

بررسی عوامل مؤثر بر کارآیی و عملکرد سازمانی کارکنان ادارات دولتی

مجید اکبری^۱

دانشجوی دکترا رشته مدیریت منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کتول

جواد شهامت

دانشجوی دکترا رشته مدیریت رفتار سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کتول

سمیه داوری

کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی تحول دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد

چکیده

در این پژوهش به بررسی عوامل مؤثر بر کارآیی و عملکرد سازمانی کارکنان ادارات دولتی، تحقیقات داخلی و خارجی مرتبط با عوامل مؤثر بر کارآیی و عملکرد سازمانی کارکنان سازمانها و شناسایی عوامل مؤثر بر آن پرداخته می‌شود. با توجه به بررسی تحقیق‌ها و پژوهش‌های گذشته، نتایج تحقیق نشان داد عوامل ذیل در کارآیی و عملکرد کارکنان ادارات دولتی تاثیرگذار می‌باشند: توانایی، یادگیری، شخصیت، ادراک، انگیزش، حمایت سازمانی، اعتبار کارکنان، افزایش فرصت‌های آموزشی، پرداخت براساس کارآیی، بهبود محیط کاری، افزایش انگیزه، عوامل فرهنگی، روابط اجتماعی مبتنی بر همکاری و مودت، سطح سواد و بهداشت، دانش و تخصص، فضای سازمان، حقوق و دستمزد، آموزش کارکنان، تکنولوژی، تشویق و پاداش، فرهنگ سازمان، کیفیت زندگی کاری، سبک و روش مدیریت، برنامه‌ریزی منابع انسانی، سنجش عملکرد کارکنان بر اساس استانداردها و شاخص‌های تعیین شده، تاکید بر نتایج، ترویج نظم و انضباط در سازمان، تفویض بیشتر اختیارات، واگذاری قدرت تصمیم‌گیری، حس رفاه، سلامتی و نشاط، احساس امنیت و ثبات شغلی، مشارکت و نقش مؤثر در سازمان، فرصت توسعه فردی، دیده شدن در محل کار توسط مدیر، ترفیع، سطح مسئولیت. این عوامل از جمله شاخصه‌هایی هستند که با ایجاد آنها در سازمانهای دولتی می‌توان عملکرد و کارآیی کارکنان را در آنها افزایش داد و به نوعی موجب افزایش عملکرد سازمان نیز شد، چرا که عملکرد یک سازمان ناشی از عملکرد کارکنان آن سازمان می‌باشد و در صورتی که یک سازمان از کارکنانی تشکیل شده باشد که اکثر آنها در بالاترین سطح عملکرد برخوردار باشند، می‌تواند سازمان را در ارتقای سطح عملکردی خود یاری رسانند.

واژگان کلیدی: کارآیی کارکنان، عملکرد سازمانی کارکنان، ادارات دولتی، بحران مالی شرکت‌ها، ریسک مالیاتی، بورس و اوراق بهادار تهران

^۱ نویسنده مسئول: navidpaidarmanesh@gmail.com

امروزه سازمانها برای بهبود سازمانی و فرآیندهای اجرایی مدیریت، ارزشیابی عملکرد را مطرح می کنند. رکن اساسی ارزیابی عملکرد معقول در سازمان، شناخت سازمان و راهبردهای اجرایی آن می باشد و برای پیاده سازی یک نظام ارزیابی عملکرد غنی و پویا مدیران باید به طراحی کانون ارزیابی بپردازند. بعد از تشکیل یک کانون ارزیابی به منظور شناخت سازمان باید معیارها و اصولی برای عملکرد سازمان تدوین شود (تجری، ۱۳۸۳). راهبری ارزشیابی عملکرد که همچنین ارزیابی عملکرد که همچنین ارزیابی عملکرد، بازنگری عملکرد، ارزشیابی کارکنان، بازنگری کارکنان و درجه بندی شایستگی نامیده می شود، یکی از مهمترین وظایف سرپرستان است. اگر افراد بازتابی درباره عملکرد خود نداشته باشند، یادگیری یا بهبود رفتار به میزان کمی رخ می دهد (کباکجوری، ۱۳۹۷: ۲۱).

برای درک مفهوم ارزشیابی عملکرد باید ابتدا مفهوم عملکرد را دریابیم. عملکرد به درجه انجام وظایفی اشاره دارد که شغل یک کارمند یا معلم را تکمیل می کند (بایرز و رو، ۲۰۰۸: ۱۹) و نشان می دهد چگونه یک کارمند الزامات یک شغل را به انجام می رساند. عملکرد اغلب با "تلاش" که اشاره به صرف انرژی دارد یکسان تلقی می شود. برای مثال یک دانشجو ممکن است تلاش زیادی را در آماده شدن برای آزمون به کار گیرد اما نمره کمی دریافت کند، در این مورد تلاش زیادی صورت گرفته اما عملکرد پایین بوده است. به عقیده بایرز و رو (۲۰۰۸) عملکرد افراد در یک موقعیت می تواند به عنوان نتیجه ارتباط متقابل بین الف (تلاش، ب) توانایی ها و ج) ادراکات نقش تلقی شود. "تلاش" که از برانگیختگی نشأت می گیرد به میزان انرژی (فیزیکی یا ذهنی) که هر فرد در انجام وظیفه استفاده می کند اشاره دارد. "توانایی ها" ویژگی های شخصی مورد استفاده در انجام یک شغل هستند و "ادراکات نقش" به مسیریایی که افراد باور دارند باید تلاش هایشان را در جهت انجام شغل شان هدایت کنند. نو و همکاران (۲۰۰۸) عملکرد را ناشی از ویژگی های شخصی، مهارت ها و نظیر آن می دانند. در این تحقیق به بررسی این موضوع پرداخته می شود که طبق تحقیقات گذشته چه عواملی بر ارتباط بین ویژگی های شخصیتی و عملکرد کارکنان ادارات مؤثر می باشد؟

ادبیات تحقیق و بسط فرضیات

کارایی

از کارایی شغلی تعاریف مختلفی ارئه شده، ولی آنچه که در تمام این تعاریف مشترک است، چگونگی انجام فعالیت و مسؤولیت های محوله است. عده ای کارایی نیروی انسانی را بهره وری کار اطلاق کرده اند، ولی باید توجه داشت که کارایی مفهومی فراتر از داده و ستاده دارد. کارایی عبارت است از مجموع رفتارهایی که افراد در ارتباط با شغل از خود نشان می دهند (مورهد و گریفین، ۱۳۷۴: ۵)، در تعریف دیگری کارایی عبارت است از به نتیجه رساندن وظایفی که از طرف سازمان بر عهده نیروی انسانی گذاشته شده است (کاسیکو، ۱۹۸۹: ۳۷).

در یک تعریف نسبتاً جامع، کارایی عبارت است از کارایی و اثر بخشی در وظایف محوله و بعضی داده های شخصی نظیر حادثه آفرینی، تأخیر در حضور بر سر کار، غیبت و کندی کار. در این تعریف کارایی به معنای نسبت بازده به دست آمده به منابع به کار رفته است و اثر بخشی عبارت است از میزان دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده؛ از سوی دیگر، عواملی همانند غیبت، کندی در کار، تأخیر و حادثه آفرینی، می توانند معیارهای مناسبی برای سنجش کارایی باشند (رابینز، ۱۳۷۷: ۱۹). کارایی در سطح فردی، گروهی و سازمانی است. عوامل مؤثر بر کارایی فردی عبارت اند از: توانایی، یادگیری، شخصیت، ادراک، انگیزش (رابینز، ۱۳۷۷: ۱۴).

عوامل مؤثر بر کارایی در سطح سازمانی عبارت اند از: ساختار سازمانی، محیط سازمانی، سیاستها، رویه های سازمانی و فرهنگ سازمانی. عوامل مؤثر بر کارایی گروهی عبارت اند از: ارتباطات، رهبری، قدرت، سیاست، رفتار گروهی و تعارضی

(رابینز، ۱۳۷۷: ۸). در این پژوهش منظور از عوامل مؤثر بر کارآیی، عواملی است که مدل هفت عامل کارآیی با عنوان عامل «ACHEVE» مطرح است. هرسی و گلداسمیت، این مدل را به منظور کمک به مدیران در تعیین علت وجود مشکلات کارآیی و ارائه راهبردهایی برای تغییر و حل این مشکلات طرح ریزی کردند. آنها در تدوین این مدل برای تحلیل کارآیی انسانی دو هدف اصلی را در نظر داشتند: تعیین عوامل اساسی که بر کارآیی فرد کارکنان تأثیر بگذارند و ارائه این عوامل به گونه ای که مدیران شاغل بتوانند آنها را به کار برند و به خاطر داشته باشند. اولین قدم برای تدوین مدل «ACHEVE» کنار گذاشتن عواملی است که بر کارآیی مدیریت تأثیر می گذارد. در پژوهشی اتکینسون نشان می دهد که کارآیی کنش انگیزش و توانایی است. به عبارت ساده تر، زیردست باید تا حدی میل و مهارتهای لازم برای انجام کامل تکلیف را داشته باشد. پیترولاور با افزودن تصور دانش یا درک شغل این ایده را بسط دادند و به این مسأله نیز توجه کردند که حتی اگر زیردستان دارای تمایل کامل و یا مهارتهای لازم برای انجام کار باشند، این تمایل و مهارت، زمانی مؤثر خواهد بود که از آنچه که باید انجام دهند و نحوه انجام آن درک صحیح داشته باشند (رابینز، ۱۳۷۷: ۹).

