

## تعیین عوامل سازمانی مرتبط با بهره‌وری مدیران میانی (مورد: شرکت ایران خودرو)

خدایار ایلی

دانشیار آموزش عالی، دانشگاه تهران

حسینعلی جاهد

دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی

### چکیده

تاریخ دریافت ۸۵/۶/۱۴ - تاریخ تایید ۸۷/۶/۳۰

مقاله حاضر، برگرفته از پژوهشی با عنوان بررسی عوامل سازمانی مرتبط با بهره‌وری مدیران میانی شرکت ایران خودرو است. تعیین این که عوامل موثر بر بهره‌وری مدیران میانی این شرکت کدامند و سلسله مراتب اهمیت آن‌ها چگونه است، می‌تواند در روند کار و بهبود فعالیت‌های تولیدی این شرکت موثر واقع شود. در این پژوهش، عوامل سازمانی موثر در بهره‌وری مدیران میانی در قالب پنج متغیر: ۱. عوامل مرتبط با خدمات و امکانات رفاهی؛ ۲. عوامل مرتبط با آموزش و فرصت‌های تحصیلی؛ ۳. عوامل مرتبط با نظام حقوق و مزایا؛ ۴. عوامل مربوط به مشارکت در تصمیم‌گیری؛ ۵. عوامل مربوط به شیوه و چگونگی ایجاد انگیزش از سوی مدیران بالاتر و ۶. عوامل مرتبط با ارتباط‌های سازمانی مدیران، مبنای تدوین سوال‌های تحقیق قرار گرفته است. اولویت و اهمیت عوامل سازمانی مرتبط با بهره‌وری مدیران میانی، از نظر کارکنان شرکت ایران خودرو تعیین شده و با توجه به نتایج به دست آمده، پیشنهادهایی کاربردی برای شرکت ایران خودرو و پیشنهادهایی پژوهشی، برای پژوهشگران ارائه شده است.

کلید واژه‌ها: بهره‌وری، عوامل سازمانی، مدیران میانی، شرکت ایران خودرو.

## مقدمه

امروزه بهره‌وری و کیفیت، جهت‌دهندگان اصلی عملکرد صنعتی و تجاری هستند. بنابراین، تعجبی ندارد که جوزف جوران یکی از پیشگامان حرکت کیفیت، قرن آینده را قرن کیفیت<sup>۱</sup> نامیده است (نلسون<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶: ۱). پس، تلاش در جهت رسیدن به کیفیت برتر و استفاده بهتر و درست‌تر از عوامل تولید و استعداد های انسانی که در اصطلاح "بهره‌وری و بهره‌وری نیروی انسانی"<sup>۳</sup> نامیده می‌شود، موضوع مورد علاقه سیاست‌گذاران، اقتصاددانان، مدیران و مسوولان اجرایی هر کشوری است و تلاش جهت رشد و بهبود بهره‌وری نیروی انسانی در کشورهای در حال توسعه که از ظرفیت‌های تولیدی عوامل تولید، به ویژه نیروی انسانی، استفاده مطلوب به عمل می‌آورند، بسیار حیاتی و نتیجه بخش است و این حاصل نمی‌شود مگر آن که بهره‌وری که نتیجه تلاش فکری، علمی و جسمی انسان هاست، به عنوان یک ارزش تلقی شود. از میان سایر ابزارهای مربوط به رشد بهره‌وری، مدیران می‌توانند هم به صورت مستقل و هم به عنوان هدایت کننده سایر ابزارها در جهت ایجاد و رشد بهره‌وری، از نقش چندجانبه و پر اهمیت برخوردار باشند. بهره‌وری مدیران میانی، به عوامل متعدد فردی، شغلی، سازمانی و محیطی بستگی دارد. با مطالعه و جمع‌بندی پیشینه علمی و پژوهشی عوامل سازمانی موثر بر بهره‌وری مدیران میانی، این عوامل با عناوین زیر طبقه‌بندی می‌شوند که با به کارگیری موثر این عوامل، می‌توان بهره‌وری مدیران میانی را در سازمان‌ها و در واحدهای صنعتی و خدماتی افزایش داد. این عوامل عبارتند از:

۱. عوامل مرتبط با خدمات و امکانات رفاهی، مثل بیمه خدمات درمانی، دریافت

وام و... (محب‌علی، ۱۳۷۵، هرسی و گلداسمیت، ۱۹۸۸)؛

۲. عوامل مرتبط با آموزش و فرصت های تحصیلی مدیران. (محب‌علی، ۱۳۷۵،

معاونت اقتصادی بنیاد، ۱۳۷۴، ساعتچی، ۱۳۸۰، طاهری، ۱۳۸۲)؛

---

1. Quality

2. Nelson

3 Human resource productivity

۳. عوامل مرتبط با نظام حقوق و مزایا (خاکی، ۱۳۷۷، ساعتچی، ۱۳۸۰)؛
۴. عوامل مربوط به مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری (محب‌علی، ۱۳۷۵، ساعتچی، ۱۳۸۰، دیویس و نیواستورم، ترجمه ۱۳۷۲)؛
۵. عوامل مربوط به شیوه و چگونگی ایجاد انگیزش از سوی مدیران بالاتر (محب‌علی، ۱۳۷۵، طاهری، ۱۳۸۲، ساعتچی، ۱۳۸۰، هرسی و گلداسمیت، ۱۹۸۰)؛
۶. عوامل مرتبط با ارتباط های سازمانی مدیران در سازمان. (خاکی، ۱۳۷۷، محب‌علی، ۱۳۷۵، ساعتچی، ۱۳۸۰، دیویس و نیواستورم، ۱۳۷۲).

### بیان مساله

کوشش در جهت رشد بهره‌وری مدیران، امکان کشف استعداد های نهفته در آنان را ایجاد کرده و توان مقابله با مشکلات در شرایط بحرانی و زیر فشار روحی را در آنان افزایش می‌دهد و آنان را برای اداره بهتر امور آماده می‌سازد. از این میان، مدیران میانی (به دلیل برخورداری از مهارت انسانی بالاتر) با بهره‌وری بالا، توانایی رشد بهره‌وری نیروی انسانی و سازمان خود را نیز دارند. بهره‌وری مدیران میانی، به پارامترها و متغیرهای گوناگون بستگی دارد. شناسایی و بررسی عوامل سازمانی مرتبط با بهره‌وری مدیران میانی شرکت ایران خودرو، برای افزایش کارایی و اثربخشی فردی و سازمانی در این شرکت، به عنوان یکی از بزرگترین واحدهای تولیدی - صنعتی کشور، مساله محوری این تحقیق بوده است. مسائلی از قبیل این که چه عوامل سازمانی در افزایش بهره‌وری مدیران میانی موثرند و اولویت آن‌ها چگونه است؟

### اهمیت موضوع و علت انتخاب آن

سازمان‌ها به طور عمومی و واحدهای صنعتی، به طور خاص، برای رقابت در عرصه اقتصادی، راهی به جز افزایش بهره‌وری نیروی انسانی، به عنوان اصلی‌ترین منبع استراتژیک خود ندارند. افزایش بهره‌وری، به عنوان یک ضرورت، جهت بهتر شدن

زندگی، رفاه بیشتر، آرامش و آسایش انسان ها و هدف اساسی برای همه کشورهای جهان محسوب می شود.

