

فصل اول:

کلیات تحقیق

۱-۱ مقدمه

مهمترین مولفه توسعه در هر کشور، انسان است. نیروی انسانی مهم ترین زیر ساخت هر مجموعه یا سازمان و کشور میباشد، چون اساس حرکت به سوی توسعه و تعالی است. در واقع نیروی انسانی موثر عامل اصلی تحقق اهداف سازمانها می باشد (پدرام، ۱۳۹۰).

در حال حاضر موفقیت سازمان ها به طور مستقیم به استفاده موثر از منابع انسانی موثر بستگی دارد. (آلبرشت^۱، ۲۰۰۳) آنها (منابع انسانی) هستند که به تصمیمات سازمانی شکل داده و راه حل ارائه میکنند و نهایتاً مسائل و مشکلات سازمان را حل میکنند. (غلامی و همکاران، ۲۰۱۱) از این رو در ادبیات جدید مربوط به مدیریت بر انسان، نگرش راهبردی نیست، به این معنا که انسان هم عامل کاراست و هم خالق آن است، بنابراین نقش محوری در تحول سازمان دارد و تحولات عظیم سازمانی از توانمندیهای نامحدود فکری این عامل سرچشمه می گیرد (آلبرشت، ۲۰۰۲). پیدایش این دیدگاه که منابع انسانی نقش محوری در جریان تحول سازمان دارند، باعث شده است که به بررسی فرهنگ سازمان و تاثیر آن بر قوای فکری (هوش کارکنان)، توجه خاصی معطوف شود.

امروزه سازمان ها برای اینکه بتوانند از منابع انسانی خود حداکثر استفاده را بکنند و این منابع را به هدر ندهند، باید به اندازه گیری هوش سازمانی خود پرداخته و برای بهبود و ارتقای آن در سازمان کوشش- های لازم را انجام دهند (لئون و گابریلا^۲، ۲۰۰۹). هوش فردی ذاتی است اما هوش سازمانی می تواند تولید شود. (جدیدی و همکاران، ۹۲) هوش سازمانی^۳ به این دلیل که دست یابی به دانش در سازمان را افزایش داده و باعث پیدایش مزیت رقابتی نوینی در آنها گردیده است، میتواند گام مهمی در جهت بهبود کارایی، اثربخشی و افزایش بهره وری سازمان باشد (دستجردی، ۱۳۸۹).

سازمان هوشمند از کلیه فعالیت های سازمان اعم از خرد و کلان آمارگیری می کند و دانش فراگیر از تمامی عوامل وابسته مثل جامعه، مخاطبان، ارباب رجوع، عملیات و فرایندهای سازمانی دارد و بدین ترتیب می تواند نقاط ضعف خود را شناسایی کند و از گذشته عبرت بگیرد و با برجسته کردن نقاط قوت، سازمان را ارتقا دهند (میرسپاسی و افقهی، ۹۱). همان طور که در دنیای انسانی، انسانهایی موفق خواهند بود که درجه هوشی بالاتری داشته باشند، در دنیای سازمانی نیز سازمانهایی موفق خواهند بود که از درجه هوشی بالا برخوردار باشند و با مدیریت آن بالاترین بهره وری را از نیروی انسانی کسب کنند (دستجردی، ۸۹). در واقع هر سازمانی با استفاده از هوش سازمانی میتواند قدرت رقابتی خود را افزایش داده و از دیگر سازمانها متمایز شود (آلبرشت، ۲۰۰۳).

۱-Albrecht

۲- Leon; Gabriela

۳- Organizational intelligence

۲-۱ بیان مسئله

امروزه در سازمان های جدید به جای قدرت بازو، قدرت ذهن حاکمیت دارد و اثربخشی سازمان ها وابسته به توان دانشی آنهاست (مرجانی و سهیلی پور، ۲۰۱۲). این ذهن (هوش سازمانی) در این سازمان ها بعنوان ترکیبی از دو هوش فعال انسانی و هوش مصنوعی ماشینی مطرح است. (دستجردی، ۸۹)

آرستین^۱ (۲۰۱۰) در مطالعات خود هوش سازمانی را اینگونه توصیف می کند که هوش سازمانی به معنای استفاده از توان بالقوه سازمان برای اخذ تصمیمهای سریع و صحیح، سعی در یادگیری دائم، استفاده از خلاقیت و نمایش مهارت های متفاوت در موقعیتهای غیرمنتظره و بحرانی است که برای انطباق با تغییرات به سیستم کمک می کند.

سازمانی که از هوشمندی بالایی برخوردار باشد بهتر از دیگران میتواند بهره وری مناسب از نیروی انسانی را بدست آورد. دلیل عمده ای که سبب ناکامی سازمانها در دست یابی به اهداف خود میشود، نداشتن درک درستی از بهره وری است (انشسی^۲، ۲۰۰۷). بهره وری، گوهر سازمانی است که میتواند پایداری و بقای سازمانها را تضمین کند و مکانیزمی برای کسب مزیت رقابتی باشد. (عاشوری، ۹۲) در هر بهره وری، انسان به عنوان محور اصلی شناخته می شود و باید بیشترین توجه و برنامه ریزی در بهره وری سازمانی متوجه عوامل انسانی باشد (حاتمی، ۲۰۱۲). امروزه بهره وری و کارایی جایگاه ارزشمندی در نزد مدیران دارد و همه در در جستجوی کارایی بیشتر و اثربخشی فزونترند و تلاش آنان نیز در همین راستا شکل میگیرد تا ثبات سازمان را در دنیا پر رقابت تضمین کند. (ابطحی و کاظمی، ۱۳۸۷)

مفهوم گسترش یافته بهره وری نوعی نگرش عقلایی به زندگی و نوعی فرهنگ است، فرهنگی که انسان با فکر و اندیشه خود اعمال خود را با ارزش و واقعیتها منطبق می سازد و سعی دارد بهترین نتیجه را در راستای مادی و معنوی زندگی کسب کند (لی بویترز^۳، ۲۰۰۰). علی رغم این اهمیت و گستردگی، مفهوم بهره وری برای بسیاری از مدیران واژه روشنی و مشخص نیست و آن را غالباً به دیدگاه ذهنی خود محدود میکنند. با اینکه بهره وری رایجترین بحث محافل مدیریتی عصر حاضر است ولی متأسفانه کمتر از هر موضوع دیگری به مفهوم آن پی برده شده است (آیتی، ۱۳۸۹)

نتایج برخی از تحقیقات حاکی از آن است که شاخص بهره وری نیروی انسانی در ایران در مقایسه با کشورهای منطقه و نیز آسیای شرقی پایین است. آمارهای اعلام شده در زمینه بهره وری نیروی کار در ایران در سال ۱۳۶۹ نسبت به ۱۳۶۴، حدود ۲۵ درصد کاهش نشان می دهد. یعنی ۲۵ درصد رشد منفی داشته است. در حالیکه در فاصله همین سال ها، میزان بهره وری در هنگ کنگ، تایلند، تایوان، کره جنوبی، سنگاپور و هندوستان و پاکستان به ترتیب ۳۷، ۴۰، ۳۶، ۳۴، ۲۷، ۱۴، ۱۹ درصد افزایش یافته است (شکری، ۱۳۷۹).

تحقیق دیگری در زمینه بهره وری و عوامل موثر بر آن در کشور نشان می دهد که پایین بودن بهره وری به سبب

۱- Ercetin

۲- Enshassi

۳- Liebowitz

حاکم نبودن فرهنگ و نگرش در بهره‌وری در کشور است. براساس آمار فقط ۱/۵ درآمد یک خانواده ایرانی به مسائل فرهنگی اختصاص دارد، در حالی که ۲/۵ درصد درآمد یک خانواده ایرانی به دخانیات تخصیص یافته است (محمدی، ۱۳۹۰). سید حمید کلانتری، رئیس انجمن بهره‌وری ایران گفت: میانگین رشد بهره‌وری جهان حدود ۴/۶ برابر رشد بهره‌وری ایران است. متوسط سهم رشد بهره‌وری کل عوامل در تأمین رشد تولید بین سال‌های ۱۳۷۵ تا ۱۳۸۶ نشان می‌دهد، این میزان در کشورهای ارمنستان ۶۳/۲، اسلواکی ۶۲/۶، بلغارستان ۵۸/۸، کره جنوبی ۵۵/۶، ترکیه ۵۱/۵، چین ۴۶/۱ و آذربایجان ۳۴/۷ درصد بوده است. وی با اشاره به شاخص یاد شده در ایران بیان کرد: این میزان در ایران ۱۶/۲ درصد گزارش شده بود که به طور تقریبی یک سوم تا یک چهارم کشورهای یاد شده است (سایت خورشید، ۹۰). البته جای این سوال باقی است آیا آگاهی از وضعیت هوش جمعی و نقش آن در بهره‌وری و کارایی منابع انسانی، ما را به این نتیجه می‌رساند که باید طرحی نو در اندازیم و بدنبال راهکارهایی جدید باشیم. زیرا بهره‌وری صرفاً یک واژه تکنیکی نیست، بلکه شالوده حیات سیستم‌های هوشمند بستر حرکت در زمان و مکان برای شکوفایی است (محمدی، ۱۳۹۰).

با توجه به اهمیت منابع انسانی در یک سازمان و نقش آن در رشد و تحقق اهداف سازمانی، پرداختن به مبحث بهره‌وری کارکنان یکی از مهمترین دغدغه‌های مدیران امروزی است و در این بین سازمان آموزش و پرورش به عنوان مرکز بهره‌وری نیروی انسانی از اهمیت بیشتری برخوردار است. آموزش و پرورش از زیربنایی ترین نهادهای تمامی جوامع بشری پس از خانواده است که همه ساله منابع مالی و انسانی بسیار عظیمی صرف آن میشود و سکان دار توسعه و ترقی جوامع می باشد. بدون تردید سازمان آموزش و پرورش باید به هوش سازمانی بالایی برای حرکت دادن قدرت ذهنی خود در راستای رسیدن به اهداف سازمانی خود مجهز شوند. با توجه به مطالب گفته شده، هدف تحقیق حاضر این است که به بررسی رابطه بین هوش سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش بپردازد.

۱-۳ ضرورت و اهمیت تحقیق

در دنیای رقابتی کنونی، سازمان‌هایی موفق خواهند بود که از نیروی انسانی با هوش و با استعداد برخوردار باشند. این سازمان‌ها با تحت کنترل در آوردن عوامل تاثیر بیرونی و درونی، می‌تواند از هوش و استعداد نیروی انسانی برای تحقق اهداف سازمانی خود بهره بگیرند (الوانی و همکاران، ۹۱). موتور محرک تغییرات جهانی، پیدایش قدرت فکری در برابر قدرت منابع مادی خواهد بود و در آینده جوامعی انتظار توسعه و پیشرفت خواهند داشت که سهم بیشتری از دانش را به خود اختصاص دهند نه سهم بیشتری از منابع طبیعی (آلبرشت^۱، ۲۰۰۳).

امروزه مزیت رقابتی سازمان‌ها در منابع انسانی فرهیخته و توسعه یافته است و این به خاطر آن است که تجهیزات، مواد و امکانات فیزیکی، دارای مشخصی است و قابلیت تبدیل شدن آن به مزیت پایدار محدود است ولی آنچه دارای قابلیت نامحدود بوده و ماندگاری پایدار در بازار رقابتی تضمین میکند،

منابع انسانی است. در سازمانها، کارکنان زیادی وجود دارد و در صورتی که قابلیتها، تفکر، ذهنیت، مجموعه توانمندیهای کارکنان به عملکرد تبدیل شود، سازمان شاداب، سودآور و موثر خواهد بود (فقیهی، ۱۳۸۷).

همانطور که در دنیای انسانی، انسانهایی موفق خواهند بود که درجه هوشی بالاتری داشته باشند، در دنیای سازمانی نیز سازمانهایی موفق خواهند بود که از درجه هوشی بالا برخوردار باشند و با مدیریت آن بالاترین بهره وری را از نیروی انسانی کسب کنند (دستجردی، ۱۳۸۹).

بهره وری مفهومی است جامع و کلی که افزایش آن برای ارتقای سطح زندگی، رفاه بیشتر، آرامش و آسایش انسان که هدف اساسی برای همه کشورهای جهان است، ضرورت دارد (خدادادی، ۱۳۸۰). بنابراین ضروری است که روح فرهنگ بهبود بهره وری در کالبد سازمان دمیده شود که در آن میان نیروی انسانی باید هسته مرکزی را شکل بدهد (پدرام، ۱۳۹۰).

سازمان آموزش و پرورش بعنوان یکی از نهادهای تعیین کننده و تاثیرگذار در پیشرفت کشور باید به هوش سازمانی بالایی برای حرکت دادن قدرت ذهنی خود جهت رسیدن به اهداف خود مجهز شود. از طرف دیگر، بهره وری منابع انسانی از جمله سازوکارهایی است که دائمی باید مورد توجه قرار بگیرد و بایستی عوامل تاثیرگذار بر بهره وری در سازمانها مشخص شود. در نتیجه، با توجه به مطالب گفته شده، محقق در این پژوهش برآمده است تا به بررسی یکی از عواملی (هوش سازمانی) که میتواند در میزان بالابودن بهره وری منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش موثر باشد بپردازد.

۴-۱ اهداف تحقیق

۴-۱-۱ هدف کلی:

➤ تعیین رابطه بین هوش سازمانی با بهره وری منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل

۴-۱-۲ اهداف اختصاصی:

➤ تعیین رابطه بین بینش راهبردی با بهره وری منابع انسانی (کارکنان) در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل

➤ تعیین رابطه بین سرنوشت مشترک با بهره وری منابع انسانی (کارکنان) در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل

➤ تعیین رابطه بین میل به تغییر با بهره وری منابع انسانی (کارکنان) در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل

➤ تعیین رابطه بین روحیه با بهره وری منابع انسانی (کارکنان) در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل

➤ تعیین رابطه بین اتحاد و توافق با بهره وری منابع انسانی (کارکنان) در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل

- تعیین رابطه بین کاربرد دانش با بهره وری منابع انسانی (کارکنان) در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل
- تعیین رابطه بین فشار عملکرد با بهره وری منابع انسانی (کارکنان) در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل
- مقایسه عوامل هوش سازمانی(بینش راهبردی، سرنوشت مشترک،میل به تغییر، روحیه، کاربرد دانش، فشار عملکرد، اتحاد و توافق) در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل

۱-۵ فرضیه های تحقیق:

۱-۵-۱ فرضیه اصلی

- بین هوش سازمانی با بهره وری منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل رابطه معناداری وجود دارد.

۱-۵-۲ فرضیه های فرعی

- بین بینش راهبردی با بهره وری منابع انسانی(کارکنان) در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل رابطه معناداری وجود دارد.
- بین سرنوشت مشترک با بهره وری منابع انسانی(کارکنان) در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل رابطه معناداری وجود دارد.
- بین میل به تغییر با بهره وری منابع انسانی(کارکنان) در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل رابطه معناداری وجود دارد.
- بین روحیه با بهره وری منابع انسانی(کارکنان) در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل رابطه معناداری وجود دارد.
- بین اتحاد و توافق با بهره وری منابع انسانی(کارکنان) در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل رابطه معناداری وجود دارد.
- بین کاربرد دانش با بهره وری منابع انسانی(کارکنان) در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل رابطه معناداری وجود دارد.
- بین فشار عملکرد با بهره وری منابع انسانی(کارکنان) در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل رابطه معناداری وجود دارد.
- بین عوامل هوش سازمانی (بینش راهبردی، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه، کاربرد دانش، فشار عملکرد، اتحاد و توافق) در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل تفاوت وجود دارد.

۶-۱ تعاریف نظری و عملیاتی مفاهیم و متغیرها:

۱-۶-۱ تعاریف نظری:

سازمان^۱: سازمان آرایشی سیستماتیک از افرادی که به منظور دستیابی به اهداف خاصی گرد هم آمده اند، می داند. اذا هر سازمان سه ویژگی دارد: ۱- دارای هدف است. ۲- متشکل از افرادی است که به شکلی گرد هم آمده اند. ۳- اینکه همه سازمانها از ساختار سازمانی برای هدایت و کنترل رفتار اعضای خود استفاده می کنند (رابینز^۲، ۲۰۰۰).

هوش سازمانی^۳: توانایی یک سازمان در درک و پاسخ گفتن به محیطش، به طوری که بتواند به اهدافش دست یابد و رضایت ذی نفعان را جلب کند. (شوانینگر^۴، ۲۰۰۹)

تعاریف مولفه ها:

چشم انداز راهبردی^۵: به ظرفیت، ایجاد، پروانیدن و بیان اهداف سازمان اشاره میکند. سرنوشت مشترک^۶: هنگامی که تمام یا بیشتر افراد یک سازمان، مأموریت سازمان را بدانند، به احساس مشترکی رسیده و نقش خود را در موفقیت سازمان درک می کنند. میل به تغییر^۷: فرصتی است برای شروع کار و فعالیت به گونه ای دیگر روحیه^۸: احساس بالندگی و افتخار در یک سازمان، پیگیری وظایف شغل با علاقه و اشتیاق به منظور تحقق اهداف سازمان اتحاد و توافق^۹: وضعیتی است که افراد و گروهها خود را برای تحقق رسالت و مأموریت سازمان سازماندهی کرده، مسئولیتها و مشاغل را تقسیم نموده، و مجموعه ای از قوانین و مقررات را برای برخورد و ارتباط بایکدیگر و رویارویی با محیط وضع نمایند.

۱-Organization

۲-Robbins

۳- Organizational intelligence

۴- Schwaninger

۵- Strategic vision

۶- shared fate

۷- Appetite for change

۸- Sprit

۹- Alignment & congruence

کاربرد دانش^۱: استفاده موثر از دانش اطلاعات و داده ها
فشار عملکرد^۲: وضعیتی است که در آن هر یک از مجریان باید موضع اجرایی خاص خود را داشته باشند.

۱-۶-۲ تعاریف عملیاتی مولفه ها:

چشم انداز راهبردی: به این اشاره دارد که راهبردهای اساسی و مهم سازمان آموزش و پرورش شناسایی و کلیه کارکنان سازمان ضمن پذیرفتن، در جهت آن هماهنگ شده باشند. در عین حال متخصصان و رهبران فرصت بازبینی و بازنگری آن را در نشستهای سالیانه فراهم کنند. این مولفه از طریق سوالات ۲-۳-۱۵-۱۷-۳۲-۴۲-۴۸ پرسشنامه هوش سازمانی آبرشت اندازه گیری می شود.

سرنوشت مشترک: به این معناست که کارکنان آموزش و پرورش خود را عضوی از سازمان بدانند و مدیران بخش ها در برنامه ها، اجرا و ارزشیابی با مشارکت کارکنان عمل نمایند. در نتیجه این، آنان حس همدلی و همبستگی نسبت به اهداف سازمان پیدا می کنند. این مولفه از طریق سوالات ۴-۹-۱۹-۳۳-۳۶-۴۴-۴۷ اندازه گیری میشود.

میل به تغییر: به این اشاره دارد که سازمان آموزش و پرورش با انعطاف پذیری و سازگاری بیشتر با تغییرات محیطی میتواند به موفقیت و کامیابی بیشتری دست می یابد. در چنین سازمانی، کارکنان تشویق به نوآوری و پیدا کردن راههای بهتر انجام کار خود میشوند. این مولفه از طریق سوالات ۱۳-۱۴-۲۴-۲۸-۳۴-۴۳-۴۵ پرسشنامه آبرشت اندازه گیری می شود.

روحیه: به این اشاره دارد که سازمان آموزش و پرورش اگر روحیه بالایی را برای سازمان و افراد درون آن ایجاد کند، کارکنان بیشتر از حد انتظار تلاش می کنند و انرژی آنها دائما در حال افزایش است. این مولفه سوالات از طریق سوالات ۱-۵-۶-۱۰-۳۵-۳۷-۴۰ پرسشنامه آبرشت اندازه گیری می شود.

اتحاد و توافق: به این معناست که در سازمان آموزش و پرورش برای انجام مأموریت های سازمان به تقسیم کار و مسئولیت ها پردازند، و براساس یک سری قوانین به تعامل با یکدیگر و محیط پردازند. این مولفه از طریق سوالات ۱۲-۱۸-۲۰-۲۶-۳۸-۴۱ پرسشنامه آبرشت اندازه گیری می شود.

کاربرد دانش: به این اشاره دارد که توانایی خلق، انتقال، سازماندهی، سهمیم شدن و کاربرد دانش در محیط پیچیده سازمان آموزش و پرورش جنبه مهمی را نشان می دهد که موفقیت و شکست آن را میتواند تعیین کند. این سوال از طریق سوالات ۷-۲۱-۲۳-۲۹-۳۰-۳۱-۲۵ اندازه گیری می شود

فشار عملکرد: به این اشاره دارد که در سازمان آموزش و پرورش هر کس باید وظایف کاری خود را بدرستی انجام دهد و باید بصورت منطقی بین انتظارات فردی و سازمانی تعادل ایجاد شود. این مولفه از طریق سوالات ۸-۱۱-۱۶-۲۷-۲۲-۴۶-۴۹ اندازه گیری می شود.

۱- Knowledge Deployment

۲-Performance pressure

بهره‌وری^۱: معیاری برای سنجش و ارزیابی عملکردهاست که رابطه بین نهادها و ستانده‌های سازمان را مورد بررسی قرار می‌دهد. (آیتی، ۱۳۸۹)

بهره‌وری منابع انسانی^۲: به مفهوم استفاده مفید، موثر، و کارآمد از مهمترین عامل یعنی نیروی انسانی است.

۱-۷ قلمرو پژوهش

قلمرو موضوعی:

قلمرو موضوعی این تحقیق بررسی رابطه بین هوش سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل می‌باشد.

قلمرو زمانی:

مطالعات اولیه جهت طرح تحقیق از آبان ۱۳۹۲ آغاز گردیده و موضوع در آذر ۹۲ تصویب شد. بطور کلی قلمرو زمانی تحقیق مورد نظر را می‌توان سال ۹۳-۱۳۹۲ دانست.

قلمرو مکانی: این تحقیق در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل به انجام رسیده است.

۱- productivity

۲- Human resources productivity

فصل دوم:

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

از آنجایی که یکی از منابع شناخت، نظریات و اصول، و قوانین و یافته های پژوهشگران پیشین می باشد که در واقع بدنه غالب و محتوای اصلی کلیه چارچوب های نظری طرح های تحقیقاتی را تشکیل می دهد. و بالطبع با بررسی مبانی نظری و پیشینه تحقیق، زمینه های تحقیق پیش رو، شناسایی و مطالعه می شود. این فصل شامل سه بخش می باشد، در بخش اول به تعریف هوش سازمانی^۱، مفهوم، تاریخچه، اهمیت، دیدگاه های مختلف هوش سازمانی و مدل آلبرخت پرداخته شده است. در بخش دوم به مطالبی در مورد چپستی، تعاریف مختلف، عوامل افزایشنده و کاهشنده، نقش و اهمیت بهره وری منابع انسانی، نقش ها و چالش های جدید مدیریت منابع انسانی اشاره شده است. در بخش سوم به بررسی تحقیق های انجام گرفته (داخلی و خارجی) در رابطه با موضوع (هوش سازمانی و بهره وری منابع انسانی) پرداخته شده است.

بخش اول : هوش سازمانی

۲-۲ هوش سازمانی

هوش سازمانی عبارت است از، استعداد و ظرفیت یک سازمان در حرکت بخشیدن به توانایی ذهنی سازمان و تمرکز این توانایی در جهت رسیدن به رسالت سازمانی (الهیان، ۱۳۸۷). این ظرفیت تلفیقی از توانای هایی فنی و انسانی است که از آنها با عناوین هوش انسانی و هوش ماشینی یاد می کنند. هوش فنی توانایی سازمانی برای پردازش دانش و اطلاعات رایانه ای نشان می دهد. این امر تأثیری فوق العاده در تبادلات سازمان های امروزی دارد. اما هوش سازمانی بسیار مهم تر از هوش فنی در نظر گرفته می شود، زیرا بهره گیری موفق از فناوری اطلاعات بستگی به هوش انسانی یعنی مهارت های فکری دارد (فقیهی و جعفری، ۱۳۸۸). لیبویتس هوش سازمانی را اینگونه تعریف می کند: مجموعه تمام هوشمندی هایی که به منظور ایجاد دیدگاه های مشترک، فرایند بازنگری و باز بینی و هدایت کل سیستم مورد استفاده قرار می گیرد. از نظر ماتسودا، هوش سازمانی عبارت است از مجموعه های پیچیده، تعاملی، انباشته و هماهنگ کننده از هوش انسانی و ماشینی سازمان به عنوان کل، همچنین اظهار می دارد که هوش سازمانی شامل دو مفهوم است: ۱- به منظور یک فرآیند ۲- به منزله یک محصول. هوش سازمانی به منزله یک محصول، چگونگی طراحی سیستم های اطلاعات را با توجه به نیاز های هوش سازمانی در نظر می گیرد. هوش سازمانی به منزله یک فرآیند، به معنی تجزیه و تحلیل، طراحی و عملکرد موثر دانش سازمانی و فرایند های اطلاعاتی و حل مشکلات سازمانی است (همان منبع).

هوش سازمانی، یعنی داشتن دانشی فراگیر از همه عواملی که بر سازمان موثر است. داشتن دانشی عمیق نسبت به همه عوامل مثل مشتریان (جامعه و مخاطبین، ارباب رجوع و رقبا)، محیط اقتصادی، عملیات و فرآیندهای سازمانی (مالی، فروش، تولید، منابع انسانی و...) که تأثیر زیادی بر کیفیت تصمیمات مدیریتی در سازمان می گذارد، هوش سازمانی است. هوش سازمانی شما را برای تصمیم گیری در همه ی عوامل موثر بر سازمان و شرکت ها توانمند می سازد (خان زاده، ۱۳۸۶).

۱-Organizational intelligence

جدول ۱-۲ تعاریف هوش سازمانی

مجموعه ای متشکل از هوش انسانی و مصنوعی و تعامل میان آن ها	(ماتسودا ^۱ ، ۱۹۹۲)
ظرفیت پردازش و محاسبه ی که می تواند اطلاعات را زا بیرون و درون سازمان و در جهت حفظ و بقا سازمان به کار گیرد.	(مک مستر ^۲ ، ۱۹۹۶)
به ظرفیت یک شرکت در به کارگیری همه ی نیروی فکری کارکنانش و تمرکز بر آن در انجام ماموریت سازمان.	(آلبرشت، ۲۰۰۳)
توانایی سازمان جهت حل مسائل سازمانی و توجه به روی انسجام توانایی های فنی وانسانی در جهت حل مسائل	(سیمیک، ۲۰۰۵)
ظرفیت و پتانسیل یک سازمان در خلق دانش و استفاده از این دانش بطور راهبردی در سازگاری با محیط اطرافش	(هلال ^۳ ، ۲۰۰۶)
هوش سازمانی را قدرت یک سازمان در فهم و پاسخ دادن به محیط پیرامونش که قادر به دست یابی به اهدافش باشد و رضایت ذی نفعان را داشته باشد اطلاق می کند.	(شوانینگر، ۲۰۰۹)
هوش سازمانی را توانایی یک سازمان در ایجاد دانش و شناخت و به کاربرد آن به شکل استراتژی برای وفق دادن خود با محیط پیرامونش تعریف کرده است.	(لئون گابریلا، ۲۰۰۹)
هوش سازمانی به معنای استفاده از توان بالقوه سازمان برای اخذ تصمیمهای سریع وصحیح، سعی در یادگیری دائم، استفاده از خلاقیت و نمایش مهارت های متفاوت در موقعیتهای غیرمنتظره و بحرانی است که برای انطباق با تغییرات به سیستم کمک می کند.	(آرستین ^۴ ، ۲۰۱۰)

۳-۲ مفهوم هوش سازمانی:

مفهوم هوش سازمانی مفهومی جدید در عرصه ی متون سازمان و مدیریت است. پیشینه موضوعی هوش سازمانی به دهه ۱۹۹۰ بر میگردد و ریشه های آن را باید در نظریه های یادگیری سازمانی جستجو کرد. برای درک هوش سازمانی بهتر است که رویکرد پیتر سنگه^۵ (۱۹۹۰) را در این رابطه در نظر بگیریم. نگاه سنگه به سازمان یادگیرنده به عنوان گروهی از افراد که به طور مستمر ظرفیت شان را در خلق نتایج مطلوب ارتقا می دهند می باشد. او در کتاب خود تحت عنوان اصل پنجم این چنین بیان می دارد: برای اینکه یک سازمان به سازمان یادگیرنده تبدیل شود اعضای آن باید تفکر و مدل های جدیدی را خلق کند و همچنین بینش وهدف مشترکی داشته باشند (لفر و همکاران، ۲۰۰۹).

-
- ۱- Matsuda
 - ۲- MCmaster
 - ۳- Halal
 - ۴- Ercetin
 - ۱- Seonghee

۴-۲ تاریخچه هوش سازمانی

مفهوم هوش سازمانی از دهه ۱۹۸۰ جای خود را در محافل آکادمیک باز کرد. برخی از نویسندگان ادعا کرده اند مایکل پورتر مفهوم هوش سازمانی رقابتی را خلق کرده است. از سوی دیگر کارل آلبرخت نیز یکی دیگر از پیشگامان اصلی در زمینه طراحی هوش سازمانی است. تی ماتسودای ژاپنی هم یکی از پدید آورندگان نظریه هوش سازمانی می باشد. کاربرد آن در سازمان های امروزی آنقدر مهم و با ارزش است که بسیاری از کشورها نظیر فرانسه، ژاپن، سوئد و ایالات متحده در استفاده از سیستم های هوش سازمانی پیشرفت های قابل ملاحظه ای داشته اند (آشتیانی، ۱۳۸۹).

