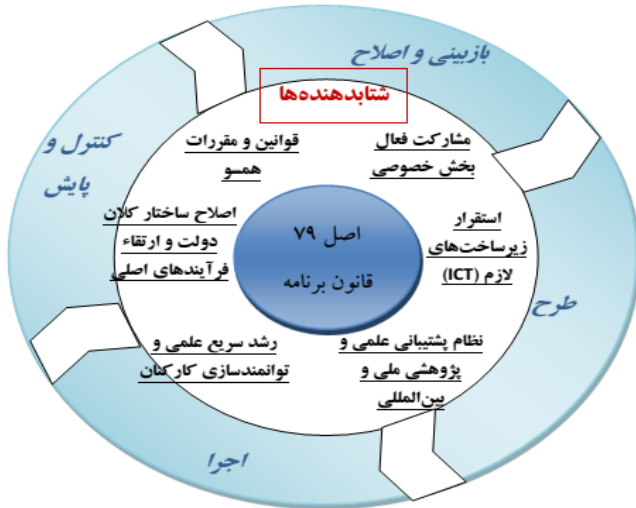


حلقه دوم:

این حلقه، نشان‌دهنده عوامل تقویت‌کننده و پیشبرنده حلقه مرکزی می‌باشند. مولفه‌های اصلی این حلقه عبارتند از:

- قوانین و مقررات همسو
- مشارکت فعال بخش خصوصی
- نظام پشتیبانی علمی و پژوهشی ملی و بین‌المللی
- رشد سریع علمی و توانمندسازی کارکنان
- استقرار زیرساخت‌های لازم (ICT)
- اصلاح ساختار کلان دولت و ارتقاء فرآیندهای اصلی کشور

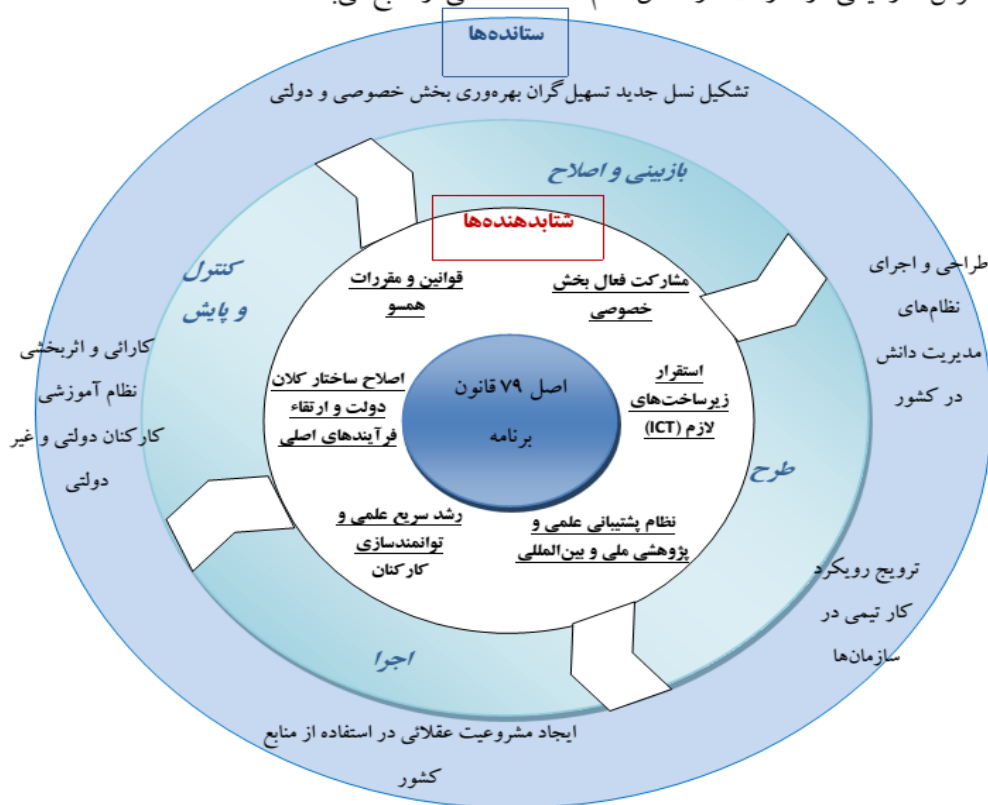




جایگاه ویژگی‌های مذکور در مدل به شکل زیر می‌باشد:

حلقه چهارم:

این حلقه مربوط به ستانده‌های چارچوب می‌باشد که در شکل زیر نشان داده شده است. انتظار می‌رود در این مرحله نسل جدید تسهیل‌گران بهره‌وری، تربیت شده و طرح‌های مدیریت‌دانش در سازمان‌ها تعریف شود. از دیگر ستانده‌های این سیستم، گسترش کار تیمی در سازمان‌ها و تحقق نظام استفاده عقلانی از منابع می‌باشد.



تحلیل بهره وری: بیشتر تعاریف بهره وری شامل کارایی؛ اثر بخشی؛ سود آوری؛ کیفیت؛ نوآوری؛ کیفیت زندگی فردی و اجتماعی؛ فرهنگ و مانند آن است (بلچر ۱۹۸۷). پس نمی توان نقش و تاثیر آموزش را در بهره وری نادیده گرفت. با نگاهی کوتاه و گذرا به این مفاهیم به بحث اصلی خود در باره ی بهره وری تولید دانش برای کسب توانایی از سوی « فرامدرسه » می پردازیم و تاثیر متقابل و تعاملی این سه متغیر یعنی؛ بهره وری - تولید دانش و توانایی ملی پرداخته می شود.