شرکت ایران خودرو، به عنوان بزرگترین شرکت خودروسازی ایران، نقش بسیار مهمی در اقتصاد داخلی داشته و تغییرات قیمت بهای تمام شده تولیدات این شرکت، به سرعت تاثیر خود را بر سایر بخش های اقتصادی کشور نشان می دهد. از این رو، این موضوع که عوامل موثر بر بهره‌وری مدیران میانی شرکت ایران خودرو کدامند و سلسله مراتب اهمیت آن ها چگونه است، می تواند در روند کار و بهبود فعالیت های تولیدی این شرکت موثر واقع شود. مطالعه وضعیت بهره‌وری و نقش مدیران میانی در افزایش بهره‌وری و کارایی شرکت ایران خودرو، از نظر اهمیتی که دارد، می تواند نتایج موثر و عملی برای این شرکت و سایر شرکت های مشابه داشته باشد. (جاهد، ۱۳۸۵)

#### هدف های پژوهش

**هدف کلی:** تعیین عوامل سازمانی مرتبط با بهره‌وری مدیران میانی شرکت ایران خودرو، از نظر کارکنان شرکت (روسای کل و روسای اداره ها).

#### سوال های تحقیق

**سوال اصلی:** آیا عوامل سازمانی مرتبط با مدیران میانی، با بهره‌وری آنان ارتباط معناداری دارد؟

#### سوال های فرعی

۱. آیا از نظر کارکنان شرکت، بین خدمات و امکانات رفاهی در سازمان، با بهره‌وری مدیران میانی، ارتباط معنی داری وجود دارد؟
۲. آیا از نظر کارکنان شرکت، بین شیوه و چگونگی ایجاد انگیزه از سوی مدیران بالاتر با بهره‌وری مدیران میانی، ارتباط معنی داری وجود دارد؟
۳. آیا از نظر کارکنان شرکت، بین آموزش و فرصت های تحصیلی مدیران میانی، با بهره‌وری آنان ارتباط معنی داری وجود دارد؟

۴. آیا از نظر کارکنان شرکت، بین ارتباط های سازمانی مدیران میانی در سازمان، با بهره‌وری آنان ارتباط معنی داری وجود دارد؟
۵. آیا از نظر کارکنان شرکت، بین نظام حقوق و مزایا در سازمان، با بهره‌وری مدیران میانی، ارتباط معنی داری وجود دارد؟
۶. آیا از نظر کارکنان شرکت، بین مشارکت مدیران میانی در تصمیم‌گیری های اساسی سازمان، با بهره‌وری آنان ارتباط معنی داری وجود دارد؟
۷. اولویت‌بندی عوامل سازمانی مرتبط با بهره‌وری مدیران میانی چگونه است؟

#### مروری بر ادبیات و پیشینه پژوهش

##### نقش مدیریت در بهره‌وری

مدیریت، کلید بهره‌وری است نگرش‌ها، اقدامات و سرمشق (رفتار و کردار) مدیریت در سازمان پنخس می‌شود و نگرش‌ها، انگیزش و اقدامات کارکنان را متاثر می‌کند. مدیریت، هم به صورت مستقل و هم به عنوان هدایت‌کننده سایر ابزارها، در جهت رشد بهره‌وری و ایجاد روش های بهینه افزایش آن، از نقش چندجانبه و پر اهمیت برخوردار است.

دانش، نگرش‌ها و عملکردهای مدیریت، بهره‌وری فردی و سازمانی را به گونه چشمگیری، مورد تاثیر قرار می‌دهد. نگرش مدیریتی مثبت، نقش یک کاتالیزور و اثربخش را برای انگیزش بهره‌وری ایفا می‌کند. (بوشهری و ملکی‌فر، ۱۳۷۷: ۹)

##### جایگاه مدیران میانی در سازمان

مدیران میانی، در اغلب سازمان‌ها از بزرگترین گروه مدیران هستند، آن‌ها مسوول پیاده کردن سیاست‌ها و برنامه‌های تدوین شده توسط مدیران عالی، نظارت، هماهنگی و کنترل فعالیت های مدیران سطوح پایین‌تر هستند. مدیران میانی را معمولاً ستون فقرات فعالیت های سازمان می‌شناسند، زیرا سمت این گروه از مدیران در سازمان های

دولتی غیرسیاسی تلقی می‌شود و با تحولات سیاسی دچار تغییر و تبدیل مکرر نمی‌گردد.

عده‌ای از مدیران میانی، حدود ۸۰٪ وقت خود را ممکن است به گفت و شنود بگذرانند که بیشتر آن در واحد خودشان و با همکاران انجام می‌شود و بقیه وقت شان صرف خواندن و نگاشتن می‌شود. (دفت، ۱۹۹۸، ترجمه پارساییان و اعرابی، ۱۳۷۸)

مدیران میانی، برنامه‌ریزی‌های میان‌مدت می‌کنند و برای اظهار نظر مدیریت عالی، برنامه‌های جامع و بلند مدت آماده می‌سازند. عملکرد مدیران رده پایین را تحلیل کرده، توانایی و آمادگی آنان را برای پیشرفت تعیین می‌کنند و به آن‌ها در مسایل مختلف خدمات مشاوره‌ای عرضه می‌دارند. (لانگ نکر، ۱۹۷۳: ۱۰)

- عمل خوب مدیران میانی، مزایای زیر را برای هر سازمانی فراهم می‌نمایند:
- با وجود مدیران میانی، مدیران عالی سازمان از درگیری‌های جاری سازمان مصون مانده و به فکر برنامه‌ریزی استراتژیک برای آینده سازمان می‌افتند.
  - زمینه و فرهنگ مدیریت علمی و نوآوری را در سازمان فراهم می‌کنند، زیرا به طور مستقیم در وظایف عملیاتی و در برنامه‌ریزی استراتژیک درگیر نیستند.
  - با برقراری سیستم دقیق ارتباطی می‌توانند اطلاعات را در تمام سازمان منتشر کرده و اطلاعات دسته‌بندی شده را در اختیار مدیران عالی قرار دهند.
  - زمینه آموزش، ارزیابی و فرهنگ مشورتی را با برقراری نظام آموزش و پرورش متناسب با نیاز در سازمان فراهم می‌نمایند.
  - با برقراری ارتباط صحیح بین واحدها، امکان استفاده صحیح از منابع سازمان را فراهم می‌نمایند.
  - بر پروژه‌های سازمان که در حال اجرا هستند، نظارت مداوم داشته و پیوسته مدیران عالی را از پیشرفت و موانع انجام کار با خبر می‌نمایند.

