

## بررسی برنامه ریزی و عوامل موثر بر ارتقاء بهره وری نیروی انسانی در سازمان بنادر و دریانوردی

برزو شعبانی

کارشناسی مدیریت دولتی، (دانشگاه پیام نور بندرعباس)، کارشناس انتظامی اداره بنادر و دریانوردی

### چکیده

با توجه به محدودیت منابع و نامحدود بودن نیازهای انسانی، افزایش جمعیت و رقابت شدید و بی رحمانه در اقتصاد جهانی، بهبود بهره وری نه یک انتخاب بلکه یک ضرورت می باشد. بی گمان رشد و توسعه اقتصادی امروزه جوامع مختلف در نرخ رشد بهره وری آنها نهفته است. کوشش برای افزایش نرخ بهره وری، کوشش برای زندگی و رفاه بهتر برای افراد و جامعه است. در دنیای رقابت آمیز امروز کشورهایی برنده خواهند بود که بتوانند دانش، بینش و رفتار بهره وری را در مدیران و کارکنان خود ایجاد نمایند. آنچه موجبات بقاء سازمانها را فراهم می آورد رعایت اصول و شیوه های صحیح انجام کارها است که سازمانها در محیط رقابتی محکوم به تمرکز و اجرای بهره وری می باشند. بهره وری از دو عبارت کارآیی به معنای درست انجام دادن کار و اثر بخشی به معنای انجام کارهای درست مشتق شده است.

واژگان کلیدی: ۱- برنامه ریزی ۲- مدیریت ۳- ارتقاء بهره وری ۴- نیروی انسانی ۵-

سازمان

**مقدمه**

شاید نتوان برای رسیدن به بهره‌وری میزان و سقف مشخصی را در نظر گرفت ولیکن آنچه در این میان برای ما اهمیت دارد رسیدن به نقطه بهینه‌گی در انجام امورات و وظایف سازمانی است. سوال اساسی پژوهش عبارتست از اینکه عوامل موثر بر ارتقاء بهره‌وری در سازمان بنادر و دریانوردی، کدامند؟ که پاسخ سوال را می‌توان عوامل مختلفی دانست که عبارتند از: عوامل محیطی شامل (فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی)؛ عوامل شغلی شامل (وجود ابزارهایی جهت اصلاح عملکرد بر اساس معیارهای ذهنی و عینی و همچنین برنامه ریزی شغلی)؛ عوامل فردی شامل (ارزشها، اعتقادات و تواناییها)؛ عوامل سازمانی شامل (مشارکت کارکنان، سیستم جبران خدمات، انتخاب و گزینش صحیح کارکنان، برنامه‌های آموزشی، شیوه‌های رهبری و ساختار سازمانی)؛ در تحقیق حاضر با توجه به اهمیت جایگاه نیروی انسانی، عوامل موثر بر ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی در قالب عوامل سازمانی مدل کوپمن مورد بررسی قرار گرفته است که ۶ فرضیه زیر مورد آزمون قرار گرفت. بین مشارکت کارکنان در تعیین اهداف شغلی و ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد. انتخاب و گزینش صحیح کارکنان و ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد. بین سیستم جبران خدمات و ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد. بین شیوه‌های رهبری سازمان و ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد. بین ساختار سازمانی و ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد. بین برنامه ریزی آموزشی و ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد. بدون تردید برای داشتن آینده پویا و توسعه یافته و ایستادگی اقتصادی در دنیای پرقاب‌ت امروزی، نیازمند افزایش بهره‌وری و استفاده حداکثری از حداقل امکانات هستیم. امروزه همه کشورهای توسعه یافته و یا در حال توسعه به اهمیت بهره‌وری بعنوان یکی از ضرورت‌های توسعه اقتصادی و کسب برتری رقابتی پی‌برده‌اند. به این ترتیب اغلب کشورهای در حال توسعه بمنظور اشاعه فرهنگ نگرش ویژه به بهره‌وری و تعمیم بکارگیری فنون و روش‌های بهبود آن سرمایه‌گذاریهای قابل توجهی انجام داده‌اند. در ایران اهمیت توجه به مقوله بهره‌وری به دلایل مختلفی از جمله حاکم نبودن فرهنگ و نگرش درست به بهره‌وری در جامعه، مورد غفلت واقع گردیده است. بسیاری از کارشناسان بر این باورند که حلقه مفقوده اقتصاد ایران پیش از آنکه سرمایه و یا منابع طبیعی باشد، نبودن بهره‌وری نیروی کار است.