۵-۲ اهمیت هوش سازمانی

سازمان های امروزه با تغییرات و تحولات نوظهوری در محیط های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، فناوری و سیاسی مواجه هستند. واکنش موفق سازمان ها به محیط پویای امروز نیازمند توانمند های هوشمندانه ای نظیر تفکر استراتژیک، یادگیری، ارتباطات، مدیریت دانش و حافظه سازمانی (ملک زاده، ۱۳۸۹). امروزه با اطمینان کامل می توان ادعا کرد که شناسایی و استفاده از هوش سازمانی در حال حاضر پاسخ به شرایط فعلی و نیازمندان است. سازمان ها با بهره گیری از هوش سازمانی، اثربخشی استفاده از ساختار های اطلاعاتی موجود در راستای اهداف خویش افزایش داده و اطلاعات را از حالت عملیاتی و محدود شده به استفاده در لایه های اجرایی سازمان برای استفاده مدیران توسعه داده شده است (بیک زاده، وهماکاران، ۱۳۸۹). هوش سازمانی که هوش انسانی را در بر می گیرد، منبعی نامحدودی از سرمایه های فکری است که اگر به درستی شناسایی و مدیریت نشود. توانایی سازمان را در انطباق با نیازهای محیطی افزایش می دهد. همچنین با فراهم کردن زمینه مناسب، شرایط لازم برای خلق مدیریت دانش و یادگیری سازمانی فراهم می شود و توانایی خلاقیت و نوآوری در سازمان ارتقا می بخشد. به بیان دیگر در صورتیکه زمینه لازم برای ارتقا هوش سازمانی فراهم شود سازمان ها به صرف انرژی و منابع کمتر و اقدامات هوشمندانه تحقق یافتند اهداف را تسریع و تسهیل می کند، یعنی کارایی و اثربخشی و بهره وری سازمان را ارتقا دهد. شناخت هوش سازمان به تعیین نقاط قوت و ضعف یک سازمان کمک می کند و راهنما و تسهیل کننده توسعه سازمان می شود تا به طراحی برنامه های آموزشی و تطبیقی تمرکز کنند (چیکر و آدا^۱، ۲۰۰۸).

۶-۲ از هوش فردی تا هوش سازمانی

هوش فردی عبارت است از ظرفیت پردازش اطلاعات و نحوه سازگاری با محیط جدید. در واقع هوش فردی ظرفیت انتقال اطلاعات برای تداوم توسعه، سازگاری و پایداری در محیط داخلی و خارجی هر سیستم بازی است.

علیرغم هوش فردی، هوش سازمانی به تقسیم دانش میان اعضای سازمان می پردازد و باعث میشود فرد در سازمان تناسب یافته و اثربخش گردد. در واقع نقش هوش سازمانی آن است که قطعات دانش را بجا برای افراد مناسب گرد هم آورد تا از تصمیم گیری پشتیبانی کند. این دانش لزوماً توسط افراد خلق نمیشود بلکه تعامل با افراد، رسانه های جمعی و هوش را در برمی گیرد (آشتیانی و چوبندیان، ۱۳۸۹). هدف از هوش سازمانی، ارائه بهترین پشتیبانی از سازمانهای حرفه ای و غیر حرفه ای در اجرای امور و تحقق مقاصد آنهاست. هوش سازمانی شامل ابعاد بیش از هوش جمعی اعضای سازمان است و بعنوان دارایی از تعاملات پیچیده سیستمهای فرعی سازمانی و شیوه قرار گرفتن آنها گرد هم به حساب می آید (سهرابی، ۱۳۹۰).

سه فرضیه زیربنایی برای سازگاری هوش فردی و پذیرش آن در سازمان مطرح شده است که عبارتند از:

اولین فرضیه مبتنی بر تشابه عملکرد میان هوش فردی و هوش سازمانی است. هوش سازمانی بعنوان ظرفیت پردازش اطلاعات بر طبق اهداف و تفسیر، رمز گشایی و تبدیل اطلاعات مطرح می شود و از این رو سازمان می تواند پتانسیل سازگاری فرد با محیط را بهبود بخشد. این نکته که هوش سازمانی تطبیقی است در فرضیه دوم جای دارد، بدین معنی که خود را با شرایط و موقعیت تطبیق می دهد. سومین فرضیه معتقد است که هوش سازمانی یک فرایند یادگیری تجربی است (گلین، ۱۹۹۶). در نهایت، اگر چه هوش فردی و هوش سازمانی در کلیات تشابهاتی با یکدیگر دارند، اما یکسان تلقی نمی شود. هوش سازمانی یک پیامد اجتماعی است و از مفهوم هوش فردی متمایز است. همچنین ادعا میشود که هوش سازمانی حاصل اجتماعی الگوهای سازمانی، کلیشه های تعاملی و فرهنگ سازمانی است. از اینرو، می توان فرض کرد هوش سازمانی بخاطر ساختار اجتماعی از هوش فردی است (آشتیانی و چوبندیان، ۱۳۸۹).

۷-۲ بررسی هوش سازمانی از دیدگاه های مختلف:

تحقیقات اخیر نشان داده است که هوش سازمانی با بسیاری از مفاهیم مدیریت مانند مدیریت دانش یادگیری سازمانی و رفتار شهروندی، سازمان یادگیرنده و بهره وری در ارتباط است. بنابراین مفهوم هوش سازمانی درسازمانهای پیچیده امروزه از جمله مفاهیم نوین در دانش مدیریت میباشد. و سازمانهای آموزش و پرورش برای پویایی و افزایش اثربخشی سازمانی راهی جز بهره گیری از آن را نخواهند داشت. برخی از دانشمندان هوش سازمانی را از دیدگاه معرفت شناختی بررسی نموده اند. دیدگاه شناختی، دیدگاه رفتاری و دیدگاه عاطفی - اجتماعی سه مقوله ای است می باشند که هوش سازمانی را مطرح کرده و هدف کلی این است که چگونه آمیزش مکاتب مختلف اندیشه می تواند درک جامعی از هوش سازمانی در مدیریت و ادبیات توسعه سازمانی ارائه دهد.

۱-۷-۲ دیدگاه شناختی^۱:

در این رابطه هوش فردی بعنوان توانایی پردازش اطلاعات جهت حل مسائل یا تامین نیازهای ضروری مطرح شده است. اشتراک دیدگاه در سطح یک سازمان که توانایی پردازش اطلاعات نیز در آن بیان گردیده،

۱- Cognitive perspective

هوش سازمانی را با اهمیت جلوه داده است. بویژه زمانیکه مشخص می‌گردد هوش به مفهوم پردازش اطلاعات در جستجوی دریافت، درک و پیش بینی اینکه چگونه سازمانها اطلاعات را تفسیر، ذخیره، توزیع و در نهایت استفاده می‌کنند. تمامی سازمانها دارای هوش سازمانی هستند و اینکه هیچ کدام از سازمانها و هیچ کدام از افراد سازمانها از هوش بهره ای ندارند، صحیح نیست. ولی در عمل با وجود اینکه بعضی از سازمانها از این قابلیت خود بطور موثر استفاده نمی‌کنند و کمتر هوشمندانه عمل می‌کنند (آکن، ۲۰۰۷).

۲-۷-۲ دیدگاه رفتاری^۱:

از دیدگاه رفتاری هوش نه بعنوان ویژگی ثابت، بلکه بعنوان خصوصیت تعریف شده، اگر محدود نباشد، به وسیله رفتارها تعریف گردیده است. از دیدگاه اسکینر "افسانه هوش" نه به معنای موجودیت یا یک ویژگی ثابت، بلکه آن مثل اصطلاحات دیگری همانند ذهن و یا شخصیت که تنها در آن مراجعات عینی رفتارهایی که فرصت وجود به آنها می‌دهند، هستند. بویژه اینکه پیشنهاد می‌کند فرد باید این واژه را تجزیه و تحلیل نماید تا این مفهوم را بدقت درک کند. لذا طبق نظر اسکینر، هوش یا رفتار هوشمندانه آن چیزی است که ما مشاهده می‌کنیم، هنگامی که ما می‌گوییم فرد دریافت می‌کند و انتخاب درستی نیز می‌کند. در این رابطه هوش بوسیله رفتار سازگار نشان داده شده و بر رسیدن به اهداف و آرمان و آرزوها و انگیزه های افراد دلالت دارد (همان منبع).

۳-۷-۲ دیدگاه عاطفی - اجتماعی^۲:

هوش اجتماعی بعنوان توانایی روابط بین شخصی و یا توانایی درک و ارتباط با مردم اطلاق می‌گردد. این هوش در برگیرنده هوش عاطفی، هوش بین شخصی و بین افراد و نیز هوش عملی می‌باشد. بجاست که بگوییم هوش اجتماعی با هوش عاطفی بطور کلی برابر است. از دیدگاه ساختار هوش عاطفی، اجزاء هوش سازمانی از ساختارهای توانش عاطفی شامل دینامیک های تجربی، مصالحه، شناسایی، تشویق، آزادی، بازی و نشاط تشکیل شده است (همان منبع).

۴-۷-۲ هوش سازمانی از دیدگاه ماتسودا^۳:

از نظر ماتسودا (۱۹۹۲) هوش سازمانی از دو دیدگاه مورد بررسی قرار گرفته است:

۱- هوش سازمانی به عنوان یک فرآیند

۲- هوش سازمانی به عنوان نتایج فرآیند.

وقتی هوش سازمانی به عنوان یک فرآیندمورد توجه قرار گیرد بیانگر پیچیدگی های ناشی از تقابل تجمیع و هماهنگی هوش انسانی و فنی درون یک سازمان است پیچیدگی تقابلی هوش سازمانی نشان دهنده رابطه میان انسان ومولفه های فنی سازمان است. تجمعی بودن هوش سازمانی به صورت سلسه مراتبی نمود پیدا

۲- Behavioral perspective

۳- Social / Emotional perspective

۴- Matsuda

می یابد که شامل دانش فردی، گروهی و سازمانی است. هماهنگی در نگاه به هوش سازمانی به عنوان یک فرآیند دارای نقش مهم محوری نسبت به ابعاد فرایندی تقابل و تجمیع دارد. هوش سازمانی به عنوان یک فرآیند دارای پنج مولفه ی اساسی می باشد.

۱- حافظه ی سازمانی : توانایی نگهداشت وقایع، موقعیت ها، رفتارهای موقّق و نا موقّق.
۲- دانش سازمانی : توانایی سازمان برای درک و فهم و تفسیر است که سازمان را قادر می سازد که بر اصول و مبانی خود متمرکز شوند.

۳- یادگیری سازمانی : توانایی استفاده در کاربرد دانش ذخیره شده در حافظه ی سازمانی و یادگیری بر مبنای تجربه ی کسب شده در گذشته تعریف می شود.

۴- ارتباطات سازمانی : حاصل تبادل داده ها، اطلاعات و دانش میان افراد درون و برون سازمان میباشد.
۵- نتیجه گیری سازمانی : مشتمل بر پرهیز و اجتناب، غلبه و فائق آمدن بر مشکلات و حلّ مسایل دانست. هوش سازمانی به عنوان نتایج یک فرآیند بیانگر کلیت و جامعیت و قسمت ها و بخش های ساختار یافته و جهت دار اطلاعات است. هوش سازمانی در چنین وضعیتی تولید شود باید برای توانمند شدن توانایی سامان های اطلاعات حل مسایل سازمانی مناسب مورد استفاده قرار گیرد (ماتسودا، ۱۹۹۲).

۲-۷-۵ هوش سازمانی از دیدگاه ویلیام هلال^۱:

هوش سازمانی چیست و چگونه مدیران میتوانند از آن استفاده کنند؟ هوش سازمانی ظرفیت یک سازمان برای ایجاد دانش و استفاده آن برای وفق دادن با محیط یا بازار از لحاظ استراتژیکی است، هوش سازمانی شبیه به (آی.کیو) است، اما در یک سطح سازمانی شکل گرفته است.

سازمان ها درست مثل افراد، به دلایل متعدد ممکن است از هوششان برای موفقیت استفاده نکنند، و نیز ممکن است هوششان را به کار نبرند، اگر رهبران خوبی همراه با استراتژیهای زیرکانه و محیط مطلوب نداشته باشند. در زمانیکه عقاید مهیج و افروزنده ای همچون یادگیری سازمانی، مدیریت علمی و دارایی های ذهنی مورد استفاده قرار می گیرد، درک سختی از چگونگی ارزیابی کردن این تمرینات، و اینکه چگونه می توانند توسعه و بهبود یابند وجود دارد. همچنین ما نمی فهمیم که چگونه دانش توسط فنآوری اطلاعات افزایش می یابد. هوش سازمانی ظرفیت یک سازمان برای ایجاد دانش و استفاده آن برای وفق دادن با محیط یا بازار از لحاظ استراتژیکی است. هوش سازمانی شبیه به آی.کیو است، اما در یک سطح سازمانی شکل گرفته است، اطلاعات افزایش می یابد وقتی تقسیم شود (هلال، ۱۹۹۸).

هلال و همکارانش هوش سازمانی را برای تابعی از پنج زیرسیستم شناختی می دانند که عبارتند از ساختار سازمانی، فرهنگ، روابط ذیفعان، مدیریت دانش و فرآیند های استراتژیک (لی بویتز^۲، ۲۰۰۰).

۱- William e halal

۱- Liebowitz

۲-۷-۶ هوش سازمانی از دیدگاه گلین^۱:

گلین معتقد است هوش سازمانی حاصل جمع اجتماع و تعامل هوش تک تک اعضای سازمان است. هوش سازمانی فرایندی اجتماعی است که تئوری آن براساس هوش انسانی طرح ریزی شده است. سرمایه های هوش سازمانی استعدادها، مهارت ها و تجربه های مدیران و کارکنان در سطوح مختلف سازمانی و اظهار نظرهای تخصصی کارشناسان و مشاوران است (گلین، ۱۹۹۶). وی در سال ۱۹۹۵ با انتشار مقاله ای سه مدل از هوش سازمانی ارائه کرده است. مدل تجمع یا انباشتگی، مدل تلاقی و مدل توزیعی گلین هوش سازمانی را به سه رده ساده طبقه بندی کرد که عبارتند از: (۱) تجمع هوش فردی، (۲) رابطه متقابل، درهم تنیدگی هوش فردی، (۳) هوش سازمانی به عنوان یک نظام بزرگتر. همچنین از نظر گلین هوش سازمانی شامل کارکرد های پردازش اطلاعات است که امکان سازگاری با تقاضا محیط را فراهم می آورد و وابسته به شروع نوآوری و اجرای آنهاست. (فقیهی و جعفری، ۱۳۸۸).

۲-۷-۷ هوش سازمانی از دیدگاه مایکل مک مستر^۲:

از دیدگاه مک مستر هوش سازمانی قابلیت یک سازمان است به عنوان یک کل، در افزایش اطلاعات، نوآوری دانش و عمل موثر برپایه ایجاد دانش. مک مستر لانه مورچه ها را از لحاظ وجود هوش بررسی می کند و بیان می دارد که لانه مورچه ها بسیار و بی نهایت قابل انعطاف و قابل تعدیل است. حساسیت ها و ادراکات این هوش، حساسیت ایجاد می کند و عمل (بازخورد) می گیرید. این کار ادامه می یابد برای یافتن غذا و حفظ لانه و حفظ بقای گونه ها. بعضی ها بطور باور نکردنی خانه هایی سیستماتیکی و کاملی می سازند، دانش، هوش و ظرفیت و قابلیت انجام این کار کجاست؟ این نه درملکه هاست، نه قوانین و نه مراکز منبع و انبار. اگر اینگونه، انتظار داریم مورچه هایی بیابیم که واقعا هوشمند و زیرکند. هوش و چگونگی دانش رابطه و ارتباط لانه را ساخته است. منظور او از هوش و ترکیبش با دانش موجود و قابلیت استفاده از آن است. با عبارت هوش سازمانی آنچه را در سطح سازمان می خواهیم بدست آوریم را بیان می کنیم، مثل قابلیت هوشی، ایجاد دانش و حس، انعطاف عمل، خلاقیت و راه های تعدیل. هوش سازمانی منبعی است از آینده که برای دستیابی به آن نیاز داریم تا متفاوت فکر کنیم، و متفاوت سازماندهی کنیم. مشخصه های هوش عبارتند از: خطی نبودن، بیان تغییرات، حمل و نقل، اختراعات و دیگر نتایجی که مثل جهش های کوانتومی ظاهر می شوند (مک مستر، ۱۹۹۶).

۲-۷-۸ عناصر هوش سازمانی از دیدگاه ورییاد:

۱- ادراک (نظارت بر جمع آوری اطلاعات) با چه مطلوبیتی سازمان اطلاعات مربوط به خود و محیط اطرافش را جمع آوری و تجزیه و تحلیل می کند؟

۲- ارزیابی معنادار: با چه مطلوبیتی سازمان خود و محیط اطرافش را می فهمد؟

۲- Glenn

۳- Michael McMaster

- ۳- استدلال : تا چه اندازه فرآیندهای تفکر، تصمیم گیری، خط مشی و اقدامات در سازمان اثربخش است؟
- ۴- ذخیره دانش : باچه مطلوبیتی سازمان تجربیات خود را به طریق سودمند و قابل دسترسی ذخیره می کند؟
- ۵- یادگیری : چگونه سازمان دانش، قابلیت ها و فرآیندهای خود را توسعه داد و بهبود می بخشد؟
- ۶- ارتباطات : چگونه افراد و گروهها به تبادل اطلاعات و دانش پرداخت و در ایده ها و معانی سهیم میشوند؟

۲-۷-۹ مدل آلبرخت

کارل آلبرخت (۲۰۰۳) برای موفقیت یک کسب و کار (سازمان) به داشتن عامل انسانی هوشمند، تیمهای هوشمند و سازمان های هوشمند اشاره می کند: هنگامی که افراد باهوش در یک سازمان جمع می شوند به سوی کند ذهنی و کم هوشی جمعی گرایش میابند (جعفری و فقیهی، ۱۳۸۸). آلبرخت برای پاسخ گویی و جلوگیری از کند ذهنی گروهی، از عنوان هوش سازمانی استفاده می کند. و هوش سازمانی را دارای ابعاد می داند که این هفت بعد به شرح زیر می باشد.

چشم انداز راهبردی^۱: به قابلیت خلق و ظرفیت ایجاد، بیان اهداف سازمان اشاره دارد. **سرنوشت مشترک**^۲: هنگامی که تمام یا بیشتر افراد یک سازمان، اهداف و رسالت سازمان را بدانند و به احساس مشترکی رسیده و نقش خود را در موفقیت سازمان درک می کنند. آنان قادر خواهند بود با هم افزایی، برای رسیدن به اهداف شان تلاش کنند.

میل به تغییر^۳: فرصتی است برای شروع کار و فعالیت به گونه ای دیگر. البته میل به تغییر باید در جهت تحقق چشم انداز راهبردی سازمان باشد.

روحیه^۴: احساس بالندگی و افتخار در یک سازمان، پیگیری وظایف شغل با علاقه و اشتیاق به منظور تحقق اهداف سازمان.

اتحاد و توافق^۵: فعالیت هر سازمان به شدت به داده ها، اطلاعات و دانش کسب شده، تصمیمات سازمانی، قضاوت، ذکاوت و حس مشترک شایسته سالاری افراد و نیز صحت اطلاعات کاربردی که در هر لحظه با ساختار سازمان عجین شده وابسته است.

به کارگیری دانش^۶: برقراری جریان آزاد دانش در سرتاسر سازمان، ایجاد تعادل بین حفاظت و نگهداری از اطلاعات ارزشمند، و دسترسی عناصر کلیدی سازمان به این اطلاعات در مواقع ضروری.

۱- Strategic vision

۲- Shared fate

۳- Appetite for change

۴- Spirit

۱- Alignment & congruence

۲- performance pressure

فشار عملکرد^۱: وضعیتی است که هر یک از افراد سازمان، خود را شریک و مالک عملکرد آن سازمان میدانند. یعنی هر فرد باید آنچه را که می بایست به آنها دست یابد، احساس کرده به درستی و اعتبار اهداف سازمان اعتقاد دارد. در این حالت، فرهنگ پذیرش بارمسولیت شکل می گیرد (آلبرشت، ۲۰۰۲).

۸-۲ بخش دوم: بهره وری منابع انسانی

۸-۲ تعاریف و تاریخچه بهره وری

استفاده از واژه بهره وری به بیش از دو قرن قبل باز می گردد، در فرهنگ لغات کلمه «productive» یا «productivity» به معنای «تولید نمودن» و «قدرت تولید» از فعل «produire» در زبان فرانسه و یا «produce» در زبان انگلیسی گرفته شده است. کلمه بهره وری اولین بار بطور رسمی در سال ۱۷۶۶ توسط فرانسوا کنه^۲ طبیب لوئی پانزدهم و طرفدار مکتب فیزیوکرات ها که در آستانه پیری به مطالعه اقتصاد پرداخته بود، در کتاب جدول اقتصادی مطرح شده است. (بلقیسی، ۱۳۷۳)

حدود یک قرن بعد در سال ۱۸۸۳ به طوری که فرهنگ لغات لاروی بیان میکند، فرانسوی دیگر به نام لیتره^۳ لغت بهره وری را قدرت و تولید کردن تعریف نمود. در اوایل قرن ۲۰ واژه بهره وری مفهوم دقیقتری پیدا کرده است و بعنوان رابطه بازده (ستانده) و عوامل در نظر گرفته شده است. (هنری، ۱۳۸۲)

در سال ۱۹۵۰، سازمان همکاری اقتصاد اروپا بهره وری را چنین تعریف کرده است «بهره وری عبارت از خارج قسمت بازده بعنوان یکی از عوامل تولید، بدین ترتیب می توان از بهره وری سرمایه، بهره وری سرمایه گذاری، بهره وری مواد خام نام برد. (محمدی، ۱۳۹۰)

در دهه ۱۹۹۰، جان کندریک و دانیل کریمر بهره وری را تولید سرانه یا میزان تولید ناخالص داخلی به ازای ساعت کار هر نفر دانستند. (انصاری جعفری، ۱۳۸۹)

طی دهه ۱۹۹۰، سازمان بهره وری ژاپن با همکاری دکتر دمینگ، مفاهیم جدیدی را در زمینه بهره وری بهره وری و کیفیت ارائه نمودند که مورد توجه بسیاری از صاحب نظران علم سازمان و مدیریت قرار گرفته است. (حاج کریمی و پیرایش، ۸۵). از دیرباز بهره وری مورد توجه بسیاری از صاحب نظران و محققان رشته های اقتصاد، حسابداری، روانشناسی صنعتی و سازمانی، فیزیکدانان، مهندسان و مدیران بوده است. درک، دانش، تجربه، زمینه ها و شرایط محیطی موجب تعریف و تفسیر آنها از بهره وری به شیوه های مختلف شده است.

رابرت کندل^۴ بهره وری را اینگونه تعریف کرده است: «بهره وری در سطح سازمانی معیار عملکرد است، بهره وری رابطه بین ستانده تولید شده در یک دوره زمانی (کالا و خدمات) و داده مورد نیاز برای تولید از جمله نیروی کار، مواد، انرژی و سرمایه در سطح کیفی مطلوب است. (صداقتی، ۱۳۹۱)

تعریف سازمان ملی بهره وری ایران از بهره وری بدین گونه است: «بهره وری یک فرهنگ است، یک نگرش

۳- Knowledge deployment

۴- Francois quensney

۵- Littre

۱- Robert kandel

عقلانی به کار و زندگی است که هدف آن هدفمندانه تر کردن فعالیت ها برای دست یابی به زندگی بهتر و متعالی است. (همان منبع، ۱۳۹۱)

تعریف بهره وری در چارچوب تفکر سیستمی: « بهره وری عبارت است از بدست آوردن حداکثر سود ممکن از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات، زمان و مکان برای ارتقاء سطح رفاه جامعه. (ابطحی، ۱۳۸۳)

۲-۹ بهره وری، تولید، اثربخشی و کارایی:

تولید به عملیات و فعالیت های فیزیکی ساختن کالاها و ارائه خدمات مربوط می شود. حال آنکه بهره وری به استفاده همراه با کارایی منابع برای تولید کالا و ارائه خدمات میشود. دو عنصر اساسی بهره وری، کارایی و اثربخشی است که کارایی نسبت بازده واقعی بدست آمده به بازدهی استاندارد و تعیین شده مورد انتظار است و اثربخشی، درجه و میزان نیل به اهداف تعیین شده است. کارایی جنبه کمی دارد ولی اثر-بخشی جنبه کیفی دارد. در حالت کلی میتوان چنین گفت: بهره وری مجموع اثربخشی و کارایی است نه هر کدام به تنهایی (محمدی، ۱۳۹۰).

۲-۱۰ انواع شاخص های بهره وری:

با توجه به اینکه بهره وری توسط اقتصاد دانان، حسابداران، مدیران، سیاستمداران و مهندسان صنایع تعریف می شود، تعاریف نسبتاً متفاوتی از بهره وری می توان ارائه داد. در این باره چهار نوع شاخص اصلی بهره وری مطرح است که عبارتند از:

۲-۱۰-۱ بهره وری جزیی^۱:

بهره وری جزیی عبارت است از نسبت ستاده به یکی از عوامل نهاده. بعنوان مثال: بهره وری نیروی کار، یعنی نسبت ستاده به نهاده نیروی کار که یک معیار بهره وری جزیی است. به همین ترتیب بهره وری سرما-یه و بهره وری مواد اولیه، نمونه هایی از بهره وری جزیی هستند.

۲-۱۰-۲ بهره وری عوامل کلی^۲:

بهره وری عوامل کلی عبارت است از نسبت ستاده خالص به مجموعه نهاده های نیروی کار و سرمایه، ستاده خالص عبارت است از ستاده کل منهای کالاها و خدمات واسطه ای خریداری شده، به عبارت دیگر، مخرج این نسبت همیشه شامل عوامل نهاده نیروی کار و سرمایه می شود.

۲-۱۰-۳ بهره وری کل^۱:

۲- Partial productivity

۱- Total factor productivity

بهره وری کل عبارت است از نسبت ستاده کل به مجموع تمامی عوامل نهاده. بنابراین معیار بهره وری کل، تاثیر مشترک تمامی نهاده ها در تولید را نشان می دهد.

۲-۱۰-۴ بهره وری جامع کل^۲:

بهره وری جامع کل عبارت است از حاصلضرب شاخص بهره وری کل در شاخص عوامل غیر قابل ملموس. این شاخص، پیچیده ترین معیاری است که مفهوم شاخص بهره وری را نسبت به آنچه رایج و متداول است وسعت می بخشد، زیرا در برگیرنده عوامل کیفی مرتبط با رضایت مصرف کننده است (سومانث، ۲۰۰۳).

۲-۱۱ نیروی انسانی محور بهره وری:

نظر به اینکه انسان خود مولد و مصرف کننده تکنولوژی است، درک اینکه چرا نیروی انسانی مهم ترین عامل توسعه اقتصادی - صنعتی به شمار می رود، و اصولاً چرا نقش کلیدی و محوری در ارتقاء بهره وری را برای انسان قائل شده اند؟، مشکل نخواهد بود. علت این امر آن است که تنها انسان میتواند کمیت و کیفیت کار خود را ارتقاء دهد، طرح های جدید ارائه دهد و با خلاقیت خود مشکلات را از پیش را بر دارد، بر نیروی کار خود بیفزاید و راهکار کاهش هزینه ها را بیابد و در حقیقت تنها عاملی است که میتواند تغییراتی در خود و محیط اطراف خود بوجود آورد، از طرفی دیگر چون انسان نه تنها عامل، بلکه هدف بهره وری نیز میباشد، بنابراین اهمیت دادن و توجه به انسان نیز به این خاطر دو چندان می گردد. بدیهی است که رشد انسان و بهره وری در گرو یکپارچگی شخصیت و جریان زندگی او خواهد بود و این نیز مرهون حاکمیت اصول وحدت- بخش بر تمام بنیادهای اجتماعی است. شالوده ارتقای بهره وری تکیه بر نیروی انسانی است و توجه به این منبع عظیم و بالقوه باعث شکوفایی آن می شود (محمدی، ۱۳۸۷، به نقل از نصر اصفهانی، ۱۳۹۰).