مدیران میانی، مانند بیشتر مدیران دیگر، خود را از طریق روابط مدیریتی تکمیل می‌کنند (یوت هوون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱: ۳-۱۳). بر اساس روابط مدیریتی، مدیران میانی در ارتباط با مدیران عالی، از روسای خود دستور می‌گیرند، در ارتباط با مدیران و افراد زیردست به عنوان مدیر دستور می‌دهند و در ارتباط با هم‌ردیفان، در حد برابر برخورد می‌کنند تا از خدمات و همکاری آن‌ها برخوردار گردند.

متنوع بودن کارها و انعطاف‌پذیری، پاداش برای نوآوری‌ها و عملکردهای چشمگیر، تبلیغ درباره فعالیت‌ها و داشتن تماس با مقامات، مشارکت در برنامه‌ها، نشست‌ها و گردهمایی‌ها و مشارکت در تیم‌های تخصصی برای حل مساله، از مهم‌ترین راه‌های واگذاری قدرت به مدیران میانی هستند (کانتر<sup>۲</sup>، ۱۹۷۹).

### مفهوم و مبانی بهره‌وری منابع انسانی

به طور کلی، بهره‌وری میزان موفقیت سیستم را در استفاده از منابع برای کسب اهداف بیان می‌کنند. در این تعریف ساده چند نکته مهم نهفته است:

۱. بهره‌وری، مفهومی سیستمی است که می‌تواند برای موجودیت‌های مختلف از یک شخص یا یک ماشین گرفته تا یک سازمان، صنعت یا اقتصاد ملی به کار رود.

۲. بهره‌وری، توصیف میزان موفقیت سیستم در انجام کار و ارزیابی کننده است.

۳. بهره‌وری، دو مفهوم کارایی<sup>۳</sup> و اثربخشی<sup>۴</sup> را در بر دارد و شامل استفاده کارآ از ورودی‌ها برای تولید خروجی‌هایی می‌شود که اهداف سازمانی را تامین می‌کنند. استفاده از کارایی و اثربخشی در تعریف بهره‌وری، آن را از جامعیت بیشتری در مقایسه با کارایی برخوردار می‌کند. (ایلگن و کلین ۱۹۸۸، ۵: ۱۷۶-۱۴۳) در صورتی که

- 
1. Ruytethoeven
  2. kanter
  3. Efficiency
  4. Effectiveness
  5. Ilgen & Klein

تعریف بهره‌وری، شامل کارایی و اثربخشی باشد، بهره‌وری، با مفاهیم خروجی، تولید، سودآوری، ظرفیت تولید و عملکرد تفاوت می‌کند. خروجی، به مقدار تولید شده بدون توجه به ورودی‌ها یا اهداف اشاره دارد. ظرفیت تولید، حداکثر توان بالقوه تولید سازمان، بدون توجه به ورودی‌ها یا اهداف است. عملکرد، واژه‌ای نسبتاً نامفهوم است که به خروجی یا ارزیابی رفتار اشاره می‌کند. در ارزیابی یک گروه کاری، اهداف نهایی گروه را مدیریت سازمان تعیین می‌کند. به این ترتیب، بهره‌وری را می‌توان از دیدگاه کاربران یا کسانی که در گروه حضور دارند نیز سنجید (پریچارد، ۱۹۹۲).

بهره‌وری = کارایی + اثربخشی (استفاده درست و بهینه از منابع و اجرای درست کارها + دستیابی به هدف و انجام کارهای درست در جهت هدف و یا میزان تحقق اهداف) و «بهره‌وری نیروی انسانی عبارت است از استفاده بهینه از مجموعه استعدادها و توانایی‌های بالفعل و بالقوه منابع انسانی در جهت افزایش کمی و کیفی تولید و کاهش تلفات و ضایعات، به گونه‌ای که افراد ضمن ارائه کار، بهتر و بیشتر از زندگی کاری مطلوب‌تری نیز برخوردار گردند». (ساعتچی، ۱۳۸۰: ۲۴)

#### نمونه‌ای از مدل‌های بیانگر عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی

علاوه بر مدل‌هایی که در رابطه با عوامل موثر بر بهره‌وری مطرح است، مدل‌های دیگری را در قالب عملکرد منابع انسانی مطرح هستند که تاکید آن‌ها بر عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی است برخی از این مدل‌ها به این شرحند:

#### مدل نظام‌دار انتخاب و به‌کارگیری اثربخش منابع انسانی در سازمان (مناباس)

مطابق مدل مناباس، عوامل موثر در بهره‌وری منابع انسانی عبارتند از:

- الف) عامل محور: بهره‌وری بهینه که سایر عوامل موثر بر گرد آن قرار می‌گیرند.
- ب) عوامل درون‌سازمانی اصلی و موثر بر بهره‌وری سازمان: هدایت و اثرگذاری، ارزیابی علمی عملکرد شغلی کارکنان، آموزش اثربخش، انتخاب علمی کارکنان، تعیین مشوق‌های مالی و ارزشیابی مشاغل و تجزیه و تحلیل.



ج) عوامل درون سازمانی مکمل و موثر در بهره‌وری: تامین بهداشت روانی کارکنان، فرهنگ و جو کارآمد، انگیزش و رضایت شغلی کارکنان، اصلاح نگرش‌ها، شبکه‌های ارتباطی، خلاقیت کارکنان، مدیریت زمان، کارپژوهی، ایمنی و سوانح، گروه‌های غیر رسمی، مبارزه با فساد اداری، گروه‌های منسجم و توسعه سازمان.

د) عوامل برون سازمانی موثر در بهره‌وری: رعایت خواست مشتریان، موقعیت سازمان در کشور و جهان، اوضاع سیاسی و فرهنگ جامعه، سوابق تاریخی، موقعیت جغرافیایی سازمان در کشور و جهان، نقش احزاب، اوضاع اقتصادی کشور، وضعیت روانی مردم، دسترسی به منابع و اطلاعات علمی، نیروی کار متخصص در، نقش متخصصان، نقش خانواده کارکنان و نظام اداری کشور. (ساعتچی، ۱۳۸۰)

#### مدل "ژوزف ام پوتی"<sup>۱</sup>

از نظر وی، عوامل اصلی موثر بر بهره‌وری کارکنان شامل آموزش کارکنان، فراهم آوردن رضایت شغلی، حسن روابط کارگر و کارفرما، سهیم بودن در منافع بهره‌وری، وضوح و روشنی شغل و التزام مدیریت به مدیریت بهره‌وری است.

