

# بررسی عوامل و موانع انسانی بهره‌وری از دیدگاه مدیران سازمانهای مشمول قانون تأمین اجتماعی\*

دکتر محمود ساعتچی  
عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

## چکیده

مهمترین هدف هر سازمان، دستیابی به بالاترین سطح بهره‌وری ممکن یا بهره‌وری بهینه است. عوامل مؤثر بر بهره‌وری، عبارت از: سرمایه، ابزار و وسائل، روشهای انجام دادن کار، ساختمان و نیروی انسانی است. در بین این عوامل، منابع انسانی مهمترین نقش را در افزایش یا کاهش بهره‌وری سازمان ایفا می‌کند. و سهم مدیران نیز، بیش از عوامل انسانی دیگر است. مدیران براساس باورها و دیدگاههای خود عمل می‌کنند. بنابراین، اگر بخواهیم رفتار مدیران را در زمینه‌ی خاصی پیش‌بینی یا نظریه و مدلی را از

---

\* هزینه‌های این پژوهش به وسیله مؤسسه کار و تأمین اجتماعی (وابسته به وزارت کار و امور اجتماعی) تأمین و پرداخت گردیده است.

نظر مرتبط بودن آن با تجارب مدیران ارزیابی کنیم، لازم است نگرش مدیران را در آن زمینه‌ی خاص، بشناسیم. پژوهش حاضر، به "بررسی نگرش مدیران سازمانهای مشمول قانون تأمین اجتماعی در زمینه عوامل و موانع بهره‌وری در سازمانها" می‌پردازد. این پژوهش در تابستان سال ۱۳۷۸ انجام گرفته است، محدوده‌ی تحقیق، سازمانهای واقع در شهر تهران بوده و مدیران در سه سطح پایه، میانی و عالی، مورد بررسی قرار گرفته‌اند. در این بررسی، یک سؤال اصلی و چندین سؤال فرعی مطرح شده است. سؤال اصلی پژوهش حاضر عبارت است از: آیا نگرش مدیران مورد مطالعه در زمینه‌ی عوامل و موانع بهره‌وری سازمانها در جهت تأیید عوامل و موانع معرفی شده در نظریه‌ی چند عاملی بهره‌وری و مدل مرتبط با آن، یعنی مناباماس می‌باشد یا خیر؟ ضمناً در رابطه با این پژوهش ۳۱ سؤال فرعی دیگر نیز مطرح شده است که برای رعایت اختصار، در این مقاله تنها چند سؤال فرعی ارائه می‌شود. «آیا مدیران مهمترین هدف هر سازمان را دستیابی به بهره‌وری بهینه می‌دانند؟» آیا مدیران مهمترین عامل درون سازمانی برای دستیابی به بهره‌وری بهینه را مدیریت و رهبری اثربخش می‌دانند؟ «آیا مدیران نقش بهبود شبکه‌های ارتباطی در سازمان را در بهره‌وری بهینه، مؤثر می‌دانند؟»، .... این پژوهش نوعی پیمایش توصیفی-تحلیلی است و به منظور اجرای آن نیز ۱۵۰ سازمان (از کل ۳۴۵۰ سازمان) به عنوان جامعه‌ی نمونه انتخاب شده‌اند، که حدوداً ۴/۲ درصد از کل جامعه را تشکیل می‌دهند. روش نمونه‌گیری به صورت نظام‌مند (سیستماتیک) تعیین شده است. نتایج حاصل از این پژوهش حاکی از آن است که مدیران سازمانهای مورد مطالعه در سطوح مختلف، جملگی عوامل و موانع معرفی شده در ادبیات پژوهش، به ویژه عوامل و موانع معرفی شده در مدل نظام‌مند انتخاب و به کارگیری اثربخش منابع انسانی در سازمان (مناباماس) را به عنوان عوامل مؤثر بر بهره‌وری و موانع آن، مورد تأیید قرار داده‌اند. عوامل مورد تأکید در مناباماس، عبارتند از؛ (۱) عامل محور، (۲) عوامل درون سازمانی اصلی و مؤثر بر بهره‌وری، (۳) عوامل درون سازمانی مکمل و مؤثر بر بهره‌وری و (۴) عوامل برون سازمانی مؤثر بر بهره‌وری. لازم به یادآوری است که

هزینه این پژوهش به وسیله مؤسسه کار و تأمین اجتماعی (وابسته به وزارت کار) پرداخته شده است.

#### مقدمه

هر نوع محصولی با ادغام یا ترکیب چهار عامل اصلی، یعنی؛ زمین، سرمایه، کار و سازماندهی، تولید می‌شود و بهره‌وری نیز درجه استفاده مؤثر از هر یک از عوامل تولید است. در نیمه دوم دهه ۱۹۸۰، بهره‌وری بیشتر کشورهای عضو سازمان بهره‌وری آسیایی (APO)<sup>۱</sup> به طور متوسط در هر سال رشدی در حدود "۲" تا "۷" درصد داشته است. طبق آمار منتشر شده توسط سازمان بهره‌وری آسیایی، شاخص بهره‌وری کار کشورهای عضو این سازمان در این مدت رشد تقریباً یکنواختی داشته و در سال ۱۹۹۰ (به نسبت سال ۱۹۸۵) به مقادیر زیر رسیده است:

هنگ‌کنگ ۱۴۰/۷، تایلند ۱۳۷/۰۹، تایوان ۱۳۶/۴۹، کره جنوبی ۱۳۴/۷۶، سنگاپور ۱۲۷/۶۴، هندوستان ۱۱۹/۹۶، ژاپن ۱۱۷/۹، مالزی ۱۱۶/۰۶، پاکستان ۱۱۴/۰۶، فیلیپین ۱۱۰/۲۸ و بالاخره، ایران (بدون نفت) ۷۵/۶. این آمار نشان می‌دهد که علیرغم پویایی اقتصادی منطقه آسیا، در سالهای ۱۹۸۵ تا ۱۹۹۰، جمهوری اسلامی ایران در این مدت رشد منفی داشته است.

برای اینکه درآمد سرانه کشوری افزایش پیدا کند، لازم است بهره‌وری ملی در آن کشور به حد «بهینه» برسد. برای اجرای فنون بهره‌وری در یک سازمان، باید در آغاز مسائل و مشکلات را شناسایی کنیم و سپس مشکلات اساسی را مشخص سازیم. ما معتقدیم که از بین عناصر اصلی تولید، «عامل انسانی» مهمترین است و در بین همه عوامل انسانی موثر در بهره‌وری نیز «مدیران» مهمترین و باارزش‌ترین نقش را به عهده دارند. برای مثال، (۱) مدیران می‌توانند با بهره‌گیری از داوری و تشخیص افراد تحت نظارت خود، بهره‌وری واحد تحت نظارت خود را بین ۱۷ تا ۲۵ درصد افزایش دهند،

(۲) تلفیق طرحهای فردی در قالب طرحهای گروهی، نیروی بالقوه بهره‌وری را به وسیله تفکر گروهی، توسعه خواهد داد و...

مدیران نیز همانند دیگران بر اساس دیدگاه، اعتقادات و باورداشتهای خود عمل می‌کنند. بنابراین، یکی از روشهای شناخت رفتار کنونی مدیران در محیط کار و پیش‌بینی رفتار آنان در آینده (در رابطه با بهره‌وری افراد تحت نظارتشان)، آگاهی یافتن از نگرش آنان است. با شناخت شیوه تفکر مدیران در زمینه‌های مورد نظر (و در این تحقیق در زمینه عوامل و موانع انسانی بهره‌وری)، می‌توان حداقل با بعضی از دلایل پائین بودن سطح بهره‌وری در کشورمان، آشنا شد. به عبارت دیگر، اگر نگرش مدیران با یافته‌های علمی اندیشمندان، صاحب‌نظران و محققان در زمینه عوامل و موانع انسانی بهره‌وری در سازمانها همسو باشد، باید موجباتی را فراهم آورد که این عوامل به درستی به کار گرفته شوند، موانع از پیش پای مدیران برداشته شوند و از طرف دیگر، اگر نگرش مدیران با نگرش صاحب‌نظران در این زمینه‌ها همسو نباشد، لازم است دلایل و آثار آن را جستجو کنیم.

### تعاریف عملیاتی واژه‌ها

بررسی: فعالیتی است مبتنی بر گردآوری اطلاعات یا داده‌های میزان شده در مورد یکایک اشیاء، وقایع یا افراد معین (فرنچ<sup>۱</sup> و ساورد<sup>۲</sup>، ۱۳۷۱، ص ۶۱۰).

عوامل و موانع بهره‌وری: در این پژوهش، عوامل و موانع بهره‌وری سازمانها به سه دسته کلی تقسیم شده‌اند که عبارتند از:

۱- عوامل درون سازمانی اصلی (تجزیه و تحلیل شغل، انتخاب عمل کارکنان، ارزشیابی عملکرد شغلی کارکنان و رهبری و مدیریت اثربخش)،

۲- عوامل درون سازمانی مکمل (فرهنگی سازمانی، فرسودگی شغلی، بهداشت روانی در کار، تفاوت‌های فردی، انگیزش کارکنان، سوانح و حوادث در کار، شبکه‌های ارتباطی، مدیریت زمان، خلاقیت و نوآوری، فساد اداری، جو سازمانی و گروه‌های

غیررسمی).

۳- عوامل برون سازمانی (خانواده کارکنان، فرهنگ مردم، سوابق تاریخی کشور، موقعیت جغرافیایی کشور، دخالت احزاب، اوضاع اقتصادی کشور، وضعیت روانی مردم، دسترسی به اطلاعات، بهره‌گیری از نیروی کار، اوضاع سیاسی کشور و نقش متخصصان در کشور).

در این تحقیق، هر یک از این عوامل در دو حد یعنی؛ عملی - غیرعملی، اثربخش - غیراثربخش، کارآمد - غیرکارآمد، اندک - زیاد، کافی - ناکافی، مورد توجه - مورد غفلت، مناسب - نامناسب و یاری‌دهنده - مزاحم، مورد توجه قرار گرفته‌اند (ساعتچی، ۱۳۷۶، ص ۲۶-۵).

بهره‌وری: میزان بازده در هر واحد داده، مانند بازده (ستاده) کار فرد در ساعت یا بازده هر واحد پول معین از سرمایه‌گذاری (فرنج و ساورد، ۱۳۷۱، ص ۵۰۲).

اثربخشی: درجه و میزانی که یک اقدام یا فعالیت، به هدف پیش‌بینی شده نایل می‌شود (همان مأخذ، ص ۲۱۱).

سازمانهای مشمول قانون تأمین اجتماعی: همه سازمانهایی که در تابستان سال ۱۳۷۸ در شهر تهران فعالیت داشته‌اند و مشمول قانون تأمین اجتماعی می‌باشند.

مدیران: افرادی که در زمان اجرای تحقیق در یکی از سطوح عالی، میانی و پایه دارای پست بوده، چنین شغلی را به عنوان حرفه خود برگزیده‌اند و حداقل یک نفر تحت نظارت آنان به کار اشتغال داشته است.

نگرش: تمایل نسبتاً دائمی هر فرد برای احساس کردن به شیوه‌ای خاص نسبت به یک موضوع یا پدیده معین (ساعتچی، ۱۳۸۰، ص ۲۹۹).

نظریه چندعاملی بهره‌وری: بهره‌وری یک سازمان در شرایطی به حد مطلوب یا بهینه خواهد رسید که همه عوامل و اجزای "درون" و "برون" سازمانی مؤثر در بهره‌وری فردی و شغلی کارکنان، همانند اندامهای مختلف یک موجود زنده، هماهنگ، همسو با یکدیگر و اثربخش عمل کنند.

