



یازدهمین همایش ملی تحقیقات میان رشته‌ای در مدیریت و علوم انسانی

۳۰ دی ۱۴۰۳ - تهران



## طراحی و استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری با رویکرد بهبود فرآیندهای

### سازمانی

#### رسول چاوشی راد

کارشناس ارشد حسابداری - استاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد یادگار اسلامشهر  
rmoshtagh1986@gmail.com

#### بنیامین نیاکان

کارشناس ارشد مدیریت دولتی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز  
benyaminniakan@gmail.com

#### چکیده:

متدولوژی‌های مختلفی جهت نیل به بهره‌وری از دیدگاه فرآیند محوری وجود دارد. که آنها را می‌توان به دو دسته متدولوژی‌های اصلاح فرآیند و متدولوژی‌های تغییر فرآیند که همان روش تغییر ریشه‌ای فرآیند است، تقسیم نمود. فرآیند محوری با ارائه الگویی جدید از مدیریت، شیوه رهبری در سازمان‌ها را در جهت استفاده بهینه از امکانات فراهم می‌نماید و همچنین با حذف کارهای بدون ارزش افزوده موجب می‌شود از پرسنل، روش‌ها و تجهیزات استفاده بهتری به عمل آید که تمامی این عوامل موجبات ارتقاء بهره‌وری را فراهم خواهد ساخت.

استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری در سازمان‌های ایران موجب می‌گردد که به موضوع بهره‌وری و بهبود آن به صورت یک فرآیند مستمر نگریسته شده و نیل به رشد اقتصادی بالا از محل ارتقای بهره‌وری سازمان‌های دولتی و خصوصی در دستور کار مدیران و مسئولین قرار گیرد. مقاله حاضر کوشش می‌کند تا چگونگی استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری با رویکرد اصلاح و بهبود فرآیند‌ها را در بانک پارسیان را مورد واکاوی و مذاقه قرار دهد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت فرآیند- چرخه مدیریت بهره‌وری - ارتقا بهره‌وری - بهبود مستمر

#### مقدمه:

محدودیت منابع از یک سو و تقاضای روز افزون برای آنها از سوی دیگر، اهمیت حیاتی توجه به بهره‌وری را به عنوان تنها راه ادامه حیات بشر و طی طریق به سوی کمال نشان می‌دهد. بنابراین بهبود بهره‌وری می‌بایست به عنوان یک حرکت ملی، در کلیه مراتب جامعه از بالاترین سطوح سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی دولتی تا فعالیت‌های فردی نهادینه شود. اینگونه توجه و تلاش همگانی برای ارتقاء بهره‌وری را " حرکت بهره‌وری " می‌نامند. حرکت بهره‌وری بر پدیده‌های اصلی اجتماعی، اقتصادی و سیاسی جامعه مانند کاهش تورم، افزایش سطح رفاه، افزایش سطح اشتغال، افزایش توان رقابت سیاسی و اقتصادی، کاهش بزه در جامعه و مواردی از این دست تأثیرات بسزایی دارد. در این راستا تقریباً تمامی کشورهای توسعه‌یافته برای اشاعه فرهنگ و نگرش بهره‌وری و نحوه بکارگیری فنون و روش‌های بهبود آن، سرمایه‌گذاری زیادی انجام داده‌اند.

بانک‌ها نیز از قاعده فوق‌مستثنی نبوده و با توجه به پیچیده‌تر شدن رقابت، یگانه راه آنها " کسب سهم بیشتر بازار " افزایش سودآوری "، " کاهش هزینه‌ها "، " ارتقا رضایتمندی مشتریان و کارکنان " و در نهایت " تعالی و سرآمدی "، توجه بیش از پیش به مقوله بهره‌وری لازم می‌باشد. لیکن آنچه که می‌بایست ملحوظ نظر قرارگیرد این است که نیل به تعالی تنها در صورتی موثر است که فرهنگ بهره‌وری در کلیه شئون سازمان نهادینه شود.



### مبانی نظری کارایی اثربخشی و بهره‌وری در سازمان

انسان از دیرباز، در اندیشه استفاده مفید، کارا و اثربخش از توانایی‌ها، امکانات و منابع در دسترس خود بوده است. در عصر کنونی این امر بیش از هر زمان دیگری مورد توجه جدی قرار گرفته است. محدودیت منابع در دسترس، افزایش جمعیت و رشد نیازها و خواسته‌های بشر باعث شده که دست در اندرکاران عرصه اقتصاد، سیاست و مدیریت جامعه و سازمان‌ها، افزایش بهره‌وری را در اولویت برنامه‌های خود قرار دهند. بهبود بهره‌وری در سازمان، نتیجه استفاده بهینه، موثر و کارآمد از منابع، تقلیل ضایعات، کاهش قیمت تمام شده، بهبود کیفیت، ارتقاء رضایت مشتریان، مقبولیت در محیط کار و افزایش انگیزه و علاقه کارکنان به کار بهتر بوده که نهایتاً رشد و توسعه سازمان را بدنبال خواهد داشت.

مفاهیم "کارایی"، "اثربخشی"، و "بهره‌وری"، همواره با بهبود روش‌ها و سیستم‌ها و بطور کلی، بهبود سازمان، مطرح بوده و از اهمیت خاصی برخوردار است. در فرهنگ سازمانی، غالباً این مفاهیم به جای یکدیگر بکار می‌روند، در حالیکه کاملاً مفهوم جداگانه‌ای دارند، پیتز دراکر، این تفاوت را به این صورت بیان می‌کند: کارایی، انجام دادن صحیح کار و اثربخشی، انجام دادن کار صحیح است.

### چرخه بهره‌وری در فرآیند مدیریت بهره‌وری

ادامه فعالیت‌های یک سازمان بدون اطلاع از وضعیت موجود آن، علیرغم صرف هزینه‌های هنگفت برای بهبود بهره‌وری اگر نه غیر ممکن ولی مشکل بوده و همواره با بحران‌هایی نظیر افزایش دوباره کاری‌ها، پایین بودن کیفیت، کاهش در سرعت ارائه خدمات و... دست به گریبان خواهد بود. یکی از راه‌های رهایی از این معضل استفاده از چرخه مدیریت بهره‌وری است. چرخه مدیریت بهره‌وری فرآیندی است که اندازه‌گیری و برنامه‌ریزی بهره‌وری در هر سازمان براساس آن انجام می‌شود.

#### ۱- تعیین شاخص‌های بهره‌وری و اندازه‌گیری آنها

اندازه‌گیری بهره‌وری عبارت از فرآیندی است که براساس آن شاخص‌های بهره‌وری متناسب با اهداف و رسالت‌های اصلی سازمان در سطوح مختلف تعریف شده و با تعیین نظام آماری لازم، امکان محاسبه شاخص‌های بهره‌وری فراهم می‌شود. شکل کلی شاخص‌های بهره‌وری به صورت نسبت ستانده به داده و یا خروجیها به ورودی‌های سیستم بوده و به اشکال مختلف شاخص‌های اقتصادی، کمی و کیفی در سطوح مختلف سازمان و مدیریت فعالیت‌ها مطرح می‌شود.

#### ۲- تحلیل و ارزیابی بهره‌وری

تحلیل بهره‌وری فرآیندی است که آن تغییرات بهره‌وری و علل آن و یا تغییرات سیستم مورد مطالعه بر اثر تغییرات بهره‌وری و ساز و کارهای حاکم بر این تغییرات مورد بررسی قرار می‌گیرد. برخی از روشهای معمول برای تحلیل شاخص‌های بهره‌وری شامل تحلیل روند ارقام شاخص‌ها بصورت زمانی و مکانی، تجزیه به عناصر، بررسی تطبیقی شاخص‌های واقعی و برنامه‌ریزی شده می‌باشد.

