



## بررسی و تبیین تأثیر اسراف در بهره‌وری سازمان از منظر اسلام

حسین مومنی<sup>۱</sup>

دریافت: ۱۴۰۰/۷/۳

پذیرش: ۱۴۰۰/۸/۸

### چکیده

مدیران در سازمان‌ها در پی یافتن بهترین راه برای تحقق اهداف خود با استفاده از منابع موجود هستند، آن‌ها در تلاشند با بکارگیری تجهیزات، امکانات و منابع به صورت کارآمد و اثربخش بهره‌وری سازمان را بیش از گذشته افزایش دهند. از طرفی جلوگیری از اسراف در سازمان‌ها حلقه مفقوده‌ای بوده که مدیران همواره در پی رسیدن به آن بوده‌اند تا از این طریق به تعالی سازمان کمک نمایند. بنابر این در تحقیق حاضر سعی بر آن است که افزایش بهره‌وری در سازمان با دوری از اسراف‌های موجود در آن مورد بررسی و تبیین قرار گیرد. این مهم چیزی نیست جز اجرای یکی از دستورات اسلامی که توصیه شده، باید از دستورات، فعالیت‌ها و هزینه‌های غیر ضرور فردی، اجتماعی و سازمانی جلوگیری شود. روش این تحقیق از نوع توصیفی-تحلیلی بوده و فن دست‌یابی به یافته‌ها تحلیل محتوای کیفی می‌باشد. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد، با تکیه به باورهای اسلامی ابزاری که مانع اسراف و منجر به بهره‌وری در سازمان می‌شود عبارتند از: ۸ مقوله، سبک-های مدیریتی، ایجاد خود کنترلی، نیروی کار متخصص، مدیریت زمان، استفاده از تکنولوژی، دوری از مخارج غیر ضرور، کاهش سطوح سازمانی و ایجاد ارتباطات اثربخش، در قالب ۲۳ زیر مقوله.

واژگان کلیدی: اسراف، بهره‌وری، سازمان، مدیریت.



## مقدمه و بیان مسئله

مدیران درسارمان‌ها در پی یافتن بهترین راه برای تحقق اهداف خود با استفاده از منابع موجود هستند، آن‌ها در تلاشند با بکارگیری تجهیزات، امکانات و منابع به صورت کارآمد و اثربخش بهره‌وری سازمان را بیش از گذشته افزایش دهند. راه حل‌های زیادی وجود دارد تا مدیران به این امر دست یابند، یکی از این راه‌ها جلوگیری از اسراف‌های موجود در سازمان بوده و تنها راه رسیدن به این مهم توجه به نظام ارزشی و جهان بینی اسلام می‌باشد. از آنجا که بهره‌وری و اسراف در مقابل هم قرار دارند، در این پژوهش رسیدن به بهره‌وری درسارمان از طریق جلوگیری از اسراف‌های موجود در آن سازمان می‌باشد. بنابر این سوال تحقیق به این صورت بیان شده: چگونه می‌توان با جلوگیری از اسراف بهره‌وری را در سازمان بالا برد؟ هدف از این تحقیق دوری از اسراف، با عرضه نظام ارزشی و جهان بینی اسلامی در زمینه اسفاده صحیح و بجا از اختیارات، وظایف، قدرت، مکان، زمان، منابع، امکانات، و منابع انسانی در سازمان می‌باشد، این رویکرد از هر گونه هدر رفتن موارد مذکور جلوگیری و بهره‌وری سازمان را افزایش می‌دهد. از این روی می‌توان گفت، با دوری از اسراف که یک تکلیف فردی، سازمانی و اجتماعی و حرام و خلاف شرع اسلام است، بهره‌وری سازمان تقویت، نابودی بی‌رویه طبیعت متوقف و تا حد ممکن سبب توضیح عادلانه منابع خواهد شد. این پژوهش با استفاده از روش تحقیق تحلیلی-توصیفی و بکارگیری فن تحلیل محتوای کیفی به دنبال آن است که یکی از راه‌های رسیدن به بهره‌وری در سازمان را تبیین و شناسایی نماید، با توجه به زمان، مکان و شرایط موضوع، نتیجه تحقیق جدید، کاربردی و خلاقانه به نظر می‌رسد.

## مفاهیم

### اسلام

اسلام در لغت به معنی تسلیم شدن و گردن نهادن آمده است (انوری، ۱۳۸۱، ۱، ۴۰۸)، در اصطلاح عبارت است از: مجموعه‌ای از قواعد و احکام که آن‌ها را حضرت محمد بن عبد الله (ص) که طبق این آیه، «وَلَكِنَّ رَسُولَ اللَّهِ وَخَاتَمَ النَّبِيِّينَ؛ لیکن اورسول خدا وخاتم انبیاست» (احزاب/۴۰)، آخرین فرستاده خداوند است، بعد از بعثت خود برای مردم بیان فرموده است. اسلام به فرموده این آیه، «إِنَّ الدِّينَ عِنْدَ اللَّهِ الْإِسْلَامُ، همانادین نزد خدا آیین اسلام است» (آل عمران/۱۹)، بهترین دین و آخرین



آئین الهی است. امام باقر<sup>(ع)</sup> در معنای این آیه فرموده: تسلیم شدن به ولایت علی بن ابی طالب (ر.ک)، مناقب ابن شهر آشوب، ۳: ۹۵)، امام علی<sup>(ع)</sup> نیز فرموده: برای اسلام نسبی ذکر می‌کنم که نه احدی قبل از من چنین تعریفی کرده و نه بعد از من، و آن این است: اسلام عبارت است از تسلیم، و تسلیم عبارت است از یقین، و یقین عبارت است از تصدیق، و تصدیق عبارت است از اقرار، و اقرار واقعیتش ادا است، و ادا، عمل است (کافی، ۲: ۴۵، طباطبایی، ۱۳۷۴، ۳: ۱۹۷).

### اسراف

اسراف در لغت به معنی زیاده روی کردن در کاری، از بین رفتن، هدرشدن آمده است (انوری، ۱۳۸۱، ۱، ۳۹۸). در قرآن در باره اسراف چنین آمده، «لَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ» اسراف نکنید، که خدا مسرفان را دوست نمی‌دارد» (انعام/۱۴۱). در تفسیر این آیه آمده، «لا تسرفوا معنایش این است که در استفاده از این میوه‌ها و غلات از آن حدی که برای معاش صالح و مفید است تجاوز نشود، و یا در غیر آن مصرفی که خدا معین نموده به کار برده نشود» (طباطبایی، ۱۳۷۴، ۷: ۵۰۲). در آیه دیگر از اسراف کاران چنین نکوهش شده، «أَنَّ الْمُسْرِفِينَ هُمْ أَصْحَابُ النَّارِ؛ البتة مسرفان همه اهل آتش دوزخند» (غافر/۴۳، ر.ک، ری شهری، ۱۳۷۷، ۵: ۲۴۵۸).

امام صادق<sup>(ع)</sup> در باره اسراف نکردن فرمود: «مال مال خدا است که به ودیعه بدست هر کس بخواهد می‌سپارد، خوردن، آشامیدن، پوشیدن، نکاح و سواری و سایر انواع تصرفات در آن را مباح کرده به شرطی که رعایت اعتدال و اقتصاد را بنمایند و ما زاد آن را به فقرای مؤمن رسانیده یا با آن امور خود را اصلاح کنند، و گر نه همه آن تصرفات حرام خواهد بود» (ر.ک، تفسیر عیاشی، ۲، ۱۳) هم‌چنین آن حضرت فرموده: «اسراف عبارت است از کاری که مال را ضایع کند، به بدن ضرر برساند و اقتصاد این است که انسان همه رقم غذا از قبیل نان، گوشت، شیر، سرکه و روغن بخورد و لیکن در هر وعده يك رقم» (کافی، ۴، ۵۳، طباطبایی، ۱۳۷۴، ۸: ۱۱۷).

در روایات به عدم اسراف تأکید فراوان شده که برخی از آن‌ها اشاره می‌شود: پیامبر(ص): «الْكَسْرُ يُورِثُ الْفَقْرَ؛ اسراف فقر و تنگدستی می‌آورد» (مجموعه‌الاجبار، باب ۱۷۱). امام علی(ع): «وَيَحِ الْمُسْرِفِ، مَا أَبْعَدَهُ عَنْ صَلَاحِ نَفْسِهِ وَ اسْتِدْرَاكِ أَمْرِهِ؛ بیچاره اسرافکار! چه دور است از اصلاح نفس و جبران کار خود» (غررالحکم، ح ۱۰۰۹۲)، هم‌چنین آن حضرت فرموده: «دَعِ الْإِسْرَافَ مُقْتَصِدًا؛ اسراف را رها کن و میانه‌روی در پیش گیر» (نهج البلاغه، نامه ۲۱). امام زین العابدین(ع): «امْتَنِعْ مِنْ



السَّرْفِ، وَحَصَّنَ رِزْقِي مِنَ التَّلْفِ؛ مرا از زیاده‌روی باز دار و روزی‌ام را از تلف شدن نگاه دار» (صحیفه سجادیه، دعای ۲۰، ر.ک، ری شهری، ۱۳۹۲، ۹، ۵، ح ۲۴۵۸) امام صادق(ع): «ان مع الاسراف قلة البركة؛ همانا اسراف با کمی برکت همراه است» (مجموعه‌الاجبار، ۲۶۱) هم‌چنین آن حضرت کم‌ترین اندازه آن فرموده: إِذْأَلْكَ ثَوْبَ صَوْنِكَ وَإِهْرَاقَكَ فَضَّلَ إِيَّاكَ؛ این‌که لباس بیرون‌ت را لباس خانه دم دستی قرار دهی و ته مانده ظرفت را دور بریزی» (کافی، ۴، ۵۶)، نیز: «للمسرف ثلاث علامات يشتري ما ليس له و يلبس ما ليس له و ياكل ما ليس له؛ اسراف کننده را سه نشانه است: چیزهایی را می‌خرد، می‌پوشد و می‌خورد که در شان او نیست» (نور الثقلین، ۱، ۷۷۲).

