



پیش‌درآمد:

کمیته‌ی تحول اداری و کمیته‌ی بهره‌وری دانشگاه، در تاریخ ۸۹/۱۰/۲۲ به شرح ذیل منصوب شدند:

کمیته‌ی تحول اداری دانشگاه

- ۱- آقای دکتر جهانبخش دانشیان، معاون پشتیبانی و برنامه‌ریزی (رئیس کمیته‌ی تحول اداری)
- ۲- آقای دکتر امیر کرم، مدیر اداری (دبیر کمیته‌ی تحول اداری)
- ۳- آقای دکتر جعفر کیوانی قمصری، رئیس دانشکده فنی و مهندسی (عضو کمیته‌ی تحول اداری)
- ۴- آقای مهندس سید اسماعیل اوینی، مشاور رئیس دانشگاه (عضو کمیته‌ی تحول اداری)

کمیته‌ی بهره‌وری دانشگاه

- ۱- آقای دکتر جهانبخش دانشیان، معاون پشتیبانی و برنامه‌ریزی (رئیس کمیته‌ی بهره‌وری)
- ۲- آقای مهندس مجید اقوامی، مدیر بودجه و تشکیلات (دبیر کمیته‌ی بهره‌وری)
- ۳- آقای دکتر محمدعلی سبحان‌الهی، عضو هیأت علمی دانشکده فنی و مهندسی (عضو کمیته‌ی بهره‌وری)
- ۴- آقای مهندس سید اسماعیل اوینی، مشاور رئیس دانشگاه (عضو کمیته‌ی بهره‌وری)

هدف از تشکیل این کمیته‌ها اجرای یک‌پارچه، بهینه و هدفمند برنامه‌های تحول اداری و بهره‌وری در نظام اداری منطبق با قانون مدیریت خدمات کشوری است و امید می‌رود که تشکیل این‌گونه کمیته‌ها زمینه‌ساز ایجاد تحولات بنیادین در نظام اداری و خدمت‌رسانی به دانشگاهیان گرامی باشد. هرچند ایجاد چنین تحولی در آغاز، کاری مشکل و پیچیده به نظر می‌رسد ولی زمینه‌ی مناسب فکری و آمادگی و همراهی مدیریت عالی دانشگاه و همکاری و همفکری کارکنان محترم، فرصت بسیار مغتنمی است برای گام نهادن در این راه.

به منظور رفع مشکلات اساسی نظام اداری کشور در حوزه‌های سازماندهی، مدیریت، منابع انسانی، فن‌آوری و فرایندهای انجام کار و قوانین و مقررات، هفت برنامه تحت عنوان «تحول در نظام اداری کشور» توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی وقت در تاریخ ۸۹/۱/۱۸ ارائه و به تصویب هیأت‌وزیران رسید و در تمام دستگاه‌های اجرایی لازم‌الاجرا گردید. هفت برنامه‌ی مصوب سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی به‌منظور تحول اداری عبارتند از:

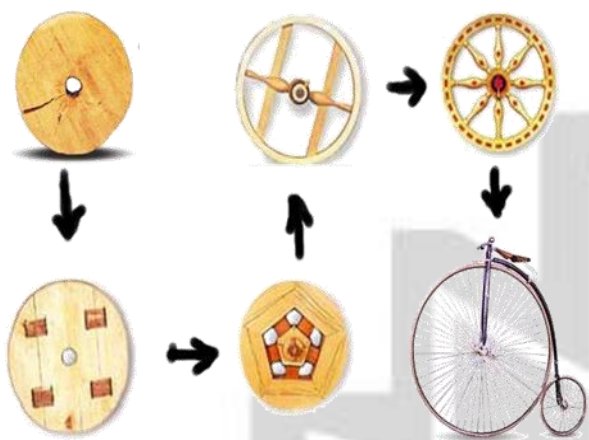
- ۱- برنامه‌ی منطقی نمودن اندازه دولت
- ۲- برنامه‌ی تحول در ساختارهای تشکیلاتی دولت
- ۳- برنامه‌ی تحول در نظام‌های استخدامی
- ۴- برنامه‌ی تحول در نظام‌های مدیریتی
- ۵- برنامه‌ی آموزش و بهسازی نیروی انسانی دولت
- ۶- برنامه‌ی اصلاح فرآیندها، روش‌های انجام کار و توسعه‌ی فن‌آوری
- ۷- برنامه‌ی ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری

با ابلاغ این آئین‌نامه به دانشگاه تربیت معلم، کمیسیون تحول اداری و بهره‌وری و متعاقب آن کمیته‌های تحول اداری، بهره‌وری و همچنین دبیرخانه‌ی نظام پیشنهادات در دانشگاه تشکیل و جلساتی در راستای بهبود و تحول اداری برگزار گردید.