نظر به اینکه بهبود بهره وری در سازمانها بستگی به کارکنان دارد، باید با دادن آگاهی و هوشیاری به آنها و فراهم کردن فرصتهایی جهت مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم گیری، بهره وری سازمان را افزایش داد. برای بهبود بهره وری در سازمان ها باید دیدگاه مدیران، کارکنان دفتری و کارگران ساده را مورد توجه قرار داد. در مرحله اول، ایجاد بهره وری بستگی زیادی به تلاشهای نیروی انسانی موجود در سازمان یا هر موسسه دارد، دوم ساختار سازمانی مناسب و داشتن اختیار و مسئولیت مدیر در جهت انجام فرایند تصمیم گیری تاثیر بسیاری در دستیابی به بهره وری بالا را دارا می باشد (چان^۳، ۲۰۰۷). رقابت زیاد بین سازمان ها، باعث شده است که مدیران این سازمانها از هر فرصتی که بدانند سبب پیشرفت آنان میگردد، استقبال کنند. در ۲۵ سال گذشته تاکید بسیار زیادی بر بهره وری بوده است، به همین دلیل تلاش گردیده، اغلب محدودیت-هایی را که برای کارکنان وجود دارد از بین برده تا بتوانند به بهره وری بیشتری دست یابند. ارتقاء بهره وری، یکی از عوامل موثر بر بهبود سازمان ها است که در این راستا، عوامل متعددی ممکن است نقش آفرینی

۲- Total prpductivity

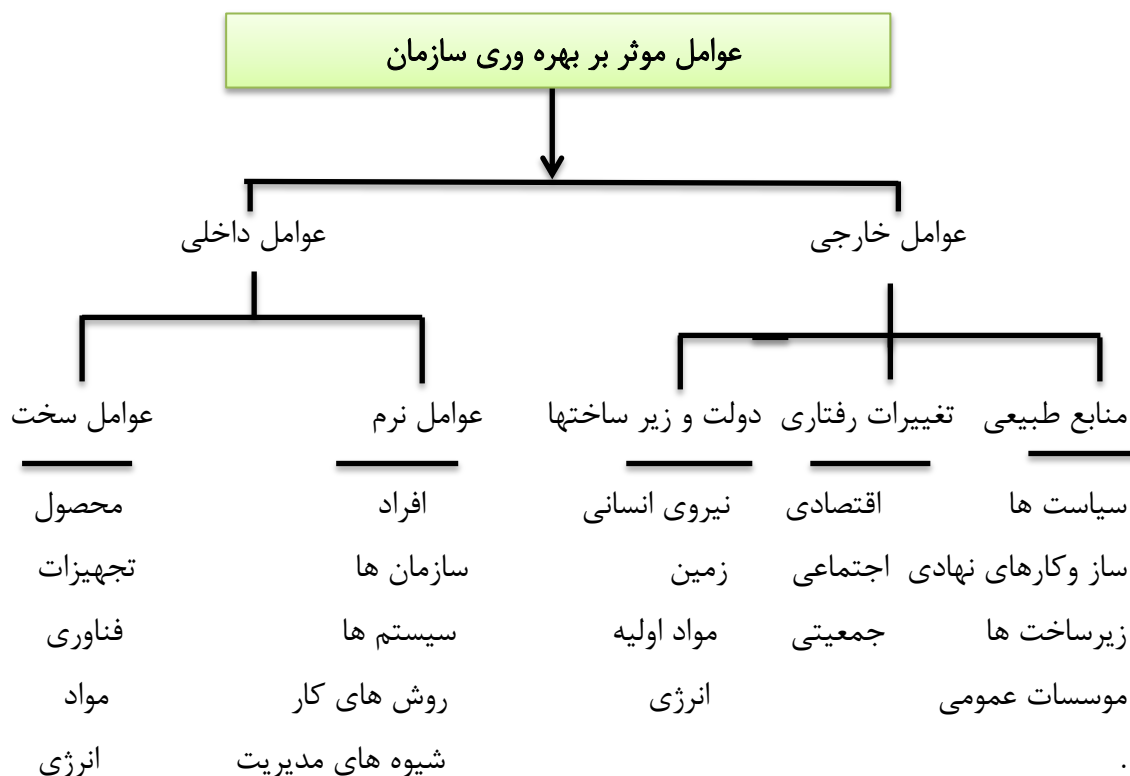
۳- Comprehensive total productivity

۱- Chan

نمایند. با توجه به اهمیت نقش عامل انسانی در سازمان ها ، توجه به آن از اولویت بالایی برخوردار است. شناخت عوامل موثر بر بهره وری کارکنان به مدیران کمک می کند تا با مدیریت بر این عوامل، بر بهره وری کارکنان و در نهایت بهره وری سازمان بیفزایند (رینولدز^۱، ۲۰۰۴).

۲-۱۲ عوامل موثر در بهره وری سازمان:

اساساً عوامل متعددی در بهره وری سازمان موثرند و تمام محققان این رشته نیز پذیرفته اند که برای افزایش سطح بهره وری سازمان عامل یا علت واحدی را نمی توان ارائه داد، بلکه از دیدگاه آنان، ارتقاء بهره وری را باید نتیجه ترکیبی از عوامل مختلف دانست. سازمانی که بتواند کلیدی ترین عوامل را شناسایی و از آنها در ارتقا و بهبود برنامه های خویش بهره گیری نماید ، طبعاً سازمانی موفق و کارآمد و پیشتاز خواهد بود.



شکل ۲-۱ عوامل موثر بر بهره وری (جونس^۲ و همکاران، ۲۰۰۶)

بهره وری منابع انسانی^۳:

۲-۱۳ بهره وری نیروی انسانی چیست؟

کمیت و کیفیت بازده فعالیتها را از طریق مختلف میتوان افزایش داد، بعنوان مثال با توسعه ظرفیتهای و یا از طریق مدرنیزاسیون ، و یا با کنترل محصول و مواد اولیه و خام و واسطه ای، و یا با ارتقا سطوح علمی و

۲- Reynolds

۳- Jones

۱- Human resources productivity

مهارتی نیروها و یا تامین نیازهای اساسی کارکنان، میتوان تغییراتی مطلوب را در نتایج فعالیتها بوجود آورد. بهره وری نیروی انسانی به جنبه ای از افزایش کمیت و بهبود کیفیت محصول (کالا یا خدمات) اطلاق می - گردد که به واسطه ارتقای سطح کیفی و تلاش نیروی انسانی ایجاد شده باشند. مطابق این تعریف بین بهره - وری و میزان بکارگیری توانهای بالقوه و بالفعل افراد یک رابطه مستقیم بوجود می آید. (صداقتی، ۱۳۹۱)

هر چه درصد بیشتری از این توان ها به جریان انداخته شوند ، می توان انتظار بهبودی بیشتری از بهره وری داشت. در واقع بهره وری نیروی انسانی با افزایش درجه اثربخشی فعالیت ها، افزایش می یابد.

بهره وری منابع انسانی یعنی به حداکثر رساندن استفاده از منابع نیروی انسانی به روش علمی به منظور کاهش هزینه ها و رضایت کارکنان، مدیران، و مصرف کنندگان، و نیز حداکثر استفاده مناسب از منابع انسانی بمنظور حرکت در جهت اهداف سازمان با کمترین زمان و هزینه (مینایی فرد، ۱۳۸۷). براساس تعریف مذکور می توان نتایج زیر را از مفهوم بهره وری استنتاج نمود:

الف) یکی از با ارزشترین و حیاتی ترین منابع که سهم بالا در ارتقای بهره وری سازمان ها دارد، منابع انسانی دارد. نحوه استفاده منابع انسانی از استعدادها، مهارت ها، و توانشان، تعیین کننده بهره وری سازمانی - ملی است.

ب) بهره وری به عنوان نتیجه و حاصل نوعی نگرش مثبت، خلاق و نارضایت مندانه از وضع موجود و اعتقاد قلبی به تغییر است. به عبارت دیگر، برای ارتقای بهره وری منابع انسانی و ایجاد تغییر در آن، خسته شدن از وضع حال ضروری است.

ج) بهره وری نگرشی برای عقلانی و منطقی و نظام مند نمودن فعالیت ها و اعمال است.

د) بهره وری اجتناب از کارهای لغو و بیهوده و حذف فعالیت های غیر ضروری است، به شکلی که بتوان آن را با سرعت و صرف هزینه و انرژی کم تری انجام داد.

ه) بهره وری، درست و بجا مصرف کردن منابع برای دستیابی به اهداف درست با روشهای درست و صحیح می باشد (اثربخشی) (حاج کریمی و پیرایش، ۸۵)

بهره وری یک سازمان بیش از هر عامل دیگر به دانش، مهارتها ، تواناییها، نگرش ها، و رفتار منابع انسانی آن بستگی دارد (ساعتچی، ۱۳۸۲). اندازه گیری بهره وری نیروی انسانی به دو دلیل زیر برای سازمان ها مبحث ساده ای محسوب نمی شود:

۱- سنجش بهره وری نیروی انسانی زمانی امکان پذیر است که شرایط از ثبات برخوردار بوده، هدف ها دقیقاً بیان شده باشند، و خروجی به سادگی قابل اندازه گیری باشد.

۲- مشخص نیست که چه چیزی بهره‌وری نیروی انسانی را محقق می‌سازد. از منظر مدیریتی و اقتصادی، بهره‌وری منابع انسانی بطور اعم تحت تاثیر سه متغیر تمایل، توان و شرایط محیطی است. (نیل^۱ و همکاران، ۲۰۰۵)

در اینجا به ارائه چند تعریف از بهره‌وری منابع انسانی در سطوح مختلف می‌پردازیم:

الف) بهره‌وری فردی نیروی انسانی عبارت است از: نسبت کار انجام شده توسط فرد به زمان مصرفی توسط همان فرد

ب) بهره‌وری گروهی منابع انسانی عبارت است از: نسبت کار انجام شده توسط گروه به مجموع زمان مصرف شده توسط اعضای گروه.

ج) بهره‌وری منابع انسانی سازمان عبارت است از: نسبت کار انجام شده توسط سازمان (تولید کالا یا ارائه خدمات) در طول یک زمان معین، به منابع انسانی صرف شده (کل کارکنان سازمان) بر حسب نفر ساعت، نفر هفته یا نفر ماه.

د) بهره‌وری ملی را نیز میتوان نسبت تولید درآمد ملی به منابع انسانی فعال یا نیروی انسانی شاغل دانست. رشد این شاخصهای بهره‌وری، هم در سطح خرد و هم در سطح کلان نمایانگر استفاده موثر از منابع انسانی است. (پدرام، ۱۳۹۰)

۲-۱۴ نقش و اهمیت منابع انسانی در سازمان:

بهره‌وری یکی از مهمترین متغیرهای اثرگذار بر فعالیت‌های تولیدی است (کردشولی و همکاران، ۹۱) و دلیل عمده‌ای که سبب ناکامی سازمان‌ها در دستیابی به اهداف خود می‌شود، نداشتن درک درستی از بهره‌وری است (انشسی^۲، ۲۰۰۷). علی‌رغم این حقیقت که بهره‌وری به عنوان یکی از حیاتی‌ترین عوامل تاثیرگذار بر رقابت‌پذیری سازمان و شرکتها تولیدی در نظر گرفته می‌شود، بسیاری از پژوهشگران معتقدند بهره‌وری در اولویت اول قرار ندارد و کسانی که بر فرایند تولید تاثیر دارند، آن را به فراموشی سپرده‌اند. یکی از دلایل این امر نبود توافق مشترک درباره معنای واقعی این واژه است. اگر این واژه به طور گسترده مورد استفاده قرار می‌گیرد، اما اغلب درست فهمیده نمی‌شود و این امر به نادیده گرفته شدن بهره‌وری یا حتی تصمیم‌گیری بر خلاف آن منجر می‌شود (سائین^۳، ۲۰۰۲). با وجود اینکه مفهوم بهره‌وری از مدت‌ها پیش وجود داشته، اما تعداد قابل توجهی از افرادی که هر روزه درباره بهبود بخشیدن به کارایی واحدهای صنعتی تصمیم‌گیری میکنند، نمیدانند چگونه به این سوال ساده که «بهره‌وری چیست؟» پاسخ دهند (کردشولی و همکاران، ۹۱).

۱- Neal

۲- Enshassi

۳- sauian

در تاریخچه بهره‌وری، ابتدا توجه کمی به بهره‌وری منابع انسانی می‌شد و بیشتر پیشرفت‌ها در زمینه‌ای از بهره‌وری بود که آن را بهره‌وری سرمایه می‌خواندند. تغییر رویکرد به منابع انسانی و اهمیت قائل شدن برای آن ناشی از تغییر رویکرد سنتی منابع انسانی به مدیریت استراتژیک منابع انسانی است، به گونه‌ای که در رویکرد اخیر، بر شناسایی نقش راهبردی که منابع انسانی می‌تواند در افزایش بهره‌وری سازمانها ایفا کند، تاکید می‌شود (شیخی، ۱۳۸۸). فعالیت‌های سنتی منابع انسانی بطور کلی شامل جذب، آموزش و حفظ و نگهداری بوده است. این فعالیت‌ها که بر جنبه‌های انسانی و اجتماعی سازمان مانند کار گروهی، انگیزش و رفتار، ارتباطات و روابط انسانی تاکید دارند، علیرغم کمک‌های زیاد به سازمان، از دیدگاه و حوزه محدودی به آن نگرینسته و بدین لحاظ باعث شده است که بسیاری از سازمان‌ها نتوانند برحسب موقعیت‌های متحول امروزی به پیش‌بینی و متحول ساختن منابع انسانی بپردازند. بعبارت دیگر، انجام فعالیت‌های فوق‌وقبل از اینکه مبتنی بر شرایط کاری و محیط فعالیت باشد، بیشتر مبتنی بر رویه‌ها و مقررات سازمان بوده و از دیدگاه استراتژی نسبت به انسان برخوردار نبوده است. بدین لحاظ رشد و توسعه منابع انسانی و افزایش مهارت، خلاقیت و دانش نیروی کار در تمام سطوح سازمان برای مدیران دهه ۹۰ یک اولویت استراتژیک محسوب می‌شده است. (بابایی، ۱۳۹۲)

امروزه نیروی کار از لحاظ ترکیب و تغییر در مهارت‌های شغلی، با چالش‌های جدیدی رو به رو شده است و مدیران سخت در تکاپوی هموار کردن این چالش‌ها هستند. توجه به عامل انسانی و نیروی کار بیش از گذشته مورد توجه قرار گرفته است و واژه‌هایی چون انگیزش، خلاقیت، پویایی، رضایت‌مندی و آموزش آن قدر در سازمانها متداول شده است که هیچ سازمانی نمی‌تواند از آنها چشم‌پوشی کند (همان منبع). نقش و اهمیت نیروی انسانی امروزه در فرایند تولید و ارائه خدمات در جوامع بشری به عنوان مهم‌ترین عامل مشخص شده است. با نگاهی به مراحل تمدن بشری مشخص می‌شود که نقش نیروی انسانی از نیروی کار ساده به سرمایه انسانی تکامل یافته است، چرا که پیشرفت تکنولوژی بدون تحولات نیروی انسانی فاقد کارایی است. در عصر حاضر دیگر تزریق منابع مالی به عنوان فاکتور اصلی توسعه به شمار نمی‌آید بلکه تحولات و بهره‌وری نیروی انسانی با رشد خود سبب ارتقای سازمان‌ها و به تبع آن توسعه نظام‌های اقتصادی در جهان میشوند، به نحوی که سرمایه‌های انسانی میزان سرمایه‌های مادی را تعیین می‌کند. بنابراین رشد بالای بهره‌وری خصوصا بهره‌وری نیروی انسانی همه فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی را تحت تاثیر قرار می‌دهد. در حالت کلی می‌توان این نکته را بیان کرد که بهره‌وری منابع انسانی یکی از رکن‌های مهم هر موسسه یا سازمان می‌باشد. (پدرام، ۱۳۹۰)

بهره‌وری منابع انسانی در کشورهای توسعه‌یافته یا در حال توسعه، به اولویتی ملی تبدیل شده است. در برنامه چهارم و پنجم توسعه کشور، صراحتاً تکالیفی برای سازمان‌ها و بخش‌های مختلف، از جمله نفت و گاز

و پتروشیمی، بمنظور ارتقای بهره‌وری در نظر گرفته شده است. ارتقای بهره‌وری منابع انسانی راهکاری برای اصلاح الگوی مصرف نیز هست. پیتراکرا بهره‌وری منابع انسانی را مهمترین چالش مدیریتی در قرن بیست و یکم می‌باشد. (کردشولی و همکاران، ۹۱)

انسان و نیروی کار همگام با پیچیده‌تر شدن روند تحول و تکامل، بصورت درون‌داد سرنوشت‌ساز در آمده است و از انسان (نیروی کار) بعنوان بزرگترین سرمایه یاد میشود. به لحاظ این اهمیت است که بهره‌وری منابع انسانی و تعیین جایگاه مهم آن در سازمان و ارائه خدمات و تولید کالا بیش از پیش توجه شده است و یکی از استراتژی‌های بهره‌وری نیز توجه به نقش و اهمیت نیروی انسانی در سازمان و شرکت‌ها می‌باشد. (بابایی، ۱۳۹۲)

۱۵-۲ عوامل موثر بر افزایش بهره‌وری منابع انسانی:

تمام مولفان این رشته تقریباً در این باب اتفاق نظر دارند که برای افزایش بهره‌وری نمی‌توان تنها یک علت خاصی را ارائه نمود، بلکه عنوان میکنند که ارتقای بهره‌وری را باید معلول ترکیبی از عوامل گوناگون دانست. شاید بهترین شیوه افزایش در بهره‌وری منابع انسانی، تجزیه و تحلیل عناصر تجسم یافته در نتیجه و بازده فعالیت‌های انسان باشد. بررسی این عناصر میتواند به هرمدیر و سازمانی کمک نماید تا دیدی مناسب-تر و بهتر از بهره‌وری منابع انسانی و نقش سازمان و سازماندهی، در بهبود بهره‌وری به دست آورد. کاظمی معتقد است این عوامل (طرز طلقی نسبت به کار، نوع کار، دانش و اطلاعات تخصصی از کار، درک از مجموعه و فرایند کار، نیازها، شرایط اخلاقی، ابزارها) نباید هیچ‌گاه مجزا دیده شوند، بلکه باید در مجموعه‌ای از تعاملات مورد توجه قرار گیرند (همان منبع).

حاکم شدن فرهنگ بهره‌وری، موجب استفاده بهینه از کلیه امکانات مادی و معنوی سازمانها میشود و باعث شکوفا شدن توانها، استعداد و امکانات بالقوه سازمان میگردد. افزایش بهره‌وری در گرو کار هوشمندانه و آگاهانه بوده، درگرو کارسخت و استفاده بیشتر از عوامل تولید نمی‌باشد (مهرابیان و همکاران، ۹۰).

عوامل متعددی در بهره‌وری سازمان و بهره‌وری منابع انسانی موثرند. سازمانی که بتواند کلیدی‌ترین عامل را شناسایی و با کنترل و اتخاذ برنامه‌های مناسب از آن درارتقاء و بهبود برنامه‌های خویش بهره‌گیری نماید، طبعاً سازمانی موفق و کارآمد و پیشتاز خواهد بود. درمجموع، می‌توان عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی را در چهار دسته شرایط انسانی، روانی، فنی و سازمانی به شرح زیر طبقه‌بندی کرد.

۱-۱۵-۲ شرایط انسانی:

این اصل که نیروی کار با کیفیت بالا جزء سرمایه یک سازمان تلقی میشود باعث شده است که کشورهای پیشرفته اهمیت بیشتری برای آموزش و تربیت نیروی کار قائل شوند. این کشورها به تجربه فهمیدند که افزایش بهره‌وری نه از طریق افزایش مادی و یا افزایش حجم نیروی کار بلکه از طریق افزایش بهبود و ارتقای کیفیت نیروی کار سریعتر قابل تحقق است (جعفری‌نیا، ۱۳۸۳). لذا میتوان گفت تا حدی سطح پایین بهره-

وری نیروی کار به نحوه ترکیب نیروی کار از نظر سن یا جنس، مهارت و آموزش و تعداد کارکنان علمی و تخصصی، نحوه روابط انسانی و نظام پرداخت دستمزد و حقوق وابسته است (همان منبع).

۲-۱۵-۲ شرایط روانی:

بهبود در شرایط و عوامل روانی می تواند در ارتقای بهره وری نیروی انسانی سهم بسزایی داشته باشد. بر اساس تحقیقات رنسیس لیکرت در مورد الگوهای جدید مدیریت، عدم مشارکت کارکنان در تصمیم گیری باعث پیدایش احساس نامطلوب نسبت به مدیران میشود، که مانعی اساسی بر سر راه ارتقای بهره وری نیروی کار میباشد (جعفری نیا، ۱۳۸۳). اهمیت این نکته زمانی آشکار می شود که کارکنان حتی با وجود نگرش مثبت به سازمان و رضایت کامل از ساختار حقوق و دستمزد خویش هیچ گونه انگیزه ای برای افزایش بهره وری نمی یابند (ملیسا وچریستفر، ۲۰۱۲). وجود محیط های سالم و برخوردار از بهداشت روانی در کلیه سازمانها علاوه بر اینکه موجبات عدم احساس خستگی دایم و عدم وجود اضطراب و نگرانی، پیدایش روحیه امید، نشاط و علاقه بیشتر کارکنان به کار و فعالیت را فراهم میآورد با از بین بردن شرایط نابسامان روانی و معضلات روحی کارکنان، قطعا در میزان فعالیت، ابتکار، خلاقیت و بهره وری آنان نیز بی تاثیر نخواهد بود (جعفری نیا، ۱۳۸۳).

۲-۱۵-۳ شرایط فنی:

بسیاری از دانشمندان و صاحب نظران، افزایش بهره وری نیروی کار را حاصل پیشرفت فنی میدانند که از این جمله می توان به شرایطی از جمله: پیشرفت فنی و اتوماسیون تولید، ماشین آلات و تجهیزات تازه، کنترل کیفیت، کنترل ضایعات، گسترش فناوریهای اطلاعاتی، اندازه کارگاه و عمر کارگاه اشاره کرد (همان منبع).

۲-۱۵-۴ شرایط سازمانی:

بهره وری بیش از هر چیز به مساله سازماندهی مربوط است. مدیریت سازمان باید بمنظور افزایش تولید و ارتقای بهره وری نیروی کار، شیوه ها و روشهای جدیدی را بکار گیرد. علاوه بر وظایفی چون برنامه ریزی، سازماندهی، استخدام، رهبری، هماهنگی، گزارش دهی و بودجه بندی میتوان از تقسیم کار و تخصصی کردن تولید، مشارکت کارکنان در امر تولید و تصمیم گیری، ایجاد تناسب بین اختیارات و وظایف، ایجاد محیط همکاری در سازمان و همچنین ایجاد یک نظام ارزشیابی از کارکنان بعنوان وظایف فرعیتر مدیریت، یاد کرد. اگر سازمانهای دولتی خواهان بهره وری هستند، به ناچار باید نیروی انسانی این سازمانها تا حد ممکن و با در نظر گرفتن معیارهای جهانی در این زمینه ها مورد توجه قرار گیرد (همان منبع).

۲-۱۵-۵ عوامل انسانی موثر بر افزایش بهره وری سازمانها

این عوامل را می توان به روش های مختلف طبقه بندی کرد. این عوامل^۱ به دو دسته کلی، عوامل درون سازمانی و عوامل برون سازمانی تقسیم می شود.

۲-۱۵-۵-۱ عوامل درونی سازمان:

مهم ترین عوامل درون سازمانی عبارتند از: ۱- میزان اثربخشی رهبری و مدیریت در سازمان ۲- میزان اثربخشی روش های ارزیابی عملکرد ۳- میزان اثربخشی شیوه آموزشی کارکنان ۴- ماهیت و میزان اعتبار روش های آزمایش و انتخاب کارکنان ۵- کیفیت برنامه های خاص تجزیه و تحلیل ۶- ماهیت نگرش های کارکنان ۷- ماهیت فرهنگ سازمانی ۸- سطح انگیزه افراد برای انجام وظایف شغلی و ۹- ماهیت شبکه های ارتباطی درون سازمان

۲-۱۵-۵-۲ عوامل برونی سازمان:

سازمان ها بیشتر تحت تاثیر عوامل بیرونی شامل: ۱- اوضاع سیاسی کشور ۲- فرهنگ، آداب و رسوم و سنت جامعه ۳- سوابق تاریخی کشور ۴- موقعیت جغرافیایی کشور ۵- نقش احزاب در کشور ۶- اوضاع اقتصادی کشور ۷- وضعیت روانی مردم ۸- دسترسی به منابع و اطلاعات علمی ۹- بهره گیری از نیروی کار متخصص در کشور ۱۰- نقش خانواده کارکنان در بهره وری سازمان (ساعتچی، ۱۳۸۲)

۲-۱۵-۶ عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی از دیدگاه سازمان بین المللی:

- عوامل عمده عمومی: مثل آب و هوا، توزیع جغرافیایی مواد خام، سیاست های مالی و اعتباری سازمان عمومی بازار کار، نسبت نیروی کار به کل جمعیت، میزان بیکاری یا درجه کمبود نیروی کار و...
- عوامل سازمانی: از جمله کیفیت مواد اولیه، کفایت مواد، اجزاء و ارکان عملیات، توازن تجهیزات، تدابیر کنترل، میزان ماشین آلات نسبت به کارگر، طول و توزیع ساعات کار
- عوامل انسانی: از قبیل روابط کارکنان با مدیران، شرایط اجتماعی و روانی کار، پرداخت های تشویقی، انطباق و ارتباط با شغل، کار بدنی و درجه سختی آن، طرز کار اتحادیه های کارگری، ترکیب نیروی انسانی از نظر سن، جنس، مهارت و آموزش و ... (آیتی، ۱۳۸۹)
- سایر عوامل موثر بر افزایش بهره وری منابع انسانی (کارکنان) را میتوان چنین فهرست نمود: آموزش، ساختار سازمانی، طراحی مناسب، نظام تشویق و تنبیه، نظام مدیریت، فرهنگ سازمانی و تعداد و خصوصیات نیروی انسانی مثل تواناییها، مهارتها، آموزش، زمینه زیست شناسی و شخصیت، اعتماد به نفس، روحیه، انگیزش و نحوه ترکیب نیروی کار از لحاظ سن، جنس و ...

آموزش رسمی: آموزش عملی، بهسازی نیروی انسانی (شامل کارکنان و مدیران)

ساختار سازمانی: ساختار سازمانی و نظام های کارآمد مثل نظام اطلاعات مدیریت، نظام مناسب گزینش،

بکارگیری و نگهداری کارکنان و ...

طراحی مناسب : نظام انسان- ماشین با توجه به مهندسی عوامل انسانی یا ارگونومی و تناسب بین انتخاب کارکنان و تجهیزات نصب شده (همان منبع)

برقراری نظام مناسب تشویق و تنبیه : نظام مناسب ارتقای شغلی ، پرداخت مبتنی بر عملکرد و ایجاد زمینه های مناسب به منظور بروز ابتکار و خلاقیت مدیران و کارکنان (پدram، ۱۳۹۰)

نظام مدیریت : شامل نظام انتخاب و انتصاب مدیران، نقش مدیریت،الگو و سبک مدیریت نسبت به کارکنان و میزان مشارکت کارکنان در تصمیم گیری و ...

فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی و فضای روانی حاکم بر سازمان مثل نوع علاقه و قبول خطر و علاقه به مسئولیت در کارکنان، نوع ارتباطات (باز و بسته) ، روابط کارکنان با یکدیگر و با مدیریت، میزان مشارکت کارکنان در تصمیم گیری و... (هنری، ۱۳۸۲)

۲-۱۶ عوامل موثر در کاهش بهره وری منابع انسانی:

- مهم ترین وعمده ترین عامل کاهش بهره وری منابع انسانی، نامتوازن بودن درآمد و هزینه است که مهم-ترین عامل در انگیزش منابع انسانی است. پس از آن مهم ترین عوامل موثر در کاهش بهره وری یک سازمان به شرح ذیل می باشد: (پدram، ۱۳۹۰)
- ۱- وجود تبعیض بین کارکنان (ناشی از ضعف مدیریت)
 - ۲- نا امنی شغلی : در سازمان هایی که کارکنان (نیروی انسانی) احساس کنند که از نظر شغلی و سمتی که دارند، در وضعیت نا مشخصی قرار دارند و هر لحظه ممکن است از سازمان و شغلی که دارند دور بشوند، با بی میلی و نارضایتی به وظایف سازمانی خود خواهند پرداخت.
 - ۳- موفق نبودن و بی میلی بر برنامه های میان مدت یا بلند مدت (ضعف مدیریت)
 - ۴- مساعد نبودن محیط کاری مناسب
 - ۵- نا هماهنگی رشته تحصیلی و شغلی
 - ۶- تورم نیروی انسانی
 - ۷- کنترل نکردن (بی ثباتی در برنامه های کنترلی): در سازمان هایی که کارکنان تحت کنترل نباشند و هر کس بر اساس میل خویش به کار محول شده عمل کند، مطمئناً " نواقصی در نتایج کارشان بروز خواهد کرد. بنابراین در هر سازمانی ملزوم است که تا حد ممکن کنترل مدیریتی وجود داشته باشد.
 - ۸- استفاده نکردن از تخصص ها در مشاغل مربوط
 - ۹- بی علاقهگی به کار فعلی و انتقال پی در پی نیروی انسانی
 - ۱۰- فقدان کار آموزی

۲-۱۷ توسعه منابع انسانی:

امروزه توسعه منابع انسانی و رابطه آن با بهره‌وری یکی از بحث‌های مطرح در مدیریت منابع انسانی است. توسعه منابع انسانی به نحو گسترده‌ای به آموزش و توسعه توجه دارد و مبتنی بر مفروضات زیر است.