اهداف بهره‌وری باید برای کارکنان روشن شود، سپس فرصت و مجال مشارکت و قبول مسوولیت در بهبود بهره‌وری برای همه کارکنان فراهم شده و با وضوح و روشنی شغل اطمینان آنان جلب شود. در نهایت، کارکنان باید التزام عملی مدیریت رده بالای سازمانی را نسبت به اهداف بهره‌وری لمس کنند. (ام پوتی، ترجمه علاء، ۱۳۷۱).

#### مدل "کیت دیویس و جان نیواستورم"<sup>۲</sup>

از نظر دیویس و نیواستورم، عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی کار عبارتند از:

۱. کیفیت رهبری؛
۲. اعتماد متقابل کارگر و کارفرما؛
۳. دوسویه بودن ارتباط‌های سازمانی؛
۴. عادلانه بودن پاداش‌ها؛
۵. وضوح و روشنی شغل و مشارکت کارکنان؛
۶. امکان رشد و پیشرفت کارکنان (دیویس و نیواستورم، ترجمه طوسی، ۱۳۷۲).

---

1. Jogef M. Poty  
2. Kate Davis and John Neyostorm

#### ۴. مدل هرسی و گلداسمیت

$$P = F(A, C, H, I, E, V, E) \text{ (Achieve)}$$

---

عملکرد = تابع (توان، شناخت، حمایت، انگیزش، بازخور، اعتبار و سازگاری محیطی)

---

(P= performance) عملکرد

(A=ability) توانایی [قدرت به انجام رساندن توفیق‌آمیز یک تکلیف]

(C=clarity) وضوح [روشنی در درک پذیرش نحوه کار]

(H=help) حمایت سازمانی [حمایتی مورد نیاز کارمندان، برای اثربخشی کار]

(I=incentive) انگیزه [شور و شوق و تمایل به انجام تحقیق]

(E=evaluation) ارزیابی [سازوکار قضاوت در رابطه با چند و چون انجام کار]

(V=validity) اعتبار [مناسبت، قانونمندی، و مشروع بودن تصمیم مدیر]

(E=environment) محیط [مجموعه عوامل موثر برون‌سازمانی] [خاکی، ۱۳۷۶].

#### عوامل موثر بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی

عوامل موثر بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی عبارتند از: (طاهری، ۱۳۸۲،

ص ۲۳۴)

- آموزش شغلی مستمر مدیران و کارکنان و رشد انگیزش برای کار بهتر و بیشتر؛
- ایجاد زمینه مناسب، به منظور ابتکار و خلاقیت مدیران و کارکنان؛
- برقراری نظام مناسب پرداخت مبتنی بر عملکرد و برقراری نظام تنبیه و تشویق؛
- وجدان کاری و انضباط اجتماعی که عامل خودکنترلی است؛
- تحول در سیستم و روش‌ها که نقش حساس و کلیدی دارند؛
- تقویت حاکمیت و تسلط سیاست‌های سازمان بر امور.

#### عوامل موثر بر بهره‌وری کارکنان، از دیدگاه صاحب نظران علوم رفتار سازمانی

بسیاری از مدیران در نشان دادن ضعف‌های کارکنان (شناسایی مساله) موثر هستند، ولی علت‌یابی ضعف‌ها (تشخیص علت و تحلیل آن)، به همان میزان اثربخش نیستند.

(هرسی و گلداسمیت، ۱۹۸۰) آن ها برای موثر بودن حل مسایل بهره‌وری، به تعیین علل پیدایش مسایل نیاز دارند. (رضائیان، ۱۳۷۹: ۴۱۷) مطالعات اولیه، حاکی از آن است که عملکرد، تابعی از انگیزش و توان است (اتکینسون، ۱۹۸۵: ۱۲۶).

---

عملکرد = تابع (توان و تمایل)

$$P=f(A, W)$$

برخی دیگر از صاحب‌نظران، این فکر را با افزودن ادراک فرد از نقش خود یا شناخت شغل گسترش دادند (لاولر، ۱۹۸۵) و بر این باورند که ممکن است کارکنان، تمایل و مهارت های لازم را برای انجام دادن کار دارا باشند، ولی این عامل در صورتی موثر است که از آن چه باید انجام شود و چگونگی آن، شناخت خوبی داشته باشند.

---

عملکرد = تابع (توان، تمایل، شناخت شغل)

$$P=f(A, W, U)$$

عده‌ای دیگر از صاحب‌نظران اعلام کرده‌اند که بهره‌وری، تنها تابع ویژگی های فردی نیست، بلکه به سازمان و محیط نیز وابسته است (لورچ و لارنس، ۱۹۷۲). ممکن است افراد دارای انگیزه باشند و مهارت‌های لازم برای انجام کار را دارا باشند، ولی موثر بودن آن ها، وابسته به حمایت و هدایت از طرف سازمان است و کارشان باید به نحوی با نیازهای محیط سازمانی انطباق داشته باشند.

---

عملکرد = تابع (توان، تمایل، شناخت شغلی، حمایت سازمانی، سازگاری محیطی)

$$P=f(A, W, U, S, E)$$

- 
1. Atkinson
  2. Lorsch & Lawrence

صاحب‌نظران اخیر، دو عامل دیگر را در معادله مدیریت بهره‌وری وارد کرده‌اند: (هرسی و گلداسمیت<sup>۱</sup>، ۱۹۸۰: ۳۸-۴۰)

عامل اول) بازخور: کارکنان باید به طور مستمر بدانند که کارها را چقدر خوب انجام می‌دهند. بازخور شامل سرپرستی روزانه و ارزیابی رسمی بهره‌وری فرد می‌شود.

