

## ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های بهره‌وری در سازمان‌های حفاظتی

علی‌اعظم کریمایی<sup>۱</sup>، اسکندر صفری<sup>۲</sup>، خلیل علیمراد<sup>۳</sup>

### چکیده

زمینه و هدف: بهره‌وری یکی از محورهای مهم و اساسی در توسعه، تعالی، رشد و پویایی در هر سازمان بوده و توسعه و تعالی سازمانی نیز منوط به شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های بهره‌وری در آن سازمان است؛ بنابراین، هدف کلی تحقیق، شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های بهره‌وری در سازمان‌های حفاظتی است. از طرفی نیز مسئله تحقیق این است که بیشتر سازمان‌ها با مشکلاتی در زمینه ناکارایی برخی از کارکنان، نداشتن انگیزه مناسب در کارکنان، کمبود امکانات و تجهیزات، نداشتن مدیریت قوی و اصولی، بی‌نظارتی و ارزیابی نکردن دقیق بر مجموعه، نادیده گرفتن قوانین و مقررات و ناتوانی در استفاده بهینه از تمامی ظرفیت‌های موجود در سازمان روبرو هستند؛ که این مسائل تأثیر بسیار زیادی بر بهره‌وری سازمان دارد.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش تحقیق به کار گرفته شده توصیفی و به لحاظ گردآوری اطلاعات از نوع تحقیقات کتابخانه‌ای و به لحاظ جمع‌آوری آمار و اطلاعات از نوع تحقیقات میدانی و برای تعیین پاسخ فرضیه‌های تحقیق از روش مصاحبه و پرسش‌نامه محقق‌ساخته استفاده گردیده است. با توجه به محدود بودن جامعه آماری تعداد ۷۰ نفر از آنان به عنوان نمونه انتخاب شد.

یافته‌ها و نتیجه‌گیری: نتیجه تحقیق نشان از این دارد که مؤلفه اندازه‌گیری کارایی جزئی با ضریب اهمیت ۵۴ درصد اولویت اول و مؤلفه اندازه‌گیری کارایی کلی با ضریب اهمیت ۴۵ درصد از کل دارای اولویت دوم در بین مؤلفه‌های کارایی است؛ بنابراین، اگر از طریق سطوح کلان مدیریتی (ستاد کل نیروهای مسلح و دفتر سیاست‌گذاری و نظارت راهبردی حفاظت اطلاعات نیروهای مسلح) نسبت به افزایش حقوق، مزایا و معیشت کارکنان سازمان‌ها پیگیری لازم معمول گردد، از ظرفیت‌های دیگر سازمان‌های حفاظتی برای پیشبرد هدف‌ها و اجرای مأموریت‌ها استفاده شود، از محافظه‌کاری و جزیره‌ای عمل کردن سازمان‌ها (ایجاد تعامل خوب و دوسویه) پرهیز شود- از سامانه‌های پیشرفته حفاظتی در راستای انجام مأموریت‌ها توسط سازمان استفاده گردد، می‌تواند در ارتقا و افزایش بهره‌وری در سازمان‌های حفاظتی تأثیر بسزایی داشته باشد.

کلیدواژه‌ها: اثربخشی، بهره‌وری، سازمان‌های حفاظت اطلاعات، کارایی، منابع انسانی.

۱ عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی امین

۲ عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی امین

۳ نویسنده مسئول: کارشناسی ارشد مدیریت (رایانامه: Fasname.Motaleat@chmail.ir)

## مقدمه

واژه بهره‌وری برای نخستین بار در سال ۱۷۷۶ توسط کویزنی<sup>۱</sup> مطرح شد. آدام اسمیت<sup>۲</sup> در سال ۱۷۷۶ در مورد بهره‌وری کار، وظیفه‌بندی کار و تخصص برای افزایش سود، کاهش خستگی و افزایش استفاده از فن‌شناسی مطالبی را عنوان کرد. وی در ارتباط با مفهوم بهره‌وری به کارایی و تخصص اشاره می‌کند و تقسیم کار را بر مبنای کارایی و بهره‌وری می‌داند. اقتصاددانانی از جمله سینور<sup>۳</sup> بهره‌وری را بر حسب کیفیت جسمی، فکری، روحی، هوش، مهارت و قدرت بدنی و فکری کارگر تبیین می‌کردند. ولی انقلاب در بهره‌وری توسط تیلور<sup>۴</sup> در سال ۱۸۸۱ آغاز شده است که می‌توان آن را به عنوان تاریخ مطالعات رسمی و علمی مدیریت بهره‌وری دانست (غفاری‌موفق، ۱۳۹۱: ۴۳).

علاوه بر این، دانشمندانی مثل مسکون<sup>۵</sup> و همکاران، کتتز و همکاران (۱۹۸۶)، مونگا<sup>۶</sup> (۱۹۹۷)، بوون و کورتز<sup>۷</sup> (۱۹۹۲)، رابینز<sup>۸</sup> (۱۹۹۱) نیز معتقدند که بهره‌وری مشتمل بر اثربخشی و کارایی عملکرد است که کارایی عبارت است از انجام دادن درست کارها و اثربخشی انجام دادن کارهای درست است و افزایش تراز بهره‌وری در سازمان نتیجه کارایی مدیریت است که حکایت از مدیریت خوب دارد (سلطانیان، ۱۳۸۴: ۶۳).

---

1 Koizni

2 Adam Smit

3 Sinoor

4 Taylor

5 Mescon

6 monga

7 Boon, and Kurtz

8 Robbin

بیشتر سازمان‌ها با مشکلاتی در زمینه ضعف کارایی از سوی برخی از کارکنان، نداشتن انگیزه مناسب در کارکنان، کمبود امکانات و تجهیزات، نداشتن مدیریت قوی و اصولی، ضعف در نظارت و ارزیابی دقیق بر مجموعه، نادیده گرفتن قوانین و مقررات و ضعف در توانایی استفاده بهینه از تمامی ظرفیت‌های موجود در سازمان روبه‌رو هستند. که این مشکلات تأثیر بسیار زیادی بر بهره‌وری سازمان دارد؛ این امر در سازمان‌هایی که کارکنانش احساس امنیت شغلی بیشتری می‌کنند بارزتر و آشکارتر است. (محمدی، ۱۳۸۳: ۳۷) باید باور داشت که بهره‌وری یکی از محورهای مهم و اساسی در توسعه، تعالی، رشد و پویایی در هر سازمان است و از طرفی نیز توسعه و تعالی سازمانی نیز منوط به شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های بهره‌وری در آن سازمان است. بدیهی است با توجه به وظایف خطیر سازمان‌های حفاظتی و امنیتی در برقراری امنیت و کمک به ایجاد آرامش در جامعه و کشور، در صورتی که مدیران و مسئولان و نخبگان این سازمان‌ها از طریق برنامه‌ریزی راهبردها از مؤلفه‌ها و شاخص‌های بهره‌وری آگاهی بیابند؛ این امر می‌تواند به روند برقراری بیشتر امنیت در کشور کمک قابل توجهی نماید و در صورت استفاده نکردن صحیح از ظرفیت‌های موجود و نیز نداشتن برنامه‌ریزی صحیح و غفلت از بهره‌گیری مناسب از منابع مادی و معنوی و نیز گاهی اقدام‌های نادرست و نسنجیده، می‌تواند ناکارآمدی برای سازمان به دنبال داشته باشد که این امر سبب فاصله بیشتر این سازمان‌ها با سازمان‌های اطلاعاتی حریف می‌گردد؛ بنابراین، در این تحقیق سعی شده است از طریق روش‌های مختلف گردآوری داده‌ها و اطلاعات، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر بر بهره‌وری در سازمان‌های حفاظتی تشریح شود.

آنچه در سازمان‌ها مزیت رقابتی ایجاد می‌کند، بهره‌وری به معنای به‌کارگیری و ترکیب مؤثر منابع موجود در سازمان است. بهبود اثربخش بهره‌وری همانند سایر مؤلفه‌ها و فرایندهای نرم‌افزاری سازمانی از ضرورت‌های کار سازمانی است که در ذات و خمیرمایه بهره‌وری بهبود، نهفته است و مشروعیت بهره‌وری در بهبود و اصلاح آن است. استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری موجب می‌گردد که بهره‌وری به صورت

فرایندی دائمی ارتقا یابد و مسیر بهره‌وری، مشخص و بسترسازی‌های لازم صورت گیرد. حرکت بهره‌وری لازمه رشد و پیشرفت سازمان بوده و به نهادی شدن امر بهبود در نظام‌های مختلف سازمانی منجر خواهد شد. تغییرهای شدید فناورانه، اطلاعاتی، سیاسی و اقتصادی در عصر حاضر، چالش‌ها و فرصت‌ها را برای سازمان‌ها به وجود آورده است. سازمان‌هایی که خود را از قبل آماده این تغییرها نموده‌اند، نه تنها از این چالش‌ها سود می‌برند؛ بلکه خود می‌توانند خالق چنین تغییرهایی در آینده باشند.