عوامل مؤثر بر کارآیی کارکنان عواملی هستند که مطابق با مدل «ACHEVE» از نظر هرسی و گلداسمیت بر کارآیی کارکنان مؤثرند. این عوامل عبارت اند از توانایی، دانش و مهارت، وضوح (درک یا تصویر نقش)، کمک (حمایت سازمانی)، انگیزه انگیزش یا (تمایل)، ارزیابی (آموزش و بازخورد کارآیی)، اعتبار (اعمال معتبر و حقوق کارکنان) و محیط (تناسب محیطی) (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۵) در مدل ACHEVE عوامل هفتگانه مؤثر بر کارآیی شامل موارد زیر است:

توانایی: در مدل ACHEVE به دانش، تجربه و مهارتهای زیردستان در انجام وظیفه خاصی گفته می شود (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۵: ۱۲). توانایی یا آمادگی کاری، دانش و مهارت کار است (استیفن رابینز، ۱۳۷۶: ۲). اجزای اساسی توان عبارت اند از دانش کاری مربوط به شغل (کارآموزی رسمی و غیررسمی که اتمام کار طرح را به طور موفقیت آمیز تسهیل کند) و نیز استعداد مربوط به کار (رضاییان، ۱۳۷۳: ۱۵).

وضوح (درک یا تصور نقش): به درک و پذیرش شیوه کار، محل و چگونگی انجام آن، گفته می شود. برای آنکه زیردستان درکی کامل از مشکل داشته باشند، باید مقاصد و اهداف عمده، شیوه رسیدن به این مقاصد و اهداف و اولویت های اهداف و مقاصد (چه هدفهایی، در چه زمانی بیشترین اهمیت را دارند) برایشان کاملاً صریح و واضح باشد (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۵: ۲۳).

حمایت سازمانی: منظور حمایت یا کمکی است که کارکنان برای انجام موفقیت آمیز کار به آن نیاز دارند. بعضی از عوامل کمکی عبارت اند از: بودجه کافی، تجهیزات و تسهیلاتی که برای انجام دادن کار مناسب است، حمایت لازم از سایر واحدهای سازمانی، در دسترس قرار دادن محصول با کیفیت و سرانجام وجود ذخیره کافی نیروی انسانی (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۵: ۹).

انگیزش و تمایل کارکنان: به انگیزه مربوط به تکلیف زیردستان یا انگیزش برای کامل کردن تکلیف خاص مورد تحلیل به گونه ای توفیق آمیز اطلاق می شود. انگیزش افراد در مورد تکمیل تکالیفی بیشتر است که دارای پادشهای درونی یا بیرونی هستند. در صورتی که زیردست دارای اشکال مختلف انگیزش باشد، اولین قدم بررسی استفاده از پاداش و تنبیه است (حقیقی، ۱۳۸۰: ۱۱).

ارزیابی (بازخورد گرفتن): ارزیابی به بازخورد روزانه کارآیی و مرور کردن های گاه به گاه گفته می شود. روند بازخورد مناسب به زیردست اجازه می دهد که پیوسته از چند و چون کار مطلع باشد (حقیقی، ۱۳۸۰). منظور از این نوع بازخورد، ارائه غیررسمی کارآیی روزانه خود به او و همچنین بازدیدهای رسمی دوره ای است (رضاییان، ۱۳۷۳: ۶).

اعتبار کارکنان: این اصطلاح به مناسب بودن و حقوقی بودن تصمیم های مدیر در مورد نیروی انسانی اطلاق می شود. تصمیم های کارکنان باید به دلیل و مدرک همراه و بر خط مشی های کارآییگرا استوار باشد (حقیقی، ۱۳۸۰: ۱۱).

تناسب عوامل محیطی: عوامل محیطی به عوامل خارجی گفته می شود که حتی با وجود توانایی، وضوح، حمایت و انگیزه برای شغل، بر کارآیی تأثیر می گذارند. عوامل محیطی عبارت اند از: رقابت، آیین نامه های دولتی، تدارکات و غیره (حقیقی، ۱۳۸۰: ۱۱).

متغیر دیگر تحقیق، رضایت دانشجویان از کارآیی کارکنان بود، یعنی خرسندی تجربه شده ناشی از ارضای یک خواسته یا هدف (مقیم، ۱۳۸۰: ۳).

در زمینه رابطه بین عوامل مرتبط با کارآیی و رضایت ارباب رجوع تحقیقات زیادی انجام گرفته است: فادرا (۱۹۹۳)، گریفین (۱۹۹۴)، لوتانز (۱۹۷۴)، ماندی و نوئه (۱۹۸۷) و کانینگهام (۱۹۹۰) در تحقیقات خود گزارش کرده اند که بین عواملی همچون شرح وظایف (وضوح نقش)، میزان توانایی ها و مهارت های کارکنان بهبود وضوح شغلی و هویت شغلی، افزایش انگیزه کارکنان و بهبود کارآیی، رابطه ای معنادار وجود دارد.

نتایج تحقیقات و بررسی های هارپیز (۱۹۹۰: ۲) نشان داده است بهبود محیط کاری کارآیی کارکنان مرد را افزایش می دهد و بهبود در روابط بین فردی و افزایش فرصت های آموزشی، کارآیی زنان کارمند را افزایش می دهد. آکرفولد ویلون (۱۹۹۰)، شوستر و زینگیم (۱۹۹۲)، بارون و گرینبرگ (۱۹۹۳)، اشترن و استوارت (۱۹۹۳)، فایرمن (۱۹۹۴)، استن هاوس (۱۹۹۵)، فرنی و متکالف (۱۹۹۵)، هی وود و دیگران (۱۹۹۷)، مردسن و دیگران (۲۰۰۱)، مردسن و ریچارسون (۱۹۹۲) و هاوول، کاتز و داربی شیر (۲۰۰۰) گزارش کرده اند که پرداخت براساس کارآیی باعث بهبود کارآیی کارکنان و افزایش رضایت مشتریان می شود. متکالف (۱۹۹۵: ۲۰)، گریفین (۱۹۹۴: ۳۶)، شیفر (۱۹۹۷: ۱۷) و گرینبرگ و بارون (۲۰۰۰: ۱۲) در تحقیقات خود گزارش کرده اند، افزایش انگیزه کارکنان باعث افزایش کارآیی آنها می شود. تحقیقات بلفیلد و مردسن (۲۰۰۲: ۹) نشان داده اند بین بهبود محیط کاری و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. نتایج تحقیقات توکلی (۱۳۷۳: ۱۰) و فتح آبادی (۱۳۷۳: ۷)، نشان داد که بین افزایش انگیزه و احساس مسؤلیت و کارآیی بالای کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

عوامل موثر در کارآیی

عوامل موثر در کارآیی سازمان های دولتی را می توان به دو دسته: عوامل برون سازمانی و درون سازمانی تقسیم کرد. ذیلاً این دو دسته عوامل بحث خواهد بود. (بیارس و همکاران، ۲۰۰۸: ۹)

الف: عوامل برون سازمانی: عواملی که خارج از سازمان های دولتی می باشند و کارآیی آنها را تحت تأثیر قرار می دهند، عوامل برون سازمانی می باشند. مهمترین عوامل برون سازمانی به قرار زیر می باشند:

۱- عوامل فرهنگی: فرهنگ به عنوان عاملی حیاتی باعث هدایت رفتارها در اعضای جامعه می شود. فرهنگ حاکم بر جامعه به عنوان چتری کلیه رفتارهای ما را شکل می دهد. بحث کارآیی بدون توجه به فرهنگی که در آن زندگی می کنیم امری بی فایده است. چنانچه در فرهنگ سازی معیارهایی را ایجاد نمائیم که در تضاد و تقابل کارآیی قرار گیرند چگونه می توانیم با شعار کارآیی به جلو حرکت نمائیم. اگر در فرهنگ جامعه کارآیی معادل استعمار افراد تلقی شود بنابراین کارآیی در مقابل اهداف فرهنگی قرار خواهد گرفت. ارزش ها، عادات و سایر مقوله های فرهنگی با کار درست و درست کارکردن ارتباطی تنگاتنگ دارند. جامعه ای که در آن توفیق طلبی، خلاقیت، نوآوری، جلوگیری از ریخت و پاش ها (سازمانی)، دوری از اسراف و تبذیر منابع و استفاده بهینه از زمان به عنوان ارزش های ماندگار تلقی می شوند راهی آسان بسوی روزهای بهتر از گذشته را پیش روی دارد.

۲- عوامل اقتصادی: نوسانات و تغییرات اقتصادی کشور، مانند: سطح عمومی پرداخت حقوق و دستمزد در کشور، شرایط عمومی اقتصاد جامعه، مانند: بیکاری و تورم می‌توانند در سطح کارآیی تاثیر داشته باشند. به طور مثال: در شرایط تورمی بدلیل کاهش ارزش پول رایج کشور افراد مجبور به کار بیشتر خواهند شد. پدیده چندشغلی، موجب کاهش کارآیی خواهد شد. (بیارس و همکاران، ۲۰۰۸: ۹)

۳- عوامل اجتماعی: وجود روابط اجتماعی مبتنی بر همکاری و مودت، انضباط اجتماعی، سطح آموزش عمومی جامعه، ترکیب جمعیت، نرخ رشد جمعیت، سطح سواد و بهداشت و نرخ بیکاری در کارآیی سازمان‌ها موثر می‌باشند.

ب- عوامل درون سازمانی: عواملی که داخل ساختمانهای دولتی می‌باشند و کارآیی آنها را تحت تاثیر قرار می‌دهند، عوامل درون سازمانی می‌باشند. مهمترین عوامل درون سازمانی به شرح زیر می‌باشند:

۱- نیروی انسانی: ارتباط کارآیی سازمان با نیروی انسانی انکارناپذیر است. زیرا عوامل مادی در دستان توانمند انسان قالب‌ریزی می‌شوند. انسان صاحب دانش و تخصص است که می‌تواند از منابع سازمان بهترین استفاده را نماید. بنابراین انسان بهره‌ور انسان با کیفیت است و انسان باکیفیت، انسان بادانش و تخصص است.

