

بسمه تعالی

عنوان مقاله : بررسی متغیرهای درون سازمانی تاثیر گذار بر بهره وری نیروی انسانی و طراحی مدل ارتقاء بهره وری نیروی انسانی در بخش آموزش و پرورش
تهیه و تنظیم : ناهید امراللهی مروج بهره وری استان یزد و کارشناس گروه نوسازی
اداری سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان یزد

یزد- بلوار دانشجو- شماره 569 کدپستی 8916713443 گروه نوسازی اداری
تلفن: 0351-6241151-4 نمابر: 0351-6241155

ارائه شده به:
همایش ملی بهره وری و توسعه

سال 1386

مقدمه :

در نظام متحول و پیشرو صنعتی اولین گام، کوشش برای شناخت بهره وری و متعاقب آن تلاش برای تعیین عوامل موثر بر افزایش بهره وری نیروی کار می باشد که از شرایط لازم و ضروری برای تحقق رشد اقتصادی بشمار می آید. در کشورهای جویای رشد و توسعه، فقدان نیروی انسانی ماهر و کارآمد، فقدان امکانات فنی و مالی و بسیاری عوامل دیگر دست به دست هم داده و بهره وری را در سطح پایین نگه داشته و موجبات اتلاف منابع مالی، انسانی و امکانات و فرصتهای اقتصادی را فراهم می آورد. با این وضعیت بدون شک و تردید، منابع انسانی با ارزش ترین سرمایه برای انسانهای باشند. آنها هستند که به تصمیمات سازمانی شکل داده و راه حل ارائه می دهند، مسائل و مشکلات سازمان را حل می کنند، بهره وری را عینیت می بخشند و کارایی و اثربخشی را معنا می دهند. لذا منابع انسانی بخش عمده ای از زندگی خود را به عنوان کارمند، کارگر، سرپرست یا مدیر در محیط سازمانی می گذرانند و طبیعی است که توجه به آن از اهمیت وافر برخوردار است. به همین منظور و همچنین به منظور شناسایی عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی شاغل در بخش آموزش و پرورش مطالعه موردی انجام پذیرفته و تاثیر 4 متغیر درون سازمانی تاثیر گذار بر بهره وری نیروی انسانی شامل سیاستها و روشهای انگیزشی، مقبولیت مدیران، حاکمیت روابط انسانی و آموزش مورد بررسی و میزان تاثیر گذاری آنها در روند ارتقاء بهره وری مورد سنجش قرار گرفته است.

از نتایج این تحقیق طراحی مدل ارتقاء بهره وری نیروی انسانی می باشد که به طور مبسوط در مقاله به آن پرداخته می شود.

بیان مساله:

بخش آموزش و پرورش یکی از بنیادی ترین و اثرگذارترین حوزه های اجتماعی است که بنا بر ظرفیتهای و قابلیتهای بالقوه موثری که می تواند در فرایند مدیریت توسعه کلان جامعه داشته باشد همواره مورد توجه مسئولان و صاحب نظران توسعه بوده است و برنامه ریزی های زیادی نیز جهت افزایش کارایی و اثربخشی تلاشهای در حال انجام در این بخش صورت گرفته است. از سوی دیگر موضوع بهره وری نیز از جمله مباحث لازم به توجهی به نظر می رسد که در همه سازمانها و ساختارها برای رسیدن به تعالی و تکامل مورد اهتمام و پیگیری واقع شده است. نیروی انسانی بخش آموزش و پرورش در جامعه ما بنا بر سوابق گذشته عموماً دارای بهره وری پایین و نازل محسوب شده است. از این رو در این پژوهش سعی شده است تا مکانیسمهایی جهت افزایش بهره وری در بخش آموزش و پرورش (با تاکید بر سازمان آموزش و پرورش استان یزد) شناسایی و معرفی شوند.

ضرورت انجام تحقیق

نیروی انسانی متخصص یکی از مهمترین داده های یک اقتصاد نوین است. چرا که پیش نیاز هرگونه تغییر، تحول و تکامل اجتماعی - اقتصادی وجود انسانهای اندیشمند و متحول است. شاید به همین دلیل است که دانشمندان، نیروی انسانی متخصص را بزرگترین دارایی و سرمایه های اصلی یک جامعه می دانند. بنابراین سرمایه گذاری برای این دارایی عظیم از اهمیت بسزایی برخوردار است. به همین ترتیب بهره وری نیروی انسانی را می توان مهمترین شاخص ارزیابی موفقیت سازمانی محسوب کرد و میزان اثربخشی و کارایی عملکرد سازمانها را می توان براساس معیار بهره وری نیروی انسانی، مورد سنجش و اندازه گیری قرار داد.

از این روست که محقق در پژوهش حاضر می کوشد تا مهمترین عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی را در سازمان آموزش و پرورش استان یزد مورد احصا، شناسایی و رتبه بندی قرار دهد و ویژگیهای کیفی موثر بر بهره وری کارکنان را از طریق آمار استنباطی به اطلاعات کمی تبدیل نموده و از این طریق اهمیت توجه به کارکنان را بعنوان مشتریان درون سازمانی مورد توجه و تاکید قرار دهد.

اهداف تحقیق

هدف کلی از انجام این تحقیق ارائه راهکارهای عملی برای ارتقاء بهره وری نیروی انسانی در ادارات آموزش و پرورش شهرستان یزد می باشد. اهداف فرعی تحقیق عبارتند از :

- 1- شناسایی تاثیر آموزشهای ضمن خدمت بر بهره وری کارکنان
- 2- شناسایی تاثیر روشهای انگیزشی موجود بر بهره وری کارکنان
- 3- شناسایی تاثیر مقبولیت مدیران بر بهره وری کارکنان
- 4- شناسایی تاثیر روابط انسانی بر بهره وری کارکنان

فرضیات تحقیق

این تحقیق براساس طرح مسئله و سوالات تحقیق دارای 4 فرضیه می باشد که عبارتند از :

فرضیه دوم: بین مقبولیت مدیران و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.
فرضیه سوم: بین اتخاذ روشهای انگیزشی مناسب و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.
فرضیه چهارم: بین حاکمیت روابط انسانی و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

تعریف بهره‌وری:

واژه بهره‌وری برای نخستین بار بوسیله فرانسوا کنه¹ ریاضیدان و اقتصاددان طرفدار مکتب فیزیوکراسی (حکومت طبیعت) به کار برده شد. وی اقتدار هر دولتی را منوط به افزایش بهره‌وری در بخش کشاورزی دانست. در سال 1883 فرانسوی دیگری بنام «لیتره»، بهره‌وری را دانش و فن تولید تعریف کرد. با شروع دوره نهضت مدیریت علمی در اوایل سالهای 1900، فردریک وینسلوتیلور و فرانک ولیلیان گیلبرت بمنظور افزایش کارایی کارکنان، درباره تقسیم کار، بهبود روشها و تعیین زمان استاندارد، مطالعاتی را انجام دادند. در سال 1950 سازمان همکاری اقتصادی اروپا بطور رسمی بهره‌وری را چنین تعریف نمود: «بهره‌وری حاصل کسری است که از تقسیم مقدار یا ارزش محصول بر مقدار یا ارزش یکی از عوامل تولید بدست می‌آید.» بدین ترتیب می‌توان از بهره‌وری سرمایه، مواد اولیه و نیروی کار صحبت نمود. 2 واژه بهره‌وری دارای تعاریف مختلفی است. نمونه‌هایی از این تعاریف به شرح زیر می‌باشند:

دایره‌المعارف بهره‌وری: نسبت تولید بر آنچه که برای تولید استفاده می‌شود.

سازمان همکاری اقتصادی: بهره‌وری عبارتست از نسبت خروجی به یکی از عوامل تولید سازمان بین‌المللی کار (ILO): محصولات مختلف از ادغام چهاربخش (چهار عامل اصلی تولیدی) زمین، کار، سرمایه و سازماندهی ایجاد می‌شوند. نسبت این عوامل به تولید برای سنجش بهره‌وری بکار می‌رود.

بهره‌وری از دیدگاه آژانس بهره‌وری اروپا (EPA) درجه استفاده مؤثر از هر یک از عوامل تولید است.

سازمان بهره‌وری سنگاپور: بهره‌وری یعنی توسعه عادت بهسازی در رفتار و نگرش افراد بهره‌وری در درجه اول یک دیدگاه فکری می‌باشد که سعی در بهبود وضعیت موجود دارد. بهره‌وری قبل از آنکه یک شاخص اقتصادی باشد یک فرهنگ است. 3

بهره‌وری دولتی: کارایی در مصرف منابع (کمیت) برای ارائه ثمربخش خدمات عمومی (کیفیت)

بهره‌وری در علم اقتصاد: تولید آسان و سریع محصولات بطور مطلوب و با مهارت و قابلیت.
بهره‌وری جهت حفظ کیفیت در یک زمان معین، همان نسبت ستاده‌ها و داده‌ها می‌باشد و هدف آن نیز بالاتر و برتر کردن کیفیت زندگی کاری و تقسیم عادلانه سود بین کلیه اعضای سازمان و مشتریان می‌باشد.

بهره‌وری: به درست انجام دادن مستمر و مداوم کار گویند. بهره‌وری انتخاب فعالیت است که با بیشترین بازدهی هدف مورد نظر را تحقق می‌بخشد. (کارایی و اثربخشی) بهره‌وری، هوشمندانه کارکردن می‌باشد. (تبدیل کارایی به خلاقیت) 4

با توجه به تعاریف ارائه شده، عدم توافق متخصصان بهره‌وری کاملاً مشهود است. عده‌ای آن را وسیله با ارزشی جهت ارزشگذاری عملکرد و دسته‌ای دیگر از آن بعنوان وسیله بهبود دائمی یاد کرده‌اند.