- افراد (نیروی انسانی) با ارزش‌ترین منبع سازمان هستند.
- توسعه (منابع انسانی) یک فعالیت درازمدت است و در این رابطه نقش آموزش بسیار مهم است.
- بهره‌وری، به بهترین استفاده از تمام منابع برای بدست آوردن حداکثر ارزش افزوده از آنها مربوط می‌شود.
- مدیران کانون معنی‌دارترین و با دوام‌ترین تجارب کاری، همکاران خویش هستند. (آیتی، ۱۳۸۹)

بنابراین، توسعه منابع انسانی به معنای ذخیره‌سازی مهارت، سازماندهی و تجربه‌های یادگیری به منظور تحقق اهداف کسب و کار است. مطالعات و بررسی‌های زیادی در توسعه منابع انسانی در جهت بالابردن بهره‌وری انجام شده است، مهم‌ترین نتایج این مطالعات عبارتند از:

- ۱- سرمایه‌گذاری روی افراد می‌تواند کمک بزرگی به بهره‌وری و رشد باشد. مشروط بر اینکه با دقت برنامه‌ریزی شود و به نیازهای کسب و کار مربوط باشد.
- ۲- توسعه نیروی انسانی برای بهره‌وری نیاز به یک روند پیچیده و رسمی ندارد.
- ۳- بهره‌وری از طریق توسعه منابع انسانی از راه‌های متفاوت می‌تواند بدست آید.
- ۴- وجود یک دیدگاه روشن از آنچه قابل دستیابی است و داشتن یک فلسفه مثبت درباره افراد برای موفقیت در هر سیاست توسعه منابع انسانی ضروری است. (وچین^۱ و همکاران، ۲۰۰۹)

با توجه به مطالب مذکور، توسعه منابع انسانی به عنوان یک راهبرد مهم، یک روند پایان‌ناپذیر است. و هر مدیری باید به فراخور نیروی انسانی سازمان و سیاست و استراتژی مشخص در این رابطه داشته باشد. این فرایند که یک فرایند پویاست، بهره‌وری و پایداری و بقاء سازمان را حفظ نموده و چشم‌اندازهای نوینی را در اختیار سازمان و مدیران آن قرار می‌دهد. (هنری، ۱۳۸۲)

۱۸-۲ نقشها و چالشهای جدید مدیریت منابع انسانی :

سازمان‌ها برای رقابت کارآمد در اقتصاد دانش‌مدار به نوعی از مدیریت منابع انسانی نیازمندند که مبتنی بر نقش باشد (یعنی همانند گذشته، به مسئولیتهای وظیفه‌ای خاص وابسته نباشد) و مستقیماً^۱ در ایجاد قابلیت‌ها و توانمندیهای سازمانی، ایفای نقش نماید. جهت ایجاد این قابلیت‌ها، چهار نقش اساسی زیر ضروری است: مباشر سرمایه انسانی، تسهیل‌کننده دانش، ایجادکننده روابط (رابطه‌ساز) و متخصص در آرایش سریع. در ادامه به توضیح هر یک از این نقشها خواهیم پرداخت. (صداقتی، ۱۳۹۱)

۱-۱۸-۲ مباشر سرمایه انسانی^۲:

مباشر منابع انسانی به عنوان نقشی جدید نیازمند جمع‌آوری، متمرکزسازی، ذخیره، تکمیل و بازیابی تواناییها، مهارتها و دانش اشتراکی درون سازمان است. سازمان‌ها برای همراهی با اقتصاد دانش‌مدار نیازمند توسعه گنجینه‌ای عمیق از استعداد بین کارکنان و عاملان آزاد^۳ هستند. متخصصان مدیریت منابع انسانی

۱- Wichian

۱- Human capital steward

۲- Free agent

باید قابلیت ها و تعهد را بین کارکنان گسترش دهند. نقش منابع انسانی بر حفظ بهترین مغزها و متفکران متمرکز خواهد شد. مباحثی سرمایه انسانی، ایجاد رابطه ای بین سازمان و کارکنانش را تجویز میکند که در آن سازمان بدون ایجاد امپراطوری و تسلط شدید، رهبری کند و بدون کنترل پیروان، امر تسهیل سازی را انجام میدهد. مباحثی امکان ایجاد رابطه ای را بین سازمان و کارکنانش فراهم میکند که در آن هر کدام، سهم و نقشی مهم و مسئولانه در موفقیت سازمان ایفا می نمایند. برخی از چالش هایی که مدیریت منابع انسانی در نقش مباشر سرمایه انسانی با آنها مواجه است عبارتند از :

- ۱- سرمایه فکری متعلق به کارفرما نیست، اما در بازار های سرمایه انسانی، خرید و فروش می شود. چگونه می توان به این سرمایه فکری دست یافت؟ و چگونه می توان آن را خرید و یا اجاره کرد؟
- ۲- کارگران افرادی داوطلب یا عاملانی آزاد هستند. چگونه می توان افراد داوطلب را جذب کرد، به انگیزش واداشت و آنها را در سازمان حفظ کرد؟ چگونه میتوان داوطلبان را با سازمان هویت بخشید و شناسایی کرد؟
- ۳- قرارداد های بازار جایگزین قرارداد های استخدام میشود. قرارداد های استخدامی، بلند مدت هستند ، اما قرارداد های بازار، کوتاه مدت بوده و مبتنی بر پروژه هستند. چگونه میتوان تعهد کارگران دارای قرارداد بازار را کسب کرد؟
- ۴- مدیریت منابع انسانی باید مطمئن باشد که سرمایه انسانی سازمان در دسترس و کارآمد است و بر ارزش آن افزوده می شود. چگونه می توان گردش کارکنان را در درون و بیرون سازمان مدیریت کرد تا توانمندی مداوم و حداکثری آنها تضمین شود؟
- ۵- مدیریت منابع انسانی باید خدمات منابع انسانی نظیر کسب استعدادها، یادگیری و ... را به دلالتی و واسطه-گری بگذارد. چگونه میتوان آن دسته از خدمات منابع انسانی را که در دسترس هستند و میتوانند به سازمان کمک کنند را شناسایی کرد؟ چگونه میتوان ارائه کنندگان خدمات مختلف را که به طور مجزا به فعالیت مشغولند ، به صورت یک کل منسجم درآورد؟

۲-۱۸-۲ تسهیل کننده دانش^۱:

استخدام افراد مستعد و قرار دادن آنها در کار، بخودی خود کافی نیست. سازمانی که خواهان کسب مزیت رقابتی در اقتصاد دانش مدار است باید بتواند ایجاد دانش کند و آن را بین کارکنان، مشتریان، عرضه کنندگان و شرکت های تولیدکننده محصولات مکمل توزیع کند. تکنولوژی پیشرفته به کارکنان پایین سازمان، این امکان را میدهد تا فرصتها را درک و ایده های خارق العاده ای ارائه کنند. محدودیتهای زبانی در حال از بین رفتن است. به زودی کارکنان مشغول در نقاط مختلف جهان قادر خواهند بود بدون بهره گیری از مترجم به راحتی بطور آنلاین با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. یکی از نقش های جدید مدیریت منابع انسانی، تسهیل یادگیری سازمانی و اشتراک دانش بین کارکنان ، واحدهای مختلف سازمانی، در سطح سازمان و با تولید کنندگان بیرون از سازمان خواهد بود. برخی از چالش های پیشروی مدیریت منابع انسانی جهت ایفای این نقش عبارتند از:

۳- Knowledge facilitator

- ۱- تأکید فزاینده‌ای بر یادگیری و تشویق افراد به یادگیری مداوم وجود دارد. چگونه میتوان افراد خواهان یادگیری را شناسایی کرد؟ چگونه میتوان افراد را تشویق به یادگیری مداوم کرد؟ چگونه میتوان یادگیری مداوم را تسهیل کرد؟ چگونه می‌توان در کنار یادگیری مداوم، توازن بین کار و زندگی را حفظ کرد؟
 - ۲- دانش نیازمند مدیریت پویا و مستقیم است. چگونه میتوان به دانش دست یافت و هنگام نیاز در اختیار افراد نیازمند قرار داد؟ چگونه میتوان دانش را مدیریت کرد؟ چه نوع از سیستم‌های اطلاعاتی، به بهترین وجه، نیازهای سازمان را برآورده می‌کنند؟
 - ۳- سازمان باید دانش کلیه کارکنان را بعنوان منابع نوآوری، ثبت و ضبط کند. چگونه میتوان منابع دانش کارکنان را شناسایی کرد؟ چگونه میتوان این دانش را از کارکنان بیرون کشید؟
 - ۴- مدیریت منابع انسانی باید اشتراک و توزیع دانش جمع‌آوری شده توسط کارکنان را تسهیل کند. کدام نوع از میانجیها اشتراک دانش را تسهیل میکنند؟ چه مقدار از دانش باید از طریق کامپیوتر (بعنوان میانجی) به اشتراک گذاشته شود و چه مقدار بطور رو در رو؟
 - ۵- مدیریت منابع انسانی باید نحوه اعطای پاداش به اکتساب و اشتراک دانش را تعیین کند. چگونه میتوان کارکنانی که اقدام به بسط و گسترش دانش میکنند را شناسایی کرد؟ پاداش‌های مؤثر کدامند؟
- ۲-۱۸-۳ برقرار کننده رابطه^۱:**

در کنار تسهیل اشتراک دانش در درون سازمان، یکی دیگر از نقش‌های مهم و جدید مدیریت منابع انسانی، نقش برقرار کننده رابطه است. در محیط‌های سریع و متلاطم، بر ایجاد و حفظ ارتباط بین کارکنان سازمان تأکید زیادی می‌شود (بابایی، ۱۳۹۲). در این نقش، مدیریت منابع انسانی برنامه‌هایی را تدوین و اقداماتی را اتخاذ می‌کند که کارکنان را قادر به تشویق، تسهیل، پرورش و حفظ روابط با کارکنان هم‌رده، مشتریان، عرضه‌کنندگان، شرکتهای فعال در عرصه‌های مشابه و حتی گاهی با رقبا می‌کند. قدرت روابط عبارت است از ایجاد هم‌افزایی در درون سازمان و در سطح بازار برخی از چالش‌هایی که مدیریت منابع انسانی در این نقش با آنها مواجه است عبارتند از:

- ۱- تأکید زیادی بر کار تیمی میان وظیفه‌ای شده است. چگونه میتوان ساختارهای بهینه تیمی را سازماندهی کرد؟ چگونه میتوان یک «کل» ایجاد کرد که از مجموع اجزایش بیشتر باشد؟ چگونه میتوان بین وفاداری فردی و هویت تیمی توازن برقرار کرد؟ چگونه میتوان تیم‌های پروژه‌ای ایجاد کرد و عملکرد بالای آنها را در طول زمان تداوم بخشید؟
- ۲- تکنولوژی سبب خواهد شد اطلاعات بیشتری در دسترس قرار گیرد و افراد به طرق مختلف با یکدیگر مرتبط شوند. کدام تکنولوژیها می‌توانند افراد را با یکدیگر ارتباط دهند؟ چگونه افراد را باید آموزش داد تا اثر بخشی این تکنولوژیها به حداکثر برسد؟ چگونه نقشهای ارتباطی را میتوان به حداقل رساند؟ کدام ابعاد سرمایه اجتماعی برای تبدیل پیشرفت‌های تکنولوژیکی به مزیت رقابتی مورد نیاز می‌باشند؟
- ۳- مدیریت منابع انسانی باید شبکه‌ها را ایجاد کند و افراد را حول اهداف استراتژیک کسب و کار به یکدیگر

۱- Relationship builder

پیوند دهد تا رقابت پذیری شرکت تضمین شود. چگونه میتوان اهداف استراتژیک را بطور قانع کننده ای ابلاغ کرد؟ هنگامی که نیروی کار فقط رابطه ای پاره وقت با سازمان دارد، چگونه می توان تعهد آنها را نسبت به اهداف استراتژیک جلب کرد؟

۲-۱۸-۴ متخصص در کسب آرایش و آمادگی سریع^۱:

محیط با تغییر سریع که بسیاری از صنایع و سازمان ها با آن مواجه اند، نقش و چالش جدیدی برای مدیریت منابع انسانی بوجود می آورد. این نقش عبارتست از متخصص در کسب آرایش سریع مزیت رقابتی حاصل ارائه محصولات جدید به بازار قبل از رقباست. تکنولوژی و روشهای مختلف ایجاد ارزش به رقبا اجازه میدهد تا به این مزیتها دست یابند و حتی فراتر از آن حرکت کنند. بسیاری از سازمانها در اقتصاد دانش مدار علاوه بر ایجاد و حفظ مزیت رقابتی بلند مدت، به شناسایی و استفاده از تاکتیک های چریکی مانند دست میزنند. در این شرایط، مدیریت منابع انسانی مورد نیاز خواهد بود تا سرعت، عناصر خاص سرمایه انسانی را مونتاژ، متمرکز و آماده کند تا بتوان به اهداف استراتژیک دست یافت. برخی از چالشهای پیش روی منابع انسانی در این نقش عبارتند از:

۱- انتصاب شغلی، سیال بوده و شامل مسئولیت در قبال نتایج است نه وظایف. چگونه میتوان مشخص کرد افراد در مشاغل مورد تصدی، چه کارهایی انجام دهند؟ انتصابات شغلی سیال را چگونه میتوان هماهنگ کرد؟ به هنگام سیال بودن انتصابات، چگونه می توان مسیرهای شغلی را مدیریت کرد؟ زمانی که اهداف در حال تکامل هستند، چگونه می توان سیستم های سنجش عملکرد کارآمد طراحی کرد؟

۲- هدف عام و مشترک و ارزشهای کلیدی جایگزین سیستمهای دقیق کنترل مدیریتی و شرح مشاغل می-شوند. چگونه میتوان مطمئن شد که کار مورد نظر انجام خواهد شد؟ چگونه میتوان بین مشاغل و بین وظایف مختلف سازمانی، هماهنگی برقرار کرد؟ چگونه میتوان به نظم و انضباط لازم دست یافت؟

۳- اشتراک گسترده اطلاعات ضروری است. چگونه میتوان اطلاعات را بطور گسترده منتشر کرد؟ هر یک از افراد باید به چه اطلاعاتی دسترسی داشته باشند؟ چگونه میتوان از افشای اطلاعات ویژه و سری جلوگیری کرد؟

۲-۱۹ تاریخچه بهره وری در ایران:

در مورد تاریخچه بهره وری در ایران و دنیا، زمان و تاریخ معینی را نمیتوان تعیین کرد، ولی می توانیم سابقه آن را به نیاکان خود نسبت دهیم که بنا بر نیاز خود از هر چیزی استفاده می نمودند، سعی می کردند بهره وری و صرفه جویی را در آن رعایت کنند. البته در آن زمان، این عمل بدون استفاده از دانش و در حد محدودی انجام می شد، بدون اینکه اهداف اقتصادی کشور مدنظر کسی باشد.

۱- Rapid deployment specialist

اگر بخواهیم روند بهره وری در ایران را به طور دقیق پیگیر نماییم، بایستی از سال ۱۳۵۵ به بعد را مورد مطالعه قرار دهیم، چرا که طی آن، آمار و اطلاعات دقیقی در مورد بهره وری شامل بهره وری کل عوامل تولید و بهره وری نیروی کار و سرمایه در ایران در دسترس خواهد بود. نتایج تحقیقات نشان می‌دهند که در سال ۱۳۵۵ در ایران، رشد بهره وری کل عوامل تولید مثبت بوده و سپس طی سال‌های ۱۳۵۶-۱۳۶۰ به شدت کاهش یافته است. مهم‌ترین دلایل کاهش رشد بهره وری در سال ۵۶ و ۵۷ وقوع اعتصابات و انقلاب و در ۱۳۵۹ جنگ بوده است. از سال ۶۱-۶۲، همزمان با خارج شدن از شوک نفتی و افزایش درآمدهای نفتی، که منجر به بهبود رشد اقتصادی گردید، رشد بهره وری کل عوامل تولید نیز افزایش یافت. سپس در طی سال‌های ۶۳-۶۷ رشد بهره وری کل عوامل تولید بدلیل افت درآمدهای نفتی بخصوص در سال ۶۳ و فرسودگی ناشی از جنگ به شدت کاهش یافت. پس از پایان جنگ و شروع دوران بازسازی اقتصادی و تا قبل از اجرای سیاست یکسان سازی نرخ ارز، رشد بهره وری کل عوامل تولید افزایش یافت (موغلی و عزیز، ۱۳۸۹). در سال ۱۳۷۳ نخستین کنگره ملی ایران برگزار شد که هدف اصلی آن شناخت وضع موجود آن زمان از نظر بهره وری در همه ابعاد و توسعه روشهای کار برای ارتقای بهره وری برای آینده بود. در سال‌های ۷۴-۷۵ به دلیل اصرار بر اجرای سیاست‌های انقباضی و نیل اقتصاد به سمت شرایط رکود، سبب کاهش بهره وری کل عوامل تولید شده و این روند تا سال ۱۳۸۰ ادامه یافت. از آن سال به بعد اجرای سیاست‌های یکسان سازی نرخ ارز و نیز تمهیدات دیگر همچون حساب ذخیره ارزی، آثار قابل توجهی بر افزایش رشد بهره وری کل عوامل تولید در این سال‌ها داشت (دانشگر، ۱۳۹۰).

بسیاری از کارشناسان بر این باورند که حلقه مفقوده اقتصاد ایران، بیش از آنکه سرمایه و یا منابع طبیعی باشد، نبودن بهره وری منابع انسانی است. بخاطر اهمیت مقوله بهره وری، برنامه نویسان در برنامه چهارم توسعه پیش بینی کردند که با افزایش بهره وری میتوان شتاب بیشتری در رشد اقتصادی جامعه ایجاد کرد. به همین دلیل ۲/۵ درصد از ۸ درصد رشد اقتصادی را منوط به بهره وری می‌دانند و برای نخستین بار در تاریخ برنامه ریزی کشور، سهم بهره وری را افزایش دادند. اما واقعیتها حکایت از آن دارد که به رغم افزایش سهم این عامل در رشد اقتصادی بر روی اوراق برنامه، بهره وری قابل توجهی در بطن فعالیت‌های اقتصادی وجود ندارد (همان منبع). دلایلی از جمله پایین بودن دستمزدها، پیاده نشدن کار شایسته در بنگاه‌ها، بی توجهی به مهارت و تخصص افراد در کار، نگرانی از آینده و دغدغه تامین اجتماعی و ضعف در فرهنگ کار، از دلایل افت شدید بهره وری نیروی کار در ایران است. در حال حاضر، بهره وری یک نیروی شاغل در کشورهای توسعه یافته در هر روز ۴ برابر یک فرد شاغل در ایران است (خبرگزاری مهر به نقل از مشرق، ۱۳۹۱).

بخش سوم: پیشینه تحقیق

۲-۲۰-۱ تحقیقات انجام شده در داخل کشور:

شیخ الاسلامی (۱۳۷۷) در مطالعه‌ای که به منظور شناسایی زمینه‌های بهره وری نیروی انسانی انجام داد، نتیجه گرفت که انطباق شغل با سطح دانش و تخصص باعث بالا رفتن سطح بهره وری کارمندان می‌شود.

نوروزی (۱۳۷۹) به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری دبیران پرداخت و به این نتیجه رسید که بین فرهنگ سازمانی با شناخت شغلی، انگیزه، بازخورد عملکرد و حمایت سازمانی دبیران، رابطه مثبتی وجود دارد. (آیتی، ۱۳۸۹)

منصوری (۱۳۸۰) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که بین میزان خلاقیت با میزان بهره‌وری معلمان دبیرستان‌های شهر مشگین‌شهر رابطه معناداری وجود دارد.

ستاری قهفرخی (۱۳۸۶) پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه بین زیرسیستم مدیریت دانش و هوش سازمانی و مولفه‌های آن در شرکت ذوب آهن اصفهان" انجام داد، به این نتیجه رسید که بین مدیریت دانش و تمامی مولفه‌های هوش سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

کاشف و همکاران (۱۳۸۶) تحقیقی با عنوان "رابطه بین مولفه‌های هوش سازمانی و خرده‌سیستم‌های مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده در ادارات تربیت بدنی آذربایجان شرقی و غربی" را انجام دادند. به این نتیجه رسیدند که بین هوش سازمانی و تمامی مولفه‌های هوش سازمانی آن با خرده‌سیستم مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین از بین مولفه‌های هوش سازمانی، سرنوشت مشترک، کاربرد دانش و اتحاد و توافق قادر به پیش‌بینی معنادار خرده‌سیستم مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده هستند.

نادریان (۱۳۸۶) در بررسی "عوامل موثر بر افزایش بهره‌وری سازمانهای ورزشی شهر اصفهان نشان داد که عوامل درون سازمانی بیشتر از عوامل برون سازمانی در ارتقاء سطح بهره‌وری سازمانهای ورزشی نقش دارند همچنین نتایج این تحقیق نشان داد هدف‌گذاری برای برنامه‌های ورزشی، آموزش نیروی انسانی و اصلاح ساختارهای سازمانی بیشترین تاثیر را در بهره‌وری سازمان‌های ورزشی دارد (خدادادی، ۱۳۸۷).

نسبی (۱۳۸۷) در تحقیقی به این نتیجه رسید که بین هوش سازمانی و مولفه‌هایش با خلاقیت ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. (انصاری، ۱۳۸۹)

سید عامری (۱۳۸۷) مطالعه‌ای بمنظور "بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری در ادارات تربیت بدنی استانهای آذربایجان شرقی و غربی" انجام داد و به این نتایج رسید که بین فرهنگ سازمانی و شاخص‌های آن با بهره‌وری مدیران تربیت بدنی جامعه مورد بررسی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

جمال زاده (۱۳۸۷) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که ابعاد هوش سازمانی (چشم‌انداز استراتژیک، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه، اتحاد و توافق، کاربرد دانش و فشار عملکرد) با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارند.

فقیهی (۱۳۸۷) پژوهشی با عنوان "بررسی وضعیت هوش سازمانی وزارت آموزش و پرورش و ارائه چهار-چوبی مفهومی مناسب" انجام داد که نتایج کلی این نتیجه نشان داد که آموزش و پرورش برای تقویت هوش سازمانی و تبدیل شدن به یک سازمان هوشمند باید بر هشت عامل تغییرگرایی، مدیریت دانش و یادگیری،

سرنوشت مشترک، بینش راهبردی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، عملکرد سازمانی، روحیه و ساختار سازمانی تاکید داشته باشد.

خدادادی (۱۳۸۷) پژوهشی با عنوان " رابطه بین هوش سازمانی با بهره‌وری مدیران ادارات استان آذربایجان شرقی " انجام داد که نتایج این پژوهش نشان داد که بین تمام مولفه‌های هوش سازمانی و هوش سازمانی کل و بهره‌وری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و در نهایت نتایج تجلیل رگرسیون گام به گام نشان داد از بین مولفه‌های هوش سازمانی، میل به تغییر، روحیه و کاربرد دانش قادر به پیش‌بینی معنادار بهره‌وری هستند.

خدادادی (۱۳۸۷) پژوهشی تحت " رابطه بین مولفه‌های هوش سازمانی و فرهنگ سازمانی را در ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی " انجام داد. نتایج این پژوهش نشان داد که بین مولفه‌های هوش سازمانی با فرهنگ سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

سلاسل (۱۳۸۸) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که بین هوش سازمانی و مولفه‌های آن با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

دستجردی و بازآیی (۱۳۸۹) در تحقیقی تحت عنوان بررسی "عوامل تاثیر گذار در هوش سازمانی کارکنان سازمان آموزش و پرورش استان اصفهان" انجام دادند. این تحقیق از نوع توصیفی بود و جامعه آن شامل کلیه کارکنان سازمان آموزش و پرورش استان اصفهان می‌باشد که نمونه‌ای به تعداد ۱۰۰ نفر انتخاب شد و نتایج به دست آمده نشان داد که به جز اعتقاد به سرنوشت مشترک، کلیه مولفه‌های هوش سازمانی تاثیر گذارند.

حقیقت منفرد (۱۳۸۹) بیان داشت که هوش سازمانی سیستمی است که ضمن برقراری جریان درست اطلاعات در سازمان، از راه تبدیل داده‌ها به اطلاعات و دانش، سطح آگاهی سازمان را افزایش می‌دهد. این سیستم با فرایند تجاری و زنجیره ارزش سازمانی ارتباط مستقیمی دارد و باعث بهبود بهره‌وری سازمانی می‌شود.

مختاری پور (۱۳۸۹) اظهار کرد که بین مولفه‌های هوش سازمانی و رهبری تیمی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

ابراهیمی (۱۳۸۹) بیان می‌کند که مدیریت دانش نقش موثری در افزایش بهره‌وری دارد.

میرغفوری در سال (۱۳۸۹) پژوهشی تحت عنوان " چارچوب استراتژیک مفهومی ایجاد سازمان یادگیرنده با استفاده از تسهیل ساز هوش سازمانی " انجام داد. این پژوهش نشان داد که ابزارهای گوناگونی برای ایجاد، جمع‌آوری و انتقال و استفاده بهینه از داده‌ها برای پیاد سازی سازمان یادگیرنده به سازمان‌ها معرفی شده است. یکی از این ابزارها هوش سازمانی می‌باشد که با داشتن توانمند سازی کاربردی و موثر می‌تواند مزایای بالقوه فراوانی را نصیب سازمان نماید.

حاتمی (۱۳۹۱) در تحقیقی تحت عنوان " تاثیر تفویض اختیار بر بهره‌وری منابع انسانی منابع انسانی منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی " به این نتیجه دست یافت که بین تفویض اختیار با برخی از مولفه‌های بهره‌وری شامل: توانایی، حمایت سازمانی و اعتبار قوانین و تصمیمات سازمان رابطه مستقیم و معنی‌دار دارد. براساس این نتیجه مشخص گردید که افزایش و کاهش مقدار تفویض اختیار منجر به افزایش و کاهش بهره‌وری نیروی انسانی می‌گردد.

بهادری و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیق خود به این نتیجه دست یافتند که مولفه‌هایی چون رشد ذهنی و شخصیتی، حمایت سازمانی، فرهنگ سازمانی، انگیزش، ارزیابی و بازخورد عملکرد، توانایی، سلامت فردی، آموزش، وضوح شغل به ترتیب بیشترین اهمیت را در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی سازمان بهداشت و درمان نظامی دارا می‌باشند. این تحقیق نشان می‌دهد که در ارزیابی بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان بهداشت و درمان نظامی باید به مولفه‌های رشد ذهنی و شخصیتی، حمایت سازمانی، فرهنگ سازمانی توجه ویژه‌ای نمود.

فاتحی (۱۳۹۲) تحقیقی با عنوان " بررسی رابطه هوش سازمانی با سازمان یادگیرنده در دانشگاه صنعت آب و برق شهید عباسپور " انجام داد. نتایج نشان داد که بین مولفه‌های هوش سازمانی با سازمان یادگیرنده رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

۲-۲۰-۲ تحقیقات انجام شده در خارج از کشور:

سیلورزویک و آلن^۱ (۱۹۷۶) احتمالاً اولین کسانی بودند که وجود ارتباط بین فرهنگ سازمانی و عملکرد، بهره‌وری سازمانی را مشخص کرده‌اند. (آیتی، ۱۳۸۹)

هرسی و بلانچارد^۲ (۱۹۸۳) اظهار داشتند که فرهنگ قوی منجر به ایجاد احساس بهتر برای کارکنان و انجام بهتر کارها می‌شود. همچنین، فرهنگ قوی سازمان موجب افزایش تعهد افراد به سازمان و ایجاد همسویی میان اهداف کارکنان و اهداف سازمان می‌شود و این عامل، عامل موثری در جهت افزایش بهره‌وری است.

کوک و فریس (۱۹۸۶) تحقیقی بر روی شرکت‌های در حال افول انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که شرکت‌های با عملکرد بالا، رویکرد استراتژیک منابع انسانی را برگزیده‌اند و شرکت‌های با عملکرد پایین رویکرد-های سنتی به منابع انسانی را به کار برده بودند. (اعتمادی، ۱۳۸۷)

۱- Silverzwieg & Allen

۲- Hersy & Blanchart

رایت^۱ (۱۹۹۰) به این نتیجه رسید، زمانیکه در سازمان برای افراد هدفهایی تعیین میشود، عملکرد شغلی آنان مناسب تر از هنگامی است که خود هدفهایشان را تعیین میکنند. همچنین، بین ابعاد الگوی ارتباطی و حمایت سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی، ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

انگلبرت (۱۹۹۲) چارچوبی مفهومی برای تقویت توانایی سازمان پیشنهاد می‌کند که با عنوان "توسعه همزمان، یکپارچگی و بکارگیری دانش" شناخته میشود. این چارچوب بر مهار فناوری با هدف نیل به توانایی عملکرد بالا و حداکثر بهره‌وری تاکید دارد. (آیتی، ۱۳۸۹)

توماس و کولین (۱۹۹۳) به این نتیجه رسیدند که در سازمان‌هایی که افراد به صورت گروهی، تیمی و مشارکتی کار میکنند و مدیران، سبک رهبری مشارکتی را به کار میگیرند، بهره‌وری سازمان بهبود می‌یابد.

بکر و گرهارت^۲ (۱۹۹۶) با مرور تحقیقات انجام گرفته، عنوان می‌کنند که تصمیمات مرتبط با مدیریت منابع انسانی مانند تیم‌های کاری خودگردان، گردش شغلی، حلقه‌های کنترل کیفیت، سیستم پیشنهادات، سیستم رسیدگی به شکایات از طریق بهبود کارایی سازمان که منجر به کاهش هزینه‌ها میگردد. یا افزایش درآمدهای سازمان، موجب ارتقاء بهره‌وری سازمان می‌شود.

ماریا مارتنسون (۱۹۹۹) بیان میکند که در هر سازمان بهره‌وری از جمله ساز و کارهایی است که دائمی باید مورد توجه سازمان باشد. این بخاطر این است که در بهره‌وری مزیت رقابتی حاصل میشود. آنچه که در سازمان اساس بهره‌وری است، انسانهای فرهیخته و دانش‌آفرین است که با درایت و توان تبدیل فکر به کار، محصول و خدمت را دارند. زیرا اساس بهره‌وری در سازمان، بهره‌وری در فکر و اندیشه است. توجه به مدیریت دانش توسط مدیران ضروری شده است. مدیریت دانش به عنوان پیش شرط بهره‌وری و انعطاف بیشتر محسوب می‌شود. (آیتی، ۱۳۸۹)

لی بویترز (۲۰۰۰) اظهار کرد که افراد و سازمانهایی که از متغیر هوش سازمانی بالایی برخوردارند، در زمینه یادگیری دانش و نوآوری نسبت به سایرین، برتری قابل ملاحظه‌ای دارند.

دیوید و جیمز ماتسون (۲۰۰۱) پژوهشی با عنوان "سازمان‌های با هوش بهتر عمل می‌کنند" در پاسخ به این سوال که آیا سازمانهای باهوش بهتر از سازمانهایی که با هوش نیستند عمل میکنند؟ بیان کرده‌اند که ویژگیهایی برای این سازمان‌ها وجود دارد که عمدتاً "تعیین‌کننده موفقیت سازمان‌ها در اتخاذ بهترین عملکردهاست و آنها به این نکته اشاره میکنند که در بیشتر حالتها سازمانهای باهوش عملکرد بهتری نسبت به سازمان‌هایی که با هوش نیستند، دارند.

۱- Wright

۲- Baker & Gerhart

سیمیک^۱ (۲۰۰۵) به این نتیجه رسید که افراد و سازمانهایی که از هوش سازمانی بالایی برخوردارند، در زمینه های درک مشکلات سازمانی و سازگاری با شرایط نسبت به سایرین برتری قابل ملاحظه ای دارند.

