

«به نام خدا»

مدیریت بهروری منابع انسانی

مؤلفین:

دکتر علی بابائیان احمدی

حسین علیزاده

علی محمدی مهموئی

سرشناسه: بابائیان، علی، ۱۳۴۳

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت بهره‌وری منابع انسانی / مؤلفین: علی بابائیان، حسین علیزاده
علی محمدی مهموئی

مشخصات نشر: تهران: پژوهشی نوآوران شریف، ۱۳۹۲

مشخصات ظاهری: ۲۷۱ص: جدول، نمودار

شابک: 978-600-5953-40-4

وضعیت فرست نویسی: فیفا

موضوع: نیروی انسانی -- مدیریت

موضوع: بهره‌وری

شناسه افزوده: علیراده، حسین، ۱۳۶۵

شناسه افزوده: محمدی مهموئی، علی، ۱۳۶۶

رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۲ ۱۳ ب ۹/۵ HF۵۵۴۹

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۳۰۱

شماره کتابشناسی ملی: ۲۱۳۸۶۵۰

تهران: میدان انقلاب - خیابان جمالزاده جنوبی - خیابان چنگیزی - خیابان

زرین قدم - بن بست فرشته - بلوک ۱

تلفن: ۰۹۱۱۳۰۱۷۶۱۶-۶۶۹۱۶۷۹۶-۶۶۹۱۶۷۳۴



عنوان کتاب: مدیریت بهره‌وری منابع انسانی

مؤلفین: دکتر علی بابائیان احمدی - حسین علیزاده - علی محمدی مهموئی

ناشر: نشر پژوهشی نوآوران شریف

ناشر همکار: نشر پژوهشی دیبای دانش

تاریخ نشر: ۱۳۹۲ - چاپ اول

قیمت: ۱۵۰۰۰۰ ریال

برای بیان نقطه نظرات و پیشنهادات خود می‌توانید با آدرس زیر مکاتبه فرمایید

Khf_sharif@yahoo.com

فهرست مطالب

فصل اول: پیش درآمدی بر مفهوم مدیریت	۱۷
اهداف فصل	۱۷
الف) نگرش سنتی یا کلاسیک	۱۸
۱) مدیریت علمی	۲۰
۲) اصول علم اداره با نظریه فرایندی مدیریت	۲۰
۳) نظریه بوروکراسی	۲۱
رهیافت‌های روابط انسانی با نئوکلاسیک	۲۲
۱) مطالعات هاثورن	۲۲
۲) نظریه ی نیازهای انسانی مارلو (یا سلسله مراتب نیازها)	۲۲
۳) نظریه ی دو ساحتی مک گریتور با نظریه ی X و Y	۲۳
رهیافت‌های کمی به مدیریت	۲۴
رهیافتهای سیستمی و اقتضایی به مدیریت	۲۵
۱) رهیافت سیستمی	۲۵
۲) نگرش اقتضایی	۲۸
رهیافت پست مدرنیسم	۳۰
منابع فصل اول	۳۱
فصل دوم: پیش درآمدی بر مفهوم مدیریت منابع انسانی	۳۳
اهداف فصل	۳۳
فلسفه مدیریت منابع انسانی	۳۴
مفاهیم و تعاریف مدیریت منابع انسانی	۳۵
تفاوت‌ها و شباهت‌های مدیریت پرسنلی با مدیریت منابع انسانی	۳۶
الف) تفاوت‌ها	۳۶
ب) شباهت‌ها	۳۶
تاریخچه پیدایش مدیریت منابع انسانی	۳۷