عوامل مؤثر بر بهره‌وری:

در خصوص شناسایی عوامل مؤثر بر بهره‌وری یک سازمان، طبقه‌بندی و نظریات مختلفی صورت گرفته است. پرکوپنکو این عوامل را به دو دسته عوامل داخلی و خارجی تقسیم کرده است که در نمودار زیر نشان داده شده است. 5

¹ -FRANCOIS QUESNAY(1694-1774)

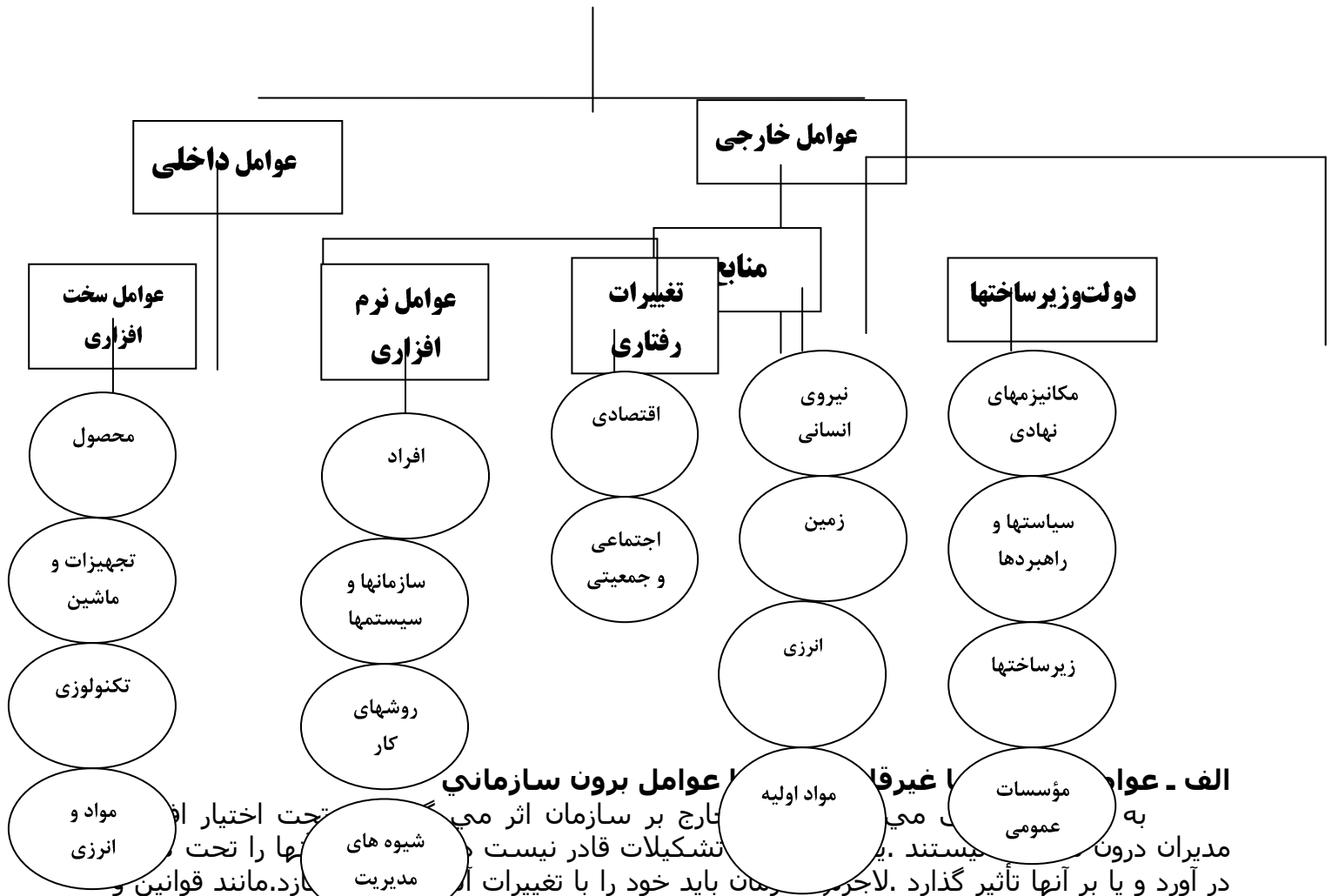
³ - سازمان ملی بهره‌وری ایران، حرکت بهره‌وری، مجموعه بهره‌وری (1)، تهران، 1371

1-JAKSON.P.M.PRODUCTIVITY AND PERFORMANCE OF PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS
INTERNATIONAL JOURNAL OF 1999

² - بیگ زاده، جعفر، بهره‌وری و فرهنگ اسلامی، تعاون، شماره 72، شهریور 1376

1 - پرکوپنکو، جوزف، مدیریت بهره‌وری، ترجمه ابراهیمی مهر، موسسه کار و تأمین اجتماعی، تهران، 1372

عوامل مؤثر بر بهره وری یک سازمان



الف - عوامل برون سازمانی

به مدیران درون سازمان میسر می آید. این عوامل بر سازمان اثر می گذارد. لاجرم مدیران باید خود را با تغییرات آن سازگار سازند. این عوامل را می توان به شرح زیر تقسیم بندی نمود:

1- عوامل سخت افزاری: مانند ماشین آلات و تجهیزات، تکنولوژی، مواد اولیه، انرژی، ابزار، منابع مالی (سرمایه)

2- عوامل انسان افزاری یا مغز افزاری: این عوامل به دو شاخه اصلی تقسیم می شوند:

الف) عوامل مؤثر بر ارتقای بهره وری نیروی انسانی مانند:

- توان فنی و تخصصی نیروی کار و قدرت انجام کار از قبیل علم، تجربه، تحصیلات، شخصیت، استعداد

- توان انگیزه و تمایل به انجام کار از قبیل نیازهای مادی و فیزیکی، نیازهای روحی و روانی، محیط کار، برخوردهای مدیریت در قبال ایجاد انگیزه و ...

ب) عوامل مؤثر بر ارتقای بهره وری مدیریت مانند:

- فلسفه و سبک مدیریت

- سازماندهی، برنامه ریزی، هماهنگی، کنترل و ...

- سیستم های اطلاعاتی مدیریت

ب - عوامل داخلی یا عوامل تحت حیطه و اختیار افراد و مدیران داخل سازمان

این عوامل با تعمق و مدیریت صحیح می توانند با بهره وری بالا بکار گرفته شوند. این عوامل را می توان به شرح زیر تقسیم بندی نمود:

1- عوامل سخت افزاری: مانند ماشین آلات و تجهیزات، تکنولوژی، مواد اولیه، انرژی، ابزار، منابع مالی (سرمایه)

2- عوامل انسان افزاری یا مغز افزاری: این عوامل به دو شاخه اصلی تقسیم می شوند:

الف) عوامل مؤثر بر ارتقای بهره وری نیروی انسانی مانند:

- توان فنی و تخصصی نیروی کار و قدرت انجام کار از قبیل علم، تجربه، تحصیلات، شخصیت، استعداد

- توان انگیزه و تمایل به انجام کار از قبیل نیازهای مادی و فیزیکی، نیازهای روحی و روانی، محیط کار، برخوردهای مدیریت در قبال ایجاد انگیزه و ...

ب) عوامل مؤثر بر ارتقای بهره وری مدیریت مانند:

- فلسفه و سبک مدیریت

- سازماندهی، برنامه ریزی، هماهنگی، کنترل و ...

- سیستم های اطلاعاتی مدیریت

3- عوامل نرم افزاری شامل موارد زیر می باشند: 1- افراد 2- سازمان و سیستم 4- شیوه مدیریت

1- افراد: انسانها عامل اصلی تکنولوژی و افزایش بهره وری هستند که بصورت کارمند، رئیس واحد، مسئول گروه، مدیر و غیره انجام وظیفه می نمایند و دارای 2 جنبه کاربردی و سودمندی می باشند، وجهی که انسانها می توانند خود را با کار تطبیق دهند جنبه کاربردی است. ممکن است افراد کار خود را انجام دهند ولی انگیزه برای کار نداشته باشند و ممکن است کار خود را انجام دهند و از انجام آن کار راضی نباشند. کارکنان موفق باید تشویق شوند و پاداش بگیرند و باید برای افراد موقعیتی فراهم آورد که در آنها ایجاد انگیزه کند. مطالعات انجام شده در خصوص شرکتها و سازمانهایی

که سرمایه گذاری نسبتاً سنگینی بر روی توسعه نیروی کار خود انجام داده اند نکات قابل توجهی را در بردارد. اصلی ترین این نکات بطور خلاصه در زیر آمده است:

- سرمایه گذاری روی افراد می تواند کمک بزرگی به بهره وری باشد. مشروط بر اینکه با دقت برنامه ریزی شود و به نیازهای کسب و کار مربوط باشد.

- بهره وری در موقعیتهای متفاوت معانی گوناگونی دارد و بهره وری مرتبط با توسعه منابع انسانی را می توان از راههای گوناگون بدست آورد. در برخی نمونه ها روش سنتی برای افزایش بهره وری را بکار می برند. مثلاً تمرکز بر روی کار و استفاده از آموزش و کارآموزی برای نیل به بهبودهایی در بهره وری که براحتی می توانند کمی شود، اندازه گیری می شود. در اینجا بهره وری معنایی و رای افزایش کارایی دارد یعنی بمعنای افزودن ارزش افراد و تضمین رشد و رقابت سازمانی از طریق نیروی کار برتر است. در نمونه دیگری از سازمانها، بهره وری در هر سطحی دارای انعطاف پذیری، همکاری تیمی، کیفیت و اطمینان از وجود افرادی تربیت شده در سطح بالاست.

- برای موفقیت توسعه منابع انسانی این امر باید بادامنه ای از دیگر سیاست گذاریها و تجربه های منابع انسانی همراه باشد وزیر یک چتر یک راهبرد کلی منابع انسانی قرار گیرد که با نیازهای کسب و کار همسو است. بعنوان نمونه در چند شرکت مورد بررسی، توسعه نیروی کار بخشی از یک استراتژی وسیع تر نیروی انسانی بود و به وضوح مشاهده شد که چگونه فقط برآموزش و کارآموزی تأکید نگردید. بلکه دیگر روندهای منابع انسانی، استخدام دوباره، ایجاد تیمها و آموزش نیروی انسانی بر روی بهره وری تأثیر دارد.

- وظیفه اصلی هر مدیری توسعه منابع انسانی است چرا که مدیران مسئول محل کار خویش هستند. متخصص آموزش یا نیروی انسانی می تواند بعنوان یک تسهیل کننده، عمل کند و همانند کاتالیزور تجارب را تا آنجا که لازم است ارائه نماید. اما مدیر مستقیماً مسئول عمل در محل کار است و بنابراین این مدیر است که باید مستقیماً مسئول بهترین نحوه بکارگیری تمام منابع از جمله منابع انسانی باشد که عملکرد را ممکن می سازد.