#### ۳- برنامه‌ریزی و بهبودی بهره‌وری

برنامه‌ریزی بهبود بهره‌وری فرآیندی است که طی آن رویکرد بهبود بهره‌وری تدوین و در چارچوب آن فعالیت‌های مورد نیاز برای بهبود بهره‌وری شناسایی، الویت بندی و زمان بندی می‌شوند.



#### ۴- اجرای برنامه های بهبود بهره وری

فعالیت های بهبود بهره وری فعالیت هایی هستند که به منظور تحقق اهداف بهره وری سازمان مورد اجرا قرار می گیرند. در این مرحله فعالیت های تدوین شده بر حسب الویت و با رعایت توالی و زمانی بندی های مربوطه، به اجرا در می آیند تا اهداف بهبود بهره وری تحقق یابد. لازم به توضیح است که در مراحل سه گانه قبلی نقش و همکاری مجدانه کمیته بهره وری سازمان و اعضای گروههای حل مساله و همکاریهای صمیمانه مدیران سازمان و کلیه کارکنان آن بطور مستمر نقش کلیدی و سازنده را ایفا می نماید.

#### پیشینه طرح استقرار چرخه مدیریت بهره وری :

سازمان ملی بهره وری ایران در راستای تحقق اهداف مرتبط با ارتقاء بهره وری و تحول نظام اداری مندرج در قوانین و مقررات و بویژه در مصوبه مهم هیات وزیران مورخ ۱۳۹۶/۰۲/۰۳ مطالعات و اقدامات مختلفی را معمول داشته است که از جمله آنها طراحی و اجرای طرح سازماندهی چرخه مدیریت بهره وری در دستگاه های اجرای استانها با استفاده از رویکرد بهبود مستمر (گمباکایزن) است.

#### مزایای بهره وری برای مؤسسه

**سودآوری:** معمولاً عمده ترین مشغله یک مؤسسه کسب درآمد و یا به عبارت دیگر سودآوری است. سودآوری در دراز مدت تا حد زیادی به بهره وری بستگی دارد. در بلند مدت با کاهش هزینه ها و افزایش تقاضا برای محصولات و خدمات میزان سودآوری ارتقاء خواهد یافت.

**رقابت:** بهره وری در میزان توان رقابت مؤسسه مؤثر است. بدین معنی که در توانای مؤسسه برای رقابت با سایر مؤسسات که کالاها و خدمات مشابه عرضه میکنند تاثیر میگذارد.

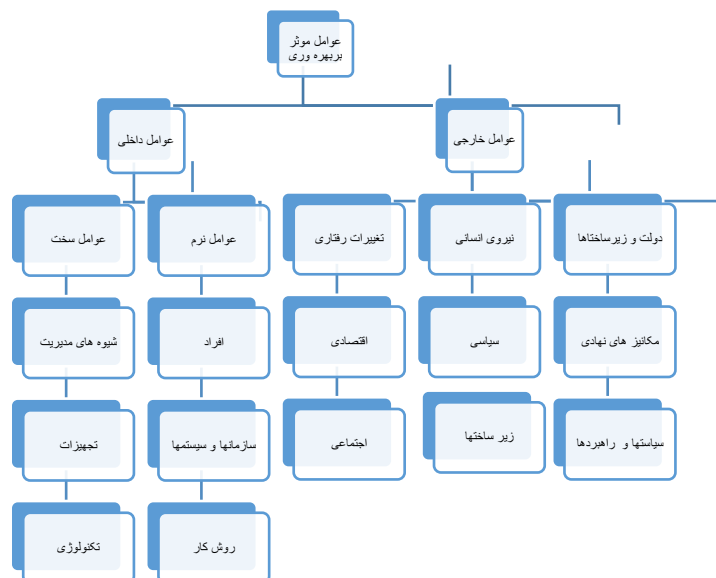
#### مزایای بهره وری برای نیرو کار:

کارکنان معمولاً به آمارها و مطالبی که درباره کارایی شرکت ارائه میشود چندان توجه نمیکنند. موضوع مهم برای آنها افزایش دریافتی خالص و رضایت و خشنودی از کارشان است. نخستین نتیجه بهره وری افزایش فروش و کاهش هزینه ها است، که این خود موجب فراهم آمدن شرایطی برای پرداخت دستمزد بالاتر به کارکنان میشود.

#### مزایای بهره وری برای مشتری:

افزایش کارایی و اثربخشی در مؤسسات باعث صرفه جویی در هزینه ها میشود و این موضوع باعث می گردد مشتریان خدمات مورد نیاز خود را با کیفیت بالاتر با همان قیمت ثابت و حتی پایین تر دریافت کنند. از طرف دیگر، زمان دریافت خدمات و محصولات نیز تا حد زیادی کاهش می یابد.

### عوامل موثر بر بهره‌وری سازمانی



### بهره‌وری در سازمان‌های خدماتی :

یکی از فرصت‌های بزرگ در بهبود بهره‌وری، افزایش بهره‌وری کارکنان بخش خدماتی می‌باشد. یکی از مشکلات عمده برای پایین بودن بهره‌وری در این سازمان‌ها فقدان یک برنامه ریزی دقیق، هماهنگی ضعیف میان قسمت‌های مختلف و فقدان هدف‌هایی دقیق در سازمان می‌باشد. چون سازمان‌های خدماتی نسبت به سایر سازمان‌ها از نیروی کار بمقدار بیشتری سود می‌برند، لذا بهبود اهداف معمولاً دربرگیرنده کاهش زمان‌های پردازش، کاهش زمان انجام کار با بالا بردن مهارت کارکنان از طریق آموزش آنها، بهبود دقت و صحت در انجام کار و بهبود کیفیت خدمات به مشتری می‌باشد. یکی از مشکلات در بهبود بهره‌وری در سازمان‌های خدماتی این است که اندازه‌گیری بهره‌وری در سازمان‌های خدماتی به نسبت واحدهای تولیدی مشکل‌تر می‌باشد. در کارخانه‌ها، نهادها و ستاده‌های فیزیکی بوده و بسادگی قابل تشخیص هستند و ارزش ستاده‌ها براحتی قابل اندازه‌گیری اند. اما در بخش خدمات ارزش ستاده‌ها غالباً ملموس نیست. شاخص‌های بهره‌وری در این سازمان‌ها، معمولاً برحسب نسبت منفعت / هزینه سنجیده می‌شود.

### تعریف فرآیند

یکی از ویژگی‌های دنیای کسب و کار کنونی تغییر مدام و نسبتاً سریع در نیازهای مشتریان است. در تجارت پر رقابت امروز، سازمانی شانس بقا دارد که سازوکارهای لازم برای آگاهی سریع از این تغییرات را داشته و توانایی پاسخگویی سریع به آنها را نیز دارا باشد. در غیر این صورت شانس چندانی برای باقی ماندن در عرصه رقابت نخواهد داشت. سازمان‌ها به مرور زمان و در اثر تجربه دریافته‌اند که رویکرد وظیفه‌ای در کسب و کار، انعطاف و پویایی را از بین می‌برد. سازمان‌های وظیفه‌مدار به سختی می‌توانند در برابر تغییرات محیطی از خود انعطاف نشان داده و با محیط سازگار شوند. رویکردی که در مقابل رویکرد وظیفه‌ای به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شوند رویکرد فرآیندی است. فرآیند در ادبیات کسب و کار به معنای مجموعه گام‌ها و فعالیت‌هایی است که ارزش مشتری پسند را می‌آفرینند. در تعریف دیگر فرآیند عبارت است از یک سری فعالیت‌های مرتبط به هم که برای رسیدن به هدفی خاص انجام می‌شود.