**اهمیت و ضرورت تحقیق**

علل مختلف از جمله عدم کفایت درآمدهای ارزی، وابستگی نامطلوب به درآمد نفت و سهم ناچیز صادرات غیر نفتی و عدم رقابت پذیری کالاها و خدمات در بازار جهانی، بایستی با دید گسترده‌تر و عمیق‌تری به بهره‌وری و مفهوم توسعه توجه نماید. توسعه بر اساس مفاهیم و نظریه‌ها، فرایندی بسیار پیچیده، دقیق و طولانی است که دلالت بر گذر از یک مرحله مشخص تاریخی با ساختار اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی معین، به مرحله مشخص دیگری با ویژگی‌های معین دارد و در این گذر، مبانی علمی و فنی تولید از وضعیت ما قبل صنعتی به وضعیت جامعه صنعتی تبدیل می‌گردد.

**اهداف تحقیق**

هدف اصلی پژوهش:

بررسی عوامل موثر بر ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان بنادر و دریانوردی

اهداف فرعی پژوهش:

بررسی رابطه بین شیوه‌های برنامه ریزی سازمان و ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی

بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی

بررسی رابطه بین سیستم جبران خدمات کارکنان و ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی

بررسی رابطه بین میزان مشارکت کارکنان و ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی  
 بررسی رابطه بین نحوه‌گزینش کارکنان و ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی  
 بررسی رابطه بین آموزش کارکنان و ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی

### فرضیه‌های تحقیق

بین ساختار سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد.  
 بین نظام جبران خدمت و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد.  
 بین نحوه‌گزینش کارکنان و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد.  
 بین آموزش کارکنان و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد.  
 بین شیوه‌های برنامه‌ریزی سازمان و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد.

### قلمرو تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ قلمرو به دو بخش قلمرو موضوعی، مکانی و زمانی تقسیم می‌شود:  
 الف - قلمرو موضوعی: این تحقیق به بررسی برنامه‌ریزی و عوامل موثر بر ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان بنادر و دریانوردی، می‌پردازد. ب - قلمرو مکانی: قلمرو مکانی پژوهش، سازمان بنادر و دریانوردی، می‌باشد.  
 مباحث اصلی

### تعریف برنامه‌ریزی

نگاهی به واژه‌نامه‌های عمومی و تخصصی، کافی است تا تعاریفی از این دسته را پیش روی ما قرار دهد. اغلب واژه‌نامه‌های عمومی برنامه‌ریزی را کار یا فعالیت برنامه‌ریزی؛ شکل‌گیری برنامه‌ها؛ ساخت یا ترسیم یک طرح یا نمودار؛ کشیدن طرح، طراحی، تدبیر کردن دانسته‌اند و واژه‌نامه‌های تخصصی نیز آن را، شیوه و فرایند سیستماتیک و گام به گامی دانسته‌اند که به تعریف، ایجاد و ترسیم فعالیت‌های ممکن می‌پردازد که با نیازها، علایق و مشکلات موجود یا آینده مطابقت داشته باشند. به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی فرایندی است منظم مداوم و حساب شده و منطقی جهت دار و دورنگر به منظور هدایت و ارشاد فعالیت‌های جمعی برای رسیدن به هدف مطلوب است. برنامه‌ریزی باید مداومت داشته باشد.

اهداف برنامه‌ریزی به شرح زیر است:

الف) پیش‌بینی آینده سازمان: برنامه آینده‌نگر (ب) برنامه ساختن و شکل دادن به آینده: برنامه آینده‌ساز برای کارکنان سازمان (ج) برنامه برای انتخاب یک شکل خاص برای آینده: آینده‌گری برای کارمندان. متخصصین، برنامه‌ریزی را با توجه به حوزه فعالیت خود تعریف نموده‌اند. این واژه، در زمینه علوم و فنون بیشتر با واژه طراحی عجین شده. هر چند که: این برداشت تقلیل‌گرایانه و البته این واژه در متون مدیریتی جایگاهی ندارد.