۴۱	نگرش‌های مدیریت منابع انسانی
۴۱	الف) نگرش سخت مدیریت منابع انسانی
۴۲	ب) نگرش نرم مدیریت منابع انسانی
۴۳	وظایف مدیریت منابع انسانی
۴۴	اهداف مدیریت منابع انسانی
۴۵	عوامل موثر بر مدیریت منابع انسانی
۴۶	الف) عوامل محیط بیرونی
۴۶	۱- قوانین و مقررات حکومتی
۴۷	۲- بازار نیروی کار
۴۷	۳- فرهنگ جامعه
۴۷	۴- سهامداران
۴۷	۵- رقبا
۴۸	۶- مشتریان
۴۸	۷- تکنولوژی
۴۸	ب) عوامل محیط درونی
۴۸	۱- مأموریت یا رسالت سازمان
۴۹	۲- خط مشی‌ها
۴۹	۳- جو و فرهنگ سازمان
۵۰	منابع فصل دوم
۵۱	فصل سوم: کلیات بهره‌وری
۵۱	اهداف فصل
۵۳	تعاریف بهره‌وری
۵۷	دیدگاه‌های بهره‌وری
۵۷	۱- دیدگاه اقتصاددانان
۵۸	۲- دیدگاه حسابداران

۵۸	۳- دیدگاه فیزیکدانان
۵۸	۴- دیدگاه مهندسين صنايع
۵۸	۵- دیدگاه روانشناسان سازمانی و صنعتی
۵۸	۶- دیدگاه مدیران
۵۹	دیدگاه های دیگر نسبت به بهره‌وری
۵۹	الف) دیدگاه سیستمی
۵۹	ب) دیدگاه تکنیکی (نگرش فنی)
۵۹	ج) دیدگاه فرهنگی
۵۹	د) دیدگاه ژاپنی
۵۹	سیر تحول بهره‌وری
۶۰	۱) فردریک وینسلو تیلور و مدیریت علمی
۶۱	۲) مدیریت کیفیت
۶۴	۳) نظام های مدیریت کیفیت سازمانی
۶۵	۱-۲) مدیریت ناب
۶۷	۲-۲) شش سیگما
۶۸	۲-۳) مدیریت کیفیت جامع یا فراگیر
۶۹	مفاهیم مرتبط با بهره‌وری
۶۹	۱- تولید
۷۰	۲- کارآیی
۷۰	۳- اثر بخشی
۷۰	۴- سودآوری
۷۱	۵- نیروی کار
۷۱	برخی سوء برداشت‌ها درباره مفهوم بهره‌وری
۷۳	انواع بهره‌وری
۷۳	۱) بهره‌وری جامع یا فراگیر

۷۹	 بهره‌وری سبز
۸۰	 سطوح بهره‌وری
۸۰	 (۱) سطوح بهره‌وری منابع انسانی
۸۰	 (۲) سطوح بهره‌وری برحسب انواع منابع
۸۱	 (۳) سطوح بهره‌وری از نظر سطح تجزیه و تحلیل سیستم‌ها
۸۱	 ۱- بهره‌وری در سطح کارکنان
۸۱	 ۲- بهره‌وری در سطح سازمان
۸۱	 ۳- بهره‌وری در سطح بخشی
۸۱	 ۴- بهره‌وری در سطح ملی
۸۱	 (۴) سطوح بهره‌وری بر حسب سطوح مدیریتی
۸۲	 تجزیه و تحلیل بهره‌وری
۸۲	 ۱- تحلیل بهره‌وری در سطح راهبردی
۸۳	 ۲- تحلیل بهره‌وری در سطوح مدیریت
۸۳	 ۳- تحلیل بهره‌وری در سطح عملیاتی
۸۳	 ۴- تجزیه و تحلیل سطوح بهره‌وری منابع انسانی
۸۴	 منابع فصل سوم
۸۷	 فصل چهارم: شاخص‌ها و مدل‌های اندازه‌گیری بهره‌وری
۸۷	 اهداف فصل
۸۸	 ضرورت‌ها و کاربردهای اندازه‌گیری بهره‌وری
۸۹	 مزایای اندازه‌گیری بهره‌وری
۸۹	 شاخص‌های بهره‌وری
۹۰	 انواع شاخص‌های بهره‌وری
۹۰	 (الف) شاخص‌های عمومی بهره‌وری
۹۱	 شاخص بهره‌وری نیروی کار
۹۱	 شاخص بهره‌وری هزینه شاغلین