به دنبال تغییرات در مدیریت عالی دانشگاه و همچنین ابلاغ دیگر بار ۱۰ برنامه‌ی تحول در نظام اداری کشور از سوی دولت محترم در تاریخ ۸۹/۴/۲۸ و به منظور اجرا و هماهنگی با مفاد آئین‌نامه‌ی فوق‌الذکر، اعضای جدید



هنگامی ایجاد می‌شود که ما دریافتی را که نسبت به یک تجربه معین داریم، عوض کنیم.



در همین راستا، کمیته‌های تحول اداری و بهره‌وری، بر آنند که همگام با برگزاری منظم جلسات این کمیته‌ها، نشریه‌ی "تحول اداری و بهره‌وری" را نیز به نیت همراهی با این حرکت ضروری و تحریک و تجهیز ذهنیت مدیران دانشگاه، منتشر نمایند و بدیهی است در انجام این مهم، نیازمند همکاری و بهره‌گیری از اندیشه‌ی خلاق و همت والای همه‌ی صاحب نظران، مدیران، اعضای هیأت علمی و کارشناسان محترم دانشگاه می‌باشند و پیشاپیش دست همه‌ی آنانی را که در این زمینه همراهی‌اش خواهند کرد، به گرمی می‌فشارند.

تحول چیست؟

دنیای امروز دنیایی سازمانی است. تحول و بهبود سازمان‌ها، بهبود کیفیت زندگی مردم را به همراه خود دارد. در عصر حاضر، سازمان‌هایی موفق و کارآمد محسوب می‌شوند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی، بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی‌ها را نیز در آینده پیش‌بینی کرده و قادر باشند که این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده‌ای بهتر هدایت کنند. در ایجاد تغییر باید به این سه اصل، معتقد شویم:

- ۱- تغییر و تحول باید ایجاد شود. (نه اینکه خوب است تغییر کنیم.)
- ۲- ما باید این تغییر و تحول را ایجاد کنیم. (دیگران ممکن است راهنمایی کنند، اما مسئولیت با ما است.)
- ۳- ما می‌توانیم تغییر را بوجود آوریم. (عادت‌ها را خودمان ایجاد کرده‌ایم، پس خودمان هم می‌توانیم آن را تغییر دهیم.)

تحول یعنی فرآیند ذوب شدن اندیشه‌ها، باورها و رفتارهای سنتی و تثبیت ارزش‌های نوین و استقرار نظام‌های جدید. تحول در سازمان‌ها به مفهوم تغییر از طریق کسب تجربه و تدبیر و متأثر از اهداف و استراتژی‌های جدید است. در تعریفی دیگر، تحول را فرآیندی دانسته‌اند که با افزایش و بالا بردن ظرفیت ذهنی و توانمندی‌ها و مهارت‌های ادراکی، قابلیت تطابق و تغییر محیط سازمان را ایجاد می‌کند، به گونه‌ای که علاوه بر تطبیق با شرایط دگرگون‌شونده‌ی محیط سازمان، سازمان به حدی از اعتلاء دست یابد که بتواند بر محیط خود اثر بگذارد.

در واقع تحول، برنامه‌ی هماهنگ شده‌ای است که نوعاً درگیر تغییرات بنیادی در استراتژی، ساختار، سیستم‌های عملیاتی، توانمندی‌ها و فرهنگ سازمان می‌باشد و تغییر،



➤ انواع تغییر

باشد، معمولاً مقاومت و مخالفت آشکار از مقاومت‌های پنهانی بهتر است زیرا قابل مشاهده و پیگیری است.

۱- **تغییر برنامه‌ای:** کوششی است آگاهانه و عمدی برای اداره‌ی رویداد به منظور رسیدن به نتایجی که از پیش تعیین گردیده‌است.