۲- فضای سازمان: استقرار تجهیزات، ابزارها و ماشین‌آلات سازمان و طرز قرارگیری افراد در مکان‌های سازمان می‌تواند در چگونگی انجام کارهای سازمان تاثیرگذار باشد. (بیارس و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۰)

۳- حقوق و دستمزد: حقوق و دستمزد پرداختی کارکنان باید در آنها ایجاد انگیزه لازم را فراهم آورد. به عبارت دیگر کارکنان باید مقدار حقوق و دستمزد پرداختی را با کار انجام شده خود مرتبط و منصفانه بدانند. معمولاً در نظام پرداخت بخش دولتی افزایش حقوق کارکنان ثابت و یکسان به صورت سالانه انجام می‌شود و آن عملاً رابطه‌ای با عملکرد کارکنان ایجاد نمی‌کند. تحقیقات بسیاری ارتباط بین حقوق و دستمزد و افزایش کارایی و کارآیی را در سازمان نشان داده است. پرداخت‌های سازمان به کارکنان باید بر اساس عدالت باشد. آنچه به عنوان معیار انگیزشی در حقوق و دستمزد به حساب می‌آید درک عادلانه و منصفانه بودن حقوق و دستمزد از جانب کارکنان است. وجود نظام پرداختی که کارکنان منصفانه‌بودن آن را بخوبی لمس و حس نمایند از اهم امور در جهت افزایش کارآیی به حساب می‌آید. بطورکلی افراد بر اساس تئوری برابری آدامز که یکی از تئوریهای فرایندی انگیزشی است داده‌های خود را (تحصیلات، تجربه، کوشش و وفاداری) را با ستادهایی که از سازمان دریافت می‌کنند که مهمترین و مشهودترین آن نزد افراد حقوق و دستمزد می‌باشد، مورد بررسی قرار می‌دهند و بعد با مقایسه ستادهای دیگری و داده‌های خود با داده‌های دیگری، اگر احساس عدالت در آنها انگیزش ایجاد خواهد شد. (بیارس و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۰)

۴- آموزش کارکنان: آموزش و پرورش کارکنان برای توانمندسازی کسانی که در دستگاههای دولتی مشغول هستند، امروزه در سراسر جهان یکی از برنامه‌های راهبردی مدیریت دولتی شناخته می‌شود، این بدان دلیل است که همه‌چیز به کیفیت آن گره خورده است. شرکت ای بی ام (IBM) در سال ۱۹۸۵، ۲ میلیارد دلار بابت برنامه‌های آموزش کارکنان خود اختصاص داد، جالب توجه است که سود خالص ای بی ام در آن سال ۶ میلیارد دلار بود. کارکنان ژاپن بطور متوسط سالیانه ۲۸ روز در کلاس‌های ضمن خدمت شرکت می‌کنند. آمار و ارقام توجه به آموزش نیروی انسانی در کشورهای راقی نشان‌دهنده اهمیت آن در توسعه کارآیی می‌باشد.

۵- تکنولوژی: انتخاب و بکارگیری تکنولوژی مناسب بعنوان ابزار و روشهایی که انجام کار را موجب می‌شوند در افزایش و یا کاهش کارآیی موثر هستند. انتخاب ابزار، ماشین‌آلات، روش‌ها و سایر ابزارهای تولید کننده کالا و یا ارائه دهنده خدمات در کاهش هزینه‌ها و افزایش ستادهای سازمان می‌تواند موثر باشند. (بیارس و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۱)

۶- تشویق و پاداش: کارکنان باید برای انجام کارها بنحو مطلوب و تداوم در بهتر انجام دادن کار پاداش مناسب دریافت نمایند. مدیران در خیلی مواقع به این موضوع که پاداش هرچند کوچک بر عملکرد کارکنان تاثیر دارد، واقف نیستند. در این رابطه مثالی از نظر خواهد گذاشت: فرض کنید برای انجام بخشی از کارهای سازمان از استراحت خود و خانواده‌تان چشم‌پوشی نموده‌اید و بعد از پایان آن کار جهت تحویل به مدیر خود مراجعه می‌کنید، مدیر شما حتی زحمت لبخندزدن و تکان دادن سر و یا یک ابراز احساسات ساده را نیز به خود نمی‌دهد. آیا شما در انجام مناسب کارهای محوله همانند گذشته عمل می‌کنید و یا دل‌سرد می‌شوید؟ بسیاری پژوهش‌ها نشان می‌دهد عدم دریافت پاداش برای عملکرد شغلی استمرار در انجام کارها به نحو مطلوب را کاهش می‌دهد. مدیران شاید بر این باور باشند که حقوق و دستمزد دریافتی کارکنان پاداشی همیشگی و مناسب برای آنها است. درست است که حقوق و دستمزد بعنوان یک عامل مهم در نگهداری و عملکرد کارکنان موثر است اما کارکنان خواهان دریافت پاداش‌های مختلف و متنوعی در ارتباط با عملکرد خود می‌باشند. پاداش می‌تواند مادی و غیرمادی باشد. پاداش شامل بسیاری موارد ساده همانند: لبخندزدن، تشکر کلامی، سرتکان دادن به معنای رضایت و... می‌باشد. بر مدیران است تا با استفاده از مشوق‌ها و پاداش‌های متنوع و مختلف عملکرد مطلوب در سازمان را توسعه دهند. (بیارس و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۱)

۷- فرهنگ سازمان: فرهنگ سازمان نقش مهمی در ارتقاء و یا کاهش کارایی سازمان می‌تواند ایفا نماید. فرهنگ سازمان می‌تواند تشویق کننده تنبلی و تن‌پروری و یا پرکاری و تلاش، کیفیت و دقت در انجام کارها و... باشد. فرهنگ سازمان می‌تواند مانع کارایی و یا تسهیل کننده آن در مجموعه سازمان باشد. (بیارس و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۲)

۸- کیفیت زندگی کاری: کیفیت زندگی کاری اشاره به کوشش روانشناسان، جامعه‌شناسان و سایر دانشمندان علوم اجتماعی در راستای توجه به نیازهای انسانی و قرار دادن آنها در محتوی شغلی است. یعنی علاوه بر تخصصی کردن کارها که مرهون زحمات افرادی همچون آدام اسمیت و فردریک تیلور می‌باشد توجه به نیازهای روانی کارکنان را موردنظر قرار می‌دهد. بحث‌های طراحی مجدد مشاغل که با برنامه‌های گردش شغل، گسترش شغل و غنی‌سازی شغل برای ایجاد کیفیت زندگی کاری معنا می‌یابد، همه برای بهبود کیفیت و کمیت کارهایی است که توسط کارکنان صورت می‌گیرد. از دیگر برنامه‌های کیفیت زندگی کاری ایجاد محیط کاری بدور از تنش‌های عصبی، ایجاد روابطی مبتنی بر صمیمیت، اجازه ابراز عقیده به کارکنان و مشارکت آنها در تصمیمات می‌باشد. بطورکلی سازمانی که برنامه‌های کیفیت زندگی کاری را دنبال می‌کند، افزایش و بهبود کارایی را درون خود شاهد خواهد بود. (بیارس و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۳)

۹- سبک و روش مدیریت: سبک و روش مدیریت سازمان با کارایی ارتباطی مستقیم دارد. بطور مثال، روش و الگوی مدیریت مکانیکی در کوتاه مدت کارایی را برای سازمان به ارمغان خواهد آورد و شاخص‌های بالای کارایی را در کلیه عوامل (تولید و خدمات) نشان خواهد داد. اما در این روش (مدیریت) رشد کارایی پایدار نخواهد بود و بزودی از سرعت و پایداری آن کاسته خواهد شد. در روش مدیریت ارگانیک علی‌رغم اینکه در ابتدا شاهد رشد چشمگیری در کارایی خواهیم بود اما در بلندمدت شاهد رشد شاخص‌های کارایی در سازمان خواهیم بود. پژوهش‌ها نشان می‌دهد اگر خواهان رشد کارایی در کوتاه مدت هستیم روش مکانیکی پاسخگو می‌باشد، اما اگر رشدی مستمر و پایدار در بهبود و ارتقاء کارایی را می‌خواهیم باید از روش ارگانیک در سازمان استفاده نمائیم این مطلب در دو نمودار شماره ۲ و ۳ قابل مشاهده است. البته بیان این نکته لازم است که تغییر سبک مدیریت در سازمان امری دلخواه و تصادفی نمی‌باشد بلکه شرایطی در ایجاد آن دخیل است که ما را در انتخاب سبک و سیاق مدیریت هدایت می‌کنند. بطور مثال توانایی نیروی انسانی، تکنولوژی و... می‌تواند در انتخاب سبک مدیریتی تاثیرگذار باشند. (بیارس و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۴)

کارآیی و مدیریت دولتی نوین

در دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ نگرش جدیدی در مدیریت دولتی پا به عرصه وجود نهاد. این نگرش برای پاسخگویی و مقابله با نارسائی‌هایی که نگرش سنتی و کلاسیک مدیریت دولتی با آن روبرو بود، ایجاد شد. این نگرش با عناوین مختلفی همچون: «مدیریت گرای»، «مدیریت دولتی نوین»، «اداره امور دولتی براساس بازار»، و یا «دولت کارآفرین» یاد می‌شود. مدل سنتی اداره در دهه‌های اخیر کارآیی مناسب خود را از دست داده است. بطوریکه بکارگیری آن موجب افزایش روزافزون هزینه‌ها، نارضایتی ارباب رجوعان، سردرگمی در انجام کارها، افزایش ضایعات کاری، ریخت و پاش‌ها و... شده است. مدیریت گرای یا مدیریت دولتی نوین روشی است که در جستجوی بکارگیری روش‌ها، فنون و ابزارهای مدیریتی در بخش دولتی است. بطوریکه سازمان‌های دولتی نیز مانند بخش غیردولتی با کارائی و کارآیی مناسب به ارباب رجوعان ارائه خدمت نمایند. این نگرش تاکید بر: برنامه‌ریزی منابع انسانی، سنجش عملکرد کارکنان بر اساس استانداردها و شاخص‌های تعیین شده، تاکید بر نتایج، کاهش تصدی‌گری دولت، ترویج نظم و انضباط در سازمان و... در بخش دولتی دارد. مدیریت دولتی نوین برای افزایش کارآیی در بخش دولتی به دنبال دستیابی به اهداف زیر است: (ایوانسویچ، ۲۰۰۷: ۱۵)

۱- این مدل دستیابی به نتایج را به جای توجه به فرایند که در الگوهای سنتی اداره امر و عمومی مرسوم بود، مورد عنایت قرار می‌دهد. این امر مستلزم ایجاد استانداردهای مشخص عملکردی می‌باشد که بتوان سازمانها را براساس آن مورد قضاوت و ارزیابی قرار داد.