### بهره‌وری

واژه بهره‌وری برای نخستین بار به وسیله فرانسوا کنه<sup>۱</sup>، ریاضیدان و اقتصاددان طرفدار مکتب فیزیوکراسی (حکومت طبیعت) به کار برده شد، وی با طرح جدول اقتصادی، اقتدار هر دولتی را منوط به افزایش بهره‌وری در بخش کشاورزی می‌داند، در سال ۱۸۸۳ فرانسوی دیگری به نام لیتره<sup>۲</sup> بهره‌وری را دانش و فن تولید تعریف کرد (شهنام، ۱۳۸۵: ۲۰). در سال ۱۹۱۱ میلادی آلبرت آفتالیون<sup>۳</sup> در مقاله‌ای در مجله اقتصاد سیاسی بهره‌وری را به مفهوم امروزی آن بکار برد، بنابر عقیده وی بهره‌وری را می‌توان به عنوان: رابطه بین حجم تولیدی که در مدت معینی به دست آمده و حجم کامل عواملی که در جریان تولید به مصرف رسیده اند تعریف نمود، واژه بهره‌وری (productivity)، در لغت به معانی قدرت تولید، باروری و مولد بودن است (خاکی، ۱۳۸۲: ۲۲).

بهره‌وری بهترین استفاده از زمان و امکانات موجود برای رسیدن به هدفی معین است، در اقتصاد بهره‌وری نسبت مقدار معین محصول به مقدار یک یا چند عامل تولید است (انوری، ۱۳۸۱، ۲: ۱۰۸۴). مانند<sup>۴</sup> گفته، بهره‌وری به مفهوم نسبت بین بازده تولید به واحد منابع مصرف شده است که با یک نسبت مشابه در دوره پایه مقایسه می‌شود و به کار می‌رود. ایتگل<sup>۵</sup> گفته، نسبت میان باز داده مرتبط به عملیات تولیدی مشخص و معین در مقایسه با نهادهای مصرف شده است (خاکی، ۱۳۸۲: ۲۳).

1. francois Quesnay
- 2 . Litre.
3. Albert aftalion.
- 4 . mundel.
- 5 . Etigel.





سازمان بهره‌وری اورپا EPA<sup>۱</sup> گفته، بهره‌وری یک دیدگاه فکری، یک طرزتفکر برای تداوم پیشرفت و بهبود، اطمینان به قابلیت انجام کارهای امروز بهتر از دیروز بطور مداوم، مهارت در توسعه و بهبود منابع انسانی و تلاش پیوسته برای بکارگیری تکنیک‌ها و روش‌های جدید است (پیرایش، ۱۳۸۷: ۳).

در تعریف دیگر: بهره‌وری میزان موفقیت سیستم را در استفاده از منابع برای کسب اهداف بیان می‌کند (کاظمی، ۱۳۸۱: ۱۲). با توجه به هزینه منابع مورد استفاده، بهره‌وری اندازه‌گیری کمیت و کیفیت کار انجام شده است. از این رو هر چه یک سازمان تولیدی بهره‌وری بیشتری داشته باشد، مزیت رقابتی آن بهتر است (ماری و متیو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۸). چنانکه آمده، در همه سازمان‌ها هدف اصلی باید فزونی باشد، مدیران باید محیطی به وجود آورند که در آن کارگران بتوانند با صرف کمترین زمان، منابع، فعالیت و ناخشنودی به عالی‌ترین اهداف گروهی و سازمانی ممکن برسند (کونتز، اودانل، ویریچ، ۱۳۸۸، ۱: ۷). بنابر این می‌توان گفت، از آنجا که هدف مدیران رسیدن به بهره‌وری می‌باشد، باید تمام تلاش خود را در هدفگذاری، برنامه‌ریزی و دیگر فعالیت‌های سازمان به کاربرد، تا به نتیجه مطلوب دست‌یافت. اندازه‌گیری بهره‌وری شامل تعیین مدت زمانی است، که یک کارگر متوسط برای تولید سطح معینی از تولید نیاز دارد. همچنین می‌تواند مدت زمانی باشد که گروهی از کارمندان صرف فعالیت‌های خاصی از قبیل تولید، مسافرت یا زمان بی‌کار بودن در انتظار مواد یا جایگزینی تجهیزات مصرف می‌شوند (ماری و متیو، ۲۰۱۱: ۸).

در تعریفی بهره‌وری در سازمان به این صورت بیان شده، بهره‌وری فرایند سلسله اقدام‌ها و فعالیت‌های هماهنگ و برنامه‌ریزی شده به منظور بهبود وضعیت موجود برنامه‌ها و استفاده بهتر و اثربخش‌تر از استعدادها، امکانات، تجهیزات، فضاها و اماکن است (شفیع‌زاده و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۶).

## مفاهیم مرتبط با بهره‌وری

کارایی، به معنای آگاهی به چگونگی انجام کار و انجام صحیح آن، هنگامی بهبود می‌یابد در صورتی که، به ازای هر واحد ورودی، خروجی مفید بیشتر تولید شود. اثربخشی، یعنی آگاهی از کاری که انجام می‌شود، انجام کار قابل قبول و کسب اهداف صحیح. سود آوری، بیانگر چگونگی کارکرد

1. European productivity associatim
2. Mary, Matui.

سازمان در طول سال است. کیفیت، مطابقت با نیازمندی‌ها، مشخصات یا استانداردها کیفیت را تعیین می‌کند، کیفیت به ارزشی نسبی کالاها و خدمات و کارایی و اثربخشی فرایندهای تولید آن‌ها اشاره می‌کند. نوآوری، فرایند خلاقانه انتخاب و انطباق کالاها، خدمات، فرایندها، ساختارها و دیگر موارد برای پاسخگویی به فشارهای داخلی و خارجی، تقاضاها و تغییرات محیطی است. کیفیت زندگی کاری، بیانگر میزان ارضای نیازهای مهم کارکنان از طریق کار در سازمان است. فرهنگ سازمانی، نظامی از باورها و ارزش‌های مشترک، که در یک سازمان رشت و توسعه می‌یابد و راهنمای اعضای آن است (کاظمی، ۱۳۸۱: ۱۳-۲۶). در این میان دو چیز بر بهره‌وری سازمانی بسیار مهم است، یکی عدالت سازمانی و دیگری رضایت کارکنان، محققان دریافته‌اند که اگر سازمانی نتواند امنیت شغلی را برای کارمندان خود فراهم کند، سطح انگیزه و تعهد سازمانی در آن‌ها کاهش می‌یابد، اما وقتی امنیت شغلی تأمین شود و عدالت سازمانی تضمین شود کارکنان به طور خودکار شروع به نشان دادن یک نگرش مثبت می‌کنند که برای سازمان بسیار مهم است. رضایت شغلی نیز زمانی به دست می‌آید که به یک کارمند به خوبی پاداش داده شود و کارهای ارائه شود که در عین حال جالب و چالش برانگیز باشد. اطمینان از رضایت شغلی کارمندان برای سازمان بسیار مهم است زیرا هزینه‌های استخدام یک کارمند جدید بسیار زیاد است و هیچ سازمانی زمان و منابع کافی برای استخدام یک کارمند جدید را ندارد (رابیا، مجید و ایوب<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵: ۱۰).

راهکارهای افزایش بهره‌وری، برای افزایش بهره‌وری این راه کارها بیان شده: کاهش ضایعات، ایجاد تعهد در کارکنان؛ توجه به کارکنان؛ استفاده بهینه از استعدادها و توجه به تغییرات (شفیع‌زاده و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۳۲). هم‌چنین عوامل بهبود بهره‌وری به این صورت عنوان شده: سبک و روش مدیریت مناسب؛ هدفگذاری برای بهبود بهره‌وری؛ ساختار و فرهنگ سازمانی سازگار؛ نیروی کار کیفی؛ بهبود در بکارگیری تکنولوژی؛ تحقیق و پژوهش و استراتژی بهبود (رضایی، ۱۳۸۶: ۷).

### پیشینه تحقیق

با بررسی و تحقیق انجام شد پژوهش مشابه که کل عنوان تحقیق را شامل شود به دست نیامد، ولی تعدادی از تحقیقاتی که به قسمتی از موضوع پرداخته آورده می‌شود.

1. Rabia, Majeed, Ayub.



کتاب مدیریت بهره‌وری، تهیه و چاپ دیجیتالی آن، توسط مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان، در سال ۱۳۹۱ بوده است. از جمله مطالبی که به آن پرداخته شده، عبارتند از: راه کارهای افزایش بهره‌وری، بررسی شاخص‌های بهره‌وری، عوامل مؤثر در افزایش یا کاهش بهره‌وری نیروی انسانی، بهره‌وری در پرتو سیاست‌های کلان و عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی.

کتاب بهره‌وری در پرتو اسلام نوشته حسین بافکار، چاپ شده توسط مرکز پژوهش‌های اسلامی صدا و سیما در سال ۱۳۸۴ می‌باشد. این کتاب دارای ۳ فصل است که در فصل اول سطوح و اهداف بهره‌وری، در فصل دوم، مبانی و اصول، مثل، ارج‌گذاری به انسان در بهره‌وری، بهره‌گیری مناسب از عمر و زمان، استفاده بهینه از نعمت و به کارگیری معیارهای اسلامی در عمل و در فصل سوم به آسیب شناسی بهره‌وری اشاره شده است.

مقاله‌ای با عنوان چگونه بهره‌وری را در یک سازمان افزایش دهیم، نوشته غلامرضا کارگر و بتول فرج پور و چاپ شده در مجله توسعه انسانی پلیس، س ۶، ش ۲۳، در سال ۱۳۸۸ می‌باشد. در این مقاله گفته شده، سعی بر آن است تا ضمن اشاره به مفاهیم بهره‌وری به رویکردها و راهکارهای مختلف افزایش بهره‌وری پرداخته شود و ضمن تشریح اهمیت بهره‌وری به تبیین عوامل مؤثر در ارتقاء و ایجاد شرایط لازم برای بهبود بهره‌وری نیروی انسانی اشاره شود.