کار آیی: کارایی، عبارتی است برای مشخص کردن آسانی در کارا بودن هر چیز. همچنین چگونگی کاربرد آسان تر برای فرد، با بکار بردن ابزار یا چیزی ساخته شده توسط انسان، برای هدفی خاص. کارایی می تواند به معنی سنجش میزان کارایی و کاربردی بودن، و مطالعه چگونگی بازده و میزان بهره وری پنهان در هر ابزاری نیز باشد، همچنین رعنائی و زیبایی آن. (ویکی پدیا)

اثر بخشی: به معنی هدایت منابع به سوی اهدافی که ارزشمند ترند. برای مثال تمرکز روی نتایج؛ انجام کار صحیح در زمان صحیح؛ کسب اهداف کوتاه مدت و بلند مدت می باشد. در این رابطه اثر بخشی فردی را متغیر های خروجی می دانند که برای سنجش افراد استفاده میشوند مانند انعطاف پذیری و اثر بخشی سازمانی و توانایی سازمان در ارضای حداقل انتظارات ذی نفعها برای کسب اهداف کوتاه مدت و بلند مدت. بطور کلی اثر بخشی سازمانی دستا بی به اولویتها و اهداف چند گانه در چارچوب نظام ارزشی مشترک با فرهنگ سازمانی است به گونه ای که کسب اهداف از نظر هزینه و زمان بهینه باشد و رضایت خاطر ذی نفعهایی را که در جهت کسب اهداف تلاش می کنند را فراهم نماید.

سود آوری: طبق مدل تجزیه و تحلیل نسبتهای مالی دوپونت در واقع سود چگونگی بکار گیری داراییها و کسب منفعت حاصل از آن است.

کیفیت: سلاحی استراتژیک و رقابتی جهت تثبیت وضع فعلی و انجام فعالیتهای جدید بطوریکه افزایش فروش در بازار را تسهیل می کند. کیفیت و بهره وری قابل تفکیک نیستند و به موازات هم پیش میروند.

نوآوری: فرایند خلاقانه انتخاب و انطباق کالاها و خدمات؛ فرایندها؛ ساختارها و دیگر موارد برای پاسخگوئی به فشار های داخلی و خارجی و تقاضا و تغییرات محیط است. نوآوری ممکن است مبتنی بر کار فردی یا نیاز های سازمانی و یا نتیجه فشار های محیطی مثل تشدید رقابت باشد. در این حالت کوششها به سوی تکمیل یا جایگزینی فرایندی که اکنون وجود دارد یا با تامین این حلقه مفقوده به سوی آن هدایت میشود معطوف است.

روش کمی بیان نوآوری: عبارت از نسبت خروجی به ورودی مساوی با محصولات بازاریابی شده به اید ه های امکان پذیر (تعداد خلاقیتها). کیفیت زندگی کاری در مدل والتون عبارت از مراحل زیر است:

۱. پرداخت کافی و منصفانه

۲. عوامل ایمنی و بهداشتی

۳. فرصت رشد و امنیت مداوم

۴. قانون گرایی در سازمان کار

۵. وابستگی اجتماعی زندگی کاری

۶. فضای کلی زندگی

۷. یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان کار

۸. بهبود تواناییهای انسانی

« روندهای موثر بر بهره‌وری : روندهای فردی و سازمانی ؛ روند های تکنولوژیک و روندهای فرهنگی .

روندهای فردی : مدیران به چالش واداشته می شوند . چالشها در ابعاد گوناگون ظهور می کنند نسل جدید کارکنان اغلب انتظار بیشتری از مشاغل و مدیران خود دارند .

دیگر چالشها عبارتند از :

- ساختارهای سازمانی با رسمیت کمتر

- کنترلهای خشک و فاقد انعطاف

- تعامل پویا با همکاران و سرپرستان در روابط کاری مدیرانی که خود بهره‌وری دارند بیشتر به بهره‌وری سازمان توجه دارند

مدیریت مشارکت نیز از روشهای افزایش بهره‌وری از طریق دخالت دادن کارکنان با توجه به تعهد و توان و تمایل آنها برای اعمال این سبک است به این ترتیب :

الف) کار آفرینی رشد می یابد

ب) منابع اصلی کار آفرینی رشد سریع دانش و فناوری و افزایش نیازهای خدماتی است و مدیران کار آفرین با سرعت و مبتکرانه حرکت میکنند . (تافلر ۱۹۸۵)

ت) توجه به ایمنی و بهداشت افزایش می یابد . تاثیر ایمنی و بهداشت بر بهره‌وری از روندهای رشد یافته است .

ث) نیاز به برنامه‌های آموزشی و پرورشی افزایش می یابد ؛

رویکرد آموزش برای بهبود کیفیت از برنامه‌های مهم است روندهای سازمانی :

جو و فضای مناسب جهت بهره‌وری ضروری است . بهره‌وری بالا بدون حمایت از سوی کارکنان به مدیریت عالی و سازمان ممکن نیست .

سه شاخه عمده چنین حمایتی عبارتند از :

۱. وجود استانداردهای بالا یا جو برتری جویی

(وجود مجموعه‌ای از اهداف سازمانی و اهداف عملکردی که با فرهنگ سازمانی ممزوج و بخوبی درک و بیان میشوند .