➤ مقاومت در مقابل تغییر

تغییر می‌تواند باعث پدید آمدن واکنش‌های متعدد و متنوعی گردد که البته ممکن است در ابتدای کار و روزهای نخست بسیار مشهود نباشد اما پس از سپری شدن مدتی، مثلاً پس از گذشت چند هفته یا چند ماه اثرات زیانبار و مخرب خود را نشان می‌دهد. این واکنش‌ها و مقاومت‌های حاصل از تغییر، چه به معنای وسیع آن یعنی به هنگامی که عده‌ی کثیری را شامل می‌شود و چه هنگامی که یک نفر را از لحاظ وضع استخدامی، موقعیت اداری، محتوای شغلی و روش‌های اداری و غیره دربرمی‌گیرد، ناشی از نگرانی‌هایی است که در ایشان به‌وجود می‌آید. بسیاری از انسان‌ها در جهت ثبات و افزایش اطمینان فعالیت می‌کنند. انسان موجودی عادت‌مند است و از تغییراتی که امنیت، آسایش و آرامش او را بر هم بزند گریزان بوده و در مقابل آنها مقاومت می‌کند. همانطور که گفته شد تغییر امری طبیعی و دائمی است، مقاومت و ایستادگی در مقابل تغییرات نیز امری طبیعی به‌شمار می‌رود و مخالفین تغییر نباید سرکوب گردند. برخی مواقع وجود مخالفین تغییر، سودمند است زیرا وجودشان باعث می‌شود که طرح تغییر پخته‌تر و حساب‌شده‌تر اجرا شود. مهم این است که در مقابل مخالفین تغییر تسلیم نشویم و مخالفت را طبیعی دانسته و آن را مدیریت کنیم. این نکته را نیز نباید از نظر دور داشت که میزان نسبت مقاومت در برابر تغییرات با طول خدمت شخص و همچنین سن و یا نیازهای اقتصادی وی نیز ارتباط دارد، مثلاً کارمندان با سابقه‌ی طولانی به جهت اینکه سال‌ها در

۲- **تغییر خودجوش:** نوعی دگرگونی است که در کوتاه‌مدت به علت رویدادهای طبیعی و پیش‌آمدهای تصادفی ظاهر می‌گردد.

۳- **تغییر تدریجی:** تکاملی تدریجی است که شامل مجموعه دگرگونی‌های بزرگ و کوچکی می‌گردد که در دراز مدت در یک سازمان رخ می‌دهد.

➤ انواع واکنش در برابر تغییر

به‌طور کلی واکنش افراد را می‌توان به ۳ دسته‌ی کلی زیر تقسیم نمود:

۱- افرادی که از تغییرات و تحولات استقبال می‌کنند: معمولاً افرادی هستند که از تغییرات سود خواهند برد یا اینکه از وضع موجود ناراضی هستند و به امید اصلاح، از تغییرات استقبال می‌کنند.

۲- افرادی که نسبت به تغییرات بی‌تفاوت هستند: برخی از افراد امیدی به نتیجه‌ی تغییر و تحولات نداشته و از آن استقبال نمی‌کنند با اینکه تغییرات برای آنها سود و ضرر نداشته باشد.

۳- افرادی که در مقابل تغییر و تحولات مقاومت می‌کنند: معمولاً افرادی که در برابر منافع خود احساس خطر کنند، مقاومت می‌کنند. برخی دیگر از وضعیت موجود راضی هستند یا برخی دیگر تغییر و تحولات را مناسب تشخیص نمی‌دهند. ممکن است مقاومت در مقابل تغییرات به صورت آشکار یا پنهان



مراحل انجام تغییر (۸ گام) براساس نظریه جان کاتر

گام اول: شناخت وضع موجود
گام دوم: ایجاد احساس ضرورت تغییر
گام سوم: تشکیل تیم راهبری تغییر
گام چهارم: تعیین چشم انداز و استراتژی تغییر
چشم انداز استراتژیک، به سه سؤال اساسی زیر پاسخ می‌گوید:

- ۱- ما به چه کاری مشغول هستیم؟ (مأموریت)
- ۲- ما می‌خواهیم چه بشویم؟ (آرمان)
- ۳- ما به چه ارزش‌هایی متکی هستیم؟ (ارزش‌ها)

گام پنجم: همسو سازی سازمان با چشم انداز
هدف از این مرحله، ایجاد یک میدان مغناطیسی در سراسر سازمان است که همه‌ی نیروها را در راستای چشم‌انداز، همسو کند. در این مسیر چالش اساسی، همسو سازی سازمان با چشم‌انداز تدوین شده است.

