

مجله علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز  
دوره نوزدهم، شماره اول، زمستان ۱۳۸۱ (پیاپی ۳۷)  
مقاله کوتاه

بررسی جامعه شناختی عوامل مؤثر بر  
بهره وری کادر اداری سازمان های دولتی در شیراز

دکتر علی اصغر مقدس\*  
دانشگاه شیراز  
خدیجه احمدی\*\*  
دانشگاه آزاد اسلامی ارومیه

### چکیده

هدف این مقاله بررسی عواملی است که بر روی بهره وری کارکنان اداری سازمان های دولتی تأثیر داشته اند. این تحقیق به روش تجربی و با استفاده از ابزار پرسشنامه با حجم نمونه ۳۸۱ نفر در ادارات انتخاب شده دولتی شهر شیراز انجام شده است. از جمله نتایج مهم تحقیق این است که بعضی از عوامل مانند شرایط محیطی و فیزیکی حاکم بر محل کار، پاداش های اجتماعی و تاریخ استخدام بر روی بهره وری تمام کارکنان، از هر موقعیت و رده سازمانی تأثیر داشته اند. بعضی از عوامل دیگر تأثیر قابل توجهی بر روی بهره وری نداشتند. از جمله این عوامل حقوق، پاداش خاص بهره وری و وضعیت استخدام بود. بعضی از عوامل دیگر تأثیر متفاوتی بر روی بهره وری کارکنان و مدیران داشتند. رفتارهای بدیل بهره وری، جنس و سطح تحصیلات بر روی بهره وری کارکنان صف مؤثر بودند. در حالی که تأثیری بر روی بهره وری مدیران ستادی نداشتند.

واژه های کلیدی: ۱. بهره وری ۲. سازمان های دولتی ۳. بررسی جامعه شناختی.

### ۱. مقدمه<sup>۱</sup>

به نظر تافلر (۱۳۶۶) عصری که در آن به سر می بریم دوران سلطه دانایی است. عوامل اساسی و تعیین کننده در دنیای کنونی خصایص ویژه انسانی مانند خلاقیت، انعطاف پذیری، قابلیت نمادسازی، میزان دسترسی به اطلاعات و عواملی دیگر از این دست است. تقریباً تمام اندیشمندان در این مورد اتفاق نظر دارند که "منابع انسانی پایه اصلی ثروت ملت ها را تشکیل می دهد و سرمایه و منابع طبیعی عوامل تبعی تولیدند. کشوری که نتواند مهارت ها و دانش مردمش را توسعه دهد قادر نیست هیچ چیز دیگری را توسعه بخشد" (تودارو، ۱۳۶۴). این مباحث نشان دهنده اهمیت نیروی انسانی و بهره وری در توسعه و پیشرفت کشورها است. در دنیای کنونی مهمترین عامل توسعه و پیشرفت بهره وری، نیروی انسانی است و این در حالی است که شاخص بهره وری نیروی انسانی در ایران در مقایسه با کشورهای منطقه

\*استادیار بخش جامعه شناسی  
\*\* عضو هیأت علمی

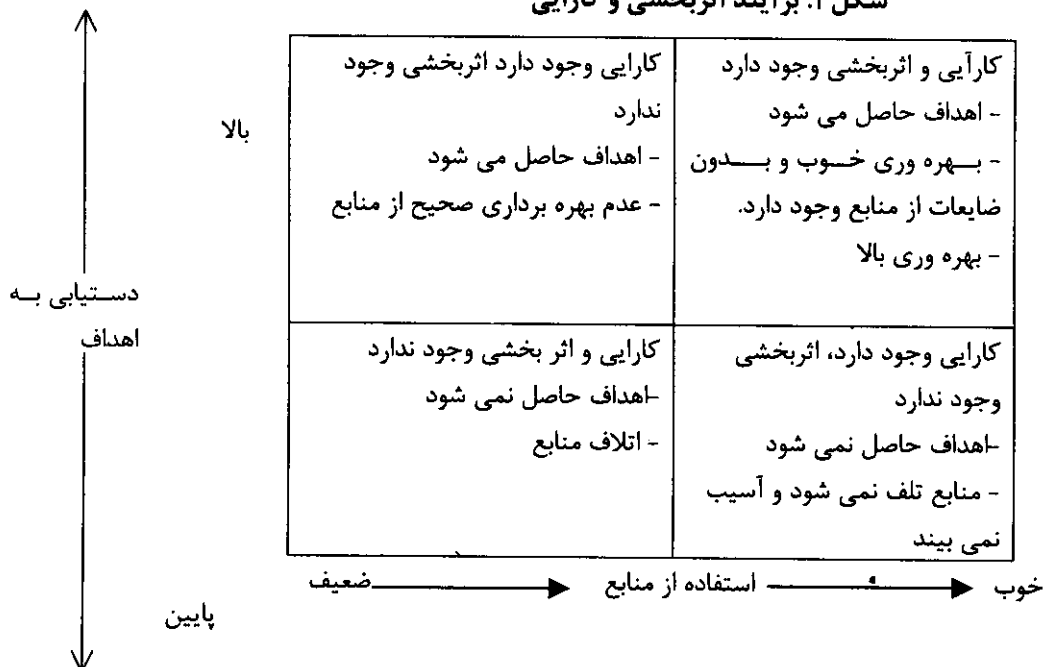
و شرق آسیا بسیار پایین است (نژاد حاجی علی ایرانی، ۱۳۷۵). دراکر (۱۳۷۳) پیش بینی می کند "چنانچه کشورهای پیشرفته بهره وری در کارهای دانش بر و خدماتی را افزایش ندهند در سده بیست و یکم با ایستایی اقتصادی مواجه خواهند شد.

در این زمانه که دنیای سازمانی را دنیای مدیریت می نامند، با همه مسایل و مشکلات و پیچیدگی هایش پیش بینی بسی مشکل است. لکن برای غلبه بر این شرایط نامطمین تنها راهی که پیش روی مدیران قرار دارد، "بهره ور نمودن کارکنان" می باشد (اسکات، ۱۳۷۵). می توان تا حدودی از بحث های مختلف فهمید که منظور از بهره وری چیست. بهره وری معادل کلمه انگلیسی **Productivity** است که مفهومی وسیع و ابعاد گوناگونی دارد. در فارسی کلمات کارایی، اثر بخشی و حتی وجدان کاری به جای بهره وری به کار می رود که چندان صحیح نیست، چرا که بهره وری اعم از این مفاهیم است. بهره وری مفهومی گسترده است و از نظر سطح تجزیه و تحلیل به چهار دسته تقسیم می شود: بهره وری در سطح کارکنان<sup>۲</sup>، بهره وری سازمانی<sup>۳</sup>، بهره وری بخشی<sup>۴</sup>، بهره وری ملی<sup>۵</sup>. بهره وری کارکنان (که موضوع این مقاله می باشد) به تجزیه و تحلیل، اندازه گیری و بهبود بهره وری نیروی انسانی می پردازد (بلیسی، ۱۳۷۳). بهره وری نیروی انسانی یکی از اساسی ترین پیش فرض های بهره وری سازمانی محسوب می گردد و هر گونه سعی و تلاش در بهره وری سازمان بدون وجود بهره وری کارکنان بی معناست (واعظی، ۱۳۷۵).

کارایی و اثربخشی دو عنصر اساسی بهره وری هستند. کارایی به معنای توانایی به دست آوردن محصول و ستانده بیشتر از حداقل داده ها است و اثربخشی ناظر بر این است که آیا نتایج به دست آمده یا ستانده منطبق بر اهداف مورد انتظار می باشند یا خیر (پوتی، ۱۳۷۱). به طور خلاصه، کارایی به معنای درست انجام دادن کار از طریق صرفه جویی در منابع و تجهیزات برای به دست آوردن حداکثر داده ها است (جوئی، ۱۹۷۷). شکل ۱ مفهوم دقیق بهره وری را که برآیند کارایی و اثربخشی است نشان می دهد (شرمبوم، ۱۹۹۳).

