

دانش و پژوهش  
دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)

(علوم انسانی)

شماره چهارم - تابستان ۱۳۷۹

صص ۸۲ - ۶۹

## بررسی عوامل مؤثر در اثربخشی منابع انسانی

حسن لباف\* - فروزان شامیری\*\*

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

مرکز جامع علوم انسانی

### چکیده

هدف از مقاله حاضر گزارش پژوهشی میدانی است که به بررسی عوامل مؤثر در اثربخشی منابع انسانی در یک شرکت بزرگ صنعتی پرداخته است. تعیین عوامل مؤثر در اثربخشی منابع انسانی و تعیین میزان تأثیر و اهمیت هر دسته از عوامل فردی، شغلی، سازمانی و محیطی در اثربخشی منابع انسانی در این شرکت هدف اصلی این پژوهش بوده است. چهارچوب نظری پژوهش به عنوان مدلی ارائه شده است که چگونگی تأثیر این عوامل را در اثربخشی منابع انسانی تشریح می‌کند. جامعه آماری این پژوهش را مدیران، سرپرستان و کارکنان شرکت مزبور در شهر اصفهان تشکیل داده‌اند. حجم نمونه بر اساس مطالعه مقدماتی ۱۱۲ نفر تعیین گردید و ابزار نظرسنجی پرسشنامه محقق ساخته بود. تجزیه و تحلیل نظرات نمونه آماری با استفاده از روشهای آمار توصیفی و استنباطی انجام گرفت و به‌طور کلی نتایج حاصل از

\* - استادیار گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان

\*\* - کارشناس ارشد مدیریت دولتی

تجزیه و تحلیل‌های انجام شده نشان داد که: تأثیر عوامل فردی، شغلی، سازمانی و محیطی در اثربخشی منابع انسانی یکسان نبوده است. نظرات افراد جامعه آماری مؤید آن است که عوامل سازمانی و عوامل فردی به ترتیب بیشترین تأثیر را در اثربخشی آنها دارد. همچنین نتایج نشان می‌دهد که کمترین تأثیر مربوط به عوامل شغلی و سپس عوامل محیطی بوده است.

### مقدمه

در جهان امروز همه نشانه‌ها، از محوری بودن نقش انسان و منابع انسانی در گشایش تنگناها، ایجاد فن‌آوری و تولید فرآورده‌های گوناگون حکایت دارد. بی‌شک سنگ زیر بنای هر سازمان را نیروهای انسانی و به عبارت صحیح‌تر منابع انسانی تشکیل می‌دهند که اگر انگیزش کافی داشته باشند، استعداد و مهارت خود را در خدمت سازمان به کار خواهند گرفت و چرخهای آن را به حرکت در خواهند آورد. عملکرد صحیح سازمانها و مؤسسات موجود در هر جامعه در تحقق اهداف برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تأثیر فراوان دارد و بی‌تردید مهمترین عامل در افزایش اثربخشی و موفقیت هر سازمان بهره‌مندی از منابع انسانی شایسته و کارآمد است (بروکر، ۱۹۸۹).

هر چند عوامل متعددی در رسیدن یک سازمان به اهدافش نقش دارند، ولی در این میان نقش منابع انسانی بسیار مهم و منحصر به فرد است. منابع انسانی از این نظر یگانه منابع لایزال و جاویدان هستند که قادرند در پرتو هدایت و مدیریت صحیح همواره در حال خود افزایشی و توسعه توانمندیهای خویش باشند (حسینی و دیگران، ۱۳۷۷). لذا می‌توان نتیجه گرفت که میان اثربخشی سازمانی و اثربخشی منابع انسانی رابطه مستقیم وجود دارد و تنها در سایه اثربخشی منابع انسانی می‌توان به اثربخشی سازمانی دست یافت (لباف و همکاران، ۱۹۹۹).