هر سازمانی چه اطلاعاتی، چه صنعتی، چه تجاری و چه خدماتی و آموزشی به عنوان یک مجموعه باز در مواجهه با عوامل و متغیرهای بی‌شمار محیطی، نیازمند داشتن یک مجموعه تعاملاتی کارآمد است که بتواند از طریق بازخور اطلاعاتی، مسیر حرکت سازمان را تعیین و افزایش بهره‌وری آن را تأمین نماید و این ممکن نخواهد بود مگر اینکه سازمان بتواند به فناورهای پیشرفته عملیاتی و اطلاعاتی دسترسی یابد. برای سنجش و ارزیابی عملکرد هر سازمان، معیارها و شاخص‌های گوناگون و متفاوتی مورد استفاده قرار می‌گیرند، برخی از شاخص‌هایی که بیش از سایر معیارها دارای ارزیابی عملکرد رایج‌تر هستند عبارت‌اند از: اثربخشی، کارایی، نوآوری، قابلیت انعطاف و بهره‌وری، از طرفی نیز هر سازمانی صرف‌نظر از نوع فعالیت، اندازه، ساختار، بلوغ و یا میزان کامیابی در تأمین هدف‌های سازمانی خود، نیاز دارد تا میزان موفقیت خود را در نیل به آرمان‌ها و راهبردهای کسب و کار خویش مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار بدهد (طاهری، ۱۳۸۱: ۱۳-۱۸) از این رو سازمان‌های حفاظتی نیز در این راستا همگام با دیگر نهادها و سازمان‌های ایران اسلامی و با توجه به وظایف خطیر خود، اقدام‌هایی را در دستور کار خود دارند که از جمله آنها توجه این سازمان به امر بهره‌وری و تعالی سازمانی است؛ بنابراین، محقق به دنبال پاسخ‌گویی به این سؤال است که؛ ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های بهره‌وری در سازمان‌های حفاظتی کدام‌اند؟

هدف اصلی: شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های بهره‌وری در سازمان‌های حفاظتی  
سؤال‌های تحقیق

سؤال اصلی: ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های بهره‌وری در سازمان‌های حفاظتی کدام‌اند؟  
سؤال‌های فرعی

۱. ابعاد مؤثر بر بهره‌وری در سازمان‌های حفاظتی کدام‌اند؟

۲. مؤلفه‌های مؤثر بر بهره‌وری در سازمان‌های حفاظتی کدام‌اند؟

۳. شاخص‌های مؤثر بر بهره‌وری در سازمان‌های حفاظتی کدام‌اند؟

۴. اولویت‌بندی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های بهره‌وری در سازمان‌های حفاظتی کدام‌اند؟

**مبانی نظری:** بهره‌وری: بهره‌وری عبارت است از به‌دست آوردن حداکثر سود ممکن با بهره‌گیری و استفاده بهینه از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، زمان، مکان و... به منظور ارتقای رفاه جامعه، بهره‌وری در سطح فرد، سازمان و ملی تقسیم می‌شود و دارای منابع و فوایدی از جمله صرفه‌جویی در هزینه‌ها، ارتقای شغلی کارکنان، ایجاد محیط کاری جذاب. از منظری دیگر بهره‌وری عبارت است از به‌حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی و تمهیدها به طریق علمی به منظور کاهش هزینه‌ها و رضایت کارکنان، مدیران و مصرف‌کنندگان. تعاریف دیگر، بهره‌وری نیروی انسانی را حداکثر استفاده مناسب از نیروی انسانی به منظور تحقق هدف‌های سازمان با کمترین زمان و حداقل هزینه بر شمرده‌اند (Ray, 2011).

واژه بهره‌وری به معنای باروری و سودمندی و استعداد تولیدی است. نخستین بار این واژه در مقاله‌ای از کسنی<sup>۲</sup> در سال ۱۷۶۶ در حدود ۲۴۰ سال پیش به کار برده شد و ۷۰ سال بعد از آن در سال ۱۸۳۳ میلادی فردی به نام لیتره<sup>۳</sup> بهره‌وری را قدرت تولید تولید تعریف کرد. به عبارتی بهره‌وری یعنی: قدرت تولید، باروری و مولد بودن (محمدی، ۱۳۹۱: ۳۶).

1 Sarbapriya Ray

2 Quesnay

3 Littre

در اوائل قرن بیستم از این کلمه تعریف مناسب تری ارائه شد: بهره‌وری برابر است با نسبت خروجی به یکی از عوامل تولید. در سال ۱۹۰۰ فردی به نام ارلی<sup>۱</sup> بهره‌وری را ارتباط بین بازده و وسایل به کار رفته برای تولید این بازده عنوان کرد. در سال ۱۹۵۰ سازمان همکاری اقتصادی اروپایی، تعریف کامل تری از بهره‌وری به این شرح ارائه داد: بهره‌وری خارج قسمت بازده به یکی از عوامل تولید است. بدین ترتیب می‌توان از بهره‌وری سرمایه، بهره‌وری سرمایه‌گذاری، بهره‌وری مواد خام، بسته به این که بازده در ارتباط با سرمایه، سرمایه‌گذاری یا مواد خام و غیره مورد بررسی قرار گیرد نام برد (محمدی، ۱۳۹۱: ۳۶).

سازمان‌های حفاظتی: سازمان‌هایی هستند که وظیفه آنها انجام فعالیت‌های ضد اطلاعاتی و تولید اطلاعات مورد نیاز برای مأموریت‌های آنهاست. این سازمان‌ها برای پیشگیری، شناسایی، کشف و خنثی کردن فعالیت‌های اطلاعاتی و عملیاتی دشمنان که در آشکال جاسوسی، خرابکاری، براندازی، عملیات روانی و فریب اطلاعاتی ظهور می‌یابند توسط دولت‌ها تشکیل می‌گردد (سیفی‌پور، ۱۳۹۲: ۸)

کارایی<sup>۲</sup>: نسبت بازده واقعی به دست آمده به بازدهی استاندارد و تعیین شده (مورد انتظار) کارایی یا راندمان است، یا در واقع نسبت مقدار کاری که انجام می‌شود به مقدار کاری که باید انجام شود. نکته بسیار مهم آن است که طبق قوانین فیزیکی در ماشین (مجموعه‌های بسته و مکانیکی)، کارایی و راندمان که خارج قسمت ظرفیت فعلی به ظرفیت اسمی است تا حدودی هرگز به یک نمی‌رسد و همواره کوچک‌تر از یک است، ولی در مورد انسان (مجموعه باز) بر اثر انگیزش و رهبری صحیح می‌تواند از یک بزرگ‌تر شود (خالقی مقدم، ۱۳۸۶: ۴۱)؛ همچنین مفهومی است که هزینه منابع صرف شده از فرایند کسب هدف را ارزیابی می‌کند؛ بدین صورت که مقایسه خروجی‌های به دست آمده و ورودی‌های مصرف شده میزان کارایی را مشخص می‌کند. در جای

1 Erli

2 Efficiency

دیگری آمده است که کارایی نسبت ستاده به داده گویند یعنی نسبت تلاش و تکاپوی صورت گرفته به آنچه که به دست آورده‌اید؛ به عبارت دیگر استفادهٔ بهینه از منابع (نیروی انسانی، بودجه، فکر انسان‌ها، تجهیزات و...) را کارایی گویند (قنبری، ۱۳۹۱: ۷).

اثربخشی<sup>۱</sup>: در فرهنگ لغت یعنی اندازهٔ اثر که در مورد اشخاص و اعمال به کار می‌رود. اثربخشی به معنای توانایی در تولید محصول شایسته و قوی نیز آمده است، معنایی که بیشتر مدنظر مردم، مشتریان و سازمان‌هاست، اما آنچه که دانشمندان علوم رفتاری در جستجوی آنها هستند، بسیار عمیق‌تر و گسترده‌تر از برداشت تمامی افراد معمولی است (قنبری، ۱۳۹۱: ۷)؛ همچنین اثربخشی، عبارت از درجه و میزان نیل به هدف‌های تعیین شده است. به بیان دیگر اثربخشی نشان می‌دهد که تا چه میزان از تلاش‌های انجام شده نتایج مورد نظر حاصل شده است. در حالی که نحوهٔ استفاده بهره‌برداری از منابع برای نیل به نتایج مربوط به کارایی می‌شود. در واقع اثربخشی مرتبط با عملکرد و فراهم‌آوردن رضایت انسان از تلاش‌های انجام شده و کارایی مرتبط با بهره‌برداری صحیح از منابع است؛ بنابراین، کارایی جنبهٔ کمی دارد، ولی اثربخشی از جنبهٔ کیفی داراست. لازم است توجه شود که کارایی و اثربخشی به ناچار هم‌سو نیستند و پایه‌پای هم حرکت نمی‌کنند. در نهایت، بهره‌وری را می‌توان به صورت زیر تعریف کرد (خاکی، ۱۳۷۱: ۶۷).

مدیریت: مدیریت در لغت به معنای کارگردان، گرداننده، دوردهنده، اداره‌کننده و کسی که کاری را اداره می‌کند؛ و اداره به معنای کارگردانی، قوام‌دادن، نظام‌دادن و تنظیم کردن کارهاست (محمدی‌ری‌شهری، ۱۳۸۳: ۱۱).

سازمان: عبارت است از مجموعه‌ای از نیروهای انسانی و سرمایه‌های مادی برای یک برنامه که برای تولید در یک محل استقرار می‌یابند. به عبارت دیگر سازمان عبارت است از گروهی که برای وصول به هدفی مشترک با یکدیگر همکاری می‌کنند (محمدی‌ری‌شهری، ۱۳۸۳: ۱۱).

انگیزش: برل سون و استاینر<sup>۱</sup> معتقدند که انگیزش حالت درونی فرد است و رفتاری را در وی به وجود می آورد تا رسیدن به هدف مشخص ممکن گردد.

انگیزه میزان تمایل فرد در ورود به فعالیت های جهت دار است، انگیزه از احساس تعهد به هدف مایه می گیرد (نصراله پور، ۱۳۹۰: ۶).

آموزش: آموزش عبارت است از فرایند انتقال دانش یا مهارت؛ همچنین بیان می کند که با آموزش رفتار بایسته را می آموزیم.

آموزش فرایندی مستمر است و تمرکز آن روی جنبه های تخصصی گروهی و فرهنگ سازمانی است (حریری و دیگران، ۱۳۸۸: ۲).

تفویض اختیار: تفویض اختیار را می توان اختیار دادن به زیردستان برای انجام کاری به جای خود تعریف کرد. پایه تفویض اختیار، واگذاری قدرت به زیر دست است (انصاری، ۱۳۹۰: ۱۲).

فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی، الگویی مشترک و تا حدودی پایدار از ارزش ها، باورها و اعتقادهای اساسی در یک سازمان است؛ بنابراین، می توان گفت انجام هرگونه تغییر و تحول بنیادی در سازمان تنها از طریق شناخت فرهنگ آن سازمان امکان پذیر است. هدف از تبیین فرهنگ سازمانی شناساندن آن به افراد سازمان و ایجاد راه کارهای مناسب برای حل مشکلات درون و برون سازمان است (عسگریان، ۱۳۸۸: ۲۰).