شوند. فرآیند را می‌توان یک زنجیره ارزشی دانست که هر مرحله ( هر دانه زنجیر) ارزشی به مرحله قبلی می‌افزاید. بنابراین فرآیند های کسب و کار عبارتند از فعالیت های اساسی در سازمان که محدود به مرز های وظیفه ای نیستند. منابع انسانی، مهارت های مدیریتی و فناوری را به منظور تمرکز سازمان بر استراتژی ایجاد ارزش برای ذینفعان و بخصوص مشتریان به هم مرتبط می‌کنند.

### ویژگی های سازمان های وظیفه ای و فرآیندی

اصطلاح ساختار یا سازمان وظیفه گرا یا وظیفه ای ترجمه فارسی اصطلاح Functional / Structures Organizations میباشد. از نظر شکل ساختاری، سازمان وظیفه ای یا کارکردی قدیمی ترین و رایج ترین شکل سازماندهی به شمار می‌رود. در یک ساختار وظیفه ای معمولاً کل کار های سازمان بر اساس شباهت و نزدیکی ماهوی به چند گروه کلی تقسیم و انجام آن بر عهده چند بخش یا واحد سازمانی خاص که هر یک مسئول انجام وظایف ویژه ای هستند، گذاشته می‌شود.

طراحی ساختار وظیفه گرا عمدتاً بر دیگه های هنری فایول و مکتب کلاسیک استوار است. دیدگاه های مکتب رفتاری و روابط انسانی تغییراتی در سبک های مدیریت و نحوه اداره سازمان ها به وجود آورده و برخی مفاهیم و وظایف خاص مرتبط با رفاه کارکنان را به قلمرو سازمان وارد کرده، اما تغییری اساسی در شاکله اصلی ساختار سازمان ها و سلسله مراتب بالا به پایین آنها ایجاد نکرده است. یک نمودار سازمانی وظیفه گرا، توزیع عمودی اختیارات و شکل برقراری ارتباط بین بالادست و پایین دست را در سازمان نشان می‌دهد. اما واقعیت این است که هر موفقیتی که نصیب سازمان می‌شود، ناشی از انجام صحیح ارتباط بین کارکرد ها یا واحد هاست که در اثر ارتباط افقی بین وظایف یا واحد ها ایجاد می‌گردد. به عبارت دیگر بیشترین خدمت ممکن مدیران سطوح بالای سازمان در این است که یا بین مدیران سطوح پایین تر به خوبی ارتباط برقرار کنند. و یا اینکه فرایندها و روش های انجام کار را به نحوی طراحی کنند که کار با بیشترین کارائی و اثر بخشی انجام شود. معنی دیگر این سخن این است که در یک ساختار فرآیند گرا، ارزش افزوده احتمالی ناشی از نقش مدیریت نه از طریق خطوط فرماندهی و حیطه نظارت، بلکه از طریق ایجاد هماهنگی صحیح بین فرایندها ایجاد می‌گردد. ساختارهای مبتنی بر فرآیند بیشتر بر روابط سازمانی افقی تاکید می‌ورزند تا روابط عمودی. در چنین ساختارهایی بسیاری از حد و مرز های سلسله مراتبی و بخشی که هماهنگی را مشکل می‌سازد و موجب کندی فرآیند تصمیم گیری و اجرا می‌گردد، از میان برداشته می‌شود.

### مدیریت بر مبنای فرآیند

مدیریت بر مبنای فرآیند یا مدیریت فرآیند محور PROCESS- BASED –MANAGEMENT عبارتست از شناخت مدیریت فرآیندهای کسب و کاری که هدفشان، برآورده ساختن نیازهای مشتریان است. سیستم مدیریت فرآیند محور بر جریان کار در طول سازمان تمرکز می‌کند. این جریان کار با خواسته های مشتریان شروع و با تامین رضایت مشتری که کالاها یا خدمات با کیفیتی را با قیمت مناسب و به موقع دریافت کرده است با پایان می‌رسد. در واقع فرآیند نشان می‌دهد که چگونه کار در طول نواحی وظیفه ای داخلی سازمان انجام می‌شود. در سیستم فرآیند محور، همواره اشتیاق برای بهبود مستمر در سازمان وجود دارد. در سازمان های فرآیند محور چون کارکنان یک فرآیند کامل را انجام می‌دهند و نه یک جزء کوچک کار را، رضایت بیشتری دارند؛ چرا که احساس می‌کنند کاری را به پایان رسانده اند و این موضوع در سازمانهایی که زیر ساختهای فرآیندی لازم را دارند. عامل وحدت بخش بوده است.



مراحل عملیاتی استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری با رویکرد بهبود فرآیندهای سازمانی

**الف: بررسی مبانی نظری بهره‌وری:**

در این مرحله مبانی نظری بهره‌وری و انواع رویکردهای موجود در زمینه ارتباط متقابل بهره‌وری و فرآیندهای سازمانی و همچنین توجه به رشد و توسعه سازمان‌ها توسط گروه مشاور مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت.

**ب: بستر سازی اشاعه فرهنگ چرخه مدیریت بهره‌وری در سازمان:**

شناخت کلی از سیستم، انجام مصاحبه‌های هدفمند با مدیران سازمان و کارشناسان ارشد آن

برگزاری سمینارهای آموزشی جهت حساس سازی مدیران و کارکنان

تهیه و تدوین آئین نامه انتخاب دبیر و اعضای کمیته‌های بهره‌وری

**ج: تعیین شاخص‌های بهره‌وری و اندازه‌گیری تحلیل آنها:**

بررسی و تجزیه و تحلیل وضعیت موجود فرآیندهای اجرایی

بررسی و انتخاب شاخص‌های بهره‌وری مناسب با اهداف

بررسی و تبیین نظام آماری مناسب برای اندازه‌گیری شاخص‌های بهره‌وری

اندازه‌گیری شاخص‌های بهره‌وری

تجزیه و تحلیل شاخص‌های بهره‌وری

تهیه گزارش حاصل از اندازه‌گیری و تحلیل شاخص‌های بهره‌وری

**د: برنامه ریزی بهبود بهره‌وری:**

استفاده از نتایج کار گروه‌های حل مسئله در سازمان در زمینه مسایل و مشکلات پیش روی پروژه چرخه مدیریت بهره‌وری

شناخت عوامل موثر بر بهره‌وری با استفاده از نتایج حاصل از اندازه‌گیری و تحلیل شاخص‌های بهره‌وری

اجرای برنامه‌های بهبود بهره‌وری و تعمیم آنها به سایر

**روش‌های مستندسازی فرآیندها**

مستندسازی فرآیندها عبارتست از یک روش رسمی برای برقراری ارتباط میان ذینفعان مختلف که بارزترین کارکردهای آن انتقال مقاصد میان آنها، یکنواختی اقدامات و مقدمه‌ای برای اقدامات بهبود است.