- مدیران، کانون معنی دارترین و با اراده ترین تجارب کاری همکاران خویش هستند. بنابراین مدیر است که می تواند تصمیم بگیرد که چگونه این تجارب کاری را در راهی بکار برد که به کارکنان کمک کند تا در طیف وسیعتری از وظایف شغلی و موقعیت ها، ماهرتر، منعطف تر و دارای دانش بیشتر باشند و بتوانند عملکرد خود را بطور مستمر بهبود بخشند و قابلیت های خود را افزایش دهند.

- بهره وری بهترین استفاده از تمام منابع برای بدست آوردن حداکثر ارزش افزوده از آنهاست. تمرکز روی خروجی، آن هم روی خروجی در تمامی سطوح، در تمام سازمان و در تمام واحدهای کسب و کار، می تواند محقق شود تا از طریق بکارگیری مهارتها، دانش، رقابت، قدرت یادگیری و علاقه افراد در تمامی سطوح، رشد مستمر سازمانی به همراه رشد مستمر افراد بوجود آید.

بهره وری نیروی انسانی :

کارکنان سرمایه های باارزش هر سازمان می باشند. دستیابی به اهداف هر سازمان درگرومدیریت درست این منابع باارزش است. نیروی انسانی عامل مهم ومؤثر در بهره وری است. نیروی انسانی اگر با آرامش خاطر و انگیزه قوی، اشتغال بکار داشته باشد و به دلایل گوناگون از آینده واهمه نداشته باشد بهره وری او بالاتر خواهد بود. مجموعه ای از عوامل و ارزشهای حاکم بر سازمان، بر روی بهره وری نیروی کار مؤثر می باشند.

مهمترین عاملی که بر روی بهره وری نیروی انسانی تأثیر دارد، انگیزه کارکنان در انجام کار است. عواملی که بر روی انگیزه کارکنان تأثیر دارند به دو دسته کلی، مادی و فرهنگی سازمانی وابسته می باشند. عوامل مادی به میزان حقوق و دستمزد افراد در مقایسه با سطح قیمتها در جامعه و برآورد نیازهای اولیه افراد (نیازهای مازلو) بستگی دارد.

عوامل فرهنگی سازمانی به این مسئله می پردازد که جو مدیریتی و فضای سازمان برای کارکنان چگونه است؟ یعنی مدیریت سازمان آیا امکان بروز عقاید و افکار نو را به زیردستان خود می دهد یا خیر؟ آیا معیار انتخاب و بکارگیری افراد در مشاغل براساس شایستگی ها و صلاحیت ها می باشد یا اینکه معیار صرفاً براساس داشتن رابطه و اطلاعات محض است؟ آیا سیستم تشویق و تنبیه عادلانه در سازمان وجود دارد؟ یعنی سازمان بین کسی که کار می کند و کسی که کم کاری می کند تفاوت قائل می شود؟ میزان مشارکت در سازمان چقدر است؟ مدیران تا چه میزان محیط را برای انجام کار جذاب نموده اند؟ افزایش حقوق و مزایا به تنهایی باعث افزایش بهره وری نیروی کار نخواهد شد. در کنار آن توجه به مسائل عاطفی و نیازهای روحی انسانها بسیار مهم است.

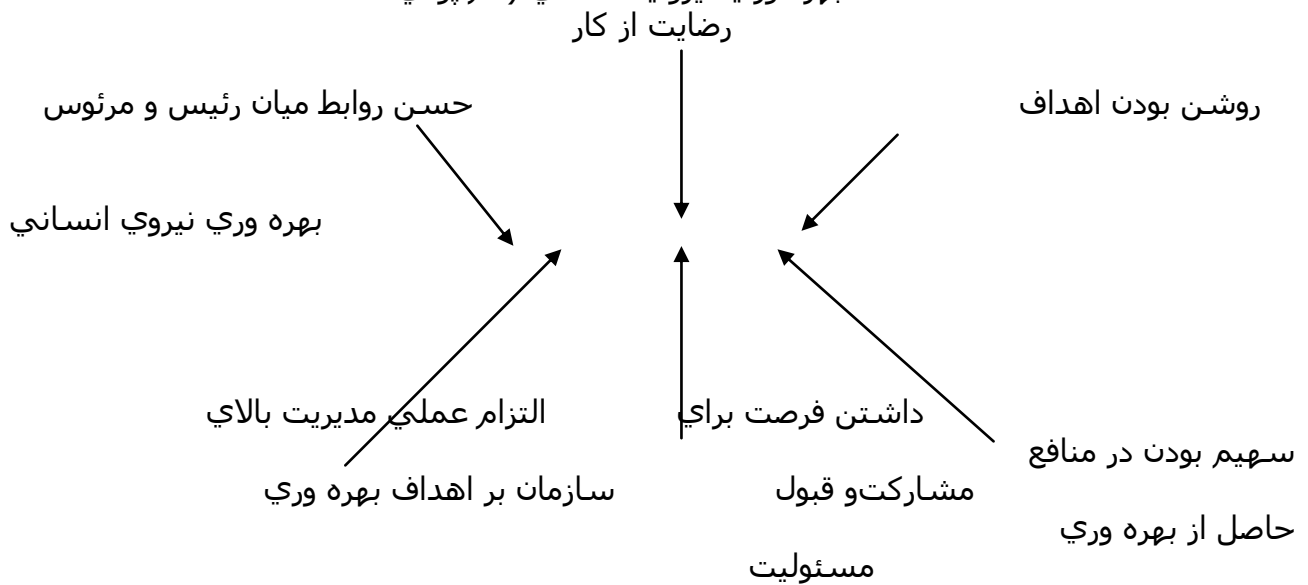
با توجه به موارد مطرح شده بطور کلی بهره وری نیروی انسانی از دیدگاه مرکز بهره وری ژاپن عبارتست از به حداکثر رساندن بهره گیری از منابع انسانی، استفاده از کلیه منابع به شیوه علمی

در جهت کاهش هزینه های تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال، افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی بگونه ای که به سود کارکنان، مدیران و مصرف کنندگان باشد.1

عوامل مؤثر بر بهره وری نیروی انسانی :

زمانی تصور می شد که مؤثرترین عامل بهبود بهره وری تکنولوژی است ولی بررسیها و نتایج بدست آمده از کاوشهای اخیر پژوهشگران بیانگر این حقیقت است که جوهر ارتقاء بهره وری تکنولوژی مستلزم توسعه هماهنگ نیروی انسانی است. 2 دانشمندان مختلف موارد زیادی را درخصوص افزایش یا کاهش بهره وری کارکنان مورد سنجش قرار داده اند .یکی از این دانشمندان ژوزف ام پوتی است که موارد زیر را مورد بررسی قرار داده است. 3

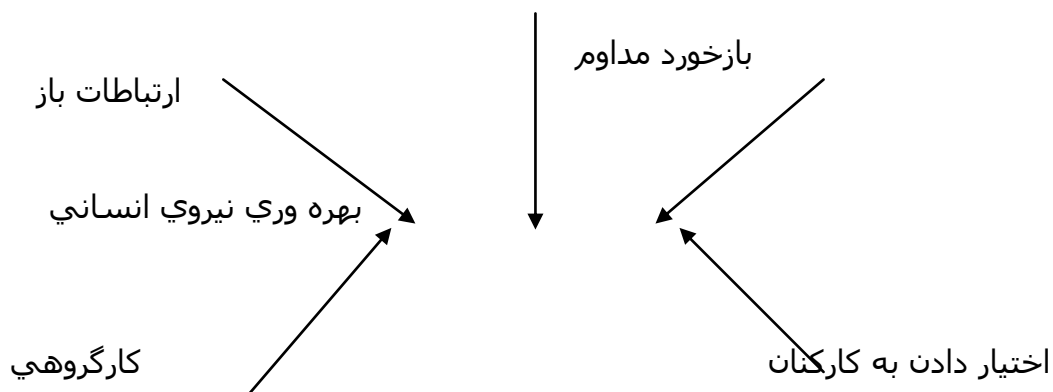
مدل بهره وری نیروی انسانی (ام پوتی



صنایع ژاپن در سال 1995 برای بالابردن سطح بهره وری روی پنج عامل تأکید ویژه گذاشتند:

- برتر شمردن آموزش و پرورش کارکنان
 - نشر اطلاعات و ایجاد تصور مشترک از آرمانها، اهداف و برنامه های سازمان
 - توسعه تکنولوژی با توجه به مهارت کارکنان
 - استقرار نظام با ثبات دستمزد و روابط صنعتی
 - افزایش سرمایه گذاری در تحقیقات بنیادی و کاربردی
- دکتر زمردیان در تحقیق دیگری 5 عامل عمده را جزء عوامل مؤثر بر بهره وری کارکنان در نظر گرفته است.4

مدل بهره وری نیروی انسانی (زمردیان 1372):
حسن مالکیت و تعلق



1- سازمان ملی بهره وری ایران ، حرکت بهره وری ، مجموعه بهره وری (1) ، تهران ، 1371
2- پورآقاسی حسین ، دیدگاههای نوین در قلمرو بهره وری ، نشریه مدیریت شماره 13 ، سال 1373
3- ام. پوتی ژوزف، مدیریت بهره وری و شیوه های بهبود آن ، ترجمه عین اله علا، صفحات 22 و 23
4- دکتر زمردیان ، دوره آموزشی علمی - کاربردی T.Q.M، تهران آذرماه 1372

برعهده مدیران است تا قدرت عظیم نهفته استعدادهاي انساني سازمان خود را شناخته و به شوق آورده و از آن استفاده بهينه نمايند. توجه به عوامل مؤثر ايجادانگيزه در ابعاد مادي (مانند حقوق و دستمزد، پاداش، امکانات رفاهي، محيط فزيكي کار، ايمني) و ابعاد غيرمادي (مانند وحدت شغل و مشاغل، امنيت شغلي، مساوات در سازمان و آموزش) در ارتقاي بهره وري تأثير دارد. تشويق و شخصيت دادن به نيروي انساني بايد بصورت اصلي لاینفک از سيستم بهره وري درآيد. مهم ترين و عمده ترين عامل کاهش بهره وري منابع انساني نامتوازن بودن درآمد و هزینه است که یکی از مهمترین عوامل در انگیزش منابع انساني است. پس از آن مهمترین عوامل مؤثر در کاهش بهره وري در داخل يك سازمان بشرح زیر است:1