### مزایای برنامه‌ریزی

برخی از مزایای برنامه‌ریزی عبارتند از: افزایش احتمال تحقق اهداف سازمان، ایجاد فرصت اجرای منظم تصمیم‌ها، صرفه اقتصادی، انطباق با شرایط متغیر محیطی، استفاده صحیح از منابع، فراهم شدن ابزارهای کنترل، امکان سنجش میزان پیشرفت، آگاهی کارکنان از اهداف سازمان و نقش خود، تقویت کار گروهی، رسیدن به اهداف شخصی

### چالش‌های برنامه‌ریزی

<sup>۱</sup> . الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی، ۱۳۷۱، ص ۱۳.

<sup>۲</sup> . ابطحی، ح. و کاظمی، ب. بهره‌وری، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۸۲، ص ۴

چالش‌های عمده برنامه‌ریزی از دید برخی منتقدان این امر عبارتند از: حوادث غیرمنتظره‌ای که می‌تواند تمام پیش‌بینی‌ها را نقش بر آب کند. عوض شدن فکر. تغییر رویه‌هایی که ممکن است مقاومت ایجاد نماید. صرف هزینه و وقت. محدودیت‌های کوتاه مدت و مقطعی

### تصمیم‌گیری

واژه تصمیم در لغت به معنای عزم و اراده به انجام کاری است و از دید علم مدیریت، به معنای انتخاب یک راه از راه‌های مختلف و در حقیقت، انتخاب بهترین راه برای نیل به اهداف است. تصمیم‌گیری، بیش از آنکه کاری ساده باشد، فرایندی مرحله دار است.

### گونه شناسی تصمیم‌گیری

گونه‌های مختلفی از تصمیم‌گیری را از دیدگاه‌های مختلف می‌توان شناسایی نمود. برخی از این گونه‌ها عبارتند از: تصمیم‌گیری به اعتبار برنامه (برنامه ریزی شده و برنامه ریزی نشده، تصمیم‌گیری به اعتبار میزان اطلاعات، تصمیم‌گیری به اعتبار تصمیم‌گیرنده (فردی و گروهی، تصمیم‌گیری به اعتبار درجه استقلال، تصمیم‌گیری به اعتبار میزان ساختار یافتگی)

### مراحل تصمیم‌گیری

برآیند نسبتاً کلی از مراحل کلی که برای فرایند تصمیم‌گیری در متون مختلف طرح شده است را می‌توان در موارد زیر خلاصه نمود: اطمینان از وجود نیاز به تصمیم، تعیین معیارهای تصمیم‌گیری، تشخیص میزان اهمیت معیارها، کشف راه حل‌ها، ارزیابی راه حل‌ها، انتخاب بهترین راه حل.

### اصول برنامه‌ریزی در سازمان

تعیین هدف: هدف‌ها دو قسمند: الف. گاهی کلی اند (مثل رضای خدا، خدمت به مردم، بالا رفتن سطح آگاهی و امثال آن) و گاهی جزئی اند (مثل تخصص در یک رشته خاص، مطالعه یک کتاب، نوشتن مقاله یا امثال آن. لازم است هر دو هدف را مشخص کنید؛ یعنی همان طور که یک هدف کلی در نظر دارید، اهداف جزئی را هم دقیقاً مشخص کنید و هر دو را محور فعالیت هایتان قرار دهید. تشخیص نیازها و کاستی‌ها: باید خواست‌ها و احتیاجات اساسی خود را در زمینه‌ای که قصد دارید برای آن برنامه ریزی کنید شناسایی کنید. تعیین زمان لازم: فرصت‌ها و اوقاتی که باید صرف تحقق اهداف برنامه شود را باید مشخص کرد تا در نهایت معلوم شود چقدر زمان در هر روز یا هفته به آن موضوع اختصاص خواهد یافت.

داشتن اهداف کوتاه مدت و بلند مدت: یکی از نکات مهم در امر برنامه‌ریزی داشتن اهداف کوتاه مدت و بلند مدت می‌باشد؛ چرا که اگر تمام اهداف بلند مدت باشند احتمال اینکه شما با گذر زمان دچار خستگی و ناامیدی گردید زیاد است، اما اگر اهداف کوتاه مدت و میان مدت نیز در نظرتان باشد بعد از مدت کوتاهی با رسیدن به اهداف کوتاه مدت بسیار تقویت گردیده و آن را پاداشی برای زحمات تان در نظر گرفته و با قوت و قدرت بیشتری برنامه‌هایتان را دنبال خواهید کرد.