شاخص بهره‌وری سرمایه	۹۱
شاخص بهره‌وری ارزش مواد	۹۱
شاخص بهره‌وری انرژی	۹۱
بهره‌وری کل عوامل تولید	۹۱
ب) شاخص‌های اختصاصی بهره‌وری	۹۲
مدل‌های اندازه‌گیری بهره‌وری	۹۲
مدل‌ها بر اساس معیارهای بهره‌وری کل، عوامل کلی و عوامل جزئی	۹۳
مدل‌های جامع:	۹۴
مدل سومانت (مدل بهره‌وری کل)	۹۴
۲-۱-۱) مدل اندازه‌گیری بهره‌وری گروهی:	۹۴
۲-۱) مدل‌های شاخص:	۹۵
۲-۱-۱) مدل کندریک-کرایمر:	۹۵
۱-۲-۲) مدل کریگ-هریس:	۹۷
۱-۲-۳) مدل هاینس:	۹۸
۱-۲-۴) مدل مرکز بهره‌وری در آمریکا (APC):	۹۸
۱-۲-۵) مدل تیلور-دیویس:	۹۹
۲) مدل‌های با گرایش مالی:	۹۹
۲-۱) مدل گلد:	۹۹
۲-۲) مدل آگراوال:	۱۰۰
۲-۳) مدل لاولر:	۱۰۰
۲-۴) مدل مائو:	۱۰۱
۲-۵) مدل قیمت تمام شده:	۱۰۱
۲-۶) مدل ارزیابی سریع بهره‌وری (QPA):	۱۰۲
۳) مدل‌ها بر اساس ساختار:	۱۰۲
۳-۱) مدل کورساوا:	۱۰۲

۱۰۳	مدل‌ها بر اساس توابع تولید:
۱۰۳	۴-۱) مدل کاب داگلاس:
۱۰۴	۴-۲) مدل تابع تجمعی سولو
۱۰۴	۴-۳) مدل قابلیت ثابت جایگزینی (CES):
۱۰۴	۴-۴) مدل قابلیت جایگزینی (VES):
۱۰۵	دیگر مدل‌های اندازه‌گیری بهره‌وری
۱۰۵	مدل شاخص بهره‌وری انجمن ملی حسابداران
۱۰۶	مدل بهره‌وری PPP
۱۰۶	مدل چرخه دمینگ
۱۰۸	مدل تحلیل پوششی داده‌ها
۱۰۹	مدل رو
۱۰۹	مدل پیلز
۱۰۹	مدل توتل
۱۱۰	مدل ریگز و فلیکس
۱۱۰	سیستم سنجش و افزایش بهره‌وری پریچارد
۱۱۲	منابع فصل چهارم
۱۱۳	فصل پنجم: چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری و مدل‌های آن
۱۱۳	اهداف فصل
۱۱۴	مفهوم و فرآیند چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری
۱۱۴	۱- مرحله اندازه‌گیری بهره‌وری
۱۱۴	۲- مرحله ارزیابی و تحلیل بهره‌وری
۱۱۴	۴- مرحله متقاعد سازی و فرهنگ سازی
۱۱۵	۵- مرحله عاطفی نمودن بهبود بهره‌وری
۱۱۵	۶- مرحله ساختار سازی
۱۱۵	۷- مرحله عمل

۱۱۵	۸- مرحله بازنگری
۱۱۶	مدل‌های بهبود بهره‌وری
۱۱۶	۱. مدل گودوین:
۱۱۷	۲. مدل هرشاور و راش
۱۱۷	۳. مدل استوارت
۱۱۹	۴. مدل کرسست
۱۱۹	۵. مدل آگاروال
۱۱۹	۶. مدل هرسی و گلد اسمیت
۱۲۰	۷. مدل سوتر مایستر
۱۲۱	۸. مدل بهره‌وری سازمان‌های خدماتی
۱۲۲	۹. استراتژی‌های کراندل و وتون
۱۲۲	۱۰. مدل سوپر 5S
۱۲۵	۱۱. الگوی تحلیلی افزایش تراز بهره‌وری
۱۲۷	منابع فصل پنجم
۱۲۹	فصل ششم: بهره‌وری سبز
۱۲۹	اهداف فصل
۱۳۰	شیوه بهره‌وری سبز
۱۳۲	مزایای بهره‌وری سبز
۱۳۲	برای بنگاه‌ها:
۱۳۲	برای کارکنان:
۱۳۲	برای مشتریان:
۱۳۳	روش شناسی بهره‌وری سبز
۱۳۳	مرحله اول: آغاز فعالیت
۱۳۵	مرحله دوم: برنامه ریزی
۱۳۶	مرحله سوم: تولید، ارزیابی و اولویت بندی گزینه‌های بهره‌وری سبز