## مبانی نظری پژوهش

اگر مناباماس را به یک بلبرینگ تشبیه کنیم، در آن صورت، بهره‌وری بهینه که "نظریه چند عاملی بهره‌وری" در مورد آن ارائه شده است، محور آن را تشکیل می‌دهد (ساعتچی، ۱۳۷۶ ص ۲۶-۵). اگر همه سازمانها را با توجه به ماهیت تشکیل آنها مورد بررسی قرار دهیم، متوجه خواهیم شد که اصلی‌ترین هدف هر سازمان، صرف‌نظر از نوع فعالیت آن، دستیابی به "بهره‌وری بهینه" است. بهره‌وری، مفهومی است که برای نشان دادن نسبت "برون‌داد" و "درون‌داد" یک سازمان، به کار گرفته می‌شود؛ یعنی هر چه بهره‌وری یک سازمان بیشتر باشد، هزینه‌ی تولید "واحد کار" در آن کمتر و در نتیجه، (۱) امکان رقابت آن سازمان در بازار کار و فروش، بیشتر خواهد بود (جانسون<sup>۱</sup>، ۱۹۸۴) و (۲) هزینه‌ی قیمت تمام شده‌ی کالاها و خدمات نیز عامل قابل توجه دیگری خواهد بود که کیفیت کار را نشان خواهد داد (کاروین<sup>۲</sup>، ۱۹۸۷). از طرف دیگر، مواد اولیه‌ی نادرست، طراحی ناقص تولید، اشتباهات مدیریت، وسایل و ماشین‌آلات و نیز روشهای کار غیراثربخش، اثر چشمگیری بر کاهش بهره‌وری یک سازمان خواهند داشت (بلواستون<sup>۳</sup>، ۱۹۸۷ ص ۱۳۵-۱۳۰). کیفیت حیات شغلی کارکنان یا میزان رضایت شغلی، انگیزه، تعهد، درگیری سودمند کارکنان و استفاده‌ی اثربخش آنان از تجارب خود در محیط کار، تعیین‌کننده‌های بهره‌وری یک سازمان محسوب می‌شوند (روسو<sup>۴</sup>، ۱۹۸۱ ص ۵۲-۳۳). یکی از عوامل مؤثر در افزایش بهره‌وری سازمان، کاهش علاقه و احساس تعهد کارکنان به سازمان است (میر<sup>۵</sup> و دیگران، ص ۱۵۶-۱۵۲) و یکی از شیوه‌های افزایش تعهد کارکنان نیز، فراهم ساختن زمینه‌ی مشارکت آنان در تصمیم‌گیریهای شغلی و سازمانی است (باناس<sup>۶</sup>، ۱۹۸۸ ص ۴۱۶-۳۸۸).

عامل محور: مهمترین هدف مدیریت هر سازمانی، دستیابی به بالاترین سطح بهره‌وری

1- R. Johnson  
3- M. Blueston  
5- J. P. Meyer

2- D. A. Carvin  
4- J. Rosow  
6- P. A. Banas

سازمانی است. بهره‌وری را می‌توان به شیوه‌های مختلف تعریف کرد. بهره‌وری یعنی استفاده‌ی بهینه از منابع گوناگون برای تولید کالاها و خدماتی که رضایت مصرف‌کنندگان/مشتریان را جلب کند، رضایت شغلی کارکنان سازمان را به حداکثر برساند و مطلوبیت زندگی کارکنان را در همه‌ی ابعاد آن، افزایش دهد. به طور کلی، بهره‌وری مفهومی است که برای نشان دادن "نسبت برون‌داد بر درون‌داد یک فرد"، "واحد سازمان" یا یک ملت، به کار گرفته می‌شود و وقتی بهره‌وری افزایش می‌یابد که هوشمندانه‌تر عمل کنیم و منابع موجود را بهتر به کار گیریم؛ نه این که لزوماً سخت‌تر یا بیشتر کار کنیم. بنابراین، در شرایط بهره‌وری یک سازمان افزایش می‌یابد که نگرش مدیریت آن سازمان در رابطه با عوامل انسانی بهره‌وری، همسو با واقعیت‌های موجود در این زمینه‌ها باشد (ساعتچی، ۱۳۸۰، ص ۲۴).

عوامل درون سازمانی اصلی و مؤثر بر بهره‌وری: عوامل درون سازمانی اصلی، عواملی هستند که بیش از عوامل دیگر، موجب افزایش بهره‌وری هر سازمان می‌شوند. به عبارت دیگر اگر همه‌ی شرایط در یک سازمان فراهم آید، اما یکی از عوامل اصلی و مؤثر در بهره‌وری سازمانی در حد بهینه نباشد، دستیابی به بهره‌وری بهینه سازمانی، عملی نخواهد شد. عوامل درون سازمانی اصلی به شرح زیرند.

رهبری و مدیریت اثربخش: رهبری، یعنی فرایند اثرگذاری بر دیگران برای دستیابی به هدفهای خاص. رهبری، نیرویی تلقی می‌شود که الهام‌بخش افراد است و توان لازم را برای ایجاد تغییر در آنان، فراهم می‌آورد. هرگاه درک رهبر از نیازهای کارکنان تحت نظارت خود دقیق باشد و سازمان تحت نظارت خود را به گونه‌ای اداره کند که نیازهای افراد نیز در حد معقول ارضاء شود، مقدمات لازم را برای افزایش بهره‌وری سازمانی (کوتر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰، ص ۶)، فراهم خواهد آورد.

ارزیابی صحیح عملکرد شغلی کارکنان: ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان می‌تواند (۱) موجب افزایش تصمیم‌گیریهایی دقیق‌تر مدیران در زمینه‌های گوناگون (مثل انتخاب فرد

مناسب برای هر شغل) شود؛ (۲) بر دیدگاه کارکنان در زمینه‌ی علاقه و وابستگی خود به سازمان اثر بگذارد؛ (۳) نیاز کارکنان به آموزش را مشخص کند و مهمتر از همه این که (۴) شایسته‌ی سالاری را متداول سازد و بستری را فراهم کند که افراد شایسته و کارآمد شناخته شوند و متناسب با شرایط تحصیلی و تخصصی این افراد، مسئولیتهایی به آنان واگذار شود (مورفی<sup>۱</sup> و کلوند<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵).

آموزش و بهبود کارکنان: آموزش، یعنی فرآیندی که هدف آن، تغییر، یادگیری کارکنان و افزایش مهارتهای آنان برای ایفای اثربخش وظایفی است که عهده‌دار آنها می‌باشند. فرآیند تشکیل دوره‌های آموزشی اثربخش در سازمان بسیار مهم است؛ به عبارت دیگر، با فراهم آوردن امکانات لازم برای مشارکت کارکنان در دوره‌های آموزشی، می‌توان (۱) تحقق هدفهای سازمانی را تسهیل کرد؛ (۲) بر میزان کمیت و کیفیت محصولات و خدمات سازمان افزود؛ (۳) ضایعات را کاهش داد؛ (۴) از وقوع حوادث و سوانح در کار جلوگیری کرد؛ (۵) روحیه‌ی کارکنان را بهبود بخشید؛ (۶) سوددهی سازمان را افزایش داد؛ (۷) خلاقیت و نوآوری کارکنان را فعال ساخت و... در منابع ما این اصل مورد تأکید قرار گرفته است که مهمترین وسیله یا اهرم مدیریت برای اثرگذاری بر عوامل درون - سازمانی مؤثر در بهره‌وری، تشکیل دوره‌های آموزشی اثربخش برای مدیران است (ناش<sup>۳</sup> و دیگران، ۱۹۷۱).

انتخاب علمی کارکنان: هدف اصلی روانشناس کارکنان، انتخاب بهترین، مستعدترین، کارآمدترین و شایسته‌ترین داوطلب از بین داوطلبان موجود در بازار کار، برای تصدی هر یک از مشاغل سازمان (از بالاترین سطح مدیریت تا ساده‌ترین مشاغل) است. با اختصاص بودجه و وقت لازم برای دعوت از متخصصان روانشناسی کارکنان و بهره‌گیری از روشهای علمی انتخاب، می‌توان سود چشمگیری را نصیب سازمان ساخت. از طرف دیگر، یکی از عوامل پایین بودن سطح بهره‌وری در سازمانهای فعال در کشور ما آن است

1- K. R. Murphy

2- J. N. Cleveland

3- A. N. Nash



که به دلایل مختلف، یا مدیران سازمانها با روشهای دقیق، پیچیده و علمی آزمایش و انتخاب کارکنان آشنایی ندارند و بنابراین، متخصصان روانشناسی کارکنان را برای همکاری در زمینه‌ی آزمایش و انتخاب کارکنان مورد نیاز خود دعوت نمی‌کنند، یا می‌دانند با انتخاب درست کارکنان چه خدمت بزرگی را برای سازمان محل کار خود انجام می‌دهند و با دانستن این نکته، اقدام موثری در این زمینه انجام نمی‌دهند. در مناباماس این اصل مورد توجه قرار گرفته است که تنها با انتخاب مناسب‌ترین افراد برای تصدی مشاغل سازمان، می‌توان امکانات لازم برای افزایش بهره‌وری آن را فراهم ساخت (گلدشتاین<sup>۱</sup>، ۱۹۸۶).

تجزیه و تحلیل مشاغل سازمان: به فنون مربوط به کسب و ارائه‌ی اطلاعات در زمینه‌ی (۱) وظایف و مسئولیتهای متصدی در هر یک از مشاغل سازمان و (۲) ویژگیهای شخصیتی (شناختی، هیجانی و حرکتی) لازم برای انجام دادن وظایف یا مسئولیتهای تجزیه و تحلیل شغل گفته می‌شود. از نتایج تجزیه و تحلیل شغل می‌توان در مورد (۱) انتخاب و استخدام کارکنان، (۲) بهره‌گیری اساسی یا بهینه از منابع سازمانی، (۳) تجدید ساخت مشاغل سازمان، (۴) مشاوره‌ی شغلی، (۵) تعیین نیازهای آموزشی کارکنان، (۶) ارزیابی دقیق عملکرد شغلی کارکنان، (۷) تأمین ایمنی برای آنان و (۸) محاسبه‌ی دقیقتر حقوق و مزایای متصدیان مشاغل گوناگون سازمان، استفاده کرد. با تهیه‌ی نیمرخ روانی شغلی - برای تعیین میزان اهمیت هر یک از ویژگیهای شخصیتی در موقعیت متصدی شغل - می‌توان سنگ بنایی را گذاشت که براساس آن، کلیه‌ی عوامل انسانی بهره‌وری در سازمان را شکل داد و موانع انسانی را که بر سر دستیابی به بهره‌وری بهینه وجود دارد، حذف کرد (هاروی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱، ص ۷۳).

عوامل درون سازمانی مکمل و مؤثر بر بهره‌وری: عوامل درون سازمانی، همانند والوالین در یک بلبرینگ، باعث می‌شوند تا عوامل درون سازمانی اصلی، که آنها را نیز به ساچمه‌های بلبرینگ، تشبیه کرده‌ایم، بر دور محور آن، یعنی بهره‌وری بهینه، به چرخش

درآیند. به عبارت دیگر، در نظریه‌ی چند عاملی بهره‌وری این اعتقاد وجود دارد که این دسته از عوامل باعث می‌گردند تا رهبری و مدیریت سازمان بتواند منابع انسانی را به شیوه‌ای اثربخش و در جهت دستیابی به هدف اصلی هر سازمان که همان بهره‌وری بهینه است، به فعالیت درآورد. در زیر عوامل درون سازمانی مکمل معرفی شده‌اند.

۱- شبکه‌های ارتباطی: یکی از عوامل درون سازمانی مؤثر بر کارایی، اثربخشی و در نتیجه بهره‌وری شغلی کارکنان و همچنین بهره‌وری سازمانی، شبکه‌های ارتباطی سالم، شفاف و دوطرفه در سازمان است. سازمانی قادر به ادامه‌ی حیات خود و دستیابی به سطوح بالاتر بهره‌وری است که برای آموزش کارکنان در زمینه‌ی افزایش مهارت ارتباطی خود، وقت و سرمایه‌ی لازم را صرف کند (برلو<sup>۱</sup> و دیگران، ۱۹۷۰، تانن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰).