اثربخشی تعاریف و معانی گسترده‌ای دارد. منظور از اثربخشی منابع انسانی در محیط کار این است که افراد به معیارهای کمی و کیفی بهتری در انجام امور محوله و تحقق اهداف شغلی دست یابند (غفاریان، ۱۳۷۷، ص ۱۰). حال این پرسش به میان می‌آید که چگونه می‌توان منابع انسانی اثربخش‌تری داشت و چه باید کرد تا اثربخش به

حساب آیند. به عبارتی دیگر چه عواملی در اثربخشی منابع انسانی مؤثرند. تلاش برای شناخت آن دسته از عواملی که متضمن اثربخشی منابع انسانی باشد، از این جهت مهم است و می‌تواند زمینه‌ساز تلاشهای دیگر به منظور افزایش اثربخشی منابع انسانی از طریق آموزش و یا دیگر تدابیر گردد. لذا هرگونه مطالعه و پژوهش در این زمینه کوششی مؤثر در ارتقای سطح عملکرد منابع انسانی و افزایش اثربخشی سازمان‌ها محسوب می‌گردد. در این مقاله کوشش شده است که با ارائه یک مدل نظری به پرسشهای یاد شده پاسخ داده شود و نتایج پژوهشی گزارش گردد که کاربرد این مدل را در بررسی تأثیر عوامل مختلف در اثربخشی منابع انسانی یک سازمان تشریح می‌کند.

### مفاهیم و نظریه‌ها

از دیدگاه علوم رفتاری، اثربخشی، رفتار شغلی و عملکرد شغلی مفاهیمی کاملاً مرتبط‌اند. اثربخشی به معنی حد و میزان دستیابی به اهداف تعریف می‌شود و منظور از اثربخشی منابع انسانی میزان دستیابی منابع انسانی به اهداف شغلی است (الوانی، ۱۳۶۸). رفتار شغلی به چگونگی انجام شغل مربوط است. اینکه فرد تا چه حد تلاش می‌نماید تا وظایف شغلی خود را با استفاده از توان، دانش، مهارت و نگرش لازم انجام دهد، رفتار شغلی او را منعکس می‌نماید (لوتانز، ۱۳۷۳). عملکرد شغلی نیز عبارت از نتیجه کار یا عملی است که با هدفهای از پیش تعیین شده به دست آید (رابینز، ۱۹۹۱). از این رو می‌توان نتیجه گرفت که رفتار شغلی، تعیین‌کننده سطح عملکرد شغلی و عملکرد شغلی مشخص‌کننده درجه موفقیت فرد در تحقق اهداف شغلی و یا اثربخشی اوست. اندیشمندان مدیریت براساس نگرش‌های ویژه خود به پدیده سازمان و مدیریت، عوامل متعددی را در اثربخشی منابع انسانی مؤثر می‌دانند. به‌طور کلی این عوامل به دو دسته تقسیم شده‌اند: نخست عوامل یا شاخص‌های مثبت که هر چه امکان وجود آنها در سازمان بیشتر باشد امکان افزایش اثربخشی بیشتر است. این عوامل طیف گسترده‌ای از عوامل انسانی، مدیریتی، سازمانی و محیطی را در بر می‌گیرد (رابینز، ۱۳۷۷). دسته دوم، عوامل یا شاخص‌های منفی است که عدم وجود آنها در سازمان

امکان افزایش اثربخشی را فراهم می‌آورد. به عبارت دیگر دسته‌ای از عوامل تسهیل‌کننده و دسته دیگر بازدارنده فرد در رسیدن به حد مطلوب عملکرد شغلی اثربخشی او در انجام امورند.