۳. جو منسجم سازمانی که خلاقیت و نوآوری را تقویت کند . روندهای فرهنگی بر نقش فرهنگ در بهبود بهره‌وری بسیار تاکید می شود .

ارتباط میان فرهنگ و بهره‌وری یک مدل ساده و قابل بیان نیست . محققان معتقدند بهره‌وری سازمان در صورتی افزایش می یابد که

فرهنگ سازمانی در جهت کسب اولویتهای سازمان شکل داده شود و گاهی تغییر یابد .
مطالعات نشان میدهد که فرهنگ سازمانی کلیدی برای بهبود عملکرد بهره وری است و در موفقیت و یا شکست سازمان نقش تعیین کننده ای دارد. نیروهای مثبت و منفی از راههای گوناگون بر کارکنان ؛ فرایندها و بهره وری تأثیری گذارند .
برخی نیروهای عمده قابل پیش بینی یا کاملاً قابل کنترل هستند و با افزایش کنترل مدیران بر این نیروهای سازمانی پیش بینی احتمال وقوع تغییر سازمانی یا فردی آسانتر می گردد .

● روندهای تکنولوژیک :

تکنولوژی یا فناوری به روش انجام کار و تجهیزات مورد استفاده برای انجام آن کار اشاره دارد . تاکید بر فناوری در حال گسترش است و فناوریهای جدید مربوط به ارتباطات؛ پردازش اطلاعات ؛ میکرو الکترونیک و مهندسی ژنتیک بر محیط کار مسلط شده اند .
دو نگاه به فنا وری وجود دارد :

۱. نگاه بیرونی به عنوان یک تسهیل کننده برای تولید همراه با بهره وری
 ۲. نگاه داخلی به فناوری به عنوان هویتی نیازمند نرم افزار و نیروی کار ماهر و بودجه های زیاد برای آموزش کارکنان موجود .
- سن افراد ؛ فرهنگ ؛ نرخ رشد و منابع انسانی سازمان بر چگونگی جذب فناوری تأثیر می گذارد. سرپرستان عملیاتی آموزش دیده که در طراحی و اجرای فرایندها شرکت دارند و گروههای مدیریتی حمایتی در اجرای موفقیت آمیز فناوری سهم زیادی دارند .
بخشی از بهبود بهره وری بدلیل نوآوری تکنولوژیک است؛ در عصر اطلاعات همه افراد و سازمانها متکی به اطلاعات می باشند .

●

بهره‌وری نیروی انسانی

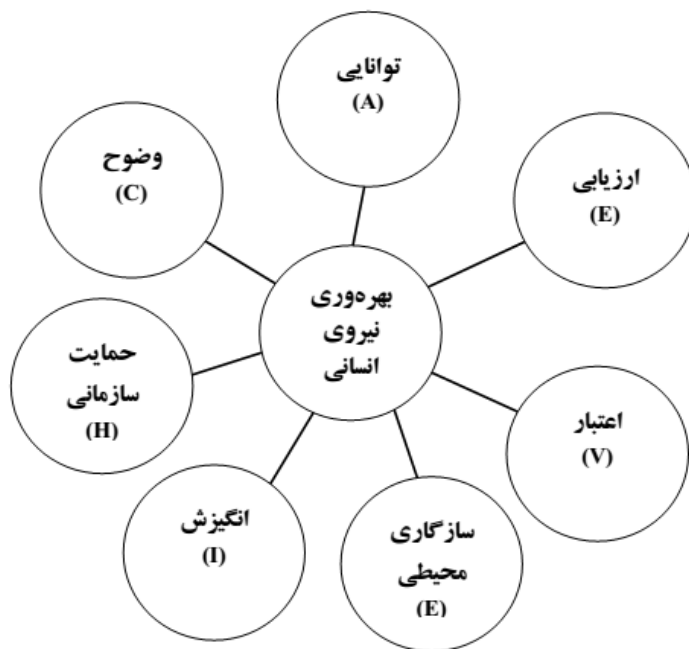
بهره‌وری، در معنای عام آن استفاده‌ی مؤثر و کارآمد از نهاده‌ها برای دستیابی به ستاده‌ها است. نهاده‌ها، منابعی (نظیر: انرژی، مواد اولیه، سرمایه و نیروی کار) هستند که برای خلق خروجی یا ستاده (ستاده اشاره به برون‌داد یک سازمان دارد که می‌تواند ماهیتی فیزیکی داشته یا دارای ماهیتی ناملموس باشد) استفاده می‌شوند (تانگن^۱، ۲۰۰۵: ۳۵). به عبارت دیگر، می‌توان گفت که بهره‌وری عبارت است از به‌دست آوردن سود بیشینه‌ی ممکن با بهره‌گیری بهینه از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات، زمان، مکان و... .

سومانث^۲ نسبت به بهره‌وری دیدگاهی کاملاً فیزیکی داشته و بهره‌وری را مقایسه‌ی بین ورودی‌های فیزیکی با خروجی‌های فیزیکی سازمان می‌داند (تانگن، ۲۰۰۵: ۳۵). داوِنپورت، توماس و کانتزل^۳، بهره‌وری را کیفیت، کارآیی و سودمندی تعریف می‌کنند (داوِنپورت، توماس و کانتزل، ۲۰۰۲: ۲۴)؛ اما امروزه با توجه به اهمیت منابع انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین منابع تولید در سازمان‌ها و نقش بی‌بدیل آن در حوزه‌ی سازمانی (اعم از سازمان‌های تولیدی و خدماتی) توجه به نقش و عملکرد این منبع عظیم، پیچیده و گران‌بها بدون شک می‌تواند راه‌گشای بسیاری از چالش‌های سازمانی باشد. اینک باید دید بهره‌وری منابع انسانی تحت تأثیر چه عواملی است.

