
بسم الله الرحمن الرحيم

# دانشگاه آزاد اسلامی

## واحد قائمشهر

### گروه مدیریت دولتي

**پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد "M.A."**

عنوان:

**بررسی تاثیر بکارگیری نرم افزار پگاه آفتاب بر بهره وری منابع انسانی شرکت مدیریت تولید برق نکا**

استاد راهنما:

دکتر یوسف قلی پور کنعانی

نگارش

کاظم تونی

سال تحصیلی ۱۳۹۵

# سپاس گذاری

سپاس مخصوص خداوند مهربان که به انسان توانایی و دانایی بخشید تا به بندگانش شفقت ورزد، مهربانی کند و در حل مشکلاتشان یاری شان نماید. از راحت خویش بگذرد و آسایش هم نوعان را مقدم دارد، با او معامله کند و در این خلوص انباز نگیرد و خوش باشد که پروردگار سمیع و بصیر است.

سپاس ایزد منان که به من این فرصت را داد تا به این مرحله از علم رسیده و از هیچ محبتی دریغ نکرد و در تمام مراحل زندگیم مرا قوت قلب بود.

تقدیم به پدر و مادرم...

که از نگاهشان صلابت

از رفتارشان محبت

و از صبرشان ایستادگی را آموختم.

# تقدیم به

**پدر، مادر و همسر عزیزم**

**و به تمام آزاد مردانی که نیک می اندیشند و عقل و منطق را پیشه خود نموده و جز رضای الهی و پیشرفت و سعادت جامعه، هدفی ندارند.**

**دانشمندان، بزرگان، و جوانمردانی که جان و مال خود را در حفظ و اعتلای این مرز و بوم فدا نموده و مینمایند.**

**از استاد گرامیم جناب آقای دکتر قلی پور بسیار سپاسگذارم چرا که بدون راهنماییهای ایشان تامین این پایان نامه بسیار مشکل مینمود**

.

**فهرست مطالب**


| عنوان | صفحه |
|---|---|
| چکیده | ۱ |
| **فصل اول: کلیات تحقیق** | |
| ۱-۱ مقدمه | ۳ |
| ۱-۲ بیان مسئله | ٤ |
| ۱-۳ اهمیت و ضرورت تحقیق | ٦ |
| ۱-٤ اهداف تحقیق | ۷ |
| ۱-۵ سوال های تحقیق | ۷ |
| ۱-٦ قلمرو تحقیق | ۸ |
| ۱-٦-۱قلمرو موضوعی | ۸ |
| ۱-٦-۲قلمرو مکانی | ۸ |
| ۱-٦-۳ قلمرو زمانی | ۸ |
| ۱-۷ تعاریف مفهومی و عملیاتی واژه ها و اصطلاحات پژوهش | ۸ |
| ۱-۷-۱تعاریف نظری | ۸ |
| ۱-۷-۲تعاریف عملیاتی | ۹ |
| **فصل دوم ادبیات وپیشینه تحقیق** | |
| ۲-۱ مقدمه | ۱۲ |

۲-۱-۱ تاریخچه شرکت مدیریت تولید برق نکا ۱۳
۲-۱-۱-۱ تعریف اتوماسیون اداری: ۱۳
۲-۱-۱-۲ اهمیت اطلاعات و سیستم های اطلاعاتی ۱۵
۲-۱-۱-۳ انواع سیستم های اطلاعاتی ۱٦
۲-۱-۱-٤ سیر تکامل فناوری اداری ۱۷
۲-۱-۱-۵ مشکلات سیستم دستی و گردش کاغذی در سازمانها ۱۷
۲-۱-۱-٦ دستاوردهای بکارگیری سیستم های اتوماسیون اداری ۱۸
۲-۱-۱-۷ مزایا و معایب اتوماسیون اداری ۲۰
۲-۱-۱-۸ارگونومیک ۲۲
۲-۱-۱-۹ مقایسه انواع سیستم های اطلاعاتی ۲۳
۲-۱-۱-۱۰ اتوماسیون اداری وارتباطات سازمانی ۲٤
۲-۱-۱-۱۱ تاثیرسیستم مکاتبات اداری«اتوماسیون» درایجادسازمانی یادگیرنده ۲۵
۲-۱-۱-۱۲ تاثیر سیستم مکاتبات اداری«اتوماسیون»برفرهنگ صنعتی ۲۵
۲-۱-۲ بخش دوم ؛ تعاریف مدیریت منابع انسانی ۲٦
۲-۱-۲-۱ تاریخچه مدیریت منابع انسانی در ایران ۲۷
۲-۱-۲-۲ اهمیت مدیریت منابع انسانی برای سازمان ها ۲۸
۲-۱-۲-۳ فعالیت ها و نقش های مدیریت منابع انسانی ۲۹
۲-۱-۲-٤ فرصت های استفاده از برنامه ریزی منابع سازمان ۳۰
۲-۱-۲-۵ چالش های استفاده از برنامه ریزی منابع سازمان ۳۱

۲-۱-۲-٦ عوامل عمده در عدم موفقیت سیستم برنامه ریزی منابع سازمان ۳۲
۲-۱-۲-۷ مزایا و انگیزه های سیستم های برنامه ریزی منابع سازمان ۳۳
۲-۱-۲-۸ عوامل مهم در گسترش نقش مدیریت منابع انسانی ۳۳
۲-۱-۲-۹ وظایف مدیران منابع انسانی ۳٤
۲-۱-۲-۱۰ اثربخشی ۳۵
۲-۱-۲-۱۱ کارآیی ۳۷
۲-۱-۲-۱۲ انواع کارآیی ۳۸
۲-۱-۲-۱۳ عملکردهای مدیریت منابع انسانی بر مبنای وظیفه‌های کارکردی ۳۹
۲-۱-۲-۱٤شکاف تحول مدیریت منابع انسانی ۳۹
۲-۱-۲-۱۵عملکرد کارکردی کلی مدیریت منابع انسانی ٤۰
۲-۱-۲-۱٦ کیفیت در نرم افزار ٤۰
۲-۱-۲-۱۷ مشخصات یک محصول نرم افزاری ٤۱
۲-۱-۲-۱۸ مدلهای کیفیتی در نرم افزار ٤۲
۲-۱-۲-۱۹ عملکردهای مدیریت منابع انسانی بر مبنای وظیفه‌های کارکردی ٤۳
۲-۱-۲-۲۰ به کارگیری بهره‌وری در سازمان ٤٦
۲-۱-۲-۲۱ موانع بهره‌وری در نظام اداری ٤۷
۲-۱-۲-۲۲ عوامل موثر در بهره‌وری ٤۹
۲-۲ بخش سوم پیشینه تحقیق ۵۳

## فصل سوم: روش تحقیق

۳-۱ مقدمه ۵۸

۳-۲- روش تحقیق ۵۸
۳-۳- مراحل انجام تحقیق ۵۹
۳-٤- انواع روش تحقیق برمبنای هدف ٦۰
۳-۵- طبقه بندی تحقیق برحسب روش ٦۰
۳-٦- جامعه آماری تحقیق ٦۱
۳-۷- روشهای نمونه گیری و نمونه آماری تحقیق ٦۱
۳-۸- تعیین اندازه نمونه ٦۱
۳-۹- ابزارهای جمع آوری داده ها ٦۱
۳-۱۱- برازش داده ها ٦۳
۳-۱۱-۱- روایی ٦۳
۳-۱۱-۲ پایایی ٦٤
۳-۱۲- روشهای تجزیه و تحلیل داده ها ٦۵

## فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها

٤-۱ مقدمه ٦۷
٤-۲بخش اول توصیف جمعیت شناختی نمونه ها ٦۸
٤-۲-۱ وضعیت جنسیت ٦۸
٤-۳ بخش دوم: توصیف متغیرهای پژوهش ۷۱
٤-٤ بخش سوم: بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق ۷۲

٤-٥ بخش چهارم : تحلیل داده ها ٧٣

## فصل پنجم: بحث، نتیجه گیری و پیشنهادها

٥-١ خلاصه تحقیق ٨٠

٥-٢- یافته های تحقیق ٨٠

٥-٣مقایسه نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیقات قبلی انجام شده ٨٢

٥-٤ محدودیت های پژوهش ٨٣

٥-٥ پیشنهادهای حاصل ازتحقیق ٨٤

٥-٦ پیشنهادات برای تحقیقات آینده ٨٥

منابع و مآخذ ٨٦

ضمائم ٩٠

## فهرست جداول


| عنوان | صفحه |
|---|---|
| جدول شماره ٤-١: توریع فراوانی نمونه از بابت جنسیت | ٦٨ |
| جدول شماره ٤-٢: توریع فراوانی نمونه از بابت تحصیلات | ٦٩ |
| جدول٤-٣) توصیف  سابقه کار پاسخ دهندگان | ٧٠ |
| جدول٤-٤: توصیف عوامل اتوماسیون اداری | ٧١ |
| جدول٤-٥: آزمون کالموگروف اسمیرنف | ٧٢ |
| جدول ٤-٦: آزمون تی سوال اول | ٧٣ |
| جدول ٤-٧: آزمون تی فرضیه دوم | ٧٤ |
| جدول ٤-٨: آزمون تی فرضیه سوم | ٧٥ |
| جدول ٤-٩: آزمون تی فرضیه چهارم | ٧٦ |
| جدول ٤-١٠: آزمون تی فرضیه پنجم | ٧٧ |
| جدول ٤-١١: آزمون تی فرضیه اصلی | ٧٨ |

## فهرست نمودار ها


| عنوان | صفحه |
|---|---|
| نمودار شماره٤-١- بررسی وضعیت جنسیت | ٦٨ |
| نمودار شماره٤-٢ بررسی وضعیت تحصیلات | ٦٩ |
| نمودار٤-٣) میله ای سابقه کار پاسخ دهندگان | ٧٠ |
| نمودار ٤-٤: نمودار ستونی میانگین متغیرهای تحقیق | ٧١ |
| نمودار٤-٥) هیستوگرام متغیر سرعت بخشیدن به جریان کار | ٧٣ |
| نمودار٤-٦) هیستوگرام متغیر تسهیل فرآیند انجام کارها | ٧٤ |
| نمودار٤-٧) هیستوگرام میانگین نمرات آزمودنی به سوال سوم | ٧٥ |
| نمودار٤-٨) هیستوگرام میانگین نمرات آزمودنی به سوال چهارم | ٧٦ |
| نمودار ٤-٩: نمودار هیستوگرام میانگین نمرات آزمودنی به فرضیه٥ | ٧٧ |
| نمودار ٤-١٠: نمودار هیستوگرام میانگین نمرات آزمودنی به فرضیه ٦ | ٧٨ |

## چکیده

در شرایط دائماً در حال تغییر ما نیز باید تغییر نمائیم ، وگرنه بهای سنگینی بابت عدم تغییر پرداخت خواهیم کرد. امروزه ارتباطات ومکاتبات اداری در سازمان ها و موسسات اقتصادی، به دلیل گسترش و توسعه روز افزون تغییرات فناوری در جهان و نیز افزایش سریع تغییرات محیطی و لزوم پاسخگویی سریع و مناسب سازمان به این تحولات کاملاً متحول شده است. بدین منظور استفاده از سیستم اتوماسیون اداری به عنوان روشی نوین ، از سویی به جریان کار سرعت می بخشد و از سویی دیگر، با جمع آوری اطلاعات مجموعه فعالیت های سازمان و طبقه بندی آنها ، بستر مناسبی را برای سرعت بخشیدن به امور روزمره فراهم می سازد. مسلماً با تسهیل فرایند انجام کارها ، یکی از اهداف هر سازمان که همانا رضایت ارباب رجوع و افزایش بهره وری منابع انسانی است ، حاصل می شود. این پژوهش که از نظر هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش توصیفی پیمایشی می باشد که به بررسی تاثیر بکارگیری نرم افزار پگاه آفتاب بر بهره وری منابع انسانی شرکت مدیریت تولید برق نکا پرداخته شده است که از یک سوال اصلی و شش سوال فرعی تشکیل شده است و از ابزار پرسشنامه محقق ساخته ۳۳ سوالی استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان شرکت مدیریت تولید برق نکا می باشد که بالغ بر ۵۲۰ نفرمی باشند.که با استفاده ازجدول کوکران تعداد ۲۲۱ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب و بین آنها پرسشنامه توزیع و سپس جمع آوری گردید. لازم بذکر است که از آزمون آلفای کرونباخ برای سنجش پایایی پرسشنامه استفاده شده است. همچنین از آزمون (k-s) برای تعیین نرمال بودن متغیرهای تحقیق و آزمون T برای تجزیه و تحلیل سوال های تحقیق استفاده شده است.



واژگان کلیدی: فنآوری اطلاعات و ارتباطات، گسترده دسترسی، عدالت آموزشی، انعطاف پذیری یادگیری

# فصل اول

# کلیات تحقیق

## ۱-۱ مقدمه

امروزه، ظهور فناوری جدیدی در جهان بنام فناوری اطلاعات بر نحوه زندگی افراد و کیفیت آنان تأثیر گذاشته است. این فناوری با داده ها واطلاعات دیجیتالی، نوشتاری، تصویری و یا رسانه های صوتی عمل می کند و بنا بر سلیقه کاربران به موضوعاتی مانند ارتباطات، ذخیره سازی، پردازش، چاپ و نمایش داده‌ها می پردازد. سیستم‌های اطلاعات مدیریت، اطلاعات را جمع آوری و پردازش می‌کند، به آن ساختار بخشیده و این امکان را برای مدیران فراهم می‌کند تا به هنگام نیاز، آن را بازیابی کنند(رضائیان، ۱۳۹۰) در این میان، ارتباطات سازمانی، فرآیندی است بین شخصی که شامل فرستادن و دریافت نشانه‌ها با پیام‌های مربوطه بوده و از طریق آن، افراد علاوه بر درک و تحت تأثیر قرار دادن یکدیگر، اطلاعات را به اشتراک گذاشته و تبادل می کنند.برقراری یک ساختار ارتباطی مطلوب در سازمان‌ها، مدیریت سرمایه اطلاعاتی راتسهیل و تقویت می‌کند و در این راستا، تکنولوژی و ابزار نوین برقراری ارتباطات در سازمان، در تأمین بستر مناسب مدیریت اطلاعات وارتباطات سازمانی بسیار تأثیر گذار می باشد. از دلایل عمده بکارگیری تکنولوژی اطلاعاتی در محیط اداری، افزایش بهره وری کسانی است که در ادارات و دفاتر کار می کنند. دفتر به معنای محلی است که عده ای ازکارکنان گرد هم می آیند تا نوع خاصی از کار مانند پردازش اطلاعات را انجام دهند. اداره و محل کار، تابع پیشرفت فناوری هاست و عملیاتی که در آن انجام می گیرد، به میزان قابل توجهی تحت تأثیر تکنولوژی در آن استسیستم اتوماسیون اداری، حلقه ارتباط فناوری اطلاعات باارتباطات سازمانی بوده و کاربرد وسایل الکترونیک در فعالیت های دفتری، به منظور افزایش کارایی و اثربخشی در سازمان است (یزدانی و همکاران، ۱۳۹۱).سیستمهای اطلاعاتی به عنوان منابع ارزشمندی محسوب می شوند که توانایی مدیران و کارکنان را افزایش داده و امکان تحقق اهداف سازمانی با بهره وری بالا را فراهم می سازند .هدف نهایی سیستمهای اطلاعاتی، اطمینان از صحت، اعتبار و روایی اطلاعات در دسترس، در زمان مورد نیاز و به شکل قابل استفاده میباشد .سیستم اتوماسیون اداری یکی از انواع سیستم های اطلاعاتی است که مدیران را در کنترل گردش اطلاعات در سازمان یاری می کند(صرافی زاده، ۱۳۸۷).

## ۱-۲ بیان مسئله

امروزه ارتباطات و مکاتبات اداری در سازمان ها و موسسات اقتصادی، به دلیل گسترش و توسعه روزافزون تغییرات فناوری در جهان و نیز افزایش سریع تغییرات محیطی و لزوم پاسخگویی سریع و مناسب سازمان به این تحولات کاملا متحول شده است. بدین منظور استفاده از سیستم اتوماسیون اداری به عنوان روشی نوین، از سویی به جریان کار سرعت می بخشد و از سویی دیگر، با جمع آوری اطلاعات مجموعه فعالیت های سازمان و طبقه بندی آنها بستر مناسبی را برای سرعت بخشیدن به امور روزمره فراهم می سازد. مسلما با تسهیل فرآیند انجام کارها، یکی از اهداف هر سازمان که همانا رضایت ارباب رجوع و افزایش بهره وری منابع انسانی است، حاصل می شود.(بهشتیان ،۱۳۹۱).

بنابراین تاثیر بکارگیری اتوماسیون اداری بر بهره وری منابع انسانی، دو شاخص کارایی و اثربخشی را نیز در بر دارد و چون بهره وری تلفیقی از کارایی(درست انجام دادن کارها) و اثربخشی(انجام کارهای درست) است، یعنی هم متضمن کارایی است و هم اثربخشی، به این ترتیب مفهوم بهره وری یعنی سنجش و ارزیابی بازده و نتایج فعالیت های یک سازمان، هم نسبت به اهداف و هم نسبت به حجم منابع مصروفه و منظور از بهبود بهره وری هم افزایش کارایی و هم اثر بخش تر کردن فعالیت هاست. در این تحقیق به دنبال پاسخ به اهمیت میزان تاثیر بکارگیری اتوماسیون اداری بر بهره وری منابع انسانی هستیم.