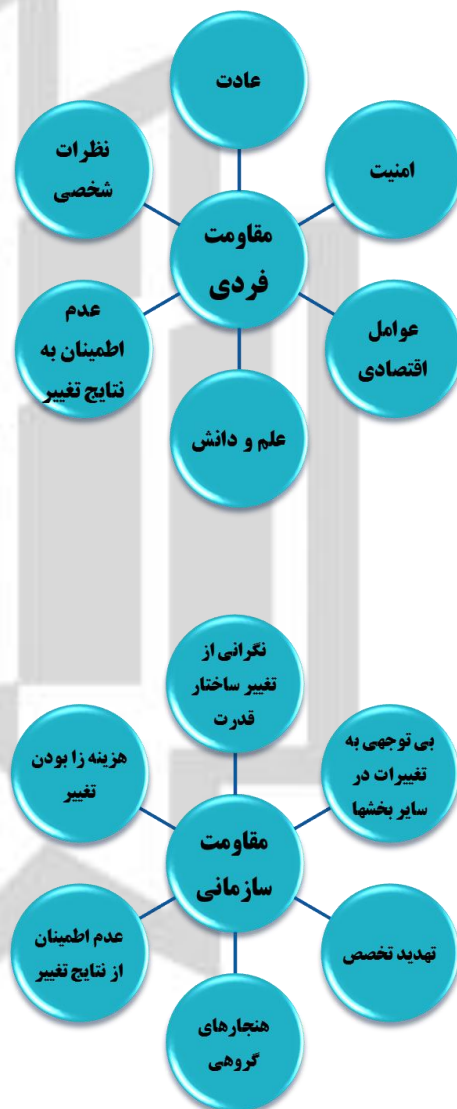
با اجرای این گام، افراد سازمان با چشم‌انداز و استراتژی‌های تغییر، همگام و همسو می‌گردند و این موضوع در رفتار آنها قابل مشاهده خواهد بود.

گام ششم: برداشتن موانع اجرایی و توان‌افزایی
گام هفتم: تداوم در انجام تغییر و رها نکردن آن
گام هشتم: تثبیت تغییر از طریق ایجاد فرهنگ مناسب

پس از انجام تغییر مورد نظر لازم است تا اقدام صورت‌گرفته نهادینه شده و فرهنگ مناسب در سازمان حاکم گردد. با این

این شغل کارکرده، عادت داشته و هم از لحاظ روحی و روانی و هم از لحاظ تجربیات با این شغل در ارتباط بوده‌اند، بیشتر در مقابل پدیده‌ی تغییر مقاومت نشان می‌دهند.

عوامل مقاومت در مقابل تغییر را می‌توان به دو گروه عوامل فردی و عوامل سازمانی دسته بندی کرد.





بهره‌وری و روش‌های افزایش آن

بهره‌وری

شروع استفاده از کلمه بهره‌وری در فرهنگ اقتصادی به حدود دو قرن قبل برمی‌گردد. در بسیاری از نقاط جهان، به‌ویژه در کشورهای صنعتی، بهره‌وری به عنوان یک طرز فکر و فرهنگ تلقی می‌شود. کانلان (متخصص مدیریت و بهره‌وری) بهره‌وری را انجام کار درست به روش درست می‌داند. سازمان بین‌المللی کار، بهره‌وری را رابطه بین ستانده‌ی حاصل از یک نظام تولیدی با داده‌های به کار رفته برای تولید آن می‌داند که این داده‌ها می‌توانند زمین، سرمایه، نیروی کار و یا عواملی دیگر باشند. در واقع بهره‌وری مفهومی است که برای نشان دادن نسبت برون‌داد بر درون‌داد یک فرد، واحد و سازمان به کار گرفته می‌شود. این نسبت یکی از مهمترین شاخص‌هایی است که ثمر بخشی فعالیت‌ها را نشان می‌دهد. اما امروزه بهره‌وری فراتر از یک معیار، به عنوان یک فرهنگ و نگرش به کار و زندگی مطرح شده و بهبود آن منشاء اصلی توسعه‌ی اقتصادی به‌شمار می‌رود. به‌دیگر سخن ارتقاء بهره‌وری بر پدیده‌های اصلی اجتماعی، اقتصادی و سیاسی جامعه مانند کاهش تورم، افزایش سطح رفاه عمومی، افزایش سطح اشتغال، افزایش توان و رقابت سیاسی و اقتصادی و مانند این‌ها تأثیرات وسیعی دارد.