عامل دوم) اعتبار: مدیران برای تصمیم‌های خود به پشتوانه قانونی نیاز دارند تا قانونی بودن اقدامات پرسنلی خود را مانند استخدام، ارزیابی، کارآموزی، پیشرفت و اخراج مورد بازنگری قرار دهند. بنابراین، متغیرهای موثر بر بهره‌وری عبارتند از: (۱) توان<sup>۲</sup>؛ (۲) شناخت شغل<sup>۳</sup>؛ (۳) حمایت سازمانی<sup>۴</sup>؛ (۴) انگیزش یا تمایل<sup>۵</sup>؛ (۵) بازخورد عملکرد<sup>۶</sup>؛ (۶) اعتبار<sup>۷</sup> و (۷) سازگاری محیطی<sup>۸</sup>. (رضاییان، ۱۳۸۰: ۴۲۲-۴۱۹)

---

عملکرد = تابع (توان، شناخت، حمایت، انگیزش، بازخور، اعتبار و سازگاری محیطی)

$$P = f(A, C, H, I, E, V, E)(Achieve)$$

در یک جمع بندی، سایر عوامل دیگر موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی عبارتند از: شخصیت فردی کارکنان، جابجایی، ترفیع، تنزیل، انتقال، برکناری از کار و بازگشت به کار، انضباط، انگیزش، آموزش، ارگونومی، سیستم‌های پاداش و تنبیه، سیستم حقوق و دستمزد، فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات، خدمات و امکانات رفاهی، ارتباطات سازمانی، مشارکت در تصمیم‌گیری، بازخورد و تفاهم میان کارگر و کارفرما.

- 
1. Hersy & Goldsmith
  2. Ability
  3. Clarity
  4. Help
  5. Incentive
  6. Evaluation
  7. Validity
  8. Environment

عوامل سازمانی بهره‌وری منابع انسانی برگرفته از پیشینه علمی و پژوهشی مرتبط عبارتند از: خدمات و امکانات رفاهی، آموزش و فرصت‌های تحصیلی، حقوق و مزایا، مشارکت در تصمیم‌گیری، شیوه و چگونگی ایجاد انگیزه و ارتباط‌های سازمانی.

### روش تحقیق

**نوع تحقیق:** انواع تحقیق با توجه به دو ملاک: الف) هدف و ماهیت تحقیق و ب) نحوه گردآوری داده‌ها تقسیم‌بندی می‌شود. (سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۸۳: ۱۷۱). تحقیق حاضر، از نظر هدف و ماهیت تحقیق، در رده تحقیقات کاربردی<sup>۱</sup> و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، جزو تحقیقات توصیفی<sup>۲</sup> از نوع پیمایشی است.

**جامعه و نمونه تحقیق:** جامعه آماری تحقیق حاضر، شامل ریسان کل و رییس اداره‌های شرکت ایران‌خودرو، در سال ۸۵-۱۳۸۴ است. تعداد جامعه آماری ۴۰۵ نفر، شامل ۱۵۱ نفر روسای کل و ۲۵۴ نفر ریسان اداره است. به منظور نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده استفاده گردیده و تعداد نمونه در سطح اطمینان ۹۴٪ و با اشتباه مجاز ۶٪، مساوی با ۱۳۱ نفر (شامل ۵۳ نفر روسای کل و ۷۸ نفر رییس اداره‌ها) اختیار شده است.

### ابزار جمع‌آوری داده‌ها و ویژگی‌های آن

در این پژوهش، با استفاده از پرسشنامه محقق‌ساخته، به بررسی هر یک از متغیرهای مرتبط با عوامل سازمانی بهره‌وری مدیران میانی در وضع موجود پرداخته شده است. جدول شماره ۱ مولفه‌های پرسشنامه، تعداد گویه‌های هر مولفه و پاسخ‌ها وزن داده‌شده را نشان می‌دهد.

- 
1. Applied research
  2. Descriptive research

جدول ۱. مولفه‌های پرسشنامه، تعداد گویه‌های هر مولفه و پاسخ‌ها وزن داده شده

مولفه‌ها	تعداد گویه‌های هر مولفه در پرسشنامه	پاسخ‌های وزن داده شده					
		۱	۲	۳	۴	۵	۶
شیوه ایجاد انگیزش از سوی مدیران ارشد	۷	۱	۲	۳	۴	۵	۶
آموزش و فرصت‌های تحصیلی مدیران میانی	۶	۱	۲	۳	۴	۵	۶
ارتباطات سازمانی مدیران میانی در شرکت	۶	۱	۲	۳	۴	۵	۶
مشارکت مدیران میانی در تصمیم‌گیری‌های اساسی	۴	۱	۲	۳	۴	۵	۶
خدمات و امکانات رفاهی و درمانی در شرکت	۴	۱	۲	۳	۴	۵	۶
حقوق و مزایای مدیران میانی در شرکت	۶	۱	۲	۳	۴	۵	۶

پرسشنامه پژوهش، با بررسی پیشینه نظری و پژوهشی و اعمال نظر متخصصان تهیه گردیده است. همچنین، از مصاحبه غیر سازمان‌یافته در ضمن اجرای آزمایشی پرسشنامه، جهت اعمال اصلاحات لازم و تدوین پرسشنامه نهایی استفاده شده است. برای محاسبه پایایی پرسشنامه پژوهش حاضر، از روش آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> استفاده شد و ضریب پایایی پرسشنامه این پژوهش، با استفاده از نرم افزار SPSS، ۰/۹۵ محاسبه گردید که حاکی از دقت بالای ابزار جمع‌آوری داده‌ها است.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

جهت تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی به شرح زیر استفاده شده است:

الف) آمار توصیفی، شامل ترسیم جدول‌های توزیع فراوانی با اطلاعات کامل و تحلیل توصیفی مولفه‌های بهره‌وری و شاخص‌های مربوط به هر مولفه.

1. Cronbach,s Alfa

ب) آمار استنباطی، شامل آزمون تی (t) مستقل (بررسی تاثیر جنسیت و پست سازمانی بر مولفه‌های بهره‌وری مدیران میانی)، آزمون تحلیل واریانس (ANOVA) (بررسی تاثیر میزان تحصیلات و سابقه کار بر مولفه‌های بهره‌وری مدیران میانی و مقایسه بین گروه‌ها)، آزمون خی دو ( $\chi^2$ ) (بررسی عوامل موثر بر بهره‌وری مدیران میانی و جواب به سوال‌ها) و آزمون فریدمن (بررسی معنی‌داری اولویت‌بندی عوامل سازمانی مرتبط با بهره‌وری مدیران میانی).

### تحلیل یافته‌های تحقیق

در تحلیل تاثیر جنسیت، سابقه کار و سطح تحصیلات، تفاوت معنی‌داری بین پاسخ‌دهندگان وجود نداشت و با سطح اطمینان ۰/۹۵ می‌توان گفت که نظرهای آنان یکسان بوده و تفاوت‌های موجود، ناشی از اشتباه نمونه‌گیری است. در تحلیل تاثیر پست سازمانی، این نتیجه حاصل شد که بین نظرهای کارکنان شرکت ایران‌خودرو در دو پست سازمانی رییس‌ان کل و رییس اداره‌ها، نسبت به ارتباط آموزش و فرصت‌های تحصیلی با بهره‌وری مدیران میانی، تفاوت معنی‌داری وجود دارد. و با ۰/۹۵ اطمینان، میانگین نمره‌های رییس‌ان کل، بالاتر از میانگین نمره‌های رییس اداره‌ها است. به عبارتی، از نظر رییس‌ان کل، در مقایسه با نظر رییس اداره‌ها، آموزش و فرصت‌های تحصیلی موجود در شرکت، ارتباط بالاتری با بهره‌وری مدیران میانی دارد.