اتوماسیون اداری موضوعی است که اخیرا در حوزه فناوری اطلاعات مورد توجه زیادی قرار گرفته است. با توجه به اینکه اتوماسیون اداری بهترین ابزار برای رسیدن به راه کارهای مفید، جهت صرفه جویی در زمان و استفاده بهینه از امکانات موجود در سازمان می باشد. از همین رو است که راه حل های مکانیزه به گردش مکاتبات سازمان سرعت بخشیده و همچنین مدیریت بر گردش کارها را میسر می سازد. در این فرآیند، مکاتبات کاغذی،صرفه جویی و استفاده بهینه از زمان و افزایش بهره وری عملی می گردد.اتوماسیون اداری، به عنوان هدیه صنعت فنآوری اطلاعات به بوروکراسی اداری، ایده ای نوین است که به صورت فراگیر در سازمانهای دولتی و خصوصی راه اندازی شده است. هر روز به تعداد کاربران اتوماسیون اداری اضافه می شود و سیستمهای جدید و مکانیزه در سازمانها به سرعت جایگزین سیستمهای سنتی و دستی می شوند.(حسن زاده،علیمراد،۱۳۹۰)

نرم افزارهای اتوماسیون به گونه ای طراحی وتولید شده اند تا بتوانند تمام نیازهای سازمان را تأمین کرده و یک سیستم یکپارچه گردش اطلاعات تولید کنند. اتوماسیون اداری مشتمل بر تمام سیستمهای الکترونیکی رسمی و غیر رسمی بوده که به برقراری ارتباطات بین اشخاص در داخل و خارج مؤسسه مربوط می شود .اتوماسیون اداری دارای مزایایی از قبیل افزایش بهره وری سازمان، افزایش سودآوری، بهبود سرعت انجام کارها صرفه جویی و استفاده بهینه از زمان، کاهش خطاهای کارکنان، افزایش سرعت دسترسی به اطلاعات، افزایش کیفیت ارائه خدمات و رضایت ارباب رجوع می باشد با ورود سیستم اتوماسیون اداری، بروکراسی جای خود را به اتوماسیون اداری می دهد. مزیت این امر در این است که کارکنان و واحدهای مختلف سازمان دیگر لازم نیست از سلایق مدیران و کارشناسان پیروی کنند، چرا که فعالیت ها توسط اتوماسیون اداری به صورت فرایندهایی تعریف می شوند که فعالیت کارکنان را از وظیفه گرایی به فرایند گرایی سوق می دهند و این فرایندها قابل تغییر و یادگیری هستند. در نتیجه‌ی فرآیند محوری شدن مسئولیت‌ها، وظایف به موقع و با سرعت بالایی انجام می شوند. پرونده‌های کاغذی و بایگانی‌های سنتی جای خود را به بانکی از داده‌های سیستمی می دهند و اطلاعات سیستم در این بانک‌های اطلاعاتی ذخیره می شوند. لذا داده‌ها منظم شده و دسترسی به آن‌ها راحت تر می شود. همچنین امنیت نگهداری و ذخیره اطلاعات بالا رفته و وابستگی به پرسنل جهت انتقال اطلاعات کاهش می یابد.(مدنی ، فریبرز،۱۳۸۵) مسلما با ورود یک سیستم جدید بایستی آموزش‌های لازم کار با آن به کارکنان آموزش داده شود. وقتی کارکنان یاد گرفتند که چگونه با سیستم کار کنند و از طرفی چون دسترسی به داده‌ها نیز ساده تر از قبل شده است، انگیزه کاری کارکنان بالا رفته و کارها با سرعت و دقت بیشتری انجام می شوند. یادگیری و توانایی کار با یک سیستم جدید برای هر کارمندی در آینده کاریش اعتبار اجتماعی و مزیت تخصصی را در پی خواهد داشت. در کنار دسترسی آسان به داده‌ها و وابستگی کارکنان و واحدها به یکدیگر وابستگی جغرافیایی نیز کم می‌شود و این امر به دلیل تحت وب بودن سیستم است. در این صورت است که با کاهش مصرف کاغذ و کوتاهی مسیر در انتقال اطلاعات، هزینه‌ها هم کاهش پیدا می کنند.هر سیستم جدیدی در بدو ورود به سازمان با مقاومت‌هایی از سوی کارکنان سازمان مواجه می شود. کارکنان این تصور را دارند که ممکن است با جایگزین شدن سیستم جدید به جای سیستم سنتی کارهایشان پیچیده شود و ممکن است نتوانند با سیستم جدید کنار آمده و این عامل باعث شود که کار خود را از دست بدهند. در صورتی که اگر مدیر و تصمیم

گیرنده سازمان باور داشته باشد که با استقرار این سیستم بهره وری در سازمان افزایش پیدا خواهد یافت و در زمان صرفه جویی خواهد شد می تواند این باور را به کارکنان نیز منتقل کرده و با گروه بندی کارکنان، آموزش‌های مربوط به کارکنان هر واحد در هر سطح سازمان را بدهد و البته سطوح آموزش به دسته بندی کارکنان سازمان بستگی دارد. لذا در این تحقیق ، محقق به دنبال این سوال می باشد که آیا بکارگیری اتوماسیون اداری، بر بهره وری منابع انسانی شرکت مدیریت تولید برق نکا تاثیر دارد؟

### ۱-۳ اهمیت و ضرورت تحقیق

تغییر و تحولات بین المللی وسرعت این تغییرات دولتها را بر آن داشته است تا در راستای کسب مزیت رقابتی در عرصه بین المللی ، دور نمای استراتژیک حرکت های خود را ترسیم نمایند . ترسیم چشم انداز در حقیقت آینده دور یک کشور و بیانگر ارزشها ، آرمانها و تفکرات سیاستگزاران کشور می باشد . تصمیمات استراتژیک و ملی مبنی بر ایجاد دولت الکترونیکی ، چشم انداز ایران ۱۴۰۰ و به تبع آن تصمیمات استراتژیک در راستای چشم انداز و تبیین اهداف و سیاست های کلی و اجرایی در برنامه چهارم توسعه و تبیین چالشها و راهکار های دستیابی به اهداف ، الزام های دهکده جهانی در امر ارتباطات ، استاندارد سازی عملیات و جلب رضایت ارباب رجوع و همچنین علاقمندی ایران به ورود در جرگه کشور های عضو سازمان تجارت جهانی و پذیرش ایران به عنوان عضو ناظر پس از ده ها بار رد تقاضا ، حضور چشمگیر ایران در سازمانها و مجامع بین المللی وتاکید بند چهارم سند فرابخشی بر گسترش آگاهی عمومی و توسعه فن آوری و تحقیقات ، مقدماتی را پیش روی سیستم سازمانی می نهند که روی آوری به اتوماسیون اداری یکی از آنها است .استفاده از سیستم اتوماسیون اداری علاوه بر این که باعث افزایش محصول یا بازده و صرفه جویی در وقت و یا نیروی کار می شود باعث موارد دیگری از قبیل کنترل بهتر برکار ، به خاطر تقسیم کمتر نیروی کار – تبدیل اطلاعات از یک شکل به شکل دیگر صورت می گیرد ،سازماندهی پرسنل بهتر انجام می شود ، نیاز کمتر به تشریفات و کنترل جهت نظارت بر جریان کار بین ادارات ، به دلیل افزایش اثربخشی کارکنان در انجام یک سری کار خاص رضایت شغلی آنها افزایش می یابد رضایت بیشتر مشتری به دلیل ارائه بهتر اطلاعات و خدمات به موقع می شود.

## ۱-٤ اهداف تحقیق

### اهداف اصلی:

بررسی تاثیر استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی بکارگرفته شده در شرکت مدیریت تولید برق نکا بر کارایی و اثربخشی

### اهداف فرعی:

بررسی تاثیر استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی در سرعت بخشیدن به جریان کار در شرکت مدیریت تولید برق نکا

بررسی تاثیر استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی در تسهیل فرآیند انجام کارها در شرکت مدیریت تولید برق نکا

بررسی تاثیر استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی در صرفه جویی زمان و استفاده بهینه از امکانات موجود

بررسی تاثیر تسهیل در انجام امور کارها، بر افزایش بهره وری منابع انسانی

بررسی تاثیر دسترسی سریع و آسان به آمار و اطلاعات در شرکت مدیریت تولید برق نکا

بررسی تاثیر استفاده از سیستم اتوماسیون اداری در صحت و دقت عملیات کارها

## ۱-۵ سوال های تحقیق

### سؤال اصلی :

ایا استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی بکارگرفته شده در شرکت مدیریت تولید برق نکا بر کارایی و اثربخشی تاثیردارد؟

### سؤالات فرعی:

آیا استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی به جریان کار در شرکت مدیریت تولید برق نکا سرعت می بخشد؟

آیا استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی باعث تسهیل در فرآیند انجام کارها در شرکت مدیریت تولید برق نکا شده است؟

آیا استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی باعث صرفه جویی در زمان و استفاده بهینه از امکانات موجود شده است؟

آیا با تسهیل در انجام امور کارها، بهره وری منابع انسانی افزایش می یابد؟

آیا در شرکت مدیریت تولید برق نکا دسترسی سریع و آسان به آمار و اطلاعات، موجود می باشد؟

آیا استفاده از سیستم اتوماسیون اداری باعث صحت و دقت در عملیات کارها شده است؟

## ۱-٦ قلمرو تحقیق

### ۱-٦-۱ قلمرو موضوعی:

قلمرو موضوعی این تحقیق مربوط به **بررسی تاثیر بکارگیری نرم افزار پگاه آفتاب بر بهره وری منابع انسانی** که یکی از کارکردهای مدیریت مرتبط می شود. لذا در قلمرو مدیریت قرار می گیرد.

### ۱-٦-۲ قلمرو زمانی:

قلمرو زمانی این تحقیق از دی ماه ۱۳۹٤ تا تیر ماه ۱۳۹۵ می باشد .

### ۱-٦-۳ قلمرو مکانی:

قلمرو مکانی این تحقیق، **شرکت مدیریت تولید برق نکا** می باشد .

## ۱-۷-تعاریف واژه ها و اصطلاحات

### ۱-۷-۱- تعاریف نظری

**اتوماسیون اداری**:

اتوماسیون اداری ، مشتمل بر تمام سیستم های الکترونیک رسمی و غیررسمی بوده که به برقراری ارتباط اطلاعات بین اشخاص در داخل و خارج موسسه و بالعکس مربوط می شود. کلمه اصلی که اتوماسیون اداری را از داده پردازی ، سیستم اطلاعات مدیریت و سیستم پشتیبانی تصمیم متمایز می سازد ارتباطات است. اتوماسیون اداری به منظور تسهیل انواع ارتباطات به هر دو صورت شفاهی و کتبی است (صرافی زاده،۱۳۹۱).

**مدیریت منابع انسانی** :

مدیریت منابع انسانی عبارتست از شناسایی ، انتخاب ، بکارگیری ، تربیت و پرورش نیروی انسانی بمنظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرده اند(French Wendell L.۲۰۰۹, P.٤) .

**بهره وری**

بهره‌وری، عبارتست از، بدست آوردن حداکثر سود ممکن، با بهره گیری و استفاده بهینه از نیروی کار، توان، استعداد ومهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات، زمان، مکان و...به منظور ارتقاء رفاه جامعه . بهره وری به نسبت کار انجام شده به کاری که باید انجام می‌شده اطلاق می‌شود.( اثربخشی به همراه کارایی).(احمدی،۱۳۹۳).

**اثربخشی**

منظور از اثربخشی درواقع بررسی میزان موثربودن اقدامات انجام شده برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است.

اثربخشی سازمان عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدفهای موردنظر خود نائل می‌آید. اثربخشی یک مفهوم کلی دارد. به‌بیان ساده‌تر اثربخشی را می‌توان « انجام کارهای درست » نامید.

**کارایی**

کارایی به معنای کمترین زمان یا انرژی مصرفی برای بیشترین کاری که انجام شده است. سطح افزایش کارایی مستقیماً به‌دست مدیران سپرده شده است. افزایش کارایی موجب ارتقا بهروری و کمک موثر درنیل به اهداف سازمانی خواهد شد (اسماعیل نیا،۱۳۹۲).

**۱-۷-۲ تعاریف عملیاتی**

**سرعت بخشیدن به جریان کار**

نمره ای است که آزمودنی ها در پاسخ به سوالات ۱-۳ پرسشنامه می دهند میزان تاثیر استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی در سرعت بخشیدن به جریان کار را نشان می دهد.

**تسهیل در فرآیند انجام کارها**

نمره ای است که آزمودنی ها در پاسخ به سوالات ٤-۹ پرسشنامه می دهند میزان تاثیر استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی در تسهیل فرآیند انجام کارها را نشان می دهد.

**صرفه جویی زمان و استفاده بهینه از امکانات موجود**

نمره ای است که آزمودنی ها در پاسخ به سوالات ۱۰-۱٤ پرسشنامه می دهند میزان تاثیر استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی در صرفه جویی زمان و استفاده بهینه از امکانات موجود را نشان می دهد.

**تسهیل در انجام امور کارها و بهره وری منابع انسانی**

نمره ای است که آزمودنی ها در پاسخ به سوالات ۱۵-۲۱ پرسشنامه می دهند میزان تاثیر تسهیل در انجام امور کارها، بر افزایش بهره وری منابع انسانی را نشان می دهد.

**دسترسی سریع و آسان به آمار و اطلاعات**

نمره ای است که آزمودنی ها در پاسخ به سوالات ۲۲-۲۷ پرسشنامه می دهند میزان تاثیر دسترسی سریع و آسان به آمار و اطلاعات را نشان می دهد.

**صحت و دقت در عملیات کارها**

نمره ای است که آزمودنی ها در پاسخ به سوالات ۲۸-۳۳ پرسشنامه می دهند میزان تاثیر استفاده از سیستم اتوماسیون اداری در صحت و دقت عملیات کارها را نشان می دهد.

**جمع بندی فصل اول**

در فصل اول پژوهش ضمن تعریف و تبیین موضوع و اهمیت و ضرورت پرداختن به آن ، طرح کلی پژوهش درقالب اهداف که شامل یک هدف اصلی و شش هدف فرعی و سوالات که شامل یک سوال اصلی و شش سوال فرعی ارائه گردید. در پایان فصل اول به تعریف مفاهیم نظری و توضیحات لازم در مورد پایان نامه و در آخر هم به تعاریف عملیاتی پرداختیم.

**ساختار پایانامه:**

ساختار این پایان نامه در پنج فصل تهیه شده است، فصل اول شامل مقدمه و تشریح صورت مسئله می باشد. فصل دوم جهت تسلط بر موضوع و ادبیات به جمع آوری منابع و مطالعات اولیه می پردازیم و پایه های نظری تحقیق که شامل اتوماسیون اداری و مدیریت منابع انسانی تعریف و سایر مفاهیم بکار گرفته را معرفی می نماییم. این فصل شامل مرور کامل پیشینه تحقیق می باشد. در فصل سوم به شرح کامل روش تحقیق می پردازد. در فصل چهارم به تجزیه و تحلیل داده ها پرداخته و در فصل پنجم خلاصه نتایج تحقیق و پیشنهاداتی برای تحقیقات آینده بیان می شود.

# فصل دوم

# ادبیات وپیشینه تحقیق

## ۲-۱ مقدمه

با گسترش روزافزون ارتباطات و پیدایش شکلهای مختلف جریانات ارتباطی، شبکه های ارتباطی در تمامی امور زندگی افراد سایه افکنده است و تجارت هم که در اقصی نقاط جهان به شیوه های مختلف (تولید کالا یا خدمات) دیده می شود از این قضیه مستثنی نیست. با پیشرفته و پیچیده تر شدن ارتباطات تجاری، سازمانها برای از دست ندادن یکی از منابع ورودی (اطلاعات) لاجرم دست به ایجاد سیستم هایی در درون خود زدند تا بتوانند از اطلاعات موجود در اطراف خود استفاده بهینه کنند و با پردازش مناسب این اطلاعات را به مشتریان و درجهت جلب رضایت آنان، عرضه کنند. درواقع محیط پررقابت کسب و کار و دگرگونی های این محیط در دهه ۱۹۹۰ (جهانی شدن اقتصاد و تبدیل اقتصادها و جوامع صنعتی به اقتصاد خدماتی برپایه دانش و اطلاعات) لزوم توجه به سیستم های اطلاعاتی را دوچندان کرد. به همین جهت، بحث سیستم های اتوماسیون اداری که نوعی از انواع سیستم های اطلاعاتی است روز به روز اهمیت بیشتری می یابد، چنانکه امروز سازمانهایی می توانند در اغلب اوقات خود را در بالاترین میزان آمادگی برای مقابله با تغییرات محیطی و داخلی ببینند که از درجه بالایی از اتوماسیون سود برده باشند. اما سیستم های اتوماسیون اداری چیست؟ چه مزایا و معایبی دارند؟ نیاز واقعی به تکامل و ایجاد آنها چه بوده است؟ انواع کاربردها و یا زیرسیستم های آن چیست؟ چه تفاوتی با سایر سیستم های اطلاعاتی دارد؟ و...

این فصل از سه بخش تشکیل شده است که بخش اول آن شامل پایه های نظری تحقیق که شامل تعریف اتوماسیون اداری و در بخش دوم به بحث در مورد منابع نیروی انسانی و بهروری آن پرداخته شده و در نهایت در بخش سوم به پیشینه تحقیق که شامل بخش هایی از مقالات داخلی و خارجی و تحقیقات مشابهی که در رابطه با موضوع مورد بررسی می باشد است و در آخر خلاصه و جمع بندی بیان می شود.

### ۲-۱-۱ تاریخچه شرکت مدیریت تولید برق نکا

نیروگاه شهید سلیمی نکا بعنوان یکی از نیروگاه های استراتژیک کشور و ازمهمترین سرمایه های ملی کشورمحسوب می گردد.این نیروگاه ازبزرگترین نیروگاههای خاورمیانه بشمار می رود که درساحل دریای خزر و در ۲۲ کیلومتری شمال شهرستان نکا واقع دراستان همیشه سرسبز مازندران قراردارد.این استان ازآب و هوای گرم و معتدل و به نسبت از شرایط جغرافیایی مناسب و مطلوبی برخوردار است.

این نیروگاه دارای ٤ واحد ٤٤٠ مگاواتی بخار و یک بلوک سیکل ترکیبی متشکل از۲ واحد ١٣٦ مگاواتی گازی و یک واحد ١٦٠ مگاواتی بخار و دو واحد توربین انبساطی به قدرت ۹/٤مگاوات می باشد و در آینده نه چندان دور در بخش طرح و توسعه زیرمجموعه های تولیدی دیگری باتوجه به رشد مصرف برق درکشور نیز به این مجموعه اضافه خواهند گشت.

اکنون که حدود۳۲ سال ازعمرنیروگاه می گذرد هنوزهم بدون کوچکترین کاهش میزان تولید نسبت به روزنخستین درشبکه تولید برق کشورفعال است این چیزی نیست جزمدیریت وتلاش مستمر مدیران و همکاران زحمتکش.