۲- بهداشت روانی: اگر در هر سازمان شرایطی فراهم آید که طی آن، کارکنان بتوانند بالاترین میزان سازگاری رفتاری، هیجانی و حرکتی خود را نشان دهند، خویشتن را با شرایط انسانی محیط کارشان انطباق دهند، از کار خود خوشنود باشند، احساس خوشبختی را با توجه به ویژگیهای شخصیتی خود تجربه کنند، در این صورت یکی از موانع دستیابی به بهره‌وری بهینه‌ی سازمانی، برطرف شده است (سلیه<sup>۳</sup> ۱۹۸۲، پین<sup>۴</sup>، ۱۹۸۲؛...).

۳- فرسودگی شغلی: کارکنانی که گرفتار فرسودگی شغلی شده‌اند، از فرسودگی جسمی، هیجانی و نگرشی در رنج هستند. قدرت این افراد برای کار کردن کم می‌شود، بیشتر اوقات خسته و ناتوان هستند، دچار سردردهای مکرر می‌شوند، نسبت به دیگران بدگمان می‌شوند و... یکی از دلایل کاهش بهره‌وری شغلی کارکنان، گرفتار آمدن آنان به عارضه‌ی فرسودگی شغلی است (موس<sup>۵</sup>، ۱۹۸۱؛ پینز<sup>۶</sup>، ۱۹۸۱؛...).

۴- مدیریت زمان: کارکنان می‌توانند با بهره‌گیری صحیح از اوقات کاری خود، به میزان قابل توجهی بر بهره‌وری شغلی بیافزایند. برای مثال، چنانچه سرپرستان واحدهای

1- D. K. Berlo

2- D. Tanen

3- H. Selye

4- W. S. Pain

5- L. Moss

6- A. M. Pines

گونگون یک سازمان توجه و کنترل خود را معطوف مواردی سازند که نوعی تخلف و انحراف از مسیر برنامه‌های از قبل تعیین شده‌ی واحد و افراد تحت نظارت آنان تلقی می‌شود، در آن صورت بر میزان بهره‌وری شغلی آنان و افراد تحت نظارتشان، افزوده خواهد شد (بیتل<sup>۱</sup>، ۱۹۶۴).

۵- کار پژوهی: یکی از ویژگیهای سازمانهایی که توانسته‌اند به سطوح بالای بهره‌وری دست یابند، توجه جدی مدیران آن سازمانها نسبت به کارپژوهی (ارگونومی) یا مطالعه در زمینه‌ی روابط متقابل بین آدمی و محیط کار اوست. بهره‌گیری از نتایج کارپژوهی باعث تغییرات اجتماعی در کشورها شده و بر میزان سلامت جسمی و در نتیجه سلامت و بهداشت روانی کارکنان سازمانها، افزوده است (هاول<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳؛ وانگ<sup>۳</sup>، ۱۹۹۳؛ ...).

۶- انگیزش کارکنان: مدیریت سازمانهایی که خواهان دستیابی به سطوح بالای بهره‌وری هستند، مشاغل را با توجه به انگیزه‌ها و ارزشهای کارکنان برای آنان جذاب می‌کنند، محیط‌های کار افراد را چنان شکل می‌دهند که از حمایت‌های اجتماعی برخوردار شوند، رفتار مطلوب کارکنان را تقویت می‌کنند و نسبت به ارضای خواسته‌های معقول آنان، توجه خاص نشان می‌دهند (کاتزل<sup>۴</sup> و تامپسون<sup>۵</sup>، ۱۹۹۰؛ لاک<sup>۶</sup> و لاتام<sup>۷</sup>، ۱۹۹۰؛ ...).

۷- فرهنگ سازمانی: وقتی فرهنگ یک سازمان قوی، راهبردهای آن مؤثر و قابلیت انطباق آن نیز زیاد است، در آن صورت جو سازمانی مطلوب برای افزایش کارایی کارکنان و در نهایت، افزایش بهره‌وری سازمانی، فراهم می‌آید. سازمانهایی که توانسته‌اند به میزانهای بالای بهره‌وری دست یابند، وقت و سرمایه‌ی قابل توجهی را در زمینه‌ی غنی‌سازی فرهنگ سازمانی، صرف کرده‌اند (دی<sup>۸</sup>، ۱۹۹۵؛ شین<sup>۹</sup>، ۱۹۹۰؛ ...).

۸- ایمنی و سوانح در کار: هر ساله میلیونها سانحه‌ی صنعتی در جهان به وقوع

1- L. R. Bittel

2- W. C. Howell

3- Z. Wang

4- R. A. Katzel

5- D. E. Thompson

6- E. A. Locke

7- G. P. Latham

8- C. R. Day

9- L. Schein

می‌پیوندد و موجبات از دست رفتن وقت و سرمایه‌ی قابل توجه سازمانها و در نهایت وقت، سرمایه‌ی مالی و انسانی ملی را فراهم می‌آورد. با شناخت عوامل مؤثر در سوانح و حوادث در کار و کنترل این عوامل، می‌توان به میزان قابل توجه، سطح بهره‌وری منابع انسانی سازمانها را افزایش داد (بنر<sup>۱</sup> هینریچ<sup>۲</sup> و دیگران، ۱۹۸۰: ...).

۹- نگرش کارکنان: امکان لازم برای دستیابی به سطوح بالای بهره‌وری سازمانی در شرایطی فراهم می‌آید که نگرش یا تمایل نسبتاً دائمی کارکنان برای احساس و رفتار کردن به شیوه‌ای خاص نسبت به موضوعات و ابعاد گوناگون حیات سازمان محل کار آنان و در جهت هدفهای از قبل تعیین شده‌ی مدیریت چنین سازمانی، تغییر یابد. بنابراین لازمی افزایش بهره‌وری سازمانها، تغییر نگرش کارکنان است (ساعتچی، ۱۳۸۰، ص ۲۹۹).

۱۰- تفاوت‌های فردی: مدیران دگرگون‌ساز و کارآمد می‌دانند که کارکنان تحت نظارت آنان در ابعاد گوناگون شخصیت، با یکدیگر تفاوت دارند. ضمناً این مدیران می‌دانند چگونه باید از این ویژگی کارکنان تحت نظارتشان به شیوه‌ای بهینه و در جهت دستیابی به سطوح بالاتر بهره‌وری شغلی آنان، بهره‌گیرند (مان<sup>۳</sup>، ج ۱، ص ۱۴-۱۳، ۱۳۸، ۱۳۹ و ۱۴۴).

۱۱- خلاقیت و نوآوری: یکی از تفاوت‌های موجود بین سازمانهای موفق و ناموفق آن است که در سازمانهای ناموفق معمولاً سرمایه یا زمان لازم، صرف پرورش مهارت افراد در خلاقیت و محصول آن یعنی نوآوری، نمی‌شود. با آموزش کارکنان برای خلاقیت و نوآوری می‌توان بهره‌وری شغلی آنان و در نتیجه بهره‌وری سازمانی را افزایش داد (بارون<sup>۴</sup> و هارینگتون<sup>۵</sup>، ۱۹۸۱).

۱۲- گروههای غیررسمی: در مواردی که هدفهای سازمانهای غیررسمی با هدف سازمان رسمی تفاوت دارند و این اهداف مغایر هم هستند، امکان افزایش بهره‌وری سازمانی تا حد بهینه، فراهم نمی‌آید و تلاش مدیران برای افزایش بهره‌وری شغلی

1- L. Benner

2- H. W. Heinrich

3- N. L. Munn

4- F. Baron

5- D. M. Harington

کارکنان، به نتیجه دلخواه نمی‌رسد... (بوخانن<sup>۱</sup> و هوکزینسکی<sup>۲</sup>، ۱۹۸۵).

۱۳- جَوّ سازمانی: وقتی مدیریت سازمان شریاطی را فراهم می‌آورد که جَوّ سازمانی مطلوب است و کارکنان نسبت به محیط کار خود علاقه‌مند هستند، بهره‌وری شغلی آنان افزایش می‌یابد و در نتیجه، دستیابی مدیریت سازمان به بهره‌وری در سطح بهینه، با سهولت بیشتری امکان‌پذیر می‌شود (فیلد<sup>۳</sup> و آبلسون<sup>۴</sup>، ۱۹۸۲؛ گوردون<sup>۵</sup> و کامینز<sup>۶</sup>، ۱۹۷۹؛...).

۱۴- فشار روانی: افراد و سازمانها نمی‌توانند در حالت تنش مداوم قرار گیرند و در عین حال، کارآیی آنان نیز در حد مطلوب باشد. در صورتی که میزان فشار روانی بر کارکنان یک سازمان از حد متعالی خارج شود، بهره‌وری شغلی آنان کاهش می‌یابد و در نتیجه، بهره‌وری سازمانی نیز در حد مطلوب، افزایش پیدا نمی‌کند (ایلگن<sup>۷</sup>، ۱۹۹۰).

۱۵- فساد اداری: فساد اداری اقدامات غیرقانونی است که از جانب بعضی از مسئولان و کارمندان یک سازمان سر می‌زند و در نتیجه آن، بهره‌وری سازمان با توجه به میزان و نوع فساد، کاهش پیدا می‌کند (هایدنهایمر<sup>۸</sup>، ۱۹۸۷؛ فردریش<sup>۹</sup>، ۱۹۶۶؛...).

### عوامل برون سازمانی مؤثر بر بهره‌وری سازمان

گفتیم متاباماس را می‌توان به یک بلبرینگ تشبیه کرد و توضیح دادیم که در این صورت، عوامل برون سازمانی نیز همانند محیط پیرامونی بلبرینگ و عواملی که از خارج بر آن اثر می‌گذارند، می‌توانند بر عملکرد آن، مؤثر واقع شوند. در نظریه‌ی چند عاملی بهره‌وری این اعتقاد وجود دارد که هر چند رهبری و مدیریت سازمان می‌تواند در جهت دادن به همه‌ی عوامل درون‌سازمانی نقش چشمگیری داشته باشد، اما کنترل عوامل برون‌سازمانی مؤثر بر بهره‌وری سازمان، به درجات مختلف (از تقریباً هیچ تا به میزان

1- D. A. Buchanen

3- R. Field

5- G. Gordon

7- D. R. Ilgen

9- C. J. Friedrich

2- A. Huczynski

4- M. Abelson

6- W. Commins

8- A. J. Heidenheimer

کم)، برای مدیریت سازمانها، امکان‌پذیر است. عوامل برون‌سازمانی مؤثر بر بهره‌وری سازمانها عبارتند از: (۱) اوضاع سیاسی کشور، (۲) فرهنگ، آداب، رسوم و سنتهای جامعه، (۳) سوابق تاریخی کشور، (۴) موقعیت جغرافیایی کشور، (۵) نقش احزاب در کشور، (۶) اوضاع اقتصادی کشور، (۷) وضعیت روانی مردم، (۸) دسترسی به منابع و اطلاعات، (۹) بهره‌گیری از نیروی متخصص در کشور، (۱۰) نقش متخصصان در کشور، (۱۱) خانواده کارکنان و... یکی از عوامل برون‌سازمانی مؤثر در بهره‌وری عملکرد شغلی افراد که مدیران سازمانها می‌توانند به طور نسبی بر آن اثر بگذارند، خانواده کارکنان است (ساعتچی، ۱۳۷۷، ص ۵ و ۲۶).