طبقه بندی اهداف بر اساس اولویت: کارهایی را که می‌خواهید انجام دهید، برحسب اولویت‌ها و میزان اضطرار و اهمیت آن، طبقه بندی کنید. بهترین زمان‌ها و اوقات را برای مهم‌ترین کارها قرار دهید. در این صورت اگر وقت کم داشته باشید و یا به هر دلیل نتوانید به همه اهداف و کارهایتان برسید، مطمئن هستید که اهداف و برنامه‌های اصلی را انجام خواهید داد.

داشتن تنوع در برنامه: بر اساس روایات هر مسلمانی باید در زندگی خود طبق یک برنامه منظم به هر سه بخش دین (عبادات و کسب علم و معرفت دینی و...)، وظایف و مسولیت‌ها و استراحت‌ها و خوشی‌ها بپردازد. این تنوع در برنامه مانع خستگی و دلزدگی می‌گردد و کارهای دنیایی و اخروی را همزمان به پیش می‌برد.

تناسب با توانمندی: برنامه باید در حد توان باشد و از حد تعادل خارج نشود.

۳. امامی میبیدی، علی، اصول اندازه‌گیری کارآیی و بهره‌وری، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۷۹، ص ۱۲

انعطاف پذیری: روحیه انعطاف پذیری را در خود تقویت کنید یعنی در عین حال که باید فردی منظم و دقیق باشید و کارهای خود را بر اساس برنامه انجام دهید همواره به این نکته توجه کنید که همه شرایط و زوایای کار در میدان دید و شناخت ما نیست. چه بسا اموری در تحقق یا عدم تحقق قسمتی از برنامه موثر است، ولی از دید ما مخفی است یا کنترل و تغییر آن در دست ما نیست و به وسیله محیط به ما تحمیل یا از ما دریغ می شود. در نتیجه همیشه آمادگی برای هرگونه تغییر و تاخیر در برنامه را داشته باشید و از این موضوع نگران و نا امید نشوید. شما نباید برنامه را طوری تنظیم کنید که جای هیچ گونه تغییری در آن نباشد و یا این که زمان ها را به گونه ای تنظیم کنید که حتی یک حادثه ی غیر مترقبه کوچک، مثل برخورد با یک دوست قدیمی و چند دقیقه احوالپرسی با او شما را از برنامه عقب بیندازد، بلکه برای هر کاری احتمال حذف شدن و یا جابجایی و یا کم و زیاد شدن زمان انجام را پیش بینی کنید .

عدم ایده آل نگری: ایده آل نگر و مطلق گرا نباشید، یعنی نخواستہ باشید تمام خواسته ها و آرزوهایتان فوری و به شکل کامل و تمام برآورده شود هر چند در راه به دست آوردن آن تلاش می کنید. در نظر نگرفتن واقعیات برنامه را با شکست مواجه می کند. بازخورد گرفتن و بررسی برنامه: پس از اجرا به ارزیابی فعالیت های انجام شده بپردازید تا میزان دسترسی به اهداف مشخص شود و میزان عدم موفقیت در رسیدن به برنامه را نیز معلوم نمایید. این مرحله که تحت عنوان بازخورد نامیده می شود، فرصتی به شما می بخشد تا بتوانید عوامل ناکامی احتمالی را نیز بشناسید و از بروز مجدد آن در برنامه مورد نظر پیشگیری نمایید.<sup>۴</sup>

### نتایج و پیشنهادات:

تحقیق نشان می دهد که بین مشارکت کارکنان در تعیین اهداف شغلی و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه وجود دارد، لذا پیشنهاد می شود نسبت به بکارگیری انواع روش‌های مدیریت مشارکتی از جمله استقرار نظام پیشنهادات، نظام پاداش و ایجاد طوفان فکری، ایجاد فضای اعتماد بین مدیران و کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی بمنظور تفویض اختیار به کارکنان در سازمان و بسترسازی فرهنگی توجه شود.

با توجه به اینکه بین انتخاب صحیح کارکنان و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه وجود دارد، لذا پیشنهاد می‌شود تا در انتخاب کارکنان به مسائلی چون تناسب تحصیلات، شخصیت و ویژگی‌های روانی کارکنان با شغل توجه شده و مشاغل با توجه به توانایی‌های کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی به آنان واگذار گردد. برگزاری آزمونهای جامع در حین استخدام، انجام مصاحبه تخصصی مرتبط با شغل مربوطه آشنایی هرچه بیشتر مدیران با محتوای مشاغل در هنگام انتصابات و نیز برگزاری دوره‌های مستمر آموزش ضمن خدمت ضروری بنظر می‌رسد.