اوزبیلجین^۴ (۲۰۰۵)، بر این اعتقاد است که خلاقیت، سطوح دستمزد، توانایی و مهارت افراد، چگونگی مسیر پیشرفت شغلی و موقعیت افراد، نوع مدیریت و انعطاف سازمانی عوامل مؤثر بر بهره‌وری می‌باشند (اوزبیلجین، ۲۰۰۵). درخصوص مدل‌سازی بهره‌وری منابع انسانی، کوشش‌های زیادی صورت گرفته است و از جمله اندیشمندانی که در این عرصه تلاش‌های بی‌بدیلی را انجام داده‌اند می‌توان به هرسی و گلداسمیت اشاره کرد. هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰) هفت متغیر مربوط به مدیریت عملکرد اثربخش را - مطابق شکل (۱) - شامل: توانایی^۵ (A)، وضوح^۶ (C)،

-
1. Tangen
 2. Sumanth
 3. Davenport, Thomas & Cantrell
 4. Ozbiligin
 5. Ability
 6. Clarity

حمایت سازمانی^۱ (H)، انگیزه^۲ (I)، ارزیابی^۳ (E)، اعتبار^۴ (V) و سازگاری محیطی^۵ (E) معرفی می کنند (مدل ACHIEVE) (خاکی، ۱۳۸۶: ۵۵). در ادامه، توضیحات مربوط به مؤلفه های آن آورده شده است:



ابعاد بهره‌وری نیروی انسانی از منظر هرسی و گلداسمیت

۱. توانایی (دانش و مهارت): توانایی، قدرت به انجام رساندن موفقیت آمیز یک وظیفه می باشد (خاکی، ۱۳۸۶: ۵۵). به عبارت دیگر، اصطلاح توانایی به دانش و مهارت های کارکنان برای انجام شغل اطلاق می شود.

۲. وضوح (درک یا تصور نقش): وضوح به روشنی در درک و پذیرش نحوه کار، محل و چگونگی آن اطلاق می شود. در این مدل، مفهوم وضوح بیش تر اشاره به شفافیت نقش در قالب شغل دارد.

برای آنکه کارکنان درکی کامل از مشکل داشته باشند، باید برای آنها مقاصد و اهداف عمده، نحوه رسیدن به این مقاصد و اهداف و اولویت های اهداف و مقاصد (چه هدف هایی در چه زمانی بیش ترین اهمیت را دارند) به طور کامل، صریح و شفاف بیان شود (خاکی، ۱۳۸۶: ۵۵).

1. Help
2. Incentive
3. Evaluation
4. Validity
5. Environment Adaptability

۳. کمک (حمایت سازمانی): حمایتی که کارکنان برای دستیابی به اثربخشی کار به آن نیاز دارند (خاکی، ۱۳۸۶: ۵۵). این کمک‌رسانی‌ها هم درحوزه‌ی مادی و هم غیرمادی است. برخی از عوامل حمایت سازمانی که می‌توان به آن‌ها اشاره کرد عبارتند از: بودجه، وسایل و تسهیلاتی که برای انجام وظیفه لازم است، حمایت لازم از جانب دوایر دیگر

۴. انگیزش (انگیزش یا تمایل): مفهوم انگیزش به معنای شوروشوق و تمایل به انجام کار است.

۵. ارزیابی (آموزش و بازخور عملکرد): ارزیابی به سازوکار قضاوت در رابطه با چگونگی انجام کار اطلاق می‌شود. روند بازخور مناسب به کارکنان اجازه می‌دهد که پیوسته از کیفیت انجام کار مطلع باشند.

۶. اعتبار (اعمال معتبر و حقوقی کارکنان): اعتبار؛ مناسبت، قانونمندی و مشروع بودن تصمیمات مدیر را بیان می‌کند.

۷. سازگاری محیطی: محیط به مجموعه عوامل مؤثر برون‌سازمانی اشاره دارد (خاکی، ۱۳۸۶: ۵۵). سازگاری با محیط، به عنوان درجه‌ی توانایی سازمان برای انطباق با محیط اطراف تعریف می‌شود.