وجود تبعيض بين کارکنان/ ناامني شغلي/ موفق نبودن و بي ميلي بر برنامه ريزهاي ميان مدت يا بلندمدت / کنترل نکردن (بي ثباتي در برنامه هاي کنترلي) / ناهماهنگي رشته تحصيلي و شغلي / استفاده نکردن از تخصص ها در مشاغل مربوطه / بي برنامه گي مدیریت / فقدان کارآموزي / ناهماهنگي استعدادهاي فردي و شغلي / بي کفايتي سرپرست / بي علائقي به کار فعلي و انتقال پي در پي نيروي انساني / تورم نيروي انساني /

مدیر موفق کسی است که محیط فرهنگی سازمان خود را که عاملی بسیار مؤثر در رفتارهاي کارکنان است عمیقاً بشناسد و درک کند و آن را در جهت اجرائي برنامه هاي سازمان بکار گیرد. حقوق و مزایاي افراد باید براساس ماهيت شغل، تخصص، تجارب و عملکرد افراد در برابر تغييرات و برنامه ها معين شود. اگر عملکرد افراد به دقت ارزیابي نشود و مطابق شايستگي به آنان امتياز داده نشود یا به تعبير ديگر افراد شايسته از امتيازات بيشتري در سازمان برخوردار نشوند در آن سازمان بتدریج فرهنگ کم کاري بوجود مي آيد.

مهمترین موانع مؤثر بر سر راه ارتقاء بهره وري نيروي انساني در خدمات دولتي را مي توان در قالب موارد ذيل برشمرد: موانع سياسي / موانع ساختاري و تشکيلاتي / فرايند بودجه ريزي / ضعف برنامه ريزي و سياستگذاري / نبودن اختيارات به حد کافي / تمرکز و نبودن استقلال اداري / نداشتن نظام منسجم شايسته سالاري و ارتقاء و ترفيع و نظام مناسبي براي ارزیابي عملکرد / ضعف ارتباطات سازمانی / فقدان نظارت کافي / قوانين و مقررات دست و پاگير / پيچيدگي روشهاي انجام کار / نبودن تکنولوژي مناسب و مکانيزه نبودن کارها / عدم توجه به مدیریت مشارکتي / عدم تمرکز و بومي نشدن خدمات دولتي / نظام پرداختهاي نامناسب و نبودن انگيزه فعاليت در کارکنان / نداشتن برنامه اي روشن براي آموزشهاي حين خدمت / نبودن فضاي مناسب براي ابراز عقايد نوين، ابتکارات و خلاقيت ها / شکل گيري فرهنگ کم کاري، افسردگي و دلسردي در کار

روش تحقيق

پژوهش حاضر از نظر نوع، کاربردی و از نظر روش، پيمایشی (ميدانی) می باشد و با استفاده از پرسشنامه، اطلاعات مورد نظر جمع آوری شده است.

جامعه آماری

جامعه آماری مورد بررسی در این تحقيق عبارتست از : سازمان آموزش و پرورش استان يزد، ناحیه 1 و ناحیه 2 آموزش و پرورش شهرستان يزد . کارکنان این جامعه آماری جمعا 425 نفر مي باشند. که 230 نفر از آنها در سازمان ، 102 نفر در ناحیه 1 و 93 نفر در ناحیه 2 مستقر مي باشند.

نمونه آماری و روش نمونه گیری:

با استفاده از فرمول زیر تعداد نمونه موردنظر، 79 نفر بدست آمد که به شرح زیر محاسبه گردیده است.2

$$n = \frac{Z^2 a / 2 p (1 - p)}{E^2 (N - 1) + Z^2 a / 2 p (1 - p)}$$

$$n = \frac{2 \times 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95}{0.05^2 (425 - 1) + 2 \times 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95}$$

$$n = 78.49 \sim 79$$

تعداد نمونه

میزان دقت برآورد در نمونه گیری $E = 0.05$ $Z a/2 = 1.96$

$N = 425$

پس از محاسبه تعداد نمونه مورد نظر، با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی، تعداد 85 پرسشنامه در میان جامعه آماری توزیع گردید و تعداد 79 پرسشنامه جمع آوری شد.

پرسشنامه

1- طاهري شهنام، بهره وري و تجزيه و تحليل آن در سازمانها، نشر دهستان، 1378

1- آذر عادل، آمار و کاربرد آن در مدیریت، جلد دوم، انتشارات سمت، تهران 1377 ص 71

بمنظور بررسی فرضیات تحقیق از پرسشنامه استفاده شد. بخشی از پرسشنامه مربوط به مشخصات فردی پاسخ دهندگان و بخشی به متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق مربوط می شد. سوالات براساس طیف لیکرت طراحی گردید و براساس مطلوبیت شاخص مورد نظر از امتیاز 1 تا 5 به گزینه ها اختصاص داده شد. به همین دلیل در برخی سوالات امتیاز 5 به گزینه خیلی زیاد و امتیاز 1 به گزینه خیلی کم داده شد و در برخی سوالات (6،11،13) عکس این کار لحاظ گردید. سوالات 2،10،14،15،22،27 در راستای فرضیه اول به بررسی رابطه آموزش و بهره وری نیروی انسانی می پردازد.

سوالات 8،9،11،12،17،21،28 در راستای فرضیه دوم به بررسی رابطه مقبولیت مدیران و بهره وری نیروی انسانی می پردازد. سوالات 1،3،16،20،26،30 در راستای فرضیه سوم به بررسی رابطه سیاستهای انگیزشی اتخاذ شده و بهره وری نیروی انسانی می پردازد. سوالات 4،6،7،13،18،24 در راستای فرضیه چهارم به بررسی رابطه روابط انسانی میان کارکنان و بهره وری نیروی انسانی می پردازد. سوالات 5، 19 ، 23 ، 25 ، 29 ، 31 و 32 در راستای متغیر وابسته تحقیق به بررسی شاخص بهره وری نیروی انسانی می پردازد.

عوامل مورد سنجش در پرسشنامه

متغیرهای مورد نظر	مقیاسهای سنجش	سوالات	امتیاز
عوامل آموزشی	<ul style="list-style-type: none"> _ ارتباط میان محتوای دوره با وظائف شغلی _ نحوه اجرای دوره ها _ تاثیر آموزش بر افزایش سطح معلومات _ نحوه ارزیابی دوره ها _ شرایط شرکت کارکنان در دوره ها _ نحوه انتخاب کارکنان برای شرکت در دوره ها 	2-10-14 22-15 27	1-5
عوامل مدیریتی	<ul style="list-style-type: none"> _ اعتقاد دینی _ توجه به مسائل کارکنان _ تاثیر پذیری از کارکنان _ دانش مدیریت _ اعتماد به صلاحیت علمی مدیران _ رعایت اصل شایسته سالاری _ رعایت شاخصهای مورد نظر برای انتصاب پستهای سازمانی 	9-11-12 21-17-8 28	1-5
عوامل انگیزشی	<ul style="list-style-type: none"> _ مشارکت در تصمیم گیریها _ تناسب پرداخت مزایا با عملکرد _ رشد و شکوفایی کارکنان _ تسهیلات رفاهی _ روشهای تشویقی _ شاخصهای انتخاب کارمند نمونه 	16-3-1 30-26-20	1-5
عوامل انسانی	<ul style="list-style-type: none"> _ یکرنگی و صداقت _ روحیه محافظه کاری در انجام وظائف _ احترام متقابل _ نوع نگرش حاکم بر کارکنان _ انتقادپذیری _ روحیه اعتمادوهمکاری متقابل 	13-7-6-4 24-18	1-5
بهره وری	<ul style="list-style-type: none"> _ میزان رضایت کارکنان _ رابطه اختیار و مسئولیت با توانایی _ انگیزه کار خارج از ساعت اداری _ تلاش جهت کاهش هزینه ها _ توجه به وظایف شغلی در منزل _ اهمیت به پیشنهادهای ارزنده _ ضرورت وجود آموزش 	23-19-5 29-25 32-31	1-5

شناسایی مشخصات فردی نمونه آماری

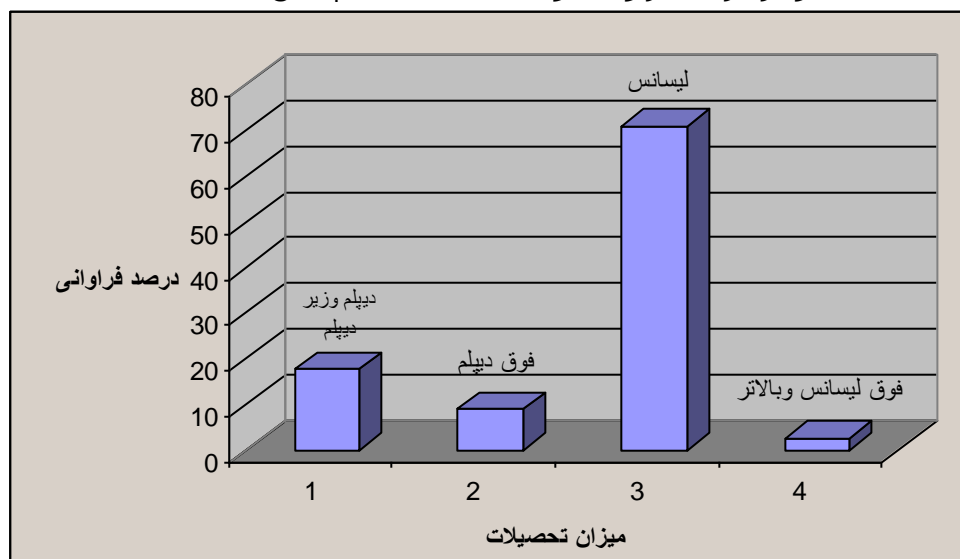
در این قسمت با بررسی سؤالات پرسشنامه در خصوص میزان تحصیلات، سنوات خدمت و جنسیت، به بررسی ویژگیهای شخصی افراد نمونه پرداخته می شود.
الف: بررسی میزان تحصیلات

میزان تحصیلات نمونه آماری

سطح تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی نسبی	درصد فراوانی تجمعی
دیپلم و زیر دیپلم	14	17/7	17/7
فوق دیپلم	7	8/9	26/6
لیسانس	56	70/9	97/5
فوق لیسانس و بالاتر	2	2/5	100
جمع	79	100	

با توجه به جدول فوق بیشترین درصد فراوانی نسبی (70/9) متعلق به افرادی با مدرک تحصیلی لیسانس می باشد. افراد دارای مدرک تحصیلی دیپلم و زیر دیپلم با 17/7% در مرتبه دوم قرار دارند و افراد با مدرک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر با 2/5% کمترین میزان را در نمونه حاضر به خود اختصاص می دهند.