### تعریف و تعیین جامعه مورد مطالعه

جامعه‌ی مورد مطالعه‌ی این پژوهش، شامل مدیران سازمانهای مشمول قانون تأمین اجتماعی در شهر تهران بوده است. در این بررسی، مدیران در سه سطح، یعنی مدیریت عالی، میانی و پایه، مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. حجم نمونه‌ی این پژوهش به کمک فرمول  $n = \frac{z^2 \cdot s}{D}$  محاسبه شد. روش نمونه‌گیری به صورت نظام‌مند (سیستماتیک) انجام شد و فاصله‌ی طبقاتی، براساس فهرست اسامی ۳۵۰۶ سازمان (شرکت، کارگاه، کارخانه و...) در تهران و حومه که تعداد کارکنان آنها ۱۰ نفر و بیشتر بود، مشخص شد و عدد "۳۳" نیز به عنوان فاصله‌ی طبقاتی، تعیین گردید. بررسیهای مقدماتی نشان داد که تعداد ۵۰ سازمان، به دلایل مختلف دور از دسترس می‌باشند. بنابراین برای بار دوم، رقم "۴" مبنای قرارگرفت، تعداد کل سازمانها بر ۱۵۰ تقسیم شد، فاصله‌ی ۷۰ به دست آمد و مجدداً سازمان شماره "۴" (در فهرست اسامی و نشانی سازمانها)، ۷۴ و الی آخر، انتخاب شد. این روش چندین بار تکرار گردید. براساس محاسبات فوق، حجم نمونه، ۴۶۵ نفر مدیر (در سه سطح عالی، میانی و پایه) تعیین شد. از این تعداد، ۱۵۰ نفر تمایل به همکاری نداشتند و در نتیجه، نمونه‌ی موردنیاز به ۴۵۰ نفر تقلیل یافت و در هر سازمان (که تعداد آنها ۱۵۰ سازمان بود و به صورت کاملاً تصادفی از بین فهرست دریافتی از وزارت کار و امور اجتماعی انتخاب شده بودند)، سه پرسشنامه اجرا شد.

### ابزار، روش گردآوری داده‌ها و سنجش اعتبار پرسشنامه

به منظور بررسی نگرش مدیران سطوح سه گانه سازمانها نسبت به عوامل و موانع بهره‌وری در سازمانها، از مقیاس نگرش سنجی تحت عنوان "پرسشنامه‌ی عوامل و موانع انسانی بهره‌وری"، استفاده شده است. این پرسشنامه به وسیله پژوهشگر و براساس یافته‌های علمی، نظریه‌ها و دیدگاههای اندیشمندان در موضوعات مورد توجه در نظریه چند عاملی بهره‌وری، طراحی شده است. در اجرای این پرسشنامه، نخست گزاره‌های طراحی شده به صورت پیش آزمون به یک گروه (۲۱ نفر از مدیران سازمانهای مورد مطالعه) داده شد تا بدین وسیله اشکالات آن رفع و سپس اجراء شود. آنگاه پرسشنامه طراحی شده، کدگذاری و با استفاده از نرم‌افزار PE2 به رایانه منتقل شد. ثبات یا پایانی پرسشنامه نیز به وسیله ضریب آلفای کراباخ و به کمک نرم‌افزار SPSS، محاسبه شد. نتیجه‌ی این محاسبه نشان داد پایایی پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش، ۹۰٪ می‌باشد که در حد مطلوب است. این پرسشنامه برای بررسی نگرش مدیران در زمینه‌ی عوامل و موانع انسانی بهره‌وری در سازمانها تهیه شده و هدف از اجرای این بررسی، تعیین میزان همسویی نگرش مدیران سازمانهای مورد مطالعه با عوامل و موانع انسانی بهره‌وری مورد تأکید در "نظریه چندعاملی بهره‌وری" و نیز مدل مرتبط با آن (که براساس برگزاری حدود ۱۱۰۰ کارگاه آموزشی یک تا سه روزه برای مدیران سطوح مختلف سازمانهای گوناگون کشور طراحی گردیده)، بوده است. اطلاعات موردنیاز این پژوهش به کمک پرسشنامه‌ای مرکب از "۷۱" سؤال، جمع‌آوری گردید. سؤالهای پرسشنامه به صورت جمله‌های غیراستفهامی ارائه شد و پاسخ به هر سؤال نیز در طول یک پیوستار "۹" امتیازی (رتبه‌ای) سنجیده شد. بعد از اجرای مقدماتی پرسشنامه و مطالعه‌ی خروجی رایانه، بعضی از سؤالهای پرسشنامه مورد تجدیدنظر قرار گرفت و اصلاحات لازم نیز در آنها به عمل آمد. بدین ترتیب، شکل نهایی پرسشنامه با ۷۱ سؤال تدوین شد. برای سنجش داده‌ها نیز آزمون معنادار بودن واریانس یک طرفه و دو طرفه، مورد استفاده قرار گرفت. در این پژوهش، همچنین، از

"میانگین" برای مقایسه‌ی گروه مدیران استفاده شد. در اجرای پرسشنامه‌ی عوامل و موانع انسانی بهره‌وری، نخست "۲۳" نفر پرسشگر از بین حدود ۶۰۰ داوطلب با تحصیلات کارشناسی و کارشناس ارشد (پس از قبولی در امتحان کتبی، مصاحبه‌ی حضوری و نیز گذراندن دوره‌ی یک ماهه‌ی آموزش پرسشگری که مراحل مختلف آن به جز مرحله‌ی اول، یعنی امتحان کتبی که به وسیله‌ی مؤسسه‌ی کار و تأمین اجتماعی انجام گرفت، به وسیله‌ی پژوهشگر برگزار شده بود) انتخاب شدند. در اجرای پژوهش، نخست با مدیریت سازمانهای مورد مطالعه تماس تلفنی برقرار شد و سپس در روز و ساعات تعیین شده، پرسشگران به آن سازمان مراجعه کردند. هر پرسشگر با مراجعه‌ی حضوری به سازمان موردنظر، موجباتی را فراهم می‌آورد که توضیحات لازم را براساس قواعد و ضوابط خاصی که به او آموزش داده شده بود، به پاسخ‌دهنده ارائه دهد.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

مراحل چهارگانه تجزیه و تحلیل داده‌ها به شرح زیر بوده است:

مرحله‌ی اول: فراوانی و درصد سطوح مدیریت افراد گروه نمونه (عالی، میانی و پایه)  
 مرحله‌ی دوم: آزمون تحلیل واریانس یکطرفه بین افراد دارای سطوح مدیریتی مختلف در هر عامل به تفکیک (عامل محور، عوامل درون سازمانی اصلی، عوامل درون سازمانی مکمل و عوامل برون سازمانی).

مرحله‌ی سوم: آزمون تحلیل واریانس دوطرفه بین سطوح مدیریتی مختلف با هر یک از موارد (از قبیل سابقه‌ی کار مدیریت، جنسیت، سطح تحصیلات و تعداد دفعات شرکت در دوره‌های آموزشی مدیریت) و هر کدام به تفکیک با عوامل موردنظر محقق (عامل محور، درون سازمانی اصلی، درون سازمانی مکمل و عوامل برون سازمانی).

مرحله‌ی چهارم: میانگین افراد دارای سطوح مدیریت (پایه، میانی و عالی) به تفکیک محاسبه شد و با توجه به عوامل موردنظر، یعنی (۱) عامل محور، (۲) عوامل درون سازمانی اصلی، (۳) عوامل درون سازمانی مکمل و (۴) عوامل برون سازمانی، مورد



تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در کل، میانگین سه گروه با یکدیگر مقایسه گردید و نتایج حاصل، به دست آمد.

### توصیف یافته‌های پژوهش

در این مقاله ابتدا به توصیف داده‌ها از قبیل آمار توصیفی و استنباطی مورد استفاده در پژوهش اصلی می‌پردازیم و در نهایت نیز از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه و دوطرفه برای "تأیید" و "رد" سؤالات، استفاده می‌کنیم. ضمناً با استفاده از شاخصهای توصیفی به تفکیک سطوح مدیریتی با هر یک از عوامل چهارگانه (محور، درون سازمانی اصلی، درون سازمانی مکمل و برون سازمانی) برای هر یک از سؤالات، (شماره ۱ تا ۷۱) پرسشنامه عوامل و موانع بهره‌وری، نتایج حاصله ارائه خواهد شد. آمار توصیفی مورد استفاده در این پژوهش عبارتند از: فراوانی، درصد، میانگین، انحراف استاندارد و خطای استاندارد. آمار استنباطی مورد استفاده نیز شامل؛ درجه آزادی، مجموع مجذورات، میانگین مجذورات، نسبت  $f$  و احتمال  $f$  بوده‌اند. تحلیل واریانس هر یک از موارد انجام گرفته است و براساس درجات آزادی و سطح اطمینان از مقدار  $f$  جدول (آزمون تحلیل واریانس)، معنادار بودن سؤالات مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در این قسمت از مقاله، نمونه‌ای از هر دسته از جداول مشابه که در گزارش اصلی آورده شده است، معرفی و سپس در بخش زیرین جداول نمونه، نتایج کلیه‌ی جداول گزارش اصلی، به ترتیب ارائه خواهد شد.

براساس نتایج حاصل، از تعداد ۴۵۲ نفر گروه نمونه، بیشتر افراد (۱۷۱ نفر، معادل ۳۸ درصد) در سطح مدیریت میانی بوده‌اند و کمترین مورد نیز به سطح مدیریت پایه اختصاص داشته است؛ بیشتر آنان (۹۸ نفر معادل ۲۱/۷ درصد) دارای سابقه‌ی مدیریت بین ۶ تا ۱۰ سال بوده‌اند؛ سابقه‌ی بین ۲۱ تا ۲۵ سال نیز دارای کمترین فراوانی بوده است؛ اکثراً (۳۹۳ نفر با ۸۶/۹ درصد) مرد بوده و ۱۶ نفر (۳/۵ درصد) زن هستند؛ بیشتر افراد (۱۵۴ نفر یا ۳۴/۱ درصد) تحصیلات در حد کارشناسی و تحصیلات در حد

دکتری، دارای کمترین فراوانی بوده است؛ (۱۴ نفر یا ۳/۱ درصد) بیشتر آنان (۲۸۰ نفر، معادل ۶۱/۹ درصد) یا در هیچ دوره‌ی آموزشی شرکت نکرده‌اند و یا به این سؤال، پاسخ نداده‌اند.

نتایج دیگر مرتبط با این پژوهش و در مورد مشخصات افراد نمونه عبارتند از: در بین مدیران پایه، مدیران با سابقه‌ی ۱۰-۶ سال، بیشترین فراوانی (۲۱/۸۷٪) را داشته‌اند. در بین مدیران میانی، مدیران با سابقه‌ی ۱۰-۶ سال، بیشترین فراوانی (۲۶/۷۸٪) را داشته‌اند.

در بین مدیران عالی، مدیران با سابقه‌ی ۳۰-۲۶ سال، بیشترین فراوانی (۲۸/۷۸٪) را داشته‌اند.

در مقایسه‌ی بین سه سطح مدیریت، چنین نتیجه‌گیری می‌شود که مدیران عالی بیشتر درصد سابقه‌ی کار را با (سابقه‌ی ۳۰-۲۶ سال) داشته‌اند.

فراوانی و درصد سطوح مختلف مدیران به تفکیک جنسیت آورده شده است: در مدیران پایه، درصد مردان معادل ۹۲/۶۸٪ و درصد زنان ۷/۳۱٪ بوده است. در مدیران میانی، درصد مردان، ۹۶/۸۱٪ و درصد زنان، ۳/۱۸٪ بوده است. در مدیران عالی نیز درصد مردان، معادل ۹۸/۴۲٪ و درصد زنان ۱/۵۷٪ بوده است. در مقایسه‌ی بین سه سطح مدیریت، چنین نتیجه‌گیری می‌شود که در مدیریت عالی، مردان با ۹۸/۴۲٪ بیشترین درصد را و زنان با ۱/۵۷٪ کمترین سطح را داشته‌اند. فراوانی و درصد مدیران سطوح مختلف به تفکیک سطح تحصیلات آورده شده است:

در مدیران پایه، بیشترین درصد سطح تحصیلات، به مقطع کمتر از دیپلم (۳۵/۰۷٪) اختصاص داشته است.

در مدیران میانی، بیشترین درصد سطح تحصیلات، در مقطع کارشناسی (۴۰/۵۸٪) بوده است.

در مدیران عالی، بیشترین درصد سطح تحصیلات، به مقطع کارشناسی ارشد

(۶۷/۸۳٪) اختصاص داشته است.

در مقایسه بین سه سطح مدیریت، چنین نتیجه‌گیری می‌شود که مدیران عالی در مقطع کارشناسی، بیشترین درصد (۶۷/۸۳٪) را از نظر میزان فراوانی نسبت به سایر سطوح داشته‌اند.