۲- ایجاد انعطاف در قوانین و مقررات و کاهش آنها و بطور کلی ایجاد انعطاف در شرایط کاری برای انجام بهتر کارها در دولت باید مقررات زدایی را بکار بگیریم. اگر مقررات زدایی در بخش خصوصی به این دلیل که انرژی‌های کاری اعضای خود را آزاد می‌کند، دارای معنا می‌باشد در این صورت امکان دارد مقررات زدایی بخش عمومی به نیروبخشیدن آن کمک نماید. کارکنان بخش دولتی باید در انجام امور احساس آزادی عمل بیشتری نمایند. بیشتر افراد، کارکردن در محیطی که در آنجا هر ابتکاری با تردید نگرسته می‌شود و هر تصمیم بحث‌انگیزی محکوم می‌شود را دوست ندارند. در سالهای زیادی مشاهده می‌شود، دولت در گسترش سیستم‌های کنترل مدیریت و افزایش فزاینده فرایندهای مشروح اداری درگیر شده است. این فرایندهای مدیریت برتری را ایجاد نکرده است، بلکه بجای آن بامدیریتی را ایجاد کرده است. این حرکت‌ها محتوی را در هم می‌شکند، سازمانها و کارمندان آن بی‌اعتبار می‌شوند، عناصر اصلی هدایت سازمان دچار مشغله فکری بی‌ثمر می‌شوند و مشاهده می‌شود سیستم‌های مدیریتی، کمکی به مدیریت نمی‌کنند. باید از نگرش کنترلی به سوی این نگرش معطوف شد که «چگونه می‌توانم به انجام ماموریت این سازمان، کمک کنم؟» ترویج شعاری که هر بوروکرات را به «رفتن به وسیله کتاب (مقررات)» تشویق می‌کند باید کم‌رنگ شود. (ایوانسویچ، ۲۰۰۷: ۱۷)

۳- پاسخگو و مسئول نمودن کارکنان و سازمان‌ها. ابتدا لازم است مفاهیم مسئولیت و پاسخگویی مورد بررسی قرار گیرد. در فرهنگ‌های لغات مسئولیت به صورت موظف بودن، مورد سوال بودن در مورد انجام کاری، تعریف شده است و پاسخگویی این‌گونه تعریف شده است: «فرایندی که ضمن آن همه اعضاء سازمان در برابر اختیارات و وظایف محوله باید جوابگو باشند». از نظر اداره امور عمومی، پاسخگویی یعنی «کارکنان سازمان در هر رتبه و مقامی باید سرزنش و یا ستایش ناشی از اخذ یک تصمیم یا انجام یک اقدام را بپذیرند». بنابراین کارکنان در هر رده سازمانی در برابر یک مقام ارشدتر از خود در برابر اقداماتشان پاسخگو می‌باشند. اما مسئولیت: «هر شخصی که دارای زیردست می‌باشد در برابر اقدامات آنها مسئول است». به عبارت دیگر پاسخگویی فردی است، اما مسئولیت جمعی است، در پاسخگویی، کارکنان در برابر اقدامات خود مسئول می‌باشند اما در مسئولیت مدیر برای اقدامات زیردستان مسئول شناخته می‌شود. بطور مثال: وزیر، مسئول اقدامات و کارهای انجام شده توسط کارکنان وزارتخانه خود می‌باشد. لازمه یک جامعه مردم‌سالار، پاسخگویی مشخص و مناسب سازمان‌های دولتی در برابر

مردم است. مردمی که دولتمردان را به عنوان نمایندگان خود برای اداره امور عمومی جامعه برگزیده‌اند. الگوی مدیریت گرای یکی از جهت‌های خود را حرکت به سوی «پاسخگویی فعال» قرار داده است. پاسخگویی در برابر نتایج کار و روشن بودن مسئولیت مدیران، کارکنان، مدیران و سازمانها را هوشیار می‌کند تا در انجام کارهای خود دقت لازم را مبذول دارند. افراد و سازمان‌هایی که دچار ابهام در مسئولیت و پاسخگویی هستند عدم کارایی و اثربخشی در انجام امور آنها بخوبی مشاهده می‌شود. چه بسیار کشورهای جهان سوم بدلیل مبتلابودن به این نقیصه، سازمان‌های دولتی آنها از کارایی مطلوب به دور است. (ایوانسویچ، ۲۰۰۷: ۱۸)

۴- واگذاری بخش‌های زیادی از وظایف دولت بصورت قرارداد به پیمانکاران بخش خصوصی بطوریکه دولت امور تصدی‌گری خود را کاهش دهد و حاکمیت خود را تقویت نماید. برخی از دانشمندان اداره در راستای حمایت از این مفهوم بیان می‌کنند: «هدایت کردن قایق به جای پارو زدن»

۵- مورد توجه قرارداد ارباب رجوعان. اغلب ادارات دولتی با پیروی از الگوی سنتی اداره در ارائه خدمات کیفیت مطلوب را رعایت نمی‌کنند. ارباب رجوعان، چه بسیار با کارکنانی مواجه می‌شوند که نسبت به انجام کار آنها بی‌تفاوت هستند. اما الگوی مدیریت دولتی نوین یکی از عوامل رسیدن به کارایی سازمانی را عنایت و توجه به ارباب رجوع می‌داند. یکی از عوامل سنجش اثربخشی سازمان‌های دولتی سنجش کیفیت خدمات دولتی به ارباب رجوعان است. برای سنجش رضایت یا عدم رضایت آنها می‌توان از طریق صندوق‌های پیشنهادات، ایجاد نظام پیگیری شکایات، اختصاص خطوط تلفن آزاد، مصاحبه با ارباب رجوعان و یا نظرسنجی از ایشان رضایت یا عدم رضایت آنها را دریافت کرد. (ایوانسویچ، ۲۰۰۷: ۱۸)

۶- تفویض بیشتر اختیارات در واگذاری اختیارات به نکات زیر توجه شود:

الف- به کسانی که نزدیک به امور و فعالیت‌های سازمان هستند، قدرت تصمیم‌گیری را بدهید. سطوح مدیریت را کاهش دهید. زیرا هم موجب افزایش هزینه‌های سازمان می‌شود و هم در حصول به اهداف اختلال ایجاد می‌نماید.

ب- کارکنان را آموزش دهید تا آنها بتوانند با استفاده از تکنولوژی به روز کارها را به بهترین شکل ممکن و در سرعت کمتری انجام دهند.

پ- مدیریت رده بالای سازمان باید پشتیبان تصمیمات کارکنان رده پایین سازمان باشد. (ایوانسویچ، ۲۰۰۷: ۱۹)

۷- توجه به کارایی در بخش دولتی، کارایی منحصر به بخش خصوصی و صنعت نمی‌باشد بلکه بخش اداره امور دولتی و خدمات نیز باید کارایی را مدنظر قرار دهند. هرچند ممکن است در خیلی مواقع بدلائل: سیاسی و استراتژیک اثربخشی اولویت خود را بر کارایی در امور دولتی تحمیل نماید. تحقق کارایی در دولت با رعایت موارد زیر تسهیل می‌شود: (ایوانسویچ، ۲۰۰۷: ۱۹)

الف- حذف برنامه‌های تکراری بدون ثمره و نتیجه، همچنین حذف برنامه‌هایی که بخش زیادی از درآمد عموم مردم به آنها تعلق می‌گیرد اما حاصل و سود آن نصیب بخش قلیلی از افراد جامعه می‌شود.

ب- کاهش هزینه‌های مربوط به دریافت مالیات و سایر درآمدهای دولتی از طریق استفاده از ابزارها و روش‌های مناسب و فرهنگ سازی.

پ- استفاده از روش‌های نوین در ارائه خدمات

ت- حذف مقررات زائد اداری که موجب بیشتر شدن گردش کارها و سردرگمی ارباب رجوع می‌شود.

ث- تشویق روش‌های بازرگانی و رقابتی در بخش دولت.

ج- تاکید بر ارائه فرآورده‌های «مطلوب‌تر و باارزش‌تر»

چ- ایجاد زمینه‌هایی که موجب خلاقیت و نوآوری در کارکنان می‌شود.

ح- واگذاری قدرت تصمیم‌گیری در پایین بودن سطوح ممکن سازمان.