مقاله‌ای با عنوان عوامل و شاخص‌های مؤثر بر بهره‌وری دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، نوشته عباس خورشیدی، مهدی مهدوی و احمد سلمانی قهپیزی و چاپ شده در مجله پژوهش در نظام آموزشی، ۲، ش ۵، در سال ۱۳۸۷ می‌باشد. گفته شده این مقاله به بررسی عوامل و شاخصه‌های مؤثر بر بهره‌وری دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی از دیدگاه متخصصان، روسا و استادان آن مراکز می‌پردازد.

کتاب اسراف، نوشته عزیزالله حیدری، انتشارات مسجدجکران آن را در سال ۱۳۸۹ به چاپ رسانده است. در این کتاب برای نجات از اسراف به راهکارهای اشاره شده، مثل، سیاست‌های کلان دولتی، نظارت بر تولیدات غذایی، نقش مهم زنان و مادران در خانواده، راهنمایی و ارشاد گرفتن از کسانی که مورد اعتمادند، مطالعه هشدارهای قرآن و حدیث و توجه به عقوبت‌های اسراف.

مقاله‌ای با عنوان اسراف، عوامل و راهکارهای مبارزه با آن، نوشته محمد حسین حسینی، چاپ شده در مجله سفیر، س ۵، ش ۲۰، در سال ۱۳۹۰ می‌باشد. در این مقاله به این موضوع اشاره شده، که



براساس دستورات اسلام، باید کلیه شئون زندگی در حد اعتدال قرارگیرد، آن مقدار از هزینه‌هایی که با موقعیت اجتماعی و شأن زندگی انسان موافق و سازگار است، اقتصاد و تقدیر معیشت و آنچه از این حد تجاوز کند، اسراف و زیاده روی است.

## روش تحقیق

تحقیق یک فعالیت سیستماتیک بوده، که می‌تواند به تجزیه و تحلیل و ثبت عینی و نظام‌مند مشاهدات کنترل شده بپردازد، این کار با پروراندن قوانین کلی، اصول، نظریه‌ها و پیش بینی و کنترل نهایی رویدادها منجر می‌شود (فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۸۵، ۱۰۹). پژوهش حاضر در صدد تحلیل و بررسی تأثیر اسراف در بهره‌وری سازمان از منظر اسلام می‌باشد. این تحقیق بر اساس هدف از نوع کاربردی، بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحلیلی-توصیفی می‌باشد، اگر موضوعی به صورت علمی مورد پژوهش قرار گیرد، یکی از راه‌های آن، توصیفی بوده، یعنی محقق به دنبال چگونگی بودن موضوع است و می‌خواهد بداند پدیده، متغیر، شیئی یا مطلب چگونه است (حافظ نیا، ۱۳۸۳، ۲۳۲).

روش شناسی پژوهش نیز تحلیل محتوای کیفی از نوع قیاسی می‌باشد، از تحلیل محتوای قیاسی زمانی استفاده می‌شود که محقق قصد سنجیدن یک نظریه با داده‌های موجود را داشته باشد و متن مورد نظر به صورت کیفی تحلیل شود. (مومنی راد و همکاران، ۱۳۹۲، ۲۵). تحلیل محتوا مرحله‌ای از جمع‌آوری اطلاعات است که در آن محتوای ارتباطات از طریق به کارگیری عینی و منظم قواعد مقوله‌بندی شده و به اطلاعاتی که می‌توانند خلاصه و باهم مقایسه شوند، تغییر شکل می‌یابد. (هولستی، ۱۳۸۰، ۱۳) کریپ پندروف<sup>۱</sup> تحلیل محتوا را به عنوان نوعی فن پژوهشی برای ایجاد مراجع معتبر و تکرار پذیری از داده‌های متون تعریف می‌کند (دانایی فرد، الوانی و آذر، ۱۳۸۳، ۲۳). در فرایند تحقیق برای به دست آمدن ادبیات و چارچوب نظری تحقیق اطلاعات به صورت کیفی بر مبنای مطالعه و فیش برداری از اسناد کتابخانه‌ای تهیه شده است. در این زمینه به کتاب‌های قرآنی، روایی، تاریخ و سیره اسلامی، مدیریتی و سازمانی و مقالات مرتبط با موضوع مراجعه شده است. در طی فرایند تحلیل و بررسی از بین مقاله، کتاب و سایر منابع معتبر که مورد مطالعه قرار گرفته از مطالب ۵ منبع

1. Krip pendorff



انگلیسی و ۳۶ منبع فارسی استفاده شده است. در تحقیق حاضر برای تحلیل داده‌ها، با تکیه بر روش تحلیل محتوا از روش کدگذاری سه مرحله‌ای که در زمره روش‌های تحلیل داده‌های کیفی به شمار می‌آید، استفاده گردیده است. در این روش در ابتدای کدگذاری، تلاش می‌شود که مقوله‌ها از طریق کدگذاری مرتبه اول مشخص شود و طی کدگذاری مرتبه دوم، مقوله‌ها به یکدیگر مرتبط و مفاهیم به صورت یکپارچه استخراج می‌شوند (استیری و شریفی، ۱۳۹۵، ۹۸). در طی این فرایند در مرحله سوم داده‌های کدگذاری شده و مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

## روایی و پایایی

روایی در تحقیقات به این معنی است که وسیله اندازه‌گیری، بتواند خصیصه و ویژگی مورد نظر را اندازه بگیرد (خاکی، ۱۳۷۸، ۲۸۸). یا در آن به این سؤال جواب داده می‌شود که آیا ابزار اندازه‌گیری آنچه را که تصور اندازه‌گیری‌اش را دارد، اندازه می‌گیرد یا خیر؟ (یوسف نژاد، ۱۳۹۱، ۲۶). یک آزمون زمانی دارای پایایی است که نمره‌های مشاهده و نمره‌های واقعی آن دارای همبستگی بالایی باشند (خاکی، ۱۳۷۸، ۲۹۱). اعتبار محتوا غالباً تکیه‌گاه روش تحلیل محتوا بوده است که از طریق قضاوت آگاهانه پژوهشگر به دست می‌آید (هولستی، ۱۳۸۰، ۲۲۱). در تحلیل محتوا پایایی یعنی اینکه اگر کدگذاران مختلف دستورالعمل کدگذاری را در مورد یک محتوا به کار ببرند، باید به نتیجه واحدی برسند، اما زمانی که رمزگذار فقط یک نفر است تحلیلگر پایایی کدگذاری را نسبت به خودش در دو زمان آزمون می‌کند (فروتی، ۱۳۸۷، ۱۳۳).

جامعه آماری این تحقیق، کتابها و پژوهش‌های انجام شده با موضوع مدیریت و سازمان اعم از کتاب و مقاله و منابع اسلامی، مثل، قرآن، روایات، سیره، اخلاق و تاریخ بوده است.

## یافته‌های تحقیق

هر فعالیت و عملی نیازمند ابزاری است، رسیدن به بهره‌وری در سازمان نیز به چیزهای وابسته است که مدیران باید در نظر داشته باشند، یکی از این ابزارها جلوگیری از اسراف می‌باشد، موضوع اسراف در قرآن در ۱۶ سوره با فراوانی ۲۲ آیه مطرح شده، به طور نمونه در این آیه دستور داده که از اسراف کاران



اطاعت نکنید، «لَا تُطِيعُوا أَثَرَ الْمُسْرِفِينَ» از رفتار رؤسای مسرف و ستمگر پیروی نکنید» (شعراء. ۱۵۱). در این آیه آمده که عاقبت اسراف کار نابودی خواهد بود، فَأَنْجَيْنَاهُمْ وَمَنْ نَشَاءُ وَأَهْلَكْنَا الْمُسْرِفِينَ، آنان را با هر که خواستیم نجات دادیم و مسرفان ظالم را هلاک گردانیدیم (انبیاء. ۹). در این آیه آمده که از امکانات به درستی استفاده نمایید ولی اسراف نکنید، كُلُوا وَاشْرَبُوا وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ، بخورید و بیاشامید و اسراف نکنید، که خدا مسرفان را دوست نمی دارد (اعراف. ۳۱). بنابر این می توان گفت، در این تحقیق موضع تأثیر توجه به اسراف در بهره‌وری سازمان در قالب پنج مقوله «سبک‌های مدیریتی، ایجاد خود کنترلی، انتخاب نیروی کار متخصص، استفاده درست از زمان و تکنولوژی» با فراوانی ۲۳ زیر مقوله مورد تحلیل، تبیین و بررسی قرار گرفته، که در ادامه ارائه و نتیجه‌گیری می‌شود.

### سبک‌های مدیریتی

**مهارت‌مدیر:** در سازمان‌ها همواره تأکید زیادی بر مدیریت اقتضایی و مدیریت بر مبنای شرایط در اداره صحیح و افزایش عملکرد سازمان‌هاست. با تحقیقاتی بدست آمده که مدیریت مشارکتی در افزایش بهره‌وری موثر بوده است. به هر حال با تأکید بر عامل مدیریت به عنوان یک عامل مهم و اساسی در بهبود بهره‌وری توجه به نکات زیر ضروری است: ۱. بکارگیری سبک مدیریتی صحیح و عملی؛ ۲. توجه مدیریت به مشکلات کاری و زندگی کارکنان؛ ۳. ایجاد روابط دوستانه و صمیمی مدیریت با کارکنان؛ ۴. کوشش و پشتیبانی به مدیریت مشارکتی؛ ۵. ایجاد روحیه همکاری و مشکل‌گشایی در سازمان؛ ۶. ایجاد سیستم اطلاعات مدیریت صحیح؛ ۷. اطلاع‌رسانی از اهداف، وظایف و جایگاه افراد در سازمان به کارکنان؛ ۸. بهره‌گیری از سرمایه‌ها در فعالیت‌های تولیدی دارای ارزش افزوده (رضایی، ۱۳۸۶: ۱۰۰).