لازم به یادآوری است به دلیل زیاد بودن تعداد جداول (۲۱۰ جدول) ارائه شده در گزارش اصلی و عدم امکان ارائه‌ی همه‌ی این جداول در مقاله‌ی حاضر، تصمیم گرفته شد از هر نمونه، تنها یک جدول ارائه شود و در پایان نیز نتایج حاصل از کلیه‌ی جداول، در بخش نتایج کلی پژوهش ارائه شود. عناوین جداول در گزارش اصلی علاوه بر جداول ۱ تا ۸ که مربوط به فراوانی و درصد سطوح مدیریت افراد گروه نمونه (پایه، میانی و عالی بوده و به تفکیک در این مقاله ارائه گردیده است، عبارتند از:

الف - شاخصهای آماری محاسبه شده و خلاصه‌ی تحلیل واریانس برای عامل بهره‌وری براساس سطوح مدیریت در عوامل چهارگانه، یعنی (۱) محور، (۲) درون سازمانی اصلی، (۳) درون سازمانی مکمل و (۴) برون سازمانی (جداول شماره ۶ تا ۴۵ در گزارش اصلی):

جدول شماره ۶: شاخصهای آماری محاسبه شده براساس «سطوح مدیریت

در عامل بهره‌وری (عامل محور)»

خطای استاندارد	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	شاخصهای آماری سطوح مدیریت
۰/۳۳	۳/۸۸	۲۳/۹۸	۱۳۵	سطح پایه
۰/۳۰	۴/۰۰۲	۲۳/۴۴	۱۷۱	سطح میانی
۰/۳۳	۳/۹۹	۲۳/۸۶	۱۴۴	سطح عالی

جدول شماره ۷: خلاصه تحلیل واریانس یکطرفه برای عامل

بهره‌وری براساس «سطوح مدیریت (عامل محور)»

احتمال F	نسبت F	میانگین مجذورات	مجموع مجذورات	درجه آزادی	شاخصهای آماری منابع تغییر
۰/۴۵	۰/۷۸	۱۲/۳۴	۲۴/۶۸	۲	واریانس بین گروهی
-	-	۱۵/۷۱	۷۰۲۴/۳۷	۴۴۷	واریانس درون گروهی
-	-	-	۷۰۴۹/۰۵	۴۴۹	مجموع

در جداول شماره ۶ و ۷ نتایج آزمون تحلیل واریانس بین افراد دارای سطوح مدیریتی مختلف در عامل بهره‌وری آورده شده است. براساس نتایج به دست آمده در درجات آزادی ۲ و ۴۴۷ و سطح اطمینان ۹۵ درصد، نسبت F به دست آمده ( $F = ۰/۷۸$ ) از مقدار F جدول ( $F = ۲/۹۹$ ) کمتر است بنابراین؛ «بین افراد دارای سطح مدیریتی مختلف در عامل بهره‌وری، تفاوت معنی داری وجود ندارد».

ضمناً براساس نتایج جداول شماره ۸ تا ۵۷ گزارش اصلی نیز با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت بین افراد دارای سطوح مدیریتی مختلف در عوامل؛ (۱) تجزیه و تحلیل شغل، (۲) انتخاب علمی، (۳) آموزش کارکنان، (۴) ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان، (۵) رهبری اثربخش، (۶) شبکه‌های ارتباطی، (۷) فشار روانی، (۸) فرسودگی شغلی، (۹) مدیریت زمان، (۱۰) کارپژوهی، (۱۱) سوانح و حوادث در کار، (۱۲) انگیزش شغلی، (۱۳) تفاوت‌های فردی، (۱۴) نگرش کارکنان، (۱۵) بهداشت روانی، (۱۶) خلاقیت و نوآوری، (۱۷) فساد اداری، (۱۸) جو سازمانی، (۱۹) و سازمان غیررسمی، تفاوت معناداری وجود ندارد.

ب - توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان به سؤالی شماره ۶۱ تا ۷۱ پرسشنامه عوامل و موانع انسانی بهره‌وری (عوامل برون سازمانی مؤثر بر بهره‌وری سازمانها) که مربوط به جداول شماره ۴۶ تا ۵۶ گزارش اصلی می‌باشد، در زیر جدول شماره ۴۶ و توضیحات مربوط به این جدول عیناً به عنوان نمونه‌ای از این دسته جداول، ارائه شده است.

جدول شماره ۴۶: توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان به سؤال شماره ۶۱  
(با توجه به خواستهای مصرف‌کنندگان)

درصد	فراوانی	شاخصهای آماری
		طیف پاسخها
۴	۲	۰
۴	۲	۱
۲	۱	۳
۱/۱	۵	۴
۱/۱	۵	۵
۱/۵	۷	۶
۶/۴	۲۹	۷
۱۴/۶	۶۶	۸
۷۴/۱	۳۳۵	۹
۱۰۰/۰	۴۵۲	مجموع

در جدول شماره ۴۶، فراوانی و درصد مدیران با خواستهای مشتری یا مصرف‌کننده در عامل برون‌سازمانی آورده شده است. بیشترین فراوانی پاسخ در طیف ۹ با ۱/۷۴٪، پاسخ کاملاً موافق بوده است. یعنی؛ کلیه‌ی مدیران در سطوح مختلف، توجه به خواستهای مصرف‌کنندگان را مورد تأیید قرار داده‌اند و با آن کاملاً موافق هستند.

ضمناً براساس نتایج حاصل از جداول شماره‌ی ۴۷ تا ۵۶ گزارش اصلی، می‌توان گفت کلیه‌ی مدیران در سطوح مختلف مدیریتی؛ (۱) سلامت روانی، (۲) فرهنگ جامعه، (۳) ثبات سیاسی، (۴) حضور متخصصان در کشور، (۵) سوابق تاریخی کشور، (۶) موقعیت جغرافیایی کشور، (۷) کیفیت دخالت احزاب، (۸) ثبات اقتصادی، (۹) وضعیت روانی مردم و (۱۰) دسترسی به اطلاعات را به عنوان عوامل برون‌سازمانی مؤثر بر بهره‌وری سازمانی، مورد تأیید قرار داده‌اند و با آثار این عوامل در بهره‌وری شغلی کارکنان سازمانها، موافق هستند.

ج - آزمون تحلیل واریانس دو عاملی، یعنی (۱) سطوح مدیریت (۲) سوابق کار آنان در

عوامل چهارگانه یعنی (۱) عامل محور، (۲) عوامل درون سازمانی اصلی، (۳) عوامل درون سازمانی مکمل و (۴) عوامل برون سازمانی مؤثر بر بهره‌وری سازمانی (مربوط به جداول شماره‌ی ۵۷ تا ۷۶ گزارش اصلی): در زیر جدول شماره‌ی ۵۷ و توضیحات مربوط به آن (به عنوان نمونه‌ای از این نوع جداول) معرفی و نتایج جداول شماره‌ی ۵۸ تا ۷۶ نیز بدون ارائه جداول، به طور خلاصه معرفی گردیده است.

جدول شماره‌ی ۵۷: تحلیل واریانس دو عاملی (سطوح مدیریت و سوابق کار)

و تأثیر آنها در بهره‌وری (عامل محور)

احتمال F	نسبت F	میانگین مجذورات	مجموع مجذورات	درجه آزادی	شاخصهای آماری منابع تغییر
۰/۳۰	۱/۱۹	۱۶/۳۹	۱۱۴/۷۷	۷	اثرات اصلی
۰/۱۴	۱/۹۵	۲۶/۸۰	۵۳/۶۱	۲	سطوح مدیریت
۰/۵۴	۰/۸۰	۱۱/۰۸	۵۵/۴۲	۵	سابقه کار در مدیریت
۰/۱۵	۱/۴۴	۲۹/۸۲	۱۹۸/۲۲	۱۰	تعامل سطوح و سوابق مدیریت
۰/۱۶	۱/۳۴	۱۸/۴۱	۳۱۲/۹۹	۱۷	واریانس بین گروهی
-	-	۱۳/۷۰	۵۷۵۴/۰۶	۴۲۰	واریانس درون گروهی
-	-	۱۳/۸۸	۶۰۶۷/۰۶	۴۳۷	مجموع

در جدول شماره‌ی ۵۷، نتایج آزمون تحلیل واریانس بین افراد دارای سطوح و سوابق مدیریتی مختلف در عامل بهره‌وری، آورده شده است. براساس نتایج به دست آمده در درجات آزادی فوق و سطح اطمینان ۹۵ درصد، نسبتهای F به دست آمده از مقادیر F جدول کمتر است؛ بنابراین، با ۹۵ درصد اطمینان نتیجه می‌گیریم که سطوح مدیریت، سابقه کار در مدیریت، تعامل سطوح و سوابق مدیریت، واریانس بین گروهی و واریانس درون گروهی و تعامل بین آنها، در عامل بهره‌وری تأثیر ندارد. به عبارت دیگر چنین نتیجه‌گیری می‌شود که همه مدیران، علی‌رغم سطح مدیریت و سابقه کارشان، جملگی بهره‌وری را مهمترین هدف هر سازمان می‌دانند.

ضمناً براساس نتایج جداول شماره‌ی ۵۸ تا ۷۶ گزارش اصلی و با ۹۵ درصد اطمینان چنین نتیجه‌گیری می‌شود که؛ مدیران با هر سطح از مدیریت و هر میزان سابقه کار معتقدند عوامل درون سازمانی اصلی (یعنی؛ تجزیه و تحلیل مشاغل، انتخاب علمی کارکنان، آموزش کارکنان، ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان، رهبری و مدیریت) و همچنین عوامل درون سازمانی مُکمل (یعنی؛ شبکه‌های ارتباطی در سازمان، فشار روانی و فرسودگی شغلی کارکنان، مدیریت زمان، کارپژوهی، سوانح و حوادث در کار، انگیزش کارکنان، تفاوت‌های فردی کارکنان، نگرش کارکنان، بهداشت روانی کارکنان، خلاقیت و نوآوری، فساد اداری، جو سازمانی و سازمانهای غیررسمی)، در بهره‌وری سازمان مؤثر هستند.

د - آزمون تحلیل واریانس دو عاملی (زنان و مردان) در عوامل چهارگانه محور، درون سازمانی اصلی، درون سازمانی مُکمل و برون سازمانی (جداول شماره‌ی ۷۷ تا ۹۶ در گزارش اصلی): در زیر جدول شماره‌ی ۷۷ و توضیحات مربوط به آن (به عنوان نمونه‌ای از این نوع جداول) ارائه گردیده و توضیحات مربوط به بقیه جداول از این نوع نیز بدون ارائه‌ی جدول، معرفی شده است.

جدول شماره‌ی ۷۷: تحلیل واریانس دو عاملی (زنان و مردان)  
و تأثیر آنها در عامل بهره‌وری (محور)

منابع تغییر	شاخصهای آماری	درجه آزادی	مجموع مجذورات	میانگین مجذورات	نسبت F	احتمال F
اثرات اصلی		۳	۴۳/۱۶	۱۴/۳۸	۰/۹۹	۰/۳۹
سطوح مدیریت		۲	۳۹/۹۸	۱۹/۹۹	۱/۳۸	۰/۲۵
جنسیت		۱	۵/۲۶	۵/۲۶	۰/۳۶	۰/۵۴
تعامل سطوح مدیریت		۲	۹۲/۲۱	۴۶/۱۰	۳/۱۹	۰/۰۴
واریانس بین گروهی		۵	۱۳۵/۳۷	۲۷/۰۷	۱/۸۷	۰/۰۹
واریانس درون گروهی		۴۰۱	۵۷۸۳/۰۶	۱۴/۴۲	-	-
مجموع		۴۰۶	۵۹۱۸/۴۳	۱۴/۵۷	-	-

در جدول شماره ۷۷، نتایج آزمون تحلیل واریانس بین زنان و مردان دارای سطوح و سوابق مدیریتی مختلف (در عامل بهره‌وری) آورده شده است. براساس نتایج به دست آمده در درجات آزادی فوق و سطح اطمینان ۹۵٪، نسبت‌های F به دست آمده از مقادیر F جدول کمتر است. بنابراین، با ۹۵ درصد اطمینان نتیجه می‌گیریم که هر یک از عوامل فوق و تعامل بین آنها در عامل بهره‌وری، تأثیر ندارد. در مورد تعامل سطوح مدیریت و جنسیت نیز گرچه اختلاف بطور کلی معنادار است، ولی نتایج «آزمون تعقیبی شفه» بیانگر آنست که «بین زنان و مردان دارای سطوح مدیریتی مختلف در عامل بهره‌وری، اختلاف معناداری وجود ندارد».