مفهوم بهره وری: عبارت بهره وری در ادبیات اقتصادی، معانی گوناگونی دارد؛ زیرا با وجود کاربرد وسیع آن، شاید هنوز بسیاری از کسانی که در حرکت بهره وری نقش اساسی دارند استنباط روشنی از آن نداشته باشند.

واژه بهره وری در لغت به معنای «قدرت تولید، باروری و مولد بودن است» ساده ترین تعریف از بهره وری آن را «نسبت مقدار معینی محصول و مقدار معینی از یک یا چند عامل تولید» می داند. این معیار بازگوکننده نحوه استفاده از منابع و عوامل تولیدی در یک برهه از زمان است و آثار سه گانه تغییر فناوری، تغییر مقیاس و تغییر در راندمان



استفاده از نهاده‌ها را در بر می‌گیرد. در این مفهوم، بهره‌وری شاخص استفاده مؤثر، مفید و کارا از منابع مختلف تولید است. بهره‌وری بالاتر به مفهوم تولید کالای بیشتر با همان مقدار منابع، یا دستیابی به محصول بیشتر از نظر حجم و کیفیت با همان مقدار نهاده به طور کلی بهره‌وری تنها یک ارتباطی ساده نیست؛ بلکه مجموعه‌ای از روش‌ها برای رسیدن به یک استاندارد بالای زندگی است. مفهوم بهره‌وری در مجموعه‌های مختلف اقتصادی و یا سیاسی تفاوت نمی‌کند و به قول ژان فوراستیه مفهوم بهره‌وری رنگ سیاسی و وطن خاصی ندارد و مللی که از لحاظ جهان‌بینی اجتماعی به طور کامل مخالف یکدیگرند آن را به یک اندازه پذیرفته‌اند (دشتی و دیگران، ۱۳۸۸: ۶۱).

بهره‌وری از دیدگاه اسلام: امیرمؤمنان امام علی (علیه‌السلام) در یکی از بیانات خود، این حقیقت را متذکر شده و می‌فرماید: «لَا فَقْرَ مَعَ حُسْنِ تَدْبِيرٍ» با برنامه‌ریزی نیکو، فقر و کمبود امکانات، وجود نخواهد داشت.

از این سخن استفاده می‌شود که برنامه‌ریزی نه تنها از هدر رفتن منابع و امکانات موجود و سازمان جلوگیری می‌کند؛ بلکه باعث می‌شود که سازمان، به جذب امکانات و منابع دیگر پردازد؛ زیرا هر سازمان علاوه بر منابع موجود خود، منابع بالقوه‌ای نیز دارد که تنها با برنامه‌ریزی دقیق و اصولی می‌تواند آنها را به دست آورد و میزان بهره‌وری را تا حد زیادی افزایش دهد.

روشن است که منابع و امکانات، تأثیر فراوانی بر کارایی و اثربخشی سازمان دارد و هرچه منابع و امکانات بیشتری در اختیار سازمان باشد، میزان موفقیت و پیشرفت سازمان نیز افزایش خواهد یافت؛ ولی آنچه بیش از وجود منابع و امکانات می‌تواند سازمان را یاری رساند، استفاده بهینه و بهره‌وری مناسب از امکانات موجود است. این نکته‌ای است که امام علی (علیه‌السلام) در یکی دیگر از سخنان خود آن را متذکر شده و می‌فرماید: «الْقَلِيلُ مَعَ التَّدْبِيرِ أَبْقَى مِنَ الْكَثِيرِ مَعَ التَّبْدِيرِ»

سطوح بهره‌وری:

- بهره‌وری در سطح کارکنان<sup>۱</sup>

- بهره‌وری در سطح سازمان<sup>۲</sup>

- بهره‌وری در سطح ملی<sup>۳</sup>

که این سطوح خود برحسب انواع منابع می‌تواند انواع و شقوق گوناگونی به خود

بگیرد نظیر:

- بهره‌وری زمین<sup>۴</sup>

- بهره‌وری نیروی کار<sup>۵</sup>

- بهره‌وری ماشین‌آلات<sup>۶</sup>

- بهره‌وری سرمایه<sup>۷</sup>

- بهره‌وری اطلاعات<sup>۸</sup>

- بهره‌وری زمان

ابعاد بهره‌وری:

بهره‌وری = اثربخشی + کارایی

بهره‌وری = اجرای کارهای درست + اجرای درست کارها

اصول بهره‌وری

اصل اشتغال: یعنی هنگامی که کار را انجام می‌دهیم، پیوسته به آن مشغول باشیم، به

عبارتی اشتغال کامل در همه اوقات بدون اتلاف وقت و منابع یا هدر و رفتن کارگران

و ماشین‌هایی که بی‌مصرف مانده‌اند و انتظار ما را می‌کشند (نصراله‌پور، ۱۳۹۰: ۶۲).

1 individual

2 organizational

3 national

4 Land productivity

5 Labor productivity

6 Machine productivity

7 Capital productivity

8 Information productivity

اصل اثربخشی: انتخاب و انجام کار است برای هدف‌های صحیح؛ به عبارتی، توجه به بازده صحیح؛ در این مفهوم معنای کیفیت نهفته است. آنچه صحیح است باید برای شخص استفاده‌کننده صحیح باشد. اثربخشی با پیاده کردن سه مورد ذیل می‌تواند تحقق یابد:

(الف) حذف آنچه که هیچ‌کس نباید انجام دهد.

(ب) تفویض آنچه که باید انجام شود، اما نه به وسیله خود شما (تفویض اختیار).

(ج) آنچه باقی می‌ماند کارهایی است که باید شما انجام دهید. این کار نه فقط برای حال بلکه برای آینده نیز باید انجام شود (نصراله‌پور، ۱۳۹۰: ۶۲).

اصل کارایی: به کار بستن اعمالی است که برای انجام کاری ضروری باشد نه بیشتر و نه کمتر، اگر شخص فعال و با صلاحیتی وجود نداشته باشد، کارایی مفهوم مطلوبی نخواهد داشت و همین‌طور اگر کاری را که به هیچ‌عنوان نمی‌بایست انجام گیرد، به خوبی انجام دهیم، هیچ اثر مثبتی نخواهد داشت.

شاخص‌های بهره‌وری: شاخص‌های بهره‌وری اغلب برای سنجش پیشرفت و کامیابی سازمان‌ها و تعیین نقاط قوت و ضعف آنها به کار می‌روند. محاسبه این شاخص‌ها به‌ویژه در سازمان‌های خدماتی (خدمات یعنی محصولات غیرقابل لمس تولید می‌کنند) بسیار دشوار است. تجزیه و تحلیل شاخص‌های بهره‌وری مشخص می‌سازد در کجا امکان و فرصت بهبود بهره‌وری در سازمان وجود دارد. امروزه اندازه‌گیری بهره‌وری حتی در امور خدمات عمومی، سازمان‌های مالی و بانک‌ها، مؤسسه‌های حمل و نقل و شرکت‌های ارتباطی، خدمات عام‌المنفعه نظیر آب، برق و گاز، بهداشت و درمان و آموزش از اهمیت زیادی برخوردار شده است.

به‌طور معمول در سازمان‌های خدماتی از شاخص‌های دیگری برای سنجش بهره‌وری، به‌طور مثال تعداد کارکنان، تعداد مشتریان و ارزش ریالی فروش از دست‌رفته، تعداد شکایت‌های مشتریان و نظایر آن استفاده می‌شود. با وجود اینکه شاخص‌های بالا به خودی خود نسبت ستانده به نهادهایی را که به کار رفته است نشان نمی‌دهند، اما به بررسی عملکرد سازمان‌ها کمک می‌کنند. اندازه‌گیری بهره‌وری به

تشخیص فعالیت‌های غیراقتصادی، میزان اتلاف و ضایعات، اسراف و تعیین ظرفیت‌های بلااستفاده کمک می‌کند و به برنامه‌ریزی برای تخصیص بهینه منابع یاری می‌رساند (فریدونیان، ۱۳۹۱: ۳۹).

شاخص‌های جزئی بهره‌وری عوامل تولید: این شاخص‌ها از تقسیم ارزش افزوده بر مقداری نهاده معین به دست می‌آید و به منظور خارج‌ساختن تورم لازم است ارزش افزوده به قیمت ثابت سال پایه مورد استفاده قرار گیرد. شاخص‌های بهره‌وری جزئی اغلب به شرح ذیل هستند:

شاخص بهره‌وری نیروی کار: برای اندازه‌گیری بهره‌وری نیروی کار در سطح یک بخش از اقتصاد می‌توان از نسبت ارزش افزوده به تعداد شاغلان استفاده کرد. در صورتی که علاوه بر اطلاع از تعداد شاغلان، اطلاعات در مورد ساعات کار انجام شده یا ساعات کار پرداخت شده نیز موجود باشد، می‌توان در مخرج کسر شاخص به جای تعداد شاغلان از هر یک از این اطلاعات مذکور به عنوان مثال نفر-ساعت کار مصرف شده استفاده کرد و در نتیجه بهره‌وری نیروی کار با دقت بیشتری به دست می‌آید (حقیقی و رعنائی، ۱۳۹۰: ۶۳).