**ایجاد انگیزه:** برای مدیران لازم است که به کارکنان دید مثبت داشته باشند، و کارکنان را بزرگترین دارایی خود بنانند، به آنان امنیت شغلی بدهند و در عوض وفاداری آن‌ها را به دست آورده و شاهد بهبود مستمر در بهره‌وری سازمان خواهند بود (طاهری، ۱۳۸۵: ۲۸۲). بررسی‌ها نشان می‌دهد با ایجاد انگیزه صحیح در کارگران می‌توان بهره‌وری را به سهولت تا حد بالایی افزایش داد (رضایی، ۱۳۸۶:



۱۰۲). افراد دوست دارند حتی برای انجام کار یا خدمتی کوچک تشویق شوند، و مورد احترام قرار گیرند. یک تشویق ساده و صمیمانه در زمان مناسب کارکنان به نسبت موفقیت‌هایشان، موجب اعتماد به نفس، خوشحالی و رضایت شغلی می‌شود که نتیجه این کار بالا رفتن انگیزه و تشویق آنان به کار بیشتر می‌شود (طاهری، ۱۳۸۵، ۲۸۳).

**ایجاد فرهنگ کاری:** فرهنگ کار عبارت از آگاهی و باوری است که مردم در تفسیر تجربیات خود و محیط اطراف خود از کار کردن و نتیجه آن دارند و بالطبع این تفسیر، رفتار اجتماعی و یا سازمانی خاصی را در جهت میل به کار و پرکاری و بی‌رغبتی به کار و کم‌کاری دیکته می‌کند و این فرمان هم زمان از ضمیر ناخود آگاه و خود آگاه انسان صادر می‌گردد (رضایی، ۱۳۸۶: ۱۰۶) ایجاد وجدان کاری: وجدان کاری عبارت است از، گرایش درونی که به مدد آن انسان گرایش به انجام کار بیشتر و بهتر را پیدا می‌کند و ارضاء روحی و مادی می‌شود. وجدان کار را می‌توان وضعیتی دانست که در آن افراد جامعه در مشاغل گوناگون سعی دارند تا کارهای محول شده را به بهترین وجه و به طور دقیق و کامل با رعایت اصول بهینه‌سازی و بهره‌وری انجام دهند (همان).

**الگوی از مدیریت ژاپنی:** شرکت‌ها و موسسات ژاپنی از کارکنان همگن و متحد تشکیل شده است که هر یک شخصا و ذاتا به پیشرفت موسسات خود علاقه مند هستند. در این علاقه نه زور در کار است و نه قانون، هر چه هست شور و علاقه فردی برای دستیابی به اهداف موسسات و در نهایت، پیشرفت و اعتلای کشور است که چنین اشتیاقی چشم‌گیر و تحسین برانگیزی را نسبت به پیشبرد امور موسسات در جان و دل کارکنان آن ایجاد می‌کند. بهترین تجلی گاه، احساس شور و علاقه، نمود آن در رفتار و طرز برخورد افراد با زیر دستان و مافوق‌ها و نوع هم‌کاری و هم‌فکری و مداخلات دلسوزانه و داوطلبانه همگان در امور و سرنوشت موسسات می‌باشد. البته منظور از این نوع مداخله، نه دخالت‌های بد و مزاحم، بلکه هم‌گامی و هم‌سویی دلسوزانه در فضای صحیح مشارکت و توأم با وابستگی و احساس تعلق به محیط کار و مجموع سازمان است.

از این رو مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مختلف و در رده‌های متفاوت، نه تنها با مشکل و مانع برخورد نمی‌کند، بلکه به طرق گوناگون تشویق و ترغیب هم می‌شود (طاهری، ۱۳۸۵: ۴۶).

بنابر این می‌توان گفت، اگر کارکنان از وضع کاری خود راضی نباشند، و مدیران هم توان تعامل با آنان را نداشته باشند؛ اسراف آنان به این طریق‌ها بروز می‌کند: بی‌کاری، کم‌کاری، نظارت خواهی، مسئولیت‌گریزی، تبلی، فساد، تقلب، فقر و بدبختی (رضایی، ۱۳۸۶: ۱۰۶). عوامل مؤثر در اسراف عبارتند از: ۱- وجود تبعیض بین کارکنان؛ ۲- ناامنی شغلی؛ ۳- موفق نبودن و بی‌میلی در برنامه‌ریزی‌های میان‌مدت یا بلندمدت؛ ۴- مساعد نبودن محیط کاری مناسب؛ ۵- عدم توجه به نیازهای واجب کارکنان؛ ۶- کنترل نکردن (بی‌ثباتی در برنامه‌های کنترلی)؛ ۷- ناهماهنگی رشته تحصیلی و شغلی؛ ۸- استفاده نکردن از تخصص‌ها در مشاغل مربوط؛ ۹- بی‌برنامگی مدیریت؛ ۱۰- فقدان کارآموزی؛ ۱۱- ناهماهنگی استعدادهاي فردي و شغلي؛ ۱۲- روابط نادرست مدیران با کناران؛ ۱۳- بی‌علاقگی به کار فعلی و انتقال پی در پی نیروی انسانی؛ ۱۴- تورم نیروی انسانی (استاد زاده، ۱۳۹۲: ۲۹/۹). ولی اگر موارد ذکر شده توسط مدیران رعایت شود از اسراف جلوگیری شده و به افزایش بهره‌وری سازمان کمک خواهد شد.

### ایجاد خود کنترلی

خود کنترلی باعث می‌شود که انسان در کارها، خودش مدیریت باشد، مدیریت برخواستن، ایجاد حالتی است در درون فرد که بدون دخالت عامل خارجی او را به انجام وظایفش متمایل می‌سازد. هدفی که در خودکنترلی دنبال می‌شود ارائه یک شخصیت سالم است که به بلوغ فکری رسیده و در برابر انواع مشکلات از خود مقاومت نشان می‌دهد. خود مدیریتی افراد را قادر می‌سازد تا انتخاب‌های آگاهانه داشته باشند و دیدگاه‌های جدید را با مهارت‌های عمومی انطباق دهند، تا در صورت بروز مشکلات جدید به کار برده شود (منستری<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۵)، رفتارها، احساسات و تحریکات ناخوشایند را هدایت و آرامش خود را در بحران‌ها کنترل کند و انعطاف پذیری با چالش‌ها را از خود نشان دهد (باب<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸: ۲)

**استراتژی‌های:** خود مدیریتی به ساختن محیط کار کمک، انگیزه‌ها را افزایش و رفتارهایی که به دستیابی به استانداردهای عملکرد کمک می‌کنند تسهیل می‌بخشد و عبارتند از خود نظارت، خود

- 1 . Ministry.
- 2 . Bob.





تنظیم هدف، خود هدایتی، خود پاداش و خود تنبیه (گومز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷، ۱۰). در خود مدیریتی فرد برای نظارت کردن از مستندات استفاده و به دنبال ارزیابی و تقویت رفتارهای خود است (لاوریس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶: ۱).

دوری از نفس اماره: طبق بیان قرآن هر انسان طبیعتاً حریص می‌باشد، «إِنَّ الْإِنْسَانَ خُلِقَ هَلُوعًا؛ که انسان مخلوقی طبعاً سخت حریص و بی‌صبر است» (معارج/۱۹) و دارای نفس اماره است، «إِنَّ النَّفْسَ لَأَمَّارَةٌ بِالسُّوءِ؛ زیرا نفس اماره انسان را به کارهای زشت و ناروا سخت و می‌دارد» (یوسف/۵۳). اماره-گی ظهور جهل، ندانی، و بی‌عقلی است، اگر انسان زمینه نفس اماره را به حد زیاد در خود فراهم نماید به نفس مسوله پایین می‌آید. در این مرحله فرد بدی کار بد خود را درک نمی‌کند و همه چیز را خوب می‌پندارد، این آیات به این مطلب اشاره دارد، «الَّذِينَ ضَلَّ سَعِيَّهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَهُمْ يَحْسَبُونَ أَنَّهُمْ يُحْسِنُونَ صُنْعًا؛ آن‌ها هستند که سعی‌شان در راه دنیای فانی تباه گردید و به خیال باطل می‌پنداشتند که نیکوکاری می‌کنند» (کهف/۱۰۴)، «قَالَ... كَذَلِكَ سَوَّلْتُ لِي نَفْسِي؛ سامری گفت: ... نفس من چنین به نظرم جلوه داد» (طه/۹۶)، «قَالَ بَلْ سَوَّلَتْ لَكُمْ أَنْفُسُكُمْ؛ یعقوب گفت: بلکه امری را نفس مکار در نظر شما بسیار زیبا جلوه داده» (یوسف/۱۸ و ۸۳). این وقت است که انسان نفس و جان خود را کاملاً برای شیطان فراهم می‌کند و شیطان بر او نازل می‌شود، یعنی وارد بدن انسان شده فعالیت خود را با اعضای جسمانی آن انسان فراهم می‌کند، که در این باره چنین آمده، «هَلْ أُنَبِّئُكُمْ عَلَىٰ مَن تَنَزَّلُ الشَّيَاطِينُ؛ آیا می‌خواهید من شما را آگاه سازم که شیاطین بر چه کسان نازل می‌شوند» (شعراء/۲۲۱). حضرت امام علی(ع) می‌فرماید: «اتخذوا الشيطان لأمرهم ملاكا و اتخذهم له أشراكا، فباض و فرخ في صدورهم و دب و درج في حجورهم، فنظر بأعينهم و نطق بألسنتهم، فركب بهم الزلل و زين لهم الخطل، فعل من قد شرکه الشيطان في سلطانه و نطق بالباطل علی لسانه؛ شیطان را ملاک کار خود قرار دادند و شیطان نیز آنان را شریک خود ساخت، پس، در سینه‌هایشان، تخم گذاشت و جوجه برآورد و بر روی دامشان جنبیدن گرفت و به راه افتاد، از راه چشمانشان می‌نگریست و از زبانشان سخن می‌گفت، به راه خطایشان افکند و هر نکوهیدگی و زشتی را در دیده‌شان بیاراست و در اعمالشان شریک شد، و سخن باطل خود بر زبان ایشان نهاد» (نهج البلاغه، خطبه ۷).