سازمان بهره وری ملی ایران نیز عنوان می کند که: بهره وری یک نگرش برای عقلانی کردن فعالیتها، جلوگیری از کارهای لغو و بیهوده، مصرف کردن صحیح، استفاده درست از عمر برای زندگی بهتر، بهره برداری از مواهب طبیعی، ایجاد محیطی دلپذیر و شاداب در حد امکان و هماهنگ کردن کیفیت و کمیت در رقابت است (سازمان بهره وری ایران، ۱۳۷۵).

شکل ۱: برآیند اثربخشی و کارایی



## ۲. مروری بر پیشینه تحقیق

تحقیق در زمینه بهره‌وری به اوایل قرن بیستم بر می‌گردد. این تحقیقات با آزمایش‌های تایلور شروع شد (کلیگ و دانکرلی، ۱۹۸۰). وی آموزش، انتخاب مناسب‌ترین روش کار و پاداش‌های مادی را عوامل تعیین‌کننده بهره‌وری می‌دانست (رضوان، ۱۳۷۵). ماگو به این نتیجه رسید که عوامل اجتماعی مثل انگیزش کارکنان، شکل نظارت، رضایتمندی و روابط بین آنهاست که بر بهره‌وری آنان تأثیر می‌گذارد (آور هیل، ۱۹۷۲). تمام این تحقیقات در نیمه اول قرن بیستم در زمینه صنعت و کشاورزی بود. تحقیق در زمینه کارهای خدماتی و دانش بر، در غرب نیز با تأخیر شروع شد.

از آنجا که موضوع این مقاله عوامل مؤثر بر بهره‌وری در زمینه کارهای خدماتی و دانش بر است به چند نمونه از این آثار اشاره می‌کنیم. اسوارت در سال ۱۹۸۵ در پیمایشی که در یکی از شهرهای آمریکا انجام داد به این نتیجه رسید که انعطاف‌پذیری زمان، تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر روی بهره‌وری کارکنان دفتری دارد. اسوارت در سال ۱۹۸۵ برنامه غنی‌سازی شغلی را در سیتی بانک آمریکا انجام داد. اجرای آن برنامه بهره‌وری کارکنان را به میزان قابل توجهی افزایش داد. والترز در سال ۱۹۸۵، به این نتیجه رسید که رضایت شغلی هیچ‌گونه رابطه‌ی علی با بهره‌وری کارکنان ندارد. ریتزکی (۱۹۹۴)، باکل و دیگران (۱۹۹۵) به این نتیجه رسیدند که دموکراسی در محل کار و تفویض اختیار و افزایش مهارت‌ها باعث افزایش بهره‌وری می‌شود. روگر (۱۹۹۶) به این نتیجه رسید که رهبری، کار تیمی، مشارکت و ارتباط بین اعضای تیم با یکدیگر و با مدیر، بهره‌وری را به میزان زیادی افزایش می‌دهد. ایمد در سال ۱۹۹۷ به این نتیجه رسید که کارکنان به ارزش‌های انسانی مانند عدالت و حقیقت بیش از منافع و علایق مالی اهمیت می‌دهند. تحقیق در زمینه بهره‌وری در کارهای خدماتی و دانش بر در ایران عمدتاً به دهه قبل یعنی سه بعد از ۱۳۷۰ بر می‌گردد. میرسپاسی در سال ۱۳۷۵ وجدان کاری را معادل بهره‌وری به کار گرفته است و به این نتایج دست یافته که ارضای نیازهای مادی و روانی باعث بالا رفتن وجدان کار (بهره‌وری) می‌شود. قلی زاده در سال ۱۳۷۶ به این نتایج دست یافته است که با تبدیل نوع استخدام از پیمانی به رسمی بهره‌وری کاهش پیدا می‌کند و بین سطح تحصیلات و ارضای نیازهای اجتماعی مانند عشق و احترام و بهره‌وری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. شیخ‌الاسلامی در سال (۱۳۷۷) به این نتیجه رسیده است که انطباق شغل با سطح تخصص باعث بالا رفتن بهره‌وری کارمندان می‌شود. تبعیض و اعمال نفوذ اثر منفی بر روی بهره‌وری کارکنان دارد. امکان بازخورد و تماس مدیران با کارمندان بهره‌وری را افزایش می‌دهد. بین سطح تحصیلات و بهره‌وری رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

## ۳. چارچوب نظری، مدل تحقیق و فرضیه‌ها

برای بررسی نظام مند یک مسئله به چارچوب نظری مناسبی نیازمندیم. نظریه‌هایی که تاکنون در مورد بهره‌وری مطرح شده‌اند، عمدتاً سه دسته‌اند: نظریه‌های کلاسیک، نظریه نیوکلاسیک و نظریه‌های انگیزش. نظریه‌های کلاسیک شامل نظریه مکتب مدیریت علمی تایلور، نظریه مدیریت اداری فایو<sup>۶</sup> و نظریه بوروکراسی وبر می‌باشد. هر سه این نظریه‌ها ساختار رسمی سازمان و پاداش‌های مادی را تعیین‌کننده رفتار سازمان‌ها و بهره‌وری می‌دانند. نظریه نیوکلاسیک مایو<sup>۷</sup> بر این اساس تنظیم شده است که عوامل اجتماعی سطح بهره‌وری را تعیین می‌کنند و مهمترین عنصر سازمان نیروی انسانی است (دیویس، ۱۹۸۱). این نظریه ساختار رسمی سازمان و پاداش‌های مادی را کم‌اهمیت جلوه می‌دهد. دسته سوم نظریه‌های رفتار سازمانی و به تبع آن بهره‌وری و نظریه‌های انگیزشی می‌باشند که عبارتند از: نظریه نیازهای ابراهام مازلو، ویژگی‌های شغلی، تقویت رفتار، برابری، انتظار و تعیین هدف. نظریه‌های انگیزشی، نظریه‌های بسیار خرد می‌باشند و از جامعیت برخوردار نیستند. سعی ما در این تحقیق بررسی جامع‌تر و عمیق‌تر بهره‌وری کارکنان است. به این منظور نظریه شبکه مبادله‌ای<sup>۸</sup> را به کار برده ایم. نظریه مبادله‌ای از آن رو مناسب‌تر است که هر تحلیل مبادله‌ای از یک شبکه باید دارای عناصر زیر باشد: ۱- کنشگران (کارکنان و سازمان را می‌توان به عنوان کنشگر در نظر گرفت. بسیاری از نظریه‌های انگیزشی در همین رابطه مطرح

شده‌اند). ۲- منابع یا فرصت‌ها (سطح تخصص، سطح تحصیلات، رده شغلی و روابط غیررسمی بین کارکنان با یکدیگر و فرادستانشان را می‌توان به عنوان منابع یا فرصت‌هایی در نظر گرفت که مدنظر نظریه‌های نیوکلاسیک بود). ۳- سلسله مراتب سازمانی، یعنی شیوه توزیع اولیه کنترل منابع (ساختار رسمی سازمان که مدنظر کلاسیک‌ها بود). کنشگران به وسیله منابع وادار می‌شوند مبادلاتی انجام دهند تا منابع موجود در سیستم را مجدداً توزیع نمایند (کلمن، ۱۳۷۶). همانگونه که ملاحظه می‌شود نظریه حاضر مزایای هر سه دسته از نظریه‌های انگیزشی، نیوکلاسیک و کلاسیک را در بر دارد. "نظریه شبکه مبادله‌ای از کفایت نظری بالایی برای تبیین روابط اجتماعی در شبکه و مبادله منابع ارزشمندی مانند اطلاعات؛ عواطف، تأیید، مشورت و حتی عواملی مثل کالاها و خدمات واقعی برخوردار است" (ساراسون و دیگران، ۱۹۸۷). مفهوم ارتباطات شبکه‌ای امکان تعریف مرزهای واقعی یک پدیده را فراهم می‌آورد (کوک و همکاران، ۱۹۹۳). در این پژوهش شبکه مبادله‌ای مورد نظر ما سازمان‌های دولتی هستند، مرزهای شبکه‌های مورد بررسی ما کاملاً مشخص است و کنشگران (کارکنان اداری) در داخل مرزهای شبکه‌ها به مبادله می‌پردازند.