عملکرد شغلی نیز در صورتی که نتایج انجام کار به تأمین خواسته‌ها و برآورد انتظارات فرد منجر گردد، عاملی برای بهبود رفتار شغلی و در نتیجه ارتقای سطح عملکرد خواهد بود (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۵). براساس این نظریه اهمیتی که فرد برای نتیجه عملکرد خود قایل است و اعتقاد به اینکه نتیجه عملکرد او به کسب پاداش مورد نظر خواهد انجامید موجب می‌شود که بر میزان تلاش و کوشش خود تا حصول به نتیجه مطلوب بیفزاید. در این میان بهبود عملکرد فرد، تابعی از میزان بازخوردی است که از نتایج واقعی عملکرد و پاداش مورد انتظار خواهد داشت (رایینز، ۱۹۹۱). تحقیقات نشان می‌دهد که عملکرد علاوه بر انگیزش به توانایی فرد و عوامل تسهیل‌کننده محیط نیز بستگی دارد (مورهد و گریفین، ۱۳۷۴). بر این اساس دستیابی به عملکرد مطلوب علی‌رغم وجود انگیزه کافی و توان لازم امکان‌پذیر نیست مگر عواملی که به عنوان موانع محیطی بر سر راه قرار دارند نیز از میان برداشته شوند (رایینز، ۱۳۷۳).

در مدل ACHIEVE که هدف اصلی از ارائه آن تعیین عوامل کلیدی مؤثر بر عملکرد افراد در سازمان بود، علاوه بر عامل توان و انگیزش، با بهره‌گیری از تحقیقات پورتر و لولر<sup>۱</sup> درک درست و وضوح نقش برای کارکنان نیز به عنوان عامل مؤثر دیگری در معادله عملکرد وارد گردید. در این مدل علاوه بر عوامل ذکر شده عامل محیطی دیگری به نام حمایت‌های سازمانی در معادله عملکرد وارد شد (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۵).

بدین ترتیب براساس این نظرات عوامل متعددی در عملکرد شغلی و در نتیجه در بهبود کم و کیف آن یعنی اثربخشی منابع انسانی مؤثرند که می‌توان آنها را به چهار دسته عوامل فردی، شغلی، سازمانی و محیطی تقسیم‌بندی کرد. این دیدگاه در چهارچوب نظری پژوهش تشریح گردیده است.

### ارائه چهارچوب نظری پژوهش

با جمع‌بندی نگرش‌های گوناگون درباره عملکرد شغلی و در پرتو شناخت عوامل مؤثر در اثربخشی منابع انسانی، مدلی طراحی گردید که جامع کلیه نظریه‌های موجود باشد (نمودار شماره ۱).



نمودار شماره ۱- مدل نظری تحقیق

این چهارچوب با اقتباس از مدل کوپلمن<sup>۱</sup> و انجام اصلاحاتی در آن طراحی گردید و به عنوان مدل نظری تحقیق انتخاب شد. براساس این مدل اثربخشی منابع انسانی تابعی از چهار دسته عوامل فردی، شغلی، سازمانی و محیطی است که به ترتیب عبارت‌اند از:

الف - عوامل فردی شامل: سطح دانش، مهارت‌ها، تجربه کاری، توانایی‌ها، اعتقادات، ارزش‌ها و انگیزش‌ها.

ب - عوامل شغلی شامل: وجود راه‌های اطلاع به موقع و درست از نتایج عملکرد براساس معیارهای عینی، برنامه طراحی شغل و طرح زمانبندی کار مشتمل بر تنوع کار، هویت کار، اهمیت کار، آزادی عمل در کار، بازخورد، شناخت شغل، درک روشنی از نقش خود، آگاهی از اهداف شغلی، وجود شرح وظایف، روش و اطلاع به موقع از نتایج عملکرد خود است.

ج - عوامل سازمانی شامل: میزان مشارکت فرد، نظام جبران خدمت، انتخاب صحیح، برنامه‌های آموزشی، شیوه‌های رهبری، ساختار سازمان، حمایت‌های سازمانی و فرهنگ سازمان.