عمل علی‌رغم عادت‌ها و سنت‌های دیرین در سازمان، رفتارهای جدید و موفق در مسیر تغییر ادامه می‌یابد.



حرف آخر؛ یادمان باشد:

- تحول از طریق شانس و اقبال بوجود نمی‌آید.
- مدیران، الگوی رفتار و پرچمداران تحول هستند.
- تحول از طریق ابلاغ آئین‌نامه، بخش‌نامه و دستورالعمل اتفاق نمی‌افتد.
- مدیران، هم عامل تحولند و هم مانع تحول.
- هدف تحول و عامل تحول، انسان‌ها هستند.
- تحول به باور و اعتقاد مدیران و مشارکت کارکنان بستگی دارد.
- تحول تدریجی، مستمر و دائمی خواهد بود.
- تحول را از ذهن، اندیشه و سازمان خود باید شروع کرد.
- مهمترین ابزار تحول آموزش است.



➤ الگوها و روش‌های افزایش بهره‌وری

راه‌های افزایش بهره‌وری در سازمان‌های مختلف متفاوت است. درجه تأثیر هریک از این راهکارها در افزایش بهره‌وری به وضعیت موجود سازمان در آن زمینه و ضرورت پرداختن به هریک از موارد بستگی دارد که می‌بایست به شکل ماهرانه‌ای شناسایی و اولویت‌بندی شده و بر آن اساس اقدام شود. در زیر به برخی از رویکردهای افزایش بهره‌وری می‌پردازیم:

✓ کاهش ضایعات

یکی از راه‌های افزایش بهره‌وری، کاهش ضایعات است. برای کاهش ضایعات، باید برنامه‌ای مناسب و کارآمد داشته‌باشیم و به دنبال آن تهیه یک برنامه جامع اجرایی برای هماهنگ ساختن اقدامات و تلاش‌های همه‌ی بخش‌ها و واحدهای سازمان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. با کاهش ضایعات و در نتیجه کاهش هزینه‌ها، سود بیشتری عاید سازمان می‌شود که بخشی از آن را به‌عنوان بهره‌وری می‌توان به کارکنان پرداخت و آنها را در سود سازمان شریک کرد. یکی دیگر از راه‌های کاهش ضایعات، نوسازی و توسعه‌ی فناوری است.

هرگونه توسعه‌ی تکنولوژیک، مستلزم افزایش مهارت کارکنان است که می‌بایست به‌همراه سایر زمینه‌های مورد نیاز مربوط به تغییرات تکنولوژیک به‌مورد اجرا درآید. فناوری‌های جدید بر روی ساختار سازمانی، مهارت‌ها، روابط کارکنان و مشاغل تأثیر خواهد گذاشت. لذا کلیه موارد فوق و سایر زمینه‌های مرتبط با آنها می‌بایست مورد تجزیه و تحلیل دقیق قرار گرفته و اصلاحات یا تغییرات لازم جهت استفاده بهینه از آنها داده شود.

✓ ایجاد تعهد در کارکنان

یک کارمند متعهد برای سازمان فوق‌العاده ارزشمند است. او می‌تواند با انجام به‌موقع کارها و حس مسئولیت در افزایش تولید و بهره‌وری موثر باشد. لذا سعی کنید کارمندان متعهدی برای سازمان تربیت کنید.

مدیران می‌توانند با برآورده کردن نیازهای اساسی کارکنان، برقراری اعتماد متقابل میان خود و آنها و ایجاد یک فرهنگ عاری از سرزنش، آنها را نسبت به سازمان متعهد کنند. تا زمانی که نیازهای روحی و روانی کارکنان برآورده نشود هرگز به‌طور کامل نسبت به سازمان احساس تعهد نخواهند کرد.