از آنجا که سازمان‌های بوروکراتیک امروزی سازمان‌هایی با روابط عقلانی است و این نوع روابط جزء تعریف سازمان بوروکراتیک است (ویر، ۱۹۴۸)؛ بنابراین انتخاب نظریه مبادله‌ای که یکی از پیش فرض‌های عقلانی بودن رفتار انسان‌ها است (ریتزر، ۱۳۷۳) مناسب تحقیق بهره‌وری است. حتی اگر در جامعه ما کنشگران در یک سازمان عقلانی عمل نکنند از خصلت نمونه آرمانی سازمان بوروکراتیک چیزی کم نمی‌شود. در واقع می‌خواهیم بدانیم، با فرض اینکه انسان‌ها عقلانی عمل می‌نمایند (چون انتظار هم همین است) در آن صورت رفتار بهره‌ورانه آنها چه اندازه خواهد بود. بر این اساس رفتار فرد در سازمان بوروکراتیک یک رفتار عقلانی فرض می‌شود. حتی می‌توان گفت اگر کارکنان در سازمان رفتار بهره‌ورانه ندارند رفتارشان بر اساس محاسبات سود و زیان و یک رفتار عقلانی تنظیم می‌شود. حتی اگر کنشگران بهره‌وری را عقلانی ندانند احتمالاً پاداش‌هایی که آنها از این رابطه دریافت می‌کنند به هزینه‌ای که صرف می‌کنند نمی‌آورد یا شاید رفتار بهره‌ورانه را رفتاری پاداش‌دار نمی‌دانند. یا شاید پاداش را با هزینه‌های کمتری به دست می‌آورند. منظور از پاداش در نظریه مبادله فقط پاداش‌های مادی نیست. "مبادله در قلمرو اجتماعی تنها به اشیای ملموس مربوط نمی‌شود بلکه شامل امور غیرملموسی مانند تکریم، علاقه، همکاری، تأیید و اموری مانند پرهیز از رنج، هزینه و شرمساری هم می‌شود" (اسکید مور، ۱۳۷۲).

پس رفتار بهره‌ورانه زمانی یک رفتار عقلانی و آقع‌گرایانه است که پاداش‌ها مکفی و نوع آن با موقعیت متناسب باشد. بر اساس بحث‌هایی که تاکنون انجام شد به عنوان یک قضیه کلی می‌توان گفت: "وقتی وضعیتی منابع پاداش چندگانه‌ای برای کنشگر فراهم می‌کند وابستگی به آن وضعیت بیشتر می‌شود (ترنر، ۱۹۸۶). مناسب و دلپذیر بودن محیط کار را می‌توان به عنوان یکی از منابع پاداش، در نظر گرفت. این مسایل به بحث‌های ارگونومی مربوط است که در بهره‌وری نیز بر آن تأکید می‌شود.

علاوه بر اینها فرد از رابطه مبادله‌ای خود انتظار پاداش‌های غیرمادی نیز دارد. بلا، پاداش‌های اجتماعی را به این شکل دسته‌بندی کرده است. دریافت تأیید اجتماعی پاداش مناسبی برای فرد است، اما برای همه رده‌های سازمانی ارزشمند نیست. احترام پاداش ارزشمندتری است که به کسانی که بالاترین خدمات را ارائه می‌دهند تعلق می‌گیرد. طبقه پاداش‌ها مقبولیت یا محبوبیت است که به کسانی که بالاترین خدمات را ارائه می‌دهند تعلق می‌گیرد. مقبولیت قدرت را در پی دارد (ترنر، ۱۹۹۸). بر اساس این بحث‌ها بلا نتیجه می‌گیرد که، تأیید اجتماعی، پاداش مناسب برای کارکنان رده‌های پایین سازمانی است، احترام اجتماعی پاداش مناسب کارکنان رده متوسط و مقبولیت اجتماعی پاداش اعضای رده بالای سازمان است (همان، ۲۷۳-۲۷۲). همراه با افزایش سابقه و رتبه سازمانی نیاز به تأیید به سمت نیاز به احترام و سپس به نیاز به مقبولیت سیر می‌کند (رضایان، ۱۳۷۱).

بنا بر اصل عقلانی بودن رفتار انسان، اگر برای کنشگران روابط بدیلی جهت دسترسی به پاداش وجود داشته باشد، فرد گزینه‌ای را انتخاب خواهد کرد که هزینه‌های آن کمتر و پاداش مادی یا معنوی آن بیشتر است. مثلاً اگر فرد با رفتارهای دیگری غیر از بهره‌وری که هزینه آن کمتر است به پاداش دست یابد فرد آن رفتار را انتخاب خواهد کرد.

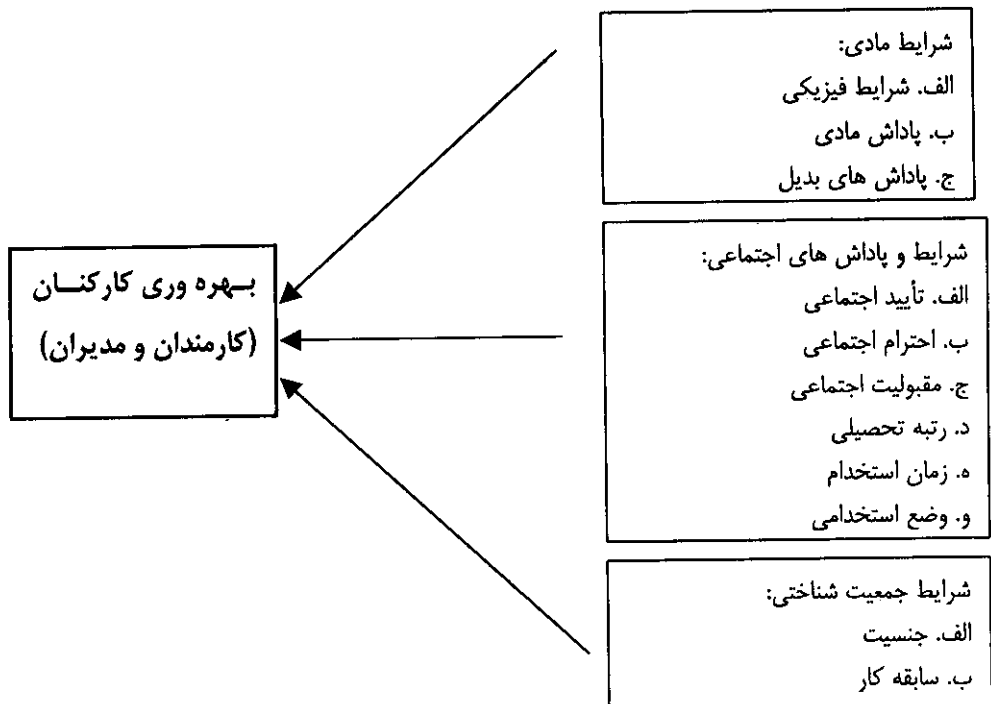
ولی اگر توافق بین فرد و سازمان به وجود آید رفتار او با ثبات تر خواهد شد. ثبات رفتار به این مفهوم است که در یک رابطه اصلی، وفادار بماند (لارویون، ۱۹۹۳). بر عکس اگر سازگاری بین اهداف فرد و سازمان وجود نداشته باشد، حتی ممکن است بدیل‌ها اقدامات بزهکارانه مانند رشوه و اختلاس باشد و یا حتی در جامعه دینی ما پاداش‌ها شکل اخروی اطمینان بخش داشته باشند، که در مدیران برگزیده محتمل‌تر است. چون هر چه صحنه قدرت و پایگاه اجتماعی فرد در یک رابطه اجتماعی بالاتر باشد احساس امنیت و اطمینان او بیشتر است (کمپر و کولینز، ۱۹۹۰).

بنا بر اصل عقلانی بودن رفتار انسان اعضای شبکه در صدد کشف روابط بدیل موجود در شبکه هستند تا منافع خود را به حداکثر برسانند. وقتی کنشگران درگیر استراتژی‌های یک شبکه می‌شوند، انواع موانع و مقاومت‌های موجود در شبکه را نیز کشف می‌کنند تا منافع خود را با این موانع هماهنگ نمایند. برای مثال رفتار کنشگران با تجربه‌تر یا آنهایی که آموزش بهتری دیده‌اند با موانع موجود در شبکه هماهنگ‌تر است (لوواگلیا و همکاران، ۱۹۹۵). بنابراین سابقه آنها در سازمان می‌تواند در بهره‌وری آنها مؤثر واقع شود.