مرحله چهارم: اجرای گزینه های بهره‌وری سبز	۱۳۷
مرحله پنجم: نظارت و بررسی	۱۳۹
مرحله ششم: تداوم بهره‌وری سبز	۱۴۰
منابع فصل ششم	۱۴۱
فصل هفتم: عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی	۱۴۳
اهداف فصل	۱۴۳
عوامل مؤثر بر بهره‌وری	۱۴۴
(۱) عوامل داخلی یا قابل کنترل یا عوامل درون سازمانی	۱۴۴
۱-۱) عوامل سخت افزاری	۱۴۵
۱-۲) عوامل نرم افزاری	۱۴۶
۱-۳) عوامل انسان افزاری یا متر افزاری	۱۴۸
(۲) عوامل خارجی یا غیر قابل کنترل یا عوامل برون سازمانی	۱۴۸
۲-۱) دولت و زیرساخت ها	۱۴۸
۲-۲) منابع طبیعی	۱۵۰
۲-۳) تغییرات رفتاری	۱۵۱
عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی	۱۵۴
دیگر عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی	۱۶۴
نقش بهره‌وری اندیشه منابع انسانی	۱۶۶
منابع فصل هفتم	۱۷۷
فصل هشتم: توانمندسازی منابع انسانی	۱۷۹
اهداف فصل	۱۷۹
تعاریف و مفاهیم توانمندسازی	۱۸۰
رویکردهای توانمند سازی	۱۸۲
الف) توانمندسازی ساختاری	۱۸۳
ب) توانمندسازی انگیزشی و روان‌شناختی	۱۸۴

فرایند راهبردی توانمند سازی منابع انسانی	۱۸۶
۱- فرایند استراتژیک	۱۸۷
۲- فرایند تجزیه و تحلیل وضعیت انسانی	۱۸۸
۳- فرایند توانمند سازی منابع انسانی	۱۸۹
ارکان توانمندسازی	۱۸۹
۱- مشارکت همگانی در اطلاعات	۱۸۹
۲- تفویض خودمختاری با تعیین حد و مرز آن	۱۹۱
۳- جابه‌جایی تیم‌ها با سلسله مراتب	۱۹۱
۲-۲-۷- عوامل موثر بر توانمندسازی	۱۹۲
ابعاد توانمندسازی	۱۹۴
۱- خود اثربخشی (احساس شایستگی)	۱۹۶
۲- خود سامانی (داشتن حق انتخاب)	۱۹۷
۳- پذیرفتن شخصی نتیجه (احساس موثر بودن)	۱۹۷
۴- معنادار بودن (مهم یا ارزشمند بودن)	۱۹۸
۵- اعتماد به دیگران	۱۹۹
موانع توانمندسازی در سازمان	۱۹۹
۱- موانع ساختاری توانمندسازی	۲۰۰
۲- موانع محیطی توانمندسازی	۲۰۰
۳- موانع رفتاری توانمندسازی	۲۰۰
پیشنهاد به مدیران برای افزایش توانمندی کارکنان	۲۰۱
منابع فصل هشتم	۲۰۲
فصل نهم: نقش اخلاق و وجدان کاری در افزایش بهره‌وری منابع انسانی	۲۰۵
اهداف فصل	۲۰۵
الف) اخلاق	۲۰۶
۱) اخلاق کار	۲۰۷