1 . Gomez.  
2 . Lawrence.

کسب نفس لوامه: در کنار نفس اماره نفس لوامه وجود دارد، این نفس انسان را سرزنش می‌کند و از کارهای بد باز می‌دارد، در این باره در قرآن چنین آمده، «لَا أُقْسِمُ بِالنَّفْسِ اللَّوَّامَةِ؛ قسم به نفس پر حسرت و ملامت» (قیامت/۲). اگر این رشد و خودسازی در انسان به کمال برسد به نفس مطمئن نائل می‌شود که در آن تمام خواهش‌های انسانی در مدار حق است، که در این آیه به آن اشاره شده، «يَا أَيُّهَا النَّفْسُ الْمُطْمَئِنَّةُ» (فجر/۲۷). اگر در انسان نفس لوامه استقرار پیدا کند خداوند به چنین انسانی نور هدایت می‌دهد که با آن حق را از باطل شناسایی می‌کند، که این آیه به این مطلب متذکر شده، «إِنَّ تَتَّقُوا اللَّهَ يَجْعَلْ لَكُمْ فُرْقَانًا؛ اگر خدا ترس و پرهیزکار شوید خدا به شما فرقان بخشد» (انفال/۲۹).

**باورهای دینی:** در اسلام زمینه‌های مناسب برای رشد خودکنترلی افراد فراهم می‌باشد، فرد مسلمان خود را در مقابل خدا مسئول می‌پندارد نه در مقابل رئیس و سازمان. التفات و توجه به حرام و حلال و پرهیز از گناه شیوه‌هایی هستند که فرد مسلمان را خودکنترل می‌سازند و فرد همیشه خدا را ناظر اعمال خود می‌داند. در واقع خودکنترلی، ایجاد حالتی است در درون فرد که او را به انجام وظایفش متمایل می‌سازد، بدون آنکه عامل خارجی او را تحت کنترل داشته باشد. هدفی که در خودکنترلی دنبال می‌شود ارائه يك شخصیت سالم، که به بلوغ فکری رسیده و در برابر انواع مشکلات از خود مقاومت نشان می‌دهد و خود با بینش درست عامل آن را انتخاب می‌کند. اگر در سازمان بجای وظیفه محور بودن تکلیف محور باشد دیگر مشکلی برای کنترل شدید و یا کم‌کاری کارکنان وجود ندارد، چون شخص مسئول در سازمان خود را شرعاً مکلف به انجام وظیفه خود می‌داند، و در این امر ناظرانی چون خداوند، معصومین، و فرشتگان را حاضر می‌بیند (خیری، ۱۳۸۸/۱۲/۱۵). با این بیان معلوم می‌شود که انسان نیاز به هدایت دارد تا فعالیت خود را درست و اثربخش انجام دهد، پس این مدیر سازمان است که با تقویت اخلاق، معنویت و دین‌داری در بین کارکنان نظرها را به سوی وجدان کاری، و خود کنترلی سوق می‌دهد، تا کارگر با شناخت بدی کار ناشایست به فعالیت خود ادامه دهد.

یک انسان پرهیزگار و درست کار همیشه خود را در محضر خداوند می‌داند، چون خداوند فرموده: «يَعْلَمُ خَائِنَةَ الْأَعْيُنِ وَمَا تُخْفِي الصُّدُورُ، خدا برنگاه خیانت چشم خلق و اندیشه‌های نهانی دل‌ها آگاه است» (غافر/۱۹، ر.ک، افجه‌ای، ۱۳۸۳: ۷۹). در پیشگاه خدا کسی کار نادرست انجام نمی‌دهد چه یک انسان او را ببیند یا در مکانی تنها باشد. اگر شخصی در انجام کار نفس یا وجدان باطنی خود را در



نظر بگیرد؛ به هیچ وجه در انجام آن، تلف کردن زمان، هدر دادن منابع، ضرر رساندن به خود و دیگران را مدنظر ندارد، این رویکرد باعث جلوگیری از اسراف و طریق برای بالابردن بهره‌وی در سازمان خواهد بود.

### نیروی کار متخصص

نیروی انسانی ماهر و با انگیزه‌ی می‌تواند از تکنولوژی، فناری و ابزار به خوبی استفاده کند، در نتیجه فعالیت آن‌ها بهره‌وری را در پی خواهد داشت (طاهری، ۱۳۸۵: ۲۸۳). با رویکرد دینی می‌توان گفت شخصی که خود را برای شایستگی پست و مقام آماده کرده، باید قدرت و علم آن‌کار را داشته باشد؛ مدیر نیز باید تلاش کند که از شایسته‌ترین افراد استفاده کند (عباس نژاد و همکاران، ۱۳۸۴: ۶۴).

شایستگی: در قرآن در مورد انتخاب طالوت چنین آمده، «إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ؛ خداوند او (طالوت) را برگزیده و در دانش و توانایی و قوت جسم فزونی بخشیده» (بقره/۲۴۷)، انتخاب او به دلیل توانایی و شایستگی رهبری نظامی بوده است. در قرآن در باره موسی (ع) چنین آمده، «قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبْتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ؛ یکی از آن دو دخترگفت: ای پدر این مرد را به خدمت خود اجیر کن که بهتر کسی که باید به خدمت برگزینی کسی است که توانا و امین باشد» (قصص/۲۶، مظاهری، ۱۳۷۱)، علت استخدام او توانایی و امانتداری بیان شده. حضرت علی (ع) خطاب به فرماندار خود مالک می‌فرماید: «قَوْلٌ عَلَىٰ أُمُورِكَ خَيْرُهُمْ؛ کارهایت را به بهترین آنان واگذار» (نهج البلاغه، عهدنامه مالک)، گفته شده کار به کسی بده که شایسته آن است.

علم داشتن: حضرت یوسف به پادشاه مصر گفت، «اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ؛ در این صورت مرا به خزانه داری مملکت منصوب دار که من در حفظ دارایی و مصارف آن دانا و بصیرم» (یوسف/۵۵، همان). یکی از ملازمان سلیمان (ع) نیز گفت، «أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِنْ مَقَامِكَ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ؛ من پیش از آنکه تو از جایگاه خود برخیزی آن را به حضورت آرم و من بر آوردن تخت او قادر و امینم» (نمل/۳۹). کسی که علمی داشت گفت، «قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِّنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ؛ آن کس که به علمی از کتاب الهی دانا بود گفت که من پیش از آنکه چشم بر هم زنی تخت را بدین جا آرم» (نمل/۴۰). در باره جانشینی انسان آمده، «إِنِّي جَاعِلٌ فِي



الأَرْضِ خَلِيفَةً... وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا؛ من در زمین خلیفه‌ای خواهم گماشت... و خدا همه اسماء را به آدم یاد داد» (بقره/۳۱ و ۳۰، ر.ک، عباس نژاد و همکاران، ۱۳۸۴، ۶۴)، در این چهار آیه آمده که ملاک انتخاب علم، دانش و درایت برای انجام کار بوده است.

**صلاحیت داشتن:** در قرآن آمده باید افراد صالح انتخاب شود، «أَنَّ الْأَرْضَ يَرْثُهَا عِبَادِيَ الصَّالِحُونَ؛ البته بندگان نیکوکار من ملک زمین را وارث و متصرف خواهند شد» (انبیا/۱۰۵) در باره حضرت صالح نیز چنین آمده، «أَرْسَلْنَا إِلَى ثَمُودَ أَخَاهُمْ صَالِحًا أَنْ اعْبُدُوا اللَّهَ؛ به قوم ثمود برادرشان صالح را به رسالت فرستادیم که خدای یکتا را پرستید» (نمل/۴۵، ر.ک، عباس نژاد و همکاران، ۱۳۸۴: ۶۴). درباره انتخاب اهلیت هم چنین آمده، «إِنَّمَا يُرِيدُ اللَّهُ لِيُذْهِبَ عَنْكُمُ الرِّجْسَ أَهْلَ الْبَيْتِ وَيُطَهِّرَكُمْ تَطْهِيرًا؛ خدا چنین می خواهد که هر رجس و آلاشی را از شما خانواده ببرد و شما را از هر عیب پاک و منزه گرداند» (احزاب/۳۳)، در این سه آیه آمده که انسان باید صلاحیت و درخور مقام که بر او واگذار می شود باید باشد.

بنابر این می توان گفت مدیر در قبال انتخاب کارگر و کارگر نیز در برابر کار، خداوند، مدیر و سهام داران پاسخگو است. از نظر اسلام کسی حق ندارد مسئولیتی را تقبل نماید، یا نسبت به امری اقدام کند، مگر این که قبلاً آگاهی های مورد نیاز را فراگرفته باشد (واثقی، ۱۳۸۴، ۴۶). پس چنانچه مدیر کارگرانی را برگزیند که شایسته، توانا، دانا و صالح آن شغل باشد از اسراف در سازمان جلوگیری و به تقویت بهره‌وری تلاش نموده است.

### مدیریت ارتباطات

مدیریت جهت شناخت کارکنان و افراد زیرمجموعه مدیریت خود باید کانال های ارتباطی موثری ایجاد کند شناخت قابلیت های افراد و کارکنان و استفاده درست از استعداد های آن ها از طریق تماس و به وسیله کانال های ارتباطی امکان پذیر است (رضایی، ۱۳۸۶، ۱۲۲).