ابعاد	مؤلفه‌ها	گویه‌ها
یادگیری سازمانی	تحصیل دانش	تأکید بر بهبود دانش موجود، تأکید بر توسعه‌ی دانش جدید، انعکاس دانش سازمانی در کارهای کارکنان، تأکید بر بهبود شایستگی‌های شخصی
	تسهیم دانش	آموختن کارکنان از همدیگر، تبادل دانش بین کارکنان، سهولت و تکرار در تسهیم دانش بین کارکنان
	به‌کارگیری دانش	استفاده از دانش جدید برای تغییر روش‌ها، جست‌وجوی رویه‌هایی جدید برای کار، تأکید بر کاربرد دانش جدید
توانمندسازی کارکنان	شایستگی	اطمینان به توانایی خود، مناسب بودن قابلیت‌ها و توانایی‌های فرد برای انجام کار، تسلط بر مهارت‌های مورد نیاز
	استقلال	آزادی عمل برای چگونگی انجام کار، فراهم‌شدن فرصت برای انجام کار در نتیجه‌ی استقلال، امکان استفاده از ابتکارات شخصی
	موثر بودن	تأثیر چشم‌گیر بر وقایع محل کار، کنترل زیاد بر وقایع محل کار، مورد توجه قرار گرفتن نظرات شخص در تصمیمات مربوط به کار
	معنادار بودن شغل	مهم‌بودن کار برای فرد، معنادار بودن فعالیت‌های کاری برای فرد، دقت در انجام کارها
	اعتماد	صادق بودن همکاران باشخص، وفادار بودن همکاران به وعده‌های‌شان، توجه همکاران به موفقیت و کامیابی فرد

ابعاد مؤلفه‌ها و گویه‌های یادگیری سازمانی، توانمندسازی کارکنان و بهره‌وری نیروی انسانی

ابعاد	مؤلفه	گویه‌ها
بهره‌وری نیروی انسانی	توانایی	میزان موفقیت در نتیجه‌ی شغل فعلی، میزان دوره‌های آموزشی ضمن خدمت از سوی سازمان، میزان آموزش‌های لازم گذرانده‌شده برای انجام شغل
	درک و شناخت شغل	میزان تذکرات برای اشتباهات ناشی از عدم درک درست کار، میزان تشویق برای پرسش در مورد انجام کار، میزان درک صحیح از اهداف کاری، میزان تلاش سازمان در مورد درک درست کارکنان از کار
	حمایت سازمانی	میزان تخصیص بودجه‌ی لازم برای واحدهای مختلف، میزان حمایت مستقیم مسؤولان برای انجام کارهای دشوار، میزان واگذاری وسایل و تجهیزات مورد نیاز شغل شما
	انگیزش	میزان فرصت‌های ارتقاء، میزان دریافت پاداش‌های نقدی موقع نشان دادن ابتکار عمل، میزان دلجویی مافوق در زمان مواجهه‌ی شخص با مشکلات فردی
	بازخور	میزان آگاهی از کیفیت کار، میزان آگاهی از روش‌های بهبود عملکرد، میزان بازخور راجع به عملکرد فردی از سوی سازمان، میزان بازخور در مورد نتایج مثبت و منفی کار
	اعتبار	میزان مطابقت تصمیمات سازمان با اصول اخلاقی، میزان رعایت ضوابط و شایستگی در انتصاب‌ها، میزان اعتماد به مدیران مافوق
	سازگاری با محیط	میزان تأثیر شرایط بازار بر عملکرد فرد، میزان تغییر شرایط اقتصادی جامعه بر عملکرد فرد، میزان تأثیر رقابت بر عملکرد فرد

عوامل کلیدی در تعیین میانگین بهره وری نیروی کار در یک کشور را می توان به شرح زیر خلاصه کرد:

- ۱- مهارت ها و آموزش دیدگی کارگران ، که "سرمایه انسانی" نامیده می شود.
- ۲- کمیت و کیفیت سرمایه فیزیکی (مادی) - از قبیل ماشین آلات ، ابزار و تجهیزات و سازه ها.
- ۳- کمیت و کیفیت زمین و سایر منابع طبیعی.
- ۴- کارآنی و قابلیت های بالاین آوری مورد استفاده در تولید.
- ۵- تأثیرگذاری مدیران و کارآفرینی.
- ۶- فضای سیاسی ، اجتماعی و حقوقی حاکم بر جامعه.

متأسفانه ، و به دلایل مختلف ، نرخ رشد بهره وری نیروی کار (که مهم ترین عامل در رشد اقتصادی در بلند مدت به شمار می رود) در کشور ما بسیار پائین است. جدو ، ۴ این واقعیت را به روشنی نشان می دهد.

**میانگین نرخ رشد بهره وری نیروی کار در کشورهای منتخب آسیائی - درصد در سال
(برای دوره ۱۹۹۰ تا ۲۰۱۰)**

دوره زمانی		دوره زمانی		دوره زمانی	
نام کشور	۱۹۹۰ - ۲۰۱۰	نام کشور	۱۹۹۰ - ۲۰۱۰	نام کشور	۱۹۹۰ - ۲۰۱۰
درصد در سال		درصد در سال		درصد در سال	
چین	۸/۸	کامبوج	۳/۷	اندونزی	۲/۶
ویت نام	۵/۰	مالزی	۳/۶	بحرین	۲/۴
کره	۴/۶	لائوس	۳/۶	عمان	۲/۲
سريلانكا	۴/۶	بنگلادش	۳/۴	هنگ کنگ	۲/۲
میانمار	۴/۵	قطر	۳/۳	پاکستان	۱/۹
تایلند	۴/۳	هنوستان	۲/۹	ایران	۱/۲
سنگاپور	۳/۹	کویت	۲/۹	عربستان سعودی	۱/۱

Source : APO Data Book ۲۰۱۲. [Asian Productivity Organization](#)