در روابط مبادله‌ای اگر احتمال قطع رابطه وجود داشته باشد و امکان روابط دیگری هم وجود نداشته باشد، کنشگران به رابطه موجود متعهدتر می‌شوند. افزایش ناامنی شغلی منجر به شکل‌گیری تعهد بیشتری می‌شود (کوک و امرسون، ۱۹۸۴). در سازمان‌های دولتی ایران دو نوع استخدام رسمی و غیر رسمی وجود دارد. مستخدمین رسمی از امنیت شغلی بیشتری نسبت به مستخدمین غیر رسمی برخوردارند. مستخدمین غیر رسمی به جهت متزلزل بودن موقعیتشان باید به رابطه اصلی (بهره‌وری) پایبندی بیشتری نشان دهند.

عدم اطمینان از دریافت پاداشی خاص، آن پاداش را در نظر کنشگر ارزشمند جلوه می‌دهد و فرد برای دست یافتن به آن پاداش یا پاداش‌ها تلاش بیشتری می‌کند (مقدس، ۱۳۷۴). پس اگر در سازمان پاداش خاصی فقط برای بهره‌وری تعلق بگیرد می‌توان امیدوار بود که میزان بهره‌وری افزایش پیدا کند. البته شرط لازم برای تحقق این هدف آن است که این پاداش خاص فقط برای بهره‌وری بالا منظور شود و کارکنان این مسئله را باور داشته باشند.

در بعضی از شرایط بحرانی و یا مقاطع خاص که شبکه مبادله‌ای نامتعادل می‌شود، مثل شرایط تغییر و تحولات سریع اجتماعی که تحرک جمعی امکان‌پذیر می‌گردد، موقعیت‌های جدید به عنوان حقی ویژه یا غنیمتی تلقی می‌شود و در چنین شرایطی مکانیزم‌های تشویق و تنبیه اثر خود را از دست می‌دهد (سرمد و همکاران، ۱۳۷۷). از مجموعه این بحث‌های نظری مدل تحقیق را مطرح و سپس به طرح فرضیه‌های تحقیق می‌پردازیم.



## شکل ۴: مدل نظری تحقیق

بنابراین فرضیه‌ها عبارتند از:

۱. بین میزان بهره‌وری کارکنان با شرایط فیزیکی و محیطی حاکم بر محل کار رابطه وجود دارد.
۲. بین میزان بهره‌وری کارکنان با پاداش‌های مادی آنها رابطه وجود دارد.
۳. بین میزان بهره‌وری کارمندان با تأیید اجتماعی آنها رابطه وجود دارد.
۴. بین میزان بهره‌وری کارمندان با احترام اجتماعی آنها رابطه وجود دارد.
۵. بین میزان بهره‌وری مدیران با مقبولیت اجتماعی آنها رابطه وجود دارد.
۶. بین میزان بهره‌وری کارکنان با دسترسی آنها به بدیل‌های دیگر در سازمان رابطه وجود دارد.
۷. بین میزان بهره‌وری کارکنان با سابقه کار آنها رابطه وجود دارد.
۸. بین میزان بهره‌وری کارکنان با وضعیت استخدامی آنها رابطه وجود دارد.
۹. میزان بهره‌وری کارکنان با میزان اطمینان از دریافت پاداش خاص بهره‌وری رابطه دارد.
۱۰. بین میزان بهره‌وری کارکنان با تاریخ استخدام آنها رابطه وجود دارد.
۱۱. بین میزان بهره‌وری زنان و مدیران کارمند تفاوت معناداری وجود دارد.

## ۴. روش تحقیق

روش به کار گرفته شده در این تحقیق روش تجربی (از نوع غیر آزمایشی) است. در این پژوهش به جای ایجاد علت و مشاهده معلول، معلول را مورد مطالعه قرار می‌دهیم و درصدد یافتن علت (علل) آن بر می‌آییم. به این نوع تحقیقات، تحقیق علی مقایسه‌ای یا علی پس از وقوع نیز می‌گویند. «تحقیق علی مقایسه‌ای مطالعه منظمی است که پژوهشگر کنترل مستقیم بر متغیرهای مستقل آن ندارد. زیرا قبلاً علایم وقوع آنها ظاهر شده یا قابل عملکرد تجربی نیست. استنتاج درباره رابطه علی بین متغیرها بدون مداخله مستقیم و از طریق مشاهده پیوستگی تغییر در متغیرهای مستقل و وابسته انجام می‌شود» (رضویه، ۱۳۶۵). در این نوع پژوهش، تقسیم بندی افراد در گروه‌های مورد مقایسه بر مبنای متغیر وابسته است و گروه‌ها در زمینه متغیر مستقل با هم مقایسه می‌شوند.<sup>۱</sup> در این پژوهش گروه‌ها را بر اساس میزان بهره‌وری آنها به سه گروه تقسیم کردیم: میزان بهره‌وری بالا، بهره‌وری متوسط و بهره‌وری پایین و سپس تأثیر متغیرهای مستقل را مورد بررسی قرار دادیم.

جامعه آماری این پژوهش کارکنان اداری سازمان‌های دولتی شهر شیراز است. بنابر ماهیت تحقیق علی مقایسه‌ای، جامعه آماری مستلزم وجود حداقل دو گروه است. دو گروه از سازمان را که از نظر میزان بهره‌وری با یکدیگر تفاوت داشته‌اند را با یکدیگر مقایسه کرده ایم. درصد اعتبار جذب شده تخصیصی به عنوان شاخص اولیه بهره‌وری در نظر گرفته و سازمان‌ها را بر اساس آن تفکیک نمودیم. مبنای انتخاب گروه آمارنامه سال ۱۳۷۶ استان فارس بود. بر اساس این شاخص از بین ۳۵ اداره کل و سازمان دولتی، پنج سازمان انتخاب شد (سرای، ۱۳۷۲). کلیه سازمان‌هایی که ۹۵ درصد یا بیشتر از بودجه تخصیصی خود را جذب نموده بودند، گروه اول، و آنهایی که بین ۸۰ تا ۹۵ درصد از بودجه خود را جذب کرده بودند، گروه دوم و بالاخره آنهایی که زیر ۸۰ درصد بودجه را جذب کرده بودند گروه سوم را تشکیل دادند. از بین سازمان‌های رده بالا دو سازمان، و از گروه متوسط دو سازمان و از گروه پایین یک سازمان به دلیل بزرگ بودن سازمان برگزیده شد. مبنای گزینش میانگین بودجه جذب شده در هر گروه بود. یعنی انتخاب سازمان‌هایی که بودجه جذب شده آنها در حدود میانگین هر گروه بود انتخاب گردیدند. در مرحله دوم یعنی بعد از تعیین گروه‌ها، نمونه‌گیری در داخل گروه‌ها، سازمان‌ها بنا به رویه معمول به صورت تصادفی انجام گرفت.