۵- آزمون تحلیل واریانس دو عاملی (سطوح مدیریت و تحصیلات) در عوامل چهارگانه محور، درون سازمانی اصلی، درون سازمانی مکمل و برون سازمانی (جدول شماره ۹۷ تا ۱۱۶ در گزارش اصلی): در زیر جدول شماره ۹۷ و توضیحات مربوط به آن (به عنوان نمونه‌ای از این دسته جداول) معرفی و نتایج مربوط به بقیه جداول نیز بدون آوردن جدول و به طور خلاصه، ارائه گردیده است.

جدول شماره ۹۷: تحلیل واریانس دو عاملی (سطوح مدیریت و تحصیلات) و تأثیر آنها در عوامل درون سازمانی اصلی و مکمل و مؤثر بر سازمان

احتمال F	نسبت F	میانگین مجذورات	مجموع مجذورات	درجه آزادی	شاخصهای آماری منابع تغییر
۰/۷۷	۰/۵۴	۸/۰۳	۴۸/۲۲	۶	اثرات اصلی
۰/۵۲	۰/۶۴	۹/۵۲	۱۹/۰۴	۲	سطوح مدیریت
۰/۶۷	۰/۵۸	۸/۶۲	۳۴/۵۱	۴	سطح تحصیلات
۰/۵۶	۰/۸۳	۱۲/۴۵	۹۹/۶۷	۸	تعامل سطوح مدیریت و تحصیلات
۰/۷۶	۰/۷۱	۱۰/۵۶	۱۴۷/۸۹	۱۴	واریانس بین گروهی
-	-	۱۴/۸۶	۶۴۲۲/۰۵	۴۳۲	واریانس درون گروهی
-	-	۱۴/۷۳	۶۵۶۹/۹۵	۴۴۶	مجموع



در جدول شماره‌ی ۹۷، نتایج آزمون تحلیل واریانس بین افراد دارای سطوح مدیریتی و تحصیلاتی مختلف (در عامل بهره‌وری) آورده شده است. براساس نتایج بدست آمده در درجات آزادی فوق و سطح اطمینان ۹۵ درصد، نسبت‌های  $F$  بدست آمده از مقادیر  $F$  جدول کمتر است؛ بنابراین، با ۹۵ درصد اطمینان نتیجه می‌گیریم که هر یک از عوامل فوق و تعامل بین آنها در عامل بهره‌وری، تأثیر ندارد.

ضمناً، براساس نتایج حاصل از جداول شماره‌ی ۹۸ تا ۱۱۶ گزارش اصلی، می‌توان چنین نتیجه گرفت که علی‌رغم تفاوت موجود بین مدیران در سطوح مدیریت و تحصیلات، جملگی معتقدند که عوامل درون سازمانی اصلی (تجزیه و تحلیل مشاغل، انتخاب علمی کارکنان، آموزش کارکنان، ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان، رهبری و مدیریت) و همچنین عوامل درون سازمانی مکمل (یعنی؛ شبکه‌های ارتباطی در سازمان، فشار روانی و فرسودگی شغلی کارکنان، مدیریت زمان، کارپژوهی، سوانح و حوادث در کار، انگیزش کارکنان، تفاوت‌های فردی کارکنان، نگرش کارکنان، بهداشت روانی کارکنان، خلاقیت و نوآوری، فساد اداری، جوّ سازمانی و سازمانهای غیررسمی) بر بهره‌وری سازمانها اثر دارند.

و - آزمون تحلیل واریانس دوعاملی (سطوح مدیریت و دفعات شرکت در دوره‌های آموزشی مدیریت) در عوامل چهارگانه مذکور در بند الف (جدول شماره‌ی ۱۱۷ تا ۱۳۶ در گزارش اصلی).

جدول شماره ۱۱۷: تحلیل واریانس دو عاملی (سطوح مدیریت و دفعات شرکت در دوره‌ی آموزشی) و تأثیر این دو عامل در عامل بهره‌وری (محور)

احتمال F	نسبت F	میانگین مجذورات	مجموع مجذورات	درجه آزادی	شاخصهای آماری / منابع تغییر
۰/۲۹	۱/۲۳	۲۱/۰۷	۱۲۶/۴۲	۶	اثرات اصلی
۰/۰۹	۲/۳۹	۴۱/۰۲	۸۲/۰۴	۲	سطوح مدیریت
۰/۷۵	۰/۴۷	۸/۰۷	۳۲/۲۸	۴	شرکت در دوره
۰/۹۵	۰/۳۳	۵/۷۲	۴۵/۷۶	۸	تعامل سطوح مدیریت و دفعات شرکت در دوره
۰/۷۵	۰/۷۱	۱۲/۲۹	۱۷۲/۱۸	۱۴	واریانس بین گروهی
-	-	۱۷/۱۰	۲۶۶۸/۲۳	۱۵۶	واریانس درون گروهی
-	-	۱۶/۷۰	۲۸۴۰/۴۲	۱۷۰	مجموع

در جدول شماره ۱۱۷، نتایج آزمون تحلیل واریانس بین افراد دارای سطوح مدیریتی و دفعات مختلف شرکت در دوره‌های آموزشی در عامل بهره‌وری، آورده شده است. براساس نتایج بدست آمده در درجات آزادی فوق و سطح اطمینان ۹۵ درصد، نسبتهای F به دست آمده از مقادیر F جدول کمتر است؛ بنابراین، با ۹۵ درصد اطمینان نتیجه می‌گیریم که هر یک از عوامل فوق و تعامل بین آنها در عامل بهره‌وری، تأثیر ندارد. ز - در گزارش اصلی، شاخصهای توصیفی محاسبه شده برای هر یک از سؤالات «پرسشنامه‌ی عوامل و موانع انسانی بهره‌وری» به تفکیک سطوح مدیریتی در عوامل چهارگانه (عامل محور، درون سازمانی اصلی، درون سازمانی مکمل و برون سازمانی)، در جداول شماره‌ی ۱۴۰ تا ۲۱۰ ارائه گردیده است. در این جدول، میانگین پاسخهای هر سطح از مدیران (پایه، میانی و عالی) به سؤالی پرسشنامه‌ی فوق (از سؤال شماره ۱ تا ۷۱) ارائه گردیده است. در زیر، جدول شماره‌ی ۱۴۰ از این نوع جداول به عنوان نمونه ارائه گردیده و در مورد بقیه‌ی جداول تا شماره‌ی ۲۱۰ نیز تنها به ارائه نتایج (بدون

آوردن جدول) اکتفا شده است.

جدول شماره ی ۱۴۰: شاخصهای توصیفی محاسبه شده برای «سؤال ۱» به

تفکیک سطوح مدیریتی در عامل بهره‌وری (محور)

تعداد	انحراف استاندارد	میانگین	شاخصهای آماری سطوح مدیریت
۱۳۵	۱/۵۲	۸/۳۰	پایه
۱۷۱	۱/۵۱	۸/۲۱	میانی
۱۴۴	۱/۵۹	۸/۲۹	عالی
۴۵۰	۱/۵۴	۸/۲۶	کل

در جدول شماره ی ۱۴۰، شاخصهای آماری نظیر میانگین و انحراف استاندارد در کل و به تفکیک آورده شده است. با عنایت به اطلاعات مندرج در جدول فوق، چنین نتیجه‌گیری می‌شود که میانگین اعتقاد پاسخ‌دهندگان به بهره‌وری در سطوح مختلف مدیریت زیاد است و در نتیجه، می‌توان گفت که بیشترین میانگین از نظر طیف پاسخها، ۸/۲۶ و نزدیک به ۹ (یعنی، کاملاً موافق) می‌باشد و در پاسخگویی به این سؤال، همه سطوح سه‌گانه مدیریت کاملاً موافق هستند.

ضمناً با توجه به نتایج حاصل از جداول ۱۴۰ تا ۲۱۰ در گزارش اصلی می‌توان گفت که میانگین پاسخ همه مدیران در سطوح مختلف عالی، میانی و پایه به سؤلهای شماره ی ۲ تا ۷۱ پرسشنامه عوامل و موانع بهره‌وری، در حد موافقم و کاملاً موافقم می‌باشد.

### بررسی نتایج و نتیجه‌گیری

هدف از اجرای این پژوهش، روشن ساختن این نکته بود که؛ "آیا مدیران شاغل در سازمانهای مورد مطالعه، عوامل و موانع ارائه شده در مدل نظام‌مند انتخاب و به کارگیری اثربخش منابع انسانی در سازمان (مناباماس) و آثار این عوامل را بر بهره‌وری

سازمان تأیید می‌کنند.

نتیجه‌ی کلی این پژوهش نشان می‌دهد که به نظر مدیران مورد مطالعه در سطوح مختلف پایه، میانی و عالی، صرفنظر از تفاوت موجود بین آنان در زمینه سابقه‌ی کار، جنسیت و سطوح تحصیلی، همه‌ی عواملی که در پرسشنامه‌ی "عوامل و موانع انسانی بهره‌وری" معرفی شده‌اند، در بهره‌وری سازمانهای محل کار آنان، مؤثر هستند.

نتایج پژوهش حاضر در زمینه‌ی سؤالهای فرعی، به تفکیک در زیر ارائه شده است: همه‌ی مدیران مورد مطالعه، اعتقاد داشتند که (۱) مهمترین هدف هر سازمان، دستیابی به بالاترین سطح ممکن بهره‌وری یا "بهره‌وری بهینه" است؛ (۲) تجزیه و تحلیل علمی مشاغل، در بهره‌وری سازمانی، مؤثر است؛ (۳) آزمایش و انتخاب علمی کارکنان، سطح بهره‌وری را افزایش می‌دهد؛ (۴) آموزش اثربخش کارکنان، موجب افزایش بهره‌وری سازمان می‌شود؛ (۵) ارزیابی دقیق عملکرد شغلی کارکنان، موجب بالاتر رفتن سطح بهره‌وری سازمانی می‌شود؛ (۶) رهبری و مدیریت اثربخش، موجب افزایش سطح بهره‌وری سازمانی می‌شود؛ (۷) بهبود شبکه‌های ارتباطی اثربخش با افزایش سطح بهره‌وری سازمان همبستگی مثبت دارد؛ (۸) مقابله‌ی مؤثر با فشار روانی ناشی از محیط کار، در نهایت موجب افزایش بهره‌وری سازمانی می‌شود؛ (۹) پرهیز از فرسودگی شغلی مستمر کارکنان، موجبات بالا رفتن سطح بهره‌وری سازمان را فراهم می‌آورد؛ (۱۰) کنترل دقیق سوانح و حوادث ناشی از کار، بهره‌وری سازمانی را افزایش می‌دهد؛ (۱۱) با افزایش میزان انگیزه کارکنان، می‌توان سطح بهره‌وری سازمان را افزایش داد؛ (۱۲) آشنایی مدیران با مفاهیم و مباحث تفاوت‌های فردی موجود بین کارکنان، در نهایت، منتهی به افزایش بهره‌وری سازمانی می‌شود؛ (۱۳) با تغییر نگرشهای ناسودمند کارکنان، می‌توان بر میزان بهره‌وری سازمانی افزود؛ (۱۴) با تأمین بهداشت روانی محیط کار، می‌توان میزان بهره‌وری سازمانی را افزایش داد؛ (۱۵) به کارگیری خلاقیت و نوآوری کارکنان، موجب افزایش میزان بهره‌وری سازمانی می‌شود؛ (۱۶) گسترش فساد اداری، از میزان بهره‌وری سازمانی می‌کاهد؛ (۱۷) با بهبود فرهنگ و