**جریان اطلاعات:** در سازمان های کنونی، اطلاعات باید با سرعتی بیش از هر زمان گذشته جریان یابد، حتی یک توقف کوتاه مدت در یک خط تولیدی که با سرعت زیاد عمل می کند می تواند بسیار گران تمام شود، باید بجای انباشته اطلاعات، مهم و اثرگذار بر تصمیم گیری باشد (ریچ و کونتز، ۱۳۸۸: ۶۱۵).



**ارتباطات داخلی:** یک مدیر برای انجام نقش ارتباطی خود، دو، سیستم ارتباطی رسمی و غیررسمی را در اختیار دارد، او تلاش می‌کند تا سیستم غیر رسمی به طور موثر سیستم رسمی را حمایت کند. در واقع می‌توان گفت که مهارت ارتباطی مدیران آن جنبه از روابط بین فردی را تحت تأثیر قرار می‌دهد که به عنوان هنجارهای تسهیم اطلاعات در سازمان شناخته شده است (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۳: ۲۴۴).

**گفتگوهای دوستانه:** محیط سازمان باعث می‌شود تا جوّی به وجود آید که بتوان ارتباطات گفتاری برقرار شود؛ دامنه این ارتباطات شامل، نشست‌های غیر رسمی، تشکیل تیم‌های بازی، صرف ناهار با کارکنان و همایش‌های رسمی می‌باشد (ریچ و کونتز، ۱۳۸۸: ۶۲۰). بنابر این مدیریت ارتباطات از اسراف جلوگیری و بهره‌وری را افزایش می‌دهد و بی‌توجهی به آن برای سازمان زیان‌آورد خواهد بود.

### مخارج غیر ضرور

مطالعات انجام شده توسط مک‌کینز<sup>۱</sup> نشان داد که در شرکت‌های امریکایی ۰/۸۵ متغیرهای موثر بر بهره‌وری درون سازمانی و قابل کنترل توسط مدیریت سازمان هستند و صرفاً ۰/۱۵ این متغیرها بیرونی و خارج از کنترل مدیریت هستند. علاوه بر آن مطالعه کپنرتریگور<sup>۲</sup> نشان داد که مدیریت می‌تواند ۰/۸۰ از متغیرهای درونی را تحت نفوذ در آورده و یا آن‌ها را تغییر دهد، در حالیکه ۰/۲۰ از متغیرها زیر نفوذ کارگران است (پیرایش، ۱۳۸۷: ۸۳).

**خارج سازمانی:** مهم‌ترین منابع طبیعی عبارتند از نیروی انسانی، زمین، انرژی و مواد اولیه (بروتوینکو، ۱۳۷۹، ۴۳). سرمایه‌گذاری درست روی هر یک از آن‌ها و دقت در انتخاب، خرید و انتقال‌شان موجب جلوگیری از اسراف و رسیدن به بهره‌وری می‌شود. از طرفی شرایط محیطی می‌توانند بر تعیین‌کننده‌های قابل کنترل بهره‌وری سازمانی تأثیر بگذارند، مثل، ۱. مقررات و تصمیمات قضایی، که بر رویه‌های سازمانی مانند استخدام، انتخاب ارتقا و آموزش تأثیر می‌گذارند؛ ۲. نگرش‌های اجتماعی، که بر نگرش‌ها، انتظارات، شایستگی‌ها، و ارزش‌های کارگران تأثیرگذار است؛ ۳. تغییرات در فناوری یا تغییرات در هزینه‌های مرتبط با مواد خام، انرژی و سرمایه که بر ویژگی‌های شغلی اثر گذارند (کوپلمن، ۱۳۹۲: ۹/۲۹).

1. Mc Kinsey.
2. Kepener Tregor.



داخل سازمانی: از جمله مخارج داخلی عبارتند از، بازده مواد، حجم تولید مفید به دست آمده؛ به کارگری و کنترل ضایعات؛ بالابردن کیفیت درجه مواد؛ استفاده مواد با درجه پایین تر و ارزاتر؛ بهبود بازدهی انبار و گسترش منابع تهیه مواد (بروتوینکو، ۱۳۷۹: ۳۳). به طور خاص کاهش ضایعات یکی از اصول اساسی زندگی اجتماعی بشری می باشد، با کاهش ضایعات و در نتیجه کاهش هزینه ها، سود بیشتری عاید سازمان می شود، برای به دست آوردن این هدف تهیه یک برنامه جامع برای هماهنگ ساختن اقدامات و تلاش های همه بخش ها و واحدهای سازمان ضرورتی اجتناب ناپذیر است (احدی نیا، ۱۳۹۲: ۲۹/۹). به طور مثال: تحقیقات انجام شده نشان می دهد، در ایران حدود ۰/۳۰ ارزش غذایی ضایع می شود، که این مقدار، غذای ۱۵ میلیون نفر می باشد، پژوهش دیگری به دست آورده، سرانه مصرف انرژی در ایران، معادل ۱۰۰، چین ۳۳، هند ۱۹ و اندونزی ۱۴ است (طاهری، ۱۳۸۵: ۵۳). بنابر این اگر در سازمانی تمامی امکانات برای رسیدن به عالی ترین نقطه بهره‌وری فراهم باشد، اما در مخارج داخلی مثل غذا، و انرژی اسراف شود سازمان هیچ وقت به بالاترین حد در بهره‌وری نمی رسد.

**صرفه جویی:** یکی از روش های استقرار چرخه بهبود بهره‌وری این است که صرفه جویی در همه فعالیت های سازمان به عنوان یک اصل مورد توجه قرار گیرد. در این راستا بایستی ساختارهای مناسبی طراحی شود، معمولاً صرفه جویی از طریق دو مکانیسم ساختارسازی و تشویقی در سازمان نهادینه می شود. عناصر صرفه جویی: ۱. ساختاری کردن صرفه جویی در مصرف انرژی از طریق دخیل کردن میزان مصرف در پاداش تولید؛ ۲. برقراری رابطه بین خوب مصرف کردن و پاداش؛ ۳. برقراری رابطه بین کیفیت استفاده از مواد و پاداش؛ ۴. پرداخت مستقیم مبلغی از صرفه جویی های انجام شده به کارکنان؛ ۵. تشویق کتبی کارکنانی که ستاره صرفه جویی هستند؛ ۶. زمینه سازی برای ساختاری صرفه جویی محور (سلطانی، ۱۳۹۲، ۹). صرفه جویی که ضروری به تولید نرساند مصداق بارز از دوری از اسراف می باشد، اگر این کار عملی شود بسیاری از هزینه های ناخواسته کم و بهره‌وری افزایش خواهد یافت.

## تکنولوژی

**تجهیزات جدید:** استفاده از ماشین آلات و تجهیزات جدید کارایی و اثربخشی در رسیدن به اهداف را افزایش می دهد. البته توسعه تکنولوژی باید متناسب با توسعه ظرفیت تولیدی باشد. بکارگیری



تکنولوژی پیشرفته بدون در نظر گرفتن، هزینه، منفعت و نیروی کار بی‌فایده است. برای بهبود بهره‌وری نکات زیر ضروری است:

۱. استفاده از ماشین آلات و تجهیزات بهتر؛ ۲. تحولات و پیشرفت فنی و دگرگونی‌های تکنولوژی؛ ۳. استفاده صحیح و کامل تجهیزات فنی و تکنولوژی‌ها؛ ۴. استفاده از قدرت نوآوری و خلاقیت کارکنان؛ ۵. انجام پژوهش جهت دستیابی به تکنولوژی برتر و ابداع محصولات بدیع و با کیفیت برتر؛ ۶. یک پارچه کردن صنایع و ایجاد واحدهای عظیم؛ ۷. تغییر و دگرگونی در کیفیت مواد اولیه و بهبود آن؛ ۸. تغییر و دگرگونی در فرآیند ساخت و عملکرد سیستم و بهبود شیوه‌های فنون مهندسی صنایع؛ ۹. استفاده از تدابیر ارگونومی؛ ۱۰. بکارگیری تکنولوژی گروهی؛ ۱۱. بکارگیری نظام تولید و خدمات به موقع؛ ۱۲. نظام موجودی بدون انبار (رضایی، ۱۳۸۵: ۱۰۸).

**فناوری اطلاعات:** با استفاده از امکانات و تکنولوژی جدید می‌توان در وقت صرفه جویی کرد و راه هدر رفتن منابع را گرفت این ابزار عبارتند از: تلفن؛ رایانه؛ آسانسور؛ دستگاه نماپر؛ وسایل پذیرایی مدرن؛ بولتن‌ها، اعلامیه‌ها، تابلوهای اعلانات و دستگاه تکثیر (کاسپر، ۱۳۸۹: ۵۲)، با استفاده از ایمیل و دیگر امکانات اینترنت، می‌توان اطلاعات را با سرعت و به موقع در سازمان جابجا کرد. با به-کارگیری کامپیوترهای خانگی و نرفزارهای مختلف کارها از راه دور قابل مدیریت و کنترل است، که باعث افزایش بهره‌وری، افزایش روحیه و انگیزه کارکنان و کاهش هزینه می‌شود (رس، ۱۳۸۶: ۴۶ و ۷۸). امروزه تکنولوژی بیش از گذشته مهم به نظر می‌رسد، از این رو هرگونه بی‌توجهی در فناوری و تجهیزات زیان آور و مدیریت آن از اسراف جلوگیری و بهره‌وری سازمان را افزایش خواهد داد.

### کاهش سطوح سازمانی

**دوری از نظارت‌های غیر ضرور:** بسیاری از کارهایی که در سازمان انجام می‌شود غیر ضرور بوده و باید حذف شود، مثل نظارت و کنترل دوبله یک واحد، مثل نظارت سرپرست و مقام بالاتر آن (رس، ۱۳۸۶: ۱۴)، با این کار می‌توان سطوح سازمانی را کاهش داد.