**بخش اول ؛ اتوماسیون اداری**

**۲-۱-۱-۱ تعریف اتوماسیون اداری:**

(Automation) ترکیبی است از دو کلمه "automatic" و "operation" و به معنی عمل کردن بدون عامل خارجی (انسان) یا با کمترین تاثیر عامل خارجی است. بعبارتی اتوماسیون یعنی خودکارشدن عملیات. خودکارسازی اداری مجموعه‌ای از روش‌ها برای ثبت و نمایش و مدیریت روندهای اداری , فنی و مالی می باشد. اغلب این راهکارها بر پایه این جمله بوجود آمده اند " انسان فکر کند، ماشین کار کند" اما با وجود گذشت سالها از بکارگیری نرم افزارهای مکانیزه اداری و مالی در سازمانها , هنوز امور اداری و دفتری و گردش اسناد اغلب به طریقه سنتی انجام می گیرد. سرعت پایین، افزایش بوروکراسی غیر نیاز ، وابسته شدن سیستم به افراد و نیز عدم هماهنگی روش سنتی با نرم افزارهای یکپارچه سبب افزایش قابل ملاحظه خطاهای انسانی و کاهش بهره وری در سازمانها می گردد. اتوماسیون اداری که دربرگیرنده سیستم های مالی , پرسنلی , اداری , بایگانی و فنی باشد و در یک مجموعه متمرکز و مرتبط قابل استفاده باشد. برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل و نظارت بر عملکرد فعالیتهای درون سازمانی یکی از مهمترین معیارها و

پیش نیازها در توسعه و کاربرد فناوری اطلاعات در سازمانهای امروزی محسوب میشود تحقیقات گروه (تحقیقات انجمن مدیریت جریان کار) نشان می‌دهد سازمانهای سنتی حتی موسسات موفق و مطرح جامعه , عملا تنها از ۳۰درصد منابع انسانی خود استفاده می کنند و از ۷۰درصد دیگر غیر از اتلاف وقت و سربار هزینه چیزی عایدشان نمی‌شود شرکت هریس همواره سعی نموده بصورت تخصصی تمام امور صنفی , مالی و فنی اتحادیه ها بشکل متمرکز و مرتبط در یک مجموعه با قابلیتهای بالای آمار و گزارشگیری ارایه کند تا سهمی در پیشبرد اهداف مدیران دلسوز اتحادیه ها داشته باشد شرکت هریس پیوسته مشتاق دریافت نقطه نظرات و پیشنهادات سازنده اعضای محترم هیات مدیره و مدیران اجرایی ارجمند اتحادیه ها در پیشبرد و توسعه اتوماسیون اداری می باشد

بسیاری عقیده دارند که سیستم و چارچوبی به نام اتوماسیون اداری وجود ندارد، بلکه ترکیبی از وسایل و تجهیزات گوناگون برای تسهیل درامور مرتبط با فعالیتهای اداری را اتوماسیون اداری می نامند.

اما از دهه ۱۹۶۰ که جنبه های بیشتری از کاربردها و فعالیتهای اداری و بازرگانی گسترش یافت، وجود یک سیستم یکپارچه اداری، مناسب که حجم عظیم اطلاعات، مکاتبات، مراسلات را دربرگیرد به وضوح احساس شد که با نامهای مختلفی همچون سیستم های اداری، سیستم های اطلاعات اداری، سیستم های کاربر نهایی و سیستم های محاسباتی کاربر نهایی نامیده شده است. ولی عمومی ترین و بالاترین درجه از اتوماسیون سیستم های اداری به نام اتوماسیون اداری نامیده می شود. سیستم های فوق تعریف مشخصی ندارند بلکه منحصر به تعیین دیدگاه های کاربر است و این خود بدین معنی است که سیستم های اتوماسیون اداری دارای تعاریف بی شماری است. در اینجا به برخی از آنها اشاره می کنیم.

اتوماسیون اداری، مشتمل بر تمام سیستم های الکترونیک رسمی و غیررسمی بوده که به برقراری ارتباط اطلاعات بین اشخاص در داخل و خارج موسسه و بالعکس مربوط می شود. کلمه اصلی که اتوماسیون اداری را از داده پردازی، سیستم اطلاعات مدیـــــریت و سیستم پشتیبانی تصمیم متمایز می سازد ارتباطات است. اتوماسیون اداری به منظور تسهیل انواع ارتباطات به هر دو صورت شفاهی و کتبی است.(رایموند[۱]،۲۰۰۵).

[۱] RAYMOND

سیستم های اطلاعات اداری[۲] از امور اداری ازطریق فناوری اطلاعاتی حمایت می کند. سیستم های اطلاعات مدرن ازجمله اجزا سیستم اطلاعاتی مدیریت (MIS) است که ابزارهایی را برای ارتباطات و هماهنگی مابین کارگران دانشی به وسیله ایجاد مدیریت اثربخش اسناد و پیامها و جلسات الکترونیک فراهم می کند. اتوماسیون اداری عبارت است از کاربرد وسایل الکترونیک در فعالیتهای دفتری به منظور افزایش کارایی؛ کارایی افزایش یافته ناشی از تکامل تبادل اطلاعات، در داخل دفتر و بین دفاتر و محیط آنها بوده و درنتیجه با ارائه اطلاعات بهتر برای تصمیم گیری می تواند به مدیر سود برساند. (بهشتیان، ۱۳۹۰).

**۲-۱-۱-۲ اهمیت اطلاعات و سیستم های اطلاعاتی**

اطلاعات یکی از منابع باارزش واصلی مدیران یک سازمان است. همان طور که منابع انسانی، مواداولیه و منابع مالی در روند تولید دارای نقش و ارزش خاصی هستند لکن در عصر اطلاعات و ارتباطات، اطلاعات دارای ارزش ویژه ای هستند. ازطرفی اطلاعات کلید جامعه مردمی است و انتشار و استفاده از آن یک شاخص اجتماعی به شمار می رود. رشد این شاخص به معنای ارتقای ملی خواهدبود. اطلاعات به طور محسوسی بر بینش و رفتار ما اثر می گذارد.

فناوری و ابزارهای الکترونیک و رایانه ای نیز در دهه گذشته پدیده انفجار اطلاعات را موجب شدند و به طور حتم تاثیر مهمی را بر جهت گیری جوامع و اطلاعات موردنیاز آنها خواهند گذاشت. امروزه نه تنها مدیران ارشد و مدیران اجرایی، بلکه تمام اقشار اجتماع چون محققان و دانشوران و تجار ناگزیر از استفاده اطلاعات هستند. کاربران نظام اطلاعات، اطلاعات را چون یک منبع ارزشمند، هم سنگ سرمایه و نیروی کار به کار می برند. از آنجا که اطلاعات مهم و ارزشمند هستند و اساسی برای کل فعالیتهای سازمان محسوب می شوند، لذا بایستی سسیتم هایی را برپا کرد تا بتوانند اطلاعات را تولید و آنها را مدیریت کنند. هدف نهایی چنین سیستم هایی کسب اطمینان از صحت، اعتبار و روایی اطلاعات دردسترس در زمان موردنیاز و به شکل قابل استفاده است. امروزه سیستم های اطلاعاتی نقش اساسی در همه زمینه های فعالیت یک شرکت ایفا می کنند. توجه به شرکت های موفق نشان می دهد که همگی آنها به سیستم های اطلاعاتی جهت فعالیت روزانه شان مجهزند. چالش حقیقی که شرکت ها با آن روبرو هستند، صرفاً به کارگیری سیستم های اطلاعاتی متکی به رایانه نیست، بلکه هدف اساسی استفاده اثربخش سیستم های اطلاعاتی در

[۲] OFFICE INFORMATION SYSTEM=OIS

مدیریت است. سیستم های اطلاعاتی که به عنوان منبعی ارزشمند محسوب می شوند، توانایی مدیران و کارکنان را افزایش داده و امکان تحقق اثربخش اهـــــداف سازمان را با بهره وری بالا موجب می گردند.

**۲-۱-۱-۳ انواع سیستم های اطلاعاتی**

در نخستین سالهای اختراع رایانه متخصصان توجه چندانی به نیازهای اطلاعاتی مدیران نداشته و از رایانه ها فقط جهت پـــردازش داده ها در امور حسابداری استفاده می شد. در طول این دوره که تا اواسط دهه ٦٠ به طول انجامید بیشترین تاکید بر قدرت محاسباتی و پردازش رایانه بود. درحال حاضر به این نوع کاربرد رایانه پردازش داده ها، گفته می شود و باید توجه داشت که سیستم های پردازش داده مقداری اطلاعات نیز تولید می کنند.

در اوائل دهه ١٩٦٠ و پس از اختراع انواع رایانه های جدید که با هزینه کمتر اطلاعات بیشتری را پردازش می کردند روش های جدیدتری برای معرفی تجهیزات جدید ترویج داده شده؛ یعنی سیستم های اطلاعاتی مدیریت. پس از گذشت یک دهه و به دلیل به وجود آمدن نیازهای اطلاعاتی جدید، سیستم اطلاعاتی جدید به نام سیستم پشتیبانی تصمیم گیری[۳] به وجود آمد. پس از تکمیل سیستم پشتیبانی تصمیم گیری باتوجه به پیشرفتهای حاصله در تجهیزات رایانه ای، موضوع افزایش بهره وری و کارایی دفاتر مدیران و تسهیل ارتباطات بین مدیر و کارکنان ازطریق به کارگیری تجهیزات رایانه ای و الکترونیک مطرح گردید و در سال ١٩٨٠ سیستم های اتوماسیون اداری طراحی گردیدند.

اما درواقع اتوماسیون اداری در سال ١٩٦٤ وقتی که IBM محصول جدید خود، یعنی نوار مغناطیسی/ ماشین تایپ سلک توری (MT/ST) را معرفی کرد شروع شد، ماشین تایپی که می توانست به صورت اتوماتیک از روی حروف ضبط شده بر روی نوار مغناطیسی تایپ کند. این عملیات تایپ اتوماتیک خیلی زود به سیستم های کوچک در ریزپردازنده ها تبدیل شد. و تکاملهای بعدی در این زمینه ایجاد شد. و نیاز واقعی به تکامل این بود که طی دهه ١٩٧٠ کارایی کارخانه ها ٩٠ – ٨٥ درصد افزایش یافت، درحالی که کارایی دفتری تنها ٤ درصد افزایش داشت، پس بایستی سیستم هایی به وجود می آمدند که موجب افزایش بهره وری و کارایی دفاتر هم می شدند. (شیخ بکلو،١٣٩١).

[۳] DECISION SUPPORT SYSTEM DSS

### ۲-۱-۱-٤ سیر تکامل فناوری اداری

سیر تکامل فناوری اداری شامل دوره های فناوری اداری، فناوری رایانه ای و فناوری ارتباطات است. در دوره اول کارفرمایان در تلاش بودند تا محیطی را به وجود آورند که جدا از مسائل کارخانه ای و درمعنای عام محیط تولید، کلیه امور اداری، پرسنلی و تجارتی در آن صورت گیرد، از مهمترین شاخصهای این دوره انجام مطالعاتی درمورد جایابی و فضاسازی برای محیط های اداری بود. (دهه ۲۰ به بعد) درحقیقت در این دوره سعی در جداساختن فعالیتهای اداری از فعالیتهای تولیدی بود و درنهایت واحدهای ستادی از لحاظ مکانی از واحدهای اجرایی جدا گردیدند. تفکر این دوره این چنین بود که محیطی با شرایط بهتر برای انجام امور اداری که در آن زمان، بیشتر امور محاسباتی نظیر حسابداری، حقوق و دستمزد و مالی بود، فراهم گردد.

در دوره دوم؛ یعنی فناوری رایانه، با ورود رایانه های کوچک که از سرعت و دقت بالایی بهره مند بودند، مدیران تصمیم گرفتند که با استفاده از این وسایل و سرمایه گذاری در رایانه ای کردن سازمان خود از سرعت و دقت رایانه در کاهش زمان کار و حذف اشتباهات انسانی استفاده کرده و پیامد این حرکت به وجود آمده این بود که کاربران را برای انجام امور روزمره شان به خوبی یاری کرد. (حسین پور،۱۳۹۳).

در دوره سوم؛ یعنی فناوری ارتباطات، با گسترش روزافزون و همه جانبه علوم و فناوری رایانه و استفاده از وسایل جانبی آن و یکپارچه شدن و ادغام هریک از این سیستم ها در یکدیگر. درحقیقت امروزه سیستم های اداری سیستم های جهانی هستند که وظیفه اصلی شان ایجاد ارتباط و بهبود ارتباطات هستند. نوعاً ارتباطات از لحاظ اطلاعات تجاری از اهمیت بسزایی برخوردار است. از مشخصات دیگر این دوره که الان در آن به سر می بریم، این است که سازمانها و شرکتها به ارزش واقعی اطلاعات به هنگام و یا کیفیت پی برده اند و در بازارهای پیچیده امروزی نبود ارتباط با منابع اطلاعات به معنای از دور خارج شدن سازمان است. به دست آوردن ارتباطات درست و با کیفیت و مربوط به معنی هماهنگی و سازگار بودن سازمان با محیط و جوابگو بودن نسبت به تغییرات است. (حبیبی ،۱۳۹۱).

### ۲-۱-۱-۵ مشکلات سیستم دستی و گردش کاغذی در سازمانها

برخی از مشکلاتی که در یک سیستم دستی و گردش کاغذی سازمان می توان به آن اشاره کرد، به شرح زیر است:

*نگهداری و انجام سیستم دستی نیازمند نیروی انسانی زیادی است و کنترل دقت و سرعت و نظارت بر نیروی انسانی زیاد مستلزم سیستمی دیگر و نیروی انسانی دیگر است.

* مراحل مختلف ورود نامه، ثبت، ارجاع و جابه جایی نامه ها بین واحدهای مختلف تا رسیدن به دست کارشناس ذیربط و برعکس، تهیه پیش نویس پاسخ نامه توسط کارشناسان، حروف چینی، انجام اصلاحات توسط مدیران در هر مرحله و در نهایت امضا، ثبت و خروج نامه، مراحلی زمان بر و مستلزم ثبت چندباره یک نامه در قسمت های مختلف و در نتیجه بکارگیری نیروی انسانی زیاد برای حفظ کارآیی آن است.

* امکان مفقود شدن عمدی و سهوی اسناد، نامه ها و پرونده ها وجود دارد؛ به ویژه در زمان جابجایی های سازمانی و زمان تغییرات ساختاری یا تغییر محل یک واحد یا سازمان از مکانی به مکان دیگر.

* استهلاک اسناد بر اثر مرور زمان و شرایط محیطی و جوی.

*احتمال از بین رفتن اسناد در حوادث غیرمترقبه از قبیل آتش سوزی، زلزله و....

* اختصاص فضای زیادی برای نگهداری لاشه فیزیکی مکاتبات و پرونده ها.

* طولانی شدن فرآیند جستجوی نامه در خیل عظیمی از بایگانی ها(وقت و نیروی انسانی)

*هزینه زیاد خرید کاغذ، انواع دستگاه تکثیر و نگهداری آنها.

*هزینه نیروی انسانی برای نگهداری و دسترسی به اسناد و مدارک موجود.

* امکان جعل و سوء استفاده از مکاتبات اداری و احتمال اندک کشف آنها) این امر موجب تحمیل هزینه زیادی به نظامادارای کشور شده است تا در موارد ضروری با انجام اقدام های تکمیلی نسبت به اصالت نامه اطمینان حاصل شود)

* عدم امکان برنامه ریزی بر مبنای حجم و میزان فعالیت و مکاتبات هر بخش به علت عدم وجود امار قابل اتکا.

*عدم امکان گزارش گیری از فعالیت های زیر مجموعه به صورت سیستمی و نیز عدم امکان کنترل صحت آمار و گزارشهای واحدهای مختلف در مورد انجام فعالیت ها.(علیپور،۱۳۸۸).

**۲-۱-۱-٦ دستاوردهای بکارگیری سیستم های اتوماسیون اداری**

* امکان انجام کارهای اداری در خارج از محل کار و در هر زمان توسط مدیران و حتی کارشناسان.

* کاهش فعالیت های موازی مانند تکثیر بی مورد مکاتبات ثبت و نگهداری سوابق در چندین محل.

* نگهداری سوابق عملیات در حجم کمتر، ایمنی بالا.

❋ مراجعه آسان به مکاتبات در هر زمان و بدون نیاز به حضور مسئول دبیرخانه یا بایگانی یا دفتر.

❋قابلیت تولید گزارش های مورد نیاز به همراه نمودارهای متعدد.

* محول کردن بخشزیادی از فعالیت های مسئولان دفترها، منشی ها، حروف چین ها به سیستم نرم افزاری.

* امکان پیگیری مکانیزه کارها در هر مکان و هر زمان و اطلاع از امور معوق و تاخیر شده.

* اعمال کنترل بیشتر در نقل و انتقال مکاتبات و اطلاعات طبقه بندی شده.

* دقت در انجام عملیات و ثبت تمام امور.

* ردیابی امور و پیگیری به موقع مراحل کار.

❋ سهولت و سرعت در گردش عملیات.

✓ **سیستم الکترونیکی یک سازمان**

با توجه به نوع و ساختار سازمان می توان از امکانات متفاوتی در سیستم اتوماسیون یک سازمان بهره گرفت . برخی از

مهمترین عناوین قابلیت های یک سازمان الکترونیکی به قرار زیر است:

- ایمیل (نامه الکترونیکی)
- انتصاب وظایف کاری به صورت آنلاین
- گزارشات کاری الکترونیکی
- گردش کار و پرونده خودکار
- ارتباط موثر با مراجعان سازمان از طریق تلفن گویا
- ارتباط موثر با مراجعان سازمان از طریق پیام کوتاه تلفن همراه
- ارتباط موثر با مراجعان سازمان از طریق پورتال سازمان

✓ **اولین گام به سوی سازمان الکترونیکی**

قبل از اجرای اتوماسیون اداری، مدیران سازمان باید به طور کامل به این نتیجه رسیده باشند که امکان ادامه وضعیت فعلی وجود ندارد و عزم راسخ در آنان برای اجرای اتوماسیون اداری به وجود آمده باشد .در غیر این

صورت نه تنها از همه ابزارها و امکانات برای انجام پروژه استفاده نخواهد شد، بلکه با کوچک ترین مخالفت و مشکلی اجرای پروژه با تأخیر و حتی توقف مواجه می شود (تیمور نژاد،۱۳۹۱).