تکنیک‌های حل خلاقانه مسئله در گروه، برای تحقق اهدافی چون حل مسائل زندگی جمعی، حیات شغلی و سازمانی به کار می‌رود. این تکنیک‌ها بر خلاف سنت مرسوم تنها به تفکر تحلیلی بها نمی‌دهند، بلکه تفکر خلاقانه پایه اصلی آنها را تشکیل می‌دهد. اعضای گروه که انسان‌های خلاق و متفکر هستند با استفاده از فرآیندهای گروهی و تحت تاثیر تعاملات و پویایی گروه، پس از تعریف مساله و شناخت نقاط بحرانی به شناخت علل پیدایش بحران و راه‌های حل مسئله می‌پردازند. نهایتاً راه حل‌هایی که کلیه اعضا بر روی آنها اجماع دارند، بر سر آنها به توافق رسیده‌اند به مرحله عمل در می‌آیند.

**نظام نامه پیشنهادی برای سازماندهی حرکت بهره‌وری**

مدیریت سازمان‌ها در انجام فرایند مدیریت بهره‌وری معمولاً با پرسش‌های متعددی مواجه می‌شوند. مثلاً چه کسی امر هدایت و یاری‌رسانی را به واحدهای مختلف فراهم خواهد ساخت؟ چه کسی آگاهی سازمانی را نسبت به بهره‌وری ایجاد خواهد کرد؟ چه کسی مسئول ایجاد احساس تعهد در کلیه سطوح مدیریت سازمان است؟ چه کسی روش‌های متنوع بهره‌وری را تعیین می‌نماید؟ چه کسی توسعه سیستم‌های مشارکتی کارکنان در امر بهبود را تشویق و تسهیل خواهد نمود؟ چه کسی به عنوان وجدان مدیریت عمل خواهد کرد تا نقش مدیران ارشد و کارکنان



را در ایجاد تغییرات سازنده به آنها خاطر نشان سازد؟ و سولاتی از این دست که همواره در ابتدای مسیر حرکت بهره‌وری در سازمان‌ها به وجود می‌آید.

البته در ساختار موجود، این وظایف را می‌توان بین مدیران مختلف تقسیم نمود. مسئولیت آگاه‌سازی را می‌توان به عهده روابط عمومی و آموزش گذاشت، امور اداری می‌تواند تلاش کارکنان برای مشارکت در امور بهره‌وری را مورد نظارت قرار دهد و از کلیه مدیران صف و ستاد خواسته شود تا تعهد مدیریت در واحدهای مربوطه خود را به وضوح نشان دهند. لیکن چه کسی تضمین خواهد کرد که کلیه این فعالیت‌ها طبق یک برنامه طراحی شده و هماهنگ انجام شود؟ و اقدامات انجام شده چگونه باعث هم‌افزایی یکدیگر می‌شوند؟ پاسخ در یک جمله خلاصه می‌شود. این امر تنها در صورتی به نتیجه خواهد رسید که مدیریت مناسب بر آن اعمال شود.

### اهداف استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری :

۱. سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی در جهت حل مسائل مربوط به بهره‌وری
۲. اشاعه مفهوم و فرهنگ بهره‌وری و ترویج آن در سطح سازمان
۳. ایجاد انگیزه و تعهد در کلیه کارکنان نسبت به بهره‌وری
۴. اصلاح روش‌ها و رویه‌ها در راستای اثربخشی و کارایی بیشتر
۵. تحقیق و پژوهش در زمینه بهره‌وری و ارائه راه‌کارهای موثر جهت پیاده‌سازی آن
۶. ارزیابی کلی و مستمر فعالیت‌های بانک و تلاش در جهت بهبود آن

### ساختار

۱. کمیته عالی بهره‌وری
۲. کمیته‌های تخصصی بهره‌وری
۳. هسته‌های بهره‌وری
۴. دبیرخانه

### کمیته عالی بهره‌وری

کمیته عالی بهره‌وری با حضور مدیریت محترم عامل و یا قائم مقام محترم، مدیریت امور شعب، مدیران امورستادی و روسای ادارات مستقل به همراه دبیر کمیته در مقاطع زمانی تعیین شده با اهداف و وظایف زیر تشکیل جلسه می‌دهد :

### وظایف کمیته عالی بهره‌وری:

۱. تعیین و تنظیم اولویت اهداف سازمان با توجه به نیازها و ضرورت‌ها
۲. تعیین و تبیین خط‌مشی‌ها، سیاست‌ها و برنامه‌های کلان برای رسیدن به اهداف اولویت‌بندی شده
۳. برنامه‌ریزی در خصوص ایجاد تعهد نسبت به بهره‌وری در کلیه سطوح سازمان و توسعه فرهنگ بهره‌وری
۴. ایجاد بستر مناسب برای تشکیل کمیته‌های تخصصی و هسته‌های بهره‌وری و نظارت بر عملکرد واحدهای ایجاد شده
۵. بودجه‌بندی برای نیل به اهداف تعیین شده
۶. اعطای مجوز به کمیته‌های تخصصی جهت دریافت مشاوره از افراد متخصص خارج از سازمان
۷. تعیین سیاست اعطای پاداش و جوایز در خصوص موضوع بهره‌وری و بررسی عملکرد واحدهای نمونه



### کمیته های تخصصی بهره وری

کمیته های تخصصی به ریاست مدیران امور ستادی و شعب ، روسای ادارات مستقل و با حضور روسای ادارات تحت مدیریت و یا معاونین اداره به صورت مستقل و در محل مدیریت مربوطه به منظور بررسی تخصصی تر نسبت به فرایند بهبود بهره وری تشکیل می شود.

### وظایف کمیته های تخصصی بهره وری :

۱. اولویت بندی بررسی مشکلات و کاستی ها در هر مدیریت و یا اداره مستقل
  ۲. ایجاد بستر مناسب برای تشکیل هسته های بهره وری
  ۳. بررسی و برنامه ریزی برای اجرای مصوبات کمیته عالی در حوزه کاری مدیریت مربوط
  ۴. اشاعه فرهنگ بهره وری در حوزه تحت مدیریت به منظور جلب حمایت کارکنان
  ۵. دریافت و بررسی گزارشات و اقدامات انجام شده هسته های بهره وری برای ارائه به کمیته عالی بهره وری
  ۶. تسهیل فعالیتهای هسته های بهره وری و تامین درخواستهای گروههای مزبور
- کمیته های تخصصی، سیاستها و خط مشی های حوزه مورد بررسی را تعیین و برای کارشناسی بیشتر، ادامه روند به هسته های بهره وری سپرده می شود.

### هسته بهره وری:

هسته های بهره وری متشکل از کارشناسان اداره های درگیر فرایند بهبود بهره وری با همکاری کارشناسان سایر اداره ها و مشاورین خارج از سازمان (در صورت ضرورت) می باشد. در این هسته ها رئیس یا معاون اداره به عنوان سرپرست تیم تعیین می شود. اهداف و وظایف این هسته ها عبارتست از :

۱. تعیین شاخص های بهره وری در حوزه کاری مربوط
۲. محاسبه شاخص ها برای سنوات گذشته
۳. بررسی فرایندهای کاری و شناسایی مشکلات و زمینه های کاهش بهره وری در اداره متبوع و مجموعه بانک پارسیان
۴. شناسایی شیوه ها و روشهای موثر برای ارتقا بهره وری
۵. ارائه طریق و گزارش اقدامات انجام شده برای طرح در جلسات کمیته تخصصی

### دبیر خانه :

به منظور ایجاد وتوسعه ارتباطات و هماهنگی در میان کمیته های بهره وری و کلیه سطوح سازمان دبیرخانه ای با اهداف و وظائف زیر تشکیل می شود:

۱. هماهنگی میان اعضای کمیته عالی و پیگیری تشکیل جلسات کمیته مزبور و تنظیم دستور کار، گزارشات
۲. شناسایی و گردآوری اطلاعات لازم برای بررسی و تصمیم گیری در کمیته عالی
۳. مستند سازی مباحث و تصمیمات کمیته و ابلاغ و ارسال تصمیمات متخذه برای بررسی در کمیته ها و هسته های بهره وری
۴. انتقال تجارب و دستاوردهای هر یک از کمیته های تخصصی و هسته های بهره وری به کلیه سطوح سازمانی حرکت بهره وری
۵. ارائه پیشنهادهای مربوط به اعطای پاداش و جوایز بهره وری به کمیته عالی





یازدهمین همایش ملی تحقیقات میان رشته‌ای در مدیریت و علوم انسانی

۳۰ دی ۱۴۰۳ - تهران

ISC<sub>CM</sub>  
International Science Citation Center



OxfordCert  
UNIVERSAL

۶. هماهنگی با اداره های ذیربط برای برگزاری سمینارها و کلاسهای آموزشی برای پرسنل با هدف تعمیق

فرهنگ بهره وری

۷. رایزنی با کارشناسان و صاحب نظران داخل و خارج از سازمان و دریافت نقطه نظرات آنها برای ارائه به کمیته

های تخصصی

۸. تهیه گزارش عملکرد سالانه بهره وری

#### ساختار سازمانی و نقشه راه

همانگونه که پیشتر اشاره شد ، ساختار پیشنهادی شامل چهار واحد سازمانی با نام های کمیته عالی بهره وری

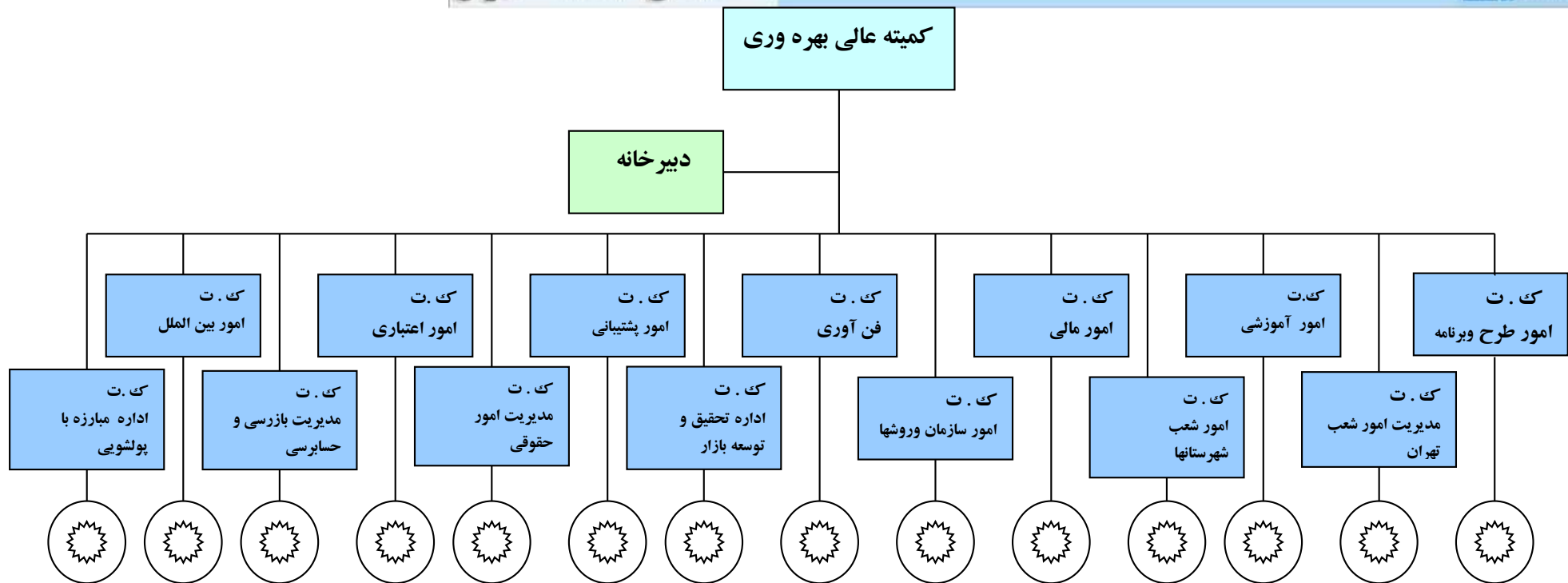
، کمیته های تخصصی ، هسته های بهره وری و دبیرخانه می باشد. نمودار سازمانی این تشکیلات شامل ، موقعیت ،

سلسله مراتب و نحوه تعامل واحدهای مختلف سازمانی و نقشه راه این سازمان در تصاویر زیر نمایش داده شده است.

# 11<sup>th</sup> National Conference on Interdisciplinary Research in Management & Humanistic Science

JANUARY 19, 2025 | TEHRAN

یازدهمین همایش ملی تحقیقات میان رشته‌ای در مدیریت و علوم انسانی  
۳۰ دی ۱۴۰۳ - تهران



**11<sup>th</sup> National Conference on Interdisciplinary Research**  
**in Management & Humanistic Science** JANUARY 19, 2025 | TEHRAN


یازدهمین همایش ملی تحقیقات میان رشته‌ای در مدیریت و علوم انسانی  
۳۰ دی ۱۴۰۳ - تهران



تصویر ۷. نمودار سازمانی تشکیلات حرکت بهره‌وری

ملاحظات:

ک.ت: کمیته تخصصی

هسته‌های بهره‌وری: 

**11<sup>th</sup> National Conference on Interdisciplinary Research  
in Management & Humanistic Science**

JANUARY 19, 2025 | TEHRAN

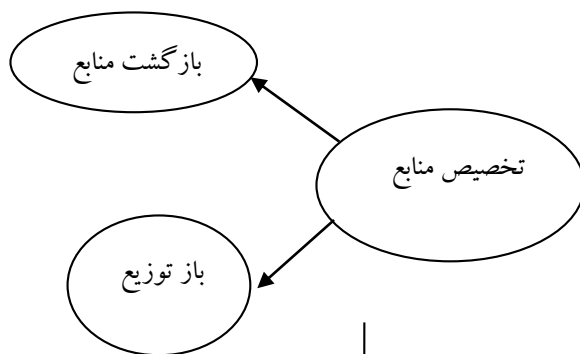
**یازدهمین همایش ملی تحقیقات میان رشته‌ای در مدیریت و علوم انسانی**  
۳۰ دی ۱۴۰۳ - تهران



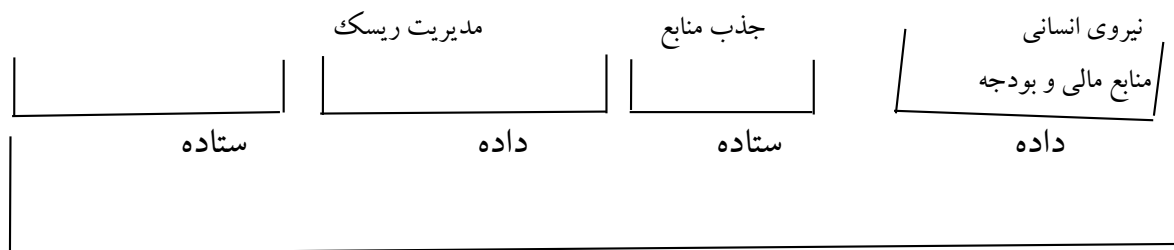
**نقشه راه اداره بهره‌وری**

**A**

- هیئت مدیره
- کمیته‌های راهبری
- عوامل برون سازمانی
- ساختار سازمانی
- واحدهای بانک + کارکردهای آن
- تجهیزات + اثاثیه
- IT
- روابط عمومی + بازاریابی به طور خاص