شاخص بهره‌وری کل عوامل: شاخص بهره‌وری کل عوامل (نیروی کار و سرمایه به صورت هم‌زمان) به مفهوم نسبت ستاده به داده‌هاست و در واقع بیانگر متوسط تولید به ازای هر واحد از کل منابع تولید است. شاخص مزبور بیانگر برآیند تحولات بهره‌وری نیروی کار و سرمایه است. رشد تولید ناخالص داخلی در سطح ملی و یا ارزش افزوده در هر یک از بخش‌های اقتصادی از طریق دو منبع انجام می‌گیرد:

الف) افزایش نهاده‌ها (نیروی کار و سرمایه)

ب) بهبود ساختارها (ماشین‌آلات و تجهیزات، بهبود کیفیت نیروی کار و مدیریت و...).  
شایان ذکر است در موقعیت کنونی به واسطه رقابت فشرده‌ای که بین کشورها برای کسب سهم بیشتری از تجارت جهانی وجود دارد، آنها سعی می‌کنند تا رشد تولید ناخالص داخلی یا ارزش افزوده بخش‌ها را تا جایی که ممکن است از طریق بهبود

ساختارها تأمین نمایند؛ به بیان دیگر، به جای اینکه تعداد نیروی انسانی را افزایش دهند تلاش می‌کنند تا با اجرای برنامه‌های آموزشی کوتاه‌مدت تخصصی، سطح مهارت شاغلان را افزایش دهند و یا اینکه به جای ایجاد ظرفیت‌های جدید، سعی می‌کنند که ظرفیت‌های موجود را به آخرین فناوری‌های نوین مجهز نمایند و به این ترتیب محصولاتی با کیفیت بهتر تولید نموده و توان رقابت‌پذیری خود را افزایش دهند (حقیقی و رعنائی، ۱۳۹۰: ۶۳).

شاخص‌های اندازه‌گیری بهره‌وری: اندازه‌گیری بهره‌وری نخستین قدم در چرخه بهبود بهره‌وری است. منظور از اندازه‌گیری بهره‌وری فرایندی است که طی آن شاخص‌های بهره‌وری تعریف و سطح آنها محاسبه می‌گردد. محصول این فرایند شناخت نسبت به وضعیت بهره‌وری مجموعه مورد مدیریت بوده، در مرحله بعدی این چرخه یعنی تحلیل بهره‌وری مورد استفاده قرار می‌گیرد.

برای اندازه‌گیری سطح بهره‌وری در یک نظام (مجموعه) از شاخص‌های بهره‌وری استفاده می‌گردد. باید شاخص‌های بهره‌وری به گونه‌ای تعریف شوند که بتوانند توانایی تولید ارزش مجموعه را نشان دهند. شکل عمومی شاخص‌های بهره‌وری به صورت نسبت ستانده به داده مجموعه یا به عبارت دیگر خروجی‌ها به ورودی‌هاست. با وجود اینکه به طور کلی هر نسبتی که متشکل از ستاده مجموعه تولید در صورت و نهاده مجموعه در مخرج باشد شاخص بهره‌وری شناخته می‌شود، ارزش تمامی آنها در چرخه بهبود بهره‌وری یکسان نیست. شاخص‌هایی در این چرخه با کیفیت یا به عبارتی مناسب تحلیل شناخته می‌شوند که دارای سطح مطلوبی از ویژگی‌های یک شاخص خوب بهره‌وری باشند. برخی از ویژگی‌های یک شاخص با کیفیت به شرح ذیل هستند. البته لازم به ذکر است که برای ارزیابی شاخص‌های بهره‌وری بررسی تمامی این ویژگی‌ها

الزامی نیست، بلکه کافی است تا مهم ترین ویژگی ها، بر اساس موضوع و هدف های اندازه گیری بهره‌وری، انتخاب و بر اساس آنها ارزیابی شاخص‌ها صورت گیرد.

قابلیت محاسبه: قابلیت محاسبه یکنواخت در طول زمان، داده‌های مربوط به سهولت قابل دسترسی باشد، دقت، قابل فهم بودن، جامعیت، همسان بودن، قابل تجدید بودن، عینی بودن، قابلیت انتخاب (انتخاب پذیر بودن)، ملموس بودن، همگن بودن، قابلیت نظارت، به صرفه بودن جمع آوری داده‌ها، مستقیم بودن، یگانگی (منحصر به فرد بودن) و قابلیت فهم مشترک، قابل تعریف فرایند، قابل تعیین کیفیت، هم‌سوی بودن با رسالت و مأموریت، مانع شدن از رفتار اشتباه، ارزش اطلاعاتی، قابلیت تحلیل، سادگی و ایجاد نکردن اغتشاش اطلاعاتی (حقیقی و رعنائی، ۱۳۹۰: ۴۷).

چرخه بهره‌وری: همه نظام‌های بهره‌وری (نظام بهره‌وری نیروی کار، نظام بهره‌وری سرمایه، نظام بهره‌وری انرژی و...) به دلیل وابستگی به هم و اثرگذاری بر بهره‌وری کل، مجبورند برای هم‌سوس شدن در ارتقای بهره‌وری کل، از یک دستورکار هماهنگ با عنوان چرخه بهره‌وری استفاده کنند. به عنوان مثال اجرای طرحی در راستای بهره‌وری انرژی (بهره‌وری انرژی) در مرحله اول به سرمایه نیاز دارد (بهره‌وری سرمایه) و به حتم تغییرهایی در فرایند ایجاد می‌کند (بهره‌وری فرایند) و ممکن است بر مصرف مواد اولیه نیز تأثیر بگذارد (بهره‌وری مواد) و در نهایت این طرح توسط اعضای سازمان ارزیابی پایش می‌شود و در صورت تولید ارزش افزوده، در قالب پاداش یا ایجاد امنیت شغلی و انگیزه در زندگی آنها مؤثر است (بهره‌وری نیروی کار)؛ بنابراین، این طرح نه تنها با اجراء در حوزه مزبور بهره‌وری ایجاد می‌کند، بلکه در حوزه‌های دیگر نیز تغییرهایی در شاخص‌های بهره‌وری ایجاد می‌نماید که با ارزیابی و پایش میزان افزایش یا کاهش در شاخص‌های مختلف قبل و بعد از طرح می‌توان گفت که آیا طرح منجر به بهره‌وری شده است یا نه؟ بنابراین، رعایت دستورکار چرخه بهره‌وری در هر کدام از نظام‌های بهره‌ور ضروری است.

چرخه بهره‌وری همان چرخه معروف **PDCA** است ولی با یک‌سری تغییرها و تعاریفی در راستای نیل به بهره‌وری چرخه‌ای که از اندازه‌گیری شاخص‌های بهره‌وری به عنوان نخستین مؤلفه شروع می‌شود و در دومین مرحله با شناختن نقاط قوت و ضعف سعی در تحلیل و ارزیابی بهره‌وری می‌شود. سومین گام تدوین برنامه‌های عملیاتی بهبود بهره‌وری با رویکرد رفع نقاط ضعف و استفاده از نقاط قوت است و در چهارمین مرحله طرح را اجراء نموده و برای پایش و بهبود آن مجدد به گام اول بر می‌گردد و چرخه را تکرار می‌کند. هر طرح با هر درجه از اهمیت باید برای بهره‌ور بودن این چرخه را طی کند. نقص در هر مرحله از این چرخه یا بی‌توجهی به یک مرحله، ناکامی در دستیابی به میزان پیش‌بینی شده بهره‌وری را موجب می‌شود و این به معنای اتلاف بخشی از سرمایه اولیه و جاری است.

این سرمایه ممکن است دارایی اولیه یک کارخانه یا مواد مصرفی یا سرمایه نیروی انسانی یا حتی زمان و اعتماد سازمان به طرح یا فرد باشد. از مهم‌ترین مراحل شروع یک طرح بهره‌وری، تهیه آمار و اطلاعات مرتبط با آن است که ما را در شناخت مزایا و عیوب آن طرح بسیار یاری می‌رساند. بسیاری از طرح‌های به ظاهر بهره‌ور که در یک سازمان مطرح می‌شوند باید در همین مرحله شناسایی و متوقف شوند (شایان، ۱۳۶۰: ۴۳).

در اکثر صنایع دیده می‌شود پس از اجرای یک طرح، مجموعه پایشی برای میزان اثربخشی طرح ایجاد نمی‌شود و بسیار اتفاق افتاده که طرحی در زمان خود بسیار عالی و تحسین برانگیز بوده، ولی بعد از چند سال آن سازمان متوجه می‌شود که اجرای طرح در مجموع مفید و بهره‌ور نیست و آن را حذف می‌کنند؛ بنابراین، داشتن مکانیزم پایشی که شرایط قبل و بعد از اجرا را در خصوص اثرگذاری مستقیم و غیرمستقیم نشان دهد، از اجرای طرح ضروری‌تر است (غفاری‌موفق، ۱۳۹۱: ۴۱).

نقش مدیریت در بهبود بهره‌وری: برعهده مدیران است تا قدرت عظیم نهفته استعداد‌های انسانی سازمان خود را شناخته و به شوق آورده و از آن استفاده بهینه نمایند.

توجه به عوامل مؤثر ایجاد انگیزه در ابعاد مادی (حقوق دستمزد، پاداش، امکانات رفاهی، محیط فیزیکی کار، ایمنی) و ابعاد غیرمادی (وحدت شغل و مشاغل، امنیت شغلی، مساوات در سازمان و آموزش) در ارتقای بهره‌وری تأثیر دارد. تشویق و شخصیت دادن به کارگر و کارمند باید به صورت اصلی جدانشدنی از مجموعه بهره‌وری درآید. مهم‌ترین و عمده‌ترین عامل کاهش بهره‌وری منابع انسانی نامتوازن بودن درآمد و هزینه است که مهم‌ترین عامل در انگیزش منابع انسانی است. پس از آن مهم‌ترین عوامل مؤثر در کاهش بهره‌وری در داخل یک سازمان شامل وجود تبعیض بین کارکنان (ناشی از ضعف مدیریت)، ناامنی شغلی، موفق نبودن و بی‌میلی به برنامه‌ریزی‌های میان‌مدت یا بلندمدت، نظارت نکردن (بی‌ثباتی در برنامه‌های نظارتی)، ناهماهنگی رشته تحصیلی و شغلی، استفاده نکردن از تخصص‌ها در مشاغل مربوط، بی‌برنامگی مدیریت، نداشتن کارآموزی، ناهماهنگی استعدادهای فردی و شغلی، بی‌کفایتی سرپرست، بی‌علاقگی به کار فعلی و انتقال پی در پی نیروی انسانی، تورم نیروی انسانی تا حدودی تمامی عوامل کاهش بهره‌وری نیروی انسانی به ضعف مدیریت ارتباط دارد. در این میان باید ارتباط فرد با سازمان ارتباطی متقابل و دوطرفه باشد.