**۲-۱-۱-۷ مزایا و معایب اتوماسیون اداری**

مهمترین شرط کاربرد و استفاده از اتوماسیون در اکثر سازمانها، صرف نظر از موارد استفاده دیگر آن، مربوط به لزوم سرعت و دقت و صحت درکار آنها است. و به خاطر توسعه دامنه عملیات سازمان است که این امر احتیاج به گسترش مجاری ارتباطات با سرعت بیشتر است. و اتوماسیون اداری موجب می گردد که مجاری ارتباطی کوتاه و ارتباطات لازم به سهولت دراختیار مدیران قرار گیرد.

به طورکلی، مزایای کاربرد سیستم های اتوماسیون اداری به دو دسته مزایای مستقیم و مزایای غیرمستقیم تقسیم می شود.

**۱ - مزایای مستقیم**

این مزایا عبارتند از: افزایش محصول یا بازده و صرفه جویی در وقت یا نیروی کـــــــار. معمولاً این مزایا که قابل اندازه گیری بوده و ممکن است تاثیر مستقیم و کوتاه مدت بر جریان نقدینگی داشته باشد عبارتند از:

الف) کنترل بهتر بر کار، به خاطر تقسیم کمتر نیروی کار؛

ب) تبدیل اطلاعات از شکلی به شکلی دیگر کمتر صورت می گیرد، مانند نوشتن روی نوار که پس از آن روی کاغذ تایپ می شود؛

ج) فعالیتهای غیرمولد مانند بایگانی، نگهداری سوابق و به هنگام رسانی کمتر می شود؛

د) سازماندهی پرسنل بهتر انجام می شود. چرا که با استفاده از امکانات کنفرانس تلفنی، مسافرت و گردهمایی کمتر می گردد.

**۲ - مزایای غیرمستقیم**

این مزایا غیرکمی هستند و ممکن است ازطریق سودآوری و رشد در بلندمدت سازمان را غنی سازند، این مزایا عبارتند از:

الف) وابستگی کمتر به ادارات دیگر برای تهیه کپی، چاپ و امور مشابه دیگر؛

ب) نیاز کمتر به تشریفات و کنترل جهت نظارت بر جریان کار بین ادارات؛

ج) به دلیل افزایش اثربخشی کارکنان در انجام کارهـــای خاص، رضایت شغلی آنها افزایش می یابد؛

د) به دلیل ارائه بهتر اطلاعات و خدمات به موقع، رضایت مشتریان بیشتر می شود؛

ه) رقابت بیشتر سازمانها ازطریق استفاده از منابع اطلاعاتی و قابلیت لازم برای عکس العمل نسبت به فشارها و فرصتها.

اما کاربرد سیستم های اتوماسیون اداری معایبی را نیز دربردارد که عبارتند از: ایجاد تغییرات در محیط انسانی، نادیده گرفته شدن برخی از روابط اجتماعی و انسانی درکارها و به صورت مکانیزه درآمدن فعالیتها، پیچیده شدن و سختی کار با سیستم ها، بروز اخلاق توجیه اشتباهات صورت گرفته و نسبت دادن آنها به سیستم، مشکلات جسمانی کارکنان در کار با رایانه، نپذیرفتن سیستم های مکانیزه توسط مدیران و یا کارکنان، کم شدن امنیت اطلاعات هم ازنظر دسترسی و هم ازنظر تخریب.

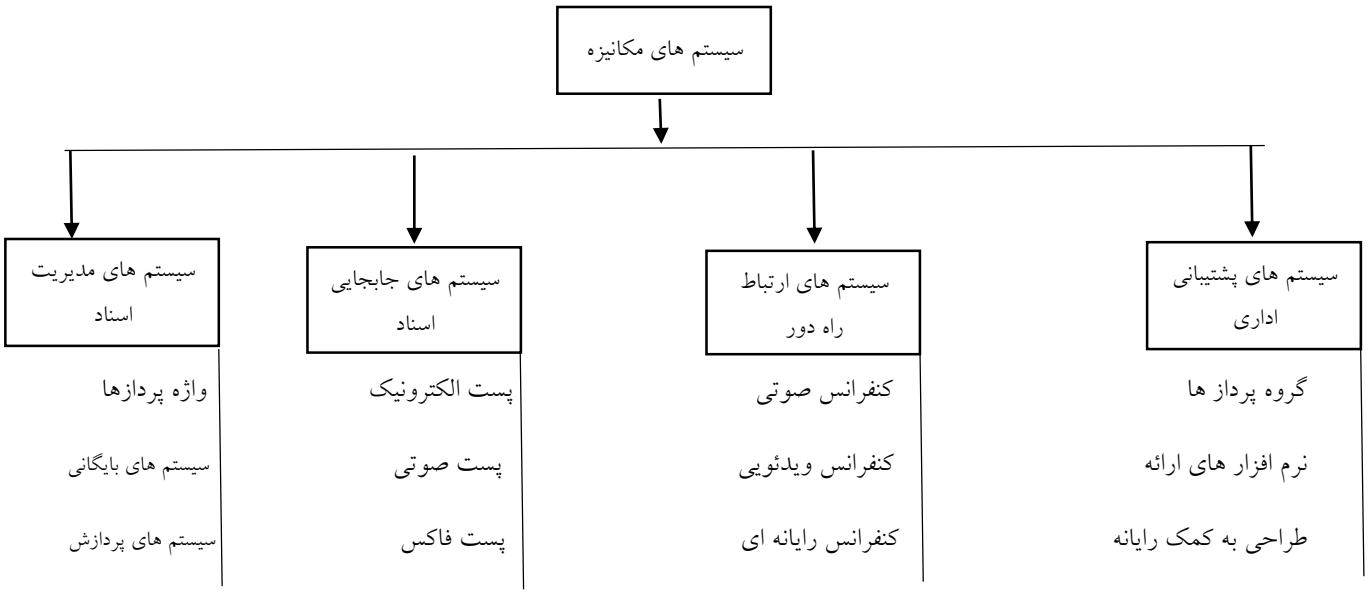
انواع کاربردها یا زیرسیستم های اتوماسیون اداری: از دیدگاههای متعددی به انواع کاربردهای اتوماسیون اداری پرداخته شده است که در این جا به دو نمونه از آنها می پردازیم. در یک دیدگاه انواع دستگاههای مکانیزه اداری اصلی عبارتند از:

۱ – در زمینه کسب اطلاعات و کپی کردن آنها: واژه پردازها، ماشینهای کپی هوشمند، سندخوانها، سیستم های صوتی دیجیتالی، حروف چینی نوری.

۲ – در زمینه ذخیره سازی اطلاعات: کشورهای بایگانی الکترونیک، زیر نگاشته ها (میکرو گرافیک).

۳ – در زمینه ارتباطات: سیستم تلفن رایانه ای، پست الکترونیک، ارسال فاکس، تسهیلات کنفرانس از راه دور.

از دیدگاه دیگر عناصر اصلی سیستم های مکانیزه اداری در شکل شماره ۲-۱ آورده شده است.




شکل ۲-۱ انواع زیر سیستم های سیستم اتوماسیون اداری

### ۲-۱-۱-۸ارگونومیک

پیشرفت فناوری در قرن گذشته و بویژه از جنگ جهانی دوم به بعد در رشد اقتصادی و پیشرفت اجتماعی جهان صنعتی اثر چشمگیر داشته است. بی تردید پیشرفت فناوری علاوه بر ارتقای سطح زندگی بشر درکاهش شدید بسیاری از منابع حوادث، آسیبها و تنشهای کاری، نقش برجسته ای داشته است. با این حال، فناوری پیشرفته به همراه خود منابع جدیدی از آسیب و تنش ناشی از کار آورده است. و بایستی درنظر داشته باشیم که ما به شرطی می توانیم عملکرد را بهینه کرده و به بهره وری بیشتر و تامین بهداشت و سلامت کارکنان برسیم که اصول ارگونومی را در طراحی، عرضه و استفاده از فناوری منظور کنیم.

اصطلاح ارگونومیک مطالعه عوامل را که راحتی، ارضاء و کارایی افرادی که با سیستم ها و وسایل تولید، کار می کنند را تشریح می کند.

وقتی کارکنان در وضعیتی تحت فشار قرار گیرند و برای مدت مدیدی به صفحه مانیتور نگاه کنند، اغلب آنها دچار سردرد، کمردرد و چشم درد و.... می شوند با درنظر گرفتن بسیاری از مسائل ایمنی و بهداشتی در ساخت و تولید و عرضه وسایل اتوماسیون اداری درواقع ما درنظر گرفته ایم که کارکنان دفتری قسمت مهمی از داراییهای سازمان هستند و اگر خسته و تحت تاثیر باشند، نمی توانند به بهترین وجه کار کرده و کارایی سیستم و فراهم ساختن اطلاعات لازم جهت پشتیبانی مدیران با مشکل مواجه می شود.

ازطرف دیگر، می توان گفت اتوماسیون اداری فراتر از اضافـــــه کردن سیستم های نرم افزاری جدید است و بایستی مسائل مربوط به تغییر و مقاومت دربرابر تغییر را هم مدنظر داشت، یک تحقیق پیمایشی انجام شده در سوئد نشان داده است که هر تغییر روانی – اجتماعی در محیط کاری، همانند رایانه ای شدن، سیستم نرواندوکرین بدن را فعال کرده و موجب واکنشهای فیزیولوژیک و روانی او می شود که فرد را برای مبارزه یا فرار تحریک می کند و درواقع فرد با مکانیزاسیون که نوعی تغییر محسوب می شود مقاومت می کند. و مدیران و سایر طراحان و مسئولان ذیربط بایستی با کاربرد تکنیک های غلبه بر مقاومت که مهمترین آنها مشارکت و آموزش کاربران است، بر این مقاومت غلبه کرده و یا میزان آن را کاهش دهند.

**۲-۱-۱-۹ مقایسه انواع سیستم های اطلاعاتی**

اتوماسیون اداری برای جریان اطلاعات در داخل سازمان مناسبت تر است تا بین سازمان و محیط؛ زیرا خیلی از کاربردهای اتوماسیون اداری به فرستنده و دریافت کننده برای استفاده از وسایل سازگار و یا پروتکل های ارتباطات نیاز دارد. البته باید مدنظر داشت که اتوماسیون اداری تمام ارتباطات را فراهم نمی سازد. مدیران هنوز از تلفن، جلسات حضوری و خواندن گزارشهای اداری استفاده می کنند. اتوماسیون اداری راهی برای تکمیل و ایجاد ارتباطات خاص است، ولی هنوز مدیران به استفاده از گزارشهای غیررسمی ادامه می دهند. (کیا،۱۳۹۰).

اتوماسیون اداری عمدتاً یک سیستم رسمی با رویه تعریف شده است که بایستی در ارتباط با دیگر سیستم های رسمی مانند سیستم پشتیبانی تصمیم گیری مورداستفاده قرار گیرد. کاربرد اتوماسیون اداری بسیار ساده است. بنابراین، احتمال استفاده مدیر از آن بیشتر است. یک مدیر بایستی هم رایانه و هم دانش MIS را به منظور استفاده از بعضی از ابزارهای پیچیده سیستم پشتیبانی تصمیم گیری دارا باشد. ولی استفاده از اتوماسیون اداری احتیاج به چنین ابزار پیچیده توسط مدیر را ندارد به همین دلیل اتوماسیون اداری از جذابیت خاصی برخوردار است(زارع،۱۳۹۱).

از لحاظ حل مسئله و فضای حل مسئله نیز می توان کاربردهای انواع سیستم های اطلاعاتی را با هم موردمقایسه قرار داد.کاربردهای اتوماسیون اداری با شخص مدیران انطباق یافته و بهترین شکل برای مسائل کمتر ساختاریافته که ارتباطات غیررسمی فراوان است وفق می یابد. با وجود آنکه سیستم اتوماسیون اداری

اطلاعات حل مسئله را دراختیار قرار می دهد، تصمیم درمورد نحوه به کارگیری آن به مدیران محول می شود.

### ۲-۱-۱-۱۰ اتوماسیون اداری وارتباطات سازمانی

یکی از کاربردهای سیستم اتوماسیون اداری، ارتباطات درون و برون سازمانی آنست .این سیستم اکثر حوزه‌های ارتباطی سازمان را در برگرفته و متحول می‌کند. مراودات و مکاتبات اداری، بیشترین حوزه‌های ارتباطی را در سازمان‌ها ایجاد می‌کنند. با استفاده از سیستم اتوماسیون اداری، کلیه مکاتبات و مراودات اداری و دفتری تحت پوشش این سیستم قرار می‌گیرند .توسعه و گستردگی سیستم اتوماسیون اداری، فراتر از سازمانها کشانده شده بطوریکه با استفاده از این سیستم می توان در جلسات و کنفرانس‌ها از راه دور شرکت نمود و به روش های سنتی حضور فیزیکی افراد در کنار یکدیگر خاتمه داد . ورود سیستم اتوماسیون اداری به یک سازمان همراه با تحولی عمیق در ارتباطات بوده و روشهای سنتی مرسوم در سازمان را کم رنگ نموده است .بطوریکه امروزه بسیاری از مراودات و ارتباطات سازمانی ، مانند ارسال یا ارجاع نامه‌ها، با صرف کمترین زمان بوسیله سیستم، امکان پذیر خواهد بود. این سیستم حتی امکانات جدید ارتباطی (مانند ارسال نامه‌های الکترونیک یا پیام‌های شخصی ) را نیز در اختیار کارکنان قرار داده می‌دهد .به نظر می‌رسد این سیستم برای اغلب حوزه‌های سازمانی که بگونه‌ای با ارتباطات وابستگی دارند ، راه حلی مناسبی دارد. بنابراین می‌توان گفت که تأثیر آن بر ارتباطات سازمانی اجتناب ناپذیر است. .(جهانبخش،۱۳۸۸).

با نگاهی به کاربردهای سیستم اتوماسیون، مشخص می شود که اتوماسیون اداری بیشترین کاربرد را در بخش ارتباطات داشته است . این سیستم اکثر حوزه های ارتباطی را در سازمان ها ایجاد می کند. با استفاده ازسیستم اتوماسیون اداری ، کلیه ی مکاتبات اداری و دفتری تحت پوشش این سیستم قرار می گیرند. گستردگی کنونی سیستم اتوماسیون اداری به خارج از این مراودات نیز کشانده شده است باکاربرد این سیستم حتی نیازی نیست که جلسات وکنفرانس ها به روش سنتی، یعنی جمع شدن فیزیکی افراد در کنار یکدیگر،انجام شود زیرا کنفرانس ازراه دوراین محدودیت رابرطرف کرده است.(جهانبخش،۱۳۸۸).

### ۲-۱-۱-۱۱ تاثیرسیستم مکاتبات اداری«اتوماسیون» درایجادسازمانی یادگیرنده

با توجه به تعداد زیاد کاربران سیستم ، امکان آموزش تک تک کاربران به صورت مستقیم برای مجریان کار میسر نبود و تنها به تعدادی از پرسنل هر واحد آموزش داده شد و آنها مسئولیت انتقال آموزش به زیر مجموعه خود را برعهده داشتند و عملاً دیده شد که سوالات و پرسشهای کاربران که در عمل با آن روبه رو می شوند توسط آنان و یا حتی دیگر همکارانشان که به سیستم مشرف تر بودند ،پاسخ داده می شد و این امر نیز خود حاکی از تبلور سازمانی فراگیر و یادگیرنده است که در آن آموزش و انتقال اطلاعات در بین پرسنل جاری بوده و این پرسنل هستند که خود را موظف به انتقال معلومات به همکارانشان می دانند (حاجی محمدی،۱۳۹۰)

### ۲-۱-۱-۱۲ تاثیر سیستم مکاتبات اداری«اتوماسیون»برفرهنگ صنعتی

سیستم مکاتبات اداری برخلاف تمامی سیستمهای مکانیزه که دارای کاربران خاصی می باشند ، با توجه به اینکه هر فردی در سازمان که نامه ای به آن ارجاع می گردد می بایست دارای کاربری در سیستم مکاتبا ت اداری باشد ، از کاربران بسیار زیادی برخوردار می باشد و این کاربران از تمامی سطوح سازمانی تشکیل شده اند ، اعم از مدیران که شرط لازم اجراء و پیاده سازی سیستمهای مکانیزه حمایتهای آنا ن بوده و می بایست فرهنگ پذیرش سیستمهای مکانیزه در اذهان آنها هر چه بیشتر ملکه گردد و دیگر پرسنل زیر دست مدیران که در صورت نداشتن فرهنگ مذکور خود سدی بزرگ بر سر راه توسعه فناوری اطلاعات و تحقق دولت الکترونیکی خواهد شد .

کاربران این سیستم این تغییر را پذیرفته اند که بجای استفاده از کاغذ و قلم که در طی تاریخ سیر تکاملی داشته و از کنده کاری بر روی سنگها و دیوارهای غار شروع شده است ، از صفحه کلید دستگاه کامپیوتر و یا قلم های نوری استفاده نمایند و به نامه های خود در کارتابلهای شخصی موجود در سیستم مکانیزه پاسخ دهند .(سلمانی،۱۳۸۹).

بسیاری از این کاربران که قبلاً با سیستم مکانیزه ای سروکار نداشته و با کامپیوتر ناآشنا بودن ،هم اکنون با یک سیستم مکانیزه تحت ویندوز کارمی کنند و روزانه چندین ساعت با آن سروکار داشته و با نرم افزارهای کاربردی چون word و تایپ در آن محیط آشنا شده اند . بسیاری ازمدیران که خود مستقیماً با کامپیوتر سروکارنداشتند وامورات و نیازهای خود به سیستم های مکانیزه را از طریق منشی و یا کارشناسان زیر دستشان بر طرف می نمودند و تنها شاهد گزارشات اخذ شده از سیستمهای مکانیزه بودند ، هم اکنون با این سیستم خوگرفته اند وشخصاً چندین ساعت برای رسیدگی به نامه های ارجاعی خود از کامپیوترهای موجود در محل کارشان که سالها تنها به عنوان یک دکور در گوشه ای بلااستفاده افتاده بودند ، استفاده می کنند و یا حتی از منزل نیز برای رسیدگی به مکاتبات اداری واحد خود از کامپیوترهای شخصی استفاده نموده و با اتصال به سایت مربوطه به سیستم مکاتبات اداری و کارتابل خود وارد می شوند . این تعدد کاربران و گستردگی فعالیت آنها با سیستم سبب شده است اجرای سیستم مکانیزه مکاتبات اداری همراه با خود ، فرهنگ سازمان را ارتقاء داده و این امر که در حاشیه پیاده سازی سیستم شکل گرفته است یکی از مزایای اصلی آن بحساب آید.