تنها متعهد ساختن کارکنان به سازمان کافی نیست بلکه باید تعهد آنها را به سازمان همواره حفظ کرد. یکی از مؤثرترین راه‌های حفظ تعهد در کارکنان و نگه داشتن آنها در سازمان، غنی‌سازی شغل و افزایش انگیزه در آنان است. قدردانی از افراد به‌خاطر عملکرد برترشان انگیزه‌ای است در حفظ تعهد کارکنان و ایجاد رضایت شغلی در آنان. استفاده از محرک‌های مالی نظیر افزایش حقوق (مزایا)، پرداخت‌های موردی تشویقی و غیره برای عملکردهای استثنایی و دارای بهره‌وری بالای کارکنان از لحاظ حفظ تعهد کارکنان حائز اهمیت است. لازم به توضیح است که هرگز ارزش و تأثیر عمیق استفاده از اصطلاحات ساده متشکر، دست‌ان در نکتند... در مقابل انجام کارهای ساده را دست کم نگیرید زیرا این کارها سبب ایجاد تعهد در کارکنان و به دنبال آن افزایش فعالیت و بهره‌وری در آنها می‌گردد.

✓ توجه به کارکنان

تجربه نشان داده است که یک سازمان فقط با اتکاء به کارکنان خود می‌تواند موفق باشد. از این‌رو سازمان‌های



طور کامل مورد استفاده قرار نگرفته‌اند کشف و راه‌های بهتری برای استفاده‌ی بیشتر از آنها در راستای افزایش بهره‌وری پیدا نمایند.



✓ انگیزه

مسلماً پول، تنها عامل انگیزش افراد نیست. اما اگر حقوق و دستمزد افراد کم باشد باعث از بین رفتن انگیزه آنها می‌شود. در نتیجه پاداش مالی همچنان به صورت یک انگیزش قوی برای آنها باقی می‌ماند. از این رو، سعی کنید از پاداش‌های تشویقی به عنوان راهی برای سهمیم کردن کارکنان در موفقیت‌های سازمان و بهره‌وری حاصل از آن استفاده کنید نه به عنوان عامل ایجاد انگیزه. به عبارتی برای کارکنان تفهیم شود در بهره‌وری کاری که انجام می‌دهند سهمیم‌اند.

بهره‌وری بسیار بالای افراد بیش از پرداخت‌های اضافی به آنها ارزش دارد. ولی همه‌ی افراد پاداش عادلانه را دوست دارند. افراد مایلند پاداشی که دریافت می‌کنند متناسب با تلاش آنها باشد. در این صورت آنها تعهد بیشتری نسبت به شیوه‌های جدید کار از خود نشان خواهند داد. در غیر این صورت، آنها در مقابل پرداخت‌های ناعادلانه و افکار شما

نیک‌اندیش همواره بر بهبود مستمر کیفیت کاری کارکنان خود توجه خاصی می‌کنند و این الگوی رفتاری در مدیران سازمان‌ها، کاهش ضایعات و بهبود کیفیت محصول را به همراه دارد که نتیجه‌ی نهایی آن نیز افزایش بهره‌وری است.

دادن مشاغل جدید یا بهتر به افراد، نشان دهنده‌ی آن است که شما برای موفقیت‌های آنان ارزش قائل هستید. این کار شما آنها را به کسب موفقیت‌های بیشتر تشویق می‌کند. یکی از روش‌های ساده و اثربخش برای ارتقای کارکنان با توجه به دو سؤال مهم زیر اعمال می‌شود: اول آنکه آیا آنها توانایی لازم برای انجام کار را دارند؟ دوم اینکه آیا آنها انگیزه لازم برای انجام کار را دارند؟ تنها کارمندی که هم از انگیزه و هم از توانایی لازم برخوردار باشد می‌تواند بهره‌وری سازمان را افزایش دهد. ولی اگر فردی بدون استحقاق لازم ارتقاء یافته باشد علاوه بر اینکه باعث رنجش خاطر و نارضایتی سایر کارکنان شایسته‌تر می‌شود، خود نیز احساس ناامنی کرده و دائماً در دلهره به سر خواهد برد که همه‌ی این موارد باعث فعالیت کمتر و کاهش بهره‌وری خواهد شد.