### **بهره‌وری در سازمان‌های حفاظتی**

اهمیت و ضرورت تحول در نیروها به منظور افزایش بهره‌وری: امروزه حتی مراکز صنعتی و تولیدی که به طور عمده جزء سازمان‌های ابزارمحور در نظر گرفته می‌شوند، بر نقش ویژگی‌های روانی شخصیتی نیروی کار واقف هستند. توجه به این مسئله تا حد قابل توجهی در افزایش بهره‌وری و کاهش سوانح شغلی مؤثر است. تحقیقات نشان داده است که بررسی شخصیت و مؤلفه‌های روان تنی می‌تواند در پیش‌بینی خطر سوانح رانندگی مورد استفاده قرار گیرد. حال چگونگی آن است که در مراکز راهبردی مثل سازمان‌های امنیتی، توجه چندانی به این مسایل نمی‌شود (خدادادی، ۱۳۹۰: ۲۰۷).



رسول گرامی اسلام (صلی‌الله‌علیه‌وآله) می‌فرمایند: در هر کاری از افراد صالح و شایسته‌ای که در آن تجربه و آگاهی دارند، کمک و یاری بخواهید.

حضرت علی (علیه‌السلام) می‌فرمایند: هر کس که از افراد و نیروهای هوشیار و خردمند در کارهایش کمک بگیرد، می‌تواند حتی از راه‌های سخت و دشوار هم عبور کند (خدادادی، ۱۳۹۰: ۲۰۷).

مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در بند سوم سیاست‌های کلی نظام اداری که به رؤسای قوای سه‌گانه، رئیس مجمع تشخیص مصلحت نظام و رئیس ستاد کل نیروهای مسلح ابلاغ شده است، بر بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی به منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از تنگ‌نظری‌ها و نگرش‌های سلیقه‌ای و غیرحرفه‌ای، تأکید کرده‌اند (khamenei.ir).

در اصل هر سازمان و تشکیلاتی توجه به تفاوت‌های فردی در بین نیروها را باید سرلوحه تصمیم‌های مربوط به جایگزینی آنها در مشاغل و مأموریت‌های مختلف قرار دهد. مزیت پیش‌بینی رفتار و عملکرد در یک نظام امنیتی به عنوان یک قابلیت بیش از حد انتظار در شرایط بحران و مأموریت‌های ویژه، راهنما و ره‌گشای سازمان خواهد بود و به مدد آن، بسیاری از مشکلات، خطاها و حتی شکست‌ها، قابل پیش‌بینی و پیشگیری می‌شوند. به عنوان مثال مجموعه عواملی که زمینه‌ساز جرم، به خصوص جرائم امنیتی می‌شوند، بسیار متنوع‌اند، ولی بخش قابل توجهی از آنها به عوامل روان‌شناختی و شخصیتی افراد مربوط می‌شوند. این عوامل گرچه پیچیدگی‌های خاص خود را دارند، ولی تبیین و تشخیص آنها امر ناممکنی نیست (خدادادی، ۱۳۹۰: ۲۷۰).

آموزش نیروهای حفاظتی: جایگزینی نیرو و بهره‌برداری از کارکنان حفاظتی، مستلزم جذب نیروهای مستعد و ارائه آموزش‌های پیشرفته با استفاده از استادان مجرب، وسایل کمک آموزشی مناسب و تجارب طولانی است، البته این در سایه تلاش جمعی

شبانه‌روزی و خستگی‌ناپذیر و مداوم افراد دلسوزی است که هدفی جز ارتقای سطح علمی دانش‌پژوهان و نیروهای تازه وارد به پیکره مجموعه را ندارند.

اگرچه به‌کارگیری نیروهای جدید در هر امری حتی بدیهی‌ترین آنها، مستلزم ارائه آموزش است اما بنا به دلایل فراوانی باید دانست که امور اطلاعاتی از جمله فنونی هستند که بیشترین نیاز به آموزش را دارند. در ذیل چند دلیل برای روشن شدن موضوع ذکر می‌گردد.

- تنوع راه‌کار: کمیت ابزارهای اطلاعاتی بستگی به دامنه افکار کارشناسان اطلاعاتی دارد. بر اساس تفکر و طرز تفکر هر کارشناس، ابزارهای جدید و در واقع راه‌کارهای نوینی می‌تواند خودنمایی کند که تا قبل از آن پیشینه کاربردی نداشته است. به‌کارگیری تخصص‌های غیراطلاعاتی به منظور وصول به هدف‌های اطلاعاتی، هنری است که توسط مراکز علمی و آموزشی به دانشجویان آموخته شده و مورد تمرین قرار می‌گیرد. یکی از علل مهم تهیه پایان‌نامه‌های دانشجویان در امور اطلاعاتی نیز همین امر است. برای توضیح این موضوع، پایان‌نامه یکی از دانشجویان موساد با موضوع «لزوم برقراری ارتباط سیاسی با یک کشور مستقل» که از تخصص خویش بهره‌گرفت قابل ذکر است. این دانشجوی جوان در پایان‌نامه خود از طریق راه‌کار کشاورزی و لزوم احداث سدهای آبیاری در کشور آفریقایی که عقب افتاده؛ اما دارای رودهای موسمی بود را به گونه‌ای طراحی نمود که مقام‌های آن کشور این طرح را پذیرفتند؛ اما پس از یکی دو سال ارتباط غیررسمی با اسرائیل، سرانجام مجبور به ایجاد روابط سیاسی با آن شدند در حالی که سدهای مورد بحث هرگز ساخته نشدند.

- لزوم اشتغال نیروهای جدید: نیاز به اشتغال نیروهای جوان‌تر و جدیدتر نه تنها به لحاظ کسری نیروهای قدیمی به دلایلی چون بازنشستگی، انتقال، استعفاء یا ریزش‌های

دیگر خودنمایی می‌کند، بلکه بنا به دو دلیل ذیل، هر مجموعه اطلاعاتی به شدت نیازمند به جذب نیروهای تازه‌نفس است.

الف) امنیت دسته‌جمعی

ب) پیچیدگی امور اطلاعاتی (استروفسکی، ۱۳۷۳: ۲۸۵).

مشوق‌های مالی (حقوق و دستمزد): در نظریه چند عاملی بهره‌وری، تعیین مشوق‌های مالی جزء عوامل درون‌سازمانی و مؤثر بر بهره‌وری سازمان، محسوب شده است. قبل از اتخاذ هرگونه تصمیم در زمینه انتخاب فرد مناسب برای تصدی یک شغل، باید آن شغل خاص ارزش‌یابی شده و بر اساس روش‌های علمی متداول، ارزش آن نیاز در مقایسه با مشاغل موجود در سازمان تعیین گردیده باشد.

از طرف دیگر، با تعیین ارزش یک شغل، باید مشوق‌های مالی یا حقوق و دستمزد متصدی آینده شغل مشخص باشد و فردی که قرار است وظایف شغل مورد نظر را انجام دهد، بداند چه میزان حقوق دریافت خواهد کرد. پس از آنکه مشاغل یک سازمان را با بهره‌گیری از روش‌های تجزیه و تحلیل شغل مورد بررسی قرار دادیم، لازم است مشوق‌های مالی مناسب (حقوق و دستمزد) متصدی هر شغل را به گونه‌ای تعیین کنیم که با علاقه و احساس تعهد به ایفای نقش خود برای دستیابی به هدف‌های سازمانی، پردازد. بدین ترتیب، هدف سازمان از ارائه حقوق و دستمزد، تعیین نوعی مشوق برای پذیرش شغل است. برای مثال، لولر (۱۹۷۱) معتقد است که پرداخت پول به دلیل مختلف، باعث افزایش بهره‌وری سازمانی شده و به عنوان یک پاداش تلقی می‌گردد؛ بنابراین، موجبات رضایت شغلی کارکنان را فراهم می‌آورد، آنان را برای کارکردن بر می‌انگیزد، تعهد افراد را نسبت به سازمان محل کار خود می‌افزاید و باعث می‌شود افراد در سازمان باقی بمانند و... (استروفسکی، ۱۳۷۳: ۲۸۵).

جایگاه سازمان‌های حفاظتی در قانون: تا قبل از تشکیل وزارت اطلاعات در سال ۱۳۶۳ مجموعه اقدام‌های اطلاعاتی نظام در قالب واحدهای اطلاعاتی سپاه انجام می‌شد که حفاظت اطلاعات نیز با نام حفاظت کارکنان و به عنوان بخشی از واحد اطلاعات کار می‌کرد که این تشکیلات مورد تأیید نماینده حضرت امام (ره) بود. در سال ۱۳۶۴ که قانون وزارت اطلاعات به تصویب مجلس شورای اسلامی رسید، نخستین مصوبه در خصوص ساحفاها نیز شکل گرفت و در ماده ۸ لایحه ذکر شده به صراحت از حفاظت اطلاعات با عنوان یک سازمان مستقل نام برده شد.

اهمیت سازمان‌های حفاظت اطلاعات: نقش چشم را در بدن انسان ارزیابی کنید. آیا به واقع کسی می‌تواند اثر وجودی این عضو را ناچیز بداند؟ تعبیری مانند «دیدبان وجود انسان»، «سلطان بدن» و... برای چشم که مسئولیت «جمع‌آوری اطلاعات» و نقش «محافظ» و «هشداردهنده» برای انسان دارد، از اهمیت ویژه این عضو حکایت دارد. بدیهی است هرچه اطلاعات با اهمیت‌تر باشد و نقش آن حیاتی‌تر باشد، ضرورت حفظ و حراست از آن نیز بیشتر می‌شود. اطلاعات موجود در سازمان‌های امنیتی و نیروهای مسلح که نقش تعیین‌کننده‌ای در قدرت دفاعی هر کشوری دارند در واقع، عامل ایجاد امنیت و ثبات کشور محسوب می‌شوند، بیش از سایر مجموعه‌های اطلاعاتی، نیاز به حفاظت، پایش و ایجاد حریم امنیتی دارند.