جَوّ سازمانی، می‌توان بهره‌وری شغلی افراد را افزایش داد؛ (۱۸) گروه‌ها یا سازمانهای غیررسمی می‌توانند در جهت کاهش یا افزایش بهره‌وری سازمانی، نقش داشته باشند؛ (۱۹) خواستها، انتظارات یا توقعات ارباب رجوع یا مشتریان سازمان، در کاهش یا افزایش بهره‌وری سازمان مؤثر است؛ (۲۰) برخوردار بودن خانواده‌ی کارکنان از سلامت روانی و بالندگی در افزایش بهره‌وری سازمانی مؤثر است؛ (۲۱) آداب و رسوم، سنتها و فرهنگ جامعه در افزایش یا کاهش بهره‌وری سازمانهای فعال در آن جامعه، نقش دارند؛ (۲۲) ثبات سیاسی می‌تواند در افزایش بهره‌وری سازمانها مؤثر باشد؛ (۲۳) حضور متخصصان رشته‌های مختلف و موردنیاز سازمانها موجب افزایش بهره‌وری سازمانهایی می‌شود که از این افراد، بهره می‌گیرند؛ (۲۴) سوابق تاریخی درخشان یک کشور می‌تواند در آرزوی مردم برای دستیابی به سطوح بهره‌وری ملی و در نتیجه در افزایش بهره‌وری سازمانی، مؤثر باشد؛ (۲۵) موقعیت جغرافیایی یک سازمان در کشور و نیز موقعیت آن کشور در رابطه با کشورهای دیگر، می‌تواند در بهره‌وری آن سازمان مؤثر باشد؛ (۲۶) دخالت احزاب می‌تواند در افزایش یا کاهش بهره‌وری سازمانها، مؤثر واقع شود؛ (۲۷) ثبات اقتصادی کشور در افزایش بهره‌وری سازمانها نقش چشمگیری دارد؛ (۲۸) وضعیت روانی مردم یک کشور در پائین یا بالا بودن سطح بهره‌وری سازمانهای فعال در آن کشور، مؤثر است و بالاخره؛ (۲۹) میزان و امکان دسترسی مردم جامعه و به ویژه کارکنان سازمانی به اطلاعات موردنیاز، در افزایش یا کاهش بهره‌وری شغلی آنان، مؤثر است.

لازم به توضیح است که در سطوح فوق، شماره‌های ۱ تا ۵ مربوط به "عوامل دزون سازمانی اصلی"، شماره‌های ۶ تا ۱۹ مربوط به "عوامل درون سازمانی مکمل" و شماره‌های ۲۰ تا ۳۱ نیز مربوط به "عوامل برون سازمانی مؤثر در بهره‌وری سازمانی است.

### بحث و ارائه‌ی پیشنهادها

همان‌طور که در ادبیات پژوهش حاضر اشاره شده است، به اعتقاد بیشتر

نظریه‌پردازان مدیریت و روانشناسی صنعتی-سازمانی، مهمترین عامل مؤثر در بهره‌وری یک سازمان، منابع انسانی آن است. به اعتقاد نگارنده‌ی مقاله‌ی حاضر؛ (۱) تا زمانی که نیروی انسانی سازمانها را مهمترین عامل کارآیی و بهره‌وری ندانیم، (۲) برای حل مشکل اساسی سازمانها (در زمینه پائین بودن سطح بهره‌وری)، دیدگاهی نظام‌مند (سیستماتیک) نداشته باشیم، (۳) نظریه‌های علمی و مدل‌های مرتبط با این نظریه‌ها را (در زمینه عوامل و موانع انسانی بهره‌وری در سازمانها) به کار نگیریم، (۴) برای شناخت عوامل و موانع انسانی بهره‌وری، از متخصصان رشته‌های مربوط یاری نخواهیم و بالاخره، (۵) وقت و بودجه‌ی کافی را برای شناخت عوامل و موانع انسانی سازمانها بهره‌وری نیروی اختصاص ندهیم، انجام اقدامات دیگر مقطعی، نمایشی و شخصی خواهد بود. در این صورت، حتی استفاده از روشهای کنترل کیفیت جامع، ماشینی کردن فعالیتهای اداری و مدیریت راهبردی در سازمانها و نظایر آن نیز تأثیر چشمگیری در اوضاع و احوال کنونی سازمانهای گوناگون کشور و به ویژه در اوضاع و احوال کنونی سازمانهای مشمول قانون کار، نخواهد داشت و موجبات افزایش بهره‌وری در این سازمانها (یا حداقل به میزان دلخواه و در حد بهره‌وری بهینه) را فراهم نخواهد آورد.

اهم پیشنهادها عبارتند از:

۱- تا وقتی مدیران به شیوه‌ای جامع‌نگر و نظام‌مند، همه‌ی عوامل مؤثر بر بهره‌وری سازمان محل کار خود و به ویژه عوامل انسانی مؤثر بر بهره‌وری را نشناسند، تصمیمات مقطعی یا جزءنگر برای افزایش بهره‌وری سازمانی، به نتایج دلخواه نمی‌رسد.

۲- برای دستیابی به "بهره‌وری بهینه" در هر سازمان، باید تناسب و تعامل عوامل برون سازمانی و درون سازمانی را با نگرشی نظام‌مند در نظر گرفت و آنگاه راهبردهای مناسب برای افزایش بهره‌وری را مورد استفاده قرار داد.

۳- یکی از عوامل اساسی در زمینه بهره‌وری فردی، بهره‌وری شغلی، بهره‌وری سازمانی و بالاخره، بهره‌وری ملی، "عامل رهبری و مدیریت اثربخش" است. در

تأیید نظر کوتر (۱۹۹۰)، لازم است رهبری را به عنوان نیرویی تلقی کرد که الهام‌بخش مردم و افراد است و تنها مدیریت و رهبری اثربخش می‌تواند انگیزه لازم را برای ایجاد تغییر، در افراد فراهم آورد. پیشنهاد می‌شود که برای موفقیت بیشتر، از قدرت شخصی مدیران برای ترغیب دیگران جهت انجام دادن کارها، استفاده شود.

۴- با استفاده از "ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان" می‌توان در جهت افزایش کیفیت تصمیم‌گیری و در زمینه‌های گوناگون - نظیر افزایش حقوق و مزایا، اخراج کارکنان نالایق، کم‌کار، مشکل‌ساز یا مازاد - و بالاخره، در زمینه کیفیت به کارگیری نیروی انسانی، گام برداشت. پیشنهاد می‌شود که در ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان، در مقام "مربی" عمل کنیم نه در مقام "قاضی"؛ زیرا قاضی حکم صادر می‌کند و مربی وظیفه‌ی تعلیم و تربیت را بر عهده دارد.

۵- با استفاده از "آموزش اثربخش کارکنان" می‌توان موجبات تغییر و یادگیری یادگیرندگان و افزایش مهارت‌های لازم برای ایفای اثربخش وظایف شغلی در سازمان را فراهم کرد. برای رسیدن به اهداف آموزشی و در تأیید نظر مکری (۱۳۷۷)، می‌توان اقدامات زیر را انجام داد:

الف: برقراری دوره‌های مختلف فنی، تخصصی، علمی، فرهنگی و آموزشی به منظور ارتقای سطح اطلاعات، دانش و مهارت‌های کارکنان

ب: گسترش و تعمیم فضاهای آموزشی برای کلیه کارکنان (با در نظر گرفتن امکانات و توانمندی‌های بالقوه و موجود در سازمان).

۶- با استفاده از "آزمایش و انتخاب علمی کارکنان" می‌توان به انتخاب فرد مناسب برای تصدی هر شغل اقدام کرد. لازم است اهمیت و ویژگی‌های وظایف شغلی متصدی هر شغل روشن شود و افراد براساس آن مورد ارزیابی قرار گیرند.

۷- با استفاده از "تجزیه و تحلیل مشاغل سازمان" می‌توان به گردآوری و ارائه‌ی اطلاعات در زمینه‌ی وظایف و مسئولیت‌های متصدی هر شغل و ویژگی‌های شخصیتی لازم برای انجام دادن آن وظایف دست زد و در تصمیم‌گیری‌های سازمانی در مورد (۱) انتخاب و استخدام

- کارکنان، (۲) استفاده‌ی صحیح از نیروی کار، (۳) تجدید ساخت مشاغل، (۴) مشاوره شغلی، (۵) تعیین نیازهای آموزشی کارکنان، (۶) ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان، (۷) تأمین ایمنی و (۸) تعیین حقوق و دستمزد، از نتایج تجزیه و تحلیل شغل استفاده کرد.
- ۸- یکی از عوامل افزایش بهره‌وری مؤثر در سازمان، "پرهیز از فرسودگی شغلی مستمر" است. پیشنهاد می‌شود برای مقابله با فرسودگی شغلی، نشانه‌های آن را بشناسیم و به موقع به پیشگیری و درمان آن، بپردازیم. برای پیشگیری از فرسودگی شغلی و درمان آن، شیوه‌های مختلفی وجود دارد. بعضی از این شیوه‌ها عبارتند از، (۱) تصمیم‌گیری برای کاهش فشار روانی، (۲) حمایت سرپرستان، همکاران و دوستان و... (۳) تفریحات و سرگرمیهای خارج از محل کار. راهبردهای فردی برای کنار آمدن با مشکل نیز عبارتند از: (۱) تغییر مناسب شرایط فیزیکی یا روانی محل کار، (۲) تغییر بعضی از رفتارهای خود، (۳) داشتن برنامه‌های متنوع، مثل ورزش و...، (۴) استفاده از روش‌های خاص آرمیدگی، (۵) آموزش روشهای بهتر انجام دادن کار، (۶) آموزش "مدیریت زمان" (۷) تغییر موقت یا دائم شغل و انتخاب کار مناسب دیگر.
- ۹- یکی از عوامل افزایش بهره‌وری در سازمان، استفاده از "مدیریت زمان" است. بخش چشمگیری از وقت ما آنچنان ساده به هدر می‌رود که اگر با مفهوم "زمان" بیشتر آشنا شویم، متوجه خواهیم شد که چقدر از حیث بهره‌گیری مفید از وقت خود، دچار غفلت شده‌ایم. برای مقابله با کمبود وقت در جهت انجام دادن کارها پیشنهاد می‌شود: (۱) زمان انجام دادن کار مفید افزایش یابد، (۲) از مقدار کار غیر مفید کاسته شود و (۳) استفاده بهتری از وقت به عمل آید.
- ۱۰- «کارپژوهی (ارگونومی)» که هدف آن مطالعه در زمینه‌ی رابطه‌ی متقابل بین آدمی و محیط کار اوست، یکی از عوامل افزایش بهره‌وری است. تا هنگامی که طراحی ماشینهای عملیات و محیط کار (ابزار کار، فضای کار، نوع ساختمانها و شکل آنها) با توجه به تواناییها و محدودیتهای منابع انسانی سازمان انجام نگیرد، دستیابی به بهره‌وری بهینه، ممکن نخواهد بود.



۱۱- رعایت ایمنی و کنترل سوانح در کار، یکی از عوامل افزایش بهره‌وری سازمان است. برای پیشگیری از سانحه پیشنهاد می‌شود: (۱) خطر را مشاهده کنیم و تشخیص دهیم؛ (۲) با پیشگیری، از بروز خطر ممانعت نماییم؛ (۳) عامل خطر را کنترل کنیم؛ (۴) از نشانه‌ها برای آگاه ساختن افراد از خطر استفاده کنیم؛ (۵) راه مقابله با خطر را به افراد آموزش دهیم؛ (۶) افراد را در هنگام مواجه شدن با خطر، حمایت کنیم و...