### ۲-۱-۲ بخش دوم ؛ تعاریف مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسا نی عبارتست از شناسایی ، انتخاب ، بکارگیری ، تربیت و پرورش نیروی انسانی بمنظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرده اند . در این تعریف منظور از منابع انسانی تمامی افرادی است که درسطوح مختلف سازمان مشغول به کارند و منظور از سازمان ، تشکیلاتی با قصد یا مقاصد خاصی برای تحقق اهدافی مشخص به وجود می آید .در بیان دیگری بعضی ازصاحب نظران مفهوم مدیریت منابع انسا نی به عنوان فرآیند استخدام که در برگیرنده شناخت منابع نیروی انسانی، مصاحبه وانجام آزمایش ها جهت انتخاب ، آموزش و پرورش و نگه داری به مفهوم حمایت و تقویت روحی و روانی کارکنان، پرداخت مناسب و تامین امکانات رفاهی و خدماتی تعبیر کرده و آموزش مجدد(بازآموزی) نیروی انسانی را مورد تاکید قرار داده اند. .

برای بیان محدوده کاری و شمول مدیریت منابع انسانی در سازمان به تعاریف فوق اکتفا می شود.در سازمانهای ایرانی معاصرنیز از جهت گستره حوزه کاری، صرفنظر از عنوان های این شغل،به این مفهوم تعریف شده

است. برای مثال، در صنایع نفت که نقش ویژه ای در تاریخچه مدیریت منابع انسانی دارد کمابیش در حد یک دهه از عنوان دقیق مدیریت منابع انسانی استفاده می گردد ولی در عناوین دیگر همانند مدیریت اداری و آموزش ، امور اداری کل ، مدیریت پشتیبانی و . . . تعریف وظیفه ای فوق را دربرمی گیرد .

**۲-۱-۲-۱ تاریخچه مدیریت منابع انسانی در ایران**

در ایران تاریخچه اداره امور کارکنان در کشور ما قدیمی می باشد و این تاریخچه با به وجود آمدن نظام اداری در سال ۱۲۸٦ دچار تحولات فراوانی شد . به همین دلیل شاید بتوانیم سال ۱۲۸٦ را شروع اولین فعالیت ها در زمینه مدیریت منابع انسانی در ایران به حساب بیاوریم.

تا سال ۱۳۰۱ شمسی مقررات و روش خاصی که حاکم بر امور استخدامی سازمان های دولتی باشد وجود نداشت و انتخاب یا انتصاب و ارتقاء مقام بدون هیچ ضابطه و شرایط احراز شغلی خاص انجام می گرفت . اعمال نفوذ ، توصیه و وابسته بودن به خانواده های سرشناس ، اعیان و اشراف ، ملاک اصلی استخدام ، ارتقای و احراز مشاغل مختلف بود ( کاظمی ، ۱۳۸۰)

نخستین با در سال ۱۳۰۱ شمسی ، قانون استخدام کشوری به تصویب پارلمان رسید . این کانون مشتمل بر پنج فصل و ٧٤ ماده بود . که با توجه به پیشرفت علم مدیریت منابع انسانی در آن سازمان بسیار جامع بود ولی با کمال تاسف هیچ یک از سازمان های دولتی آن را در عمل به اجرا نگذاشتند . البته شاید اگر قانون استخدام کشوری سال ۱۳۰۱ به طور عمومی و کامل در سازمان های دولتی به اجرا در می آمد . امروزه در ایران مدیریت منابع انسانی در مرحله جلوتر از این می بود . در فاصله سال های ۱۳۰۰ الی ۱۳٤۰ تحولات در این باب و در مدیریت امور پرسنلی بسیار محدود بود . فقط چند قانون در مورد مقررات در محیط کار ، حقوق ها و بازنشتگی به تصویب رسید .(قربانی ، ۱۳۹۱ )

تشکیل سازمان امور اداری و استخدامی و تصویب قانون استخدام کشوری در سال ۱۳٤۵ را می توان اولین مرحله در اعمال مدیریت صحیح منابع انسانی در بخش دولتی به حساب آورد و ادغام سازمان امور اداری و استخدامی و سازمان برنامه و بودجه و تولد سازمان مدیریت و برنامه ریزی را آخرین تلاش تا سال ۱۳۷۹ تلقی نمود.

از جمله اقداماتی که در سال های اخیر جهت بهبود ساختار منابع انسانی بخش دولتی صورت گرفته ، کنترل استخدام در بخش دولتی ، تصویب و تا حدودی اجرای قانون تعدیل نیروی انسانی ، ترمیم حقوق و مزایا با اجرای نظام هماهنگ پرداخته ، تجدید نظر مکرر در ارزشیابی عملکرد مدیران ، کارشناسان و کارکنان دولت ، ابلاغ طرحی نسبتا جامع و متاثر از تفکر مدیریت عملکرد و بالاخره اقدام به اتصال ارتقاء کارکنان دولت به آموزش های لازم در سطوح مختلف می باشد ( روشن ، ۱۳۹۰ )

**۲-۱-۲-۲ اهمیت مدیریت منابع انسانی برای سازمان ها**

سازمان ها بوضوح متشکل از چیزی بیش از نمودار های سازمانی هستند . موجودیت آنها براساس منابع متعددی همچون منابع انسانی ، مالی ، مادی و اطلاعاتی و دانش شکل می گیرد . با وجود این مدیریت منابع انسانی برای سازمان ها به مثابه کارکردی حیاتی تلقی می شود . زیرا مولفه اصلی شکل دهنده سازمان های مردمند و مدیریت اثر بخش آنها وظیفه اصلی مدیریت منابع انسانی است . در گذشته ، رهبری نیروی انسانی در سازمان به عهده اداره آمار و امور اداری بود . اما امروزه تحت تاثیر عوامل بیرون سازمانی بالاخص تطابق قابلیت رهبری امور کارکنان با نیاز های جدید ، امور مربوط به منابع انسانی در رابطه با رسالت و اهداف سازمان و در نظر داشتن چالش های محیطی سازماندهی می شود . بر این اساس ، اهمیت عامل انسانی و نقش منحصر به فرد او به منزله یک منبع استراتژیک و طراح و مجری نظام ها و فراگرد های سازمانی جایگاهی بمراتب والاتر از گذشته یافته است تا جایی که در تفکر سازمانی پیشرفته از انسان به مثابه مهمترین منبع و دارایی برای سازمانی یاد می شود . بدین لحاظ امروزه سازمان ها برای بقاء ، انتظام و بالندگی خود می کوشند از طریق منابع انسانی فرهیخته در گستره جهانی به رشد وسیع ، بهبود مستمر ، کارآمدی ، سود بخشی ، انعطاف پذیری ، انطباق پذیری ، آمادگی برای آینده و برخورداری از موقعیت ممتاز در عرصه فعالیت خود نائل شوند . به زعم بارون و کرپس منابع انسانی کلید موفقیت یا شکست های سازمانی به شمار می آید.

متاسفانه در زمینه اهمیت منابع انسانی به شدت سهل انگاری می شود و در عمل نقش حیاتی و استراتژیک آن نادیده گرفته می شود این امر در حالی است که در دنیای کنونی عامل انسانی و نقش منحصر به فرد آن در سازمان ها اهمیت فراوانی یافته است ( طبرسا ، ۱۳۸۸ )

چهار روند و بحران عمده ای که در اهمیت مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی تاثیر می گذارد ، عبارتند از:

۱. هزینه هایی که از راه به کار گرفتن کار ساز مدیریت منابع انسانی صرفه جویی می شوند.

۲. .بحران بهره وری

۳. شتاب و پیچیدگی فزاینده دگرگونی های اجتماعی ، فرهنگی ، حقوقی ، جمعیتی و آموزشی و پرورشی

٤. نشانه کژ کاری در محل کار (طالب نیا،۱۳۸۸).

**۲-۱-۲-۳ فعالیت ها و نقش های مدیریت منابع انسانی**

تمام مدیران مجموعه ای از فعالیت ها را انجام می دهند که برخی فعالیت ها جنبه اجرایی دارند که در اصطلاح به آنها فعالیت صنفی گفته می شود و برخی جنبه مشورتی و پشتیبانی دارند که به آن فعالیت های ستادی گفته می شود . برخی از صاحب نظران معتقدند که فعالیت های مدیریت منابع انسانی در بعد صفی منجر به انجام کارکرد های آن یعنی وظایف و در بعد ستادی منجر به برآوردن انتظارات دیگران از این مدیریت یعنی نقش های منابع انسانی خواهد شد.

ـ فعالیت ها وظایف

الف) وظایف مدیریتی

این دسته از وظایف حالت عام داشته و برخی از صاحب نظران از آنها تحت عنوان عناصر و یا اصول سازمان و مدیریت نام می برند . این وظایف عبارتند از:

۱. برنامه ریزی
۲. سازماندهی
۳. هدایت
٤. کنترل

ب) وظایف عملیاتی

۱. استخدام یا تدارک نیرو
۲. بهبود و پرورش نیروی انسانی
۳. جبران خدمات
٤. روابط کارکنان
۵. نگهداری کارکنان
٦. جداشدن کارکنان از سازمان (سید جوادین ، ۸۵ ۱۳)

به جای آنکه به مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان به صورت مجموعه وظایف جداگانه که هر یک مجموعه ای از فعالیت های خاص خود را در بر دارد ، بنگریم بهتر آن است که آنها را در روابطی منظومه ای با یکدیگر در نظر بگیریم . بدین معنی که هر وظیفه را یک واحد به شمار آوریم که به ضرورت به هم پیوسته اند تا به تامین چهار هدف عمده مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی کار ساز یاری دهند:

۱. جلب کردن کارجویان شایسته
۲. نگهداری کارکنان مطلوب
۳. ایجاد انگیزه برای کارکنان
٤. یاری دادن به کارکنان برای رشد ، بالندگی و شکوفا کردن استعداد هایشان ( طوسی و صائبی ، ۱۳۸۱)

تعیین فعالیت های مدیران منابع انسانی کاری بسیار مشکل می باشد ، زیرا درسازمان های متفاوت حیطه مسئولیت مدیران منابع انسانی بسیار تغییر می کند و در نتیجه فعالیت ها هم بسیار متفاوت است . حتی در کشور های صنعتی هنوز سازمان هایی وجود دارند که مدیران منابع انسانی آنها در واقع همان مسئولان اداری سال های گذشته اشت و فعالیت آنها بسیار متفاوت تر از آن چیزی است که باید باشد در ایران این امر کمی پر رنگ تر از کشور های صنعتی می باشد ، حتی در بعضی از سازمان های بزرگ ایران ( بیش از ۵۰۰ کارمند ) مدیر منابع انسانی در چارت سازمانی جایگاه مهمی دارد ، اما در عمل قدرتی ندارد و همان فعالیت های مسئولین اداری را انجام می دهد ( کمیجانی ، ۱۳۸۸).

**۲-۱-۲-٤ فرصت های استفاده از برنامه ریزی منابع سازمان**

مزایای که در پیاده سازی سیستم برنامه ریزی منابع سازمان وجود داردو اکثر شرکت ها و موسسات را به سمت پیاده سازی این سیستم جلب کرده است عبارتند از:

۱-حذف سیستم های قانونمند ،غیر قابل تعامل و پر هزینه

۲-افزایش امکان دستیابی به داده ها برای اتخاذ تصمیات تجاری و کسب و کار

۳-بهنگام رسانی ساختار IT

٤-کاهش مستند سازی های کاغذی

۵-دریافت اطلاعات بر اساس یک نظم زمانی

٦-دقت  بیشتر در اطلاعات حاوی جزییات

۷-بهبود در کنترل هزینه

۸-بهبود در زمان پاسخ گویی به مشتری

۹-پاسخ گویی سریع به عملیات تجاری و شرایط بازار

۱۰-بهبود مزایای رقابتی

۱۱-بهبود ارتباطات عرضه و تقاضا با مناطق و شعبات در سراسر جهان

۱۲-وجود پایگاه داده یکتا برای مشتریان

۱۳-بهبود عملیات بین المللی

١٤-بهبود دسترسی به اطلاعات و مدیریت درون سازمان

۱۵-فرم های مبتنی بر وب

١٦-بهبود برنامه ریزی

۱۷بهبود مزایای رقابتی

**۲-۱-۲-۵ چالش های استفاده از برنامه ریزی منابع سازمان**

در پیاده سازی سیستم برنامه ریزی منابع سازمان ممکن است با مشکلاتی مواجه شویم که نمونه ای از این مشکلات به شرح زیر است:

۱-کوشش و تلاش زیاد در برابر نتیجه ای ضعیف

۲-استفاده اسباب بازی گونه از سیستم برنامه ریزی منابع سازمان

۳-درک ناقص از مفهوم یکپارچگی

٤-هزینه های پیاده سازی(آموزش-یکپارچگه سازی،آزمون و نگهداری-تبدیل داده-جایگزینی بهترین و باهوش ترین افراد-انتظار برای بازگشت سرمایه-فشارهای بعد از پیاده سازی)

۵-ریسک های تعامل با یک فروشنده خاص

٦-مسائل امنیتی و دسترسی به اطلاعات

۷-فرهنگ همکاری و تعاون در سازمان

۸-تغییرات غیرمنتظره مدیریتی

۹-مشکلات شرکت های عرضه کننده برنامه ریزی منابع سازمان (تغییر مدیریت آموزش-برنامه ریزی ضعیف-دست کم گرفتنIT-مدیریت پروژه ضعیف-مشکلات تکنولوژی-دست کم گرفتن منابع-ناکافی بودن منابع-ناکافی بودن ارزیابی نرم افزار-عدم شناسایی تغییرات قبل از بحرانی شدن-نداشتن برنامه مدیریت بحران و تهدیدات)

### ۲-۱-۲-٦ عوامل عمده در عدم موفقیت سیستم برنامه ریزی منابع سازمان

شکست برنامه ریزی منابع سازمان می تواند توسط عوامل بسیاری تحت تاثیر قرار گیرد.در اغلب موارد،غیر ممکن است که فقط یک بخش را مقصر بدانید،اما در بعضی موارد مشکل به طور عمده در فروشندگان نرم افزار و یکپارچه کنندگان سیستم ها نهفته است،ودر برخی دیگر،سازمان در پیاده سازی سیستم برنامه ریزی منابع سازمان در گیر روش های تجربی می شود که منجر به شکست پروژه می گردد.

اما ۱۰ عامل که اغلب منجر به شکست سیستم برنامه ریزی منابع سازمان می شوند عبارتند از:

۱-مشاوران بی تجربه

۲-سرریز بودجه

۳-جدول زمانی غیر معقول

٤-انتظارات غیر واقعی

۵-بهره برداری ماژول ها

٦-سفارشی سازی بیش از حد نرم افزار

۷-عدم تعهد و حمایت مدیریت ارشد

۸-مدیریت پروژه و کنترل ضعیف

۹-عوض شده تیم پروژه

۱۰-آموزش ناکافی کارکنان

**۲-۱-۲-۷ مزایا و انگیزه های سیستم های برنامه ریزی منابع سازمان**

از نقطه نظر کسب و کار ،یک سیستم برنامه ریزی منابع سازمان به هدف های مهمی از جمله حداکثر کردن بازده اطلاعات ،حداقل کردن زمان پاسخ گویی به مشتریان و تامین کنندگان ،کاهش سطح تصمیم گیری دست پیدا کند.از همه مهم تر اینکه ،سیستم برنامه ریزی منابع سازمان اطلاعات سراسر زنجیره تامین را یکپارچه می کند.از نقطه نظر کسب و کار ، این به معنای کاهش هزینه ها ،کاهش موجودی و بهبود اجرا و انجام عملیات می باشد(پاکدل،۱۳۸۸).

**۲-۱-۲-۸ عوامل مهم در گسترش نقش مدیریت منابع انسانی**

به دلیل اهمیت عامل انسانی و نقش منحصر به فرد او به عنوان طراح و مجری سیستم ها و فرآیند های سازمانی و به دلیل گرایش های اجتماعی موجود ، که قدر و ارزش بیشتری برای انسان قائل است . از چندی پیش شاهد تغییر نقش اداره امور پرسنل در سازمان بوده ایم به طوری که امروزه از مدیریت منابع انسانی صحبت می شود. نقش مدیریت منابع انسانی ، نخست تشخیص استعداد های بالقوه نیرو های شاغل در سازمان و سپس فراهم آوردن امکاناتی برای شکوفایی آنها است.

از جمله عوامل مهمی که در گسترش نقش مدیریت منابع انسانی در سازمان موثر بوده است ، می توان به تغییر و تحولات سریع و پیچیده تر شدن محیط اشاره نمود . همچنین نیروی کارنیز امروزه توقعات بیشتری از قبل دارد دیگر به هر شغلی در هر شرایطی و با هر دستمزدی تن در نمی دهد و برای کیفیت کار و زندگی کاری مطلوب ، اهمیت زیادی قائل است.

از طرفی ترکیب نیروی انسانی نیز دچار دگرگونی هایی شده است . مشکلات اقتصادی و در نتیجه عدم تکافوی درآمد مردان باعث شده است تا هر روز تعداد بیشتری از زنان به عنوان نان آور دوم ، داوطلب استخدام در سازمان ها شوند . ( سعادت ، ۱۳۸۵).

### ۲-۱-۲-۹ وظایف مدیران منابع انسانی

مدیران منابع انسانی مجموعه ای از فعالیت ها را انجام میدهند که دربرگیرنده جنبه های وظیفه ای (اجرایی)و به آن وظایف صفی گفته می شود . برخی از وظایف مدیران منابع انسانی که جنبه مشورتی و پشتیبانی دارد که به آن وظایف ستادی مدیران منابع انسانی گفته می شود (سید جوادین ۱۳۸۷)

الف: فعالیت های وظیفه ای مدیران منابع انسانی

این گروه از فعالیت ها در برگیرنده دو دسته وظایف مشخص می باشد که بشرح ذیل است :

***وظایف مدیریتی :**

این وظایف حالت عام داشته وبرخی از صاحب نظران از آنها تحت عنوان عناصر و یا اصول سازمان و مدیریت نام می برند که عبارتند از:

۱- برنامه ریزی: فرآیند پیش بینی و تجسم اقدامات آینده در جهت رسیدن به اهداف اطلاق می شود .

۲- سازماندهی : به فرآیند تقسیم کار، تنظیم روابط و تعیین مراتب و جایگاه های سازمانی و نیروی انسانی اطلاق می شود .