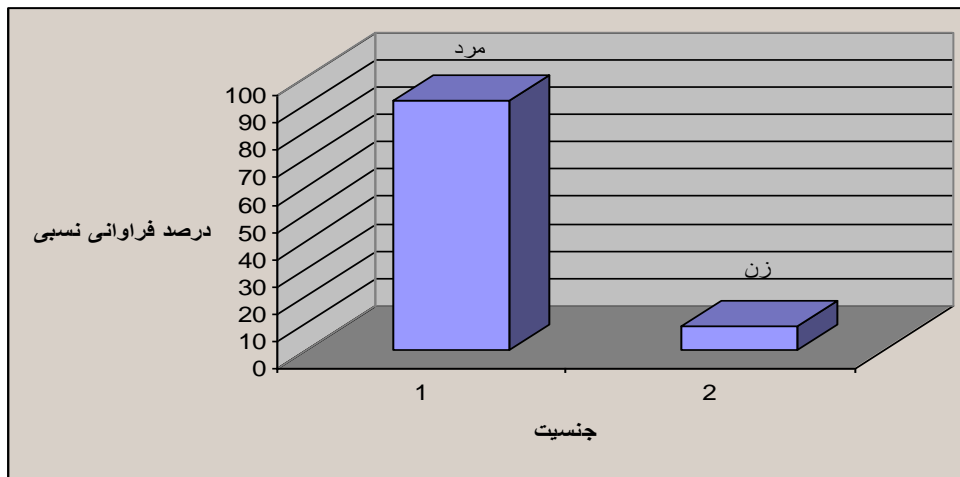
نمودار درصد فراوانی وضعیت تحصیلی پاسخ دهندگان



جدول وضعیت جنسیت نمونه آماری

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی نسبی	درصد فراوانی تجمعی
مرد	72	91/1	91/1
زن	7	8/9	100
جمع	79	100	

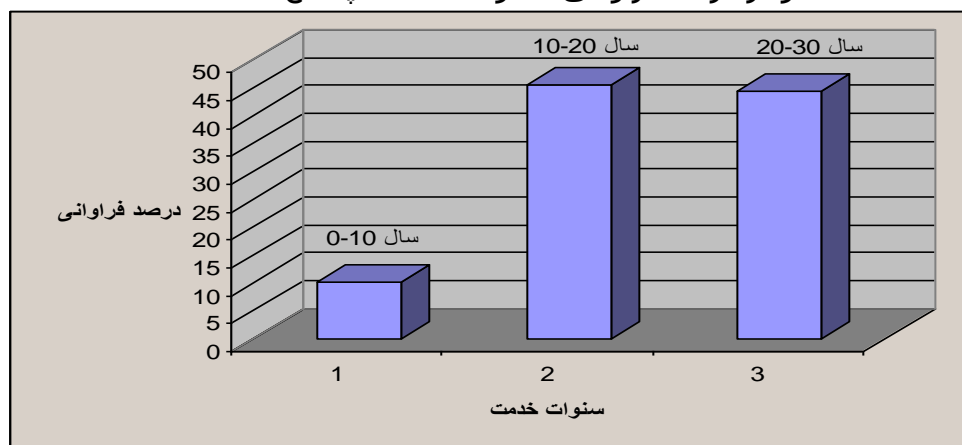
با توجه به جدول فوق بیشترین درصد فراوانی متعلق به شاغلین مرد با 91/1% می باشد.
نمودار درصد فراوانی جنسیت پاسخ دهندگان



جدول وضعیت سنوات خدمت نمونه آماری

سنوات خدمت	فراوانی	درصد فراوانی نسبی	درصد فراوانی تجمعی
0-10	8	10/1	10/1
10-20	36	45/6	55/7
20-30	35	44/3	100
جمع	79	100	

جدول فوق‌گویای این مطلب است که اکثریت شاغلین دارای سنوات خدمت بالای 10 سال می باشند و سازمان از نظر تجربه کاری کارکنان از سطح بالایی برخوردار است. نمودار درصد فراوانی سنوات خدمت پاسخ دهندگان



توصیف آماری داده ها:

در ابتدا سؤالات مربوط به فرضیات تفکیک گردید و درپنج جدول خلاصه شد که به توصیف هر یک از جداول پرداخته می شود.

طبقه بندی نظرات پاسخ دهندگان در مورد فرضیه 1 (عوامل آموزشی)

از تعداد 79 پاسخ دهنده به سؤال 2 در مورد میزان ارتباط محتوای دوره های آموزشی با وظایف شغلی افراد 7/6 % خیلی کم، 7/6 % کم، 32/9 % متوسط، 38 % زیاد و 13/9 % خیلی زیاد پاسخ داده اند.

از تعداد 79 پاسخ دهنده به سؤال 10 در مورد میزان مطلوبیت نحوه اجرای دوره های آموزشی 7/6 % خیلی کم، 10/1 % کم، 53/2 % متوسط، 22/8 % زیاد و 6/3 % خیلی زیاد پاسخ داده اند.

از تعداد 79 پاسخ دهنده به سؤال 14 در مورد میزان تاثیر دوره های آموزشی گذرانده شده بر افزایش سطح معلومات 5/1 % خیلی کم، 7/6 % کم، 38 % متوسط، 41/8 % زیاد و 7/6 % خیلی زیاد پاسخ داده اند.

از تعداد 79 پاسخ دهنده به سؤال 15 در مورد نحوه ارزیابی صحیح دوره های آموزشی 11/4 % خیلی کم، 16/5 % کم، 41/8 % متوسط، 25/3 % زیاد و 5/1 % خیلی زیاد پاسخ داده اند.

از تعداد 79 پاسخ دهنده به سؤال 22 در مورد فراهم آمدن شرایط مناسب جهت شرکت همه کارکنان 10/1% خیلی کم، 16/5% کم، 38% متوسط، 27/8% زیاد و 7/6% خیلی زیاد پاسخ داده اند.

از تعداد 79 پاسخ دهنده به سؤال 27 در مورد عادلانه بودن نحوه انتخاب کارکنان برای شرکت در سمینارها و دوره های آموزشی 30/4% خیلی کم، 11/4% کم، 41/8% متوسط، 12/7% زیاد و 3/8% خیلی زیاد پاسخ داده اند.

طبقه بندی نظرات پاسخ دهندگان در مورد فرضیه 2 (عوامل مدیریتی)

از تعداد 79 پاسخ دهنده به سؤال 8 در مورد التزام عملی به رعایت اصول و احکام اسلامی 6/3% خیلی کم، 6/3% کم، 31/6% متوسط، 40/5% زیاد و 13/9% خیلی زیاد پاسخ داده اند. از تعداد 79 پاسخ دهنده به سؤال 9 در مورد میزان توجه مدیران به مسائل و مشکلات شخصی کارکنان 8/9% خیلی کم، 25/3% کم، 43% متوسط، 13/9% زیاد و 8/9% خیلی زیاد پاسخ داده اند.

از تعداد 79 پاسخ دهنده به سؤال 11 در مورد میزان تاثیر پذیری مدیران از سخنان منفی کارکنان 5/1% خیلی کم، 31/6% کم، 38% متوسط، 15/2% زیاد و 10/1% خیلی زیاد پاسخ داده اند. از تعداد 79 پاسخ دهنده به سؤال 12 در مورد میزان اعتماد کارکنان به دانش مدیران 7/6% خیلی کم، 11/4% کم، 39/2% متوسط، 34/2% زیاد و 7/6% خیلی زیاد پاسخ داده اند. از تعداد 79 پاسخ دهنده به سؤال 17 در مورد میزان اعتقاد به صلاحیت علمی مدیران 8/9% خیلی کم، 11/4% کم، 38% متوسط، 35/4% زیاد و 6/3% خیلی زیاد پاسخ داده اند. از تعداد 79 پاسخ دهنده به سؤال 21 در مورد میزان رعایت اصل شایسته سالاری 19% خیلی کم، 22/8% کم، 39/2% متوسط، 17/7% زیاد و 1/3% خیلی زیاد پاسخ داده اند. از تعداد 79 پاسخ دهنده به سؤال 28 در مورد توجه به شاخصهای از قبل تعیین شده برای انتصاب پستهای سازمانی 10/1% خیلی کم، 10/1% کم، 51/9% متوسط، 24/1% زیاد و 3/8% خیلی زیاد پاسخ داده اند.

طبقه بندی نظرات پاسخ دهندگان در مورد فرضیه 3 (عوامل انگیزشی)

از تعداد 79 پاسخ دهنده به سؤال 1 در مورد میزان مشارکت در تصمیم گیریهای سازمان 11/4% خیلی کم، 15/2% کم، 32/9% متوسط، 27/8% زیاد و 12/7% خیلی زیاد پاسخ داده اند. از تعداد 79 پاسخ دهنده به سؤال 3 در مورد تناسب پرداخت مزایای جانبی با عملکرد کارکنان 22/8% خیلی کم، 22/8% کم، 43% متوسط، 10/1% زیاد و 1/3% پاسخ داده اند. از تعداد 79 پاسخ دهنده به سؤال 16 در مورد وجود محیط روحی و روانی مناسب جهت رشد و شکوفایی کارکنان 6/3% خیلی کم، 25/3% کم، 40/5% متوسط، 26/6% زیاد و 1/3% خیلی زیاد پاسخ داده اند.