گروه	گویه	امتیاز	میانگین امتیازو اوایت طبقه	گروه	گویه	امتیاز	میانگین امتیازو اوایت طبقه
خصوصیات فردی	علم، آگاهی و دانش درباره چگونگی انجام شغل	4.5769	۴/۳ دوم	سبک مدیریت	توزیع مناسب و منطقی منابع انسانی در بخشهای مختلف	4.3750	میانگین امتیازو اوایت طبقه
	تجربه کارمندان از شغل مربوطه	3.9519			افزایش میزان تعهد و حمایت مدیران ارشد دانشگاه	4.3462	
	انگیزه برای کار و تلاش در جهت بهبود روند انجام کار	4.6154			ایجاد زمینه برقراری ارتباط باز مدیران و کارکنان	4.2596	
	نگرش فرد جهت انجام بهتر کارها	4.3365			توجه و تشویق کارکنان بهره ور از سوی مدیران	4.4135	
فرهنگ سازمانی	ایجاد زمینه ای برای همکاری و انجام کارهای تیمی	4.1635	۴/۱ سوم	سیستم پاداش	طراحی و اجرای مکانیزم های مناسب تشویق و تنبیه	4.2788	۳/۱۸۵ ششم
	فراهم آوردن امکان ابراز عقیده برای انجام بهتر کار	4.2115			افزایش حقوق کارمندان با توجه به میزان عملکرد آنها	4.1827	
	تلاش برای ایجاد نگرش توجه به بهره وری کارکنان	4.2212			فراهم کردن امکانات مناسب رفاهی	4.0288	
ساختار سازمانی	تفویض اختیار بیشتر برای انجام برخی از کارها	3.9904	۴/۰۶ چهارم	فضای فیزیکی	فراهم آوردن حداقل استانداردهای فیزیکی لازم	4.0577	۴ پنجم
	تعریف و تعیین شرح وظایف دقیق شغلی	4.1635			دقت در نحوه استقرار و چیدمان وسایل و تجهیزات	3.7500	
	هماهنگی و تناسب رشته تحصیلی کارمندان با شغل	4.1827			بهره گیری از تکنولوژی های مناسب و امکانات لازم	4.0192	
	شفاف سازی و مستند نمودن روش های انجام کار	4.3173			دقت در ترتیب و توالی بخشها	3.8654	
	اصلاح فرآیندهای انجام کار	4.3173			رعایت اصول ایمنی و بهداشت در محیط کار	4.1635	

اولویت بندی عوامل موثر بر بهره وری منابع انسانی از دیدگاه افراد مورد بررسی

گروه	گویه	میانگین امتیاز	اولویت	گروه	گویه	میانگین امتیاز	اولویت
موانع ارتقای بهره وری منابع انسانی	فقدان نگرش مناسب افراد به موضوع بهره وری	۴/۲	سوم	راهکارهای موثر بر ارتقای بهره	برنامه ریزی جهت تغییر نگرش و ایجاد نگرش مثبت در مقوله بهره وری منابع انسانی و ارتقای آن در کارکنان	۴/۲۷	دوم
	فرهنگ سازمانی نا مطلوب برای توجه به موضوع بهره وری	۴/۱	چهارم		طراحی مدل های عادلانه ارزیابی عملکرد و پاداش در دانشگاه	۴/۲۶	سوم
	بوروکراسی بالا و بزرگ بودن اندازه دانشگاه	۳/۹	ششم		برنامه ریزی جهت ایجاد انگیزه های مثبت در کارکنان به منظور ارتقای بهره وری	۴/۸	اول
	نوع مدیریت و نگرش نامناسب مستولان و مدیران دانشگاه	۴/۳	دوم		ارایه دوره های آموزشی مرتبط با مقوله بهره وری در دانشگاه	۴	پنجم
	عدم ارایه آموزشهای کاربردی و مناسب جهت ارتقای بهره وری در دانشگاه	۴	پنجم		ترویج فرهنگ مشارکت و مدیریت مشارکتی در دانشگاه	۴/۱	چهارم
	سیستم های نامناسب و ناعادلانه ارزیابی و پاداش در دانشگاه	۴/۳	اول		توجه به مباحث ارگونومی در دانشگاه	۳/۶۵	ششم
	نا مناسب بودن محیط و فضای فیزیکی کار در دانشگاه	۳/۷	هفتم		کوچک کردن اندازه دانشگاه	۳/۶	هفتم

اولویت بندی موانع و راهکارهای موثر بر ارتقای بهره وری منابع انسانی

استراتژی توسعه حرکت بهره‌وری در بخش تعاون:

در برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کاهش تصدی‌گری بخش دولتی و افزایش مشارکت‌های مردمی در فعالیت‌های اقتصادی مورد تأکید قرار گرفته و متعاقب آن راهکارهای اجرایی فعالیت‌ها و امور قابل واگذاری به تشکلهای تعاونی و خصوصی به تفکیک بخش‌ها و زیربخش‌های اقتصادی تعیین و مشخص شده است. با توجه به فرایند تحولات مزبور و نیز با در نظر گرفتن سایر تحولات اقتصادی با در نظر گرفتن سایر تحولات اقتصادی و اجتماعی جامد و اقبال جوانان و فارغ‌التحصیلان در جستجوی کار برای تشکیل تعاونی، اقبال بلندی را برای توسعه کمی و کیفی بخش تعاون ایجاد نموده است.

توسعه بخش تعاون، به عنوان دومین بخش رسمی اقتصاد کشور از چهار طریق به شرح زیر صورت می‌گیرد.

الف) تشکیل شرکت‌های تعاونی جدید در جایگزینی فعالیتها و امور قابل واگذاری بخش دولتی.