۳- هدایت : یعنی اینکه مدیران با ایجاد نظام ارتباطات مناسب زمینه نفوذ و تاثیرگذاری خود را در کارکنان نموده و در نتیجه آنها را جهت نیل به هدف بر می انگیزانند .

٤- کنترل: فرآیند نظارت بر انجام برنامه ها ، سنجش نتایج اقدامات در مقایسه با برنامه ها ، تعیین انحرافات و انجام اقدامات اصلاحی اطلاق می گردد .

***وظایف عملیاتی:**

در این خصوص اجماع صاحبنظران مدیران منابع انسانی بطور خلاصه بشرح ذیل است :

۱- استخدام یا تدارک نیرو(شامل فرآیند بکارگیری و استخدام می باشد

۲- توسعه منابع انسانی: این فرآیند پس از انتخاب نیرو ، توجیه و جامعه پذیری(یعنی کمک در پذیرش هویت سازمانی و نقش وظیفه ای ) وطراحی برای آموزش و پرورش مداوم کارکنان را در بر می گیرد . این فرآیند برنامه ریزی مسیرشغلی،ارزشیابی شاغلان و آموزش آنها را در بر میگیرد .

۳- جبران خدمات[٤]: فرآیند طراحی برنامه های پرداخت حقوق و دستمزد ، پاداش ، طبقه بندی مشاغل و انواع پرداختی جبران خدمت را شامل می شود .

٤- روابط کارکنان[٥] : به فرآیند طراحی حقوق کار ، مذاکرات فردی و جمعی درون موسسه ای در این زمینه و چگونگی ایجاد انضباط در سازمان اطلاق می گردد .

٥- نگهداشت نیروی انسانی[٦]: به فرآیند طراحی برنامه های خدماتی، رفا هی و پیشگیری از وقوع حوادث ،بهداشت و ایمنی کارکنان اطلاق می گردد. این اقدامات در راستای ارتقای اثر بخشی بیشتر صورت می گیرد .

٦- انفصال کارکنان[٧]: این فرآیند به استعفاء ، بازنشستگی ، خروج از سازمان و علل مختلف می پردازد و راههایی که باید در این زمینه اتخاذ گردد، را شامل می شود.(معمارنژاد،۱۳۸۸).

**۲-۱-۲-۱۰ اثربخشی**

تعریف متداولی که بسیاری از اندیشمندان مدیریت در مورد اثربخشی انجام داده‌اند عبارتست:«اثربخشی میزان رسیدن به اهداف سازمانی را گویند». سازمان می‌تواند اهداف متعددی را فراسوی خود قرار دهد، اهدافی مانند: رضایت کارکنان، رضایت مشتریان(ارباب رجوع)، کیفیت تولیدات و خدمات و ... اثربخشی خود را با میزان تحقق اهداف تعیین شده، بسنجد.اثربخشی توجه به بازده یا ستاده صحیح و مناسب است. اثربخشی معنای کیفیت را در خود نهفته دارد. کارایی یعنی از داده‌های(منابع) سازمان به نحوی مطلوب و شایسته در زمانی کم و با هزینه‌ای پائین و به عبارت دیگر با ریخت و پاش کمتر استفاده نمائیم.اثربخشی می‌تواند با اجرای موارد زیر تحقق می‌یابد:

---

[٤] COMPENSATION
[٥] HUMAN RESOURCES RELATIONSHIP
[٦] MAINTENANCE HUMAN RESOURCES
[٧] SEPARATION H.R

۱- حذف کارهایی که هیچ‌کس نباید انجام دهد.

۲- تفویض مناسب اختیار به کارکنان جهت انجام امور سازمان.

۳- کارهایی که باقی می‌ماند باید توسط شما(مدیر) انجام شود.

حال که با تعریف اثربخشی و کارایی آشنا شدیم نقد کوتاهی به مدد اثربخشی، بر کارایی می‌نگاریم. سوالی در اینجا مطرح است، تا چه میزان می‌توانیم کارائی را دنبال نمائیم؟ آیا کارمندی که تعداد ارباب رجوع بیشتری را خدمت می‌دهد همیشه خوب است؟ از نظر تعریف کارایی پاسخ مثبت است. اما اگر اهداف سازمان داشتن کارکنانی با روحیه سالم و شاداب، کیفیت خدمت به ارباب رجوع، کاهش فشارهای روانی و تنش‌های شغلی بر کارکنان باشد و خدمت کارمند به تعداد ارباب رجوع بیشتر از یک حد موجب مخدوش شدن اهداف مذکور شود، آنوقت پاسخ چیست؟ باید به میزانی که به این اهداف آسیبی وارد نشود کارایی را ادامه دهیم. بنابراین نوار کارایی تا جایی باید کشیده شود که به اثربخشی سازمان لطمه‌ای وارد نکند.

اثربخشی معمولا همراه با هزینه است و همیشه به عنوان یک نسبت فزاینده اثربخشی-هزینه معرفی شده است، نسبت تغییر در هزینه‌ها به تغییر در اثرات. در این پژوهش، اثربخشی وظایف کارکردی مدیریت منابع انسانی در ارتباط با اثر سربسر شدن، سرعت انجام کار، کاهش هزینه ها، افزایش کارایی و رضایت مشتری و ارباب رجوع است. اثر کاهش هزینه‌ها همیشه از مهمترین مباحث در ارتباط با کاربرد فناوری اطلاعات در مدیریت منابع انسانی بوده است. محققان و پژوهشگران زیادی به تاثیرات مثبتی که بکارگیری فناوری اطلاعات در مدیریت منابع انسانی دارد اشاره کرده‌اند. تاثیراتی از قبیل، کاهش هزینه ها، کاهش زمان انجام کار و کاهش نیروی انسانی مورد نیاز تعدادی از مزایای بیان شده توسط آنهاست. در تحقیقی که چابرو(۲۰۰٤) انجام داد، دریافت که سازمانهایی که فناوری اطلاعات ار در سازمان خود بکار میگیرند، ۳۵٪ کمتر به نیروی انسانی نیاز دارند تا سازمانهایی که فناوری اطلاعات را بکار نمی گیرند. از آنجایی که نرخ بازگشت سرمایه و اساساً بازگشت سرمایه، بنیان و اساس همه فعالیت‌های تجاری است، کیوتال و فابل(۲۰۰۵) متذکر می‌شوند که این مطلب که فناوری منابع انسانی هزینه‌ها را کاهش می‌دهد، به صورت یک عقیده باطنی در آمده است.(کریمی،۱۳۸۸).

### ۲-۱-۲-۱۱ کارآیی

**مفاهیم کارآیی**

«میزان ستاده کارکنان در یک زمان مشخص را کارائی گویند.»در این تعریف، کارایی یک شاخص در مورد چگونگی استفاده از منابع سازمان است. ستاده بیشتر نشان دهنده کارایی بیشتر است.(به شرط اینکه منابع افزایش نیافته باشند) ماشین‌نویسی که در زمانی مشخص تعداد صفحات مطابق با استاندارد تعیین شده و یا نزدیک آن را تایپ می‌نماید، کارمندی که در زمانی مشخص تعدادی ارباب رجوع مطابق با استاندارد تعیین شده و یا نزدیک به آن را پاسخگویی و ارائه خدمت می‌نماید، کارگری که با ضایعات کمی کالا تولید می‌کند، معلمی که در ساعات مشخص تدریس خود مطالب متنوع و بیشتری را به دانش‌آموزان خود یاد می‌دهد و ... همه این مثال‌ها نشان دهنده حرکت افراد مذکور در جهت کارایی بیشتر است. یعنی از منابعی که در اختیار آنها است به بهترین شکل ممکن استفاده می‌نمایند. استفاده مناسب از مواد، سرمایه، نیروی انسانی، زمان و... حرکت به سوی کارایی است.برای سنجش کارایی باید شاخص‌ها و یا استانداردهای کمی و قابل لمس تعیین نمود.(طبرسا،۱۳۸۸).

کارآیی بیشتر در سه حوزه مهندسی، مدیریت و اقتصاد مطرح است. این اصطلاح ابتدا در حوزه علم فیزیک و ترمودینامیک مطرح شد و بعدها وارد سایر زمینه‌ها شد[۸]. کارآیی در حوزه علم فیزیک (در سیستم‌های مکانیکی و بسته) از تقسیم تولید بالفعل (واقعی) بر تولید بالقوه (اسمی) به دست آمده و مقدار آن همواره کوچک‌تر از واحد است. در حوزه علم مدیریت علاوه‌بر نهاده‌ها و سرمایه‌های فیزیکی، نهاده‌ها و سرمایه-های انسانی نیز درنظر گرفته می‌شوند لذا از آنجایی که کارآیی افراد باتوجه به تشویق‌ها و تنبیه‌ها ممکن است از توان افراد نیز بیشتر و یا کمتر شود، مقدار محاسبه شده برای آن محدود به مرز واحد نمی‌شود[۹]. سرانجام در حوزه علم اقتصاد نیز کارایی به صورت نسبت ستانده به نهاده تعریف شده و مقدار آن همواره کوچکتر از یک است. در این حالت، بنگاهی کارا تلقی می‌شود که برای تولید محصولات خود از نهاده‌های کمتری استفاده کرده باشد. به عبارت دیگر، روی تابع تولید قرار گرفته باشد (یعنی با حداقل نهاده، مقدار

---

[۱]- حسن ابطحی (۱۳۷۵)

[۲]- مأخذ فوق

معینی ستاده تولید کند) در این حالت وقتی که تمام نهاده‌ها خاصیت فیزیکی داشته باشند، نتیجه به دست آمده کارایی فنی خواهد بود.

در محاسبه کارایی فنی سرمایه اسمی (پولی) وارد بحث نشده و همچنین تغییرات سطح قیمت و نرخ بهره نیز، روی این نوع کارآیی هیچ تأثیری نخواهد گذاشت اما از آنجایی که تنها حل مشکلات فنی تولید برای یک بنگاه کافی نیست، بنگاه باید به طرز مناسبی عملکرد خود را با قیمت‌های رایج بازار نیز (به خصوص با قیمت‌های نسبی نهاده‌ها) تطبیق دهد. به عبارت دیگر، بنگاه هم باید به لحاظ فنی و هم به جهت قیمتی به صورت کاراً عمل کند. لذا، اقتصاددانان برای محاسبه کارایی در کنار محاسبه فیزیکی داده‌ها و ستانده‌ها، ارزش ریالی آن را نیز منظور کرده و کارایی اقتصادی را محاسبه می‌کنند.

### ۲-۱-۲-۱۲ انواع کارآیی

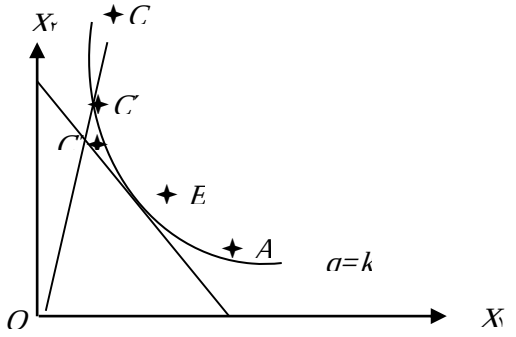
در حوزه علم اقتصاد سه نوع کارایی قابل محاسبه است.

#### کارآیی فنی[۱۰]

یک بنگاه وقتی از نظر فنی کارا است که روی منحنی تولید همسات (منحنی مرزی کارا) قرار بگیرد. به عبارت دیگر، برای تولید مقدار معینی ستانده از حدأقل نهاده‌ها استفاده کرده باشد. در این حالت، کارآیی فنی برابر واحد است. حال، اگر بنگاهی خارج از منحنی تولید همسان ($q$) قرار بگیرد، از نظر فنی ناکارا تلقی می‌شود

در شکل ۲-۱ بنگاه $A$ و $E$ به لحاظ فنی کارا هستند اما بنگاه $C$ برای تولید همان مقدار ستانده از هر دو نهاده بیشتر استفاده کرده است. در چنین حالتی اگر $OC$ شعاع رسم شده از مرکز به نقطه $C$ باشد (که نشانگر ترکیب استفاده از نهاده‌هاست)، درجه کارایی فنی برای این بنگاه به صورت زیر تعریف می‌شود[۱۱]:

$$\text{درجه} = \frac{OC'}{OC}$$




($X_1$ و $X_2$ نهاده‌های تولیدی و $q$ ستانده‌ی تولیدی است).

[۱۰] - Technical Efficiency
[۱۱] - Charnes, Cooper and Rhodes (۱۹۷۸)

**کارایی تخصیصی**[۱۲]

همانطور که بیان شد، اگر بنگاه بر روی منحنی $q$ قرار داشته باشد، به لحاظ فنی کارا است. حال سؤال این است که یک بنگاه باید در کجای این منحنی قرار بگیرد؟ نقطه‌ی $A$، $E$ و یا $C''$ ؟ چه عواملی باعث می‌شوند بنگاه یکی از این نقاط را انتخاب کند؟ جواب سؤالات فوق در این نطلب نهفته است که یک بنگاه نه تنها می‌خواهد از حداقل نهاده‌ها برای مقدار مشخصی از ستاده استفاده کند، بلکه تمایل دارد که حدأقل هزینه‌ی ممکن را نیز بپردازد. در این حالت، علت تغییر ترکیب نهاده‌های تولید، ناکارایی فنی نیست، بلکه وجود یا تغییر قیمت عوامل تولید است. به عبارت دیگر، نقاط روی منحنی مرزی، ترکیبات مختلفی از عوامل تولید را نشان می‌دهند که این ترکیبات دارای کارایی فنی یکسانی است اما هزینه تولید این ترکیبات (به دلیل تفاوت قیمت عوامل تولید) مختلف است.

**۲-۱-۲-۱۳ عملکردهای مدیریت منابع انسانی بر مبنای وظیفه‌های کارکردی**

در این پژوهش همانگونه که بیان آن رفت، دو متغیر وابسته کارایی و اثربخشی به منظور ارزیابی عملکرد سازمان بر مبنای وظایف کارکردی مدیریت منابع انسانی انتخاب شده است. همانگونه که رنکلی[۱۳](۱۹۹۷) بیان کرده، حوزه‌های تمرکز واحدهای منابع انسانی در سازمانهای مختلف صرف نظر از اندازه و سایر متغیرهای سازمانی آنها، مشابه است. این حوزه‌های مسئولیت شامل: جذب، انتخاب، استخدام، جبران خدمات، آموزش، روابط کارکنان، و حقوق و مزایا است.

**۲-۱-۲-۱٤شکاف تحول مدیریت منابع انسانی**

شکاف یا تفاوت بین عملکرد کارکردی کلی مدیریت منابع انسانی و کاربرد فناوری اطلاعات در سازمان را به عنوان شکاف تحول مدیریت منابع انسانی تعریف کرده‌اند. این شکاف نشان‌دهنده میزان و شدت بکارگیری فناوری اطلاعات در تسهیل اجرای وظایف کارکردی کارگزاران مدیریت منابع انسانی است. این شکاف نشان دهنده وسعتی است که عملکردهای کارکردی مدیریت منابع انسانی از کاربرد فناوری اطلاعات فاصله دارد. هرچه شکاف کمتر باشد، نشان دهنده همسویی بهتری بین عملکرد کارکردی مدیریت منابع انسانی و کاربرد فناوری اطلاعات است. شکاف تحول مدیریت منابع انسانی از طریق اختلاف بین میانگین امتیاز عملکرد کارکردی کلی مدیریت منابع انسانی و کاربرد فناوری اطلاعات محاسبه می‌شود.

---

[۱۲] - Allocative Efficiency

[۱۳] Renckly

### ۲-۱-۲-۱۵عملکرد کارکردی کلی مدیریت منابع انسانی

یک معدلی از مجموع میانگین عملکرد کارکردی مدیریت منابع انسانی بر مبنای کارایی و اثربخشی است. به منظور بدست آوردن این متغیر ابتدا میانگین عملکرد کارکردی مدیریت منابع انسانی بر حسب کارایی و اثربخشی را محاسبه کرده و سپس از آنها معدل گرفته می‌شود.

### ۲-۱-۲-۱۶ کیفیت در نرم افزار

هدف اصلی اکثر توسعه دهندگان نرم افزار، تولید یک سیستم نرم افزاری با کیفیت می باشد . کیفیت نرم افزار نقش مهمی را در موفقیت یک سیستم نرم افزاری ایفا می کند. بنابراین کیفیت باید به عنوان یک جنبه مهم برای توسعه دهندگان، کاربران و مدیران پروژه درنظر گرفته شود. مفهوم کیفیت یکی از مفاهیم سهل و ممتنع می باشد. به طوری که همگان آن را به عنوان یک هدف در تولید محصولات و یا ارائه خدمات بیان می دارند ولی بیان تعریف دقیقی از کیفیت برای همگان مشکل است. تعاریف متعددی برای کیفیت نرم افزار وجود دارد. با توجه به استاندارد IEEE ٦١٠,١٢ کیفیت نرم افزار مجموعهای از ویژگی های یک سیستم نرم افزاری می باشد که بدین صورت تعریف می شود.

- میزان موفقیتی که یک نرم افزار یا فرایند در رویاارویی با مجموعه ای از نیازمند ی ها ی مشخص بدست می آورد
- .میزان موفقیتی که یک نرم افزار یا فرایند در رویارویی با مجموعه ای از نیازها یا انتظارات کاربران یا مشتریان بدست می آورد .
- کیفیت نرم افزار تمام خصوصیات و ویژگیهای مهم یک محصول یا یک فعالیت در ارتباط با رضایت مندی از الزامات داده شده شامل می شود

یکی دیگر از تعاریف معروف ارائه شده برای کیفیت نرم افزار:

کیفیت عبارتند از انطباق نرم افزار با نیازهای عملیاتی و کارائی که به وضوح بیان گردیده اند، همچنین رعایت استانداردهای تولید و توسعه ی نرم افزار که به صراحت مستند شده اند و وجود خصوصیات ضمنی که برای تمام نرم افزارهای حرفه ی توسعه یافته انتظار می رود.