داتا و همکاران^۲ (۲۰۰۵) در تحقیقی با استفاده از داده های بدست آمده از ۹۷۱ شرکت، به این نتیجه رسید که بین استفاده از سیستمهای کاری عملکرد بالا و بهره وری نیروی کار رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

لاجیلی و زیگل^۳ (۲۰۰۶) با انجام تحقیقی با استفاده از داده های بدست آمده از ۱۶۵ شرکت به این نتیجه رسید که سطح بالایی از سرمایه انسانی و بهره وری نیروی کار، با بازده های غیر عادی شرکتها ارتباط دارند.

سنگه و هارتون^۴ (۲۰۰۶) پژوهش انجام دادند و نتیجه گرفتند که بین فرهنگ سازمانی و الگوی ارتباطی با بهره وری ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد و در اثر توسعه و بهبود منابع انسانی، کارایی سازمان افزایش می یابد.

چکیر و آدا^۵ (۲۰۰۸) پژوهشی با عنوان "آیا می توان هوش سازمانی مدرسه را از طریق آموزش ضمن خدمت توسعه داد؟" را در کشور ترکیه انجام دادند. هدف پژوهش تعیین تاثیر تحلیل راهبردی (توانایی، ضعف، فرصت ها و تهدیدات) در هوش سازمان است. روش تحقیق از نوع تجربی با استفاده از پیش آزمون و پس آزمون و جامعه آماری یک مدرسه ابتدایی با نمونه ۴۰ نفر معلم و دو مدیر بوده است. نتایج تحقیقات نشان می دهد که بین هوش سازمانی قبل و بعد از کارگاه تفاوت وجود دارد. و فقط در مورد ارتباط موثر با همکاران تفاوت قابل توجهی مشاهده نشده است.

مقالی و عزیززی (۲۰۰۸) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که بین هوش سازمانی و مولفه های آن با مدیریت دانش سازمانی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین به این نتیجه رسیدند که از بین عوامل هوش سازمانی کاربرد دانش نقش بسیار مهمی در مدیریت دانش سازمانی را دارا می باشد.

لFTER، پرمیرین و واسیلاخه^۶ (۲۰۰۹) پژوهشی تحت عنوان "ابعاد هوش سازمانی در شرکت های رومانیایی، دورنمای سرمایه انسانی" انجام دادند. هدف نهایی این پژوهش ارائه نمایی کلی از موقعیت کارکنان شرکتهای رومانیایی با توجه به ابعاد هوش سازمانی آلبرخت بود، مبنای مقایسه کارکنان شرکت های کوچک و بزرگ بوده است. نتایج تحقیقات نشان میدهد که فقط ۱۳٪ از کارکنان شرکت های بزرگ و متوسط با مفهوم هوش سازمانی آشنا بوده اند. و کارکنان سازمان های کوچک اصلاً این مفهوم را نمی شناختند. با این حال تحلیل دادهای بدست آمده نشان داده که هوش سازمان در حد متوسط بوده است.

۱- Simik

۲- Datta

۳- Lajili & Zeghal

۴- Seonghee & Harton

۵- chakir & ada

۶- Lefter & Premerean & Vasilache

لیائو^۱ (۲۰۱۰) در تحقیقی بین ۳۶۲ واحد تولیدی در چین ارتباط مثبتی بین کسب دانش و بالا رفتن خلاقیت و در نتیجه توسعه بهره وری مشاهده کردند.

مندلسون و زیگلر^۲ (۲۰۱۰) در تحقیق خود نشان دادند که هوش سازمانی تاثیر قوی بر عملکرد مالی سازمان ها دارد. سازمانهایی که هوش سازمانی بالایی دارند، بهره وری و سود دهی بیشتری داشته اند.

در مطالعه ای در سال (۲۰۱۲) ، با عنوان " تاثیر اسناد الکترونیک سلامت بر روی پرستاران " این نتیجه بدست آمد که اسناد الکترونیک سلامت بعنوان یکی از متغیرهای حمایت سازمانی، نقش شایانی در افزایش بهره وری داشته است.

پورمنصف و چناری (۲۰۱۲) پژوهشی با عنوان " رابطه ی بین هوش سازمانی با مدیریت دانش در میان اعضای دانشگاه آزاد اسلامی واحد حوزه هشت (واحدهای غیر درمانی) " انجام دادند. نتایج این پژوهش نشان داده است که مولفه های هوش سازمانی بر مدیریت دانش تاثیر می گذارد.

نانو و الهی (۲۰۱۳) پژوهشی با عنوان " رابطه هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در کارکنان وزارت ورزش جوانان " انجام دادند. نتایج نشان داد که بین هوش سازمانی و یادگیری سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

خانقاهی و جعفری (۲۰۱۳) در پژوهشی تحت عنوان " یک مدل برای هوش سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی (حوزه هشت) " به این نتیجه دست یافتند که هوش سازمانی با سبک رهبری، یادگیری سازمانی، فرهنگ یادگیری بر هم تاثیر معناداری دارند.

۲-۲۱ جمع بندی:

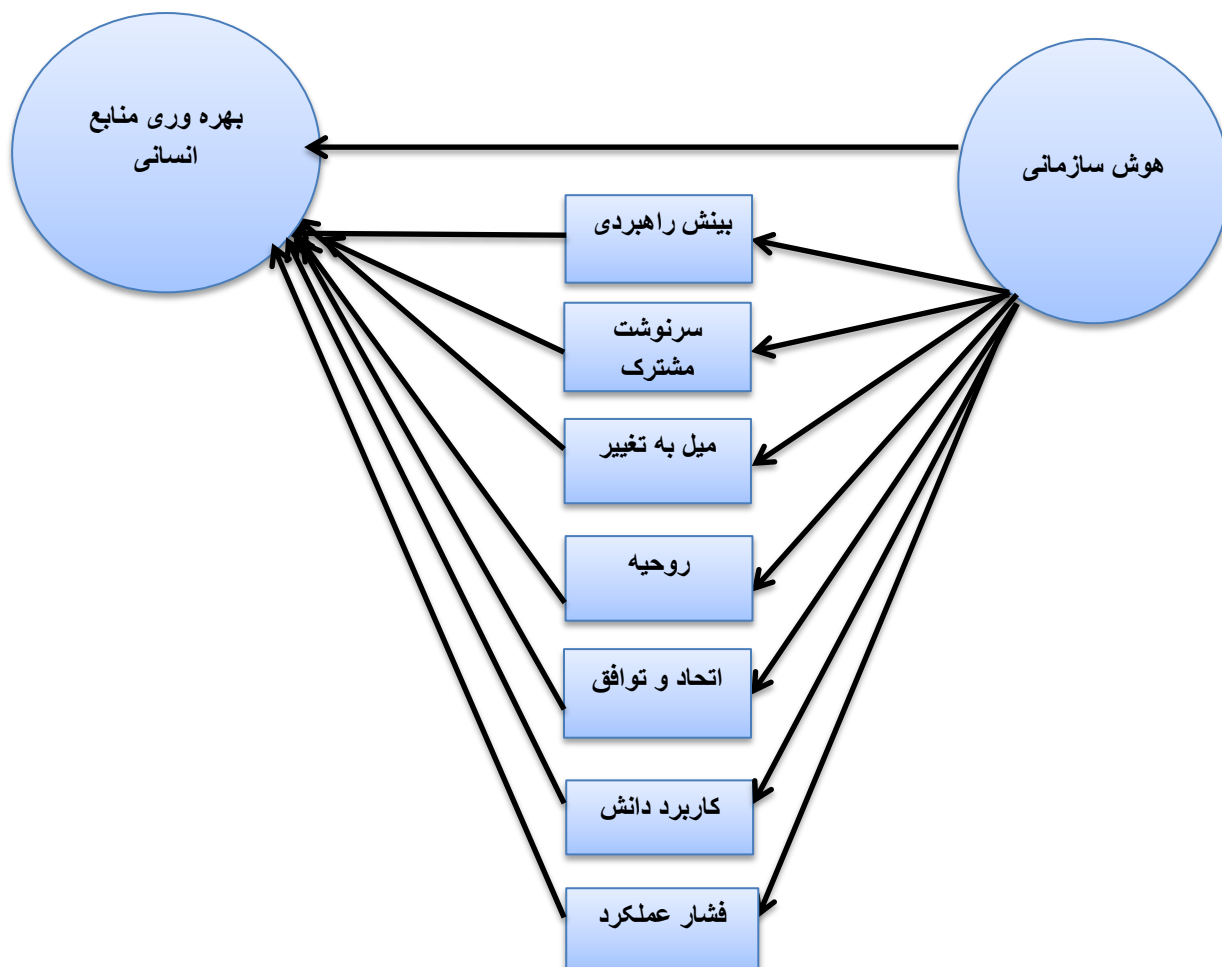
در این فصل متغیرهای مورد پژوهش را در قالب سه بخش جداگانه بطور مفصل مورد بحث و بررسی قرار دادیم. در بخش نخست ابتدا تعاریف و تاریخچه مفهوم هوش سازمانی و در نهایت در پایان از دیدگاه های مختلف مفهوم مورد نظر مورد بررسی قرار گرفت. در بخش دوم به تعاریف متغیر بهره وری منابع انسانی از

۱- Liao

۲- Mendelson & Ziegler

دیدگاه صاحب نظران مختلف اشاره شد و اهمیت و عوامل افزایشده و کاهشده بهره وری مورد بحث قرار گرفت. در بخش سوم نتیجه تحقیقات داخلی و خارجی مرتبط با متغیرهای پژوهش، جهت اعتباریابی نتایج تحقیق مورد بررسی قرار گرفته شد.

بنابراین برای جمع بندی کلی از موضوع و مطالعات ذکر شده مدلی به شرح مدل زیر می توان ارائه نمود



شکل (۲-۲): مدل نظری تحقیق (محقق)

فصل سوم:

روش‌شناسی پژوهش

هدف تمام علوم، شناخت و درک دنیای پیرامون ماست. به منظور آگاهی از مسایل و مشکلات دنیای اجتماعی، روش های علمی، تغییرات قابل ملاحظه ای کرده اند. این روندها و حرکت ها سبب شده است که برای بررسی رشته های مختلف بشری، از روش علمی استفاده شود. از جمله ویژگی های مطالعه علمی که هدفش حقیقت یابی است استفاده از روش تحقیق مناسب می باشد و انتخاب روش تحقیق مناسب، به هدفها، ماهیت و موضوع مورد تحقیق و امکانات اجرایی بستگی دارد. اهمیت این بخش در آن است که محققان از طریق آن می توانند، یک نوع تحقیق خاص را دوباره انجام داده و نتایج را با یکدیگر مقایسه نمایند. بنابراین، لازم است که محققان توجه خاصی را به این بخش مبذول داشته و بطور شفاف و مبسوط چگونگی کار را مورد بحث قرار دهند تا محققان بعدی، در صورت تمایل، بتوانند با بکار بردن همان روش تحقیق، یک پژوهش را دوباره مورد بررسی و آزمون قرار دهند.

در این فصل به انتخاب روش تحقیق که به عنوان اساسی ترین بخش هر تحقیق است پرداخته می شود. روش تحقیق در واقع مشخص می کند که متدولوژی تحقیق چگونه انتخاب شود و سپس به انتخاب جامعه و نمونه مورد نظر در تحقیق می پردازد. ابزارهای تحقیق نیز که به منظور سنجش متغیرها استفاده شده اند و نقش مهمی در فرایند تحقیق دارند در این فصل تشریح خواهند شد و در پایان به نحوه بررسی داده های تحقیق و آزمون فرضیات با استفاده از نرم افزارهای مختلف و موردنظر تحقیق می پردازد.

۲-۳ روش تحقیق

پژوهش حاضر با توجه به هدف از نوع تحقیقات کاربردی است. هدف تحقیقات کاربردی توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است. این نوع تحقیقات درصدد پیدا کردن راه هایی برای حل مشکلات سازمان هستند. از آنجا که ما در این پژوهش بدنبال بررسی رابطه بین عوامل سازمانی با استقرار مدیریت دانش در آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی هستیم پس این تحقیق از نوع کاربردی می باشد، چرا که به محض اتمام پژوهش یافته های آن قابلیت کاربرد در جامعه مورد پژوهش را دارند. همچنین این پژوهش با توجه به گردآوری داده ها، توصیفی و از نوع همبستگی میباشد. تحقیق توصیفی شامل مجموعه روش هایی است که هدف آنها شناخت و توصیف کردن شرایط یا پدیده مورد بررسی است.

۳-۳ جامعه مورد تحقیق

جامعه آماری عبارتست از مجموعه ای از افراد یا واحدها که دارای حداقل یک صفت مشترک باشند. جامعه مورد پژوهش عبارتست از کلیه کارکنان سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل که بر طبق آمار دقیق سال تحصیلی ۹۲-۹۳ به تعداد ۱۹۰ نفر می باشد.

۳-۴ نمونه و روش نمونه گیری

نمونه معمولا گروهی از افراد جامعه هستند که معرف آن جامعه بوده و کم و بیش ویژگی‌ها و مشخصات افراد جامعه را دارا می‌باشند. برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شده که ۱۲۷ نفر محاسبه گردیده و برای انتخاب نمونه از روش نمونه گیری طبقه ای نسبتی استفاده شده است. که در آخر ۱۱۹ پرسشنامه قابل تحلیل و مورد قبول جمع آوری شد.

نمونه گیری طبقه ای: واحدهای جامعه مورد مطالعه در طبقه هایی که از نظر صفت متغیر همگن تر هستند، گروه بندی می شوند، تا تغییرات آنها در درون گروه ها کمتر شود. پس از آن از هر یک از طبقه ها تعدادی نمونه انتخاب می شود.

انتساب بهینه و انتساب متناسب: اختصاص بهینه تعداد نمونه، با توجه به واریانس هر طبقه صورت می گیرد. با این روش می توان واریانس میانگین نمونه را کاهش داد. از آنجا که معمولا از واریانس طبقه ها اطلاعی در دست نیست از اختصاص متناسب استفاده می شود. در این حالت تعداد نمونه مورد انتخاب از هر طبقه به صورت زیر محاسبه می شود.

که در آن n تعداد نمونه مورد انتخاب از جامعه مورد مطالعه

N_h تعداد افراد جامعه در طبقه h ام

N_h تعداد نمونه مورد انتخاب از طبقه h ام

N تعداد کل افراد جامعه

$$n_h = n \frac{N_h}{N}$$

$$n_h = 127 \frac{24}{190} = 16 \text{ معاونت آموزش ابتدائی}$$

$$n_h = 127 \frac{26}{190} = 17 \text{ معاونت آموزش متوسطه}$$

$$n_h = 127 \frac{34}{190} = 23 \text{ معاونت مالی و اداری}$$

$$n_h = 127 \frac{28}{190} = 19 \text{ معاونت پژوهشی}$$

$$n_h = 127 \frac{38}{190} = 25 \text{ معاون پرورشی و تربیت بدنی}$$

$$n_h = 127 \frac{40}{190} = 27 \text{ معاونت توسعه منابع انسانی}$$

۳-۵ ابزار اندازه گیری یا روش های عملی جمع آوری داده ها

عمده ترین روش گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر عبارتست از:

مطالعه کتابخانه ای: در این قسمت جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و تدوین چارچوب نظری تحقیق، از منابع کتابخانه ای همانند کتاب، پایان نامه ها، مقالات، همایش ها و همچنین منابع اینترنتی استفاده شد.

تحقیق میدانی: در این قسمت به منظور جمع آوری نظرات کارشناسان و مدیران سازمان آموزش و پرورش از دو پرسشنامه استفاده شد:

جهت سنجش هوش سازمانی از پرسشنامه استاندارد هوش سازمانی آلبرخت (۲۰۰۳)، استفاده میشود که این پرسشنامه ۴۹ سوالی توسط ستاری قهفرخی (۱۳۸۵) ترجمه شده و در پایان نامه کارشناسی ارشد وی استفاده قرار گرفته است. برای این منظور براساس متغیرهای مورد بررسی ۴۹ سوال پنج گزینه ای تدوین شده است و از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم را دربرمیگیرند که نمره این طیف شامل کاملاً موافقم (۲)، موافقم (۱)، نظری ندارم (۰)، مخالفم (-۱)، کاملاً مخالفم (-۲) می باشد. در جدول ۳-۱ تقسیم بندیهای سوالات براساس متغیرها ارائه گردیده است.

جدول (۳-۱) تقسیم بندی سوالات پرسشنامه هوش سازمانی

گویه ها	شماره سوالها در پرسشنامه	جمع سوالها
چشم انداز راهبردی	۴۸-۴۲-۳۲-۱۷-۱۵-۳-۲	۷
سرنوشت مشترک	۴۷-۴۴-۳۶-۳۳-۱۹-۹-۴	۷
میل به تغییر	۴۵-۴۳-۳۴-۲۸-۲۴-۱۴-۱۳	۷
روحیه	۴۰-۳۷-۳۵-۱۰-۶-۵-۱	۷
اتحاد و توافق	۴۱-۳۸-۲۶-۲۰-۱۸-۱۲	۷
کاربرد دانش	۲۵-۳۱-۳۰-۲۹-۲۳-۲۱-۷	۷
فشار عملکرد	۴۹-۴۶-۲۲-۲۷-۱۶-۱۱-۸	۷

جهت ارزشگذاری از طیف ۵ گزینه ای لیکرت استفاده شده است که نمره گذاری آن به صورت زیر می باشد:

مقیاس ها	کاملاً موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملاً مخالفم
امتیاز	۵	۴	۳	۲	۱

پرسشنامه بهره وری منابع انسانی: ابعاد و مولفه های بهره وری این پرسشنامه، از نظریه هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰) گرفته شده که مشتمل بر ۵۳ سوال و ۷ بعد است. براین اساس پاسخ بصورت ۵ گزینه ای است که طیف آن از بسیار کم تا بسیار زیاد می باشد که بسیار کم امتیاز ۱ و بسیار زیاد امتیاز ۵ می باشد. (هنری، ۱۳۸۲)

جدول (۲-۳) تقسیم بندی سوالات پرسشنامه بهره وری منابع انسانی

گویه ها	شماره سوالها در پرسشنامه	جمع سوالها
توان	۸-۱	۸
شناخت شغل	۱۵-۹	۷
حمایت سازمانی	۲۳-۱۶	۸
انگیزش	۳۳-۲۴	۱۰
بازخور عملکرد	۴۳-۳۴	۱۰
سازگاری محیطی	۴۷-۴۴	۴
اعتبار	۵۲-۴۸	۵

جهت ارزشگذاری از طیف ۵ گزینه ای لیکرت استفاده شده است که نمره گذاری آن به صورت زیر میباشد:

مقیاس ها	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم
امتیاز	۵	۴	۳	۲	۱

۳-۶ روایی / اعتبار^۱ پرسشنامه

در واقع مفهوم اعتبار در پی پاسخ به این سوال است که ابزار اندازه گیری تا چه حد خصیصه مورد نظر را می سنجد. بدون آگاهی از اعتبار ابزار اندازه گیری نمی توان به دقت داده های حاصل از آن اطمینان داشت. برای تعیین اعتبار (روایی) و حصول اطمینان از قابلیت اجرای پرسشنامه ها با اساتید راهنما و مشاور مشورت شد و نظر آنها در تهیه و اصلاح پرسشنامه ها اعمال گردید. و پس از برطرف کردن نکات مبهم مجددا پرسشنامه ها به تایید اساتید راهنما و مشاور رسید و پرسشنامه نهایی در اختیار نمونه آماری قرار گرفت.

۳-۷ پایایی / اعتماد^۲ پرسشنامه

مقصود از پایایی آن است که اگر خصیصه مورد سنجش را با همان وسیله (پرسشنامه) تحت شرایط مشابه دوباره اندازه بگیریم، نتایج حاصل تا چه حد مشابه، دقیق و قابل اعتماد است. پس بطور کلی می توان گفت که پایایی پرسشنامه یعنی آن که بتوان آن را در موارد متعدد بکار برد و در همه موارد نتایج یکسانی

۱- Validity

۲- Reliability

بدست آورد. یکی از راههای تعیین پایایی پرسشنامه ها محاسبه ضریب پایایی آنها بر اساس ضریب آلفای کرونباخ است.

پرسشنامه بهره وری منابع انسانی در تحقیقات مختلفی مورد استفاده قرار گرفته است و روایی و پایایی آن نیز به تائید رسیده است. برای مثال آیتی (۱۳۸۹) با استفاده از آلفای کرونباخ ضریب ۰/۸۲ را بیان نموده است. بردبار در تحقیقش (۱۳۸۶)، پایایی این پرسشنامه را با استفاده از آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار داد و ضریب ۰/۷۶۵ را بدست آورد (آیتی، ۱۳۸۹).

روایی پرسشنامه هوش سازمانی توسط ستاری قهفرخی (۱۳۸۵) مورد تائید قرار گرفته است. در مورد پایایی آزمون، این پرسشنامه در تحقیقات مختلفی مورد استفاده قرار گرفته است. برای مثال ماهان سلاسل (۱۳۸۸) ضریب ۰/۹۳ را بدست آورده است. کاشف (۱۳۸۶) با روش ضریب آلفای کرونباخ روی یک گروه ۱۵ نفره کارکنان ادارات تربیت بدنی آذربایجان شرقی و غربی، عدد ۰/۸۶۸ را بدست آورد. محقق در این تحقیق بصورت آزمایشی جهت برآورد پایایی، دو تا پرسشنامه ها را بین ۳۰ نفر از اعضای نمونه (کارکنان سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل) توزیع کرد. که ضریب پایایی پرسشنامه های هوش سازمانی و بهره وری منابع انسانی به ترتیب ۰/۸۸ و ۰/۸۵ بدست آمد.

۳-۸ روش اجرای تحقیق:

پس از مشخص شدن نمونه مورد نظر و هماهنگیهای لازم با دانشکده و سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل، پرسشنامه ها اجرا خواهد شد. روش اجرا از این قرار است که پرسشگران با ارائه مجوز کتبی آن اداره، به محل کارکنان مراجعه کرده و پس از توجیه طرح پژوهشی و جلب همکاری ایشان، تاریخ و ساعت تکمیل پرسشنامه بگونه ای هماهنگ خواهد شد که بوقت اداری کارکنان لطمه ای وارد نشود. سپس در روز تعیین شده پرسشگران به منظور ارتباط با کارکنان و برانگیختن میل آنها برای پاسخگویی به پرسشنامه، هدف از اجرای پژوهش را برای آنها بیان نموده و قبل از توزیع پرسشنامه به کارکنان گفته خواهد شد که شرکت در آزمون کاملا اختیاری بوده و همچنین تذکر داده خواهد شد که هیچ پاسخ صحیح یا غلطی وجود ندارد و آنها باید گزینه ای را انتخاب کنند که بیشترین انطباق را با نظرات آنها دارد و پس از توزیع پرسشنامه در میان نمونه آماری، جمع آوری خواهد شد.

۳-۹ روش تحلیل یافته ها

در این تحقیق داده های تحقیق در دو سطح گردآوری و با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند:

الف: در سطح آمار توصیفی: در بخش آمار توصیفی که برای جمع آوری اطلاعات مربوط به جمعیت شناختی از آن استفاده میشود، از نمودارها، جداول توزیع فراوانی، درصدهای مربوط به ویژگیهای جمعیت شناختی استفاده شد.

ب: در سطح آمار استنباطی: ابتدا از آزمون کلموگروف اسمیرنوف تک نمونه ای برای نرمال بودن داده استفاده شد. سپس متناسب با سنجش داده ها و مفروضات آماری از آزمون همبستگی پیرسون جهت آزمون هفت فرضیه پژوهش (بین بینش راهبردی، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه، اتحاد و توافق، کاربرد دانش و فشار عملکرد با بهره وری منابع انسانی رابطه معناداری دارند) استفاده شد. برای رتبه بندی عوامل هوش سازمانی هم آزمون رتبه ای فریدمن مورد استفاده قرار گرفت.

فصل چهارم:

تجزیه و تحلیل داده‌ها

۴-۱ مقدمه

در این فصل اطلاعات گردآوری شده از نمونه در دو بخش آمار توصیفی و استنباطی ارائه شده است. داده‌های این پژوهش با به کار بردن پرسشنامه‌های پرسش نامه هوش سازمانی کارل آلبرخت و پرسش نامه بهره‌وری منابع انسانی بر روی کلیه کارکنان حوزه ستادی سازمان آموزش و پرورش شهر اردبیل که در سال ۱۳۹۲ که مشغول به کار بودن، می‌باشند برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از روش‌های آماری توصیفی برای طبقه‌بندی نمرات خام، طراحی جدول توزیع فراوانی و محاسبه شاخص‌های پراکندگی نظیر میانگین و انحراف استاندارد و ... استفاده می‌شود. برای توزیع نرمال بودن داده‌ها که پیش‌فرضی برای استفاده از ضریب همبستگی پیرسون است از آزمون (K.S) (کلموگروف اسمیرنوف) استفاده خواهد شد. برای تعیین رابطه بین هریک از عوامل هوش سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی از ضریب همبستگی پیرسون استفاده می‌شود. برای رتبه‌بندی عوامل هوش سازمانی از آزمون رتبه‌ای فریدمن استفاده خواهد شد.

۴-۲ تحلیل توصیفی داده‌ها

در پرسشنامه تحقیق، اطلاعات جمعیت شناختی که مورد استفاده قرار گرفت حاوی اطلاعات زیر است:

سن، جنسیت، مدرک تحصیلی و سابقه خدمت در سمت فعلی.

ابتدا به توصیف مشخصات فردی کارکنان حوزه‌ی ستادی آموزش و پرورش استان اردبیل پرداخته شد. و برای دسترسی به اطلاعات تا حد امکان از جداول و نمودارهای مختلف استفاده گردید.

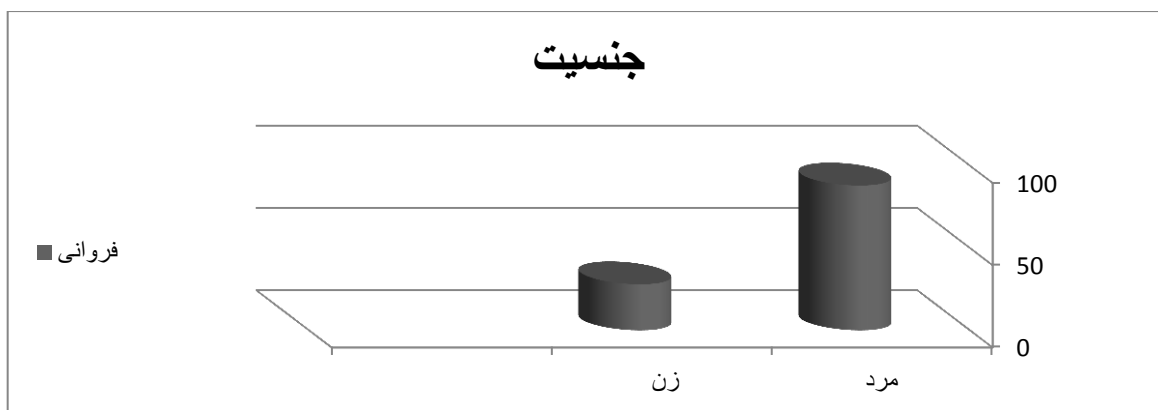
۴-۳ ویژگی‌های جمعیت شناختی آزمودنی‌ها

۴-۳-۱ جنسیت

جدول ۴-۱ توزیع و درصد فراوانی نمونه مورد مطالعه به تفکیک جنسیت

شاخص آماری جنسیت	فراوانی	فراوانی درصد
مرد	۸۸	۷۵.۹
زن	۲۸	۲۴.۱
مجموع کل	۱۱۶	۱۰۰

همانگونه که در جدول شماره‌ی ۴-۱ مشاهده می‌شود، از ۱۱۶ نفر شرکت‌کننده در پژوهش، ۸۸ نفر (۷۵.۹ درصد) مرد و ۲۸ نفر (۲۴.۱ درصد) زن می‌باشد.



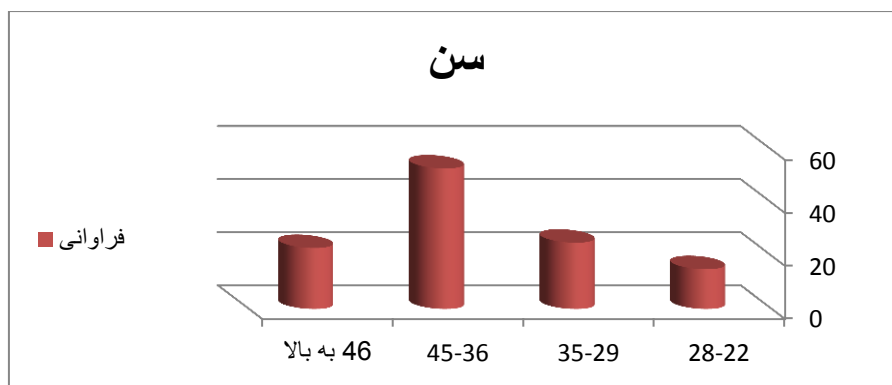
نمودار ۱-۴ توزیع فراوانی افراد بر حسب جنسیت

سن ۲-۳-۴

جدول ۲-۴ توزیع و درصد فراوانی نمونه مورد مطالعه به تفکیک سن

فراوانی تراکمی	درصد	فراوانی	شاخص آماری سن
۱۲.۹	۱۲.۹	۱۵	۲۲-۲۸
۳۴.۵	۲۱.۶	۲۵	۲۹-۳۵
۸۰.۲	۴۵.۷	۵۳	۳۶-۴۵
۰.۱۰۰	۱۹.۸	۲۳	۴۶ به بالا
	۰.۱۰۰	۱۱۶	جمع کل

همان گونه که جدول ۲-۴ نشان می دهد. از بین ۱۱۶ نفر شرکت کننده در پژوهش ۱۵ نفر (۱۲.۳ درصد) در گروه سنی ۲۲-۲۸ سال قرار دارند، ۲۵ نفر (۲۱.۶ درصد) در گروه سنی ۲۹-۳۵ قرار دارند، ۵۳ نفر (۴۵.۷ درصد) در گروه سنی ۳۶-۴۵ قرار دارند، ۲۳ نفر (۱۹.۸ درصد) در گروه سنی ۴۶ به بالا قرار دارند. و در نهایت با توجه به طیف سن افراد، بیشترین نمونه ها را افراد بین ۳۶-۴۵ سال (۴۵.۷ درصد) و کمترین آن ها را بین ۲۲-۲۸ (۱۲.۹ درصد) تشکیل می دهد.