در چهار سازمان برای تحقق احتمالی بودن نمونه‌گیری در داخل گروه‌ها از روش انتخاب تصادفی ساده استفاده شد. ولی در یکی از سازمان‌ها که دارای حجم وسیع تری بود به ناچار نمونه‌گیری خوشه‌ای به کار رفت. نمونه انتخاب شده با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کیش (۱۹۶۵) و لین (۱۹۷۱) و با اطمینان ۹۵٪ انتخاب شد. جمعاً حجم نمونه

۳۸۱ نفر بود که از این تعداد ۷۰ نفر را مدیران و مسئولان و سرپرستان و ۳۱۱ نفر دیگر را کارکنان عادی (کارمندان) تشکیل می دادند. اطلاعات با استفاده از ابزار پرسشنامه جمع آوری شد. پس از جمع آوری پرسشنامه ها، اطلاعات به دست آمده با استفاده از نرم افزار آماری SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

از کل افراد مورد مطالعه ۷۶ نفر زن و ۳۰۵ نفر مرد بودند که به ترتیب ۱۹/۹ درصد و ۸۰/۱ درصد کل نمونه را تشکیل می دادند. از نظر نوع استخدام بیشترین تعداد افراد نمونه را مستخدمین رسمی تشکیل می دادند (۸۴/۳). از نظر سطح تحصیلات بیشترین تعداد را کارکنان دیپلم و لیسانس داشتند که به ترتیب ۵۳/۲ و ۳۳/۹ درصد کل نمونه را تشکیل می دادند. از نظر جنسیت و سطح تحصیلات بین سازمان ها تفاوت معنی داری بین گروه ها وجود داشت. درصد زنان در گروه های بهره ورتر بیشتر بود و گروه های بهره ورتر از نظر سطح تحصیلات در رده بالاتری بودند. ولی از نظر نوع استخدام تفاوت معنی داری بین گروه ها وجود نداشت. شرایط محیطی و فیزیکی سازمان های بهره ورتر، بهتر و مساعدتر بود. میزان کار مفید روزانه در گروه های بهره ورتر بیشتر از سایر گروه ها بود.

### ۵. تحلیل ها و نتایج

پژوهش حاضر شامل دو متغیر وابسته است: بهره وری مدیران و بهره وری کارکنان عادی. بهره وری این دو رده سازمانی را نمی توان یکسان گرفت. چون ماهیت کار کارکنان با مدیران تفاوت دارد. بنابراین شاخص های بهره وری مدیران با کارکنان نیز متفاوت است. بهره وری مدیران و کارکنان را به وسیله طیف های جداگانه لیکرت، که هر کدام دارای ۲۶ گویه بودند، اندازه گرفتیم. ابتدا در آزمون مقدماتی، گویه های نامناسب کنار گذاشته شد. برای همبستگی درونی گویه ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. پایایی کل مقیاس با آلفای ۰/۷۹ برای مدیران و آلفای ۰/۸۵ برای کارکنان، پایایی بالایی را نشان می دهد. با این طیف نمره کامل بهره وری برابر با ۱۳۰ می شود. به این صورت متغیر وابسته با مقیاس فاصله ای اندازه گیری شد. تفاوت بهره وری گروه ها در هر دو گروه کارکنان و مدیران در سطح بیش از ۰/۹۹ معنی دار بود که نتایج آن به صورت دقیق تر در جداول ۱ و ۲ ارائه شده است.

البته باید یادآوری شود که گروه بندی سازمان ها پس از سنجش میزان بهره وری آنها با گروه بندی آنها بر حسب جذب اعتبار متفاوت بود؛ برای مثال یکی از سازمان هایی که از نظر جذب اعتبار در گروه اول قرار داشت پس از سنجش میزان بهره وری به حد پایین گروه دوم بهره وری نزول پیدا کرده است. مشخص است که صرف جذب اعتبار معیار دقیق برای بهره وری سازمان نیست.

جدول ۱: آزمون تفاوت میانگین بهره وری کارکنان

گروه ها	تعداد	میانگین نمره بهره وری	انحراف معیار	مقدار F	سطح معنی داری
گروه اول	۶۴	۶۴/۳۴	۸/۲	-	-
گروه دوم	۱۷۱	۵۹/۸۸	۶/۸	۳۷/۰۴۵	۰/۰۰۱
گروه سوم	۷۱	۵۳/۴۷	۸/۳		

همانگونه که ملاحظه می شود بالاترین میانگین بهره وری را گروه یک با ۶۴/۳۴ نمره دارد و به این ترتیب بهره ورترین گروه کارکنان حتی نصف نمره بهره وری کل را هم به دست نیاورده است. گروه های دیگر دارای بهره وری پایین تری هستند. این نتیجه با وضع کلی بهره وری در ایران همخوانی دارد.

میزان بهره وری مدیران تفاوت چندانی فاحشی با بهره وری کارکنان نداشت. بهره ورترین گروه مدیران ۵۷٪ نمره بهره وری را به دست آورده اند. یعنی ۷۴/۵ از ۱۳۰ با این اوصاف میزان بهره وری کارکنان تا بیش از ۵۰٪ و میزان بهره وری مدیران تا بیش از ۴۰٪ قابل افزایش است. جزییات مربوط به گروه بندی مدیران، در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲: آزمون تفاوت میانگین بهره وری مدیران

گروه ها	تعداد	میانگین نمره بهره وری	انحراف معیار	مقدار F	سطح معنی داری
گروه اول	۱۳	۷۴/۵	۵/۴۷	-	-
گروه دوم	۲۸	۷۰/۷۵	۳/۷۹	۵/۳۷۸	۰/۰۰۶۸
گروه سوم	۲۹	۶۶/۱۷	۷/۵		

حال باید دید کدام عوامل بر روی بهره وری مؤثر بوده است و با تقویت یا حذف کدام عوامل می‌توان بهره وری کارکنان را افزایش داد. به همین منظور هر کدام از فرضیه‌ها را برای مدیران و کارکنان آزموده‌ایم. جزییات نتایج آماری مربوط به همبستگی متغیرهای فرضیه‌ها در جدول‌های ۳ و ۴ آمده است. یکی از فرضیه‌ها عنوان می‌کرد که "بین شرایط محیطی و فیزیکی و بهره وری رابطه وجود دارد". با استفاده از آزمون کوواریانس که در رده مدیران و کارکنان به عمل آمد این همبستگی معنی دار است. در رده مدیران با ۹۵٪ و در رده کارکنان با ۹۹٪ اطمینان می‌توان گفت که شرایط محیطی و فیزیکی بر روی بهره وری مؤثر بوده است. به این معنی که شرایط محیطی و فیزیکی شادتر، امن تر و دلپذیرتر باعث افزایش بهره وری مدیران و کارکنان می‌شود.

فرضیه دیگر تحقیق پیش بینی می‌کرد که بین حقوق کارکنان و بهره وری آنها در هر کدام از رده‌های مدیران و کارمندان رابطه وجود دارد. ولی نتایج آماری نشان می‌دهد که حقوق در حد ضعیفی تنها در مورد کارمندان تأثیر دارد. به نظر می‌آید کارمندان یا حقوق را پاداشی در رابطه مبادله ای خود تصور نمی‌کنند یا به این دلیل که امکان افزایش حقوق آنها کم است، میزان فعالیت خود را کاهش می‌دهند تا در رابطه مبادله ای شان با سازمان هزینه زیادی متحمل نشوند. در مورد مدیران پاداش‌های مادی کم اثرتر است.

خدمات رفاهی دسته دیگری از پاداش‌های مادی است که می‌تواند بر روی کارکنان سازمان مؤثر باشد. نتایج تحلیل آماری نشان می‌دهد که خدمات رفاهی بر روی بهره وری کارکنان و مدیران تأثیر معنی دار و مثبتی دارد. در گروه‌هایی که نحوه آرایه خدمات مناسب تر بود، میزان بهره وری نیز بالاتر بود. لکن این تأثیر فقط در مورد کارمندان معنی دار است.

پاداش‌های اجتماعی یکی دیگر از منابع مبادله ای است که توسط سازمان به کار گرفته می‌شوند. می‌توان گفت که مقبولیت اجتماعی پاداش مناسبی برای مدیران است و برای کارکنان متوسط احترام اجتماعی و برای کارکنان جزء تأیید اجتماعی مناسب است. نتایج آماری نشان می‌دهد که هر سه پاداش اجتماعی رابطه مثبت معنی داری با بهره‌وری کارکنان دارد. این نتیجه مؤید این واقعیت است که در جامعه ما مسایل فرهنگی و اجتماعی بر بهره وری تأثیر قاطع تری دارد.