- ۸- حرکت به سوی جداسازی واحدها در بخش دولتی، تقسیم واحدهای بزرگ دولتی به واحدهایی کوچک موجب استفاده از مزیت فرانشیز، مدیریت بهتر واحدها و افزایش کارایی در بخش دولتی می‌شود.
- ۹- تاکید بیشتر بر نظم و انضباط و جلوگیری از اسراف منابع انضباط کارکنان و دقت در استفاده منابع و جلوگیری از ریخت و پاش‌های اضافی می‌تواند موجب بازده بیشتر با منابع کمتر در بخش دولتی شود. (ایوانسویچ، ۲۰۰۷: ۲۰)

عوامل موثر بر ایجاد انگیزه

در یک بررسی کلی می‌توان گفت: انگیزه زمانی به وجود می‌آید که در کارکنان احساس امنیت و ثبات شغلی، مشارکت و نقش موثر در سازمان و همچنین شادابی و نشاط وجود داشته باشد. هر یک از این موارد نیز نتیجه عوامل فرد دیگری است که به آنها اشاره می‌شود: در یک سازمان موفق اولین و مهم‌ترین رکن موفقیت را انتخاب صحیح و به جای کارکنان می‌دانند. امروزه نیروی کار توقعات بیشتری دارد و برای کار و زندگی مطلوب کاری اهمیت خاصی قایل است. در نتیجه متخصصان امور نیروی انسانی باید مشاغل را طوری طراحی کنند که کار در محیط سازمان برای کارکنان مطلوب و رضایت‌بخش باشد. شغل مناسب براساس دانش، مهارت، تجربه، علاقه و خصوصیات و توان فردی در انجام یک وظیفه معین تبیین می‌گردد و لازم است تفکیک شغلی برپایه توانایی‌های فردی باشد و تقسیم تخصصی کار صورت گیرد. حین به‌کارگیری مشاغل و مهارت‌های گوناگون نباید از جریان صحیح اطلاعات نیز غافل ماند؛ چرا که به تبادل اطلاعات مفید سازمانی کمک می‌کند. به هنگام سازماندهی مجدد به عنوان حامل انگیزشی مهم در همسو نمودن کارکنان با اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمانی یاری می‌رسانند. عامل بعدی در ایجاد انگیزه، محرک‌های مادی است. یکی از چالش‌های مهم شرکت‌ها تحول روش‌های پاداش است که مردم را بر می‌انگیزد. هرچه فردی کمتر پول به دست آورد، اهمیت مقدار حقوقش بیشتر می‌شود. هرچه افراد پول بیشتر به دست آورند و بیشتر برای کاری که انجام می‌دهند دلسوزی کنند، اهمیت نسبی پول برایشان کمتر می‌شود و پول جایش را به قوه تشخیص برای نیل به هدف و آزادی عمل می‌دهد. به همان اندازه که رقابت بین افراد با صلاحیت شدیدتر می‌شود. مشوق‌های مادی به تنهایی نمی‌توانند افراد درستکار را جذب کنند. برای کسانی که نگرانی مادی ندارند، حس رفاه مهم‌تر از پول است و عواملی که بر رفاه تاثیر می‌گذارند، عبارتند از: ارتباطات انسانی، اعتماد متقابل، حس ارج‌نهادن شدن و احساس وجود عدالت. به علاوه، فرصت یادگیری مطالب جدید و درک استعداد شخصی به ایجاد حس مثبت در افراد کمک می‌کند. مشوق‌های مثبتی هم که نیازهای معنوی و عاطفی افراد را ارضا نمایند، موثرتر از انگیزاننده‌های منفی به شکل تهدیدها یا مجازات‌ها هستند (نوئه و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۴).

سلامتی و نشاط از دیگر عوامل موثر بر ایجاد انگیزه هستند. هنگامی که شخص احساس تندرستی و شادابی کند به آسانی خسته نمی‌شود، کمتر بیمار می‌گردد، فعالیت و کار برای وی شوق‌انگیز و فرح‌بخش می‌شود و با انگیزه و شور و شوق مثبت به کار روی می‌آورد. طبق بررسی‌های به عمل آمده، هزینه تامین تندرستی و شادابی کارکنان به جهت افزایش توان کاری و در نهایت سود شرکت، از هزینه درمان بیماری‌ها و عدم سود ناشی از سستی و رخوت کارکنان بیشتر نخواهد بود. یکی دیگر از مسائل مهم در ترغیب و تشویق کارکنان به ارائه کار بهتر و ایجاد انگیزه در آنان، شیوه‌های ترفیع شغلی و سازمانی است که اغلب بر پایه ارشدیت است. مطالعات نشان می‌دهد ترفیعاتی که بر مبنای ملاحظات غیر از توانایی و لیاقت است، اغلب به نتایجی نادرست می‌انجامد. برای کسانی که به‌ویژه در رده مدیریت هستند، مهم است که از توانایی‌های واقعی خود آگاه باشند و کارهایی را بپذیرند که با آن توانایی‌ها سازگار باشند. این رازی است که اشتغال را دلپذیر و خشنودکننده می‌سازد و کارایی فرد را در سازمان افزایش می‌دهد. به عنوان یک کارمند شرکت نیز کامیابی در وظایف شغلی از راه کوشش آگاهانه و با جدیت به دست می‌آید. مهم آن است که در هر مرحله شغلی توانمندی‌ها و شایستگی‌ها به درستی اندازه‌گیری شده و راه‌های

پیشرفت آنها بررسی و دنبال شود. در این راه باید قابلیت‌ها از طریق ارزیابی و نتیجه‌گیری افزایش پیدا کند. به این ترتیب ارزیابی مستمر از کارآیی کارکنان یک شرکت طی دوران کاری ضروری به نظر می‌رسد. منظور از ارزیابی کارآیی، فرآیندی است که به وسیله آن کارکنان در فواصلی معین و به طور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و از این طریق ایجاد انگیزه برای بهبود کارآیی آنان و سایر کارکنان از جمله علل اصلی ارزیابی کارآیی است. از اطلاعاتی که در نتیجه ارزیابی کارآیی کارکنان به دست می‌آید می‌توان در برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی و انتخاب، آموزش و تربیت کارکنان، تعیین مسیر شغلی، حقوق و مزایا و شناخت استعدادها بالقوه کارکنان استفاده نمود. آخرین محرک انگیزه در کارکنان سازمان که مورد بررسی قرار خواهد گرفت فرآیند آموزش است. هدف از آموزش آن است که با افزودن به دانش شغلی فرد یا با آموزش مهارت‌ها و تخصص‌های به خصوص، رفتار و نگرش او در جهت مطلوب یعنی نیل به اهداف سازمانی تغییر کند، برای نیل به اهداف، هر سازمانی باید کادری از نیروهای لایق و کارآمد در اختیار داشته باشد. از این رو لازم است افرادی که به استخدام سازمان در می‌آیند، علاوه بر برخورداری از آموزش رسمی و همگانی، به آموزش تخصصی و حرفه‌ای نیز دست یابند تا دانش فنی و مهارت‌های لازم را برای انجام شایسته وظایف محوله به دست آورند. آموزش خواست افراد تازه وارد نیست، بلکه برای کارکنان با سابقه و با تجربه نیز باید بنا به ضرورت، دوره‌هایی ترتیب داد. در واقع تمام کارکنان در طول عمر کاری خود باید به طور مداوم و مستمر آموزش ببینند تا در سمتی که انجام وظیفه می‌نمایند حداکثر کارایی و بهره‌وری را داشته باشند. یکی از اهداف اولیه در هر دوره آموزشی، ایجاد طرز فکر صحیح نسبت به کار و سازمان است و انتظار می‌رود پس از پایان دوره، بینش و نگرشی در کارکنان به وجود آمده باشد تا رفتار آنها را در جهت مطلوب و همکاری موثر با سازمان تغییر دهد و ذهن آنان طوری شکل گیرد که از اهداف سازمان پشتیبانی نمایند (نوئه و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۴).

نقش مدیران در ایجاد انگیزه

با شتاب روز افزون تحولات در دنیای کنونی که عصر ارتباطات است و به دلیل بی ثباتی و تغییرپذیری، آنچه که جهان به ویژه کشورهای در حال توسعه را در جهت افزایش بهره‌وری و پیشرفت یاری می‌رساند، درایت و خلاقیت مدیران و نیز تاثیر مدیران در پرورش خلاقیت کارکنان بوده که با کمک یکدیگر در جهت رشد و بالندگی سازمان خود و در نتیجه جامعه می‌کوشند. سرمایه‌های انسانی مهم ترین عامل تولید در یک سازمان به شمار می‌روند و مهم ترین عامل شکست سازمان‌ها نداشتن مهارت‌های لازم در زمینه روابط انسانی است. هدف در سازمان باید پرورش انسان‌هایی باشد که بتوانند با فکری خلاق با مشکلات روبه‌رو شوند و آنها را حل و فصل نمایند. چراکه یکی از رموز موفقیت در سازمان‌ها به جریان انداختن اطلاعات حاوی علم و دانش و تجربه در بین انسانهاست. این به جریان درآمدن علم و دانش مستلزم زمینه‌سازی و بسترسازی در بین انسانها جهت ایجاد فرهنگی است که همگان در تلاش برای رشد دادن دیگری باشد. لذا باید گفت ما برای پیشرفت سازمان خود نیاز به خلاقیت و نوآوری کارکنان داریم که برای باز شدن این بستر باید عوامل انگیزشی را در آنان تقویت کنیم (نوئه و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۴).

انگیزه کاری یکی از پر مطالعه ترین جنبه‌های مدیریت است. گستره‌ای از فرضیات برای کمک به توضیح آنچه که می‌تواند سبب انگیزش کارکنان در انجام کارهایشان و نوآوری در آنها شود، ارایه شده است. متأسفانه بیشتر این فرضیه‌ها با یکدیگر در تناقض هستند و اغلب در توضیح شایسته و کاملی از انگیزه کاری به دست نمی‌دهند. مدیران نمی‌توانند کارمندان خود را وادار به انگیزه دار بودن در کارها کنند، اما می‌توانند آنها را در تسلط یافتن بر کارهایشان تقویت کنند و در فرصت‌های مقتضی در صورت دستیابی به اهداف مورد نظر، آنها را مورد تقدیر قرار دهند. یکی از بزرگترین چالش‌ها و دستاوردها برای مدیران امروز ایجاد انگیزه در اعضای تیمهای کاری تحت رهبری آنهاست، چرا که این انگیزه سبب بالا رفتن بازده کاری