از تعداد 79 پاسخ دهنده به سؤال 20 در مورد ایجاد تسهیلات رفاهی 13/9% خیلی کم، 22/8% کم، 36/7% متوسط، 20/3% زیاد و 6/3% خیلی زیاد پاسخ داده اند. از تعداد 79 پاسخ دهنده به سؤال 26 در مورد شاخصهای مناسب جهت انتخاب کارمند نمونه 34/2% خیلی کم، 19% کم، 36/7% متوسط، 10/1% زیاد و 0% خیلی زیاد پاسخ داده اند. از تعداد 79 پاسخ دهنده به سؤال 30 در مورد رعایت ضوابط ارائه روشهای تشویقی 24/1% خیلی کم، 15/2% کم، 46/8% متوسط، 11/4% زیاد و 2/5% خیلی زیاد پاسخ داده اند.

طبقه بندی نظرات پاسخ دهندگان در مورد فرضیه 4: (عوامل انسانی)

از تعداد 79 پاسخ دهنده به سؤال 4 در مورد میزان صداقت و یکرنگی بین کارکنان 8/9% خیلی کم، 13/9% کم، 36/7% متوسط، 30/4% زیاد و 10/1% خیلی زیاد پاسخ داده اند. از تعداد 79 پاسخ دهنده به سؤال 6 در مورد روحیه محافظه کاری در انجام وظایف شغلی 5/1% خیلی کم، 13/9% کم، 40/5% متوسط، 27/8% زیاد و 12/7% خیلی زیاد پاسخ داده اند. از تعداد 79 پاسخ دهنده به سؤال 7 در مورد میزان احترام متقابل بین کارکنان 1/3% خیلی کم، 2/5% کم، 26/6% متوسط، 51/9% زیاد و 17/7% خیلی زیاد پاسخ داده اند. از تعداد 79 پاسخ دهنده به سؤال 13 در مورد میزان نگرش منفی بین کارکنان سازمان 20/3% خیلی کم، 29/1% کم، 36/2% متوسط، 11/4% زیاد و 5/1% خیلی زیاد پاسخ داده اند. از تعداد 79 پاسخ دهنده به سؤال 18 در مورد انتقاد پذیری کارکنان 12/7% خیلی کم، 20/3% کم، 31/6% متوسط، 31/6% زیاد و 3/8% خیلی زیاد پاسخ داده اند.

از تعداد 79 پاسخ دهنده به سوال 24 در مورد میزان روحیه اعتماد و همکاری متقابل 3/8% خیلی کم، 6/3% کم، 38% متوسط، 43% زیاد و 8/9% خیلی زیاد پاسخ داده اند.

طبقه بندی نظرات پاسخ دهندگان در مورد فرضیه 4 (بهره وری نیروی انسانی)

از تعداد 79 پاسخ دهنده به سوال 5 در مورد میزان احساس رضایت از کار 7/6% خیلی کم، 15/2% کم، 53/2% متوسط، 21/5% زیاد و 2/5% خیلی زیاد پاسخ داده اند.

از تعداد 79 پاسخ دهنده به سوال 19 در مورد افزایش اختیار و مسئولیت متناسب با افزایش تواناییهای فردی 13/9% خیلی کم، 19% کم، 40/5% متوسط، 21/5% زیاد و 5/1% خیلی زیاد پاسخ داده اند.

از تعداد 79 پاسخ دهنده به سوال 23 در مورد میزان انگیزه لازم جهت انجام کار خارج از ساعات اداری 24/1% خیلی کم، 16/5% کم، 45/6% متوسط، 12/7% زیاد و 1/3% خیای زیاد پاسخ داده اند.

از تعداد 79 پاسخ دهنده به سوال 25 در مورد ضرورت برگزاری دوره های آموزشی خیلی کم، 2/5% کم، 13/9% متوسط، 43% زیاد و 40/5% خیلی زیاد پاسخ داده اند.

از تعداد 79 پاسخ دهنده به سوال 29 در مورد تلاش جهت کاهش هزینه ها 3/8% خیلی کم، 13/9% کم، 43% متوسط، 29/1% زیاد و 10/1% خیلی زیاد پاسخ داده اند.

از تعداد 79 پاسخ دهنده به سوال 32 در مورد میزان اهمیت به پیشنهادهاى ارزنده کارکنان 8/9% خیلی کم، 8/9% کم، 50/6% متوسط، 26/6% زیاد و 5/1% خیلی زیاد پاسخ داده اند.

استنباط آماری داده ها

در این بخش به کمک فنون آماری مناسب به بررسی اثبات یا رد فرضیات پرداخته می شود:

فرضیه اول: بین آموزش و بهره وری نیروی انسانی رابطه معنی داری وجود دارد .

بین آموزش و بهره وری نیروی انسانی رابطه معنی داری وجود ندارد. $H_0: p=0$

بین آموزش و بهره وری نیروی انسانی رابطه معنی داری وجود دارد. $H_1: p \neq 0$

پس از انجام آزمون آماری فرض استقلال بین متغیرهای آموزش و بهره وری فرض صفر یعنی فرض استقلال رد شده و بین متغیرهای مذکور وابستگی معنی دار وجود دارد. (در سطح اطمینان 95% و خطای آزمون 5/0/0 α)

ضریب همبستگی بین آموزش و بهره وری نیروی انسانی برابر 0/723 بدست آمده است که نشان می دهد همبستگی مثبتی بین این دو عامل وجود دارد.

عوامل	آموزش	بهره وری
آموزش	1	0/723
بهره وری	0/723	1

فرضیه دوم: بین مقبولیت مدیران و بهره وری نیروی انسانی رابطه معنی داری وجود دارد.

بین مقبولیت مدیران و بهره وری نیروی انسانی رابطه معنی داری وجود ندارد. $H_0: p=0$

بین مقبولیت مدیران و بهره وری نیروی انسانی رابطه معنی داری وجود دارد. $H_1: p \neq 0$

پس از انجام آزمون آماری فرض استقلال بین متغیرهای مقبولیت مدیران و بهره وری نیروی انسانی فرض صفر یعنی فرض استقلال رد شده و بین متغیرهای مذکور وابستگی معنی دار وجود دارد. (در سطح اطمینان 95% و خطای آزمون 0/05 α) ضریب همبستگی بین مقبولیت مدیران و بهره وری نیروی انسانی برابر 0/644. بدست آمده است که نشان می دهد همبستگی مثبتی بین این دو عامل وجود دارد.

عوامل	مقبولیت مدیران	بهره وری
مقبولیت مدیران	1	0/644
بهره وری	0/644	1

فرضیه سوم: بین اتخاذ روشهای انگیزشی مناسب و بهره وری نیروی انسانی رابطه معنی داری وجود دارد.

بین روشهای انگیزشی مناسب و بهره وری نیروی انسانی رابطه معنی داری وجود ندارد. $H_0: p=0$

H1: بین روشهای انگیزشی مناسب و بهره وری نیروی انسانی رابطه معنی داری وجود دارد. $p \neq 0$

پس از انجام آزمون آماری فرض استقلال بین متغیرهای روشهای انگیزشی و بهره وری نیروی انسانی فرض صفر یعنی فرض استقلال رد شده و بین متغیرهای مذکور وابستگی معنی داری وجود دارد. (در سطح اطمینان 95% و خطای آزمون $\alpha = 0/05$) ضریب همبستگی بین روشهای انگیزشی و بهره وری نیروی انسانی برابر 644/0. مثبت بین این دو عامل است.

عوامل	روشهای انگیزشی	بهره وری
روشهای انگیزشی	1	644/0.
بهره وری	644/0.	1

فرضیه چهارم: بین روابط انسانی و بهره وری نیروی انسانی رابطه معنی داری وجود دارد.

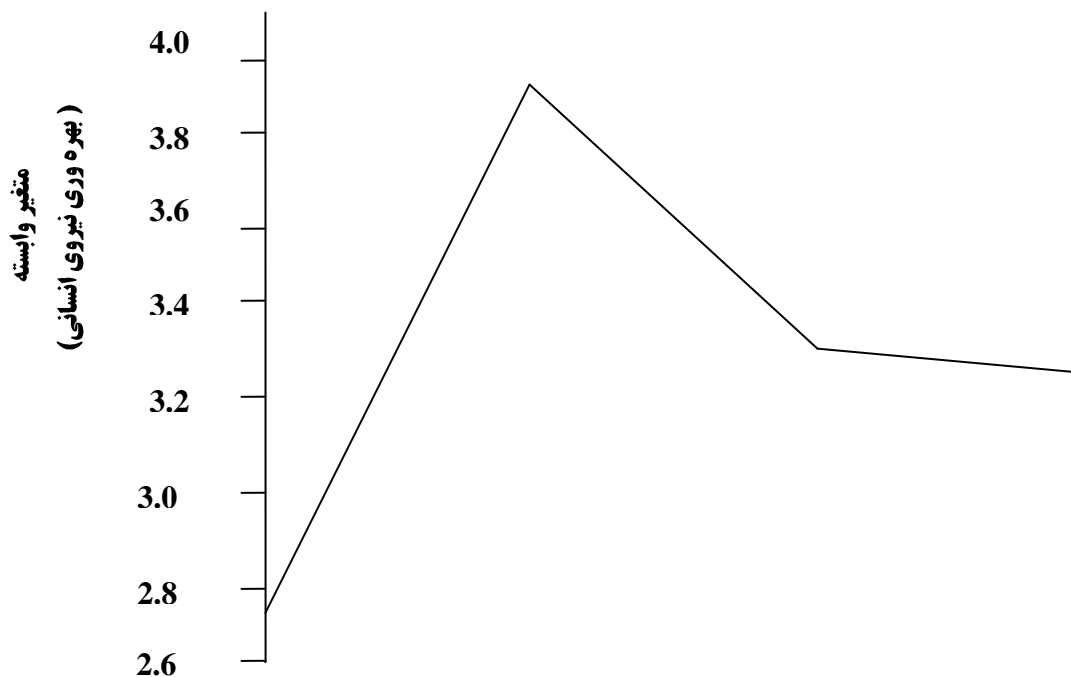
H0: بین روابط انسانی و بهره وری نیروی انسانی رابطه معنی داری وجود ندارد. $P=0$

H1: بین روابط انسانی و بهره وری نیروی انسانی رابطه معنی داری وجود ندارد. $P \neq 0$
 پس از انجام آزمون آماری فرض استقلال بین متغیرهای روابط انسانی و بهره وری نیروی انسانی فرض صفر یعنی استقلال رد شده و بین متغیرهای مذکور وابستگی معنی داری وجود دارد. (در سطح اطمینان 95% و خطای آزمون $\alpha = 0/05$) ضریب همبستگی بین روابط انسانی و بهره وری نیروی انسانی برابر 701/0. بدست آمده است که نشان دهنده همبستگی مثبت بین این دو عامل است.