### آزمون سوال‌های پژوهشی با توجه به تحلیل داده‌ها

۱. آیا از نظر کارکنان شرکت، بین خدمات و امکانات رفاهی در شرکت با بهره‌وری مدیران میانی ارتباط معنی‌داری وجود دارد؟  
بر طبق اطلاعات مندرج در جدول ۲، چون  $\chi^2$  محاسبه شده، بزرگتر از  $\chi^2$  جدول و یا سطح معنی‌داری آن،  $0/05 < 0/00$  است، بنابراین فرض صفر رد می‌شود و با اطمینان ۹۵٪ می‌توان نتیجه گرفت بین خدمات و امکانات رفاهی در شرکت، با بهره‌وری مدیران، میانی ارتباط معناداری وجود دارد.

۲. آیا از نظر کارکنان شرکت، بین شیوه و چگونگی ایجاد انگیزه از سوی مدیران با بهره‌وری مدیران میانی ارتباط معنی‌داری وجود دارد؟  
بر طبق اطلاعات مندرج در جدول ۲، چون  $\chi^2$  محاسبه شده بزرگتر از  $\chi^2$  جدول و یا سطح معنی‌داری آن  $0/05 < 0/00$  است، بنابراین، فرض صفر رد می‌شود و با اطمینان ۹۵٪ می‌توان نتیجه گرفت عوامل مربوط به شیوه و چگونگی ایجاد انگیزش با بهره‌وری مدیران میانی مرتبط هستند.

۳. آیا از نظر کارکنان شرکت، بین آموزش و فرصت‌های تحصیلی مدیران میانی با افزایش بهره‌وری آنان ارتباط معنی‌داری وجود دارد؟  
بر طبق اطلاعات مندرج در جدول ۲، چون  $\chi^2$  محاسبه شده بزرگتر از  $\chi^2$  جدول و یا سطح معنی‌داری آن  $0/05 < 0/00$  است، بنابراین فرض صفر رد می‌شود و با اطمینان ۹۵٪، می‌توان نتیجه گرفت که عوامل مربوط به آموزش و فرصت‌های تحصیلی در شرکت با بهره‌وری مدیران میانی مرتبط هستند.

۴. آیا از نظر کارکنان شرکت، بین ارتباط‌های سازمانی مدیران میانی در شرکت با بهره‌وری آنان، ارتباط معنی‌داری وجود دارد؟  
بر طبق اطلاعات مندرج در جدول ۲، چون  $\chi^2$  محاسبه شده بزرگتر از  $\chi^2$  جدول و یا سطح معنی‌داری آن  $0/05 < 0/00$  است، بنابراین فرض صفر رد می‌شود و با اطمینان ۹۵٪، می‌توان نتیجه گرفت که عوامل مربوط به ارتباط‌های سازمانی مدیران میانی در شرکت، با بهره‌وری آنان مرتبط است.

۵. آیا از نظر کارکنان شرکت، بین نظام حقوق و مزایا در شرکت، با بهره‌وری مدیران میانی، ارتباط معنی‌داری وجود دارد؟  
بر طبق اطلاعات مندرج در جدول ۲، چون  $\chi^2$  محاسبه شده بزرگتر از  $\chi^2$  جدول و یا سطح معنی‌داری آن  $0/05 < 0/00$  است، بنابراین فرض صفر رد می‌شود و با اطمینان ۹۵٪، می‌توان نتیجه گرفت که بین حقوق و مزایای مدیران میانی در شرکت، با بهره‌وری آنان ارتباط معناداری وجود دارد.



۶. آیا از نظر کارکنان شرکت، بین مشارکت مدیران میانی در تصمیم‌گیری‌های اساسی شرکت با بهره‌وری آنان، ارتباط معنی‌داری وجود دارد؟  
 با توجه به جدول ۲، چون  $\chi^2$  محاسبه شده بزرگتر از  $\chi^2$  جدول و یا سطح معنی‌داری آن  $0/05 < 0/00$  است، بنابراین فرض صفر رد می‌شود و با اطمینان ۹۵٪، می‌توان نتیجه گرفت که عوامل مربوط به مشارکت در تصمیم‌گیری، با بهره‌وری مدیران میانی مرتبط هستند.

جدول ۲. رابطه عوامل مربوط به مشارکت در تصمیم‌گیری با بهره‌وری مدیران میانی

آماره آزمون خی دو	مجذور خی	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
خدمات و امکانات رفاهی در سازمان	۴۶/۱۴۵	۵	۰/۰۰
شیوه و چگونگی ایجاد انگیزش	۴۹/۷۳	۵	۰/۰۰
آموزش و فرصت‌های تحصیلی	۱۵/۹۰	۵	۰/۰۰
ارتباطات سازمانی مدیران میانی	۴۶/۱۷۲	۵	۰/۰۰
حقوق و مزایای سازمانی	۴۰/۱۲۲	۵	۰/۰۰
مشارکت در تصمیم‌گیری	۹۰/۱۲۹	۵	۰/۰۰

اولویت‌بندی عوامل سازمانی مرتبط با بهره‌وری مدیران میانی چگونه است؟ جهت بررسی معنی‌دار بودن اولویت‌بندی عوامل سازمانی مرتبط با بهره‌وری مدیران میانی از نظر پاسخ دهندگان، از آزمون فریدمن استفاده شده است. نتیجه به دست آمده از این آزمون، به شرح زیر است.  
 با توجه به سطح معنی‌داری به دست آمده از آزمون کای اسکویر (جدول ۳)، از آنجا که سطح معنی‌داری کوچکتر از  $0/05$  است. با اطمینان  $0/95$ ، می‌توان بیان کرد عوامل سازمانی بهره‌وری مدیران میانی، قابل اولویت‌بندی هستند. جهت مقایسه نتایج آمار توصیفی با نتیجه آزمون فریدمن، میانگین‌های توصیفی در جدول ارائه شده است.  
 اولویت‌بندی عوامل سازمانی مرتبط با بهره‌وری مدیران میانی، به شرح زیر است:  
 ۱. خدمات و امکانات رفاهی و درمانی، با میانگین  $5/13$  (رتبه اصلی:  $4/26$ )؛  
 ۲. حقوق و مزایا، با میانگین  $4/97$  (رتبه اصلی:  $4/05$ )؛

تعیین عوامل سازمانی مرتبط با.../۱۰۰

۳. آموزش و فرصت های تحصیلی در سازمان, با میانگین ۴/۸۶ (رتبه اصلی: ۳/۷۸)؛

۴. ارتباط های سازمانی با میانگین ۴/۸۵ (رتبه اصلی: ۳/۶۵)؛

۵. مشارکت در تصمیم گیری, با میانگین ۴/۲۹ (رتبه اصلی: ۲/۶۲)؛

۶. شیوه و چگونگی ایجاد انگیزه توسط مدیران بالاتر با میانگین ۴/۲۲ (رتبه اصلی: ۲/۵۵).