بر اساس بحث‌های نظری بین امکان دسترسی کارکنان به راه‌های بدیل بهره وری و میزان بهره‌وری آنها رابطه وجود دارد. یعنی اگر راه‌های دیگر غیر از رفتار بهره‌ورانه برای کسب پاداش وجود داشته باشد، راه‌هایی مثل دوستی یا آشنایی و یا سهم و حق و حقوقی که به صورت نهادی یا غیر رسمی عمل می‌کند، باعث پایین آمدن میزان بهره وری افراد می‌شود. امکان دسترسی به راه‌های بدیل با میزان بهره وری کارکنان رابطه معنی داری داشت. در رده مدیران بین امکان دسترسی به راه‌های بدیل و بهره وری مدیران رابطه معناداری مشاهده نشد. که می‌تواند به دلیل رضای از طریق قدرت سازمانی یا تعهد سازمانی و ایدئولوژیک در مدیران باشد. قدرت سازمانی از نظر نظریه مبادله خود یک منبع پاداش است. به خصوص آنچه که به تعبیر بلا منافع جا افتاده به همراه داشته باشد. تعهد ایدئولوژیک نیز رضایتی برای فرد ایجاد می‌کند که با پاداش در جهان آخرت متوقع است یا همنوایی و سازگاری با محیط‌را فراهم می‌آورد که توأم با آسایش خاطر است.



جدول ۳: آزمون کوواریانس متغیرهای تحقیق (برای مدیران)

متغیرها	B	Beta	R	مقدار T	سطح معنی داری
شرایط محیطی و فیزیکی	۰/۳۴۷	۰/۴۰۸	۰/۱۹۸	۲/۹۵۱	۰/۰۵
حقوق	-۰/۰۰۵	۰/۱۳۸	۰/۱۲	-۱/۱۱۶	۰/۲۶۹
خدمات	۰/۹۰۷	۰/۵۴	۰/۲۸۲	۲/۳۱۹	۰/۰۲۴
پاداش‌های اجتماعی (مقبولیت)	۰/۲۳	۰/۲۴	۰/۲۴	۲/۰۰۴	۰/۰۴۹
راه‌های بدیل بهره‌وری	۰/۱۱۴	۰/۱۴	۰/۱۹۵	۰/۷۷	۰/۴۴۵
راه‌های بدیل بهره‌وری (بر حسب نوع استخدام)	۰/۳۲۵۴	۰/۴۰۹	۰/۱۶۴	۳/۵۳۸	۰/۰۰۱
سابقه کار	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۲۴	۰/۹۴	۰/۳۴۹
تاریخ استخدام	۰/۴۴۲	۰/۴۳۸	۰/۲۰۱	۳/۳۷۸	۰/۰۴
وضعیت استخدام	-۰/۱۷۸	-۰/۰۸۶	۰/۲۳	-۰/۱۷۸	۰/۴۳۵
سطح تحصیلات	۰/۲۷	۰/۰۴۳	۰/۲۲	۰/۳۵	۰/۷۲
پاداش خاص بهره‌وری	۰/۰۰۰۹	۰/۰۰۰۴۶	۰/۰۱۳	-۰/۰۰۴	۰/۹۹

جدول ۴: آزمون کوواریانس متغیرهای تحقیق (برای کارمندان)

متغیرها	B	Beta	R	T	سطح معنی داری
شرایط محیطی و فیزیکی	۰/۵۳۹	۰/۱۶۰۲	۰/۲۰۱	۱۱/۰۹	۰/۰۰۰
حقوق	-۰/۰۰۵	-۰/۱۰۵	۰/۲۱۹	-۱/۸۴	۰/۰۶
خدمات	۰/۱۸۶	۰/۳۸۸	۰/۲۸۷	۵/۸۱	۰/۰۰۰
احترام اجتماعی	۰/۲۷	۰/۲۶۲	۰/۱۷۵	۶/۹۱	۰/۰۰۰
تأیید اجتماعی	۰/۷۷	۰/۴۸	۰/۳۱	۶/۲۲	۰/۰۰۰
پاداش‌های بدیل	۰/۳۶	۰/۳۲	۰/۱۹	۱۰/۰	۰/۰۰۰
سابقه کار	۰/۰۴۵	-۰/۰۳۷	۰/۲	۰/۷۰۲	۰/۴۸۳
تاریخ استخدام	۰/۳۴۶	۰/۴۰۹	۰/۱۹۷	۲/۸۹	۰/۰۵
وضعیت استخدامی	-۰/۴۲	-۰/۰۵۵	۰/۲۰	-۱/۰۷	۰/۲۸
سطح تحصیلات	۱/۱۷	-۰/۱۳۹	۰/۲۰۷	۲/۵۲	۰/۰۱
پاداش‌های خاص بهره‌وری	۰/۰۹۹	-۰/۰۲۷	۰/۱۷۶	۰/۵	۰/۱۶۱۷
جنسیت	-۲/۹۵	۰/۱۵	۰/۲۲	-۲/۸۷	۰/۰۰۴

بر اساس بحث‌های نظری بین سابقه کار و بهره‌وری رابطه معنی داری وجود دارد. طبق نتایج آماری سابقه کار به طور مستقیم هیچگونه رابطه معناداری با بهره‌وری کارکنان و مدیران نداشت. ولی وقتی تاریخ شروع به کار را به سه مقطع تاریخی، قبل از انقلاب، انقلاب تا پایان جنگ و بعد از جنگ تقسیم نمودیم، این رابطه معنی دار شد. به این ترتیب که کارکنان و مدیرانی که تاریخ استخدام آنها به بعد از جنگ می‌رسید بالاترین میزان بهره‌وری را داشتند، مدیران و کارکنانی که تاریخ استخدام آنها به مقطع قبل از انقلاب می‌رسید میزان بهره‌وری متوسطی داشتند و کارکنان و مدیرانی که تاریخ استخدام آنها به مقطع زمانی انقلاب تا پایان جنگ می‌رسید کمترین میزان بهره‌وری را داشتند.

وضعیت استخدامی در رده مدیران و کارکنان هیچگونه رابطه معناداری با بهره‌وری افراد نداشت. جنسیت کارمندان رابطه معنی داری با بهره‌وری داشت. گروه‌هایی که تعداد کارکنان زن آن‌ها بیشتر بود بهره‌ورتر بودند. در رابطه با سطح تحصیلات نیز نتایج مشابهی به دست آمد. سطح تحصیلات در رده مدیران رابطه معنی داری با میزان بهره‌وری نداشت. ولی در سطح کارکنان تحصیلات با بهره‌وری رابطه مثبت و معنی داری نشان می‌دهد. یعنی گروهی

که از سطح تحصيلات بالاتری برخوردار بودند میزان بهره وری بالاتری نیز داشتند. نتایج آماری نشان داد هیچ گونه رابطه معناداری بين پاداش های خاص بهره وری و میزان بهره وری مدیران و کارکنان وجود ندارد.

در نهایت برای آزمون مدل تحقیق از تحلیل رگرسیون استفاده کرده ایم. نتایج تحلیل رگرسیونی را فقط برای گروه های سه گانه کارمندان به کار گرفتیم. چون متغیرهای رگرسیون برای هر سه گروه تقریباً مشابه بود، برای جلوگیری از طولانی شدن بحث یکی از معادلات رگرسیونی را به تفصیل آورده ایم و به ارایه نتایج نهایی دو گروه دیگر اکتفا کرده ایم.

همانگونه که در تحلیل های قبلی (یعنی آزمون کوواریانس) پاداش خاص، و سابقه کار به صورت کنترل نشده رابطه معنی داری با بهره وری کارکنان نداشتند، بنابراین وارد معادله رگرسیون نیز نشدند. مؤثرترین متغیرها در معادله رگرسیونی به ترتیب پاداش اجتماعی (احترام و تأیید اجتماعی)، نحوه ارایه خدمات رفاهی، شرایط محیطی و فیزیکی محل کار، سابقه کار کنترل شده با مقاطع تاریخی استخدام، سطح تحصيلات، امکان دسترسی به راه های بدیل و جنسیت کارمندان بودند. ضریب تعیین این معادله ( $R^2 = 0/412$ ) است. یعنی این معادله حدود ۴۱٪ تغییرات متغیر وابسته را تبیین می کند. این معادله در سطح بیش از ۹۹٪ معنی دار بود. نتایج رگرسیونی گروه اول و سوم کارمندان نیز با اندک تفاوتی مشابه نتایج گروه دوم بود. ضریب تعیین معادله رگرسیونی گروه اول کارمندان با ۹۹٪ اطمینان برابر با  $R^2 = 0/421$  است و ضریب تعیین گروه سوم کارمندان با ۹۹٪ اطمینان برابر با  $R^2 = 0/397$  می باشد.