د - عوامل محیطی شامل: عوامل فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و وضعیت اداری. در این مدل هر یک از متغیرهای یاد شده در بهبود اثربخشی منابع انسانی نقش بسزایی دارند. براساس این مدل کلیه عوامل ابتدا رفتار شغلی فرد را تحت تأثیر قرار داده و سطح رفتار مطلوب یا نامطلوب شغلی (عملکرد شغلی) او را تعیین می‌کنند. عملکرد شغلی نیز در نهایت میزان اثربخشی فرد در تحقق اهداف شغلی او را مشخص می‌نماید (کوپلمن، ۱۹۸۶).

تفاوت اصلی مدل اصلی با چهارچوب ارائه شده در این مقاله بسیار مهم است. در نظریه‌های موجود و یا مدل‌های ارائه شده به آثار متقابل عوامل مؤثر در بهبود عملکرد و اثربخشی فرد کمتر توجه شده است. با وجودی که مدل کوپلمن از هر حیث جامع کلیه نظرات موجود است، بی‌توجهی به تأثیر متقابل هر یک از عوامل چهارگانه بر یکدیگر از اشکالات عمده این مدل محسوب می‌شود، در صورتی که در چهارچوب ارائه شده در

این مقاله تأثیر متقابل هر دسته از عوامل مؤثر در اثربخشی مورد توجه قرار گرفته است. براساس این مدل عوامل فردی در حالی که تابعی از عوامل شغلی و سازمانی فرض شده‌اند، در عین حال خود بر عوامل شغلی و سازمانی تأثیرگذار محسوب می‌شوند. همچنین در این مدل تأثیر متقابل عوامل شغلی، عوامل سازمانی و عوامل فردی و تأثیرپذیری هر دسته از عوامل یاد شده از عوامل محیطی در نظر گرفته شده‌اند.

بنابراین در راستای اهداف این پژوهش و در چهارچوب نظری آن پژوهشی انجام

گرفت که در پی پاسخگویی به پرسش‌های زیر بوده است.

۱- تا چه حد عوامل فردی، شغلی، سازمانی و محیطی مؤثر است؟

۲- آیا بین نظر مدیران و کارکنان در خصوص میزان تأثیر عوامل چهارگانه تفاوت وجود دارد؟

۳- آیا بین نظر مدیران و کارکنان با تحصیلات مختلف و سالهای خدمت متفاوت تفاوت وجود دارد؟

### روش تحقیق

این پژوهش که با روش میدانی انجام گرفت، از شاخه تحقیقات توصیفی پیمایشی است که جامعه آماری آن را مدیران و کارکنان شرکت پلی‌اکریل اصفهان در سال ۱۳۷۸ تشکیل داده‌اند. تعداد کل جامعه آماری ۸۳۰ نفر بوده است. نمونه آماری براساس تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده ۲۰ پرسشنامه که در بررسی مقدماتی تکمیل شده بود با استفاده از فرمول حجم نمونه ۱۳۵ نفر تعیین گردید و نمونه‌گیری به روش تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم انجام گرفت.

تعداد ۱۳۵ پرسشنامه محقق ساخته حاوی ۳ سؤال عمومی و ۴۴ سؤال بسته و با استفاده از مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت در راستای اهداف و پرسشهای اساسی تحقیق طراحی و توزیع گردید که تعداد ۱۱۵ پرسشنامه تکمیل شده جمع‌آوری شد. از پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده ۳ عدد به علت نواقص موجود کنار گذاشته شد و ۱۱۲ پرسشنامه سبنای تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت. بدین ترتیب تعداد ۹۸ نفر (۸۷/۵ درصد) از کارمندان و تعداد ۱۴ نفر (۱۲/۵ درصد) از مدیران بخش‌های مختلف نمونه آماری را تشکیل داده‌اند.

به منظور پاسخگویی به پرسشهای اساسی تحقیق بنای آزمون فرض ضروری به نظر می‌رسید، لذا با استفاده از آزمونها  $t$  تک‌متغیره، تحلیل واریانس، آزمون توکی و آزمون فریدمن نسبت به تجزیه و تحلیل نظرات پاسخگوبان اقدام گردید.