امروزه سیستم های کامپیوتری در بسیاری از کاربردهای حساس و بحرانی انسان نقش دارند، به طوری که یک خطای کوچک می تواند منجر به بروز مشکلات جدی و خطرناکی شود. این خطا ها می تواند به صورت یک خطا در طراحی نادرست واسط کاربر تا خطای موجوددر کد برنامه باشد . کاربردهای بحرانی خصوصیات زیر را دارا می باشند · :چرخه عمر طولانی دارند ونیازمند بهبودتکاملی می باشند · .کاربردها نیاز به اجرای پیوسته هستند · .کاربردها نیاز به تعامل بادستگاههای سخت افزاری هستند · .عملکرد کاربرد بستگی به ویژگیهای کیفی مانند دقت بالا، قابلیت اطمینان، ایمنی، قابلیت همکاری با بخشهای دیگردارد . سیستم ها دارای نیازمندی های گوناگون می باشند که در واقع توسعه دهندگان مسئول تشخیص و تعیین این نیازمندی های و همچنین ایجاد سیستمی برای محقق سازی این نیازمندی ها می باشد

**۲-۱-۲-۱۷ مشخصات یک محصول نرم افزاری**

انجام خصوصیات کیفی باید در مراحل طراحی، پیاده سازی و توسعه مورد توجه قرار گیرد. خصوصیات کیفی نه کاملاً به مرحله طراحی و نه کاملاً به مرحله پیاده سازی وابسته است بلکه به تمام این مراحل بستگی دارد. یک مجموعه سه تایی از خصوصیات یک محصول نرم افزاری از دیدگاه مشتری عبارت است از:

کیفیت[۱۴]

هزینه[۱۵]

زمانبندی[۱۶]

هزینه و زمان قابل پیش بینی می باشد و با یک فرایند کامل سازماندهی شده قابل کنترل است ولی کیفیت اینگونه نمی باشد. طبق استاندارد"IEEE کیفیت نرم افزار درجه ای است که نرم افزار ترکیبی از خصوصیات مطلوب را دارا می باشد." همچنین در استاندارد "۸۴۰۲ ISOکیفیت، توانایی برآوردن نیازهای تعیین شده و تلویحی می باشد". کیفیت پائین به جهت امکان نیاز به پیکربندی،کدنویسی مجدد و حتی طراحی دوباره، بر

[۱۴] Quality
[۱۵] Cost
[۱۶] Schedule

روی هزینه و زمانبندی تأثیر می گذارد. کشف سریعتر مشکلات کیفی در نرم افزار مقرون به صرفه تـر مـی باشد زیرا با افزایش زمان نقص درنرم افزار با توجه به بزرگتر شدن پـروژه هزینـه لازم بـرای حـل مشـکل نیزبیشتر می شود.

دست یافتن به خصوصیات کیفی تنها وابسته به شیوه کد برنامه (مانند انتخاب زبـان، الگـوریتم و سـاختمان داده و. . . ) نیست بلکه وابسته به معماری نرم افزارنیز می باشد.

### ۲-۱-۲-۱۸ مدلهای کیفیتی در نرم افزار

کیفیت نرم افزار یک مفهوم چندوجهی بوده که به سادگی قابل تشخیص و اندازه گیری نیست. جهـت مشخص نمودن دقیقتر این مفهوم مدل های کیفیتی ارائه گردیده اسـت . مـدل هـای کیفیتـی دسـته بنـدی از صفات کیفیتی و ارتباطات میان آنها می باشد که برای مشخص نمودن و ارزیابی نیازمندی های غیروظیفه مندی بکار می روند. مدل کیفیت قالبی است که ارتباط بین دیدگاه های مختلف نسبت بـه کیفیـت را بیـان می کند. مدلهای کیفیتی که تاکنون ارائه شده از لحاظ ساختاری به دو گروه عمده سلسـله مرا تبـی و غیـر سلسله مراتبی تقسیم می شوند. در مدلهای سلسله مراتبـی کـه اغلـب آ نهـا دارای دوسـطح مـی باشـند، ویژگیهای کیفیت در سطح اول و در سطح دوم خصوصیات فرعی متناظر با ویژگی ها قرار دارند. ارتبـاط بین اجزای سطوح یک مدل کیفیت می تواند یک به چند یا چند به چند باشد. مهمترین مدل های سلسـله مراتبی عبارتند از: مدلMcCall ، مدلBoehm ، مدلFURPS ، مدلDromey، مدل .ISO/IEC۹۱۲۶ مدلهای کیفیتی ارائه شده در عین داشتن مشترکات بسیار، در بعضی مفـاهیم بـا یکدیـدگر اخـتلاف دارند. بررسی مدل های معروف و اصلی، صفات کیفیتی مناسب در یک سیستم نرم افزاری را بهتر مشـخص می نماید. ذینفعان مسئله با مطالعه ی این مدلها می توانند خواسته های خود را دقیق تـر و مشـخص تـر بیـان کنند و درمی یابند که چه چیزهایی را باید در توصیف خواسته های خود در این زمینـه مشـخص نماینـد . در ادامه برخی از این مدلها معرفی می گردند.

### ۲-۱-۲-۱۹ عملکردهای مدیریت منابع انسانی بر مبنای وظیفه‌های کارکردی

در این پژوهش همانگونه که بیان آن رفت، دو متغیر وابسته کارایی و اثربخشی به منظور ارزیابی عملکرد سازمان بر مبنای وظایف کارکردی مدیریت منابع انسانی انتخاب شده است. همانگونه که رنکلی[۱۷](۱۹۹۷) بیان کرده، حوزه‌های تمرکز واحدهای منابع انسانی در سازمانهای مختلف صرف نظر از اندازه و سایر متغیرهای سازمانی آنها، مشابه است. این حوزه‌های مسئولیت شامل: جذب، انتخاب، استخدام، جبران خدمات، آموزش، روابط کارکنان، و حقوق و مزایا است

### متغیرهای ارزیابی عملکرد سازمانی

هوسلید و همکاران(۱۹۹۷) بیان می‌کند که دو بعد اساسی برای مدیریت منابع‌انسانی وجود دارد: **بعد اول**، مدیرت منابع انسانی فنی است که شامل انجام کارهایی از قبیل جذب، انتخاب و جبران خدمات می‌شود و **بعد دوم**، مدیریت منابع انسانی استراتژیک است که در شامل انجام آن اقدامات مدیریت منابع انسانی فنی به طریقی است که مستقیماً از اجرای استراتژی سازمان حمایت کند. خروجی اجرای استراتژی سازمان، عملکرد سازمان است. عملکرد سازمانی دربرگیرنده خروجی واقعی یا نتایجی است که سازمان با توجه به اهدافی که دارد بدست می‌آورد(ویکی‌پدیاc ،۲۰۰۷) . متخصصان از رشته‌های مختلفی مانند برنامه ریزی استراتژیک، متخصصان عملیاتی، مالی ، حقوقی و توسعه سازمانی با عملکرد سازمان در ارتباط هستند.

بکر و همکاران(۲۰۰۱) معتقدند که از آنجایی که مشکلاتی در تعیین و تشخیص سهم واقعی مدیریت منابع انسانی در ماموریت و استراتژی سازمان وجود دارد، می‌توان سهم مدیریت منابع انسانی در عملکرد کلی سازمان را از طریق دو جنبه سنجید: منطق استراتژیک مدیریت منابع انسانی(پیوند متغیرهای ارزیابی استراتژیک مدیریت منابع انسانی با اجرای استراتژی‌های سازمان)، و اثر استراتژیک مدیریت منابع انسانی(عناصر سیستم منابع انسانی طراحی شده برای حداکثر سازی کیفیت کلی سرمایه انسانی در کل سازمان). بنابراین، ابعاد چندگانه عملکرد سازمانی پذیرفته شده در این پژوهش عبارتند از: رضایت ذینفعان، ارتباطات سازمانی، همکاری تیمی، عملکرد استراتژیک، مدیریت دانش و رشد سازمانی. هر کدام از این ابعاد را در ادامه شرح داده خواهد شد.

---

[۱۷] Renckly

## رضایت ذینفعان

در مقایسه با مدلهای قدیمی خروجی–ورودی یا دیدگاه سهامداران از سازمان که در آن سازمان‌ها تنها به فکر تامین نیازها و خواسته‌های سرمایه گذاران، کارمندان ، عرضه کنندگان مواد اولیه، و مشتریان بودند، در تئوری ذینفعان بیان می‌شود که غیر گروه‌های نامبرده شده در بالا، گروه‌های دیگری نیز هستند که سازمان باید به فکر تامین نیازها و خواسته‌های آنها باشد(فریمن،۱۹۸٤). در این دیدگاه، استراتژی سازمانی، تئوری ابزاری است که هر دو دیدگاه منبع محور را با سطح اجتماعی–سیاسی تلفیق می‌کند. پیگیری رضایت ذینفعان مستقیماً مزایایی هم برای سازمان و هم برای ذینفعان دارد چراکه این کار منجر به تمرکز استراتژی سازمان بر شاخصهای موفقیت مانند شناسایی و توسعه ذینفعان کلیدی، ارزیابی و درک نیازها و ملزومات ذینفعان کلیدی، و همتراز نمودن استراتژی سازمان با نیازها و خواسته‌های دینفعان می‌شود(موسسه کیفیت ملی، ۲۰۰۷).

## ارتباطات سازمانی

در بسیاری از پژوهش ها، به منظور ایجاد و اجرای ارتباطات سازمانی اثربخش، شامل ایجاد جو اعتماد و وفاداری در میان کارکنان و همچنین متقاعد کردن مدیران و مجریان به منظور تسهیم اطلاعات در تمام خطوط وظیفه‌ای یکی از چالش‌های اصلی متخصصان منابع انسانی است که آنها در محیط امروز با آن روبرو می‌شوند. کیوری معتقد است که اثربخش ترین ابزار در مدیریت ارتباطات سازمانی، تعهدی است که بوسیله مدیریت ارشد سازمان در این زمینه وجود دارد. و این تعهد را می‌توان از طریق ایجاد و ادامه دادن جلسه هایی بین مدیران و کارمندانشان و همچنین تشویق برنامه‌های پیشنهادی کارمندان اجرا کرد.

## همکاری تیمی

فیت‌زنز(۲۰۰۲) بیان می‌کند که مهمترین تغییر مدیریت منابع انسانی که تا کنون دیده شده، حرکت به سمت همکاری بوده است. صنایع، نهایتاً دریافتند که حتی با رقبای خود نیز باید همکاری هایی در زمان و مکان خودش داشته باشند. فیت‌زنز(۲۰۰۲) بعلاوه تاکید می‌کند که مدیران منابع انسانی باید این مفهوم ضروری را وارد ادبیات خود کرده و به بررسی این موضوع بپردازند که چگونه می‌توانند از طریق همکاری،

کارکردهای خود و سازمان را در حوزه‌ای که به منابع انسانی مربوط می‌شود را ارتقا دهند. کاردی و میلر(۲۰۰۵) معتقدند که سازمانهای عصر حاضر در حال تغییر وضعیت به سمت تیم‌ها هستند و روز بروز بیشتر به این مسئله اهمیت می‌دهند. مهرمن و همکاران(۱۹۹۸) متذکر می‌شوند که تمایل کارکردن با تیم پیامدهای مستقیمی برای افراد، مدیریت منابع انسانی و سازمانها دارد. مدیریت منابع انسانی با چالشها و فرصتهای مهمی روبرو می‌شود چراکه این تمایلات، ماهیت کاری که افراد انجام می‌دهند را تغییر می‌دهد. بعلاوه، افراد نیاز به کسب مجموعه مهارتهای جدیدی خواهند داشت.

## عملکرد استراتژیک

همانگونه که بیان شد، مدیریت منابع انسانی دو بعد اساسی دارد، مدیریت منابع انسانی فنی و مدیریت منابع انسانی استراتژیک. مدیریت منابع انسانی، نقشی حیاتی در عملکرد کلی مدیریت منابع انسانی دارد. گومزمجیا و همکاران(۲۰۰۱) عملکرد استراتژیک مدیریت منابع انسانی را به عنوان همسویی نزدیک استراتژی‌های منابع انسانی و برنامه ها(تاکتیک ها) با فرصتهای محیطی، استراتژی‌های کسب و کار و ویژگی‌های منحصر به فرد سازمان و شایستگی‌های متمایز تعریف می‌کند. زمانی که سازمان سیاستهای مدیریت منابع انسانی استراتژیک را برنامه ریزی و اجرا می‌کند، نه تنها موجب بهبود عملکرد مدیریت منابع انسانی استراتژیک می‌شود، بلکه مزایای مستقیم و غیر مستقیمی بر موارد زیر دارد: تشویق پیش فعال بودن به جای واکنشگر بودن، بیان صریح اهداف سازمان، ترغیب تفکر بحرانی و بررسی مداوم فرضیات، شناسایی شکاف‌های بین موقعیات موجود و دیدگاه آینده، تشویق مشارکت مدیران عملیاتی، شناسایی فرصتها و محدودیتهای منابع انسانی و ایجاد پیوندهای مشترک از قبیل ارزشها و انتظارات مشترک در همه سطوح.

## مدیریت دانش

لاسکی[۱۸](۲۰۰۳) بیان می‌کند که بهترین تغییر نقش مدیریت منابع انسانی در اینده مدیریت دانش است. دانش اساس رقابت در کسب و کار امروز است، بنابراین، دانش در دنیای امروز مترادف با قدرت است. با ظهور عصر دانش، سازمانها به خوبی دریافتند که دانش چه مشهود و چه نامشهود، مهمترین دارایی آن

[۱۸] Lasky

سازمان به منظور ایجاد مزیت رقابتی است(بیرلی و دالی[۱۹]،۲۰۰۲). بنابراین در سازمانهای عصر حاضر مدیریت دانش به عنوان عامل کلیدی در تعیین موفقیت کلی سازمان شناسایی شده است.

**رشد سازمانی**

گرتز و باپتیستا(۱۹۹۵)، ۱۸۰ مدیر ارشد اجرایی را در ایالات متحده مورد مصاحبه قرار دادند و دریافتند که در حدود ۹٤ درصد از آنها به طور مستقیم تلاشهایی در جهت رشد سازمانی انجام می‌دهند. هامل و پراحالاد(۱۹۸۹،۱۹۹٤) در مقالات خود بر سازمانهایی تاکید داشتند که تمایل به ادامه حیات و موفقیت دارند.

**۲-۱-۲-۲۰ به کارگیری بهره‌وری در سازمان**

توجه به نکات زیر در تفهیم و کاربرد بهره‌وری کمک خواهد نمود:

۱- بهره‌وری منحصر به واحدهای تولیدی و صنعتی نمی‌باشد. سازمان‌های عمومی(دولتی) که عموماً ارائه دهنده خدمات به مردم می‌باشند نیز باید الگوهای آن را بکار گیرند.

۲- بهره‌وری معادل سودآوری نیست. سودآوری می‌تواند با فروش گران‌تر محصولات و یا ارائه خدمات با نرخ بالاتر حاصل شود.

۳- افزایش تولید و یا ارائه خدمات بیشتر همراه با افزون شدن تعداد نیروی انسانی، ماشین آلات و ... نشان دهنده استفاده موثر و کارا از منابع سازمان نمی‌باشد.

٤- برنامه‌های بهره‌وری باید فراگیر و کل سازمان را شامل شوند.

۵- افزایش بهره‌وری باید برنامه‌ای مستمر باشد.

٦- برنامه‌های افزایش بهره‌وری باید از سوی مدیران ارشد حمایت شود.

۷- در برنامه‌های افزایش بهره‌وری مشارکت کارکنان فراموش نشود.

۸- تعیین شاخص‌های کمی برای هر واحد سازمانی باید در برنامه قرار گیرد.

۹- حمایت اجرای برنامه‌های افزایش بهره‌وری را باید در سازمان جلب کرد.

۱۰- ایجاد یک نظام اطلاعاتی برای ارائه پیشرفت برنامه افزایش بهره‌وری صورت گیرد.

[۱۹] Bierly & Daly

۱۱- نظام ارزشیابی و پاداش سازمان باید در راستای برنامه‌های بهره‌وری سازمان قرار گیرد.

۱۲- اندازه‌گیری بهره‌وری باید در یک دوره زمانی معین انجام شود.

**۲-۱-۲-۲۱ موانع بهره‌وری در نظام اداری**

**۱- ضعف مدیریت:** ضعف در مدیریت یکی از عوامل اصلی پایین بودن بهره‌وری در سازمان‌های اداری است. عدم آشنایی مدیران با تکنیک‌ها و فنون برنامه‌ریزی، سازماندهی، مدیریت منابع انسانی، پاداش و تنبیه، روش‌های انگیزشی، کنترل، انتخاب نامناسب مدیران در سطوح مختلف جابجایی مکرر آنها و عدم برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی، موجب ضعف در مدیریت و نهایتاً کاهش بهره‌وری را بدنبال دارد.

**۲- نیروی انسانی غیرمتخصص:** کارکنانی که در کار دانش و مهارت لازم را داشته باشند کارها و وظایف محوله را بدرستی انجام خواهند داد. بنابراین برای بهبود سطح بهره‌وری باید در سازماندهی کارکنان علاوه بر مدنظر قرار دادن سایر ویژگی‌ها، داشتن تخصص به عنوان یکی از اصول اساسی در گزینش افراد باشد. لازم به ذکر است جذب و بکارگماری کارکنان شایسته مستلزم ایجاد یک نظام منابع انسانی است که در آن شایسته‌سالاری حاکم باشد.(محمدی، ۱۳۹۰).

**۳- عدم وجود سیستم ارزشیابی مناسب کارکنان:** برخی از اهداف سیستم‌های ارزشیابی کارکنان عبارتند: مشخص نمودن ضعف کارکنان در انجام کارها و تدوین برنامه‌های آموزشی برای اصلاح آن در سطح سازمان، ایجاد علاقه در کارکنان بوسیله ایجاد یک نظام پاداش و تشویق منطقی در سازمان، ایجاد معیاری منطقی در واگذاری مزایا و امتیازات و کاهش نارضایتی‌ها و شکایات ناشی از اعمال نظرهای مغرضانه نسبت به کارکنان. بنابراین سیستم‌های ارزشیابی کارکنان باید عملکرد آنها را مورد سنجش قرار دهد و از آن بعنوان معیاری جهت اصلاح روش‌های ناکارآمد استفاده نماید. وجود نظام ارزشیابی مناسب خود می‌تواند عاملی در جهت ارتقاء انگیزه‌های کاری باشد.

**٤- عدم وجود انگیزه کاری در کارکنان:** افزایش و بهبود بهره‌وری در سازمان ارتباط مستقیم با وجود انگیزه‌های تلاش و کوشش در کارکنان دارد. کارکنان با انگیزه قادر به تلاش در جهت دستیابی به اهداف سازمان، کاهش هزینه‌ها واستفاده صحیح و مناسب از منابع هستند. متاسفانه سالهاست که انگیزه‌های پایین کاری به عنوان معضلی خودنمایی می‌کند.