کارکنان و آشکار شدن بیش تر تلاش و جدیت آنان می شود. انگیزه زمانی به وجود می آید که در کارکنان احساس امنیت و ثبات شغلی، مشارکت و نقش موثر در سازمان و همچنین نشاط و شادابی وجود داشته باشد. در اکثر موارد یک مدیر میانی در ایجاد انگیزه میان زیر دستان موفق تر از یک مدیر ارشد خواهد بود چرا که این کار را با مخاطب ساختن محتوای کار و با کیفیت تجربه کاری انجام می دهد. همچنین نظام مدیریتی مشارکتی به مدد مشورت با کارکنان و احترام به حقوق کارمندان، نقش مهمی را در به وجود آوردن انگیزه در کارمندان ایفا می کند و باعث شکوفا شدن استعداد های آنان می شود. مدیران نمی توانند کارکنان خود را در انجام کارها مجبور به انگیزه دار شدن کنند. هنر مدیریت در ایجاد شرایطی است که برای با انگیزه کردن افراد بیش ترین کارایی را دارد. افراد سرانجام به شیوه ای برانگیخته می شوند و براساس نیازهای درونی خود، به الهامات و تصویری که از خود در ذهن دارند، واکنش نشان می دهند. مدیران کارآمد می توانند به درون این فرآیندهای داخلی گام نهند و از طریق روابطی که با افراد زیر دست خود برقرار می کنند، فضای کاری مورد نظر را شکل دهند. مهم ترین عاملی که می توان برای بی انگیزگی در کارکنان برشمرد انتصاب مدیران ناکارآمد در راس یک سازمان است، البته این نکته هم حائز اهمیت است که تا کارمندی خودش به ایجاد انگیزه در خود کمک نکند کسی نمی تواند آن موقعیت را برایش بوجود آورد. امروزه در شرایطی که محیط شغلی افراد هر روزه مکانیزه تر می شود، کارکنان نیاز دارند که شخصیتشان بیشتر مورد توجه و قدردانی قرار گیرد. زیرا با جوان تر شدن نیروی کار خواسته های آنان تغییر کرده و بر خلاف گذشته که کارکنان بیشتر به مسائل مادی و اقتصادی اهمیت می دادند، در حال حاضر بیشتر احترام و روابط کاری خوب مدنظر است. در چنین شرایطی حفظ نیروی انسانی و ایجاد انگیزه در جهت افزایش روز افزون بهره وری در کار با استفاده از مکانیزمهای مختلف قابل بررسی است که برخی از آنان شامل: دادن پادشاهی نقدی و غیر نقدی به کارکنان، برگزاری دوره های آموزشی ضمن خدمت، تشویق کارکنان در جمع، توزیع عادلانه امکانات رفاهی، اهمیت دادن به نظرات کارشناسی آنها، انتصاب مدیران کارآمد و دسترسی به آنها، انتخاب افراد از طریق مصاحبه و آزمون، ایجاد فضای کاری آرام و بدون ترس، حمایت سازمانی از آنها، ایجاد جذابیت کاری، ارتقای شغلی، عدم ارزیابی های بی مورد و وقت گیر، تشکیل گروه های کاری و حمایت متقابل اعضای گروه و ترکیب اندیشه های متفاوت و... نکته قابل توجه در بحث پاداش، رفتار عادلانه در سازمان است (نوئه و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۵).

زیرا تئوری برابری افراد به عنوان یکی از مبانی اصلی در تفکر طراحی پاداش مطرح است. یکی از چالش های مهم شرکت ها تحول روش های پاداش است که کارکنان را بر می انگیزد. اگر مدیری در سازمان تشخیص دهد که کارکنان سعی و تلاش خود را کرده اند اگرچه به موفقیت نرسیده اند باز هم آنان را مورد تشویق قرار دهد این کار باعث به وجود آمدن امنیت شغلی در سطح عالی برای کارکنان می شود و ترس از اخراج در اثر یک اشتباه را کاهش می دهد و به افراد جرات می دهد که تغییر پذیر باشند. در واقع سازمان های موفق هم به موفقیتها و هم به شکست ها پاداش می دهند. البته با توجه به تفاوت های فردی، ارزشها و علایق افراد متفاوت است که مدیر سازمان با مدیریت بر همه آنان برای هر کدام از افراد باید راه های متفاوتی را برگزینند. در پایان باید گفت گسترش و سرعت تغییرات در سراسر جهان باعث شده که ایجاد انگیزه در کارکنان بیش از پیش اهمیت یابد. سازمانها فقط با ابتکار و نوآوری کارکنان خود می توانند مسیر سرآمدی سازمان را طی کنند و همگام با دگرگونیها پیش روند. مهم ترین راهکار در ایجاد انگیزش در کارکنان که باید توسط مدیران به کار بسته شود، انتصاب متناسب افراد با تخصص آنها و عدم اجبار شغل نامناسب، دادن آزادی عمل و تفویض اختیار به افراد است. نکته آخر اینکه تخصص و تفکر خلاق کارکنان به ارتقا و پیشرفت سازمان و در نتیجه ترقی جامعه حتما کمک می کند (نوئه و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۶).

یک مثال عملی از ایجاد یک محیط خلاق و مدیریت علمی در جهت افزایش انگیزه شرکت زیمنس: انگیزش افراد را تحریک و آنها را تشویق می کند تا با میل و رغبت تلاش بیشتری به خرج دهند. کارمندانی که دارای انگیزه قوی هستند احساس تعهد

بیشتری دارند و در محل کار خود شادترند. افراد با انگیزه تحت تاثیر عوامل مختلفی قرار می‌گیرند. هر فرد نیازهای اولیه‌ای مانند غذا و سرپناه دارد که با پرداخت هزینه می‌تواند آنها را به دست آورد. با این وجود، عوامل مختلف بسیاری هستند که در افراد انگیزه ایجاد می‌کنند. یک محیط خلاق مانند آنچه توسط مهندسين زيمنس ایجاد شده می‌تواند بسیار تحریک کننده باشد. کارمندان زيمنس همواره این حقیقت را ارج می‌نهند که می‌توانند از تخیل خود در کار استفاده نمایند. ساختار زيمنس افراد را با تفویض اختیار به آنها برای بهبود مراحل انجام کار بر می‌انگیزد. نیروی کار با انگیزه، انرژی بیشتری در کار خود برای دستیابی به نتایج مورد نیاز به کار می‌برد. این افراد احساس می‌کنند که کار آنها دارای ویژگی‌های استثنایی است. از این رو به آن افتخار می‌کنند. بنابراین میزان غیبت کارمندان در زيمنس بسیار پایین است. افراد نسبت به سازمان خود وفاداری بیشتری احساس می‌کنند و مدت زمان بیشتری در آن باقی می‌مانند، چرا که در این مکان است که نیازهای آنها برآورده می‌شود (نوئه و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۶).

عوامل ایجاد رضایت

فردریک هرتربرگ معتقد است که انسان‌ها نیازهایی دارند که باید در محیط کار برآورده شوند. وی تصور می‌کند که اگر نیازهای انسانی در محیط کار برآورده شوند، بهره‌وری آنها بالاتر خواهد رفت. تحقیق هرتربرگ بر فعالیت‌های مهندسين و حسابداران تمرکز داشت و طبق آن نظریه دو عاملی خود را ارائه کرد. وی می‌گوید دو عامل بر احساس انسان‌ها نسبت به شغلشان تاثیر دارد (نوئه و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۸).

۱. محرک‌های عوامل ایجاد رضایت

بسیاری از جنبه‌های شغلی هستند که موجب رضایت شغلی می‌شوند. ماهیت کار به نوبه خود بسیار مهم است. برخی افراد آنچه که انجام می‌دهند را دوست دارند. آنچه باعث رضایت افراد در محیط شغلی می‌شود عبارت است از:

- فرصت توسعه فردی
- دستاوردها
- دیده شدن در محل کار توسط مدیر
- ترفیع
- سطح مسوولیت

۲. عوامل ایجاد نارضایتی

عواملی هستند که می‌توانند موجب نارضایتی در محیط کار شوند. این عوامل خارج از کنترل افراد بوده ولی تاثیر بسیار زیادی بر نقش هر کارمند دارند. به عنوان مثال:

- سیاست‌های شرکت می‌توانند فرسایشی باشند.
 - بوروکراسی یا کاغذ بازی‌های بی‌مورد می‌تواند به عنوان سدی برای رسیدن به نتیجه دلخواه تلقی شود.
 - برخی اوقات شرایط محیط کاری مناسب نیست.
 - دیگر عوامل می‌تواند شامل دستمزد پایین و احساس بی‌ارزشی در سازمان باشد.
- مدیران باید بتوانند به تعدیل عوامل ایجاد کننده نارضایتی بپردازند. سیاست‌هایی که ممکن است موجب نارضایتی شود باید به شکل مناسبی مدیریت شوند. زيمنس باور دارد که بهترین راه برای کاهش نارضایتی، افزایش آگاهی در مورد مسائلی است که کارمندان با آن درگیرند و بیشتر کردن دخالت آنها در تصمیم‌گیری‌های شغلی شان است.

در زمینه‌ساز ایجاد رضایت عاملی است که مهندسان را برآن می‌دارد تا به بهترین شکل کار خود را انجام دهند. آنها از ویژگی‌های نقش‌های خود لذت می‌برند. داشتن اختیار در کار باعث می‌شود کارهای خود را به بهترین شیوه مدیریت کرده و تغییراتی که منجر به بهبود می‌شود را اعمال کنند.