A  
+  
اعتبار سنجی اطلاعات  
مشتریان  
←  
+



منظر مالی: کسب  
مشتریان: ایجاد ارزش  
با ارائه خدمات  
  
نوآوری فرآیندها  
خلاقیت و رشد  
یادگیری سازمانی



**11<sup>th</sup> National Conference on Interdisciplinary Research**  
**in Management & Humanistic Science** JANUARY 19, 2025 | TEHRAN

یازدهمین همایش ملی تحقیقات میان رشته‌ای در مدیریت و علوم انسانی  
۳۰ دی ۱۴۰۳ - تهران



داده



### نتیجه گیری :

هدف اصلی بنگاه های اقتصادی همواره این بوده است که با حداقل منابع موجود ، حداکثر ستانده را بدست آورند که این مسئله اشاره به بهبود کارایی و بهره وری در بنگاه ها دارد. بنگاه های مالی و پولی و بویژه بانک های تجاری به جهت تاثیرگذاری مستقیم و عمده بر روی توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها دارای اهمیت زیادی میباشد. امروزه بهره وری بعنوان یک فرهنگ و چشم انداز در تمام حیطه های کار و زندگی بشر مطرح میباشد و منشا پیشرفت و توسعه اقتصادی است. این فرهنگ و دورنما بصورتی است تا با ساماندهی ، بهترین نتیجه حاصل شود. یکی از موضوعاتی که در جهت ساماندهی آن می بایست حرکت نمود صنعت بانکداری است که بعنوان یکی از فعالیت های محوری در توسعه اقتصادی هر کشوری تلقی میشود. به نحوی که ساماندهی این صنعت ، زمینه ارتقاء و عملکرد بهینه آن را محقق میسازد. بدون شک هر فعالیتی که نیازمند سرمایه و منابع مالی است ، نیازمند نقش بانکها و مؤسسات مالی میباشد. بنابراین بدلیل نقش تاثیرگذار آنها در فعالیت های اقتصادی بررسی عملکرد بهره وری آنها حائض اهمیت خواهد بود.

مدیریت بانک ها همواره باتوجه به شرایط اقتصادی گذشته و آینده ، می بایستی اصلاح و بهبود خدمات بانکی ، بازاریابی ، بودجه بندی ، ابتکار و نوع آوری در ارائه خدمات ، رقابت پذیری با سایر بنگاه های مالی و پولی و در نهایت افزایش بهره وری ( کارایی + اثربخشی ) را در میان واحدهای تحت سرپرستی خود دنبال نمایند. لازمه ی جهش اقتصادی در بخش های مختلف برپایه دو محور عمده " افزایش بهره وری و کاهش هزینه " استوار است . از این رو باید برای افزایش بهره وری تدابیر لازم اتخاذ شود.

تلاش بشر همواره در راستای ایجاد امکانات بهبود زندگی ، بهره مندی از شرایط عادی ، فرهنگی و اجتماعی بهتر و بیشتر بوده و برای رسیدن به آن ، تولید بیشتر و بهینه را هدف اساسی خود قرار داده است. از طرفی تولید بیشتر و بهینه میسر نمیشود مگر از طریق تولید بهره ور . افزایش بهره وری ضمن اینکه سبب افزایش کیفیت محصول شده و قیمت تمام شده آن را کاهش میدهد ، بازدهی سرمایه را نیز افزایش داده و توان پرداخت دستمزدهای بالا برای سازمان ها را فراهم می سازد که این هردو از عوامل اصلی ایجاد ثروت ملی محسوب میشوند. بنابراین ، میتوان گفت که افزایش بهره وری بهترین ابزار برای افزایش بهبود سطح زندگی مردم و ایجاد ثروت ملی است. از دیدگاه سیستمی با گسترش این تفکر در سطح منابع اقتصادی جامعه میتوان نتیجه گرفت که افزایش بهره وری سازمان ها موجب افزایش بهره وری ملی شده و آن نیز به بالا رفتن قدرت خرید مردم ، رونق اقتصادی ، افزایش درآمد ملی ، کاهش تورم و همچنین افزایش اشتغال در دراز مدت منجر خواهد شد.

بهبود بهره وری در سازمان تابع و نتیجه ی کارایی مدیریت است که با مدیریت خوب مترادف است ، افزایش بهره وری و حفظ رشد آن هدف و مسئولیت اصلی مدیریت است ، در واقع ایجاد شرایط مناسب برای سطح کارکرد بالاتر ، اساس مدیریت بهره وری است ، درعین حال ، بهبود بهره وری یک فرآیند تغییر است ، بنابراین برای افزایش بهره وری لازم است که مدیریت تغییر ، برقرار گردد ، این امر به مفهوم ایجاد انگیزه ، تحرک و تغییر است و مهم است که مقیاس و سرعت تغییر در تمام عناصر سازمان که شامل افراد و ساختار نیروی انسانی است ، طرح ریزی و هماهنگ کنیم ، تغییرات مزبور ، طرز نگرش های مثبت و فرهنگ سازمانی را که برای بهبود بهره وری و نیز تغییر تکنولوژی مناسب خواهد بود ، بوجود میآورد.

در هر سازمانی علاوه بر عوامل و متغیرهای محیطی ، ارزیابی دقیق وضعیت موجود ما را به سوی اتخاذ روش های مناسب راهنمایی میکند. در فرآیند بهبود بهره وری کسب تعهد تمام افراد برای تغییر ضرورت تام دارد ، هر برنامه بهره وری نیازمند حمایت کارکنان و روابط صمیمانه ی مدیریت با کارکنان و سازمان با مشتریان و تعهد کلیه ی



مدیران و کارکنان به مؤفقیت سازمان در ذهن و عمل میباشد. بهبود بهره وری تدریجی و پیوسته است و مؤفقیت آن در گرو برنامه ریزی اصولی، اجرای صحیح، نظارت و اصلاح مداوم میباشد. استفاده از روش‌ها و برنامه ریزی بستگی به مسائل و مشکلات سازمان دارد. نکته‌ای که نباید فراموش شود نگرش سیستمی داشتن به مسائل است و اینکه بهبود بهره وری در چارچوب مدیریت استراتژیک باید مورد توجه قرار گیرد. مدیران با اتخاذ برنامه‌ها، سیاست‌ها و نظارت‌های اصولی، کارکنان با کار دقیق، مؤثر و دلسوزانه به بهبود بهره وری در سازمان خود کمک میکنند.

### پیشنهادها و راهکارهایی برای افزایش بهره وری

مدیران و کارکنان سازمان‌ها با استفاده از دستورات زیر قادر خواهند بود بهره وری کارشان را به نحو چشمگیری بهبود بخشند، به شرط آنکه مفاد آن مبذول داشته و اقدامات لازم را بدرستی انجام دهند.

۱. اینکه در ساختار سازمانی این واحد می‌بایست بصورت یک واحد مستقل زیر نظر قائم مقام بانک، همچون سایر واحد‌های ستادی بانک فعالیت نماید.