جدول ۵: آزمون همبستگی متغیرهای تحقیق (برای کارمندان)

ردیف	متغیرها	B	B	T	Sig. T
۱	احترام و تأیید اجتماعی	۰/۳۷	۰/۲۶۲	۱/۶۹۱	۰/۰۰۰
۲	خدمات	-۱/۹۴۵	-۰/۳۳۸	-۱/۸۱۲	۰/۰۰۰
۳	جنسیت	-۲/۹۸	-۰/۱۴۸۹	-۲/۹۳	۱/۰۰۴
۴	شرایط محیطی و فیزیکی	۰/۴۵۷	۰/۳۹۶	۲/۸۴	۰/۰۰۶
۵	تحصيلات	-۱/۲۲	-۰/۱۴۴۹	-۲/۶۵۹	۰/۰۰۸
۶	مقاطع خاص تاریخ (استخدامی)	۱/۳۸	۰/۰۶۷۱	۲/۱۷۷	۰/۰۲۹
۷	راه های بدیل	۲/۱۵۸	۰/۲۵۹	۲/۱۲۵	۰/۰۰۳
۸	حقوق	-۲/۰۱۶	-۰/۳۴۵	-۱/۸۹۷	۰/۰۶۸
		Adjusted $R^2 = 0/389$		$R = 0/642$	
		$F = 5/51$		$R^2 = 0/412$	
		$F \text{ Sig. } R = 0/001$			

حدود ۵۹ درصد متغیر وابسته تبیین نشده باقی می ماند که احتمالاً به متغیرهای خارج از سازمان، یا ساختار سازمانی بر می گردد که موضوع بررسی این تحقیق نبود.

## ۶. نتیجه گیری

متغیرهای مستقل عنوان شده در این تحقیق بر روی بهره وری مدیران و کارمندان تأثیرات متفاوتی داشت. می توان متغیرهای وضعیت جنسی، سابقه کار، وضعیت استخدامی و میزان تحصيلات را به عنوان منابع مبادله ای کارمندان در شبکه مبادله ای سازمان در نظر گرفت. منابع سازمان شامل پاداش های اجتماعی، پاداش های مادی، شرایط محیطی و فیزیکی و پاداش خاص بهره وری می شود که در رابطه مبادله ای با کارمندان عمل می نماید. می توان رفتار سازمانی و راه های بدیل بهره وری را به عنوان اتصالات شبکه ای در نظر گرفت. از بین متغیرهای وضعیتی، وضعیت استخدامی متغیر مؤثری نیست، در حالی که بر اساس بحث های نظری این متغیر باید مؤثرتر از سایر متغیرهای وضعیتی باشد. شاید مؤثر نبودن وضعیت استخدامی به این دلیل باشد که وضعیت استخدام رسمی و

غیررسمی تفاوت ظاهری و صوری با یکدیگر ندارند و تفاوت آنها واقعی نیست. یعنی غیر رسمی‌ها نیز از امنیت شغلی برخوردار هستند. چون بیشترین تعداد آنها بر اساس تجربیات خود یا قوانین موجود کار، احتمال قطع رابطه را احساس نمی‌کنند. سایر متغیرهای وضعیتی مانند جنس، سابقه کار و میزان تحصیلات تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر روی بهره‌وری کارمندان دارند.

میزان تحصیلات بالا به عنوان یک عامل و منبع مفید و تشویق‌آمیز در راستای بهبود بهره‌وری است. اما در مورد مدیران این امر صادق نبود. دلیل آن می‌تواند همگنی سطح تحصیلات و مغایرت آن با وظایف مدیران باشد. اکثر مدیران ما تحصیلاتی در سطح لیسانس داشتند. جنسیت نیز به عنوان یک منبع، نقش مؤثری در روابط مبادله‌ای کارمندان بازی می‌کند. به دلیل اینکه زنان و مردان در سازمان‌ها نیز همچون جامعه از موقعیت قدرتی متفاوتی برخوردارند، تبعیض‌های حاکم بر روابط مبادله‌ای در سازمان‌ها در مورد زنان سخت‌تر است و زنان نمی‌توانند مانند مردان از منابع اجتماعی - اقتصادی، از جمله چند شغلی بودن، استفاده کنند. بنابراین مجبورند به رابطه مبادله‌ای اصلی (بهره‌وری) پایبندتر باشند. ولی در سطح مدیران اقتدار رسمی آنان موقعیت قدرتی زنان را بهبود می‌بخشد. در این سطح تفاوتی بین بهره‌وری و جنسیت مشاهده نمی‌شود. سابقه کار کنترل شده که به سه دوره قبل از انقلاب، انقلاب تا پایان جنگ و بعد از جنگ تقسیم شد با بهره‌وری رابطه دارد. بالاترین میزان بهره‌وری مربوط به کارکنان و مدیرانی بود که سابقه کار آنها به بعد از جنگ می‌رسید. این نتیجه همسو با بحث‌های نظری بود.

در بحث‌های نظری عنوان شد که جوان‌ترها به دلیل آشنایی کمتر با بدیل‌های رفتاری دیگر به رابطه اصلی پایبندترند. کارکنان و مدیرانی که سابقه کار آنها به قبل از انقلاب می‌رسید از نظر بهره‌وری در سطح متوسطی بودند. بهره‌وری متوسط آنها نتیجه ترکیب دو عامل شناسایی داده‌های بدیل در شبکه و تجربه آنها در غلبه بر موانع و مشکلات موجود در شبکه بود. پایین‌ترین میزان بهره‌وری مربوط به کارکنان و مدیرانی بود که سابقه استخدام آنها به مقطع انقلاب تا پایان جنگ می‌رسید. این افراد در شرایط تغییر و تحولات سریع اجتماعی به کار مشغول شده‌اند. این افراد موقعیت سازمانی خود را پاداشی برای زحمات قبلی خود می‌دانند نه موقعیتی که تعهداتی را به همراه دارد. در واقع برای این دسته موقعیت، پاداش است نه وسیله‌ای جهت کسب پاداش.

پاداش‌های اجتماعی (مقبولیت، احترام و تأیید اجتماعی) و پاداش‌های مادی (حقوق، نحوه‌ایزه خدمات رفاهی، شرایط محیطی و فیزیکی محل کار و پاداش خاص بهره‌وری) منابعی هستند که سازمان‌ها در اختیار دارند و با استفاده مؤثر از آنها می‌توانند بر روی بهره‌وری کارمندان و مدیران تأثیر بگذارند. همه این پاداش‌ها، پاداش‌های مناسب و مؤثر هستند و همانگونه که نتایج آماری نشان داد همه این پاداش‌ها غیر از حقوق و پاداش‌های خاص، پاداش‌هایی هستند که بر روی بهره‌وری کارکنان تأثیر دارند. استفاده نامناسب و نابجا از پاداش‌های خاص باعث شده است که این پاداش کارکرد خود را از دست بدهد. کارمندان و مدیران به هیچ وجه باور نداشتند که این پاداش در مقابل بهره‌وری بالا به افراد تعلق می‌گیرد. پایین بودن سطح حقوق کارمندان دولتی نیز تا حدودی توجیه‌کننده پایین بودن سطح کلی بهره‌وری است. شاید بتوان گفت که بخشی از بهره‌وری پایین کارمندان جوابی به میزان حقوق خود است. به این معنی که چون کارمندان احساس می‌کنند که حقوق آنها کم است میزان فعالیت خود را کاهش می‌دهند.