۲۰۹	 رفتار اخلاقی
۲۱۱	 فواید مدیریت اخلاق در محیط کار
۲۱۲	 نقشها و مسئولیت‌های کلیدی در مدیریت اخلاق
۲۱۴	 (ب) مفهوم وجدان کاری
۲۱۵	 عوامل تأثیر گذار و شکل دهنده وجدان:
۲۱۵	 الف- عوامل فردی و ذاتی:
۲۱۵	 ب- عوامل محیطی:
۲۱۶	 ج- عوامل سیاسی:
۲۱۶	 راههای عملی تقویت وجدان کار در سازمان‌ها
۲۱۶	 ۱- احترام به انسان
۲۱۶	 ۲- خوشبینی نسبت به انسان
۲۱۷	 ۳- خود کنترلی
۲۱۷	 ۴- آموزش جامع
۲۱۸	 ۵- بکارگیری مکانیزم‌های خود انگیزی
۲۱۹	 ۶- توجه به استقلال افراد و واگذاری مسئولیت به آن‌ها
۲۲۰	 ۷- توجه به امنیت شغلی افراد در سازمان
۲۲۳	 فصل دهم: فرهنگ کار و انضباط اجتماعی و نقش آن در بهره‌وری منابع انسانی
۲۲۳	 اهداف فصل
۲۲۴	 (۱) فرهنگ کاری
۲۲۴	 ۱-۱) مفهوم فرهنگ
۲۲۵	 ۱-۲) مفهوم کار
۲۲۶	 ۱-۳) مفهوم فرهنگ کار
۲۲۹	 ۱-۴) چگونه فرهنگ بر بهره‌وری تأثیر می‌گذارد؟
۲۳۱	 ۱-۵) شاخص‌های فرهنگ کار
۲۳۴	 ۱-۶) مباحث مرتبط با فرهنگ کار

۲۳۴	اقتصاد و فرهنگ کار:
۲۳۴	فرهنگ کار و مشکلات اجتماعی
۲۳۴	دین و فرهنگ کار:
۲۳۵	فرهنگ کار و کیفیت زندگی کاری
۲۳۶	انگیزش و فرهنگ کار
۲۳۶	فرهنگ محیط کار: مطلوب
۲۳۷	۷-۱) آثار فرهنگ کار
۲۳۷	۸-۱) راه کارهایی جهت ارتقاء فرهنگ کار
۲۴۰	۲) انضباط اجتماعی
۲۴۹	فصل یازدهم: بهره‌وری و موانع آن در ایران
۲۴۹	اهداف فصل
۲۵۰	وضعیت بهره‌وری در ایران
۲۵۳	موانع بهره‌وری در ایران
۲۵۳	چرخه DMAIC
۲۵۳	مرحله اول: تعریف بهره‌وری
۲۵۶	مرحله دوم: اندازه‌گیری بهره‌وری
۲۵۹	مرحله سوم: تجزیه و تحلیل
۲۶۱	موانع و عوامل بازدارنده بهره‌وری در بخش دولتی
۲۶۴	مرحله چهارم: مرحله بهبود
۲۶۸	مرحله پنجم: کنترل
۲۷۰	برنامه سازمان ملی بهره‌وری