۲. از آنجائیکه بهره وری یک نظام بوده این نظام شامل یک مولفه و فرآیند سازمانی در ابعاد نرم افزار و سخت افزار بوده. لذا مدیریت این نظام مستلزم عبور از حصار یک واحد بوده و ایجاد واحد مستقل برای آن می‌باشد. ایزوله کردن نظام بهره وری در دل یک واحد مثل اداره سرمایه انسانی یا کارگزینی یا ادارا آموزش و یا اداره‌های نظیر این به دلیل این که گستره‌فعالیتی در یک از این واحدها محدود بوده، لذا مغایر با فلسفه بهره وری می‌باشد. نظام بهره وری همچون نظام مدیریت ریسک یک نظام فرآینادی است به دلیل اینکه از مدیریت ارشد تا پائین ترین سطح سازمان را مورد بررسی قرار می‌دهد.

۳. باور، اعتقاد و اطمینان داشته باشید که در هر کجا که هستید میتوانید تغییراتی در محیط کارتان بوجود آورید. گام اول برای هر حرکت موفقیت آمیز، داشتن اعتقاد راسخ و ایمان به نتیجه کار است. این درواقع "راز" و "جوهر" حرکت بهره وری است. البته برای تحقق این هدف، کارهای زیادی باید انجام داد، باید برنامه ریزی کرد، باید سازماندهی نمود و خیلی کارهای دیگر، ولی شرط اول این است که هدف به اندازه کافی مشخص و روشن و تصمیم محکم و استوار باشد. به یاد داشته باشیم فرمایش امام خمینی (ره) را که: "شما اگر باورتان بشود که میتوانید خیلی از امور را خودتان انجام دهید، حتما موفق میشوید".

۴. اصول و مبانی بهره وری را بیاموزید. بعضی از مدیران بدون اینکه با اصول اولیه بهره وری آشنا باشند در محل کار خود دست به اقداماتی مثبت و اصلاح طلبانه میزنند. مثلا دستگاه‌های از کار افتاده را راه اندازی میکنند، ضایعات را کاهش میدهند، طرح‌های بازسازی و نوسازی اجرا میکنند. این اقدامات بطور کلی مفید است ولی دو اشکال عمده دارد، یکی آنکه مدیران پس از مدتی در برخورد با چند مشکل و مانع از جوش و خروش می‌افتند و اقداماتشان ناتمام می‌ماند، دیگر آنکه اغلب فعالیت‌های آنان چون با قواعد و اصول بهره وری منطبق نیست، به نتیجه مطلوب منجر نمیشود.

۵. از تکنیک‌های ارتقاء بهره وری استفاده کنند. تکنیک‌های ارتقاء بهره وری نقش شایانی در پیشبرد و تسریع حرکت بهره وری دارند. شرکتهای موفق و مشهور از بسیاری از تکنیک‌ها بهره گرفته‌اند و حتی بعضی از آنها تا آن حد پیشرفت کرده‌اند که سیستم‌ها و تکنیک‌هایی را مطابق شرایط دلخواه و مخصوص خود طراحی کرده‌اند. بعضی از این تکنیک‌ها عبارتند از: ۵S، سیستم پیشنهادات و ...

۶. حرکت بهره وری نیاز به یک "نیروی محرکه" دارد. نیروی محرکه‌ی اصلی معمولا "مدیریت" سازمان یا تشکیلات است.



مدیریت باید حداکثر تلاش خود را در جهت بسیج امکانات بالقوه و بالفعل موجود بعمل آورده و خود برای بهبود بهره‌وری محیا شود. امروزه ثابت شده که مدیریت دارای قدرت عظیم و فوق‌العاده‌ای است. بار اصلی هدایت حرکت بهره‌وری بردوش مدیریت است و بهره‌وری از مدیران آغاز می‌شود.

۷. زمینه‌ی مناسب جهت حرکت بهره‌وری را محیا کنید. بهبود بهره‌وری نیاز به یک کار فرهنگی دارد. محیط یا به اصطلاح فرهنگ سازمانی باید برای این کار آماده شود. چون انسان‌ها تاثیرپذیر و در نتیجه تغییر پذیرند با محرک‌های گوناگون نظیر ابزار آموزشی و فرهنگی بتدریج میتوان زمینه‌ها و بستر مناسب برای حرکت بهره‌وری را فراهم نمود. در رهگذر این بسترسازی، جهت حرکت از مدیریت رده‌ی بالا به پایین تا سرپرستان و کارکنان خواهد بود.

۸. مشکلات بحرانی و نقاط کلیدی محیط کار را شناسایی کنید. هر سازمان با ساختار تولیدی - خدماتی - اقتصادی از یک مجموعه فرآیندها و ارتباطات برخوردار است که به نحوی به یکدیگر مربوط میشوند. بهترین شیوه‌ی بهبود بهره‌وری در چنین مجموعه‌ای بهبود مسیرهای بحرانی است. اگر گلوگاه‌ها و تنگناها در طی یک سلسله اقدامات اصولی اصلاح شود و این فعالیت‌ها بطور مستمر ادامه یابد و نتیجه‌ی آن افزایش مسلم بهره‌وری آن تشکیلات باشد در اینصورت لازم است توجه به نقاط قابل کنترل معطوف شود. نقاط بحرانی در واحدهای مختلف صنعت، بازرگانی، خدمات و غیره کاملاً متفاوت است. هر واحد ممکن است نقاط بحرانی ویژه و مخصوص به خود داشته باشد.

۹. فعالیت‌های بهبود بهره‌وری را از یک واحد کوچک آغاز کنید. تجربیات بهبود بهره‌وری حاکی از آن است که این روش بسیار موثر و کارساز است. اقدامات ساده و گام‌های کوچک در مسیرهای بحرانی چند حسن قابل توجه دارد. یکی آنکه براحتی و بدون زحمت قابل انجام است، دیگر آنکه با مقاومت و حساسیت کمتری از سوی نیروی کار مواجه می‌شود. نکته‌ی دیگر آنکه به آسانی قابل توجیه و پیگیری است. ابتدا یک مشکل بحرانی را که قابل کنترل است انتخاب کنید، آنگاه یک گوشه یا یک ناحیه‌ی کوچک را که در قلمرو آن است در نظر گرفته و ساده‌ترین کار را در جهت بهبود انجام دهید. آنگاه این گام‌های کوچک را متوالیاً تا زمانی که بطور کلی آن مشکل بحرانی مرتفع شود ادامه دهید.

۱۰. تمام نیرو و تلاش خود را برای تداوم حرکت بهره‌وری بکار برید. بهبود بهره‌وری یک فرآیند آهسته و پیوسته است این حرکت در دراز مدت جواب میدهد و نباید از آن انتظار نتایج سریع داشت. اگر فعالیت‌ها ادامه نداشته باشد، نتیجه مطلوبی دربر نخواهد داشت. بسیاری از افراد یا موسساتی که برنامه‌های بهبود بهره‌وری را انجام میدهند پس از مدتی خسته شده و یا از انجام آن سرباز می‌زنند. توقف یا عدم استمرار حرکت، حاصلی جز عقیم ماندن تلاش‌ها و اتلاف وقت و انرژی نخواهد داشت.