مشارکت و خلاقیت کارکنان

خلاقیت *creativity* ایجاد یک فکر جدید و پروراندن آن و به کارگیری آن فکر در عمل است که منجر به نوآوری یا تغییر در سازمان شود. خلاقیت ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقاء کمیت یا کیفیت فعالیت‌های سازمانی است. بستر سازی جهت مشارکت کارکنان سازمان یکی از راه‌های مهم بروز خلاقیت است. مقصود از مشارکت کارکنان، انواع روشها و فعالیتهایی است که در زمینه مشارکت اعضای سازمان به دادن تعهد و مشارکت هر چه بیشتر در امر موفقیت سازمان است (دادابای، ۲۰۱۵: ۲۲). پایه و اساس این اندیشه بر این منطبق است که کارکنان در فرایند تصمیماتی که بر سر نوشت آن اثر می‌گذارد، مشارکت کنند و در کار اداری و سازمانی از آزادی عمل بیشتری برخوردار شوند و در نهایت باعث افزایش بازدهی، تولید و بهره‌وری در سازمان شوند. برای اینکه مشارکت کارمندان در فعالیت‌های سازمان ایجاد شود باید به نظریات و اندیشه‌ها امکان بروز داده شود. در عصر حاضر بنا به اقتضاء و ضرورت محیط، سازمان باید دائماً در حال نوآوری باشد. کسی برنده است که بتواند در عرصه جهانی در این دهکده ارتباطات ارمان جدیدتری به جامعه خود و جهان عرضه کند. مشارکت کارکنان سازمان که بر فریضه‌های ارزشی، علمی، و شواهد قطعی تجربی استوار است از اندیشه‌های تازه است که در سالیان دراز به طور جدی به کار گرفته شده است. نیروی انسانی به لحاظ برخورداری از قدرت اندیشه، خلاقیت و نوآوری بزرگترین دارایی هر سازمان است و هر گونه بهبود و پیشرفت در سازمان توسط نیروی انسانی صورت می‌گیرد. می‌توان گفت: توان فکری و اندیشه کارکنان در سازمان نهفته است و هر سازمان و مدیری که بتواند از این سرمایه نهفته بیشتری کند به همان اندازه امکان رشد و توسعه مسیر خواهد داشت. مشارکت راه کاری است که به کارکنان اجازه داده می‌شود به جای اینکه همیشه مدیریت و رهبری شوند از توانایی‌های خود بهره‌گیرند، فکر کنند قوه خلاقیت خود را به کار اندازند و در تصمیم‌گیری و مشارکت دخالت داشته باشند (دادابای، ۲۰۱۵: ۲۳). مدیر با تفویض اختیار و مشورت با کارکنان خود، باعث ایجاد انگیزه در میان پرسنل شده کارها به صورت منظم، دقیق و مطلوب پیشرفت می‌کند، مشارکت کارکنان به مدیر این امکان را می‌دهد که به راحتی از هوش، ذکاوت و تجربه کاری پرسنل خود استفاده مناسب را ببرد تا کارها سریع‌تر انجام شود و مدیری که در تصمیم‌گیری‌ها مشخص نماید از نظر کارکنان استفاده می‌نماید کارکنان خود را در انجام امور سهیم دانسته و کارها را با انگیزه‌ای بیشتر دنبال می‌نماید. مدیریت بر استعدادها، بستر سازی جهت مشارکت کارکنان، آرایه آموزش‌های نوین تأثیرگذار ویژه کارکنان، مدیریت بر استعدادها، ایجاد انگیزش در کارکنان همراه با رقابت کامل و فشرده و محیط کاری سالم و مناسب جهت پرورش خلاقیت، ایجاد رقابت کامل و فشرده فرهنگ ارتقای بهره‌وری و آرایه فرصت به کارکنان جهت تصمیم‌گیری، نظارت بر کارکردهای پرسنل، رعایت کرامت انسانی کارکنان، احترام و اظهار ستایش آنان و رعایت شایسته‌سالاری در انتصابات تشویق بی‌طرفانه کارکنان برای مشارکت، ارائه مزایای پرسنلی مالی، ایجاد امنیت شغلی، ارائه امتیاز خاص به کارکنان از راه کارهای بروز خلاقیت در کارکنان سازمان است (دادابای، ۲۰۱۵: ۲۳). از راههای ایجاد مشارکت کارکنان تشویق آنان شامل: دیدن نیازها و اضافه کردن مزایا به عنوان عوامل اولیه جهت بهبود عملکرد است مجموعه مزایای بی‌پایان پرسنلی مانند: بیمه زندگی، استفاده از تسهیلات، ارائه خوراک سوبسید دار، کمک هزینه، فراهم کردن مهد کودک، تأمین ایاب و ذهاب، پاداش‌های مادی، اضافه کار و امکانات دیگر جهت تأمین رضایت و سلامت کارکنان با این اعتقاد که

رضایت کارکنان به آنها انگیزه می دهد (دادابای، ۲۰۱۵: ۲۴). ایجاد امنیت شغلی نوعی تشویق است که موجب مشارکت کارمند در برنامه ها شده و بهره وری مشارکتی کارکنان را افزایش می دهد، کارمند شرکتی یا پیمانی که نمی داند پایان سال تمدید خواهد شد یا خیر، و با کوچک ترین غفلت یا کوتاهی در کار امنیت شغلی اش به خطر می افتد نمی تواند فعالیت مشارکتی متمر ثمری داشته باشد. با هدف ایجاد انگیزه مشارکت در کارکنان باید امتیازات خاصی همچون کارشناس ارشد، خبره، ارزشیابی بالا، لوح تقدیر، ارتقای گروه و لوح تقدیر تعلق گیرد. در مدیریت مشارکتی باعث می شود کارکنان بی انگیزه و نظاره گر به کارهای گروهی کشیده شوند و احساس مسئولیت نمایند. این شیوه باعث افزایش ارتقای میزان بهره وری، ابتکار، افزایش تحرک، اجتناب از جزئی نگری و تصمیم گیری جمعی و... است. این نکات در صورتی عملی است که اهداف سازمان روشن باشد، تقسیم کار انجام شود، از مهارت و تجربه های کارکنان به صورت مناسب استفاده شود آموزش مناسب به کارکنان داده شود، امنیت شغلی وجود داشته باشد جو اعتماد برقرار باشد وضعیت کاری و معیشتی کارکنان مطلوب باشد و کارکنان به بلوغ کاری و روانی رسیده باشند (دادابای، ۲۰۱۵: ۲۴). شناسایی نیروهای با استعداد ایجاد فضای اخلاق و تعهد سهیم شدن کارکنان در بهره برداری، ایجاد انگیزه با عوامل تشویقی و تنبیهی، برقرار ارتباطات سالم سازمان و... جزء پیش نیازهای مشارکت بوده و لازم است ارتباطات از فرد به فرد و از گروه به گروه تحول یابد.

الانگوان و زی (۲۰۰۰) به بررسی ارتباط میان قدرت ادراک شدهی سرپرستان و گرایشات کاری کارکنان پرداختند. یافتههای تحقیق نشان داد که قدرت ادراک شدهی سرپرستان ناشی از مشروعیت و اجبار، پیشبینیکنندههای اصلی استرس کارکنان هستند، در حالیکه قدرت ادراک شدهی ناشی از مشروعیت و پاداش، پیشبینیکنندههای مهم انگیزش کارکنان هستند. علاوه براین، قدرت ادراک شدهی ناشی از اجبار، پاداش و مشروعیت همگی پیشبینیکنندهی تعهد کارکنان هستند. همچنین قدرت ادراک شده ناشی از اجبار با رضایت شغلی کارکنان رابطهی منفی دارد در حالیکه قدرت ناشی از تخصص و مرجعیت با رضایت آنان رابطهی مثبت دارد. هارک نس (۲۰۰۱) نیز در یافته های پژوهش خود خاطر نشان کرده اند که عواملی از قبیل رشد و توسعه شغلی توأم با فراگیری، کار جالب و چالش آور، کار معنی دار و حس انجام کاری برای یک مجموعه، بخشی از یک گروه بودن، روسای خوب داشتن، قدردانی شدن در برابر کارهای خوب انجام شده و برخی عوامل دیگر؛ از مهم ترین دلایلی به شمار می روند که کارکنان را در یک سازمان نگهداشته و از ترک خدمت آنها جلوگیری می کنند. کولی و تدوراکس (۲۰۰۳) نشان می دهند که بین امنیت شغلی و رضایت شغلی رابطه مستقیمی وجود دارد. آنها به ویژه بر این مطلب تاکید می ورزند که امنیت مداوم در شغل با متغیرهایی از قبیل حقوق و دستمزد، تشویق و خود شغل که از ابعاد رضایت شغلی نیز هستند رابطه مستقیمی وجود دارد. کروس (۲۰۰۶) معتقد است که رضایت شغلی به برداشتی که فرد از کار خود دارد، اشاره می کند. درباره رضایت شغلی نظریه های گوناگونی ارائه شده است. همچنین عوامل زمینه ساز و ایجاد کننده رضایت شغلی متنوع و متعددند که می توان آنها را به جنبه های درونی شامل ویژگی های شخصیتی، احساسات عاطفی و حالت های هیجانی و جنبه های بیرونی شامل: شرایط و ویژگی های سازمانی، اجتماعی و فرهنگی دسته بندی کرد. جونیور و بارترا (۲۰۰۸) در پژوهشی درباره ی استرس شغلی و رضایت شغلی در پرستاران دریافتند که بین استرس و رضایت شغلی در پرستاران رابطه معنی داری وجود دارد. کالکاون و کاترینلی (۲۰۱۴) با استفاده از معادلات ساختاری به بررسی تاثیرات مستقیم نظارت مدیریت بر عملکرد شغلی و رضایت شغلی کارکنان پرداختند. نتایج نشان داد که رفتار نظارتی مدیریت بر رضایت شغلی، تعهد حرفه ای، عملکرد کارکنان و تعهد سازمانی تاثیر مثبت دارد و موجب کاهش ابهام در نقش میشود. از دیگر یافتههای تحقیق این است که وضوح در نقش با تعهد حرفه ای، تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه مثبتی دارد. نتایج تحقیق نشان داد که رضایت شغلی بر تعهد حرفه ای و تعهد سازمانی تاثیر مثبت دارد. علاوه بر این تعهد حرفه ای و تعهد سازمانی بر عملکرد شغلی تاثیر مثبت دارد. نریولاس و ریکلیتیس (۲۰۱۴) نقش رهبری مدیر و پیامدهای (رضایت شغلی و عملکرد شغلی) آن را مورد بررسی قرار دادند. یافته ها حاکی از آن است که میان ایفای نقش رهبری توسط مدیر و رضایت شغلی و عملکرد شغلی ارتباط مثبت