عوامل	روابط انسانی	بهره وری
روابط انسانی	1	701/0.
بهره وری	701/0.	1

بررسی میزان تاثیر متغیرهای مستقل بر بهره وری نیروی انسانی

پس از اثبات فرضیات مبنی بر اینکه 4 عامل: عوامل آموزشی، عوامل مدیریتی، عوامل انگیزشی و عوامل انسانی، به بررسی میزان تاثیر هر یک از این عوامل پرداخته شد. با استفاده از آزمون آنالیز واریانس یک متغیره، نتیجه در قالب نمودار زیر استخراج شد.



متغیرهای مستقل

براساس این نمودار به ترتیب، ابتدا متغیر روابط انسانی حاکم بر سازمان بعنوان قویترین عامل جهت افزایش بهره وری نیروی انسانی شناخته شد. سپس متغیرهای مقبولیت مدیران و عوامل آموزشی با اندکی اختلاف در جایگاه دوم و سوم قرار گرفتند. و در نهایت متغیر عوامل انگیزشی بعنوان آخرین عامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی شناخته شد.

نتیجه گیری و پیشنهادها نتیجه گیری از فرضیه اول

در فرضیه اول به بررسی بین آموزش و بهره وری نیروی انسانی پرداخته شد. شاخصهای آموزش عبارتند از: میزان ارتباط محتوای دوره های آموزشی با وظایف شغلی افراد، مطلوبیت نحوه اجرای دوره های آموزشی، تاثیر دوره های آموزشی گذرانده شده بر افزایش سطح معلومات و تجربیات، نحوه ارزیابی صحیح دوره های آموزشی، فراهم آمدن شرایط مناسب جهت شرکت همه کارکنان در دوره ها و سمینارهای آموزشی، عادلانه بودن نحوه انتخاب کارکنان برای مشارکت در دوره ها و سمینارهای آموزشی

در آزمون آماری فرض استقلال رابطه بین شاخصهای فوق الذکر و شاخص متغیر وابسته بهره وری نیروی انسانی مورد سنجش قرار گرفت و در سطح اطمینان 95%، وابستگی متغیرهای آموزش و بهره وری نیروی انسانی $p = .723$ محاسبه گردید. که این مطلب نشانگر وجود رابطه مثبت و معنی دار بین دو عامل فوق می باشد. عبارت دیگر هر چه شاخصهای متغیر آموزش بیشتر مورد توجه و اهمیت قرار گیرد بهره وری نیروی انسانی بطور موثری افزایش خواهد یافت.

پیشنهادها مرتبط با فرضیه اول

15/2% کارکنان معتقدند میزان ارتباط میان محتوای دوره های آموزشی و وظایف شغلی افراد کم یا خیلی کم است درحالیکه 51/9% کارکنان معتقدند بین محتوای دوره های آموزشی و وظایف شغلی ارتباط مناسبی وجود دارد. در این مورد پیشنهاد می شود محتوا و اهداف آموزشی دوره ها بازنگری می شود.

17/7% پاسخ دهندگان معتقدند میزان مطلوبیت نحوه اجرای دوره های آموزشی کم یا خیلی کم است و 29/1% پاسخ دهندگان معتقدند میزان مطلوبیت نحوه اجرای دوره های آموزشی زیاد یا خیلی زیاد است. بنابراین پیشنهاد می شود در مورد نحوه اجرای دوره های آموزشی تجدیدنظر لازم صورت بگیرد و تدابیر بهتری برای اجرای دوره ها اندیشیده شود.

27/9% پاسخ دهندگان معتقدند نحوه ارزیابی صحیح دوره های آموزشی کم یا خیلی کم است. و 30/4% پاسخ دهندگان معتقدند نحوه ارزیابی صحیح دوره های آموزشی زیاد یا خیلی زیاد است بنابراین پیشنهاد می شود دوره های آموزشی به شکل مطلوبتری مورد ارزیابی قرار گیرد و در نحوه ارزیابی دوره ها تجدید نظر لازم صورت پذیرد.

26/6% پاسخ دهندگان معتقدند شرایط مناسب جهت شرکت همه کارکنان در دوره های آموزشی خیلی کم یا کم است و 34% پاسخ دهندگان این شرایط را مناسب می دانند لذا پیشنهاد می شود جهت مشارکت بهینه کارکنان در دوره های آموزش سلسله مراتب و روشهای اجرایی مناسبی طراحی تا کلیه کارکنان بتوانند به نحو فراگیر در دوره ها شرکت کنند در این خصوص کارکنان قسمتهای حسابداری و پشتیبانی سازمان و نواحی معتقد بودند دوره های کمی برای آموزش آنها اختصاص داده می شود.

همچنین بدلیل وسعت کارزمان لازم برای شرکت در دوره های آموزشی را ندارند و در برخی موارد نیز متذکر شدند که برای شرکت در دوره های آموزشی بایستی از مرخصی استحقاقی استفاده کنند. در این خصوص پیشنهاد می شود تدابیر لازم جهت رضایت کلیه کارکنان برای شرکت در دوره های آموزشی، اتخاذ شود.

44/8% پاسخ دهندگان معتقدند شرایط عادلانه جهت انتخاب کارکنان برای شرکت در دوره های آموزشی وجود ندارد. در حالیکه تنها 16/5% پاسخ دهندگان معتقد به عادلانه بودن نحوه انتخاب کارکنان برای شرکت در دوره های آموزشی هستند.

در این خصوص پیشنهاد می شود اولاً نیازسنجی آموزشی مناسبی برای کلیه کارکنان و براساس شرح وظایف آنها انجام پذیرد. این نیازسنجی می توان در قالب طراحی پودمانهای آموزشی کوتاه مدت صورت بگیرد. ثانیاً به نهمناسی برگزاری دوره های آموزشی به کارکنان اطلاع رسانی شود تا همه در جریان برگزاری دوره ها و سمینارها قرار گیرند. ثالثاً در صورتی که کارکنان به علت وسعت کار نمی توانند در ساعت اداری در دوره ها و سمینارها شرکت کنند لاقلاً در ساعت غیر اداری شرایط لازم برای برگزاری دوره ها فراهم گردد.

نتیجه گیری از فرضیه دوم

در فرضیه دوم رابطه بین مقبولیت مدیران و بهره وری نیروی انسانی مورد بررسی قرار گرفت. شاخصهای مورد نظر در خصوص متغیر مقبولیت مدیران عبارتند از: التزام عملی به رعایت اصول و احکام اسلامی، توجه به مسائل و مشکلات شخصی کارکنان، میزان تاثیر پذیری از سخنان منفی کارکنان، اعتماد کارکنان به دانش مدیران، اعتماد به صلاحیت علمی مدیران، رعایت اصل شایسته سالاری و توجه به شاخصهای از قبل طراحی شده برای انتصاب پستهای سازمانی در آزمون آماری فرض استقلال رابطه بین شاخصهای فوق الذکر و شاخصهای بهره وری نیروی انسانی در سطح اطمینان 95٪، $p = 0/644$ محاسبه گردید.

که این امر نشانگر وجود رابطه موثر و مثبت بین متغیر مقبولیت مدیران و بهره وری نیروی انسانی است. بعبارت دیگر هر چه میزان مقبولیت مدیران نزد کارکنان بیشتر باشد بهره وری نیروی انسانی نیز افزایش خواهد یافت.

پیشنهادهای مرتبط با فرضیه دوم:

35/2٪ پاسخ دهندگان معتقدند مدیران توجه کمی به مسائل و مشکلات شخصی کارکنان دارند در حالیکه 22/8٪ پاسخ دهندگان معتقدند که توجه مدیران به مسائل و مشکلات کارکنان زیاد است. با توجه به بالابودن درصد اول پیشنهاد می شود جلسات ملاقات عمومی برای کارکنان طراحی شود و مدیران سازمان ساعاتی را در هفته به بررسی مشکلات و مسائل کارکنان بعنوان ارباب رجوع داخلی بپردازند و در جهت حل مسائل آنها کوشش و تلاش جدی تری صورت بگیرد. 41/8٪ پاسخ دهندگان معتقدند اصل شایسته سالاری به میزان کمی رعایت می گردد. در حالیکه تنها 19٪ پاسخ دهندگان معتقد به رعایت این اصل می باشند.

لذا پیشنهاد می گردد اولاً مدیران سازمان روشهای مناسبتری را برای انتصابات خود طراحی کنند. ثانیاً در جلسات عمومی دلایل لازم را برای هر یک از انتصابات خود ارائه نمایند. ثالثاً در انتصابات، شرایط احراز مشاغل بیشتر مدنظر قرارگیرد و سعی شود بین رشته تحصیلی، تجربه، ویژگیهای شخصیتی و شغل مورد نظر رابطه معقول و مناسبی وجود داشته باشد.

نتیجه گیری از فرضیه سوم

در فرضیه سوم به بررسی رابطه بین روشهای انگیزشی و بهره وری نیروی انسانی پرداخته شد شاخصهای متغیر روشهای انگیزشی عبارتند از: مشارکت در تصمیم گیری، پرداختهای جانبی، رشد و شکوفایی کارکنان، تسهیلات رفاهی، انتخاب کارمند نمونه و ضوابط ارائه روشهای تشویقی در آزمون آماری فرض استقلال رابطه بین شاخصهای فوق الذکر و بهره وری نیروی انسانی مورد سنجش قرار گرفت و در سطح اطمینان 95٪، وابستگی متغیرهای روشهای انگیزشی و بهره وری نیروی انسانی $P = 0/644$ محاسبه گردید. که این مطلب نشانگر وجود رابطه مثبت و معنی دار بین دو عامل فوق می باشد. بعبارت دیگر هر چه سیاستهای اتخاذ شده جهت ایجاد انگیزه در کارکنان مناسبتر باشد بهره وری کارکنان افزایش بیشتری خواهد داشت.