فهرست اشکال و جداول

شکل ۱-۱: سلسله مراتب نیازهای مازلو.....	۲۳
جدول ۱-۳: تعاریف کیفیت.....	۶۵
شکل ۱-۳: مدل بهره‌وری فراگیر.....	۷۳
جدول ۱-۴: مدل‌های مختلف بهره‌وری.....	۹۳
شکل ۱-۵: مدل گودوین.....	۱۱۶
شکل ۲-۵: مدل هرشاور و راش.....	۱۱۷
شکل ۳-۵: مدل استوارت.....	۱۱۸
شکل ۴-۵: مدل سوتر مایستر.....	۱۲۱
شکل ۵-۵: مدل بهره‌وری سازمان‌های خدماتی.....	۱۲۲
شکل ۶-۵: اجرای مدل 5S در ارتقای بهره‌وری و کیفیت.....	۱۲۵
شکل ۷-۵: الگوی تحلیل افزایش تراز بهره‌وری.....	۱۲۶
شکل ۱-۶: رابطه‌ی دو طرفه اقتصاد و محیط زیست.....	۱۳۱
شکل ۲-۶: ساختار سازمانی برای اجرای برنامه بهره‌وری سبز.....	۱۳۴
جدول ۱-۷: عوامل مؤثر بر بهره‌وری یک سازمان.....	۱۴۴
جدول ۲-۷: مدل یکپارچه عوامل بهره‌وری.....	۱۶۷
شکل ۱-۷: عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی.....	۱۶۴
شکل ۲-۷: مدل 8S بهره‌وری.....	۱۶۷
شکل ۱-۸: مدل جامع راهبردی توانمندسازی منابع انسانی.....	۱۸۷
شکل ۲-۸: عوامل مؤثر بر توانمندسازی.....	۱۹۲
جدول ۱-۸: ابعاد و مؤلفه‌های توانمندسازی.....	۱۹۵
شکل ۱-۱۱: چرخه DMAIC.....	۲۵۳
جدول ۱-۱۱: شاخصهای بهره‌وری در برنامه چهارم توسعه.....	۲۵۸
جدول ۲-۱۱: شاخص بهره‌وری نیروی کار (مبتنی بر ساعات کار شده) در برخی از کشورهای عضو سازمان بهره‌وری آسیایی.....	۲۵۸
جدول ۳-۱۱: مقایسه بهره‌وری کل در ایران با چند کشور آسیایی.....	۲۵۹
جدول ۴-۱۱: موانع بهره‌وری در دولت.....	۲۶۱
جدول ۵-۱۱: موانع بهره‌وری در بخش دولتی.....	۲۶۳
جدول ۶-۱۱: موانع بهره‌وری در ایران.....	۲۶۴
شکل ۲-۱۱: مدل نهایی سنجش بهره‌وری در بخش خدمات دولتی.....	۲۶۹

پیشگفتار مؤلفین

موضوع بهره‌وری چندسالی است که در جوامع علمی کشور بسیار مطرح می‌گردد. لیکن سابقه آن به این چند سال محدود نمی‌گردد. مثلاً می‌توان بیان کرد که همگی ادیان الهی موضوع بهره‌وری را در خود دارند؛ چرا که تمام ادیان به‌خصوص اسلام به ما آگاهی می‌دادند که فرصت زندگی شما محدود است و باید در این فرصت محدود عمر، وجود خود که یک سرمایه الهی است را چگونه به بهترین نحو استفاده کنیم و در جهت ارتقای این وجود چه کارهایی انجام دهیم تا در روز رستاخیز شرمنده خداوند به خاطر استفاده بد از این سرمایه نشویم.

درست است که موضوع بهره‌وری در ادیان الهی وجود دارد اما بصورت تئوریزه، این موضوع از دوران کلاسیک مدیریت به ادبیات مدیریت اضافه شد و حتی می‌توان این جمله را بیان نمود که رسالت اصلی علم مدیریت، دستیابی به بهره‌وری بیشتر است و این امر همواره مورد توجه مدیران برای اداره و مهندسی مجدد سازمانها بوده است. سیاستمداران و اقتصاددانان نیز بر بهره‌وری به عنوان یک ضرورت جهت ارتقای سطح زندگی انسان‌ها و هدف ملی تأکید دارند و آن را بصورت منبع رقابتی پایدار در دنیای متغیر امروز برشمرده‌اند.

با این که کتاب‌های متعددی در زمینه بهره‌وری نوشته شده است و در این کتاب نیز از خیلی از مطالب آن‌ها بهره برده شده است و در همین جا هم بجاست که از زحمات آنان تقدیر و تشکر شود؛ لیکن کتابی که در دسترس است به این دلیل نگارش شد که هنوز کتابی جامع که به موضوع مدیریت بهره‌وری منابع انسانی بپردازد تا کنون نگارش نشده است و کتاب‌هایی هم که در زمینه بهره‌وری موجود هستند بیشتر نگاه رشته مهندسی صنایع را به بهره‌وری و بهره‌وری منابع انسانی داشته‌اند و در برخی موضوعات افراط و تفریط کرده‌اند. لذا بر خود واجب دیدیم که در زمینه مدیریت بهره‌وری منابع انسانی کتابی بنویسیم که بیشتر از دیدگاه علم مدیریت باشد و بیشتر مباحث مدیریتی بهره‌وری را مطرح کند و در عین حال بتواند سرفصل‌های مصوب وزارت علوم برای درس مدیریت بهره‌وری منابع انسانی که در مقطع کارشناسی ارشد در رشته مدیریت دولتی تدریس می‌شود را پوشش دهد.