### تجزیه و تحلیل

نظرات نمونه آماری در مورد میزان تأثیر عوامل چهارگانه در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. جدول شماره ۱ توزیع میانگین امتیازات هر دسته عوامل را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱- نتایج توزیع میانگین نمره پاسخگویان در خصوص میزان تأثیر عوامل فردی، شغلی، سازمانی و محیطی مؤثر در اثربخشی منابع انسانی

عوامل	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	$t$
فردی	۳/۳۴	۰/۶۰۵	۰/۰۵۷	۵/۹۶
شغلی	۳/۱۲	۰/۴۰۸	۰/۰۳۹	۳/۰۷
سازمانی	۳/۵۰	۰/۴۵۹	۰/۰۴۴	۱۱/۳۶
محیطی	۳/۰۱۷	۰/۰۵۷	۰/۰۶۰۸	۰/۳۰

نتایج جدول شماره ۱ نشان می‌دهد که  $t$  مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵ درصد بزرگتر است و می‌توان نتیجه گرفت که عوامل فردی در سطح زیاد تا خیلی زیاد در اثربخشی افراد تأثیرگذار در میزان تأثیر عوامل شغلی با توجه به  $t$  مشاهده شده، از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵ درصد بزرگتر است، می‌توان گفت که عوامل یاد شده بیشتر از سطح متوسط در اثربخشی کارکنان تأثیرگذار است. عوامل سازمانی نیز با توجه به  $t$  مشاهده شده که از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵ درصد بزرگتر است در سطح زیاد تا خیلی زیاد در اثربخشی کارکنان



تأثیرگذار است. نتایج جدول در مورد تأثیرگذاری عوامل محیطی در اثربخشی با توجه به اینکه  $t$  مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵ درصد کوچکتر می باشد در سطح کم تا خیلی کم گزارش شده است.

تجزیه و تحلیل نظرات نمونه آماری در مورد پاسخ به این پرسش که آیا بین نظر مدیران و کارکنان در خصوص میزان تأثیر عوامل چهارگانه تفاوت وجود دارد، نتایج جدول شماره ۲ نشان می دهد که  $t$  مشاهده شده در خصوص همه عوامل (فردی، شغلی، سازمانی و محیطی) از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵ درصد کوچکتر است. بنابر این تفاوت مشاهده شده بین میانگین نظرات کارمندان و مدیران در ارتباط با همه عوامل یاد شده معنی دار نیست. به عبارت دیگر تأثیر این عوامل از نظر کارمندان و مدیران یکسان بوده است.

جدول شماره ۲- مقایسه میانگین نظرات کارمندان و مدیران در خصوص میزان تأثیر عوامل فردی، شغلی، سازمانی و محیطی مؤثر در اثربخشی منابع انسانی

$t$	مدیران		کارمندان		
	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	
۰/۲۸	۰/۵۳۰	۳/۳۰	۰/۶۱۷	۳/۵۲	عوامل فردی
۰/۸۴	۰/۳۰۴	۳/۲۱	۰/۴۲۰	۳/۱۱	عوامل شغلی
۰/۵۵	۰/۳۹۴	۳/۴۳	۰/۴۶۸	۳/۵۱	عوامل سازمانی
۰/۷۵	۰/۶۲۶	۲/۸۹	۰/۶۰۷	۳/۰۲	عوامل محیطی

### تحلیل واریانس

در پاسخ به این پرسش که آیا بین نظر مدیران و کارکنان با میزان تحصیلات متفاوت در خصوص میزان تأثیر عوامل چهارگانه تفاوت وجود دارد. نتایج جدول شماره ۳ نشان می دهد که:

۱- با توجه به اینکه  $F$  مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵ درصد کوچکتر می‌باشد، بنابراین تفاوت مشاهده شده بین میانگین نظر پاسخگویان با مدارک تحصیلی مختلف در خصوص میزان تأثیر عوامل فردی مؤثر در اثربخشی منابع انسانی تفاوت وجود ندارد.