جدول ۳. اولویت بندی عوامل سازمانی مرتبط با بهره‌وری مدیران میانی شرکت ایران خودرو

مؤلفه	تعداد پاسخ دهندگان	رتبه	میانگین توصیفی	مقدار خی دو	درجه آزادی	سطح معنی داری
خدمات و امکانات رفاهی و درمانی	۱۲۸	۴/۲۶	۵/۱۳	۱۳۶/۵۶	۵	۰/۰۰
حقوق و مزایا	۱۲۸	۴/۰۵	۴/۹۷	۱۳۶/۵۶	۵	۰/۰۰
آموزش و فرصت های تحصیلی در سازمان	۱۲۸	۳/۷۸	۴/۸۶	۱۳۶/۵۶	۵	۰/۰۰
ارتباطات سازمانی	۱۲۸	۳/۶۵	۴/۸۵	۱۳۶/۵۶	۵	۰/۰۰
مشارکت در تصمیم گیری	۱۲۸	۲/۶۲	۴/۲۹	۱۳۶/۵۶	۵	۰/۰۰
شیوه و چگونگی ایجاد انگیزه	۱۲۸	۲/۵۵	۴/۲۲	۱۳۶/۵۶	۵	۰/۰۰

میانگین توصیفی = حاصل ضرب فراوانی در ارزش عددی پاسخ‌ها، تقسیم بر تعداد کل پاسخ‌دهندگان.

### بحث و نتیجه گیری

بررسی وضعیت مؤلفه‌ها، با استفاده از پرسشنامه در وضع موجود نشان می‌دهد که مؤلفه‌های سازمانی مختلف، شامل خدمات و امکانات رفاهی (وجود نظام بیمه و خدمات درمانی و بازنشستگی، برخورداری از امکان دریافت انواع وام، برخورداری از خدمات رفاهی مناسب و قابل اطمینان و...)، آموزش و فرصت های تحصیلی (شرکت

در دوره‌های آموزشی مرتبط با شغل، گذراندن دوره‌های کارآموزی و آموزش قبل از شروع کار، برخورداری مدیران میانی از امکانات آموزش رسمی و دانشگاهی در طول خدمت و ...، مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری (سهیم نمودن مدیران میانی با مدیران بالاتر در تصمیم‌گیری‌ها و حل مشکلات، به کارگیری سیستم پیشنهادها در محل کار، ترغیب مدیران میانی به مشارکت در برنامه‌ریزی فعالیت های سازمانی و ...)، شیوه و چگونگی ایجاد انگیزش از سوی مدیران بالاتر (رعایت عدالت در توزیع امکانات، اهمیت دادن به دانش کاری، ایجاد زمینه رقابت سالم، تقویت روحیه تلاش و پشتکار، پیشرفت شغلی و پرداخت پاداش‌های غیر مالی و ...)، ارتباط های سازمانی مدیران (ارتباط دو سویه، روابط احترام آمیز، آشنایی با روابط انسانی و رفتار سازمانی، تنوع وسایل و امکانات ارتباطی و ...) و حقوق و مزایا (برخورداری از حقوق و دستمزد کافی، قابل رقابت بودن حقوق مدیران میانی با حقوق مدیران میانی سازمان های مشابه، سیستم منطقی پرداخت پاداش از روی استحقاق و افزایش راندمان کاری و ...)، در حد بالایی با بهره‌وری مدیران میانی مرتبط هستند و تاکید بیشتر بر آن ها، موجب بهره‌وری بیشتر مدیران میانی خواهد شد.

در رابطه با اولویت‌بندی عوامل سازمانی مرتبط با بهره‌وری مدیران میانی شرکت ایران خودرو از نظر کارکنان، می‌توان گفت که عواملی در نظریه‌های انگیزشی مازلو، هرزبرگ، جی آر جی و بقیه نظریه‌پردازان به عنوان عوامل انگیزشی بوده و سبب علاقه نیروی انسانی به رشد مهارت ها، اندیشه‌ها، و فعالیت خود و مسوولیت‌پذیری بیشتر در جهت دستیابی به اهداف سازمان می‌شود، وضعیت نامناسب‌تری نسبت به عوامل نگهدارنده فرد در شغل (عوامل بهداشتی) دارند. یکی از پیامدهای این مساله می‌تواند ترک شرکت در صورت فراهم شدن شرایط بهتر از سوی سازمان های دیگر باشد. مطابق یافته‌ها، آموزش و فرصت های تحصیلی، از عوامل مهم بهره‌وری مدیران میانی است. این مساله، نشان‌دهنده توجه شرکت به توسعه نیروی انسانی خود است و از ویژگی های سازمان های دانش محور و پیشرو قلمداد می‌شود. (جاهد، ۱۳۸۵)

در مجموع، با توجه به یافته‌های تحقیق باید گفت که پاسخ‌دهندگان بر این باورند که هر یک از مولفه‌های یاد شده، با تمامی عوامل و شاخص‌های آن‌ها در حال حاضر، نقش به‌سزایی در بهره‌وری مدیران میانی شرکت دارند.