۱۱. از مکانیزم‌های انگیزشی استفاده کنید. یکی از عوامل مهمی که حرکت بهره‌وری را شتاب و رونق میدهد استفاده بجا و اصولی از محرک‌های انگیزشی است. اصولاً حرکت برپایه‌ی انگیزه، تداوم و قوام میگیرد. معمولاً همه کارکنان نسبت به همه انگیزه‌ها یکسان جواب نمیدهند. واکنش افراد در مقابل انگیزه‌ها، بستگی به میزان تحصیلات و آگاهی‌ها، شرایط اجتماعی و اقتصادی، روحیه‌ی و میزان توقع آنها و غیره دارد. بطور مثال همه افراد نسبت به انگیزه‌های مادی یکسان جواب نمیدهند، برای بعضی از افراد سایر موضوعات نظیر رضایت شغلی، تسهیلات عمومی، قدرشناسی کارفرما و امکان کسب تجربه از اهمیت بیشتری برخوردار است.





# یازدهمین همایش ملی تحقیقات میان رشته‌ای در مدیریت و علوم انسانی

۳۰ دی ۱۴۰۳ - تهران



۱۲. حداکثر توجه را به نیروی انسانی مبذول دارید. نیروی انسانی کارآمد در حکم چشم و چراغ هر تشکیلات است. آن دسته از افراد یا سازمان‌ها، گوی سبقت را ربوده‌اند که از این نیروی کارآمد حداکثر بهره را برده‌اند. تجربیات کشورهای توسعه یافته موید این مطلب است که پایه و اساس بهره‌وری بر نیروی انسانی اتکا دارد و آخرین پژوهش‌ها و بررسی‌ها خاطر نشان می‌کند که هر موسسه‌ای که فرصت رشد و شکوفایی به نیروی انسانی داده و به مقام وی ارج نهاده است موفق به استفاده بهینه از تمام منابع شده است. استفاده بهینه از نیروی انسانی خود به مهارت‌های ویژه‌ای نیاز دارد که باید آنها را آموخت و بموقع و بجا بکار برد.
۱۳. ارزیابی، عملکرد ادارات امور شعب در خصوص وضعیت منابع - مصارف، سود و زیان، مطالبات معوق، امور سازمانی و پرسنلی در ارائه به مدیران ارشد
۱۴. شناخت تنگناهای مشکلات و نارسایی‌ها در روند اجرایی ادارات و امور از طریق مذاکره، مشاهده، بررسی امور محوله به منظور رفع نارسایی‌ها
۱۵. مدیران و کارکنان سیستم بانکی نیز از این قاعده مستثنی نبوده و در صورتیکه بخواهند، بهره‌وری (فردی و سازمانی) خویش را افزایش دهند، می‌بایست در یک حرکت جهادگونه، ضمن داشتن اعتقاد و اطمینان به نتیجه کار، در راستای سازماندهی حرکت بهره‌وری در بانک بیش از حد معمول تلاش نمایند. در این میان ارشد بانک - به عنوان عنصر فرهنگ در سازمان - نقش بسزایی دارد. مدیران میتوانند با یک برنامه ریزی اصولی، اهداف بانک را در این زمینه، بطور دقیق و روشن، مشخص نمایند. آموزش اصول و مبانی بهره‌وری در تمام سطوح سازمانی، استفاده از تکنیک‌های ارتقای بهره‌وری، مکانیزم‌های انگیزشی و توجه ویژه به نیروی انسانی میتواند بهبود بهره‌وری را در یک فرآیند پیوسته تضمین نماید.
۱۶. ارزیابی فعالیت واحد ها و اداره مورد نظر در راستای شناسایی نقاط ضعف، قوت، مشکلات و برنامه ریزی برای افزایش کارایی و اثر بخش و در نهایت افزایش بهره‌وری سازمانی
۱۷. برنامه‌های افزایش بهره‌وری باید از حمایت کامل، فعالانه، مشهود و مشارکت مدیران تمام سطوح به ویژه مدیران رده بالا برخوردار باشد.
۱۸. باید نظامی ایجاد کرد که بتواند به طور پیوسته و دقیق نتایج افزایش بهره‌وری را نسبت به هدفهای تعیین شده منتشر کند و به طور منظم این اطلاعات را به تمام مدیران ذینفع برساند.
۱۹. تشکیل دایره‌های بهره‌وری در اداره جات حاضر در ستاد، که اعضای آن در واقع مسئولین زیربط در آن اداره میباشد و ارائه طرح‌های موردنظر به کمیته بهره‌وری جهت بررسی و اجرا.

## منابع و مآخذ

۱. ابطحی، حسین - کاظمی، بابک. "بهره‌وری"، انتشارات موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۷۵
۲. اجاقی، میر داوود. "سازماندهی فعالیتهای بهبود بهره‌وری (راهنمای مقدماتی برای کمیته‌های بهره‌وری)"، سازمان ملی بهره‌وری، ۱۳۷۶
۳. احمدی، پرویز. "طراحی مدل بهبود بهره‌وری نیروی انسانی با نگرش مدیریت بهره‌وری" دانشگاه تربیت مدرس، پایان نامه (دکتری)، ۱۳۸۰
۴. باقری، افسانه. " مفاهیم مبهم بهره‌وری و عملکرد"، مجله تدبیر، شماره ۱۷۳، مهرماه ۱۳۸۵
۵. پورکوپنکو، جوزف - نورث، کلاوس. گروه مترجمان. " مدیریت بهره‌وری و کیفیت"، نشر کارافرینان بصیر، ۱۳۸۰
۶. خاکی، غلامرضا. "آشنایی با مدیریت بهره‌وری (تجزیه و تحلیل آن در سازمان)"، نشر سایه نما، ۱۳۷۷



۷. خاکی ، غلامرضا. " ارزش افزوده (راهی برای اندازه گیری بهره وری )" انتشارات موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، ۱۳۷۶
۸. رضائیان ، علی. " مبانی سازمان و مدیریت "، انتشارات سمت ، ۱۳۸۷،
۹. شهرکی ، محمد رضا. " استراتژیها و عوامل موثر بر بهره وری "، نشریه تعاون، آبان و آذر ۱۳۸۴
۱۰. طاهری ، شهنام. " بهره وری و تجزیه تحلیل آن در سازمانها "، نشر هستان ، ۱۳۸۷،
۱۱. نور بخشیان ، مسعود. " سهم مدیریت بهره وری در افزایش بهره وری سازمانی "، نشریه پژوهش یار (ویژه بهره وری) ، بهار ۱۳۷۸

۱۲. [www.trec.co.ir/trec/subsystems](http://www.trec.co.ir/trec/subsystems)

۱۳. [www.kermantel.ir/images/Nezamname](http://www.kermantel.ir/images/Nezamname)

۱۴. آئین نامه نظام بهره وری شرکت ملی صنایع پتروشیمی

۱۵. دستور العمل تشکیل و فعالیت کمیته بهره وری سازمان صدا و سیما

## The Design and the Establishment of Productivity Management Circle With Approach of Processes' Improvement

### Abstract:

There are different methodologies in Centrality of Process approach to achieve productivity. These methodologies could be divided into two categories under the name of "Process Improvement" methodologies and "Process Change" methodologies which is the same basic change of the process. Centrality of Process by presentation a new pattern of management, prepares the manner of leading in organizations for optimum usage of resources. Also with deletion the works with no added value, it causes to a better usage of energy and raw material and equipments and all of these factors will promote the productivity.

Establishment of productivity management circle at Iran organizations causes the productivity issue and its improvement to be considered as a constant process and also the achievement to high economic growth which is gained from productivity promotion of governmental and personal organizations as its source, to be considered as a responsibility of the managers.

This article tries to explore and study the experience of establishment of Productivity Management Circle with an approach of amendment and improvement of process in the parsian bank.

### Key words:

Process Management - Centrality of Process - Productivity Management Circle - Constant Improvement