۱۲- انگیزه‌ی شغلی باعث می‌شود که آدمی به حرکت و فعالیت بپردازد و در جهت ارضای نیازهایش تلاش کند و انگیزه‌ی شغلی نیز به عنوان یکی از عوامل افزایش بهره‌وری، شناخته شده است. در تأیید نظر کاتزل<sup>۱</sup> و تامپسون<sup>۲</sup> (۱۹۹۰)، ص ۱۵۳-۱۴۴) برای افزایش انگیزش شغلی، پیشنهاد می‌شود: (۱) اطمینان حاصل کنیم انگیزه‌ها و ارزش‌های کارکنان سازمان، مناسب شغلی است که بدان گمارده شده‌اند، (۲) مشاغل را با توجه به انگیزه‌ها و ارزشهای کارکنان، برایشان جذاب و همساز کنیم...

۱۳- یکی از عوامل افزایش بهره‌وری در سازمان، توجه به "فرهنگ سازمانی" است. وقتی فرهنگ یک سازمان قوی باشد، راهبردهایش مؤثر و قابلیت انطباق آن زیاد است. امروزه اصطلاح "کیفیت جامع" نشان دهنده‌ی تلاش دراز مدت و جامع سازمان برای خلق فرهنگ است که تولید کالاها را با کیفیت بالا، تسهیل می‌کند. به این نوع تلاش "مدیریت کیفیت جامع" یا "بهبود مستمر کیفیت" گفته می‌شود. وظیفه تغییر فرهنگ بر عهده‌ی مدیران سطوح بالای سازمان است و باید آنان به این اعتقاد رسیده باشند که با تغییر دادن فرهنگ سازمانی، می‌توان عملکرد شغلی افراد را بهبود بخشید.

۱۴- یکی از عوامل ضروری برای افزایش بهره‌وری سازمانی، آشنایی با مفاهیم اساسی "تفاوت‌های فردی" است. برای مدیران، آگاهی از یافته‌های روانشناسی در زمینه‌ی

تفاوت‌های فردی، از آنرو واجد اهمیت بسیار است که به آنان، این امکان را می‌دهد تا به پیش‌بینی رفتار افراد، بپردازند.

۱۵- آشنایی مدیران با نقش "خانواده‌ی کارکنان" و اثرات آن در بهره‌وری شغلی آنان در سازمان و همچنین اجرای برنامه‌های آموزشی برای خانواده‌ی کارکنان، باعث افزایش بهره‌وری شغلی کارکنان می‌شود. خانواده‌ها نیز می‌توانند مانند یک فرد، یک سازمان و یا یک جامعه، سالم یا بیمار باشند. مدیران موفق، بیشتر در خانواده‌های سالم پرورش یافته‌اند و پیشنهاد می‌شود برای نزدیکتر شدن هر چه بیشتر خانواده‌های کارکنان سازمان به یک خانواده سالم، از تخصص روانشناسی بالینی، مشاوره و راهنمایی، استفاده کنند.

۱۶- آشنایی با مفاهیم اساسی "بهداشت روانی در محیط کار"، یکی از عوامل افزایش بهره‌وری است. روشهای پیشگیری از فشار روانی در محیط کار که می‌تواند در بهداشت روانی کارکنان مؤثر و کارآمد باشد، عبارتند از: (۱) به کارگیری فنون شخصی مقابله با فشار روانی (مدیریت زمان، پرهیز از فرسودگی شغلی و...) (۲) تغییر نگرشها و ادراکات مربوط به رویدادها (مثبت فکر کردن، داشتن نوعی معنی برای زندگی...)، (۳) به کارگیری روشهای سازمانی برای مقابله با فشار روانی (هدف‌گرا بودن مدیران، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و تفویض اختیار، آموزش غنی‌سازی شغل و...)،

۱۷- یکی از روشهای افزایش بهره‌وری، "هدایت و تغییر نگرشهای ناسودمند کارکنان" است. نگرش کارکنان یک سازمان را می‌توان در دو مرحله‌ی کلی، یعنی (۱) شناخت موانع موجود در راه تغییر نگرشها و (۲) پیدا کردن راهبردهای مناسب برای رفع موانع موجود در راه تغییر نگرشها و همسو ساختن نگرشها با اهداف سازمان محل کار آنان، مورد بررسی قرار داد.

۱۸- آشنایی با مفاهیم اساسی و به کارگیری روشهای افزایش "خلاقیت و نوآوری در کارکنان"، یکی از پیش زمینه‌های لازم برای افزایش بهره‌وری است. رفتار مدیران در

زمینه‌ی خلاقیت باید به گونه‌ای باشد که باعث ایجاد نوعی محیط آرام یا به اصطلاح "جزیره امن روانی" برای افراد تحت نظارتشان گردد و هر یک از آنان بتوانند با احساس امنیت کامل، افکار خود در یک زمینه خاص را بیان دارند. ضمناً به دلیل اینکه در سال ۱۳۸۰ و براساس مدل نظام‌مند انتخاب و به کارگیری اثربخش نیروی انسانی در سازمان (مناباماس) به مدل نظام‌مند انتخاب و به کارگیری اثربخش منابع انسانی در سازمان (مناباماس) تبدیل شده و تغییرات قابل توجهی در همه عوامل درون سازمانی اصلی، عوامل درون سازمانی مکمل و همچنین عوامل برون سازمانی مؤثر بر بهره‌وری، ایجاد گردیده است. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های بعدی و مرتبط با این بررسی، با توجه به ویرایش دوم کتاب روانشناسی بهره‌وری (ساعتچی، ۱۳۸۰)، انجام گیرد.

#### محدودیت‌های پژوهش

در اجرای بررسی حاضر، محقق و پرسشگران پژوهش، با مشکلات متعددی مواجه بوده‌اند. بعضی از این محدودیتها عبارت بودند از: (۱) فاصله‌ی زیاد سازمانهای مورد مطالعه از یکدیگر، (۲) زیاد بودن سازمانهای مورد مطالعه، (۳) بی‌اعتقادی گروهی از مدیران به اهمیت پژوهش، (۴) کمبود وقت بعضی از مدیران برای همکاری، (۵) نگرانی بعضی از مدیران از روشن شدن دیدگاههای آنان و (۶) عدم همکاری بعضی از مدیران.



## منابع و مأخذ

- ۱- ساعتچی، محمود. (۱۳۷۶). روانشناسی بهره‌وری تهران: مؤسسه نشر ویرایش.
  - ۲- ساعتچی، محمود. (۱۳۸۰). روانشناسی بهره‌وری: ابعاد کاربردی روانشناسی کار و روانشناسی صنعتی سازمانی. ویرایش دوم. تهران: مؤسسه نشر ویرایش.
  - ۳- فرنیچ، درک و ساورد، هیش. (۱۳۷۱). فرهنگ مدیریت. ترجمه محمد صائبی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
  - ۴- معین، محمد. (۱۳۶۰). فرهنگ فارسی. تهران: مؤسسه انتشارات امیرکبیر.
  - ۵- مان، نرمال، ل. (۱۳۷۸). اصول روانشناسی. ترجمه و اقتباس محمود ساعتچی. تهران: مؤسسه انتشارات امیرکبیر، جلد اول، چاپ چهاردهم.
- 1- Banas, P. A. (1998). Employee Involvement: A sustained labor/management initiative at the Ford Company, In J. P. Campbell & R. J. Campbell (Eds), Productivity in organizations. (p.388-416). Sanfrancisco: Jossey-Bass.
  - 2- Barron F. & Harrington. D.M. (1981). "Creativity, Intelligence, and Personality". Annual review of Psychology. 32, p. 439-476.
  - 3- Benner, L. (1975). "Accident investigations: Multilinear events sequencing methods". J.Safety., 7, p. 67-73.
  - 4- Berlo, D. K. (1960). "Process of the communication" New York: Holt.

- 5- Bittel, L. R. (1964). "Management by exception: systematizing and simplifying the managerial job". New York: Mc Grow-Hill.
- 6- Blueston, M. (June 8, 1987). "The Push for Quality". Business Week, p. 130-135.
- 7- Buchanan, D. & Huczynski (1985). "Organizational behavior". Prentice Hall. p. 126.
- 8- Carvin, D. A. (1987). "Competing On the eight dimentions of quality". Harvard Business Review, 65(6), P. 101-109.
- 9- Day, C. R. (1995). "Shape up and out". Industry week (Feb), 6. p. 14-20.
- 10- Field, R. & Abelson M. (1982). "Climate: reconceptualization and proposed model]. Human Relations, 35, p. 181.
- 11- Friedrich, C. J. (1966). "Political pathology". Political Quarterly, No. 37, 1996.
- 12- Guilford, R., Ng, C. F., & Wilkinson, M. (1985), "Nonverbal cues in the employment interview, links between applicant qualities and interviewer judgements". Journal of Applied Psychology, 70, p. 729-736.
- 13- Goldstein, I. L. (1986). "Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation (2nd ed)". Monterey. CA: Brooks/cole.
- 14- Gordon, G. & Commins, W. (1979). "Managing management climate". New York: D. C. Health.
- 15- Harvey, R. G. (1991). "Job analysis". In M. D. Dunnette and L. M. Hough (Ed), Handbook of industrial and organizational psychology (Vol. 2. p. 71-173). Palo Alto. CA: Consulting Psychologists Press.
- 16- Heidenheimer, A.T. (1978). "Political Corruption: in Comparative Analysis". New Brunswick, Transaction books, p. Preface.
- 17- Heinrich, H.W. Peterson, D. & Roos, N. (1980). "Industrial accident prevention". McGraw-Hill, New York.
- 18- Howell, W. C. (1993). "Engineering psychology in a changing world". Annual of Psychology, 44, p. 231-263.
- 19- Ilgen, D.R. (1990). "Health issues at work: Opportunities for industrials/ortanizational psychology". American psychologist, 45, p. 273-283.
- 20- Johnson, R. (1984). "Faster, Faster: Raising productivity is a giant problem for a small company". Wall street Journal, October 9. p. 1924.
- 21- Katzell, R.A., Thampson, D.E. (1990). "work motivation: Theory and practice".

- American psychologist, 45, p. 144-153.
- 22- Kotter, J.P. (1990). A "Force for change: How leadership differ from management". NewYork: Free Press, p. 6.
- 23- Latham, G.P., & Wexley, K.N. (1977). "Behavioral observation Scales for performance appraisal purpose". Personnel Psychology, 30, p. 255-268.
- 24- Locke, E.A., & Latham, G.P. (1990). "A Theory of goal Setting and Task Performance". Englewood Cliffs, Nj: Prentice-Hall.
- 25- Meyer, J.P. et. al. (1989). "Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts". Journal of Applied Psychology, 74, p. 152-156.
- 26- Moss, L.(1981). "Management stress". Reading. MA: Addison Wesley.
- 27- Murphy, K.R. & Cleveland, J.N. (1995). "Understanding Performance appraisal: and goal-based Perspective". Thousand Oaks, CA: Sage.
- 28- Nash, A.N., Muczky, J.P., & Vettori, F.L. (1971). The relative Practical effectiveness of programmed instruction. "Personnel Psychology, 24, p. 297-418.
- 29- Pain, W.S. (1982). "Job stress and burnout: Research, theory and intervention". London: Sage Publications.
- 30- Pines, A.M., Aronson, E. & Karuf, D. (1981). "Burnout: From tedium to personal growth". NewYork: W.H.Freeman.
- 31- Rosow, J. (1981). "Quality of work life issue for the 1980's". training and development journal, 35(3), p. 33-52.
- 32- Schein, L., (1989). "A manager's guide to corporate culture", NewYork: The Social, Organizational.
- 33- Selye, H.(1982). History and present status of the stress cosept. In L. Goldberger & S.Breznitz (Eds.), Handbook of stress (p. 7-17). NewYork FreePress.
- 34- Tannen, D. (1986). That's not what I wanted! NewYork: Ballatine Bookes.
- 35- Thompson, D.E. & Thompson, T.A., (1982). Court standard, for job analysis in test validation. Personnel Psychology, 35, p. 865-874.
- 36- Wang, Z. (1993). Editorial: Strategies for ergonomiecs in developing Countries, Ergonomics, 36, p. 597-599.