با استفاده از این نتایج و برای اصلاح سازمان‌ها دو نوع پیشنهاد می‌توان مطرح کرد. یک دسته از پیشنهادها کاربردی و در کوتاه مدت و با هزینه‌های چندانی قابل اعمال است و دسته دیگر اصلاحات، بنیادی و طولانی مدت است و به طور کلی پاداش‌های اجتماعی هزینه اقتصادی چندانی در بر ندارد و با مدیریت مناسب و استفاده بجا و مؤثر از هر کدام از این پاداش‌ها می‌توان بهره‌وری کارکنان را تا حدودی افزایش داد. قسمتی از پاداش‌های مادی نیز کم هزینه است و با اندکی تغییرات مناسب و مؤثر در محیط کار مانند مناسب کردن نور محل کار، درجه حرارت و یا کم کردن آلودگی صوتی و تغییراتی از این دست نیز می‌توان بهره‌وری کارکنان را تا حدی افزایش داد. بعضی از خدمات رفاهی سازمان را نیز با اندک هزینه‌ای و با مدیریتی کارا می‌توان بهبود بخشید. عامل دیگری که به جو سازمانی و نیز تا حدودی به مدیریت برمی‌گردد کم کردن از امکانات دسترسی به راه‌های بدیل است.

بعضی از داده های بدیل به صورت رسمی و نهادینه شده در سازمان های دولتی حضور دارد که تأثیر منفی بر روی بهره وری افراد دارد. نتایج نشان می دهد که افزایش حقوق و افزایش خدمات می تواند در افزایش بهره وری مؤثر باشد.

### یادداشت ها

۱. این مقاله مستخرج از رساله کارشناسی ارشد است.

2. Individual productivity
3. Organizational productivity
4. Sectoral productivity
5. National productivity
6. Fayol
7. Mayo
8. Exchange Network Theory

۹. این پنج سازمان و اداره کل عبارتند از: اداره کل امور اقتصادی و دارایی، سازمان مدیریت و برنامه ریزی، بنیاد مسکن، سازمان بهزیستی و بنیاد شهید.

### منابع

#### الف: فارسی

- اسکات، سپنیا و ژافه، دنیس. (۱۳۷۵). تواناسازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران نژادپاریز، تهران: انتشارات سروش.
- اسکیدمور، ویلیام. (۱۳۷۲). تفکر نظری در جامعه شناسی، مترجمین علی محمد حاضری، ع. مقدس و دیگران، تهران: انتشارات سفیر.
- بلقیسی، پرویز. (۱۳۷۳). آشنایی با مفهوم بهره وری، تحول اداری، ویژه نامه روز دولت و بهره وری، خردادماه.
- پوتی، ژوزف ام. (۱۳۷۱). مدیریت دولتی و شیوه های بهبود آن، ترجمه عین الله علا، تهران: انتشارات زوار.
- تافلر، الوین. (۱۳۶۶). موج سوم، ترجمه شهیندخت خوارزمی، تهران: نشر نو.
- تودارو، مایکل. (۱۳۶۴). توسعه اقتصادی در جهان سوم، ترجمه غلامعلی فرجادی، تهران: سازمان برنامه و بودجه.
- دراکر، پیتراف. (۱۳۷۳). مدیریت آینده، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، تهران: مؤسسه خدماتی فرهنگی رسا.
- رضاییان، علی. (۱۳۷۱). اصول مدیریت، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی.
- رضوان، شفیق. (۱۳۷۵). رفتار و مدیریت، ترجمه کاظم چاپچیان، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی تهران.
- رضویه، اصغر. (۱۳۶۵). پژوهش های علی مقایسه ای و کاربرد آن در علوم رفتاری، مجله علوم انسانی و اجتماعی دانشگاه شیراز، ۱، ۲.
- ریتزر، جرج. (۱۳۷۳). نظریه های جامعه شناسی، ترجمه احمدرضا غروی زاد، تهران: انتشارات ماجد.
- سازمان بهره وری ملی ایران. (۱۳۷۵). فرهنگ بهره وری، صنعت سنگین، ۲۷، ۵-۸.
- سرمد، زهره، بازرگان، عباس و حجازی، الهه. (۱۳۷۷). روش های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: انتشارات آگاه
- سرایبی، حسن. (۱۳۷۲). مقدمه ای بر نمونه گیری در تحقیق، تهران: انتشارات سمت.

شیخ‌الاسلامی. (۱۳۷۷). *بررسی برخی عوامل مؤثر بر کارایی کارمندان در ادارات دولتی*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت، تهران: دانشگاه تهران.

قلی‌زاده، محمد حسن. (۱۳۷۶). *بررسی ارتباط بین نوع استخدام و بهره‌وری با توجه به سطوح تحصیلی کارمندان شاغل در دفتر مرکزی جهاد سازندگی*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت، تهران: دانشگاه تهران.

کلمن، جیمز. (۱۳۷۶). *بنیادهای نظریه جامعه‌شناسی*، ترجمه منوچهر صبوری، تهران: نشر نی.

مقدس، علی اصغر. (۱۳۷۴). *تحرك شغلی و طبقاتی در جامعه شهری ایران: فارس و بویراحمد*، رساله دکتری جامعه‌شناسی، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.

میرسپاسی، ناصر. (۱۳۷۵). *موانع تقویت وجدان کار، اقتصاد و مدیریت*، ۲۸ و ۲۹.

نژاد حاجی علی ایرانی، فرهاد. (۱۳۷۵). *بهره‌وری نیروی انسانی*، تدبیر، شماره ۶۴.

واعظی، سیدکمال. (۱۳۷۵). *نقش فرهنگی سازمانی در ارتقای بهره‌وری*، مدیریت دولتی، ۳۴، ۱۲۳-۱۱۲.

ب: انگلیسی

Bucle, Robert and Chrisioancenk, J. (1995). *Worker Rights Promote Productivity Growth, Challenge*, 39, 8.

Clegg, S., and Dunkerly, D. (1980). *Organization, Class and Control*, London: Routledge Kegan Paul.

Cook, K.S., Emerson, R. M. (1984). *Exchange Networks and the Analysis of Complex Organization*, **Research in Sociology of Organization**, London: JAI Press, INC.

Cook, K.S., and Emerson, R.M., Gillmore, M., and Yanagishi, T. (1993). *The Distribution of Power in Exchange Networks*, **American Journal of Sociology**, 89.

Davis, K. (1981). **Human Behavior at Work Organizational Behavior**, New York: McGraw Hill.

Emde, E. (1977). *Why Go for Compliance When You Need Commitment?* **The Journal for Quality and Participation**, 20, 1.

Joeie, R. (1977). **Management Productivity**, Boston: Publishing Company.

Kemper, Theodore D., and Randall, Collins. (1990). *Dimensions of Microinteractionis*, **American Journal of Sociology**, 96, 38-68.

Kerlinger, F.N. (1973). **Foundation of Behavioral Research**, New York: Holt Reinhart and Winston.

Kish, L. (1965). **Survey Sampling**, New York: John Wiley & Sons, INC

Lawler, E. J., and Yoon, J. (1993). *Power and the Emergenc of Commitment Behavior in Negotiated Exchange*, **American Sociological Review**, 58.

Lin, Nan (1976). **Foundation of Social Research**, New York: McGraw Hill.

Lovaglia, M., Skvorrez, J. J. Willer, D., and Markovsk, B. (1995). *Negotiated Exchange in Social Networks*, **Social Force**, 74, 1.

Ourhill, M. J. (1972). **The Sociology of Public Administration**, London: Weidenfeld & Nicolson.

Ritzky, K. M. (1994). *Workplace Democracy*, **Personnel**, 73, 6.

- 
- Roger, M. (1996). *Pulling Through with Productivity, Transportation and Distribution*, 36, 9.
- Sarason, S.C., Choen, M.S., and Lorentz, E. (1987). **Resources Community and Exchange Networks**, Sanfrancisco: Jossy Bass.
- Shermerborm, J.K. (1993). **Management for Productivity**, New York: John Wiley & Sons INC.
- Swart, J. C. (1985). *Clerical Workers on Flexitime*, **Personel**, 62, 4.
- Turner J. H. (1986). **The Structure of Sociological Theory**, Belmont: Wadworth Publishing Company.
- Turner J.H. (1998). **The Structure of Sociological Theory**, Belmont: Wadworth Publishing Company.
- Walters, R. W. (1985). **The City Bank Project**, Sanfrancisco: Jossy Bass.
- Weber, Max. (1948). **From Max Weber**, Tr. By Gerth and C. Mills, London: Routledge.