ب) تشکیل شرکتهای تعاونی جدید تأمین نیاز تولیدکنندگان برای بنگاههای اقتصادی کوچک و متوسط (SME)

ج) ارتقاء بهره‌وری شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاونی موجود تحت پوشش قانون تعاون اقتصاد جمهوری اسلامی ایران با هدف استفاده کاملتر از ظرفیت‌ها و سرمایه‌گذاریهای فیزیکی و انسانی انجام شده و افزایش سهم بخش تعاون در اقتصاد ملی

د) تلفیقی از رویکردهای الف، ب، ج

مجموعه اطلاعات حاصل از بررسی آمارهای موجود، نظارت‌های انجام شده و مشاهدات و مطالعات کارشناسی موجود مؤید آن است که تقریباً بیش از 130000 شرکت تعاونی و اتحادیه فعال به ثبت رسیده، تاکنون در ارتباط با تعریف و مفهوم بهره‌وری یعنی کارائی، باضافه ثمربخشی، از وضعیت مطلوب برخوردار نمی‌باشند به طوریکه تعدادی از آنها نیمه فعال بوده و برخی دیگر با ظرفیت کامل فیزیکی و انسانی از نظر کمی و کیفی به تولید کالا و خدمات اقدام نمی‌کنند. گرچه گروهی از تعاونی و اتحادیه‌های تعاونی موجود از منظر بهره‌وری و در مقایسه با واحدهای متناظر خود در بخش‌های دولتی و خصوصی، به گواهی شاخص‌های بهره‌وری از وضعیت بهتری برخوردار هستند با این حال ارتقاء توانمندیهای اقتصادی و تکنولوژی کلیه تشکلهای تعاونی به صورت بهره و کارآمد، هدف کلی و متعالی حرکت توسعه بهره‌وری بخش تعاون را تشکیل می‌دهد.

اقدامات و برنامه‌های عملیاتی برای توسعه حرکت بهره‌وری بخش تعاون:

در ادبیات بین‌المللی بهره‌وری و تحت عنوان چرخه مدیریت بهره‌وری پنج فعالیت کلی زیر مطرح می‌شود.

الف) اشاعه فرهنگ بهره‌وری و بسترسازی توسعه آن

ب) تعیین شاخص‌های بهره‌وری و اندازه‌گیری آنها

ج) تجزیه و تحلیل شاخص‌های بهره‌وری و شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقاء بهره‌وری و یا بازدارنده آن

د) برنامه‌ریزی بهبود بهره‌وری بر اساس یافته‌های بند ب و ج

ه) اعمال برنامه‌ها در جهت ارتقاء بهره‌وری

فعالیت‌های مذکور، که به صورت چرخشی و در زمانهای مشخص (معمولاً هر سال) صورت می‌گیرد، اطلاعات لازم را برای مدیران سازمانها و شرکت‌ها در اختیار قرار می‌دهد تا در جهت نیل به بهره‌وری بیشتر، برنامه‌های تنظیمی را اصلاح و بهبود بخشند.

راهکارهای ارتقاء بهره‌وری در بخش تعاون:

- 1- ایجاد فضای کار مشارکتی
- 2- بهبود کیفیت زندگی کاری
- 3- آموزش به طور مستمر
- 4- طراحی و تعریف روشن و شفاف برنامه‌های بهبود بهره‌وری
- 5- فعال نمودن کارکنان در فرآیندهای بهبود بهره‌وری
- 6- بها دادن به طرحها و نظریه‌های نو
- 7- ایجاد نظام نظارت و کنترل جهت بررسی برنامه‌های بهبود
- 8- ارزشیابی عملکرد و اعطای امتیازات اعم از مادی و غیرمادی بر مبنای پیشرفت‌های ایجاد شده
- 9- استقرار نظام شایسته‌سالاری
- 10- حذف تبعیض در نظام اداری
- 11- اجرای TQM و کایزن کاربردی

فناوری اطلاعات و بهره‌وری:

یک منبع مسلط با قابلیت توسعه و فشرده کردن؛ جایگزین کردن؛ جابجایی؛ انتشار و قابلیت مشارکت است (کلوند ۱۹۸۴). اطلاعات گزینش شده و مفید و فشرده شده خدمات ارزشمند تری را ارائه می‌کند. گسترش فناوری‌های ارتباطی و توسعه امکانات تکنولوژیکی در عرصه ارتباط، تمام تلاش سازمان‌ها را به سمت مکانیزه کردن هدایت می‌کند؛ تا از این طریق بر سرعت و دقت انجام کارها افزوده و احتمال خطا توسط نیروی انسانی را کاهش دهند . .