کتاب حاضر دارای یازده فصل می‌باشد. در فصل اول به موضوع مدیریت و کلیاتی در مورد آن پرداخته شده است. فصل دوم به موضوع مدیریت منابع انسانی و کلیاتی در مورد آن، اشاره دارد. از فصل سوم کتاب است که موضوع بهره‌وری مطرح می‌گردد و مطالبی کلی در مورد این موضوع بیان می‌شود. بعلت گستردگی موضوع و چرخه بهره‌وری در فصل چهارم، شاخص‌ها و مدل‌های اندازه‌گیری بهره‌وری و در فصل پنجم چرخه بهبود بهره‌وری و مدل‌های بهبود آن ارائه گردید. در این دو فصل سعی شد علاوه بر مدل‌هایی که در کتاب‌های منتشره در ایران است، مدل‌های جامع و جدیدی ارائه شود. در بین مدل‌های جدید، مدلی که به نظر می‌رسد

گرایش‌های متعددی در بین کشورهای مختلف و سازمان‌های بین‌المللی نسبت به آن وجود دارد یعنی همان بهره‌وری سبز، فصل ششم این کتاب را به خود اختصاص داد تا در موضوع بهره‌وری و مدل‌هایش حق مطلب ادا شده باشد.

فصل هفتم این کتاب شروع مباحث مربوط به بهره‌وری منابع انسانی است. البته در ابتدای این فصل عواملی که بر بهره‌وری بصورت کلی تأثیر می‌گذارند مطرح شده تا درک درستی از تمام عوامل مؤثر بر بهره‌وری در ابتدا بدست آید و در ادامه به عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی پرداخته شده است. در فصل هشتم توانمندسازی منابع انسانی و موضوعات مرتبط با توانمندسازی مطرح گردیده تا دیدگاهی به مدیران دست اندر کار در این زمینه برای مدیریت بهتر منابع انسانی خود دهد.

فصل نهم و دهم این کتاب با توجه به عوامل درونی مدل کلی عوامل مؤثر بر بهره‌وری انتخاب شده است. در فصل نهم ابتدا اخلاق و سپس وجدان کاری و نقش آن در بهره‌وری منابع انسانی مطرح می‌شود و در ادامه راه‌های تقویت عملی آنها مطرح می‌گردد. در فصل دهم فرهنگ کاری و انضباط اجتماعی و نقش آن در بهره‌وری منابع انسانی ارائه گردیده است.

فصل یازدهم به موضوع بهره‌وری در ایران پرداخته است تا نسبت به اهمیت موضوع بهره‌وری که باید در کشورمان مهم شمرده شود، غفلت نکرده باشیم. البته برای اینکه بررسی موضوع بهره‌وری در ایران بصورت علمی بیان شود از یکی از چرخه‌های روش شش سیگما کمک گرفته‌ایم.

در پایان امیدواریم که توانسته باشیم مطالب مفیدی برای خوانندگان ارائه کرده باشیم و قدمی در جهت اعتلای بهره‌وری و فرهنگ بهره‌وری در ایران عزیزمان برداشته باشیم. ضمناً از تمام خوانندگان عاجزانه خواهشمندیم که نقطه نظرات و ایرادات و کاستی‌هایی که در این کتاب وجود دارد را به ما اطلاع دهند تا در جهت غنای آن بکوشیم و بازپایش‌ها و چاپ‌های بعدی، اصلاحات موردنظر شما را لحاظ کرده باشیم.

دکتر علی بابائیان (عضو هیأت علمی دانشگاه علوم انتظامی) - حسین علیزاده (مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد تاکستان، گروه مدیریت) - علی محمدی مهموئی