حفاظت اطلاعات در اسلام: یکی از ویژگی‌های ادیان الهی، به خصوص دین مبین اسلام، هماهنگی و هم‌ساز بودن دستورها و تعالیم آن با فطرت طبیعی انسان و جامعه انسانی است. حدیث شریف «كُلُّ مَا حَكَمَ بِهِ الْعَقْلُ حَكَمَ بِهِ الشَّرْعُ، وَ كُلُّ مَا حَكَمَ بِهِ الشَّرْعُ حَكَمَ بِهِ الْعَقْلُ، از مطابقت عقل و شرع، و همین‌طور جامع و کامل بودن دین اسلام حکایت دارد و اقتضا می‌کند که این دین در جزء جزء زندگی دستورهایی ارائه نموده باشد.

اهمیت حفاظت اطلاعات در زندگی معصومین (علیه‌السلام): اخبار و روایات بسیاری از معصومین (علیه‌السلام) حاکی از آن است که به امور حفاظتی اهتمام داشته‌اند. پیامبر اکرم (صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم) و حضرت علی (علیه‌السلام) به لحاظ در دست داشتن حکومت و نیز ائمه (علیهم‌السلام) به لحاظ تحت نظر بودن و زندگی در زمان اختناق و فشارهای حاکمان جور به طور دائم به امور اطلاعاتی و حفاظتی تأکید داشته‌اند و خود نیز به شدت آنها را رعایت می‌کردند.

ضرورت همکاری با سازمان‌های حفاظتی: در صورت همکاری نکردن کارکنان با مجموعه حفاظتی - اطلاعاتی، جامعه اطلاعاتی شکل لازم را پیدا نخواهد کرد. در واقع همکاری با حفاظت اطلاعات به معنای پذیرفتن اهمیت و ضرورت وجود آن است و این موضوع، موجب پیشبرد هدف‌ها و عمق‌بخشیدن به فعالیت‌های مورد نظر می‌گردد که این امر در بهره‌وری سازمان‌های حفاظتی بسیار مؤثر است.

ویژگی‌های سازمان‌های حفاظت اطلاعاتی از دیدگاه فرماندهی معظم کل قوا:  
\* حفاظت اطلاعات مشرف و مطلع: استفاده از روش‌های علمی و بهادادن به عالمان (نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی) به خصوص تحقیق در خصوص چگونگی تمرکز بر دشمن و شناخت روش‌ها و شگردهای آن.

\* حفاظت اطلاعات اثربخش: میزان مؤثر بودن کارکنان در پیشبرد هدف‌های سازمان به عنوان یک فرهنگ مطرح می‌شود، چنانچه میزان اثربخشی کارکنان افزایش یابد؛ بنابراین، ارتقای سازمان نیز میسر خواهد شد.

\* حفاظت اطلاعات صیانت شده (سالم): رعایت اصول، موازین و اخلاق شرعی به عنوان فرهنگ اصلی این گونه سازمان‌ها مورد تأکید است و خوشبختانه کارکنان این سازمان‌ها سعی ویژه در رعایت آن دارند (khamenei.ir).

راه کنش‌های سازمان‌های حفاظتی:

\* رازداری: یعنی حفظ اطلاعات از دسترسی دشمنان اسلام. این عمل بدون شک به وسیله کتمان یا تقیه، امکان‌پذیر بوده و با سه روش ذیل در مورد اقدام‌های کلی نظامی پیاده شده است:

- پاکسازی افراد مشکوک از میان سپاه اسلام برای جلوگیری از جاسوسی.

- طرح نکردن دوستی صمیمانه با کفار (آل عمران، ۱۱۸).

- اعلام نکردن برنامه حمله و تهاجم، حتی در میان سربازان و مجاهدان خودی که در این ارتباط قرآن کریم می‌فرماید، وَفِيكُمْ سَمَاعُونَ لَهُمْ وَاللَّهُ عَلِيمٌ بِالظَّالِمِينَ و در میان شما جاسوسان آنها وجود دارند (توبه، ۴۷).

\* توریه: سخن گفتن به گونه‌ای که مخاطب معنای خلاف واقع را بفهمد؛ اما گوینده معنای مطابق واقع آن را قصد کند؛ به عنوان مثال اگر کسی از شما پرسید آیا مادرتان در خانه است؟ و او در خانه بود اما نخواستید پاسخ درست را به صراحت بدهید می‌توانید بگویید او اینجا نیست و با دست به آشپزخانه اشاره کنید. توریه نزد شیعیان به هنگام اضطراب و اجبار بسیار استفاده شده و توسط علمای اسلام نیز تجویز گردیده است و منظور از آن فریب اطلاعاتی دشمن در کسب اخبار واقعی است (صبوری، ۱۳۶۹: ۱۳۶).

\* حفاظت اسناد و مدارک: قیس بن مسهر، یکی از فرستادگان حضرت امام حسین (علیه‌السلام) به کوفه بوده که حامل نامه آن حضرت به تنی چند از شیعیان مقیم آن شهر بود. وقتی که سربازان عبیدالله بن زیاد او را شناسایی و دستگیر کردند. او نامه را بلعید و بدین ترتیب جان مسلمانان شیعه مورد خطاب امام حسین (علیه‌السلام) را حفظ نمود.

\* حفاظت گفتار: به نقل از امام جعفر صادق (علیه‌السلام) راز تو از خون توست پس

نباید در غیر رگ‌هایت جریان یابد.

\* تقیه: این لغت به معنای حفظ جان در مقابل خطرهای ناشی از اظهار حق به کار

رفته و در صورت اضطراب به مسلمانان توصیه شده و در مواردی واجب می‌شود. امام

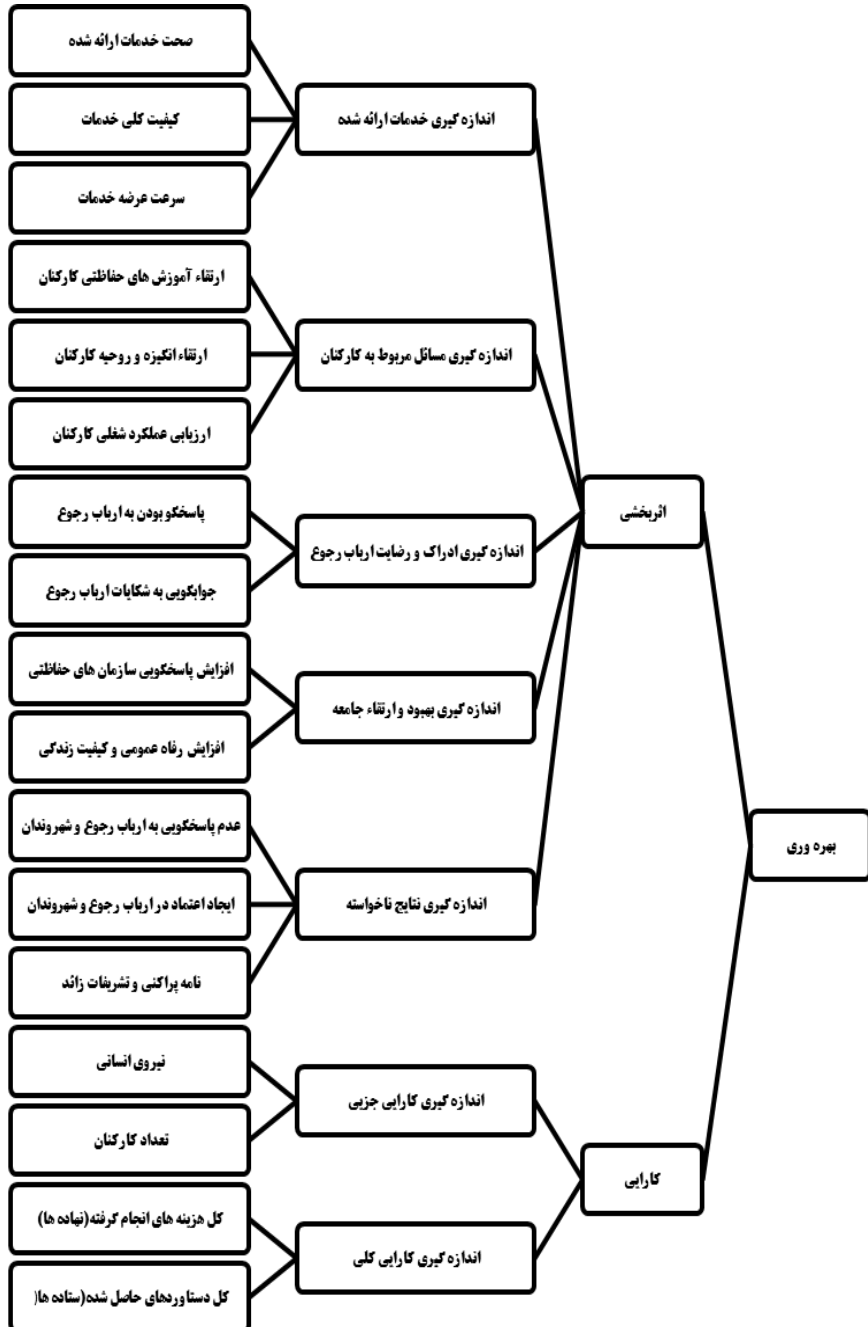
صادق (علیه‌السلام) می‌فرماید: تقیه سپری است الهی میان او و مخلوقاتش (اصول کافی، جلد ۳: ۳۱۴).

\* حفاظت فیزیکی: پس از اتمام جنگ جمل و فتح بصره، امیرالمؤمنین علی (علیه‌السلام) دستور فرمودند تا تمامی راه‌های ورودی و خروجی شهر کوفه نظارت شود و نام افرادی که به شهر وارد می‌شوند ثبت گردد تا افراد ناشناس، شناسایی شده و جاسوسان اعزامی از شام دستگیر شوند (صبوری، ۱۳۶۹: ۲۷۱).