**واگذاری اختیارات:** اختیار و مسئولیت باید با هم توسعه و رشد پیدا کند پایه‌ی اعطای اختیار و درخواست مسئولیت، اعتماد به دیگران می‌باشد، کارکنانی که قابلیت از خود نشان می‌دهند بایستی اختیار در تصمیم‌گیری به آن‌ها تفویض گردد (رضایی، ۱۳۸۶: ۱۲۲). فوائد واگذاری اختیار: ۱. برای

پرداختن به کارهای مهم‌تر وقت بیشتری پیدا می‌شود؛ ۲. برای آموزش عملی کارمندان، در موقعیت کاری واقعی کارساز است؛ ۳. در پرورش قدرت تصمیم‌گیری کارکنان موثر است (کاسپر، ۱۳۸۹: ۴۵). به طور مثال: در یک سازمان ژاپنی کارگر اختیارات و آزادی عمل وسیعی دارد، به حدی که حتی در مورد استاندارد کار نیز می‌تواند تصمیم بگیرد، در این رویکرد مدیر به جای نظارت به تحقیقات و توسعه نقش بیشتری را به عهده دارند. برای کارگران بجای دستورالعمل‌ها و وظایف امکانات لازم جهت ابتکار، تفکر، تحرک، و خلاقیت، که نهایتاً موجب دلبستگی، تعلق خاطر و دخالت آن‌ها در سازمان می‌شود (طاهری، ۱۳۸۵: ۴۸).

### مدیریت زمان

**اهمیت زمان:** زمان ارزشمندترین سرمایه هر فرد، گروه و سازمان است، در واقع تنها سرمایه برگشت ناپذیر در اختیار انسان زمان است، مدیریت زمان با درک اهمیت این سرمایه با ارزش به ارائه برنامه‌ها و طرح‌ها جهت جلوگیری از اتلاف وقت و استفاده حداکثر آن اشاره دارد (رضایی، ۱۳۸۶: ۱۴۸). هر شیء که ارزش آن زیاد باشد منفعت آن نیز زیاد است، پس اگر بتوان از اسراف در وقت جلوگیری کرد بهره‌وری سازمان به سرعت بالا می‌رود. انعطاف پذیر بودن زمان انجام کار، سبب شادابی بیشتر و در نهایت منجر به بهره‌وری بیشتر کارکنان می‌شود (رس، ۱۳۸۴: ۷۸).

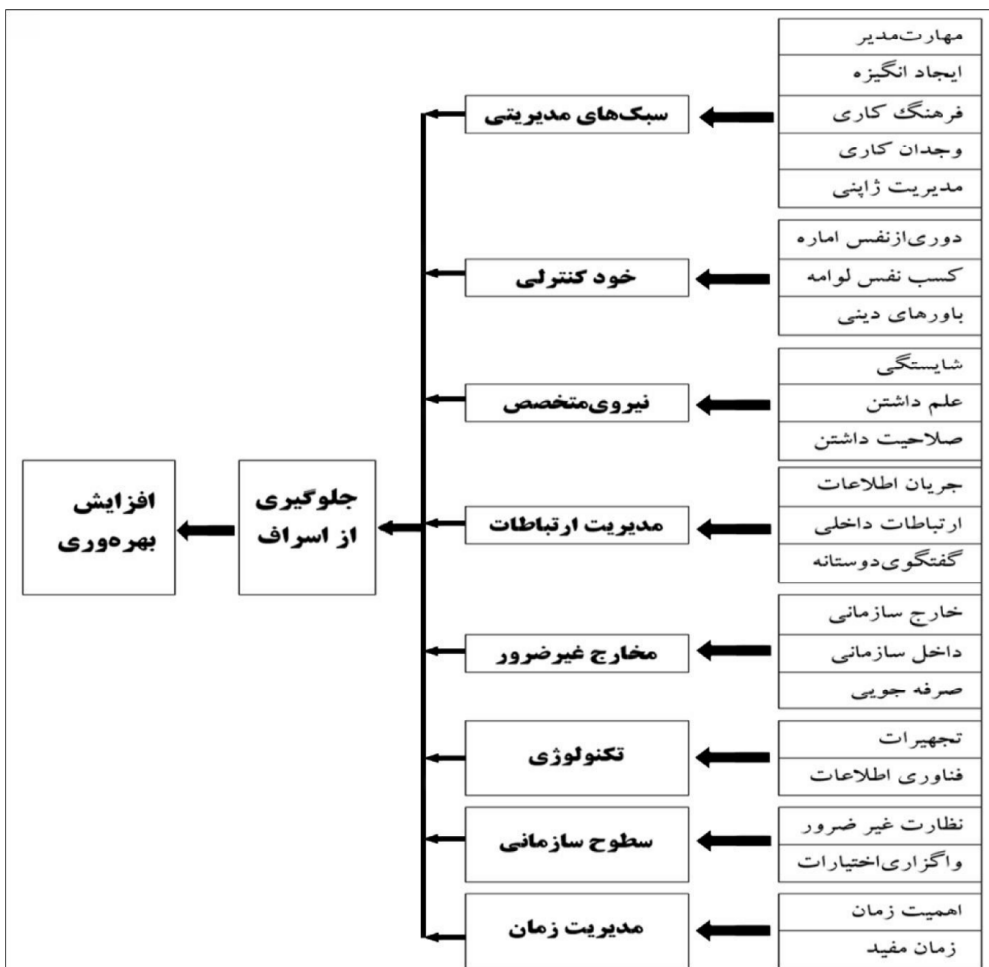
**زمان مفید:** طبق آمار رسمی ساعات کار مفید در ژاپن ۴۹ تا ۶۰ ساعت در هفته، در کره جنوبی ۵۴ تا ۷۲ ساعت در هفته، در امریکا ۳۶ تا ۴۰ ساعت در هفته، در ایران نیز ۶ تا ۹ ساعت در هفته بوده است. در پژوهشی در سال ۱۳۶۵ در یک شرکتی در ایران معلوم شد که کار رسمی سازمان ۵۲ ساعت کار در هفته بوده، یعنی ۴۴ ساعت کار معین و رسمی به اضافه ۸ ساعت اضافه کاری، اما در نتیجه در عمل فقط ۷ ساعت و ۸ دقیقه کار مفید انجام شده است. با بررسی‌های انجام شده به دست آمده، که میانگین کار مفید هر فرد در بخش‌های اداری، خدماتی، صنعتی و دولتی، در ایران ۱/۵، در انگلیس ۶/۱۵، در پرتغال ۸/۲۰ ساعت در روز بوده است. در یک تحقیق در سال ۱۳۷۲ معلوم شده که: در ایران قریب به دو میلیون کارگر و کارمند دولتی بوده، و در روزی ۳ میلیون ساعت کار مفید انجام می‌شده، و ۱۳ میلیون ساعت کار را این افراد به هدر می‌داده اند (طاهری، ۱۳۸۵: ۵۳).





به طور نمونه، از جمله فعالیت‌های که منجر به اتلاف زمان می‌شود عبارت است از: تماس‌های طولانی؛ آدم‌های پرحرف؛ راه‌بندان و پیداکردن جای پارک؛ قرارهای ملاقات و جلسات طولانی و غیر ضرور؛ دستگاه‌ها و تجهیزات خراب؛ صفوف طولانی؛ خودرویی که اول صبح روشن نمی‌شود؛ موه‌های بدحالت؛ شبیه شدن به آدم‌های معروف و سرعت آسانسور (کاسپر، ۱۳۸۹: ۲۸-۳۲). بنابراین می‌توان گفت بیشترین اسراف در سازمان‌های رسمی و قانون مدار صورت می‌گیرد در زمان است، این کار از نظر شرعی حرام و از نظر سازمانی رسیدن به کف بهره‌وری می‌باشد، که با جلوگیری از آن بهره‌وری در سازمان به طور طبیعی افزایش پیدا خواهد کرد.

بررسی و تبیین تأثیر اسراف در بهره‌وری سازمان از منظر اسلام



مدل تحلیلی تحقیق



## نتیجه‌گیری و پیشنهادات

از مطالعه اکتشافی تحقیق سوال محوری آن به این صورت بیان شد، «چگونه می‌توان با جلوگیری از اسراف بهره‌وری را در سازمان بالا برد؟». از بررسی و تحلیل داده‌ها نیز به دست آمد که اسراف همان‌طور که در آیات و روایات بیان شد عبارت است از هر فعالیت و مصرفی که اضافه بر معمول باشد، به‌طور نمونه در این دو حدیث از اسراف چنین یاد شده، امام صادق (ع)، در باره حد اقل اسراف چنین فرموده، «این‌که لباس بیرون‌ت را لباس خانه دم دستی قرار دهی و ته مانده ظرفت را دور بریزی» (کافی، ۴، ۵۶)، آن حضرت نشانه‌های اسراف را چنین برشمرده، «اسراف کننده را سه نشانه است: چیزهایی را می‌خرد، می‌پوشد و می‌خورد که در شان او نیست» (نور الثقلین، ۱، ۷۷۲). بهره‌وری نیز عبارت بود از استفاده حداکثری، درست و بجا از منابع، امکانات و ظرفیت‌های سازمان. نتیجه تحقیق هم نشان داد که اسلام بر دوری از اسراف تأکید فراوان دارد، به اندازه‌ته مانده آب لیوان اگر هدر داده شود اسراف به حساب آمده، با این وصف تحلیل یافته‌ها ۸ مقوله در قالب ۲۳ زیر مقوله ارائه نموده، که هر یک از آن‌ها سبب دوری از اسراف و افزایش بهره‌وری در سازمان خواهد شد. بنابر این هر گونه زیاده روی در وقت، بکاربردن نیروی انسانی بیش از حد، استخدام افراد غیر متخصص، بکاربردن منابع زیاد و تولید محصول کم، پرداخت هزینه زیاد و به‌دست آوردن مواد اولیه کم، اشغال مکان بیشتر از نیاز، بی‌دقتی در فرایند کار، به‌کار نگرستن تکنولوژی جدید در تولید، مصارف افسارگسیخته فردی و سازمانی، تمرکز اداری، اجتناب از خلاقیت‌ها، رازی شدن به بهره‌وری ناچیز، اطلاع رسانی ناقص، روابط عمومی ضعیف، رفتارهای ناشایست، عدم نفوذ در افراد، و توجه نداشتن به محیط باعث اسراف و مانع افزایش بهره‌وری در سازمان می‌باشد.