نتیجه

جایگاه منابع انسانی در مدل توسعه دانایی محور در سال ۱۹۹۰ بسیاری از اندیشمندان و کارشناسان مباحث توسعه، بر مدلی از توسعه انگشت گذاشتند که در پیاده‌سازی و اجرای آن حاکمیت مردم به عنوان بازیگران واقعی به رسمیت شناخته شود. در طی زمان و با ترکیب شدن و تاثیر گرفتن از جریان‌های فکری و تحولات جهانی آن سال‌ها، توسعه پایدار به عنوان مدل نوینی از توسعه مورد بررسی و چالش قرار گرفت. ورود به هزاره سوم با پیشرفت‌ها و فناوری‌های مختلف در تمامی ابعاد علمی و فنی همراه بود و مردم این دوره برای عصری که در آن زندگی می‌کردند عنوان عصر اطلاعات را برگزیدند. تنوع و گسترش ابزار و زیر ساخت‌های تکنولوژیکی از یک سو و توسعه فوق العاده دانش و اطلاعات بشر از سوی دیگر و همچنین تاثیر متقابل و فزاینده این دو شاخص عمده عصر اطلاعات که از آن به عنوان فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی یاد می‌شود باعث شد تا سیر توسعه تکنیک و دانش سریع‌تر از قبل شود. با این زمینه لازم بود که انسان به عنوان بازیگر اصلی این عرصه هویت و نقش تازه‌ای برای خود بیابد. لذا با این هدف و با توجه به تجربیات گذشته از مدل‌های مختلف توسعه و همچنین با بررسی نقش و جایگاه انسان در هریک از آنها، به تعریف جدیدی از توسعه بر اساس محوریت انسان دست یافت و آن را توسعه دانایی محور نام نهاد. انسان عصر اطلاعات برای پایه ریزی و ساخت جامعه اطلاعاتی نیاز به طراحی و استاندارد سازی اصول و چارچوب‌های توسعه با توجه به اولویت‌ها، ظرفیت‌ها و امکانات جدید داشت. بنابراین مبحث توسعه در قرن بیست و یکم نیز به عنوان یک عنصر محوری در برنامه‌های عمومی جوامع مختلف مورد توجه قرار گرفت. اما آنچه که توسعه دانایی محور را به عنوان یک الگوی جدید و جامعه دانایی محور را به عنوان منعطف‌ترین جامعه از سایر مدل‌ها و جوامع جدا می‌سازد توجه جدی این مدل به مبحث توسعه منابع انسانی به عنوان یک زیر ساخت اساسی است. این مدل توسعه با دیدگاه فوق العاده پر اهمیتی که برای آموزش قایل است جایگاه ویژه‌ای را برای خلاقیت، فرهنگ، مشارکت، تعلیم و تربیت عمومی، آموزش‌های عالی، دسترسی عمومی به امکانات و دانش، تامین نیازهای اساسی و بنیادین انسان به عنوان اولویت و استاندارد در نظر گرفته است.

بنا بر این جامعه دانایی محور با توجه به نقش و اهمیت بالایی که برای انسان قایل است و استانداردهایی که پیش روی او گذاشته است سعی می‌کند نیازهای انسانی را از میان این استانداردها و اولویت‌ها پیدا کند و در رفع و بهبود آنها تلاش کند. آموزش در جامعه دانایی محور به عنوان یک رکن اساسی بهترین بستر برای توسعه اطلاعاتی است و این توسعه اطلاعاتی دقیقاً به خاطر اهمیت دادن به نقش والای تمامی انسان‌ها و به اصطلاح شهروندان جامعه دانایی محور است. از سوی دیگر، دستیابی به یک جامعه دانایی محور بدون توجه و پرداختن به موضوع تربیت نیروهای انسانی متخصص در تمامی زمینه‌های مورد نیاز جامعه برای قرار گرفتن در جریان تولید، طبقه‌بندی و انتقال اطلاعات، امری غیر ممکن و محال جلوه می‌کند. بنابراین می‌طلبند که در تعیین اولویت‌های آموزشی برای جامعه دانایی محور نقش و جایگاه ویژه‌ای برای مساله توسعه منابع انسانی قایل شویم، زیرا انسان رکن به عنوان توسعه باید محور اساسی برنامه‌ها و روش‌های توسعه باشد و این امکان برایش فراهم شود تا در قالب جامعه دانایی محور قادر به پرورش خلاقیت‌ها و استعدادهای خود باشد.

منابع و مأخذ :

1. «نگرشی به استقرار یکپارچه سیستم های مدیریت کیفیت، زیست محیطی، ایمنی و بهداشت حرفه ای. حاجی محمدی، محمد رضا. کیفیت پرداز، چاپ اول (مجموعه مقالات)، ۱۳۸۰
2. " سیستم های مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه ای با رویکرد OHSAS ۱۸۰۰۱:۱۹۹۹"، یوزیان، مجید - شاکری، آرنوش. پروژه پایانی برای دریافت مدرک کارشناسی، دانشگاه علم و صنعت ایران، ۱۳۸۱.
3. آموزشگران علوم و توسعه فناوری نانو - علیرضا منسوب بصیری، یاسر خوشنویس <http://www.ict->
4. راهکارها و استراتژیهای ارتقاء بهره‌وری بخش تعاون، نصرپور، حمید 1394
5. بهره‌وری نیروی کار و رشد اقتصادی 1391
6. طرح جامع بهره‌وری جمهوری اسلامی ایران، صنم غنی زاده و همکاران 1391
7. چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری در سازمانهای تولیدی، سلطانی، امیر 1387
8. اولویت بندی عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه مدیران میانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، مصطفی اله وردی و همکاران 1388
9. بررسی کاربرد فناوری اطلاعات در آموزش و تاثیر آن بر بهره‌وری کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی، امیر افشه و همکاران 1390
10. آشنایی با بهره‌وری در سیستم های اداری، احمد بخشنده 1390
11. آموزش دانایی محور و رویکرد بهره‌وری تولید دانش 1390
12. تبیین نقش یادگیری در بهره‌وری نیروی انسانی از طریق توانمندسازی، سکینه حاتمی، مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین ع 1391