### پیشنهاد‌های کاربردی و پژوهشی

۱. مطابق نتایج به دست آمده، عواملی مانند شیوه و چگونگی ایجاد انگیزه، مشارکت مدیران میانی در تصمیم‌گیری‌های اساسی شرکت و ارتباط‌های سازمانی، نسبت به عوامل مالی و مادی در وضعیت پایین‌تری قرار دارند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود:
  - به ایجاد جو رقابتی سالم و سازنده، احترام به شخصیت تخصصی افراد، انتصاب بر اساس صلاحیت و حسن سابقه، شایسته‌سالاری در پیشرفت به پست‌های بالاتر و توجه به رفع مشکلات شخصی مدیران اهمیت داده شود.
  - با تدوین و تصویب ضوابط، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های لازم به تشویق و ترغیب مدیران تلاشگر و ایجاد زمینه انگیزش برای حفظ مدیران با صلاحیت موجود و جذب مدیران تحصیل کرده و صلاحیت‌دار پرداخته شود.
  - ضمن حفظ و تقویت امکانات ارتباطی موجود به ارتباط‌های حضوری و اطلاع‌رسانی‌های شفاف توجه، بیش از پیش مبذول گردد. به علاوه، از اینترنت، اینترنت و سایر نرم افزارهای کارآمد ارتباطی، به صورت دائمی و گسترده، جهت اطلاع‌رسانی به موقع و شفاف و بهبود شبکه ارتباط‌های داخلی، توجه بیشتری شود.
۲. مدیران ارشد، در راستای بهبود روابط غیر رسمی و جلب مشارکت مدیران میانی در تصمیم‌گیری، به اقداماتی مانند پی‌گیری مسایل زندگی شخصی آن‌ها و اهمیت دادن به خلاقیت و پیشنهاد‌های مدیران میانی توجه جدی داشته باشند.
۳. با نظارت دقیق بر سیستم‌های استخدام، نگهداشت و پیشرفت رابطه‌گرایی حذف شده و ضوابط جایگزین آن شود.

۴. نظر به تغییرات علم و فن آوری و دانش مدار شدن سازمان ها، به آموزش های تخصصی مدیریت و ارتباط بیشتر با متخصصان خارج از سازمان توجه گردد.
۵. به اداره کل بهره‌وری منابع انسانی پیشنهاد می‌شود:
- با در نظر گرفتن عوامل سازمانی عوامل فردی، شغلی و محیطی، به صورت مستمر به اندازه‌گیری کمی بهره‌وری نیروی انسانی شرکت پردازد.
  - از کار تیمی، ارزش گذاری و جبران خدمات، ترویج همکاری و هم افزایی، شایسته مدار شدن توزیع مسوولیت ها و آموزش مستمر استفاده کند. (جاهد، ۱۳۸۵)

#### پیشنادهایی برای تحقیقات آینده

۱. انجام تحقیق در مورد تمامی عوامل فردی، شغلی، سازمانی و محیطی مرتبط به بهره‌وری نیروی انسانی شرکت ایران خوردو و همچنین دیگر سازمان های داخلی، جهت مشخص کردن مهم ترین عوامل بهره‌وری نیروی انسانی؛
  ۲. جلب حمایت مدیران عالی قبل از انجام پژوهش در سازمان ها، جهت دسترسی آسان به اطلاعات و مدارک لازم و برخورداری از همکاری مورد نیاز؛
  ۳. استفاده از ابزارهای مشاهده، مصاحبه و پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها؛
  ۴. انجام پژوهش در سطوح مختلف کارکنان (از مدیران عالی تا سطوح عملیاتی).  
به طور جداگانه و مقایسه نتایج با نتایج تحقیق حاضر و تحقیقات مشابه دیگر.  
با توجه به اهمیت موضوع و توسعه شناخت در زمینه موضوعات مرتبط با تحقیق حاضر، مطالعه مسایل تحقیقاتی زیر به محققان پیشنهاد می‌شود: (جاهد، ۱۳۸۵)
- شناسایی راهکارهای افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان ها؛
  - تعیین وضع مطلوب بهره‌وری نیروی انسانی و مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب.
  - تعیین عوامل بازدارنده بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت ها و سازمان‌های مختلف.

تعیین عوامل سازمانی مرتبط با.../۱۰۴

## مآخذ

- ام پوتی، ژوزف (۹). مدیریت بهره‌وری و شیوه‌های بهبود آن، ترجمه عین الدوله، علاء (۱۳۷۱). تهران: انتشارات (بی م).
- جاهد، حسینعلی (۱۳۸۵). تعیین عوامل سازمانی مرتبط با بهره‌وری مدیران میانی (مورد: شرکت ایران خودرو)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۷۷). مدیریت بهره‌وری. تهران: موسسه مهربان نشر.
- دیویس کیت، نیواستورم، جان (۹). رفتار سازمانی در کار، ترجمه طوسی، محمد علی (۱۳۷۲). چاپ اول، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- رضائیان، علی (۱۳۷۹). مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات سمت.
- دفت، ریچارد. ال (۱۹۹۸). مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه پارسائیان و اعرابی (۱۳۷۸). جلد دوم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ساعتچی، محمود (۱۳۸۰). روان‌شناسی بهره‌وری، تهران: نشر ویرایش.
- سرمد، زهره، بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۳). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: انتشارات آگاه.
- طاهری، شهنام (۱۳۸۲). بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها، تهران: انتشارات هستان.
- معاونت اقتصادی و برنامه‌ریزی بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی (۱۳۷۴). مفاهیم اساسی بهره‌وری، تهران: بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی.
- محب‌علی، داوود (۱۳۷۵). مجموعه مقالات بهره‌وری نیروی انسانی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- هیوز کمپانی، بهره‌وری سازمان‌ها و واحدهای تحقیقاتی، ترجمه: بوشهری، علیرضا، و ملکی‌فر، عقیل (۱۳۷۷). تهران: چاپ شهره.
- Atkinson, Carl R (1988). *Management: skills, functions, and organization performance*, 2nd, ed, Boston: Allyn and Bacon Inc.
- Hersey, Paul & Goldsmith Marshall (November 1980). "A situational approach to performance planning", *Training and Development*, no 34.

- Ilgend. r. & H.j.klein(1988). "*Individual motivation and performance: cognitive influences on effort and choice*", J.P Campbell & R.J Campbell Eds, productivity organizations, Sanfronisco: Jossey-Bass.
- Kanter, J.R(1979), "Power failure in management circuits", *Harvard Business Review*, no57(July-August), pp.65-75.
- LaWler, III. E. E (1985). "*Reward system in organizations*", handbook of organizational behavior, J. Lorsch Ed, Englewood cliffs, new jersey: prentice-hall.
- Longenecker, Justing(1973). *Principles of management and organizational behavior*, 4<sup>th</sup>, Columbus, Ohio Charles E. Merrill publishing co.
- Lorsch, Jay & Paul Lawrence(1972). "the diagnosis of organizational problems", Newton Margulies and Anthony P.Raia(Eds), *organizational development, Values processes, and technology*, new York: mc graw-hill.
- Nelson, Reed E(1996)" The strength of strong ties: social Networks and inter group conflict in organizations", *Academy of Management Journal*.
- Prichard, r. d, Jones, s d, Roth, P.L, Stuebing, k. k. & Keberg, S.E. (1992). "*Handbook of industrial psychology*", 2ed, vol 3, Palo Alto, ca: consulting psychologists press.
- Ruytethoeven, E Hugo (1991). General Managers in the middle, *Harvard business review*, paperback, pp: 3-13.