۲- با توجه به اینکه  $F$  مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵ درصد بزرگتر می‌باشد، بنابراین تفاوت مشاهده شده بین میانگین نظر پاسخگویان با مدارک تحصیلی مختلف در خصوص میزان تأثیر عوامل شغلی مؤثر در اثربخشی منابع انسانی تفاوت وجود دارد.

۳- با توجه به اینکه  $F$  مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵ درصد کوچکتر می‌باشد، بنابراین تفاوت مشاهده شده بین میانگین نظر پاسخگویان با مدارک تحصیلی مختلف در خصوص میزان تأثیر عوامل سازمانی مؤثر در اثربخشی منابع انسانی تفاوت وجود ندارد.

۴- با توجه به اینکه  $F$  مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵ درصد کوچکتر می‌باشد، بنابراین تفاوت مشاهده شده بین میانگین نظر پاسخگویان با مدارک تحصیلی مختلف در خصوص میزان تأثیر عوامل محیطی مؤثر در اثربخشی منابع انسانی تفاوت وجود ندارد.

جدول شماره ۳- خلاصه تحلیل واریانس، مقایسه میانگین نظرات پاسخگویان با مدارک تحصیلی مختلف در خصوص میزان تأثیر عوامل فردی، شغلی، سازمانی و محیطی مؤثر در اثربخشی منابع انسانی

عوامل	درجه آزادی	مجموع مجذورات	میانگین مجذورات	F
فردی	۲	۰/۹۳۰	۰/۴۶۵	۱/۲۷
شغلی	۲	۱/۰۳	۰/۵۱۶	*۳/۲۳
سازمانی	۲	۰/۱۴۹	۰/۰۷۴	۰/۳۵۰
محیطی	۲	۱/۷۱	۰/۸۵۸	۲/۳۷

\* - معنادار

در پاسخ به این پرسش که آیا بین نظر مدیران و کارکنان با سالهای مختلف خدمت در خصوص میزان تأثیر عوامل فردی، شغلی، سازمانی و محیطی مؤثر در اثربخشی منابع انسانی تفاوت وجود دارد، نتایج جدول شماره ۴ نشان می‌دهد که:

جدول شماره ۴- خلاصه تحلیل واریانس، مقایسه میانگین نظرات پاسخگویان با سالهای مختلف خدمت در خصوص میزان تأثیر عوامل فردی، شغلی، سازمانی و محیطی مؤثر در اثربخشی منابع انسانی

عوامل	درجه آزادی	مجموع مجذورات	میانگین مجذورات	F
فردی	۲	۴/۶۳	۲/۳۱	*۷/۰۳
شغلی	۲	۳/۸۶	۱/۹۳	*۱۴/۴۲
سازمانی	۲	۲/۶۷	۱/۳۳	*۷/۰۵
محیطی	۲	۰/۵۰۱	۰/۲۵۱	۰/۶۷۴

۱- با توجه به اینکه F مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵ درصد بزرگتر می باشد، بنابراین تفاوت مشاهده شده بین میانگین نظر پاسخگویان با سالهای مختلف خدمت در خصوص میزان تأثیر عوامل فردی مؤثر در اثربخشی منابع انسانی تفاوت وجود دارد.

آزمون توکی تفاوت بین نظر پاسخگویان با سابقه بین ۲۰-۱۰ سال را با کمتر از ۱۰ سال و نیز بیشتر از ۲۰ سال را با کمتر از ۱۰ سال نشان می دهد.

۲- با توجه به اینکه F مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵ درصد بزرگتر می باشد، بنابراین تفاوت مشاهده شده بین میانگین نظر پاسخگویان با سالهای مختلف خدمت در خصوص میزان تأثیر عوامل شغلی مؤثر در اثربخشی منابع انسانی تفاوت وجود دارد.