پیشنهادهای مرتبط با فرضیه سوم

31/6٪ پاسخ دهندگان درمورد وجود محیط روحی و روانی مناسب جهت رشد و شکوفایی کارکنان خیلی کم یا کم پاسخ داده اند و 27/9٪ زیاد یا خیلی زیاد پاسخ داده اند. در این رابطه پیشنهاد می شود به فضای اداری حاکم در جهت رفع نواقص، کاستیها و کمبودها بیشتر توجه شود همچنین برخی مسائل که منجر به ایجاد استرس و فشار روحی، روانی بر کارکنان می شود را شناسایی نموده جهت رفع آنها تلاش شود.

45/6٪ پاسخ دهندگان معتقدند میزان تناسب بین پرداخت مزایای جانبی با عملکرد کارکنان، کم یا خیلی کم است. و 11/4٪ پاسخ دهندگان معتقدند این تناسب زیاد یا خیلی زیاد است. در این مورد پیشنهاد می شود روشهای پرداخت مزایای جانبی و همچنین شاخصهایی که در این مورد مدنظر قرار می گیرد مورد بازنگری و تجدید نظر قرار گیرند. همچنین در جهت پرداخت مزایا متناسب با کارایی و اثربخشی کارکنان تلاش بیشتری شود.

36/7٪ پاسخ دهندگان معتقدند ایجاد تسهیلات رفاهی کمی یا خیلی کم است و 26/6٪ معتقدند توجه کافی به ایجاد تسهیلات رفاهی برای کارکنان می شود. در این مورد پیشنهاد می

شود نسبت به ایجاد تسهیلات لازم از قبیل کمکهای غیر نقدی، تسهیلات بانکی، تفریحات سالم و غیره اهتمام بیشتری ورزیده شود. همچنین اطلاع رسانی مناسب و به موقع جهت استفاده کلیه کارکنان بعمل آید.

53/2% پاسخ دهندگان معتقدند شاخصهای مناسب جهت انتخاب کارمند نمونه کم یا خیلی کم است و 10/1% پاسخ دهندگان معتقدند این شاخصها به نحو مناسبی طراحی شده اند. در این مورد پیشنهاد می شود تجدید نظر جدی در خصوص طراحی شاخصهای انتخاب کارمند نمونه صورت پذیرد.

نتیجه گیری از فرضیه چهارم

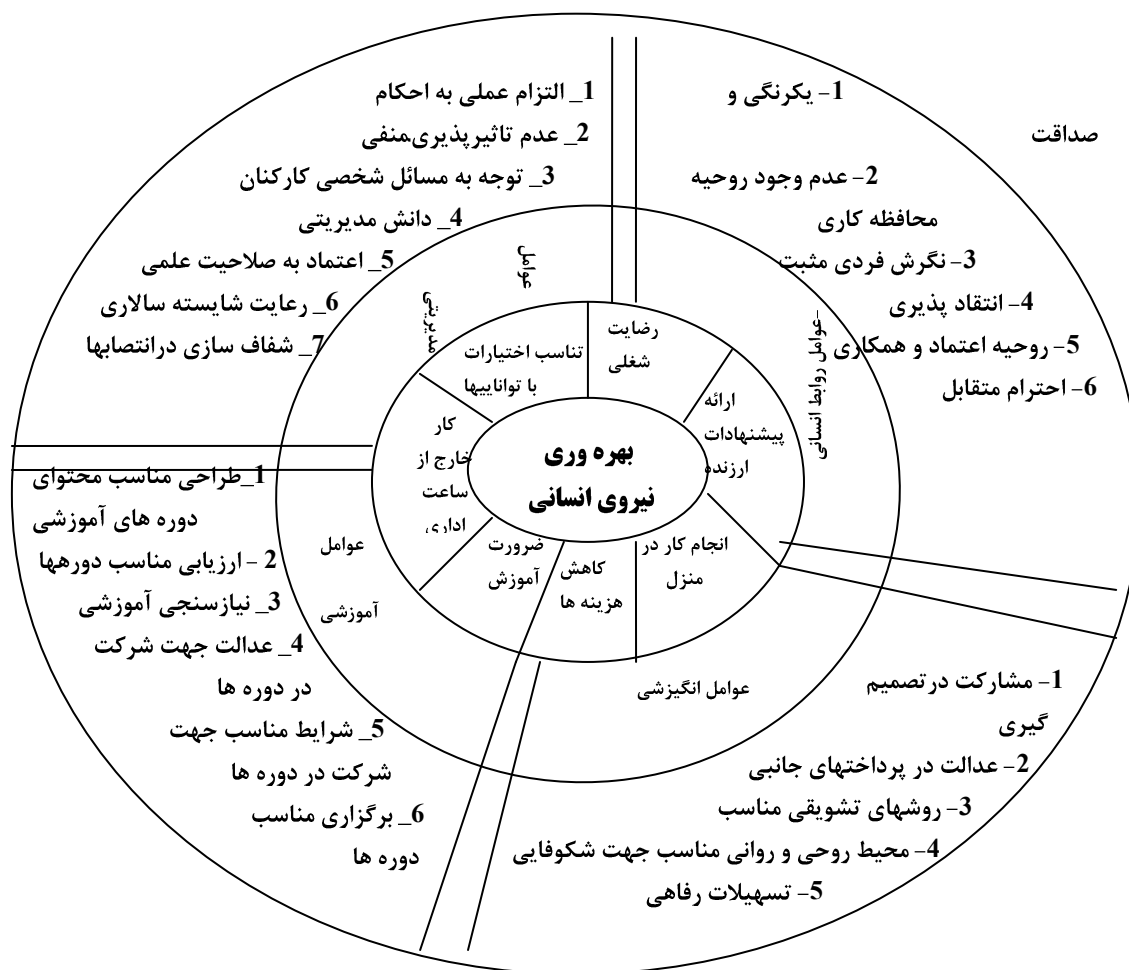
درفرضیه چهارم رابطه بین روابط انسانی میان کارکنان و بهره وری نیروی انسانی شاخصهای مورد نظر در خصوص متغیر روابط انسانی میان کارکنان، صداقت و یکرنگی بین کارکنان، روحیه محافظه کاری در انجام وظایف شغلی، احترام متقابل بین کارکنان، نگرش منفی بین کارکنان، انتقاد پذیری کارکنان و روحیه اعتماد و همکاری متقابل در آزمون آماری فرض استقلال رابطه بین شاخصهای فوق الذکر و شاخصهای بهره وری نیروی انسانی در سطح اطمینان 95%، $p = 0/701$ محاسبه گردید که این امر نشانگر وجود رابطه موثر و مثبت بین متغیر روابط انسانی و بهره وری نیروی انسانی است. عبارت دیگر هر چه شاخصهای روابط انسانی حاکم میان کارکنان پررنگتر باشد بهره وری نیروی انسانی بالاتر می رود.

پیشنهادهای مرتبط با فرضیه چهارم :

19% از پاسخ دهندگان معتقدند روحیه محافظه کاری در انجام وظایف شغلی کم یا خیلی کم است در حالیکه 0/5 یا 0/4 پاسخ دهندگان معتقدند روحیه محافظه کاری بین کارکنان شایع است یکی از دلایل وجود چنین روحیه ای ترس از به خطراتادن موقعیت شغلی و همچنین ایجاد بدبینی در بین اطرافیان یا در ذهن مدیریت است که لازم است چنین ذهنیتهایی از بین برود.

طراحی مدل ارتقاي بهره وری نیروی انسانی در آموزش و پرورش استان یزد

پس از انجام آزمون فرض استقلال و تایید فرضیات تحقیق، با استفاده از آزمون آنالیز واریانس یک متغیره به بررسی میزان تاثیر متغیرهای مستقل تحقیق بر بهره وری نیروی انسانی پرداخته شدو در نهایت با استفاده از نتایج تحقیق مدل نهایی در مورد عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی به شرح زیر طراحی گردید.



منابع و مأخذ :

- 1- عادل آذر ، آمار و کاربرد آن در مدیریت ، جلد دوم ، انتشارات سمت ، تهران 1377
- 2- ژوزف ام . پوتی، مدیریت بهره‌وری و شیوه‌های بهبود آن ، ترجمه عین‌اله‌علاء
- 3- جعفر بیک‌زاده ، بهره‌وری و فرهنگ اسلامی ، تعاون ، شماره 72 ، شهریور ماه 1376
- 4- غلامرضا خاکی، آشنایی با مدیریت بهره‌وری، کانون فرهنگی انتشاراتی، چاپ اول ، 1376
- 5- شهنام طاهری، بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمانها ، نشر دهستان، 1378
- 6- جوزف پرکوپنکو ،مدیریت بهره‌وری ،ترجمه ابراهیم مهر،موسسه کاروتامین اجتماعی ،تهران ، 1372
- 7- حسین پورآقاسی ، دیدگاه‌های نوین در قلمرو بهره‌وری ،نشریه مدیریت ،شماره 13 ، سال 1373
- 8- سازمان ملی بهره‌وری ایران ، حرکت بهره‌وری ، مجموعه بهره‌وری (1) ، تهران ، 1371

- 9- دکتر زمردیان ، دوره آموزشی علمی کاربردی T . Q.M ، تهران ، آذر 1372
- 10- سازمان ملی بهره وری ایران ، بهره وری و کیفیت زندگی کاری ، مجموعه بهره وری 4 ، تهران 1373
- 11- بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران ، خلاصه تحولات اقتصادی جهان ، 1372
- 12- حیدرعلی هوسن ، پایه های پژوهش در علوم فناوری ، جلد سوم ، چاپ دوم ، تهران ، انتشارات دیبا ، 1374
- 13- مرتضی نصفت ، اصول و روشهای آماری ، چاپ هفتم ، تهران ، انتشارات دانشگاه تهران ، سال 1371
- 14 - مورهد گریفین ، رفتار سازمانی ، ترجمه : دکتر الوانی ، دکتر معمار زاده ، چاپ دوم ، انتشارات مروارید ، تهران 1375

15 - JAKSON.P.M.PRODUCTIVITY AND PERFORMANCE OF PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS INTERNATIONAL JOURNAL OF 1999

16 - PRIMER ON PRODUCTIVITY, NEWYORK , RANDOM HOWE, 1999, CAHP, 1