✓ استفاده از استعدادها

تشخیص و استفاده از استعدادهای فردی افراد یکی از سازنده‌ترین و ارضاءکننده‌ترین کارهای یک مدیر است که می‌تواند به شکل ابزاری قوی در راه افزایش بهره‌وری به کار گرفته شود. در سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های بزرگ، اغلب اوقات استعدادهای فردی به‌طور کامل مورد بهره‌برداری کامل قرار نمی‌گیرند و گاهی اوقات کاملاً ناشناخته باقی می‌مانند. یعنی استعدادهای بالقوه در راستای افزایش بهره‌وری به کار گرفته نمی‌شوند که خود یک نوع فرصت از دست رفته در افزایش بهره‌وری محسوب می‌شود. بنابراین، لازم است مدیران سعی کنند توانمندی‌هایی را که به



افراد به یک عادت تبدیل می‌شود. به همین علت تغییر همواره در حال رخ دادن است و کلیه فرایندها و سیستم‌ها به طور طبیعی در معرض بازنگری مستمر قرار می‌گیرند. بی‌توجهی به یک روند در حال تغییر ممکن است بسیار پرهزینه باشد. تغییر برای سازمان‌ها راهی برای رشد افزایش بهره‌وری و حفظ توان رقابتی است. در مورد افراد فرصت‌های به‌وجود آمده در اثر تغییر، موجب غنی‌سازی زندگی شغلی و خصوصی آنها می‌شود. انسان‌ها باید به‌نحوی خود را با تغییر هماهنگ کنند، چرا که در غیر این صورت بهره‌وری آنها کاهش یافته و توان رقابتی خود را از دست خواهند داد.

مقاومت نشان خواهند داد و ممکن است این مقاومت به صورت منفعل بوده و موجب کاهش بهره‌وری گردد. اگر به افراد احتیاج دارید ولی نمی‌توانید آنها را پیدا کنید، اگر آنها در جلسات حضور پیدا نمی‌کنند و در صورت حاضر بودن در بحث‌ها مشارکت نمی‌کنند، اگر از انتقال اطلاعات خودداری می‌کنند، اگر پیغام‌ها را به تأخیر می‌اندازند یا آنها را بلوکه می‌کنند، یا چنانچه به ظاهر از ایده‌های شما حمایت می‌کنند ولی در عمل جلو آن را می‌گیرند، در آن صورت باید نسبت به وجود مقاومت منفعل ظنین باشید.

با هدف ایجاد انگیزه در کارکنان و رضایتمندی بیشتر آنها از کارشان، عملکردشان را ارزیابی کنید. بنابراین، به قدردانی از موفقیت‌های افراد و مهارت‌های منحصر به فرد آنان اهمیت دهید و آنها را درخصوص شیوه‌های بهبود عملکردشان در راستای افزایش بهره‌وری راهنمایی کنید. به جای انتقاد بیش از حد و مقصر قلمداد کردن افراد، سعی کنید به آنها پیشنهاد‌های سازنده بدهید زیرا در این صورت درجه پذیرش آنها بالا رفته و موجب افزایش فعالیت و در نتیجه افزایش بهره‌وری می‌گردد.

✓ توجه به تغییر

تغییر برای سازمان‌ها راهی برای افزایش بهره‌وری و حفظ توان رقابتی آنهاست. بنابراین، می‌توان گفت جهت رشد سازمان‌ها، تغییر امری اجتناب ناپذیر است و افراد سازمانی باید با روند تغییرات سازگاری داشته باشند.

این سازگاری می‌تواند از طریق فراگیری مهارت‌های جدید حاصل شود. در بسیاری از موارد ممکن است یادگیری تغییر، خود یک تغییر عمده محسوب شود، در این صورت یکی از بهترین روش‌های ایجاد شیوه کار و تفکر جدید و سازگار، تشکیل یک «سازمان یادگیرنده» است. سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن شیوه تفکر تغییرگرا برای همه‌ی

گازنامه تحول اداری و بهره‌وری

نشریه‌ی کمیته‌های تحول اداری و بهره‌وری

دانشگاه تربیت معلم

تلفکس: ۰۲۶۱-۴۵۵۱۰۲۱

آدرس پست الکترونیک: aamanager@tmu.ac.ir

مسئول اجرایی گازنامه: بنفشه مسگری

همکاران این شماره: مریم غفاری زاده، بنفشه مسگری

از تمامی اعضاء هیات علمی، مدیران و کارشناسان محترم دانشگاه خواهشمند است مطالب، نظرات و پیشنهادات خود را جهت بهبود کیفیت گازنامه به دبیرخانه‌ی کمیته‌ی تحول اداری (مستقر در مدیریت اداری دانشگاه) و یا به آدرس الکترونیک گازنامه ارسال نمایند.