آزمون توکی تفاوت بین نظر پاسخگویان با سابقه کار بیشتر از ۲۰ سال را با کمتر از ۱۰ سال و نیز بین ۲۰-۱۰ سال را با کمتر از ۱۰ سال نشان می دهد.

۳- با توجه به اینکه F مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵ درصد بزرگتر می باشد، بنابراین تفاوت مشاهده شده بین میانگین نظر پاسخگویان با سالهای مختلف خدمت در خصوص میزان تأثیر عوامل سازمانی مؤثر در اثربخشی منابع انسانی تفاوت وجود دارد.

آزمون توکی تفاوت بین نظر پاسخگویان دارای سنوات خدمت بین ۲۰-۱۰ سال را با کمتر از ۱۰ سال و نیز بیشتر از ۲۰ سال را با کمتر از ۱۰ سال نشان می دهد.

۴- با توجه به اینکه  $F$  مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵ درصد کوچکتر می‌باشد، بنابراین تفاوت مشاهده شده بین نظر پاسخگویان با سالهای مختلف خدمت در خصوص میزان تأثیر عوامل محیطی مؤثر در اثربخشی منابع انسانی تفاوت وجود ندارد.

در پاسخ به این پرسش که آیا عوامل فردی، شغلی، سازمانی و محیطی به طور یکسان در اثربخشی منابع انسانی مؤثر است، نتایج جدول شماره ۵ نشان می‌دهد که با توجه به اینکه  $\chi^2$  از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵ درصد بزرگتر می‌باشد، بنابراین میزان تأثیر عوامل چهارگانه از نظر پاسخگویان در اثربخشی به یک اندازه نیست. بیشترین تأثیر مربوط به عوامل سازمانی و کمترین تأثیر مربوط به عوامل محیطی بوده است.

جدول شماره ۵- رتبه بندی عوامل مؤثر در اثربخشی منابع انسانی

عوامل	میانگین رتبه
فردی	۲/۸۹
شغلی	۱/۹۶
سازمانی	۳/۳۸
محیطی	۱/۷۸

$$F=3 \quad \text{Sig}=0/000$$

$$\chi^2=112/99$$

### نتیجه گیری

نتایج به دست آمده نشان داد که مدیران، مسؤولان و کارکنان، عوامل سازمانی را عامل مؤثر در بهبود اثربخشی می‌دانند که در مجموع از دیگر عوامل فردی، شغلی و محیطی در اثربخشی کارکنان تأثیر بیشتری داشته است و می‌توان چنین استنباط کرد که این عامل (سازمانی) در اثربخشی منابع انسانی نقش بسزایی دارد. نتایج حاصل همچنین نشان داد که عوامل فردی در اثربخشی منابع انسانی مؤثر بوده است. در مقایسه با عوامل سازمانی، مجموعه عوامل فردی به لحاظ تأثیر در اثربخشی کارکنان، در درجه دوم

اهمیت قرار دارد. بدین معنی که عوامل فردی پس از عوامل سازمانی بیشترین تأثیر را در اثربخشی داشته است.

نتایج حاصل نشان داد که در مجموع عواملی شغلی در اثربخشی منابع انسانی مؤثر بوده است. بنابر این عواملی شغلی بیشتر از سطح متوسط باعث اثربخشی منابع انسانی گردیده است و در مقایسه با عوامل محیطی از تأثیر بیشتری برخوردار بوده است. بررسی نتایج حاصل نشان داد که عوامل محیطی در اثربخشی منابع انسانی مؤثر نبوده است. بنابر این عوامل محیطی در سطح کم و خیلی کم باعث اثربخشی منابع انسانی گردیده است و در مقایسه با مجموعه عوامل، عوامل محیطی از تأثیر کمتری برخوردار بوده است و از این لحاظ در درجه چهارم اهمیت قرار داشته است.