**پیشینه تحقیق:** کارگر ثانی (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقای بهره‌وری در سازمان‌های اطلاعاتی» به این نتیجه رسیده است که ارزیابی عملکرد شغلی، آموزش، انگیزش، مشوق‌های مالی (حقوق و دستمزد) و سبک مدیریت کارکنان سازمان‌های اطلاعاتی در ارتقای بهره‌وری آن سازمان‌ها مؤثر است.

حسینی، اسکندری و محمدیان (۱۳۹۰) در پژوهشی داخلی در مقاله «بررسی میزان بهره‌وری منابع انسانی و راه‌های افزایش آن» به این نتیجه رسیده‌اند که: با توجه به پردازش و تجزیه و تحلیل داده‌ها و کاربرد روش‌ها و فنون آماری حاصل، نتیجه گرفته‌اند بهره‌وری منابع انسانی از نظر پاسخ‌دهندگان (نمونه مورد پژوهش) مساعد بوده و در سطح نزدیک به خوب قرار داشته و نتیجه‌گیری کلی بیانگر این است که بهره‌وری در جامعه مورد بررسی از وضعیت خوبی برخوردار است؛ با عنایت به اینکه منابع انسانی در امور مختلف مشغول به انجام وظیفه هستند و از طرفی چون ارباب‌رجوع (مردم) به طور معمول در امور مختلف با منابع انسانی سروکار دارند؛ بنابراین، بهره‌وری بهینه از منابع انسانی ضمن تکریم و ایجاد رضایت ارباب‌رجوع، آثار چشم‌گیری نیز در پیشبرد هدف‌های هر سازمانی دارد. امروزه سازمان‌هایی در عرصه رقابت موفق‌ترند که از منابع انسانی، متناسب با توانایی‌های فنی و تخصصی و شایسته‌سالاری آنان بهره‌وری بهینه به عمل آید.

## الگوی مفهومی:





**روش‌شناسی تحقیق:** تحقیق حاضر بر اساس هدف، کاربردی است که پیامد آن به دست آوردن نتایج کاربردی در زمینه شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های بهره‌وری در سازمان‌های حفاظتی است. از دیدگاه چگونگی جمع‌آوری اطلاعات، تحقیق حاضر از نوع تحقیقات توصیفی است که به دنبال جمع‌آوری اطلاعات واقعی و مفصل از پدیده مورد نظر است. جامعه آماری این تحقیق را ۷۰ نفر از مدیران میانی و ارشد سازمان‌های حفاظتی تشکیل می‌دهد. در این تحقیق به دلیل گستردگی جامعه آماری و محدودیت‌های موجود، از شیوه نمونه‌گیری چندمرحله‌ای به صورت طبقه‌ای متناسب با اندازه استفاده شد. در آغاز با توجه به شرایط جغرافیایی و اقلیمی و پس از ریزنی با صاحب‌نظران در این زمینه، نیروهای مسلح به چهار دسته تقسیم شد. روش‌ها و ابزار گردآوری داده‌ها: روش‌های گردآوری اطلاعات را به طور کلی می‌توان به دو طبقه کلی تقسیم کرد: روش‌های کتابخانه‌ای و روش‌های میدانی. در تحقیق حاضر برای گردآوری و تدوین ادبیات نظری مربوط به موضوع تحقیق از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است. در این شیوه از انواع کتب و مقاله‌های انگلیسی و فارسی و همچنین پایان‌نامه‌های فارسی مرتبط با موضوع در دانشگاه‌های مختلف استفاده شده است. همچنین برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه و پرسش‌نامه استفاده شده است. تحقیق حاضر محقق ساخته است.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتیجه آزمون ابعاد بهره‌وری: «سؤال ۱: ابعاد مؤثر بر بهره‌وری در سازمان‌های حفاظتی کدام‌اند؟»

الگوی بهره‌وری چارچوبی برای مجموعه اندازه‌گیری بهره‌وری در بخش سازمان‌های حفاظتی ایجاد کرده و امکان ارزیابی عملکرد سازمان را فراهم می‌سازد. الگوی یاد شده دارای قابلیت پیاده‌سازی مجدد در دوره‌های مختلف زمانی است. ضریب اهمیت هر شاخص و ضریب اهمیت از کل عوامل بهره‌وری امکان مقایسه سازمان‌های حفاظتی با یکدیگر را فراهم می‌کند. در اجرای این الگو ابتدا باید مدیران

سازمان در ارتباط با مؤلفه‌ها و شاخص‌ها آگاهی یابد. سپس این مجموعه با برنامه راهبردی سازمان هماهنگ شود. اثربخشی و کارایی دو بعد مهم سنجش بهره‌وری هستند در اثربخشی، سازمان حفاظتی نگاهی برون‌گرا داشته و در کارایی نگاهی درون‌گرا به عملیات سازمان دارد.

نتیجه آزمون مؤلفه‌های بهره‌وری: «سؤال ۲: مؤلفه‌های مؤثر بر بهره‌وری در سازمان‌های حفاظتی کدام‌اند؟»

برای سنجش اثربخشی پنج مؤلفه مطرح شد، با در نظر گرفتن تحلیل‌های سلسله مراتبی در چهار بخش پژوهش مؤلفه اندازه‌گیری مسائل مربوط به کارکنان با ضریب اهمیت ۲۴ درصد از کل نسبت به چهار مؤلفه دیگر دارای اولویت اول در بین مؤلفه‌های اثربخشی است.

مؤلفه اندازه‌گیری خدمات عرضه شده به سازمان و مشتریان در چهار بخش پژوهش با ضریب اهمیت ۲۲ درصد از کل دارای اولویت دوم است. خدمات ارائه شده و رضایت مشتریان با یکدیگر ارتباط تنگاتنگی دارند، به طوری که افزایش یکی می‌تواند افزایش دیگری را به دنبال داشته باشد. در این بخش باید به چهار ناحیه مهم شامل هزینه، کیفیت، زمان و نوآوری توجه خاصی مبذول شود. تلاش سازمان باید در راستای کاهش هزینه، افزایش کیفیت، پاسخ‌گویی سریع‌تر و نوآوری بیشتر باشد.

مؤلفه اندازه‌گیری ادراک و رضایتمندی ارباب‌رجوع با ضریب اهمیت ۲۰ درصد از کل نسبت به چهار مؤلفه دیگر دارای اولویت سوم است. امروزه سازمان‌های حفاظتی نیز مانند سازمان‌های دیگر باید برای رضایت مشتری گام بردارند، پژوهش‌های انجام شده در بسیاری از کشورها نیز مؤید این نکته است که سازمان‌های مقید به بهره‌وری بالاتر تمرکز فزاینده‌ای که بر رضایت مشتری داشته‌اند و مشتری‌مداری را سرلوحه عملکرد خویش قرار می‌دهند. رضایت مشتریان می‌تواند از طریق تبلور آن در هدف‌ها و مأموریت‌های سازمان، پیدا کردن دانش لازم در مورد نیازهای آنان، تعهد سازمان و به‌کارگیری باز خورد نظر مشتریان حاصل شود.

مؤلفه اندازه‌گیری بهبود و ارتقای سازمان با ضریب اهمیت ۱۹ درصد از کل نسبت به چهار مؤلفه دیگر دارای اولویت چهارم است. در این بخش سازمان‌های حفاظتی برای سنجش بهره‌وری، شرایط جامعه را از نظر مأموریت‌های خود مورد بررسی قرار می‌دهد، با توجه به نقش بسیار مهم سازمان‌های حفاظتی در رشد و ارتقای شرایط سازمان، تمام تلاش این سازمان‌ها باید برای به کارگیری شاخص‌های ذکر شده در این بخش باشد.

مؤلفه اندازه‌گیری نتایج ناخواسته و منفی حاصل از عرضه خدمات سازمان در چهار بخش پژوهش با ضریب اهمیت ۱۵ درصد از کل دارای اولویت پنجم است. با توجه به سعی سازمان‌ها برای کاهش نتایج ناخواسته و نامطلوب این مؤلفه اهمیت کمتری نسبت به سایر مؤلفه اثربخشی دارد.

برای سنجش کارایی دو مؤلفه مطرح شد، با در نظر گرفتن تحلیل‌های سلسله مراتبی در چهار بخش پژوهش مؤلفه اندازه‌گیری کارایی جزئی با ضریب اهمیت ۵۴ درصد از کل نسبت به مؤلفه دیگر دارای اولویت اول در بین مؤلفه‌های کارایی است. مؤلفه اندازه‌گیری کارایی کلی با ضریب اهمیت ۴۵ درصد از کل نسبت به مؤلفه دیگر دارای اولویت دوم است.

نتیجه آزمون شاخص‌های بهره‌وری: «سؤال ۳: شاخص‌های مؤثر بر بهره‌وری در سازمان‌های حفاظتی کدام‌اند؟»

باتوجه به تحلیل سلسله مراتبی، اهمیت شاخص‌های مطرح شده هر بعد مورد مقایسه قرار گرفت. بر این اساس، شباهت‌ها و تفاوت‌های درجه اهمیت شاخص‌ها در چهار بخش مشخص شد. در مؤلفه اندازه‌گیری ادراک و رضایتمندی کارکنان، شاخص‌های سهولت درک اطلاعات ارائه شده، تناسب اطلاعات با نیازهای ارباب‌رجوع، کیفیت اطلاعات برای تصمیم‌گیری، راهنمایی‌های مدیران، قابل فهم بودن قالب‌ها و دستورکارها، ثبات اطلاعات ارائه شده، درک نیاز ارباب‌رجوع خاص،

مشخص کردن خدمات سایر سازمان‌ها، اشتهاار مثبت سازمان و پاسخ‌گو بودن به ارباب‌رجوع در هر چهار بخش به ترتیب عنوان شده دارای درجه اهمیت است. در مؤلفه اندازه‌گیری خدمات عرضه شده، شاخص‌های تولید و تحویل به موقع خدمات، تلاش سازمان برای بهبود خدمات، استفاده از مجموعه‌های پیشرفته حفاظتی، صحت خدمات ارائه شده، تداوم خدمات، عمل به وعده‌ها، کیفیت کلی خدمات، تنوع روش‌ها برای ارائه خدمات، قیمت تمام شده ارائه خدمات، سرعت عرضه خدمات، مفیدبودن کوشش‌های جاری کارکنان، رفتار خوش و برخورد مناسب کارکنان و ساعات مناسب و به موقع ارائه خدمات در هر چهار بخش به ترتیب عنوان شده دارای درجه اهمیت است.