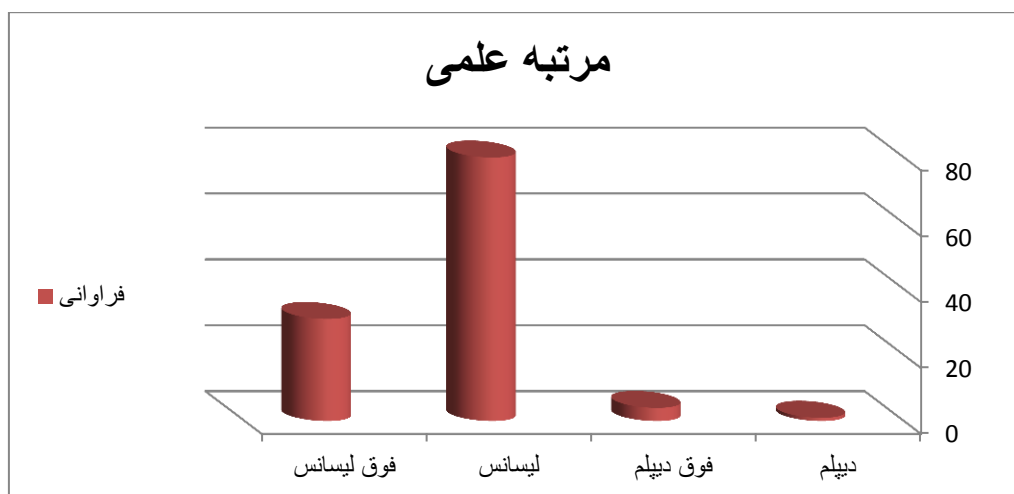
نمودار ۲-۴ توزیع فراوانی افراد بر حسب سن

۳-۳-۴ میزان تحصیلات

جدول ۳-۴ توزیع و درصد فراوانی سطح تحصیلات پاسخ دهندگان

درصد تجمعی	درصد	فراوانی	شاخص آماری مرتبه علمی
۰.۹	۰.۹	۱	دیپلم
۴.۳	۳.۴	۴	فوق دیپلم
۷۳.۳	۰.۶۹	۸۰	لیسانس
۰.۱۰۰	۲۶.۷	۳۱	فوق لیسانس
-	۰.۱۰۰	۱۱۶	جمع کل

همان طور که جدول ۳-۴ نشان می دهد، ۱ نفر (۰.۹ درصد) افراد دارای تحصیلات دیپلم می باشند، ۴ نفر (۳.۴ درصد) افراد دارای تحصیلات فوق دیپلم می باشند، ۸۰ نفر (۰.۶۹ درصد) افراد دارای تحصیلات لیسانس می باشند، ۳۱ نفر (۲۶.۷ درصد) افراد دارای تحصیلات فوق لیسانس می باشند.

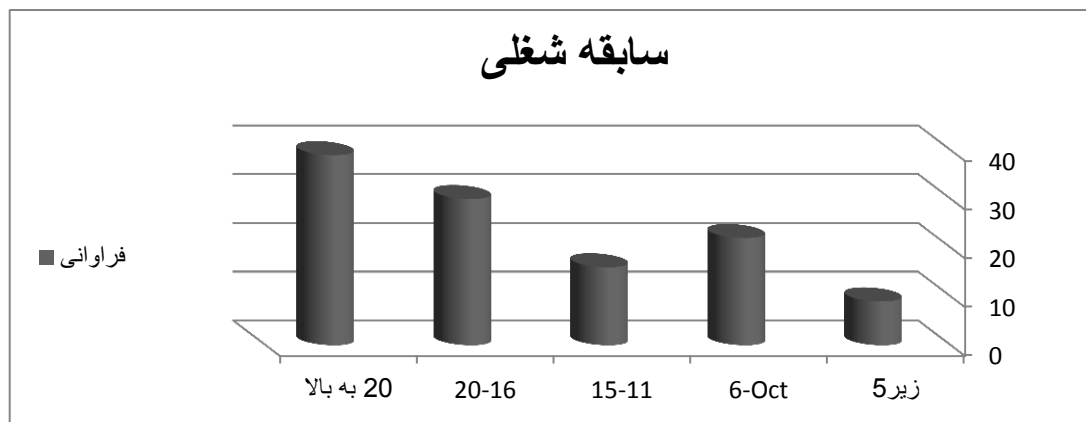


نمودار ۳-۴ توزیع فراوانی افراد بر حسب میزان تحصیلات

جدول ۴-۴ توزیع و درصد فراوانی سابقه خدمت پاسخ دهندگان

شاخص آماری سابقه شغلی	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
زیر ۵	۹	۷.۸	۷.۸
۶-۱۰	۲۲	۰.۱۹	۲۶.۷
۱۱-۱۵	۱۶	۱۳.۸	۴۰.۵
۱۶-۲۰	۳۰	۲۵.۹	۶۶.۴
۲۰ به بالا	۳۹	۳۳.۶	۰.۱۰۰
مجموع کل	۱۱۶	۰.۱۰۰	-

همانطور که جدول ۴-۴ نشان می دهد که ۹ نفر (۷.۸ درصد) افراد زیر ۵ سال سابقه ی شغلی دارند، ۲۲ نفر (۰.۱۹ درصد) افراد دارای ۶-۱۰ سال سابقه شغلی دارند، ۱۶ نفر (۱۳.۸ درصد) افراد دارای ۱۱-۱۵ سال سابقه ی شغلی دارند، ۳۰ نفر (۲۵.۹ درصد) افراد دارای ۱۶-۲۰ سال سابقه ی شغلی دارند، ۳۹ (۳۳.۶ درصد) ۲۰ سال به بالا سابقه شغلی دارند.



نمودار ۴-۴ توزیع فراوانی بر حسب سابقه خدمت

۴-۴ تحلیل استنباطی داده ها

۱-۴-۴ بررسی طبیعی بودن توزیع داده ها

انجام بسیاری از آزمون های پارامتریک مستلزم نرمال بودن مشاهدات است. بنابراین می توان برای بررسی طبیعی بودن توزیع داده ها از آزمون کلموگروف اسمیرونوف استفاده کرد. براساس این آزمون، وقتی توزیع داده ها نرمال می باشد که مقدار یا سطح معناداری بیش از عدد بحرانی در سطح ۰.۰۵ باشد.

در جدول ۴-۵ نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن داده های حاصل از اجرای آزمون ها ارائه می گردد.

جدول ۴-۵ نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن داده های تحقیق

		شاخص آماری
Sig	Z	متغیر
۰.۶۳	۰.۵۳	هوش سازمانی
۰.۸۱	۰.۹۱	بهره وری منابع انسانی

با توجه به مقادیر بدست آمده و سطح معناداری ($P > 0.05$) گزارش شده، توزیع داده ها نرمال بوده و می توان از آزمون های آماری پارمتریک جهت تحلیل داده ها استفاده کرد.

۴-۴-۲ آزمون فرضیات تحقیق

۴-۴-۲-۱ فرضیه اصلی پژوهش: بین هوش سازمانی و بهره وری منابع انسانی رابطه ی معناداری وجود دارد.

جدول ۴-۶ میزان همبستگی بین هوش سازمانی و بهره وری منابع انسانی

شاخص آماری متغیر	ضریب همبستگی	R ^۲	sig	سطح معناداری
هوش سازمانی و بهره وری منابع انسانی	۰.۷۰	۰.۴۹	۰.۰۰۱	۰.۰۱

با توجه به جدول ۴-۶ می توان متوجه شد که ضریب همبستگی به دست آمده (۰.۷۰) در سطح معناداری (۰.۰۱) معنادار می باشد. لذا، بین دو متغیر بالا رابطه مثبت معناداری وجود دارد. ضریب تعیین نیز نشان می دهد که به میزان ۰.۴۹ از واریانس متغیر بهره وری منابع انسانی ناشی از متغیر هوش سازمانی می باشد.

۴-۴-۲-۲ فرضیه اول فرعی: بین چشم انداز راهبردی با بهره وری منابع انسانی (کارکنان) در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۴-۷ میزان همبستگی بین چشم انداز راهبردی و بهره وری منابع انسانی

شاخص آماری متغیر	ضریب همبستگی	R ^۲	سطح معناداری
چشم انداز راهبردی و بهره وری منابع انسانی	۰.۶۱	۰.۳۷	۰.۰۱

با توجه به جدول ۴-۷ می توان متوجه شد که ضریب همبستگی به دست آمده (۰.۶۱) در سطح معناداری (۰.۰۱) معنادار می باشد. لذا، بین دو متغیر بالا رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ضریب تعیین نیز نشان میدهد که ۰.۳۷ واریانس متغیر بهره وری منابع انسانی ناشی از چشم انداز راهبردی می-باشد.

۴-۲-۳ فرضیه دوم فرعی: بین سرنوشت مشترک با بهره وری منابع انسانی (کارکنان) در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۴-۸ میزان همبستگی بین سرنوشت مشترک و بهره وری منابع انسانی

شاخص آماری متغیر	ضریب همبستگی	R ^۲	sig	سطح معناداری
سرنوشت مشترک و بهره وری منابع انسانی	۰.۶۵	۰.۴۲	۰.۰۰۱	۰.۰۱

با توجه به جدول ۴-۸ می توان متوجه شد که ضریب همبستگی به دست آمده (۰.۶۵) در سطح معناداری (۰.۰۱) معنادار می باشد. لذا، بین دو متغیر بالا رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ضریب تعیین نیز نشان می دهد که ۰.۴۲ واریانس متغیر بهره وری منابع انسانی ناشی از متغیر سرنوشت مشترک میباشد.

۴-۲-۴ فرضیه سوم فرعی: بین میل به تغییر با بهره وری منابع انسانی (کارکنان) در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۴-۹ میزان همبستگی بین میل به تغییر و بهره وری منابع انسانی

شاخص آماری متغیر	ضریب همبستگی	R ^۲	sig	سطح معناداری
میل به تغییر و بهره وری منابع انسانی	۰.۶۸	۰.۴۶	۰.۰۰۱	۰.۰۱

با توجه به جدول ۴-۹ می توان متوجه شد که ضریب همبستگی به دست آمده (۰.۶۸) در سطح معناداری (۰.۰۱) معنادار می باشد. لذا، بین دو متغیر بالارابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ضریب تعیین نیز نشان می دهد که (۰.۴۶) واریانس متغیر بهره وری منابع انسانی ناشی از متغیر میل به تغییر میباشد.

۴-۴-۲-۵ فرضیه چهارم فرعی: بین روحیه با بهره وری منابع انسانی (کارکنان) در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۴-۱۰ میزان همبستگی بین روحیه و بهره وری منابع انسانی

شاخص آماری متغیر	ضریب همبستگی	R ^۲	sig	سطح معناداری
روحیه و بهره وری منابع انسانی	۰.۴۵	۰.۲۰	۰.۰۰۱	۰.۰۱

با توجه به جدول ۴-۱۰ می توان متوجه شد که ضریب همبستگی به دست آمده (۰.۴۵) در سطح معناداری (۰/۰۱) معنادار می باشد. لذا، بین دو متغیر بالارابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ضریب تعیین نیز نشان می دهد که ۰.۲۰ واریانس متغیر بهره وری منابع انسانی ناشی از متغیر روحیه میباشد.

۴-۴-۲-۶ فرضیه پنجم فرعی: بین اتحاد و توافق با بهره وری منابع انسانی (کارکنان) در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۴-۱۱ میزان همبستگی بین اتحاد و توافق و بهره وری منابع انسانی

شاخص آماری متغیر	ضریب همبستگی	R ^۲	sig	سطح معناداری
اتحاد و توافق و بهره وری منابع انسانی	۰.۵۸	۰.۳۳	۰.۰۰۱	۰.۰۱

با توجه به جدول ۴-۱۱ می توان متوجه شد که ضریب همبستگی به دست آمده (۰.۵۸) در سطح معناداری (۰.۰۱) معنادار می باشد. لذا، بین دو متغیر بالارابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ضریب تعیین نشان می دهد که ۰.۳۳ واریانس متغیر بهره وری منابع انسانی ناشی از متغیر اتحاد و توافق می باشد.

۴-۴-۲-۷ فرضیه ششم فرعی: بین کاربرد دانش با بهره وری منابع انسانی (کارکنان) در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۴-۱۲ میزان همبستگی بین کاربرد دانش و بهره وری منابع انسانی

شاخص آماری متغیر	ضریب همبستگی	R ^۲	sig	سطح معناداری
کاربرد دانش و بهره وری منابع انسانی	۰.۶۹	۰.۴۷	۰.۰۰۱	۰.۰۱

با توجه به جدول ۴-۱۲ می توان متوجه شد که ضریب همبستگی به دست آمده (۰.۶۹) در سطح معناداری (۰.۰۱) معنادار می باشد. لذا، بین دو متغیر بالا رابطه مثبت معناداری وجود دارد. ضریب تعیین نشان می دهد که ۰.۴۷ واریانس متغیر بهره وری منابع انسانی ناشی از متغیر کاربرد دانش تبیین می شود. ۴-۴-۲-۸ فرضیه هفتم فرعی: بین فشار عملکرد با بهره وری منابع انسانی (کارکنان) در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۴-۱۳ میزان همبستگی بین فشار عملکرد و بهره وری منابع انسانی

شاخص آماری متغیر	ضریب همبستگی	R ^۲	sig	سطح معناداری
فشار عملکرد و بهره وری منابع انسانی	۰.۴۸	۰.۲۳	۰.۰۰۱	۰.۰۱

با توجه به جدول ۴-۱۳ می توان متوجه شد که ضریب همبستگی به دست آمده (۰.۴۸) در سطح معناداری (۰.۰۱) معنادار می باشد. لذا، بین دو متغیر بالا رابطه مثبت معناداری وجود دارد. ضریب تعیین نشان می دهد که ۰.۲۳ واریانس متغیر بهره وری منابع انسانی ناشی از متغیر فشار عملکرد می باشد. ۴-۴-۲-۹ فرضیه هشتم فرعی : بین مولفه های هوش سازمانی (بینش راهبردی، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه، اتحاد و توافق، کاربرد دانش، فشار عملکرد) در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل تفاوت وجود دارد.

جدول ۴-۱۴ آزمون فریدمن برای عوامل هوش سازمانی

شاخص آماری متغیر	تعداد	Chi-Square	df	Sig
عوامل هوش سازمانی	۱۱۶	۳۳۲.۹۴	۶	۰.۰۰۱

با توجه به جدول ۴-۱۴ مقدار آزمون Chi-Square (۳۳۲.۹۴) در سطح خطای کوچکتر از ۰.۰۱ معنادار است. این نتیجه دلالت بر رد فرض صفر و پذیرش فرض محقق بر وجود تفاوت بین عوامل هوش سازمانی است.

جدول ۴-۱۵ رتبه بندی عوامل هوش سازمانی بر اساس میانگین متغیرها

رتبه میانگین ها	عوامل هوش سازمانی
۵.۸۰	کاربرد دانش
۵.۵۶	روحیه
۴.۹۰	بینش راهبردی
۳.۶۸	سرنوشت مشترک
۳.۳۶	اتحاد و توافق
۲.۹۲	میل به تغییر
۱.۷۸	فشار عملکرد

با توجه به جدول ۴-۱۵ میانگین عامل کاربرد دانش دارای بالاترین رتبه با میانگین (۵.۸۰) در بین عوامل هوش سازمانی می باشد و عامل فشار عملکرد با میانگین (۱.۷۸) در بین دیگر عوامل هوش سازمانی دارای پایین ترین رتبه میانگین می باشد و این نتایج با تفاوت میانگین ها معنادار می باشد.

فصل پنجم:

بحث و نتیجه گیری

۵-۱ مقدمه

مهمترین مرحله در هر نوع مطالعه و پژوهش، مرحله بحث و نتیجه گیری است. بدیهی است تحقیق در هر زمینه ای که انجام شود دارای هدف و انگیزه ای خاص است. لیکن آنچه مهم است نتایج و دست آوردهای حاصل از آن است که می تواند کاربرد پیدا کند و به عرصه ظهور برسد. نتایج حاصله و پیشنهادهای علاوه برآنکه از نظر کاربردی کردن تحقیق اهمیت دارد، در ایجاد و تقویت انگیزه در پژوهشگران و همچنین در هموار نمودن راه مطالعات و تحقیقات کاملاً موثر است. این فصل شامل، بحث و نتیجه گیری با توجه به اهداف و فرضیه های تحقیق، پیشنهادهایی با توجه به یافته های تحقیق و نهایتاً محدودیت های تحقیق می باشد.

۵-۲ خلاصه نتایج حاصل از تحلیل آمار توصیفی:

براساس نتایج جدول آمار توصیفی مشخص گردید که برای متغیر جنسیت، ۸۸ نفر مرد (۷۵/۹) و زن ۲۴ (۲۴/۱) هستند که افراد مورد مطالعه را تشکیل میدهند. برای سطح تحصیلات ۱ نفر (۰/۹ درصد) افراد دارای تحصیلات دیپلم، ۴ نفر (۳/۴ درصد) افراد دارای تحصیلات فوق دیپلم، ۸۰ نفر (۰/۶۹ درصد) افراد دارای تحصیلات لیسانس، و ۳۱ نفر (۲۶/۷ درصد) افراد دارای تحصیلات فوق لیسانس می باشند که لیسانس با ۶۹ درصد بیشترین فراوانی را دارد. برای متغیر سن، از بین ۱۱۶ نفر شرکت کننده در پژوهش ۱۵ نفر (۱۲/۳ درصد) در گروه سنی ۲۲-۲۸ سال قرار دارند، ۲۵ نفر (۲۱/۶ درصد) در گروه سنی ۲۹-۳۵ قرار دارند، ۵۳ نفر (۴۵/۷ درصد) در گروه سنی ۳۶-۴۵ قرار دارند، ۲۳ نفر (۱۹/۸ درصد) در گروه سنی ۴۶ به بالا قرار دارند. و در نهایت با توجه به طیف سن افراد، بیشترین نمونه ها را افراد بین ۳۶-۴۵ سال (۴۵/۷ درصد) و کمترین آنها را بین ۲۲-۲۸ (۱۲/۳ درصد) تشکیل میدهد. همچنین برای متغیر سابقه خدمت، ۹ نفر (۷/۸ درصد) افراد زیر ۵ سال سابقه-ی شغلی دارند، ۲۲ نفر (۰/۱۹ درصد) افراد دارای ۱۰-۶ سال سابقه شغلی دارند، ۱۶ نفر (۱۳/۸ درصد) افراد دارای ۱۱-۱۵ سال سابقه شغلی دارند، ۳۰ نفر (۲۵/۹ درصد) افراد دارای ۱۶-۲۰ سال سابقه شغلی دارند، و ۳۹ نفر (۳۳/۶ درصد) ۲۰ سال به بالا سابقه شغلی دارند.

۵-۳ خلاصه یافته های تحقیق

۵-۳-۱ خلاصه یافته های فرضیه اصلی و بحث در مورد آن

فرضیه اصلی: بین هوش سازمانی و بهره وری منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل رابطه معناداری وجود دارد.

ضریب همبستگی بدست آمده (۰/۷۰) در سطح (۰/۰۱) معنادار میباشد. لذا، بین دو متغیر بالا رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ضریب تعیین نیز نشان میدهد که به میزان ۰/۴۹ از واریانس متغیر بهره وری منابع

انسانی ناشی از متغیر هوش سازمانی میباشد. یعنی هوش سازمانی باعث بهره‌وری از منابع انسانی در سازمان سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل شده است. همانطور که در دنیای انسانی، انسانهایی موفق‌تر خواهند بود که درجه هوشی بالاتری داشته باشند و بتوانند از این ضریب هوشی بخوبی استفاده کنند، در دنیای سازمانی نیز سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که بتوانند ضریب هوشی بالاتری برای خود ایجاد کرده و با مدیریت آن بالاترین بهره‌وری را از نیروی انسانی و سایر منابع کسب کنند. امروزه در سازمانها، به جای قدرت بازو، قدرت ذهن حاکمیت دارد و اثربخشی سازمانها وابسته به توان دانشی آنهاست. لذا ارتقاء هوش سازمانی بواسطه ارتقاء فاکتورهای وابسته مثل دانش سازمانی، مدیریت استراتژیک، تحلیل داده‌های سازمانی و... میتواند باعث ارتقاء سازمان و باعث افزایش هوشمندی، بهره‌وری و تکامل سازمان شود. سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل میتواند با بهره‌گیری از هوش سازمانی، اثربخشی استفاده از اطلاعات موجود را در راستای اهداف خویش افزایش داده و اطلاعات از حالت عملیاتی به استفاده در لایه‌های اجرایی سازمان برای استفاده مدیران توسعه داده شود. از این رو، سازمان موردنظر باید به عوامل ارتقای هوش سازمانی توجه کند. درگیر کردن کارکنان در تدوین چشم‌اندازها و بینشهای سازمانی و نیز ارتباط مداوم مدیران سازمان با کارکنان و به این وسیله شناساندن اهداف و ارزشهای سازمانی به آنان، تشویق کارکنان به همکاری با یکدیگر و وجود جو اعتماد در سازمان، آگاه کردن کارکنان از تغییرات محیطی و تشویق روحیه خطرپذیری و تغییرپذیری در آنان، وجود قوانین و دستورالعملهای اجرایی شفاف و منعطف، توجه سازمان به عوامل انگیزشی کارکنان و ارتقای روحیه خلاقیت و نوآوری در آنان و سپس فراهم کردن زمینه‌های پیاده‌سازی این نوآوریها در سازمان از جمله عواملی است که سازمان می‌تواند در راستای ارتقای هوش سازمانی خود بکارگیرد. نتایج حاصل از این تحقیق با نتایج حقیقت منفرد (۱۳۸۹)، سهرابی (۱۳۹۰)، فاتحی (۱۳۹۲)، لفتهر، پرمین و واسیلاخه (۲۰۰۹)، مندلسون و زیگلر (۲۰۱۰)، پورمنصف و چناری (۲۰۱۳)، نانو و الهی (۲۰۱۳) همسو می‌باشد.

۵-۳-۲ خلاصه یافته‌های فرضیه فرعی اول و بحث در مورد آن

فرضیه فرعی اول: بین چشم‌انداز راهبردی با بهره‌وری منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل رابطه معناداری وجود دارد.

ضریب همبستگی بدست آمده (۰.۶۱) در سطح (۰.۰۱) معنادار میباشد. لذا، بین دو متغیر بالا رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ضریب تعیین نیز نشان میدهد که به میزان ۰.۳۷ از واریانس متغیر بهره‌وری منابع انسانی ناشی از متغیر چشم‌انداز راهبردی می‌باشد. یعنی چشم‌انداز راهبردی باعث بهره‌وری از منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل شده است. سازمان آموزش و پرورش مدنظر بعنوان یک سازمان به یک تئوری، مفهوم، اصل سازمان یافته و درحالت کلی یک تعریف از مقصدی که جهت تلاش آن را نشان میدهد، نیاز دارد. رهبران سازمان باید می‌بایست پاسخگوی این سوالات باشند، ما که هستیم؟ برای چه وجود داریم، فلسفه وجودی ما چیست؟ در واقع آنچه که در مولفه چشم‌انداز راهبردی مدنظر قرار میگیرد، توانایی تدوین و پیاده‌سازی اهداف و استراتژی‌های تدوین شده است و اینکه این استراتژیها مرتباً مورد تجدیدنظر قرار گیرند. ارائه دور‌نمای مطلوب برای آینده سازمان موردنظر میتواند سازمان را در بازبینی

خدمات یاری دهد و آنها را آماده عرضه خدمات جدید با توجه به نوع نیازمندیها در آینده نماید. پس وجود یک چشم انداز استراتژیک ایده آل و واقع گرایانه که برای کارکنان قابل قبول باشد، می تواند آینده مطلوب برای سازمان ترسیم کند و باعث افزایش کارایی سازمان و بهره وری بشود. هنگامی که بیانیه ماموریت یا چشم انداز الزام آور سازمان آموزش و پرورش ترسیم شده باشد، تعیین راهبردها و اهداف سازمان نسبتا آسان خواهد و مشخص خواهد شد که بخشهای سازمان چه مسئولیت هایی در جهت تحقق اهداف سازمان بر عهده دارند. در واقع هر چه اهداف و استراتژی های سازمان شفاف تر و هوشمندانه تر طراحی شوند، تلاش آگاهانه سازمان برای انطباق خلاقانه با محیط متغیر بیشتر خواهد بود، البته سازمان آموزش و پرورش باید این نکته را در نظر داشته باشد که توجه به نظرات کارکنان در تدوین و تنظیم برنامه استراتژیک و عملیاتی سازمان و مشارکت فعال در تدوین، اجرا و ارزیابی اهداف سازمانی، آنها را نسبت به سازمان واهدافش متعهد می سازد و باعث می شود که کارکنان با داشتن تصویری از سازمان و اهداف بنیادی آن تمام سعی و تلاش خود را جهت تحقق چشم انداز مورد نظر سازمان از خود نشان دهند. توجه به نظرات کارکنان در تدوین و تنظیم برنامه استراتژیک و عملیاتی سازمان و مشارکت فعال در تدوین، اجرا و ارزیابی اهداف سازمانی، آنها را نسبت به سازمان واهدافش متعهد میسازد که نتیجه آن بهره وری مناسب سازمان از تواناییها وداشته های کارکنان خواهد بود. نتایج حاصل از این تحقیق با نتایج فقیهی (۱۳۸۷)، محمدی (۱۳۹۰)، فاتحی (۱۳۹۲) ، سیمیک (۲۰۰۵) ، مندلسون و زیگلر (۲۰۱۰) و خانقاهی و جعفری (۲۰۱۳) همسو می باشد.

۵-۳-۳ خلاصه یافته های فرضیه فرعی دوم و بحث در مورد آن

فرضیه فرعی دوم : بین سرنوشت مشترک با بهره وری منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل رابطه معناداری وجود دارد.

ضریب همبستگی بدست آمده (۰.۶۵) در سطح (۰.۰۱) معنادار میباشد. لذا، بین دو متغیر بالا رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ضریب تعیین نیز نشان میدهد که به میزان ۰.۴۲ از واریانس متغیر بهره وری منابع انسانی ناشی از متغیر سرنوشت مشترک می باشد. یعنی سرنوشت مشترک باعث بهره وری از منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل شده است. سرنوشت مشترک به معنای مشارکت تمامی افراد در ماموریت سازمان، داشتن حس هدف مشترک و درک نقشهای فردی در دستیابی به ماموریت است که در نهایت موجب تقویت همکاری بین افراد می شود. درک آشکار از اهداف، ماموریت و اهداف سازمان، امکان توسعه فرهنگ دانش محور را فراهم می کند. مهم است که کارکنان اهداف سازمان را هدف خود تلقی کنند که در این صورت تعهد، رفتارهای شهروندی، نوآوری، وفاداری سازمانی و بهره وری افزایش پیدا می - کند. تمام افرادی که در یک سازمان هستند باید بدانند که رسالت آنها چیست؟ عبارت دیگر، زمانی که تمام افراد سازمان درگیر کار شدند، می دانند که رسالت و ماموریت سازمان چیست؟، لذا احساس داشتن هدف مشترک تک تک افراد را بصورت جبری موفقیت سازمان را درک میکنند که این خود عامل مهمی در ارتقای سطح بهره وری است. اگر در سازمان مربوطه این احساس مشترک شکل بگیرد، باعث تقویت گروه های غیر رسمی و افزایش بهره وری و نیز کارایی در کارکنان خواهد شد. کارکنان اگر احساس کنند که سرنوشت آنان در سازمان به یکدیگر گره خورده است، سعی در حفظ و اعتلای سازمان خود خواهند کرد. در واقع این حس

که همه ما سوار یک قایقیم یک احساس قوی همبستگی یا به اصطلاح حس یک روح در چند بدن بودن را در آنها بوجود می آورد.

دخالت دادن و سهمیم کردن کارکنان در امور سازمانی و مشارکت آنها در تعیین تصمیمات اهداف سازمانی، ایجاد تیم های موفق و تقویت حس همکاری بین اعضای گروه در سازمان، برقراری امنیت شغلی و ایجاد حس تعلق به سازمان از گام های اساسی در رسیدن به سرنوشت مشترک است. در سازمان مربوطه مشارکت کارکنان در فرایند تصمیماتی که بر سرنوشت آنان اثر می گذارد، باعث خواهد شد که افراد تعهد بیشتری به سازمان پیدا کنند، بازدهی، تولید و بهره وری در سازمان افزایش یابد و سرانجام اینکه آنان نسبت به کار خود، ابراز رضایت خواهند کرد. نتایج حاصل از این تحقیق با نتایج سلاسل (۱۳۸۸)، سهرابی (۱۳۹۰)، فاتحی (۱۳۹۲)، دیوید و جیمز ماتسون (۲۰۰۱)، لفتز، پرمین و واسیلاخه (۲۰۰۹)، نانو و الهی (۲۰۱۲) و پورمنصف و چناری (۲۰۱۲) همسو می باشد.

۵-۳-۴ خلاصه یافته های فرضیه فرعی سوم و بحث در مورد آن

فرضیه فرعی سوم: بین میل به تغییر با بهره وری منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل رابطه معناداری وجود دارد.