پژوهش حاضر به نکاتی که منجر به اسراف و کاهش بهره‌وری در سازمان می‌شود اشاره نموده است، از این روی پیشنهاد می‌شود در تحقیقات بعدی به این موارد پرداخته شود، بررسی اسراف زمان، منابع و علم در تکراری بوده تحقیقات حوزوی و دانشگاهی، بررسی افزایش بهره‌وری در سازمان با اجرای احکام اسلامی، بررسی اسراف هزینه‌های نابجا و بی‌مورد در بعضی از سازمان‌ها (موردی) و بررسی اهمیت دادن به منابع دیگران و بیت‌المال جهت دوری از اسراف و افزایش بهره‌وری منابع اجتماعی.

## فهرست منابع

۱. القرآن الکریم، (۱۳۷۸)، ترجمه محی الدین مهدی الهی قمشه‌ای، خط و تذهیب محمد سعید اهری زاده، قم، فاطمه الزهرا(س).
۲. نهج البلاغه، علی بن ابی طالب(ع)، (۱۳۸۲)، گردآوری: محمد بن حسین الرضی، تصحیح محمد دشتی، ترجمه آیتی، نسیم حیات، چاپ اول.
۳. احدی نیا، ناصرالدین، (۲۰۰۵)، راهکارهای افزایش بهره وری، تدبیر، س ۱۵.
۴. استاذزاده، مریم، (۲۹. ۹. ۱۳۹۲)، عوامل مؤثر در افزایش یا کاهش بهره وری نیروی انسانی، <http://www.mgtsolution.com>.
۵. استیری، مهرداد و مهدی شریفی، (۱۳۹۵)، شناسایی و ارزیابی اقدامات سیستم های کاری با عملکرد بالا در صنعت خدمات بانکداری کشور، نوآوری و ارزش آفرینی، سال ۵، ۱۰، صص ۹۳-۱۰۸.
۶. انوری، حسن، (۱۳۸۱)، فرهنگ بزرگ سخن، تهران، نشر سخن، چاپ اول.
۷. ایرانژاد پاریزی، مهدی، و پرویز ساسانگهر، (۱۳۸۶)، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، تهران، موسسه عالی بانکداری ایران، چاپ دهم.
۸. افجه ای، علی اکبر، (۱۳۸۴)، مدیریت اسلامی، تهران، جهاد دانشگاهی واحد علامه طباطبایی، ۶.
۹. احمدی، مسعود، (۱۳۸۳)، مدیریت اسلامی، تهران، ویرایش، چاپ اول.
۱۰. الوانی، مهدی، (۱۳۸۷)، تصمیم گیری و تعیین خط مشی دولتی، تهران، سمت، چاپ سیزدهم.
۱۱. پیرایش، رضا، (۱۳۸۷)، مدیریت بهره‌وری، زنجان، دانشگاه زنجان، ۱.
۱۲. حافظ نیا، محمدرضا، (۱۳۸۴)، مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران، سمت، چاپ یازدهم.
۱۳. جوزن بروتونکو، (۱۳۷۹)، مدیریت بهره‌وری، مترجم: محمدرضا ابراهیمی مهر، تهران، موسسه کار و تأمین اجتماعی، چاپ دوم.
۱۴. خاکی، غلامرضا، (۱۳۷۸)، روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه نویسی، تهران، مرکز تحقیقات علمی ایران، چاپ اول.



۱۵. خاکی، غلامرضا، (۱۳۸۲)، مدیریت بهره‌وری (تجزیه و تحلیل آن در سازمان)، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ سوم.
۱۶. خیری، طاهر، (۱۳۸۸/۱۲/۱۵)، خود کنترلی در سازمان، <http://www.imi.ir>.
۱۷. دانایی فرد، حسن، الوانی، مهدی، آذر، عادل، (۱۳۸۳)، روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت، تهران، صفار، چاپ اول.
۱۸. ریچارد اچ. هال، (۱۳۸۴)، سازمان (ساختار، فرایند و ره آوردها)، ترجمه: علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ چهارم.
۱۹. رضائیان، علی، (۱۳۸۷)، مبانی سازمان و مدیریت، سمت، تهران، چاپ یازدهم.
۲۰. رس‌جی، (۱۳۸۶)، مدیریت زمان (اصول مفاهیم و تکنیک‌ها)، مترجم: مسعود احمدی، تهران، کوهسار، چاپ پنجم.
۲۱. رضایی، نادر، (۱۳۸۶)، مقدمه‌ای بر مدیریت بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان، تهران، اوحدی، چاپ اول.
۲۲. سجادی، علی، (۱۳۸۵)، خودکنترلی در نظام کنترل و نظارت اسلامی، (با نگاهی بر جایگاه خودکنترلی در نظریه‌های مدیریت)، اندیشه صادق، ش ۲۳، ص ۳-۱۶.
۲۳. سلطانی، ایرج، (۱۳۹۲. ۹. ۲۹)، چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری در سازمان‌های تولیدی، <http://www.mgtsolution.com>.
۲۴. شفیعی‌زاده، حمید، و همکاران، (۱۳۹۱)، مدیریت بهره‌وری (مجموعه مقالات)، تهران، پژوهشکده تحقیقات راهبردی، چاپ اول.
۲۵. عباس نژاد، محسن و همکاران، (۱۳۸۴)، راهنمای پژوهش در قرآن و علوم روز (۱) قرآن مدیریت و علوم سیاسی، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، چاپ اول.
۲۶. طاهری، شهنام، (۱۳۸۵)، بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان (مدیریت بهره‌وری فراگیر)، تهران، هستان، چاپ دوازدهم.
۲۷. طباطبایی، محمد حسین، (۱۳۷۴)، تفسیر المیزان، ترجمه: محمد باقر موسوی همدانی، قم، جامعه‌ی مدرسین، چاپ پنجم.
۲۸. فروتنی، زهرا، (1387)، مبانی تصمیم‌گیری استراتژیک امام خمینی، تهران، پژوهش‌کده امام خمینی و انقلاب اسلامی، چاپ اول.



۲۹. فرهنگی، علی اکبر، صفرزاده، حسین، خادمی، مهدی، (۱۳۸۳)، نظریه های ارتباطات سازمانی، تهران، رسا، چاپ اول.
۳۰. فرهنگی، علی اکبر، حسین صفرزاده، (۱۳۸۵)، روش تحقیق در علوم انسانی (با نگرش بر پایان نامه نویسی)، تهران، پویش، چاپ اول.
۳۱. کاظمی، عباس، (۱۳۸۱)، بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان، تهران، سمت، چاپ اول.
۳۲. کاسپر پستاوسکی، (۱۳۸۹)، مدیریت زمان، مترجم: علی حسینی، تهران، نواندیش، چاپ اول.
۳۳. محمدی ری شهری، محمد، (۱۳۷۷)، میزان الحکمه، مترجم: حمیدرضا شیخی، قم، دارالحديث، چاپ اول.
۳۴. مظاهری، حسین، (۱۳۷۱)، گفتاری در رابطه با مدیران و کار در اسلام، قم.
۳۵. مومنی راد، اکبر، علی آبادی، خدیجه، فردانش، هاشم، مزینی، ناصر، (۱۳۹۲)، تحلیل محتوای کیفی در آیین پژوهش: ماهیت، مراحل و ابزار نتایج، اندازه‌گیری تربیتی، ش ۱۴، س ۴، ص ۱۸۷-۲۲۲.
۳۶. هاینس وی، ریچ، هرولد کونتز، (۱۳۸۸)، اصول مدیریت (چشم انداز جهانی) مترجم: علی پارسائیان، تهران، ترمه، چاپ دوم.
۳۷. هرولد کونتز، سیریل اودانل، هیتز. ویریح، (۱۳۸۸)، اصول مدیریت، ترجمه: محمدعلی طوسی و همکاران، تهران، موسسه مدیریت و برنامه ریزی، چاپ هفتم.
۳۸. هولستی، ال. آر. (۱۳۸۰)، تحلیل محتوا در علوم اجتماعی و انسانی، ترجمه: نادر سالارزاده امیری، تهران، دانشگاه علامه طباطبایی، چاپ دوم.
۳۹. واتقی، قاسم، (۱۳۸۴)، درس‌های از اخلاق مدیریت، تهران، امیر کبیر، چاپ دوم.
۴۰. یوسف نژاد عالی زمینی، محمد، (۱۳۹۱)، شیوه‌نامه پژوهش و نگارش علمی، اول، تهران، پژوهشگاه انسانی و مطالعات فرهنگی.

41. Bob Harrison, (2018) Leadership-Skills, Aptitude & Emotional Intelligence.
42. Cezar Vasilescu, (2011), Effective Strategic Decision-making, Journal of defense resources management, No.1, Brasov, Roman.



43. Gomez, Savilene Julia, (2017), Self-Management Skills of Management Graduates, International Journal of Research in Management & Business Studies, Vol. 4 Issue 3, India.
44. Lawrence Michael, Mogga Rombe, (2016) Effective Time and SelfManagement, Environment and Productivity in an Organization, Science Journal of Business and Management. Vol. 4, No. 6, South Sudan.
45. Mary Ragui Joel Kipleting Matui, (2011), employee productivity on Organizational performance in the kenyan banking sector, Department of Business Administration Kenyatta University.
46. Ministry of Health, (2016) Self-management Support for People with Long-term Conditions, New Zealand.
47. Rabia Imran, Mehwish Majeed, Abida Ayub, (2015), Impact of Organizational Justice, Job Security and Job satisfaction on Organizational Productivity, Journal of Economics, Business and Management, Vol. 3, No. 9.