وجود دارد و داشتن رضایت شغلی سبب رسیدن به مزایای جانبی، موفقیت، استقلال، هویت، بهبود شرایط کاری، اهمیت دادن به شغل و تعهد سازمانی، روابط میان‌فردی، امنیت شغلی و انعطاف‌پذیری در محیط کار و گروه می‌شود. از سوی دیگر نبود رضایت شغلی ناشی از رهبری نامناسب سبب تنش‌های شغلی، ابهام در نقش و داشتن احساس بار اضافی برای سازمان بودن می‌شود. ساهین و همکاران (۲۰۱۵) نیز ارتباط میان ذکاوت مدیریت و عملکرد شغلی را بررسی نمودند. یافته‌ها نشان داد که ذکاوت مدیریت ارتباط مثبت و معناداری با عملکرد شغلی دارد. رشید و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهش خود به بررسی تاثیرات بازخورد رفتاری کارکنان بر عملکرد شغلی و رضایت شغلی حاصل از آن پرداختند. تحلیل‌های انجام شده با استفاده از معادلات ساختاری نشان داد که ارتباطی مستقیم میان بازخورد مناسب و عملکرد شغلی و همچنین ارتباط غیر مستقیمی میان بازخورد و رضایت شغلی وجود دارد. ازمی و همکاران (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای روی کارمندان خط مقدم شرکتهای خدماتی در مالزی رابطه بین استرس شغلی و عملکرد شغلی را مورد بررسی قرار دادند. مدل مفهومی این مطالعه بر اساس مدل استرس شغلی (ابهام در نقش، تعارض نقش، منابع ناکافی و حجم کار) بنا نهاده شده است. در این مطالعه نشان داده شد، استرس شغلی بطور قابل توجهی بر عملکرد شغلی تاثیرگذار است. رستگار و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی به بررسی تاثیر عجین شدن با شغل بر رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت کارکنان پرداختند. نتایج نشان داد که عجین شدن با شغل، رابطه مثبت و معناداری با رضایت شغلی کارکنان و ترک خدمت کارکنان دارد. بدین ترتیب مدیران سازمانها میتوانند از نتایج مثبت حاصل از آن بهره‌مند شوند. از این رو مدیران میتوانند با توجه به این اصل، محیطی را فراهم آورند که به کارکنان انرژی مثبت منتقل کنند و منجر به افزایش رضایت آنها از شغلشان شود. مشبکی اصفهانی و همکاران (۱۳۹۲) نیز پژوهشی با عنوان "ارتقاء سطح رضایت شغلی کارکنان با استفاده از هوش هیجانی و چابکی سازمانی" انجام دادند. نتایج پژوهش حاکی از تایید تاثیر مثبت و معنادار چابکی سازمانی بر رضایت شغلی است. بدین معنا که در صورت مناسب بودن عوامل خودآگاهی، خود تنظیمی، خودانگیزی، همدلی و مهارتهای اجتماعی، چابکی سازمانی بهبود یافته و چابکی نیز به نوبه خود، باعث افزایش رضایت شغلی افراد میگردد. وثوقی نیری و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی به بررسی تاثیر استرس شغلی بر سلامت عمومی و عملکرد شغلی پرداختند. آنها نتیجه گیری کردند که بین استرس شغلی ناشی از محیط کار با عملکرد شغلی ارتباط منفی و معناداری وجود دارد.

تجزیه و تحلیل و نتیجه گیری

با توجه به بررسی تحقیق‌ها و پژوهش‌های گذشته، نتیجه گیری می‌شود عوامل ذیل در کارآیی و عملکرد کارکنان ادارات دولتی تاثیرگذار می‌باشند: توانایی، یادگیری، شخصیت، ادراک، انگیزش، حمایت سازمانی، اعتبار کارکنان، افزایش فرصت‌های آموزشی، پرداخت براساس کارآیی، بهبود محیط کاری، افزایش انگیزه، عوامل فرهنگی، روابط اجتماعی مبتنی بر همکاری و مودت، سطح سواد و بهداشت، دانش و تخصص، فضای سازمان، حقوق و دستمزد، آموزش کارکنان، تکنولوژی، تشویق و پاداش، فرهنگ سازمان، کیفیت زندگی کاری، سبک و روش مدیریت، برنامه‌ریزی منابع انسانی، سنجش عملکرد کارکنان بر اساس استانداردها و شاخص‌های تعیین شده، تاکید بر نتایج، ترویج نظم و انضباط در سازمان، تفویض بیشتر اختیارات، واگذاری قدرت تصمیم‌گیری، حس رفاه، سلامتی و نشاط، احساس امنیت و ثبات شغلی، مشارکت و نقش موثر در سازمان، فرصت توسعه فردی، دیده شدن در محل کار توسط مدیر، ترفیع، سطح مسوولیت. این عوامل از جمله شاخصه‌هایی هستند که با ایجاد آنها در سازمانهای دولتی می‌توان عملکرد و کارآیی کارکنان را در آنها افزایش داد و به نوعی موجب افزایش عملکرد سازمان نیز شد. چرا که عملکرد یک سازمان ناشی از عملکرد کارکنان آن سازمان می‌باشد و در صورتی که یک

سازمان از کارکنانی تشکیل شده باشد که اکثر آنها در بالاترین سطح عملکرد برخوردار باشند، می تواند سازمان را در ارتقای سطح عملکردی خود یاری رسانند.

پیشنهادات کاربردی

باتوجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می شود سازمانها نسبت به اجرای شاخص های ارائه شده در این پژوهش جهت افزایش عملکرد کارکنان دستگاه های دولتی اقدام نمایند تا ضمن افزایش کارآیی آنها، کارآیی و عملکرد سازمان را نیز افزایش دهند. به عقیده تیم محققین مهمترین این عوامل عبارتند از: انگیزش، حمایت سازمانی، اعتبار کارکنان، پرداخت براساس کارآیی، بهبود محیط کاری، فضای سازمان، حقوق و دستمزد، تشویق و پاداش، فرهنگ سازمانی، کیفیت زندگی کاری، سبک و روش مدیریت، ترویج نظم و انضباط در سازمان، احساس امنیت و ثبات شغلی، مشارکت و نقش موثر در سازمان، دیده شدن در محل کار توسط مدیر و ترفیع.

منابع

- استادزاده، مریم، ۱۳۸۷، عوامل مؤثر در افزایش یا کاهش بهره وری نیروی انسانی
ام. ستیز، ریچارد و لیمان دبلیو. پورتر. انگیزش و رفتار در کار. ترجمه ی سید امین الله علوی. جلد اول. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲
- پی رابینز، استیفن، مدیریت رفتار سازمانی، جلد اول، مترجمان: دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، اول، تهران، ۱۳۷۴، ص: ۴۴.
- پی رابینز، استیفن، رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه ها، کاربردها). جلد اول. مترجمان: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی، ۱۳۷۷
- خدایار، ایلی، (۱۳۸۱). تحلیلی بر اثربخشی نظام ارزشیابی کارکنان دولت. دانش مدیریت. شماره ۵۸: ۲۰-۵.
- رئیسان، رهبران، شما کدامید؟ ترجمه: فرزانه قوجلو انتشارات گرایش تازه رضائیان، علی، مدیریت رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه ها و کاربردها). تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۲
- زاهدی، شمس السادات، الوانی، سیدمهدی و فقیهی، ابوالحسن، فرهنگ جامع مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، اول، ۱۳۷۶
- سازمان بهره وری ملی ایران، راهنمای اندازه گیری بهره وری در واحدهای صنعتی، بصیر، اول، ۱۳۷۶
- شریف زاده، فتاح، «بهره وری و جایگاه آن در ارزیابی عملیات سازمان»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، مجله مدیریت دولتی، شماره بیست و سوم، زمستان ۱۳۷۲،
- طوسی، محمدعلی، «مدیریت به معنی پدیدآوردن ارزش افزوده»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، مجله مدیریت دولتی، شماره بیست و یکم، تابستان ۱۳۷۲،
- فرهاد نژاد، حاج علی ایرانی، «بهره وری، عامل کلیدی در پیشرفت و توسعه اقتصادی». نشریه آموزش کاربردی مدیران، وزارت جهاد سازندگی، سال اول، شماره چهارم، تیرماه ۱۳۷۸،
- موسوی، سید عباس، «دوایر کیفیت و افزایش بهره وری»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، مجله مدیریت دولتی، شماره ۳۹، بهار ۱۳۷۷،

موسوی، سیدعباس، «دوایر کیفیت و افزایش بهره‌وری»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، مجله مدیریت دولتی، شماره ۳۹، بهار ۱۳۷۷،

نایلی، محمدعلی، انگیزش در سازمان‌ها. اهواز: انتشارات دانشگاه شهید چمران، ۱۳۷۳

- Afjeh, S. A. A., Dehghanan, H., & Mefakheri, F. (2016), The Effect of Organizational Support, Empowerment and Organizational Citizenship Behavior on Job Performance. *Human Resource Management Researches*, 5(3), Pages 47-23, (In Persian).
- Dadabhay, M. (2015), The Mediating Role of Workplace Spirituality on Perceptions of Transformational Leadership, Organizational Commitment and Employee Job Satisfaction within a Sample of South African Muslim School teachers. *Industrial/Organizational Psychology*.
- David Sirota & Michael Irwin Meltzer, Stop Demotivating Your Employees, Harvard management update, January 2006
- Bernardin, H.J. (2003). *Human Resource Management: an experiential approach*. 3 th Edition. New York: Mc GrawHill.
- Byars, L.I & Rue, L.W. (2008). *Human Resource Management: 9 th Edition*. New York: Mc GrawHill.
- Carell Micheal R and et al. (1992). *Personnel/ Human Resource Management*. Mac Millan. Publishing.
- Foot. M and Hook. C (1999). *Introducing Human Resource Management*. Longman.
- Ivancevich, J. M. (2007). *Human Resource Management*. New York: Mc GrawHill.
- Longenecker, Clinton O. and Nykodym, Nick (1996). Public Sector Performance appraisal effectiveness: A Case Study, *Public Personnel Management*. Vol. 25. No. 2, Summer.
- Noe, R.A, Hollenbeck, J. R, Gerhurt, B & Wright, P.M. (2008). *Human Resource Management: gaining Competitive advantage*. New York: Mc GrawHill.
- Roberts, Gary E. and Pavlak, T. (1996). Municipal government Personnwl Professional and Performance appraisal: Is there a consensus on the characteristics of an effective appraisal system? *Public Personnel Management*, Vol. 25. No. 3, Fall
- Snell, S. A & Bohlander, G. W. (2007). *Managing Human Resources*. Thomson Publishing Company.
- Stredwick John (2005) *An Introduction to Human Resource Management*. Elsevier Ltd.