عوامل فردی، شغلی، سازمانی و محیطی به طور یکسان در اثربخشی منابع انسانی مؤثر نبوده است. بیشترین تأثیر مربوط به عوامل سازمانی و کمترین تأثیر مربوط به عوامل محیطی بوده است.

مقایسه نظر مدیران و کارکنان در خصوص میزان تأثیر عوامل فردی، شغلی، سازمانی و محیطی مؤثر در اثربخشی منابع انسانی نشان می‌دهد، بین نظر پاسخگویان در خصوص عوامل یاد شده تفاوت وجود ندارد. به عبارت دیگر این عوامل از نظر مدیران و کارمندان یکسان بوده است.

مقایسه نظر مدیران و کارکنان با میزان تحصیلات مختلف در خصوص میزان تأثیر عوامل فردی، شغلی، سازمانی و محیطی مؤثر در اثربخشی منابع انسانی نشان می‌دهد بین نظر پاسخگویان در خصوص عوامل شغلی تفاوت وجود دارد. آزمون توکی این تفاوت را بین نظر پاسخگویان با مدارک تحصیلی لیسانس و بالاتر با پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی دیپلم و کمتر از آن نشان می‌دهد.

نتایج همچنین نشان می‌دهد که بین نظر کارکنان و مدیران با میزان تحصیلات مختلف در خصوص عوامل فردی، سازمانی و محیطی تفاوتی وجود ندارد. مقایسه نظر مدیران و کارکنان با سالهای مختلف خدمت در خصوص میزان تأثیر عوامل فردی، شغلی، سازمانی و محیطی مؤثر در اثربخشی منابع انسانی نشان می‌دهد که بین نظر پاسخگویان با سالهای مختلف خدمت در خصوص عوامل فردی شغلی و سازمانی تفاوت وجود دارد.

لازم به تذکر است که با توجه به ویژگیها و مقتضیات متفاوت سازمان‌های مختلف در تعمیم نتایج این بررسی رعایت جانب احتیاط ضروری است.

## منابع و مأخذ

- الوانی، س. م. (۱۳۶۸)، مدیریت عمومی، تهران، انتشارات نشر نی، چاپ ششم.
- حسینی، اسحاق و همکاران (۱۳۷۷)، توسعه منابع انسانی، مدیریت و جامعه مدنی، ماهنامه علمی آموزش تدبیر، سال ۹، شماره ۸۸.
- رابینز، اس. پی. مدیریت رفتار سازمانی (جلد ۱)، ترجمه ع. پارسائیان و س. م. اعرابی، (۱۳۷۷)، تهران، انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.
- غفاریان، و. و. احمدی، (۱۳۷۷)، توسعه مدیران اجرایی امروز ضروری فردا حیاتی است، ماهنامه علمی آموزشی تدبیر، سال ۹، شماره ۹.
- لوتانتز، ف. رفتار سازمانی (جلد ۱)، ترجمه ع. سرمد، (۱۳۷۳)، تهران، انتشارات مؤسسه بانکداری ایران.
- مورهد، جی. و گریفین، آر. رفتار سازمانی، ترجمه م. الوانی و ع. معمارزاده، (۱۳۷۴)، انتشارات مروارید.
- هرسی، پ. و بلانچارد، ک. مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه ق. کبیری، (۱۳۷۵)، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی.

- Drucker, P.F. (1989), *The Practice of Management*, Heinemann (Paperback).
- Kopelman, R.E. (1986), *Managing Productivity in Organization*, McGraw-Hill.
- Labaf, H. et al (1999), Senior manager's effectiveness. In farhad Analaiu (ed.), *Effective Human Resource Development*, Ashgate, England.
- Robbins, S.P. (1991), *Organizational behavior, concepts. Controversies and applications*, Fifth Edition, McGraw-Hill.