ضریب همبستگی بدست آمده (۰.۶۸) در سطح (۰.۰۱) معنادار میباشد. لذا، بین دو متغیر بالا رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ضریب تعیین نیز نشان میدهد که به میزان ۰.۴۶ از واریانس متغیر بهره وری منابع انسانی ناشی از متغیر میل به تغییر میباشد. یعنی میل به تغییر باعث بهره وری از منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل شده است. میل به تغییر از سازمان ها و همچنین افرادی که درون سازمان هستند و چگونگی کارکرد آنها بحث می کند. همین طور در زمینه تغییرات برنامه ریزی شده ای که منجر به ترغیب افراد، گروه ها و سازمان به کارکرد بهتر میشود، سخن به میان میاورد. تغییر در هر سازمانی برای تحقق اهداف از پیش تعیین شده صورت میگیرد و چون هدف غایی سازمان آموزش و پرورش بعنوان یک سازمان ارائه خدمات مناسب به کاربران خود می باشد، پس این تغییرات موجب میشود تا سازمان مورد نظر بیش از پیش به اهداف خود نزدیک شود و خدمات بهتری را ارائه دهد. سازمانهایی که از قابلیت انعطاف و سازگاری بیشتری با تغییرات محیطی برخوردارند، به موفقیت و کامیابی بیشتری دست می یابند. در این سازمان ها کارکنان تشویق به اختراع و نوآوری پیدا کردن راه های بهتر انجام کار خود می شود، همچنین محصولات و خدمات به طور مستمر با تغییر تقاضا و نیاز محیط کاری متحول میشوند. افرادی که در سازمان هوشمند می باشند، نیاز به باز سازی طرح کسب و کار بعنوان تجربه ای برای آموختن راههای جدید موفقیت احساس می کنند. برخی فرهنگ های سازمانی توسط تیم های اجرایی پایه گذار خودشان هدایت می شوند. در این فرهنگ ها، نحوه عملکرد، تفکر و عکس العمل افراد نسبت به محیط اطراف، به قدری همسان است که هر نوع تغییر و تحولی می تواند علامت شروع یک بیماری و یا حتی یک آشوب باشد، اما در فرهنگ های دیگر، تغییر و تحول نشانه های چالش و کسب تجارب جدید بوده و برای افراد مهیج است و بعبارتی دیگر شانس برای شروع کار و فعالیتی جدید به حساب میآید. در چنین محیطهایی، افراد نیاز به بازبینی الگوهای کسب و کار بعنوان یک چالش مهیج و مطلوب که فرصتی برای کامیابی فراهم میسازد، میدانند. البته میل

به تغییر می بایست با تغییرات لازم جهت تحقق چشم انداز استراتژیک، سازگار باشد. جو و فضای سازمانی که تمایل به تغییرات متناسب با نیازهای بیرونی سازمان (محیط سازمان) را دارد، طوری است که اشتباهات توسط مدیران پذیرفته می شود، فضای لازم برای پذیرش تغییرات جدید در سازمان وجود دارد و نیز ساز و کارهای حمایت از نوآوری ها در سازمان موجود می باشد و از نظرات کارکنان در تدوین برنامه های تغییر استفاده کرده و آنان را در برنامه های تغییر، مورد مشارکت قرار می دهند. در این جو و فضای سازمانی، کارکنان موفقیت سازمان را موفقیت خود می دانند و یک نوع حس همدلی و همبستگی نسبت به اهداف سازمان پیدا می کنند که نتیجه این روند افزایش کارایی و اثربخش سازمانی و نیز بهره وری مناسب از منابع انسانی خواهد بود. پس طبق نتیجه بدست لازم است که سازمان آموزش و پرورش اردبیل، ضمن ایجاد شرایط مذکور، کارکنان را در تدوین و اجرای برنامه های تغییر شرکت دهند تا بهره وری مورد نیاز خود را از کارکنان بدست آورند. نتایج حاصل از این تحقیق با نتایج نسبی (۱۳۸۷)، میرغفوری (۱۳۸۹)، محمدی (۱۳۹۰)، فاتحی (۱۳۹۲)، مندلسون و زیگلر (۲۰۱۰)، نانو و الهی (۲۰۱۳)، پورمنصف و چناری (۲۰۱۳) همسو می-باشد.

۵-۳-۵ خلاصه یافته های فرضیه فرعی چهارم و بحث در مورد آن

فرضیه فرعی چهارم: بین روحیه با بهره وری منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل رابطه معناداری وجود دارد.

ضریب همبستگی بدست آمده (۰.۴۵) در سطح (۰.۰۱) معنادار می باشد. لذا، بین دو متغیر بالا رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ضریب تعیین نیز نشان میدهد که به میزان ۰.۲۰ از واریانس متغیر بهره وری منابع انسانی ناشی از متغیر روحیه میباشد. یعنی روحیه باعث بهره وری از منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل شده است. این نتیجه نشان می دهد که در جامعه مورد مطالعه به مسائل روحی و انگیزشی کارکنان که از دلایل مهم افزایش بهره وری در سازمان است توجه میشود، چرا که در یک سازمان با روحیه پایین، کارکنان فقط کارهای خود را بصورت منطقی و اصولی انجام می دهند و تلاش بیش از حدی از خود نشان نمیدهند، در حالیکه در یک سازمان با روحیه بالا، بیشتر از حد انتظار تلاش می کنند و انرژی آنها دائم در حال افزایش است. مدیریت و کارکنان اشتیاق و علاقه زیادی به کار دارند و از اینکه عضو سازمان هستند، احساس غرور می کنند. سازمان آموزش و پرورش اردبیل، به عنوان سکندار هدایت نسل فردا باید بداند که روحیه ترکیب جامع عناصر موجود در سازمان است که وضعیت متعادل و سالمی را ایجاد میکند که در آن افراد میتوانند با عزت نفس و با داشتن فرصت رشد فردی، کارکنند. در واقع روحیه بالا موجب می-شود تا کارکنان و مدیران با اشتیاق، خوشبینی و علاقه بیشتر کار کنند و بهره وری کافی را از خود نشان دهند. سازمانی که کارکنان و مدیران آن از انگیزه کافی برخوردار نباشند، به مرور زمان دچار افول و مرگ تدریجی خواهد شد. پس لازم است که سازمان مورد نظر به مولفه روحیه توجه خاصی داشته باشد و با بالا بردن روحیه کارکنان، ضمن استفاده از توانمندی های آنان، سریع تر به اهدافش دست یابد. شیوه مدیریتی

سازمان، ویژگیهای شغلی و جو سازمانی از جمله عواملی هستند که روی روحیه کارکنان سازمان تاثیر گذار هستند. اگر سازمان آموزش و پرورش اردبیل، با ایجاد شرایطی باعث افزایش روحیه کارکنان خود شود، مطمئنا کارکنان از اینکه در چنین سازمانی مشغول به کار هستند احساس بالندگی و غرور می کنند. در چنین سازمانی، پیگیری وظایف شغلی با علاقه و خوش بینی، تعهد کارکنان و مدیران، کارایی و نیز بهره وری وجود خواهد داشت. نتایج حاصل از این تحقیق با نتایج میرغفوری (۱۳۸۹)، سهرابی (۱۳۹۰)، فاتحی (۱۳۹۲)، دیوید و جیمز ماتسون (۲۰۰۱)، مندلسون و زیگلر (۲۰۱۰)، پور منصف و چناری (۲۰۱۲)، خانقاهی و جعفری (۲۰۱۳)، همسو می باشد.

۵-۳-۶ خلاصه یافته های فرضیه فرعی پنجم و بحث در مورد آن

فرضیه فرعی پنجم: بین اتحاد و توافق با بهره وری منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل رابطه معناداری وجود دارد.

ضریب همبستگی بدست آمده (۰.۵۸) در سطح (۰.۰۱) معنادار می باشد. لذا، بین دو متغیر بالا رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ضریب تعیین نیز نشان میدهد که به میزان ۰.۳۳ از واریانس متغیر بهره وری منابع انسانی ناشی از متغیر اتحاد و توافق می باشد. یعنی اتحاد و توافق باعث بهره وری از منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل شده است. بدون وجود یک سلسله قوانین جهت اجرا، هر گروهی در ادامه کار دچار مشکلات فراوان و اختلاف نظر خواهد شد. افراد و تیم ها باید خود را با تحقق رسالت و مأموریت سازمان، سازماندهی کرده، مسئولیت و مشاغل را تقسیم نموده و یک سری قوانین برای برخورد با یکدیگر و رویایی محیط وضع نمایند. بعبارت دیگر، در یک سازمان سازمان هوشمند، سیستم ها در مجموع افراد را در تحقق رسالت و اهداف سازمان توانمند میسازند. در نهایت هر ساختار سازمانی که متصور شود، تنگناها و محدودیتهایی را که به هر حال جهت همکاری وضع شده بر مجموعه تحمیل خواهند نمود. توافق بر سر تعادل و تعامل در رفتارهای سازمانی برای رسیدن به اهداف از جمله ابعاد متمایز گروههای انسانی که هوش سازمانی برجسته ای دارند، هستند، اینکه گروهها و افراد زیادی برای رسیدن به اهداف سازمانی خود با یکدیگر تعامل و توافق مثال زدنی دارند و با وضع یک سری قوانین حتی نانوشته از هر نوع برخورد و تزاخم واحدی یا فردی جلوگیری کرد. با توجه به نتیجه بدست آمده، برای تبیین نتیجه این سوال می توان گفت در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل، کارکنان بخشی از شبکه پیچیده کارکردهای مرتبط به هم برای دست یابی به اهداف سازمان می باشند. انگیزه و نقش مثبت کارکنان، شالوده موفقیت سازمان و برخورداری از تاثیرات محیطی است. سازمان مورد اشاره با افراد دخیل در مجموعه سازمانی خود، رو به جلو گام بر می - دارد و افراد، واحدهای منفردی نیستند که امورشان را در انزوای اجتماعی انجام دهند. افراد باید تشویق شوند به روشی که مناسب شرایط و برای آنها ارجح است، به فعالیت و یادگیری بپردازند و استعداد های خود را

نمایان سازند. مخلوقات اجتماعی بر مبنای اعتماد و اطمینان متقابل است که شکوفا شده و رشد می کنند. مدیر سازمان به عنوان رهبر سازمان، مسئولیت ویژه ای برای برنامه ریزی، سازماندهی و هدایت نیروی انسانی سازمان دارد که براساس آن سازمان میتواند به اهداف خود و به آنچه برایش دارای اهمیت است، دست یابد. در شرایط مذکور، سازمان ضمن دستیابی به اهدافش، بهره وری لازم را از نیروی انسانی خود بدست خواهند آورد. نتایج حاصل از این تحقیق با نتایج نسبی (۱۳۸۷)، دستجردی و بازآیی (۱۳۸۹)، سهرابی (۱۳۹۰)، فاتحی (۱۳۹۲)، چیکر و آدا (۲۰۰۸)، مندلسون و زیگلر (۲۰۱۰)، پورمنصف و چناری (۲۰۱۲)، نانو والهی (۲۰۱۳) همسو می باشد.

۵-۳-۷ خلاصه یافته های فرضیه فرعی ششم و بحث در مورد آن

فرضیه فرعی ششم: بین کاربرد دانش با بهره وری منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل رابطه معناداری وجود دارد

ضریب همبستگی بدست آمده (۰.۶۹) در سطح (۰.۰۱) معنادار می باشد. لذا، بین دو متغیر بالا رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ضریب تعیین نیز نشان میدهد که به میزان ۰.۴۷ از واریانس متغیر بهره وری منابع انسانی ناشی از متغیر کاربرد دانش می باشد. یعنی کاربرد دانش باعث بهره وری از منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل شده است. بسیاری از سازمانها در دنیا با روی آوردن به علم و دانش بدنبال مسیرهای متفاوتی برای کسب موفقیت خود هستند. فارغ از درست یا اشتباه بودن رویکرد آنها در نحوه و نوع انتخاب دانش مورد نیازشان، در نگاه هوش سازمانی تاکید بعد کاربرد دانش به رویکرد انسان شناختی دانش برای هم افزایی هر چه بیشتر است. سازمان آموزش و پرورش اردبیل با تمرکز روی یادگیری و اتکا به دانش خود می تواند به نتایج مطلوبی در درازمدت برسد. در واقع سازمان با استفاده از دانش و یادگیری، قابلیت های ذهنی کارکنان را بالا میبرد که نتیجه اش عملکرد اثربخش آنان در سازمان خواهد بود و بهره وری در سازمان افزایش پیدا میکند که این تاییدی در جهت نتیجه بدست آمده است. امروزه سازمان های متعدد به سوی موفقیت یا شکست به دلیل استفاده اثربخش از دانش، اطلاعات یا داده ها سوق می یابند. این روزها، استفاده موثر از دانش، اطلاعات و داده ها، پیروزی و یا شکست سازمانها را رقم میزند. سازمان مورد اشاره نیاز دارند تا یادگیری، دانش و تجربه را برای برآوردن نیازهای در حال تغییر به صورت متفاوت و خیلی سریع و با حداقل هزینه بکار گیرند. اگر سازمان نتواند دانش صحیح را در محل مناسب آن بکار گیرد، نمی تواند در موقعیتهای رقابتی، موفقیت لازم را کسب کند. در نتیجه بهره وری و کارایی سازمان کاهش یافته که این نتیجه منجر به کاهش بهره وری از منابع انسانی سازمان خواهد شد و به تدریج روحیه خلاقیت و نوآوری در سازمان افت کرده و سازمان اسیر یکنواختی و رکود می شود. راه حل این است که سازمان باید دانش را بعنوان یک نیروی محرک که زمینه اصلی تمام فعالیت هاست، در نظر بگیرد و آن را در

فرایندها و خدمات سازمان بکار ببرد. در چنین شرایطی، سازمان در موقعیتهای رقابتی، موفقیت لازم را کسب خواهد کرد. نتایج حاصل از این تحقیق با نتایج سلاسل (۱۳۸۸)، میرغفوری (۱۳۸۹)، محمدی (۱۳۹۰)، فاتحی (۱۳۹۲)، سیمیک (۲۰۰۵)، چیکر و آدا (۲۰۰۸)، خانقاهی و جعفری (۲۰۱۳)، نانو و الهی (۲۰۱۳) همسو می باشد.

۵-۳-۸ خلاصه یافته های فرضیه فرعی هفتم و بحث در مورد آن

فرضیه فرعی هفتم: بین فشار عملکرد با بهره وری منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل رابطه معناداری وجود دارد.

ضریب همبستگی بدست آمده (۰.۴۸) در سطح (۰.۰۱) معنادار می باشد. لذا، بین دو متغیر بالا رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ضریب تعیین نیز نشان میدهد که به میزان ۰.۲۳ از واریانس متغیر بهره وری منابع انسانی ناشی از متغیر کاربرد دانش می باشد. یعنی فشار عملکرد باعث بهره وری از منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل شده است. بعد فشار عملکرد به معنای عدم تطابق کارکنان و اعضای سازمان با عملکرد و نقشی است که در سازمان ایفا میکند. وجود پستهای سازمانی دارای ابهام و انجام چندین نقش سازمانی توأما منجر به کاهش کارایی میگردد. پس سازمان آموزش و پرورش اردبیل برای حفظ کارایی و اثربخشی خود، نیازمند جویی است که در آن، هر فرد پاسخگوی عملکرد خویش باشد. هنگامی که افراد سازمان از یکدیگر به ازای سهم شان در مأموریت و رسالت سازمان، انتظار پاسخگویی داشته باشند، فرهنگ « پذیرش بار مسئولیت » شکل میگیرد و هر فرد جدیدی که قصد پیوستن به آن را داشته باشد، میتواند این حس مشترک تحکیم آمیز را در افراد سازمان مورد نظر احساس نماید. در واقع، بعد فشار عملکرد به سازمان کمک می کند تا الگوی خود کنترلی مبتنی بر عملکرد سازمانی افراد خود را تدوین و مطالعه کنند. در یک سازمان هوشمند هر کس باید خودش گزاره ای برای عملکرد داشته باشد؛ یعنی اینکه این احساس را داشته باشد که به چه چیز باید برسد و به ماندگاری هدف های خود آگاه باشد. در سازمان مورد نظر، طبق نتیجه لازم است که مسئولیت ها به طور روشن و شفاف تعریف شوند تا هیچ گونه دوباره کاری در فعالیت ها وجود نداشته باشد. همچنین باید بین سطوح و بخشهای مختلف سازمان خطوط ارتباطی سالم و موثر برقرار شود. در چنین شرایطی، کارکنان سازمان از موضع اجرایی خود با خبر خواهند بود و سعی می کنند وظایف کاری موظف بر دوششان را بخوبی انجام دهند و بهره وری مورد انتظار سازمان را از خود نشان دهند. نتایج حاصل از این تحقیق با نتایج فقیهی (۱۳۸۷)، محمدی (۱۳۹۰)، سهرابی (۱۳۹۰)، فاتحی (۱۳۹۲)، دیوید و جیمز ماتسون (۲۰۰۱)، چیکر و آدا (۲۰۰۸)، مندلسون و زیگلر (۲۰۱۰)، پورمنصف و چناری (۲۰۱۳) همسو می- باشد.

۵-۳-۹ خلاصه یافته های فرضیه فرعی هشتم و بحث در مورد آن

فرضیه فرعی هشتم: بین مولفه های هوش سازمانی (چشم انداز راهبردی، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه، اتحاد و توافق، کاربرد دانش، فشار عملکرد) در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل تفاوت وجود معنی داری دارد.

بین مولفه های هوش سازمانی (چشم انداز راهبردی، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه، اتحاد و توافق، کاربرد دانش، فشار عملکرد) در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل تفاوت معنی داری وجود دارد. مقدار آزمون فریدمن (۳۳۲.۹۴) در سطح خطای کوچکتر از ۰.۰۱ معنادار است. این نتیجه دلالت بر رد فرض صفر و پذیرش فرض محقق مبنی بر وجود تفاوت بین مولفه های هوش سازمانی دارد. عامل کاربرد دانش دارای بالاترین رتبه با میانگین (۵.۸۰) در بین عوامل هوش سازمانی می باشد و عامل فشار عملکرد با میانگین (۱.۷۸) در بین دیگر عوامل هوش سازمانی دارای پایین ترین رتبه میانگین می باشد. بنابراین میتوان گفت که در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل، مدیران باید سعی نمایند تا در بهره وری از منابع انسانی توجه خود را روی بعد کاربرد دانش تمرکز کنند. دانش و اندیشه های خلاق همواره کلید موفقیت سازمانها بوده است. بکارگیری دانش در سازمانها باعث میشود تفاوت میان تحول بنیادی و گام به گام از هم مشخص بشود. اهمیت بهره گیری از دانش در سازمانها به حدی است که پیتر دراگر عنوان میکند در آینده سازمانهای جدیدی ایجاد خواهند شد که در آنها قدرت بازو تحت حاکمیت ذهن خواهد بود. اساس این نظریه بر این مطلب اشاره دارد که در آینده جوامع، سازمانهایی در مسیر پیشرفت و توسعه قرار خواهند گرفت که دارای سهم بیشتری از دانش باشند تا منابع طبیعی. اگر سازمان مورد نظر دانش را در فرایندها و خدمات سازمانی بکار گیرد، مطمئناً به موفقیت های بیشتری خواهد رسید و مطابق با نتیجه بدست آمده، بهره وری لازم از منابع انسانی را به دست خواهد آورد. نتایج حاصل از این تحقیق با نتایج خدادادی (۱۳۸۷)، حقیقت منفرد (۱۳۸۹)، سهرابی (۱۳۹۰)، محمدی (۱۳۹۰)، مقطعی و عزیزی (۲۰۰۸)، لفته، پرمین و واسیلاخه (۲۰۰۹) مندلسون و زیگلر (۲۰۱۰)، همسو می باشد.

۵-۴ نتیجه گیری کلی:

از مهمترین منابع سازمانها، نیروی انسانی هر سازمان میباشد که می بایست به نحوه شایسته هدایت گردد و در جهت تحقق و دستیابی به اهداف سازمانی آموزشهای لازم را فراگیرد تا جایی که بطور کامل بر اهداف و انتظارات سازمان واقف گردد و در جهت نیل به آنها کوشش نماید. نیروی انسانی است که به تصمیمات سازمانی شکل داده و راه حل ارائه می کند و نهایتاً مسائل و مشکلات سازمان را حل می کند، بهره وری را عینیت بخشیده و کارایی و اثربخشی را معنا می بخشد. پیدایش این دیدگاه که منابع انسانی نقش محوری در جریان تحول سازمان دارند، باعث شده است که بررسی فرهنگ سازمان و تاثیر آن بر قوای فکری (هوش

کارکنان) مورد توجه سازمانها قرار بگیرد. همانگونه که در دنیای انسانی و درحیات پر تلاطم بشری انسانهایی موفق خواهند بود که دارای هوش سرشار و بهره مند از درجه هوشی بالا باشند، قطعاً در دنیای سازمانی نیز وضع به همین گونه خواهد بود و سازمان هایی که از هوش بالایی برخوردار باشند، موفق تر خواهند بود. در واقع هوش مورد نظر (هوش سازمانی)، بدنبال آن است که با سنجش وضعیت هوشمندی سازمان، تواناییها و ضعفهای آنها را شناسایی و بر اساس نتایج بدست آمده، راهکارهای لازم را برای بهبود هوش سازمانی و در نهایت بهبود عملکرد و بهره وری سازمان ارائه نماید. هوش سازمانی با تکیه بر هوش انسانی، منبع نامحدودی از سرمایه های فکری است که اگر به درستی شناسایی و مدیریت شود، زمینه های لازم جهت خلق یادگیری سازمانی، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان و بهره وری نیروی انسانی، همچنین قدرت ایده پردازی، خلاقیت و نوآوری در سازمان را بوجود آورد.

سازمان آموزش و پرورش اردبیل بعنوان یک نهاد تربیتی، در جهت تحقق اهداف آرمانهای خود، باید به طور مستمر قابلیت ها و تواناییهای ذهنی خود را ارتقاء بخشیده و با ساز و کارهای مناسب و متناسب با نیازهای افراد و جامعه، امکان تحقق اهداف را فراهم سازد. نظریه هوش سازمانی به سازمان مورد نظر کمک می کند تا توانایی فکری و ذهنی خود را بعنوان یک سازمان هوشمند، ارتقاء دهد و ماموریت ها و رسالت های خود را هوشمندانه محقق سازد و نیز بتواند بهره وری مورد نیاز جهت تحقق اهداف سازمان را از نیروی انسانی کسب کند. با توجه به یافته های پژوهش و بهره گیری از هوش سازمانی بهره وری از منابع انسانی، پیشنهاد می - شود سازمان مورد نظر به عوامل ارتقای هوش سازمانی توجه کند. مشارکت کارکنان در تدوین چشم اندازها و بینش های سازمانی و نیز ارتباط مداوم مدیران سازمان با کارکنان و به این وسیله شناساندن اهداف و ارزشهای سازمانی به آنان، تشویق کارکنان به همکاری با یکدیگر و وجود جو اعتماد، آگاه کردن کارکنان از تغییرات محیطی و تشویق روحیه خطرپذیری و تغییرپذیری در آنان، وجود قوانین و دستورالعملهای اجرایی شفاف و منعطف، توجه سازمان به عوامل انگیزشی کارکنان و ارتقای روحیه خلاقیت و نوآوری در کارکنان و سپس فراهم کردن زمینه های پیاده سازی این نوآوریها در سازمان از جمله عواملی است که سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل می تواند در راستای ارتقای هوش سازمانی خود بکار گیرد. علاوه بر این با توجه به رتبه بندی عوامل هوش سازمانی در سازمان آموزش و پرورش، اقدامات لازم در جهت کاربرد دانش در سازمان صورت بگیرد. بر اساس نتایج بدست آمده از پژوهش حاضر، میتوان چنین بیان کرد که بین هفت بعد هوش سازمانی (چشم انداز راهبردی، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه، اتحاد و توافق، کاربرد دانش، فشار عملکرد) با بهره وری منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ولی در عین حال نیازمند توجه و توسعه می باشد. دغدغه حاصله از نتایج آن است که با وجود رابطه مثبت و معنادار هفت عامل ذکر شده

با بهره‌وری منابع انسانی، موفقیت در تمامی این مراحل نیاز به پشتیبانی و حمایت رهبری و مدیران ارشد سازمان دارد.

۵-۵ محدودیت‌های پژوهش

- ۱- محدود بودن جامعه و نمونه آماری به آموزش و پرورش استان اردبیل.
- ۲- محدود بودن به ابزار جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسشنامه.
- ۳- هوش سازمانی دارای انواع مختلفی مانند هوش هیجانی، هوش معنوی، هوش اجتماعی می‌باشد که در این تحقیق تنها به نقش هوش سازمانی در بهره‌وری از منابع انسانی پرداخته شد.

۵-۶ پیشنهادات کاربردی براساس نتایج پژوهش

- با توجه به یافته‌های بالا در راستای فرضیات تدوین شده می‌توان پیشنهادهای زیر را برای مدیران و کارکنان سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل ارائه نمود:
- ۱- براساس فرضیه اصلی تحقیق مدیران آموزش و پرورش استان اردبیل باید به تقویت تمامی ابعاد هفت‌گانه هوش سازمانی بعنوان متغیری که در بهره‌وری منابع انسانی موثر، است اهتمام ورزند.
 - ۲- مطابق فرضیات فرعی عنوان شده برای تقویت ابعاد هفت‌گانه هوش سازمانی در جامعه مورد تحقیق پیشنهادهایی ارائه می‌شود:

الف) چشم‌انداز راهبردی

- مهمترین مسئله در دیدگاه راهبردی، تهیه بیانیه ماموریت و رسالت هر سازمان است. سازمان مورد نظر باید تیم‌هایی را جهت این کار تشکیل دهند و با بررسی دقیق محیط فرصت‌ها و تهدیدها را تشخیص دهند و اقدامات لازم را به موقع انجام دهند.
- هر سال مدیران ارشد هر سازمان استراتژی‌های سازمان را مورد بررسی و تجدید نظر قرار دهند. ضمناً دوره‌های آموزشی ضمن خدمت برای کارکنان و مدیران در این راستا برگزار گردد تا کارکنان و مدیران با مفهوم دیدگاه راهبردی (استراتژیک) آگاهی بیشتری کسب نمایند.

ب) سرنوشت مشترک

برای تقویت و ایجاد احساس سرنوشت مشترک بین مدیران و کارکنان، مدیران سازمان باید کارکنان را در برنامه‌ها و مسائل مهم و نتایج آنها سهیم نمایند. زیرا این کار باعث می‌گردد تا همه افراد سازمان با تلاشی بیش از حد معمول برای رسیدن به اهداف سازمانی به مدیران کمک نمایند. سازمان و مدیران آن باید فضایی با احساس اطمینان، اعتماد، همدردی و دوستی و همچنین احساس مهم بودن، لیاقت و شایستگی در بین همکاران و مدیران به وجود آورند. در چنین محیطی همکاران همدیگر را دوست داشته و

این دوستی و محبت را به یکدیگر ابراز می نمایند و با میل و رغبت به انجام وظایف خود می پردازند و به محیط کار و شغلشان افتخار می کنند.

ج) میل به تغییر

سازمان می تواند با بررسی و مطالعه محیط خود، فعالیت هایش را بطور مستمر در حال رشد و هماهنگ شدن با تغییرات محیطش سازگار سازد. برای تحقق این هدف (سازگاری با تغییرات محیط بیرونی) نیاز است که فضای سازمان طوری باشد که ارائه راه حل های بهتر در فرایندهای سازمانی، ایده های نو و پیشنهادهای خلاقانه در سازمان وجود داشته باشد. پیشنهاد میشود ساز و کارهای لازم برای حمایت از نوآوری در سازمان وجود داشته باشد، مثل تیمهای توسعه محصول، نظام پیشنهادها. همچنین وجود یک نظام تشویق در سازمان برای پیشنهادات خلاقانه و ارائه ایده ها و راه حل های بهتر انجام وظایف در سازمان وجود داشته باشد.

د) روحیه

سازمان از طریق برنامه های تفریحی، تعطیلات خانوادگی، اجرای برنامه های مناسب در مناسبت های مختلف ملی و مذهبی برای کارکنان همراه با خانواده و... کیفیت زندگی کار در سازمان را بالا ببرد. مدیران و رهبران در سازمان مورد نظر برای اینکه بتوانند الگویی در ذهن کارکنان ایجاد نمایند، بعنوان گرداننده ی سازمان، وظایف شغلی خود را با علاقه و رغبت بیشتری انجام دهند. در این موقع است که کارکنان به منظور دستیابی به موفقیت و تحقق اهداف سازمان تلاشی فوق العاده از خود نشان میدهند.

ه) اتحاد و توافق

در سازمان باید سیستم های اطلاعاتی بایستی طوری طراحی شوند که کارکنان را در انجام وظایف شان توانمند و همسو سازند. در واقع وجود یک سری قوانین جهت اجرا، باعث خواهد شد که کارکنان ضمن شناختن محدوده ی وظایف خود، بخوبی در جهت تحقق اهداف سازمان با یکدیگر همکاری کنند. تفویض اختیار یکی از مقوله هایی است که میتواند احساس اتحاد و توافق را در بین کارکنان و مدیران افزایش دهد. بنابراین به سازمان و مدیران آن پیشنهاد می شود که به زیر دستان خود اعتماد کرده و تفویض اختیار کنند.

ی) کاربرد دانش

سازمان به راه اندازی سایتهای اینترنتی اقدام کند. راه اندازی سایتهای اینترنتی این امکان را بوجود می-آورد که افراد داخل سازمان با آخرین تغییرات و تحقیقات انجام گرفته در رابطه با سازمان و شغل خود آگاه شوند. همچنین مدیران هر بخش (معاونت) باید برآورد و درک کاملی از مهارتهای فردی گوناگون، صلاحیتهای و شایستگیها و دانش موجود کارکنان در بخشهای خودشان داشته باشند تا بتوانند به نحو احسن از آن استفاده نمایند که در مجموع منفعت این استفاده به سازمان بر میگردد.