بین سیستم جبران خدمات کارکنان و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه وجود دارد، لذا پیشنهاد می‌شود تا زمان پرداخت پاداش به کارکنان اداره بنادر و دریانوردی بموقع باشد، به گونه ای که پاداش در اسرع وقت ( بلافاصله پس از عملکرد مثبت ) به کارکنان پرداخت شود. حتی الامکان شیوه ها و نظام پرداخت ها برای کارکنان شفاف سازی گردیده و ضمن رعایت تئوری انتظار، از روشهای پرداخت تبعیض گرا امتناع شود.

بین برنامه ریزی صحیح آموزشی و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه وجود دارد، لذا پیشنهاد می‌شود تا نسبت به ارزیابی اثر بخشی دوره های آموزشی برگزار شده در سازمان اقدام گردد تا نقاط ضعف دوره ها شناسایی و صدور مجوز برای شرکت کنندگان در دوره های آموزشی براساس اخذ امتیازات در آزمون بوده و صرفاً حضور در دوره ها مبنای کار قرار نگیرد تناسب عنوان دوره های

<sup>۴</sup> . ساعتچی، محمود، روانشناسی کاربردی برای مدیران، در خانه، مدرسه و سازمان، ۱۳۷۶ ص ۴۰

<sup>۵</sup> . جلوداری، بهرام، مدیریت کیفیت و بهره‌وری، تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۸۶، ص ۲۱

آموزشی با پست های سازمانی و بهره گیری هرچه بیشتر از شیوه های آموزش مجازی با هدف کاهش هزینه های سازمانی پیشنهاد می گردد.

تحقیق نشان می دهد که بین شیوه های رهبری و بهره وری نیروی انسانی رابطه وجود دارد، لذا پیشنهاد می شود تا مدیران سازمان نسبت به شناسایی ویژگی های کارکنان سازمان ضمن مدنظر قرار دادن اقتضات اقدام نموده تا براساس آن نسبت به استفاده از سبک رهبری مناسب مبادرت ورزند.

بین ساختار سازمانی مناسب و بهره وری نیروی انسانی رابطه وجود دارد، لذا پیشنهاد می شود تا سازمان نسبت به تدوین شرح وظایف مشخص برای همه کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی اقدام نموده و نسبت به شناسایی موانع ارتباطی اقدام گردد تا برقراری ارتباطات سازمانی تسهیل گردد. شفاف سازی و رفع ابهام کارمندان در خصوص جایگاهشان در سازمان و همچنین کنترل روابط میان واحدهای کاری پیشنهاد می گردد.

#### تقدیر و تشکر:

این تحقیق با حمایت مالی و علمی سازمان بنادر و دریانوردی انجام گرفته است.

#### منابع فارسی

۱. امامی میبیدی، علی، اصول اندازه گیری کارآیی و بهره وری، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۷۹.
۲. ابطحی، ح. و کاظمی، ب. بهره وری، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۸۲.
۳. اقدسی، محمد، استراتژی بهبود یگانه راه افزایش بهره وری، مجموعه مقالات اولین کنگره ملی مهندسی صنایع و بهره وری تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲.
۴. بازرگان، عباس و سرمد، غلامعلی، روشهای تحقیق در علوم رفتاری، تهران: انتشارات آگاه، ۱۳۷۶.
۵. تفضلی، فریدون، تاریخ عقاید اقتصادی، تهران: نشر نی، ۱۳۷۲.
۶. جلوداری، بهرام، مدیریت کیفیت و بهره وری، تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۸۶.
۷. چارلز آل، هیوز، مدیریت هدف گزینی، ترجمه محمدرضا رضاپور، تهران، انتشارات معارف، ۱۳۷۴.
۸. دلاور، علی، مبانی نظری و علمی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی، تهران: انتشارات رشد، ۱۳۷۴.
۹. ساعتچی، محمود، روانشناسی کاربردی برای مدیران، در خانه، مدرسه و سازمان، تهران: انتشارات نشر ویرایش، ۱۳۷۶.
۱۰. الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی، ۱۳۷۱.