در مؤلفه اندازه‌گیری بهبود و ارتقای سازمان، شاخص‌های افزایش سلامتی، افزایش اعتماد شهروندان، ایجاد عدالت و برابری در توزیع خدمات، نهادینه‌سازی اخلاقیات در جامعه، افزایش رفاه عمومی و کیفیت زندگی، ارتقای فرهنگ عمومی و دانش جامعه، افزایش رعایت قوانین و مقررات، ایجاد استانداردهای پایش کیفیت، ایجاد عدالت در توزیع اطلاعات، افزایش پاسخ‌گویی سازمان‌های حفاظتی، ایجاد برابری در توزیع منافع دولتی و حفاظت و بهداشت محیط در هر چهار بخش به ترتیب عنوان شده دارای درجه اهمیت است.

در مؤلفه اندازه‌گیری مسائل مربوط به کارکنان، شاخص‌های بهبود وضعیت معیشتی و حقوق کارکنان، ارتقای انگیزه و روحیه کارکنان، بهبود سبک مدیریت، ارتقای آموزش‌های حفاظتی کارکنان، تربیت حفاظتی و اطلاعاتی کارکنان و ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان در هر چهار بخش به ترتیب عنوان شده دارای درجه اهمیت است.

در مؤلفه نتایج ناخواسته، شاخص‌های رعایت نکردن قوانین و مقررات و ناهماهنگی با دیگر سازمان‌ها، ایجاد بی‌اعتمادی در ارباب‌رجوع و شهروندان، پاسخ‌گو نبودن به ارباب‌رجوع و شهروندان، نامه پراکنی و تشریفات زائد، افزایش زمان تلف شده

شهروندان و تحمیل هزینه‌های کیفیت پایین در هر چهار بخش به ترتیب عنوان شده دارای درجه اهمیت است.

در مؤلفه اندازه‌گیری کارایی جزئی، شاخص‌های تجهیزات به کار گرفته شده، دارایی‌های فیزیکی، بهره‌گیری از فناوری‌های اطلاعاتی در ارائه خدمات کارکنان، هزینه منابع صرف شده، میزان بودجه مصرف شده، نیروی انسانی، متوسط زمان ارائه خدمات، سرمایه و تعداد کارکنان در هر چهار بخش به ترتیب عنوان شده دارای درجه اهمیت است.

در مؤلفه اندازه‌گیری کارایی کلی، شاخص‌های کل هزینه‌های انجام گرفته (نهاده‌ها) و کل دستاوردهای حاصل شده (ستاده‌ها) در هر چهار بخش به ترتیب عنوان شده دارای درجه اهمیت است.

### پیشنهادها

۱. تغییر سبک مدیریتی در سازمان‌های حفاظتی (به عنوان مثال؛ بحث جابه‌جایی درجه به عنوان معیاری برای فرمانده و رئیس شدن در سازمان‌ها با معیارهای دیگری از قبیل شایستگی‌های علمی، اخلاقی، تخصص، تعهد و اخلاص... مدنظر باشد).
۲. با پیگیری از طریق سطوح کلان مدیریتی نسبت به ارتقای حقوق، مزایا و معیشت کارکنان سازمان اقدام گردد.
۳. برگزاری دوره‌های کوتاه‌مدت آموزش رفتار سازمانی به منظور افزایش اعتماد بین مدیران و کارکنان و نیز کاهش محافظه‌کاری در سازمان.
۴. نسبت به افزایش سطح سلامت جسمی، روحی و روانی کارکنان سازمان‌ها از طریق تقویت ورزش سازمان، ورزش‌های همگانی و شرکت در المپیادهای ورزشی و فعالیت‌های نشاط‌آور اقدام گردد.
۵. اختصاص منابع، تجهیزات و امکانات کافی به رده‌های متناظر سازمان به منظور انجام امور محول و مأموریت‌های سازمانی تا کارکنان متوسل به گروکشی از همدیگر نشوند.

۶. ایجاد عدالت و برابری در بین کارکنان سازمان در تخصیص امکانات، تسهیلات و امتیازها از سوی مسئولان امر و پرهیز از تبعیض و ناعدالتی.
۷. فراهم نمودن فرصت‌های مناسب و کافی برای مدیران و کارکنان که بتوانند زمان بیشتری در کنار خانواده باشند از جمله باشگاه‌های ورزشی، سمینارها، رستوران و ترتیب دادن گردش‌ها و مسافرت‌های سالیانه برای آنان.
۸. استفاده از فناوری‌های پیشرفته برای فراهم نمودن محیط کار ایمن و بدون استرس و تضمین سلامت جسمی و روحی و روانی مدیران و کارکنان سازمان.
۹. ایجاد ساز و کار مناسب برای دسترسی مدیران به اطلاعات مورد نیاز به منظور تسریع در انجام مأموریت‌های سازمان.
۱۰. استفاده کامل و لازم از ظرفیت‌های دیگر سازمان‌های حفاظتی برای پیشبرد هدف‌ها و اجرای مأموریت‌ها و نیز پرهیز از محافظه‌کاری و جزیره‌ای عمل کردن سازمان‌ها (ایجاد تعامل خوب و دوسویه)
۱۱. استفاده از سامانه‌های پیشرفته حفاظتی در راستای انجام مأموریت‌ها توسط سازمان به منظور ارتقای بهره‌وری.

## منابع

قرآن کریم.

- استروفسکی، ویکتور (۱۳۷۳)، راه نیرنگ، ترجمه محسن اشرفی، انتشارات اطلاعات: تهران.
- استیفن، رایینز، (۱۳۷۷)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کیبیری، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی پیام‌نامه آموزشی معاونت آموزش ساحفاناجا، (۱۳۹۴) شماره ۱۰.
- حریری، محمدحسین و همکاران (۱۳۸۸)، بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، انتشارات دانشگاه علوم پزشکی: اصفهان.
- حقیقی، محمدعلی و حبیب‌الله رعنائی (۱۳۹۰)، بهره‌وری نیروی انسانی ارزش‌یابی عملکرد کارکنان، انتشارات ترمه.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۷۱)، مدیریت بهره‌وری (تجزیه و تحلیل آن در سازمان)، چاپ دوم، تهران: کانون انتشاراتی سایه‌نما.
- خدادادی، مجتبی (۱۳۹۰)، «آسیب‌شناسی گزینش در سازمان‌های امنیتی و ارائه راه‌کارهای اصلاحی برای آینده»، مجموعه مقالات حفاظت اطلاعات آینده، جلد اول، تهران: انتشارات دانشکده امام هادی(ع).
- دشتی، نادر و همکاران (۱۳۸۸)، «تجزیه رشد بهره‌وری کل عوامل تولید در صنعت ایران با استفاده از رهیافت اقتصادسنجی»، فصلنامه اقتصاد مقداری (بررسی‌های اقتصادی سابق)، شماره ۱.
- سیفی‌پور، حسن (۱۳۹۲)، منشور حفاظت اطلاعات، معاونت بازرسی ساحفاسا، تهران: معاونت پژوهش دانشکده امام هادی(ع).
- شاپان، مهین (۱۳۶۰)، عوامل مؤثر در بهره‌وری نظام آموزش عالی در تربیت نیروی انسانی، تهران: مرکز آموزش مدیریت.
- صبوری، حسین (۱۳۶۹)، اهمیت حفاظت اطلاعات از دیدگاه اسلام، نشر صحیفه.

غفاری موفق، محمدرضا (۱۳۹۱)، «بهره‌وری سرمایه در صنعت سیمان»، ماهنامه علمی-تخصصی فناوری سیمان، شماره ۵۳.

فریدونیان، مریم (۱۳۹۱)، عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان شرکت تولید گاز.

قنبری، حبیب (۱۳۹۱)، مدیریت رفتار سازمانی، دوره عالی، مرکز آموزش امام مهدی (عج) ساحفاناجا.

گروه مؤلفان معاونت آموزش دانشکده امام هادی ساحفاسا (۱۳۸۱)، آشنایی با سرویس‌های اطلاعاتی جهان

گروه مؤلفان معاونت آموزش ساحفاسا (۱۳۸۳)، نشریه آشنایی با حفاظت اطلاعات در اسلام، تهران: مرکز برنامه‌ریزی و تألیف کتاب‌های درسی.

گروه مؤلفان معاونت آموزش و نیروی انسانی ستاد مشترک سپاه (۱۳۸۲)، حفاظت اطلاعات و دانش‌های امنیتی، تهران: مرکز برنامه‌ریزی و تألیف کتاب‌های درسی.

محمدی‌ری شهری، محمد (۱۳۸۳)، اخلاق مدیریت در اسلام، قم: سازمان چاپ و نشر.

محمدی، سعید (۱۳۸۳)، مدیریت منابع انسانی

مشبکی، اصغر (۱۳۸۶)، مدیریت رفتار سازمانی، چاپ اول، انتشارات اقا.

نصراله‌پور، مجتبی (۱۳۹۰)، عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی.

منابع لاتین و وب‌گاه

Drucker, peter f(1991) the new productivity challenge, Harvard business review, November- December

khamenei.ir

Ray, Sarbapriya, Determinants of Total Factor Productivity Growth in Selected Manufacturing Industries in India, Research and Social practices in Social Sciences Ray, S. Vol. 7, No. 2 (February 2012), pp 25-43.

Ray, Sarbapriya, Econometric Analysis of Efficiency in Indian Cement Industry, Research on Humanities and Social Sciences, ISSN 2224-5766(Paper) ISSN 2225-0484(Online), Vol.1, No.2, 2011, pp 11-23.