ن) فشار عملکرد

سازمان باید کارکنان را از مسئولیتها و نقشهای خود در سازمان آگاه سازد و انتظار سازمان از همکاری کارکنان به روشنی تشریح شود و در این رابطه ارتباط واضح و مستمری بین مدیران و کارکنان در سازمان وجود داشته باشد. همچنین پیشنهاد میشود نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان به آنها بازخور داده شود و سیستم پرداخت عادلانه و مبتنی بر عملکرد در سازمان حاکم شود.

۷-۵ پیشنهاداتی برای پژوهشی های آتی

با توجه به اهمیت و ضرورت موضوع پیشنهاد می شود:

- ۱- تحقیق درباره این موضوع در سازمانهای دیگر هم صورت گیرد تا محدودیت تعمیم نتایج رفع گردد.
- ۲- بررسی عوامل موفقیت بهره وری منابع انسانی در آموزش و پرورش با ارائه راهکارها.
- ۳- بررسی رابطه بین هوش سازمانی و بهره وری منابع انسانی با میانجیگری متغیرهای دیگر.

منابع و مأخذ

منابع فارسی:

- آیتی، حمید (۱۳۸۹). الگوی تحول آفرین فرهنگ سازمانی و نقش آن در بهره‌وری منابع انسانی، رساله دوره دکتری مدیریت، تهران، علامه طباطبایی
- ابطحی، سیدحسین. کاظمی، بابک (۱۳۸۳). بهره‌وری، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، چاپ پنجم
- ابراهیمی، سعید (۱۳۸۹). نقش مدیریت دانش در افزایش بهره‌وری، تهران، نشریه مدیریت صنعتی
- الوانی، سید مهدی؛ بیگی‌نیا، عبدالرضا؛ همتی‌مهاجر، صادق (۱۳۹۱). بررسی رابطه ساختار سازمانی با هوش سازمانی، فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت و منابع انسانی صنعت نفت، سال دوم، شماره ۱۱
- الهیان، علی (۱۳۸۷). سنجش هوش سازمانی کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی مشهد و آستانه قدس رضوی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات
- انصاری جعفری، محمدحسین (۱۳۸۹). رابطه سرمایه اجتماعی و مدیریت دانش با خلاقیت در کارشناسان سازمان تربیت بدنی، کمیته ملی المپیک و باشگاه‌های ورزشی منتخب، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه علامه طباطبایی
- بابایی، معصومه (۱۳۹۲). بررسی فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری منابع انسانی مرکز پزشکی، آموزشی و درمانی ۱۵ خرداد در تهران، ارشد مدیریت اجرایی، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی
- بلقیسی، پرویز (۱۳۷۳). آشنایی با مفاهیم بهره‌وری، مجله تحول اداری، ویژه‌نامه دولت و بهره‌وری ملی
- بهادری، محمدکریم. تیمورزاده، احسان. مانندی‌فراهانی، حسین (۱۳۹۱). مولفه‌های تاثیرگذار بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در یک سازمان بهداشت و درمان نظامی، مجله طب نظامی، دوره ۱۵، شماره ۱، صص ۸۶-۷۵
- پدرام، محسن (۱۳۹۰). ارتقاء بهره‌وری منابع انسانی، فصلنامه امور توسعه انسانی، شماره ۱۸۱
- جمال‌زاده، محمد (۱۳۸۷). بررسی رابطه هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در بین کارکنان و اعضای هیات علمی منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی و ارائه الگویی جهت ارتقاء یادگیری سازمانی، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، شماره ۲، صص ۶۳-۸۶
- جدیدی، رحمت‌اله؛ معماری، فرشته؛ عنبری، زهره (۱۳۹۲). تعیین ارتباط ساختار سازمانی با هوش سازمانی در بیمارستان‌های آموزشی تابعه علوم پزشکی، مجله علمی- پزشکی دانشگاه علوم پزشکی اراک، شماره ۶

بدنی استان های آذربایجان شرقی و غربی، نشریه حرکت، شماره ۳۵، صص ۱۴۳ - ۱۵۸
-شکری، مصطفی. (۱۳۷۹). بهره وری ورقابت پذیری شرکت ها در ایران، تهران، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۰۴،
صص ۲۱-۳۶

- شیخی، حجت اله. (۱۳۸۸). بررسی میزان بهره وری افراد و درجه داران وظیفه و عوامل موثر بر آن در ستاد فرماندهی ناجا، پایان نامه ارشد، دانشکده علوم و فنون اداری و پشتیبانی، دانشگاه علوم انتظامی
- شیخ الاسلامی، ناصر. (۱۳۷۷). بررسی عوامل موثر بر کارایی کارمندان در ادارات دولتی، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته برنامه ریزی آموزشی، دانشگاه تهران

- صداقتی، سعید. (۱۳۹۱). بررسی عوامل موثر در افزایش بهره وری منابع انسانی فدراسیون های ورزشی و منتخب و ارائه الگو، دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

- عاشوری، فیروزه. (۱۳۹۲). بررسی عوامل موثر بر بهره وری منابع انسانی در شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه مرکز تحقیقات راه آهن، شماره ۳۶

- غفاری آشتیانی، پیمان. چوبندیان، رضوان. (۱۳۸۹). هوش سازمانی، پارادایم هزاره سوم، ماهنامه اطلاعات سیاسی - اقتصادی، شماره ۲۸

- فاتحی، حمید. (۱۳۹۲). بررسی رابطه هوش سازمانی با سازمان یادگیرنده در دانشگاه صنعت آب و برق شهید عباسپور، ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی

- فقیهی، علیرضا. (۱۳۸۷). بررسی وضعیت هوش سازمانی وزارت آموزش و پرورش و ارائه چهارچوب های مفهومی مناسب، رساله دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات

- فقیهی، علیرضا، جعفری، پیوش. (۱۳۸۸). بررسی هوش سازمانی سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی و ارائه ی چارچوب مفهومی مناسب، فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره ۱۰۰، صص ۲۸-۴۸

- کاشف، میر محمد. (۱۳۸۶). رابطه بین هوش سازمانی و مدیریت دانش در ادارات تربیت بدنی آذربایجان شرقی و غربی، نشریه پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۲۴، صص ۱۷۹ - ۱۹۲

- رعنائی کردشولی، حبیب اله. علی محمدلو، مسلم. غفاریا، احمد. موسی زادگان، حسنعلی. (۱۳۹۱). اندازه گیری بهره وری منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران (مطالعه موردی: شرکت پایانه های نفتی ایران)

، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال چهارم، شماره ۱۳

- محمدی، رزگار. (۱۳۹۰). رابطه زیر سیستمهای مدیریت دانش و هوش سازمانی با بهره وری منابع انسانی در فدراسیونهای ورزشی منتخب، پایان نامه ارشد مدیریت و برنامه ریزی تربیت بدنی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی

- مختاری پور، مرضیه. (۱۳۸۹). بررسی مقایسه ای رابطه بین هوش سازمانی و رهبری تیمی در بین اعضای هیات علمی دانشگاه های دولتی اصفهان، نشریه چشم انداز، شماره ۱، صص ۸۷-۹۹

- ملک زاده، غلامرضا. (۱۳۸۹). هوش سازمانی: ابزاری قدرتمند در مدیریت شرکتهای دانش محور، فصلنامه

- تخصصی و مراکز رشد، شماره ۲۲
- منصوری، بهمن. (۱۳۸۰). تعیین رابطه میزان خلاقیت با میزان بهره‌وری معلمان دبیرستان‌های شهرستان مشگین‌شهر، پایان‌نامه ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی
- مهربان، فردین. نصیری پور، امیراشکان. کشاورز محمدیان، سکینه. (۱۳۹۰). بررسی میزان اهمیت مولفه‌های شناسایی شده بهره‌وری نیروی انسانی از دیدگاه کارکنان و اعضای هیات علمی دانشکده‌های دانشگاه علوم پزشکی گیلان، مجله علمی- پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی زنجان، دوره ۱۹، شماره ۷۵، صص ۹۴-۱۰۶
- موغلی، علیرضا. عزیزی، علیرضا. (۱۳۸۹). مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی، تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور
- میرسپاسی، ناصر؛ افقهی، بابک. (۱۳۹۱). مقایسه تحلیلی هوش سازمانی در آموزش عالی: مطالعه موردی، فصلنامه مرکز تحقیقات راه آهن، شماره ۳۶
- میرغفوری، هاشم. (۱۳۸۹). چارچوب استراتژیک مفهومی ایجاد سازمان یادگیرنده با استفاده از تسهیل ساز هوش سازمانی، تهران، کنفرانس بین‌المللی هوش سازمانی و هوش تجارت
- مینایی فرد، مهرداد. (۱۳۸۷). بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان، قابل دسترسی در:

www.Industrialengineer.Persianblog.ir/post/۲۲

- نصری اصفهانی، مهدی. (۱۳۹۰). شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های بهره‌وری منابع انسانی در صنایع کوچک و متوسط با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی فازی، مطالعه موردی: صنایع کوچک و متوسط استان اصفهان، ارشد مدیریت اجرایی (گرایش تولید و عملیات)، دانشگاه شهید باهنر کرمان
- نوروزی، حمید. (۱۳۷۹). بررسی فرهنگ سازمانی و بهره‌وری دبیران دبیرستان‌های پسرانه دولتی شهر زنجان، پایان‌نامه ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه شهید بهشتی
- هنری، حبیب. (۱۳۸۲). طراحی و تبیین نظام اطلاعاتی سیستم بهره‌وری منابع انسانی در سازمان تربیت بدنی، فدراسیون‌های ورزشی منتخب و کمیته المپیک، رساله دوره دکتری تربیت بدنی و علوم ورزشی، تربیت مدرس

- Abbas I; Helton J; Mhtre S; Sansgiry S.(۲۰۱۲). impact of Electronic health records on nurse's productivity, **Computer informatics Nursing**, ۳۰;(۵):۲۳۷
- Akgun, E. (۲۰۰۷). Organizational intelligence: A structuration view, **Journal of organizational change management**, ۲۰; (۳). Online in [http:// www.emerald insight. Com/ ۰۹۵۳-۴۸/۴ htm](http://www.emeraldinsight.Com/۰۹۵۳-۴۸/۴.htm)
- Albrecht, karl.(۲۰۰۳). the power of mind at work organizational intelligence in action action, **Amacom**, V۴,N۲,PP:۸۳۱۳۵,New York
- Albrecht, karl.(۲۰۰۳).organizational intelligence and knowledge management :Thinking outside the silos, PP:۱-۱۷, **available at www.karlalbercht .com**
- Albrecht,karl .(۲۰۰۲). organizational intelligence profile ,Vol۲,No.۱ ,PP۴-۱۶, **available at:www.karlalbrecht.com**
- Becker,B; Gerhart,B .(۱۹۹۶). The impact of human resource management on organizational performance :progress and prospects, **Acodemy of management Journal**, ۳۹ ; (۴):۷۷۹-۸۰۱
- Cakir,r ; Ada, S.(۲۰۰۸). Can the organizational intelligence is developing school by in service training?.**World Applied Sciences journal**, ۴;(۱):۲۴-۳۰
- Chan,P.(۲۰۰۷). Productivity improvement: the work force perception of productivity first, **personnel review**, ۳۶;(۴)
- Datta,D; Deepak,K; Guthrie,P; wright,M.(۲۰۰۵). Human resource management and lober productivity: Dose induster master?, **academy of management Jour- nal** , ۴۸;(۱):۱۳۵-۱۴۵
- Enshassi,A ; Mohamed,S ; Mayer,P ;Abed,k .(۲۰۰۷). Bench marking masonry Lober productivity , **international journal of productivity and performance management**, ۵۶,pp.۳۵۸-۳۶۸
- Gholami ,Sh ; GHafourian ,H; Manavi pour , D.(۲۰۱۲). Relation between the organizational intelligence and the manager's performance , **journal of modern Industrial/organization psychology**.Vol۲/ Issue.pp.۸۹-۹۹
- Glynn, M .(۱۹۶۶). A framework for relation individual and organizational intelligence to innovation , **academy of management reviw**e.۲۱ (۴).p۲۱-۳۷.

-Halal,W.(١٩٩٨). organizational intelligence: what is it, and how can managers use it?, Online: [http:// www.strategy business.com/ press/ ١٦٦٣٥٥٠٧/ ١٢٦٤٤ ?nd=٢٣٠,pg=al](http://www.strategybusiness.com/press/١٦٦٣٥٥٠٧/١٢٦٤٤?nd=٢٣٠,pg=al)

-Halal ,W.(٢٠٠٦). organizational intelligence meldrum publishing , **resource development international**, ٦; (٢), PP: ١٥٣-١٦٦.

-Hatami ,H ; Mirjafari , A ; Mojahedi jafari , S.(٢٠١٢). An investigation into the relationship of working Life Quality to organizational commitment and productivity in Jahrom medical science university , **Quarterly journal of new Appro- aches in Educational Administration**

- Hersy,P ; Blanchard ,K.(١٩٨٣). Management of organizational behavior, new Jersey, Prentice- Hall

- Jones, D; Kalmi,P; Kauhanen ,A.(٢٠٠٦). Human resource management policies and productivity:**new evidence from an econometric case study oxford review of economic policy**, ٢٢;(٤):٤٦-٦٤

- Lajili ,K ; Zeghal ,D.(٢٠٠٦). Market performance impact of human capital dis- closures , **Journal of accounting and public policy**, ٢٥;(٥):١٧١-١٩٤

-Leftere,V; Premerean,O; Vasilache, S.(٢٠٠٩). *the dimension of Organizational intelligence in Romanians companies-a human capital perspective*, **Academy of economic studies**, Bucharest

- Leon, F; Gabriela,a.(٢٠٠٩).integrating artificial intelligence into organizational Intelligence ", **management ^ marketing**, Vol٣.Issue٢

-Liao,SH.(٢٠١٠). relationship between knowledge acquisition ,absorptive capacity and innovation capability, an empirical study on Talwans financial and manufacturing industrial ”, **Journal of information science**,٣٠;(١):١٩

-Liebowitz,Jay.(٢٠٠٠) . organizational intelligence :A knowledge manage- gment primer, **CRC press**,pp١-٤,Florid

-Marjani, A, b; Soheilipour, M.(٢٠١٢). The relationship between organizational Intelligence and staff performance based on the Model of Karl Albrecht ,(The case of Iran branch ,China national Petroleum company), **International journal of Business and social science**, Vol ٣.No ٤

- Matheson, D; Matheson, J.(٢٠٠١). Smart organizational perform better, **reseach technology management**, Julay-augest:٤٩-٥٤

- Matsuda, T, .(۱۹۹۶). Organizational intelligence it's signification as a process and as a product , **Academy of management Review**, ۱۱;(۳):۳۴-۵۳
- McMaster,M.(۱۹۹۶). The intelligence advantage : organizing for complexity. Butter worth -Heinemann, Boston, online: <http://www.parshift.com/speaker/speak۰۱۱.htm>۲۰.
- Mendelson,H ; Ziegler,j .(۲۰۱۰). Organizational IQ: idea for ۲۱ century smart survival guide manager's, **Managerial Auditing Journal**, ۲۰;(۴): ۴۲۲-۴۴۱
- Melisa, C ;christopher,S .(۲۰۱۲). managing human resources in small organization: what do we know?, **human resources review**, (۱۴): ۲۹۳-۳۲۷
- Mooghali,A,L ; Azizi,A,L .(۲۰۰۸). relation between organizational intelligence and organizational knowledge management development , **world Aplied scie- nces Journal**, ۴;(۱)
- Neal, A; West ,M; Patterson , G.(۲۰۰۵). Do organizational climate and compe- titive strategy moderate the relationship between human resource managemen t and productivity?" , ۳۱; (۴): ۴۹۲-۵۱۲
- Nineveh Sabegh , M ;Elahi A,l.(۲۰۱۳).The relationship between Organizational intelligence and organization Learning in Employee of Iran Sport and Youth Ministry". **Journal of Basic and Applied Scientific Research**.۳ (۸)۵۲۵-۵۳۱.
- Potas ,E .(۲۰۱۰). Multi dimensional organizational intelligence measurement for determining the institutional and managerial capacity of girls technical Education institution " , **African journal of Business management**, Vol ۴, Issue ۸
- Pourmonsef,S ; Chenari, A,l. (۲۰۱۲). Studying the relation between organizati- on intelligence with Knowledge Management among Members of Faculty of Islamic Azad University Units of District ۸ .(Non - Medical Units) , **Journal of basic and applied scientific research**, ۲(۹)۹۱۳۹-۹۱۴۴.
- Reynold, D.(۲۰۰۴). An exploratory investigation of multi unit restaurant productivity assessment using date envelopment analysis , **Journal of travel and tourism marketing**, ۱۱,(۳)
- Robbins,S,P; D ecenzo,D.A.(۲۰۰۰). Fundamentals of management prentice Hall Inc, **Management Review**, ۲۸(۱)pp ۶۶-۷۸

- Sauian, M.(۲۰۰۲). lober productivity : An important manufacturing system, ۱۳;(۶): ۴۳۵-۴۳۸
- Schwaninger,m.(۲۰۰۹). **Intelligent organization: powerful Institute of manag-ement , model for systemic management** , second edition, Heidelberg. Spring
- Seonghee ,P ; Harton, A. (۲۰۰۶) . Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms performance , **international Hospitality management**, ۱۲;(۳): ۱۸۹-۱۹۶
- Simik,L.(۲۰۰۵). process of unifers organizational intelligence:Empirical resear- ch,**research human management**, ۳۰;(۲): ۱۴-۳۱
- Shanghai Erfani, M ; jafari ,P.(۲۰۱۳). *A model for organization intelligence in Islamic azad University (zone ۸)*. Mathematics education Trends and research. **International scientific publication and consulting services** ۱- ۱۰.
- Sumanth, D.(۲۰۰۳). Productivity engineering and management , **training and development Magazine**, ۵۱;(۴): p ۷۳
- Thomas,C ; colin, A.(۱۹۹۳).”Harnessing the potential of group,a survey under for taken for lotus development, adaptation”, **west puplishing company** , ۱۳ ; (۴):۷۶-۹۹
- Wright, PM.(۱۹۹۰).” Cultural values, workplace behavior and productivity in China : A conceptual framework for practicing manager”, **Journal of mana- gement**, ۲۳;(۲):۳۲۱-۳۴۲
- Wichian, S; Wongwanich, J ; Bowarnkitiwong, D.(۲۰۰۹).” Factor affecting res-earch productivity of Faculty member in government university: Liserel and netural network analyses”, **Social science** ;(۱): ۶۷-۷۸

پیوست‌ها

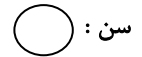
باعرض سلام واحترام؛

این پژوهش در راستای یک پژوهش دانشگاهی انجام می گیرد و هدفش تعیین رابطه میان هوش سازمانی و بهره وری منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش کل استان اردبیل می باشد. لذا از شما کمال تشکر را داریم که با خواندن دقیق گویه ها مناسب ترین آن را علامت (X) مشخص نمایید.



جنسیت :

سابقه خدمت:



سن :

شغل:

مدرک تحصیلی:

پرسشنامه هوش سازمانی

ردیف	سوالات	کاملاً موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملاً مخالفم
۱	کارکنان از خود کوشش مضاعف نشان می دهند.					
۲	استراتژی های سازمان هر ساله مورد بازنگری قرار می گیرد					
۳	اهداف بیان شده سازمان روشن و واضح است.					
۴	کارکنان با یکدیگر روابط مداوم و پایداری دارند.					
۵	کارکنان به محل کار خود افتخار می کنند.					
۶	نگرش مدیران معطوف بکار است.					
۷	مدیریت دانش را ارج می نهند.					
۸	کارکنان به یکدیگر کمک می کنند.					
۹	تمام کارکنان در برنامه ها و دستاوردهای سازمان سهیم هستند.					
۱۰	کیفیت زندگی کاری مورد توجه است.					
۱۱	بازخوردها به کارکنان انتقال می یابد.					
۱۲	ساختار سازمان با فرآیندهای انجام کار تناسب دارد.					
۱۳	فرآیند انجام کار تکاملی است.					
۱۴	جو سازمان آمادگی پذیرش تغییر را دارد.					
۱۵	همکاران درباره استراتژی های سازمان با یکدیگر بحث میکنند					
۱۶	کارکنان انتظارات سازمان را درک می کنند.					
۱۷	مبانی ارزشی در سازمان وجود دارد.					
۱۸	خط مشی های عملیاتی از رسالت سازمان حمایت می کنند.					
۱۹	کارکنان به موفقیت اعتقاد دارند.					
۲۰	سیستم های اطلاعاتی قدرتمند و توانمند هستند.					

				یادگیری و رشد حرفه ای کارکنان در سازمان مورد توجه است.	۲۱
				تحولات محیطی با دقت مورد نظر قرار می گیرد.	۲۲
				مدیران از مهارت های کارکنان سازمان قدردانی می کنند.	۲۳
				امکان نقد منصفانه در مورد سازمان وجود دارد.	۲۴
				رفتار مدیران بیانگر الگوی تعهد سازمانی است.	۲۵
				ارزشمند بودن مشتری برای سازمان یک اصل است.	۲۶
				مدیران اهداف سازمانی را به کارکنان انتقال می دهند.	۲۷
				پیشرفت شغلی تشویق می شود.	۲۸
				مدیران جدیدترین روش های علمی را برای اداره سازمان بکار می گیرند.	۲۹
				فرهنگ سهیم شدن در دانش وجود دارد.	۳۰
				حد و مرزی برای ایده پردازی وجود ندارد.	۳۱
				ارتقاء کارکنان مبتنی بر شایستگی است.	۳۲
				گروه نقش تسهیل کننده ای در فرآیندهای سازمان دارد.	۳۳
				رهبران اشتباهات را می پذیرند.	۳۴
				اطلاعات در باره عملکرد سازمان به آسانی در دسترس میباشد	۳۵
				کارکنان حس تعلق سازمانی دارند.	۳۶
				کارکنان از صمیم قلب به سازمان علاقه مند هستند.	۳۷
				رویه های انجام امور تسهیل کننده است.	۳۸
				رسالت های سازمان منظم و شفاف است.	۳۹
				فرصت های پیشرفت شغلی در سازمان وجود دارد.	۴۰
				تفویض اختیار در سازمان وجود دارد.	۴۱
				از بیانیه های اهداف سازمان برای انجام کار استفاده می شود.	۴۲
				نوآوری در سازمان مورد تشویق قرار می گیرد.	۴۳
				کارکنان در سازمان ایده های جدید و خلاق را درک می کنند.	۴۴
				برورکراسی در سازمان در حداقل است.	۴۵
				سازمان مدیران غیر کارآمد را تحمل نمی کند.	۴۶
				کارکنان از حس مشارکت بالایی برخوردارند.	۴۷
				سازمان در تلاش برای شناسایی رهبران آینده است.	۴۸
				مدیران مسائل و مشکلات عملکرد سازمان را حل می کنند.	۴۹

با عرض سلام و احترام:

این پرسشنامه در جهت تعیین رابطه بین هوش سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش کل استان اردبیل تهیه شده است. لذا خواهشمند است با دقت و حوصله به سوالات این پرسشنامه پاسخ دهید.

با
تشکر

- سن: زن مرد
- تحصیلات: دیپلم کاردانی کارشناسی کارشناسی ارشد دکتری
- سابقه خدمت: کمتر از ۵ سال ۶ تا ۱۰ سال ۱۱ تا ۱۵ سال ۱۶ تا ۲۰ سال بیشتر از ۲۰ سال

پرسشنامه بهره‌وری منابع انسانی:

خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	سوال ها
					سوالات مربوط به توان
					۱- تا چه اندازه در کاری که انجام می دهید، موفق هستید؟
					۲- تا چه اندازه در زمینه کاری که عهده دار آن هستید، آموزش های لازم را دیده اید؟
					۳- تا چه اندازه در دوره های آموزش ضمن خدمت شرکت کرده اید؟
					۴- شغل فعلی تان تا چه اندازه با تجربه کاری شما مرتبط است؟
					۵- آیا استعداد و توانایی های شما با شغل فعلی متناسب است؟
					۶- تا چه اندازه مدیران توانمند که از دانش لازم مدیریت برخوردارند در ارتقاء بهره‌وری موثرند؟
					۷- تا چه اندازه آشنایی مدیران با روابط انسانی و رفتار سازمانی در ارتقاء بهره‌وری موثر است؟
					۸- تا چه اندازه میزان تحصیلات مدیران در افزایش بهره‌وری در سازمان موثر است؟
					سوالات مربوط به شناخت شغل
					۹- مدیران تا چه اندازه به منظور اولویت بندی اهداف از شما نظر خواهی میکنند؟
					۱۰- تا چه اندازه با اهداف سازمان آشنا هستید؟
					۱۱- مدیران تا چه اندازه در آشنا ساختن کارکنان با کار تلاش می کند؟
					۱۲- تا چه اندازه در محل کارتان، کارها براساس سلسله مراتب اداری انجام می شود؟
					۱۳- شغل شما چقدر برای سازمان اهمیت دارد؟
					۱۴- تا چه اندازه نسبت به اولویت کارهایتان در سازمان آگاه هستید؟
					۱۵- آیا از انتظارات کاری مدیرتان نسبت به خودتان اطلاع دارید؟
					سوالات مربوط به حمایت سازمانی
					۱۶- تا چه اندازه از حمایت سازمان در به ثمر رساندن خدمات برخوردارید؟

				۱۷- تا چه اندازه در انجام وظایف سنگین ارجاع شده از سوی مدیرتان مورد حمایت قرار می گیرد؟
				۱۸- آیا برای انجام امور محوله بودجه و اعتبار کافی در اختیار دارید؟
				۱۹- آیا سایر بخش ها و قسمت های سازمان در اجرای وظایف محوله شما، حمایت، پشتیبانی و همکاری لازم دارند؟
				۲۰- آیا برای انجام وظایف محوله تجهیزات و تسهیلات کافی در اختیار دارید؟
				۲۱- تا چه اندازه فقدان امکانات مانع از انجام امور محوله می شود؟
				۲۲- آیا با سایر بخش های سازمان همکاری لازم را به عمل می آورید؟
				۲۳- برای انجام وظایف محوله چقدر نیاز به هماهنگی با سایر افراد و واحدها دارید؟
				سوالات مربوط به انگیزش
				۲۴- تا چه اندازه فرصت های لازم به منظور ارتقاء شغلی شما فراهم می شود؟
				۲۵- تا چه اندازه کارکنان در صورت کوتاهی و قصور در کار، تنبیه می شوند؟
				۲۶- تا چه اندازه به هنگام نشان دادن ابتکار عمل در انجام امور از پاداش های مادی بهره مند می شوید؟
				۲۷- تا چه اندازه از ابتکارات و نوآوری های شما با کارکنان قدردانی می شود؟
				۲۸- تا چه اندازه شغل فعلی تان با علایق و تمایلات شما متناسب است؟
				۲۹- میزان تمایل و انگیزه شما نسبت به انجام وظیفه محوله چقدر است؟
				۳۰- میزان حقوق و مزایای خود را نسبت به کاری که انجام می دهید، چگونه ارزیابی می کنید؟
				۳۱- آیا شغل شما از نظر محتوا و تنوع راضی کننده هستید؟
				۳۲- به هنگام بروز مشکلات فردی، تا چه اندازه از جانب مدیران مافوق خود مورد حمایت و راهنمایی قرار می گیرید؟
				سوالات مربوط به بازخور عملکرد
				۳۳- تا چه اندازه در مورد اشتباهاتی که در کارتان پیش آمده تذکر شنیده اید؟
				۳۴- تا چه اندازه مدیرتان از نتیجه عملکردتان شما را مطلع می سازد؟
				۳۵- ارتباط شما با مسئولان مستقیم تان در رابطه با دریافت اطلاعات مربوط به وظایف شغلی خود تا چه اندازه است؟
				۳۶- تا چه اندازه به موقع در جریان نتایج مثبت کارتان قرار می گیرید؟
				۳۷- تا چه اندازه در محل کارتان میان کارکنان در رده های پایین و بالا، ارتباط اطلاعاتی موجود است؟
				۳۸- تا چه اندازه از ناحیه مسئولان در جریان روشهای بهبود عملکردتان قرار میگیرید؟
				۳۹- تا چه اندازه نقاط قوت عملکردتان به طور رسمی به اطلاع شما می رسد؟
				۴۰- تا چه اندازه نقاط ضعف عملکردتان به طور رسمی به اطلاع شما می رسد؟
				۴۱- تا چه اندازه به موقع در جریان نتایج مثبت یا منفی کارتان قرار می گیرید؟
				۴۲- تا چه اندازه کارهای شما به طور منظم مورد نظارت و ارزیابی قرار می گیرد؟

					سوالات مربوط به سازگاری محیطی
					۴۳- تا چه اندازه شرایط اقتصادی جامعه بر نحوه عملکرد کارکنان موثر است؟
					۴۴- تا چه اندازه رقابت با سازمان های دیگر بر عملکرد کارکنان موثر است؟
					۴۵- تا چه اندازه رعایت مفاد قانونی در اتخاذ تصمیمات ملاک عمل قرار می گیرد؟
					۴۶- تا چه اندازه قانون و مقررات در بهبود عملکردتان موثر است؟
					سوالات مربوط به اعتبار
					۴۷- تا چه اندازه قانون در اتخاذ تصمیمات از جانب مدیرتان ملاک عمل قرار می گیرد؟
					۴۸- تا چه اندازه انتخاب و انتصاب مدیران سازمان و آموزش و پرورش ها براساس ضوابط و شایستگی است؟
					۴۹- تا چه اندازه به مدیر خود اعتماد دارید؟
					۵۰- تا چه اندازه تغییر آیین نامه های دولتی در بهبود عملکرد مدیران موثر است؟
					۵۱- تا چه اندازه از منصفانه بودن تصمیمات مسئولان خود اطمینان دارید؟
					۵۲- آیا تصمیمات مدیران شما منطبق با قوانین و مقررات است؟