**۵- حاکم بودن روحیه منفعت طلبی فردی:** اگر در سازمانی افراد بدنبال تحقق اهداف فردی و شخصی بوده و از امکانات و منابع سازمان برای نیل به نیات و مقاصد شخصی استفاده نمایند، در نهایت بهره‌وری سازمان که در بذل توجه به اهداف سازمان بدست می‌آید به ورطه فراموشی سپرده خواهد شد.

**٦- کم‌کاری:** برای شرح این موضوع آمارهایی که از نظر خواهد گذشت، راهگشا می‌باشند. ساعت کار مفید در هفته ٦ تا ۹ ساعت اعلام شده است.«مطالعه‌ای که در سال ۱۳٦۵ در مورد ساعات کار مفید کارکنان یک سازمان اداری بعمل آمد نشان می‌دهد در ساعت کار رسمی در سازمان مزبور ۵۲ ساعت در هفته بوده است یعنی علاوه بر ٤٤ ساعت مقرر کارکنان ۸ ساعت هم اضافه کار داشتند اما کار مفید کارکنان سازمان مزبور فقط ۷/۸ ساعت در هفته بوده است. یعنی حتی کمتر از ۸ ساعت اضافه کاری که دریافت می‌کنند.»

**۷- «رانت»های مختلف:**«رانت عبارت از اضافه ارزشی است که نصیب عرضه‌کننده یک عامل تولید یا محصول، در شرایط کمیابی مطلق یا نسبی آن نسبت به تقاضا در بازار می‌شود». رانت به هر پرداختی که بالاتر از ارزش واقعی محصولات یا خدمات می‌باشد، اطلاق می‌گردد.بسیاری از افراد و گروهها بدلیل وجود رانت برای آنها صاحب درآمدهایی می‌شوند که در راه کسب آن کمتر تلاش و کوششی را تحمل نموده‌اند. وجود رانت( که البته برای عده خاصی از افراد جامعه مهیا است) و پرداختهای تبعیض‌آمیز موجب تضعیف روحیه تلاش و کوشش در بین افراد جامعه می‌شود. رانت انگیزه‌های خلاقیت و نوآوری،تولید و کارآفرینی را از بین خواهد برد. رانت به شکلهای مختلف کاهش بهره‌وری را ایجاد می‌نماید زیرا ارتباط منطقی بین تلاش و کوشش و عملکرد را زیر سوال می‌برد.رانت به شیوه‌های مختلف باعث تقلیل روحیه کار و تلاش و نهایتاً کاهش بهره‌وری در جامعه می‌شود. پرداختهای اضافی به کالاها و خدمات(رانت اقتصادی)، ایجاد روحیه مدرک گرایی و عدم توجه به شایستگی‌های فنی، مهارت‌های افراد و کارایی آنها در بدست آوردن مناصب شغلی موجب تلاش افراد برای دستیابی به مدارک دانشگاهی به عنوان مجوزی جهت استخدام شده است.(رانت علمی) اعطای پست بر اساس ارتباطات آشنایی و نسبی و نادیده‌گرفتن ملاک‌های شایستگی در گزینش افراد در امور تخصصی.

**۸- مشغله زیاد کاری مدیران:** بسیاری از مدیران در نظام اداری به طور هم‌زمان دارای مسئولیت‌های زیادی می‌باشند. مشغله فراوان باعث می‌شود آنها عملاً نتوانند بسیاری از کارهای محوله را به شایستگی و در زمان‌های تعیین شده انجام دهند. این امر باعث مشکلاتی به قرار زیر می‌شود:

الف) باعث عملکرد ضعیف مدیر می‌شود. انسان دارای ظرفیت و توانایی نامحدود و بی‌انتها نمی‌باشد. مدیرانی که مسئولیت‌های مختلف دارند، بدلیل تداخل وظایف، بیشتر کارهای آنها به طور ناقص انجام می‌شود.

ب) موجب نارضایتی مردم می‌شود. عدم حضور دائم مدیر به دلیل مشغله فراوان باعث کندی و توقف در انجام کار ارباب رجوع و نهایتاً نارضایتی آنها خواهد شد.

ج) باعث جلوگیری از مطرح‌شدن استعدادهای توانمند با افکار و روش‌های پویا و جدید خواهد شد.

د) فرهنگ انحصارطلبی در سازمان‌های دولتی رواج می‌یابد. موارد مذکور بخوبی نشان می‌دهد که مدیران پرمشغله مانعی در جهت ارتقاء سطح بهره‌وری در سازمان‌های دولتی می‌باشند.

ه) وجود روابط مبتنی بر عدم اعتماد . کنترل های مضاعف اداری که کامل ثبت های مکرر ، پاراف های متعدد ، اخذ رسیدهای فراوان در مکاتبات ، سیستم های حضور و غیاب سنتی و ... که ناشی از روابط مبتنی بر عدم اعتماد است باعث اتلاف بسیاری از منابع سازمان شده است .

**۹- روش‌های انجام کار:** روش‌های انجام کار در سازمان‌های دولتی سنتی و در بسیاری موارد غیرعلمی و تجربی است. این امر خود مشکلات بسیار فراوانی در نظام اداری فراهم آورده که از ان جمله سردرگمی ارباب رجوع و خستگی کارکنان از انجام کارها را می‌توان نام برد.

**۲-۱-۲-۲۲ عوامل موثر در بهره‌وری**

عوامل موثر در بهره‌وری سازمان‌های دولتی را می‌توان به دو دسته: عوامل برون سازمانی و درون سازمانی تقسیم کرد. ذیلاً این دو دسته عوامل بحث خواهد بود.

**الف: عوامل برون سازمانی:** عواملی که خارج از سازمانهای دولتی می‌باشند و بهره‌وری آنها را تحت‌تاثیر قرار می‌دهند، عوامل برون سازمانی می‌باشند. مهمترین عوامل برون سازمانی به قرار زیر می‌باشند:

**۱- عوامل فرهنگی:** فرهنگ به عنوان عاملی حیاتی باعث هدایت رفتارها در اعضای جامعه می‌شود. فرهنگ حاکم بر جامعه به عنوان چتری کلیه رفتارهای ما را شکل می‌دهد. بحث بهره‌وری بدون توجه به فرهنگی که در آن زندگی می‌کنیم امری بی‌فایده است. چنانچه در فرهنگ‌سازی معیارهایی را ایجاد نمائیم که در تضاد و تقابل بهره‌وری قرار گیرند چگونه می‌توانیم با شعار بهره‌وری به جلو حرکت نمائیم. اگر در فرهنگ جامعه بهره‌وری معادل استثمار افراد تلقی شود بنابراین بهره‌وری در مقابل اهداف فرهنگی قرار خواهد

گرفت. ارزش‌ها، عادات و سایر مقوله‌های فرهنگی با کار درست و درست کارکردن ارتباطی تنگاتنگ دارند. جامعه‌ای که در آن توفیق‌طلبی، خلاقیت، نوآوری، جلوگیری از ریخت وپاش‌ها(سازمانی)، دوری از اسراف و تبذیر منابع و استفاده بهینه از زمان به عنوان ارزش‌های ماندگار تلقی می‌شوند راهی آسان بسوی روزهای بهتر از گذشته را پیش روی دارد.

**۲- عوامل اقتصادی:** نوسانات و تغییرات اقتصادی کشور، مانند: سطح عمومی پرداخت حقوق و دستمزد در کشور، شرایط عمومی اقتصاد جامعه، مانند: بیکاری و تورم می‌توانند در سطح بهره‌وری تاثیر داشته باشند. به طور مثال: در شرایط تورمی بدلیل کاهش ارزش پول رایج کشور افراد مجبور به کار بیشتر خواهند شد. پدیده چندشغلی، موجب کاهش بهره‌وری خواهد شد.

**۳- عوامل اجتماعی:** وجود روابط اجتماعی مبتنی بر همکاری و مودت، انضباط اجتماعی، سطح آموزش عمومی جامعه، ترکیب جمعیت، نرخ رشد جمعیت، سطح سواد و بهداشت و نرخ بیکاری در بهره‌وری سازمان‌ها موثر می‌باشند.

**ب- عوامل درون سازمانی:** عواملی که داخل ساختمانهای دولتی می‌باشند و بهره‌وری آنها را تحت تاثیر قرار می‌دهند، عوامل درون سازمانی می‌باشند. مهمترین عوامل درون سازمانی به شرح زیر می‌باشند:

**۱- نیروی انسانی:** ارتباط بهره‌وری سازمان با نیروی انسانی انکارناپذیر است. زیرا عوامل مادی در دستان توانمند انسان قالب‌ریزی می‌شوند. انسان صاحب دانش و تخصص است که می‌تواند از منابع سازمان بهترین استفاده را نماید. بنابراین انسان بهره‌ور انسان با کیفیت است و انسان باکیفیت، انسان بادانش و تخصص است.

**۲- فضای سازمان:** استقرار تجهیزات، ابزارها و ماشین‌آلات سازمان و طرز قرارگیری افراد در مکان‌های سازمان می‌تواند در چگونگی انجام کارهای سازمان تاثیرگذار باشد.

**۳- حقوق و دستمزد:** حقوق و دستمزد پرداختی کارکنان باید در آنها ایجاد انگیزه لازم را فراهم آورد. به عبارت دیگر کارکنان باید مقدار حقوق و دستمزد پرداختی را با کار انجام شده خود مرتبط و منصفانه بدانند. معمولاً در نظام پرداخت بخش دولتی افزایش حقوق کارکنان ثابت و یکسان به صورت سالانه انجام می‌شود و آن عملاً رابطه‌ای با عملکرد کارکنان ایجاد نمی‌کند. تحقیقات بسیاری ارتباط بین حقوق و دستمزد و افزایش کارایی و بهره‌وری را در سازمان نشان داده است. پرداخت‌های سازمان به کارکنان باید بر

اساس عدالت باشد. آنچه به عنوان معیار انگیزشی در حقوق و دستمزد به حساب می‌آید درک عادلانه و منصفانه بودن حقوق و دستمزد از جانب کارکنان است.وجود نظام پرداختی که کارکنان منصفانه‌بودن آن را بخوبی لمس و حس نمایند از اهم امور در جهت افزایش بهره‌وری به حساب می‌آید.بطورکلی افراد بر اساس تئوری برابری آدامز که یکی از تئوریهای فرایندی انگیزشی است داده‌های خود را(تحصیلات، تجربه، کوشش و وفاداری) را با ستاده‌هایی که از سازمان دریافت می‌کنند که مهمترین و مشهودترین آن نزد افراد حقوق و دستمزد می‌باشد، مورد بررسی قرار می‌دهند و بعد با مقایسه ستاده‌های دیگری و داده‌های خود با داده‌های دیگری، اگر احساس عدالت در آنها انگیزش ایجاد خواهد شد

**٤- آموزش کارکنان:** آموزش و پرورش کارکنان برای توانمندسازی کسانی که در دستگاههای دولتی مشغول هستند، امروزه در سراسر جهان یکی از برنامه‌های راهبردی مدیریت دولتی شناخته می‌شود، این بدان دلیل است که همه‌چیز به کیفیت آن گره خورده است. شرکت ای بی ام(IBM) در سال ۱۹۸۵، ۲ میلیارد دلار بابت برنامه‌های آموزش کارکنان خود اختصاص داد، جالب توجه است که سود خالص ای بی ام در آن سال ٦ میلیارد دلار بود. کارکنان ژاپن بطور متوسط سالیانه ۲۸ روز در کلاس‌های ضمن خدمت شرکت می‌کنند.

**٥- تکنولوژی:** انتخاب و بکارگیری تکنولوژی مناسب بعنوان ابزار و روشهایی که انجام کار را موجب می‌شوند در افزایش و یا کاهش بهره‌وری موثر هستند. انتخاب ابزار، ماشین‌آلات، روش‌ها و سایر ابزارهای تولید کننده کالا و یا ارائه دهنده خدمات در کاهش هزینه‌ها و افزایش ستاده‌های سازمان می‌توانند موثر باشند.

**٦- تشویق و پاداش:** کارکنان باید برای انجام کارها بنحو مطلوب و تداوم در بهتر انجام دادن کار پاداش مناسب دریافت نمایند. مدیران در خیلی مواقع به این موضوع که پاداش هرچند کوچک بر عملکرد کارکنان تاثیر دارد، واقف نیستند. در این رابطه مثالی از نظر خواهد گذشت: فرض کنید برای انجام بخشی از کارهای سازمان از استراحت خود و خانواده‌تان چشم‌پوشی نموده‌اید و بعد از پایان آن کار جهت تحویل به مدیر خود مراجعه می‌کنید، مدیر شما حتی زحمت لبخندزدن و تکان دادن سر و یا یک ابراز احساسات ساده را نیز به خود نمی‌دهد. آیا شما در انجام مناسب کارهای محوله همانند گذشته عمل می‌کنید و یا دلسرد می‌شوید؟ بسیاری پژوهش‌ها نشان می‌دهد عدم دریافت پاداش برای عملکرد شغلی استمرار در انجام کارها به نحو مطلوب را کاهش می‌دهد. مدیران شاید بر این باور باشند که حقوق و دستمزد دریافتی کارکنان

پاداشی همیشگی و مناسب برای آنها است. درست است که حقوق و دستمزد بعنوان یک عامل مهم در نگهداری و عملکرد کارکنان موثر است اما کارکنان خواهان دریافت پاداش‌های مختلف و متنوعی در ارتباط با عملکرد خود می‌باشند. پاداش می‌تواند مادی و غیرمادی باشد. پاداش شامل بسیاری موارد ساده همانند: لبخندزدن، تشکرکلامی، سرتکان دادن به معنای رضایت و... می‌باشد. بر مدیران است تا با استفاده از مشوق‌ها و پاداش‌های متنوع و مختلف عملکرد مطلوب در سازمان را توسعه دهند.

**۷- فرهنگ سازمان:** فرهنگ سازمان نقش مهمی در ارتقاء و یا کاهش بهره‌وری سازمان : می‌تواند ایفا نماید. فرهنگ سازمان می‌تواند تشویق کننده تنبلی وتن‌پروری و یا پرکاری و تلاش، کیفیت و دقت در انجام کارها و... باشد. فرهنگ سازمان می‌تواند مانع بهره‌وری و یا تسهیل کننده آن در مجموعه سازمان باشد.

و....

## ۲-۲ بخش سوم پیشینه تحقیق

### ۲-۲-۱پیشینه داخلی:

زارع(۱۳۹۳) در مقاله ای با عنوان  بررسی تاثیر اتوماسیون اداری بر بهبود ارائه خدمات اداری در سازمان تامین اجتماعی شهرستان رشت به این نتیجه می رسد که سیستم های اتوماسیون جدید کارایی و اثر بخشی سازمان را به صورت چشمگیری افزایش داده است .

کریمی(۱۳۹۳) در مقاله ای با عنوان اتوماسیون اداری و نقش آن در توسعه و موثر شدن تصمیم گیری مدیران در استانداری به این نتیجه می رسد که هدف نهایی سیستمهای اطلاعاتی، اطمینان از صحت، اعتبار و روایی اطلاعات در دسترس، در زمان مورد نیاز و به شکل قابل استفاده میباشد .سیستم اتوماسیون اداری یکی از انواع سیستم های اطلاعاتی است که مدیران را در کنترل گردش اطلاعات در سازمان یاری می کند.

معمایی (۱۳۹۲) در مقاله ای با عنوان بررسی تاثیر اتوماسیون اداری بر بهره وری سازمانی در شرکت پالایش و پخش تهران در سال ۱۳۹۲ انجام داد که نتیجه نشان داد میان افزایش اتوماسیون اداری و بهره وری سازمانی در شرکت های مورد بررسی رابطه مستقیمی وجود دارد، به عبارتی نوع این رابطه مثبت بوده است.

کیا (۱۳۹۰) در مقاله ای با عنوان بررسی نقش بکارگیری اتوماسیون اداری در بهره وری کارکنان شهرداری خرم آباد به این نتیجه می رسد که باید با استفاده از نگرش سیستمی ، اقدام به تغییر و تحولات به کارگیری سیستم های اتوماسیون اداری کنیم و در کاربرد سیستم های اتوماسیون اداری و اعمال تغییر و تحولات از طریق آن ها بایستی به مباحث ارگونومیک و مقاومت در برابر تغییر کارکنان  و تکنیک های مناسب غلبه بر مقاومت آن ها نیز توجه اساسی داشته باشیم.

لیلی حبیبی (۱۳۹۱)، به بررسی نقش سیستم های اتوماسیون اداری پرداخت. امروزه سیستم های اداری، سیستم های جهانی هستند که وظیفه اصلی آنها ایجاد ارتباط و بهبود ارتباطات است. ارتباطات از لحاظ اطلاعات تجاری از اهمیت بسزایی برخوردار است و رمز بقای سازمانها و تداوم فعالیتهای آنها مجهز شدن این سازمانها به ابزارهای رقابتی عصر اطلاعات ارتباطات؛ یعنی سیستم های اطلاعاتی و فناوری اطلاعات است. در این میان از دهه ۱۹۶۰ که جنبه های بیشتری از کاربرد و فعالیتهای اداری و بازرگانی روبه گسترش گذاشت، وجود یک سیستم یکپارچه اداری مناسب که حجم عظیم اطلاعات، مکاتبات را دربرگیرد به وضوح احساس شد. این مقاله ضمن بررسی سیستم های اتوماسیون اداری ازجهات مختلف به بیان اهمیت

اطلاعات و اهمیت سیستم های اطلاعاتی، تکامل انواع سیستم های اطلاعاتی و تکامل سیستم های اتوماسیون اداری و مزایا و معایب اتوماسیون اداری و ارگونومیک و تفاوت انواع سیستم های اطلاعاتی با سیستم اتوماسیون اداری پرداخته است. و نتایج آن نشان داد که در کاربرد سیستم های اتوماسیون اداری و اعمال تغییر و تحولات از طریق آنها بایستی به مباحث ارگونومیک (مهندسی انسانی) و مقاومت در برابر تغییر کارکنان و تکنیک های مناسب غلبه بر مقاومت آنها نیز توجه اساسی داشته باشیم و با استفاده از نگرش سیستمی، اقدام به تغییر و تحولات و به کارگیری سیستم های اتوماسیون اداری کنیم و بدانیم که نیروی انسانی هم به عنوان مهمترین عامل ایجادکننده تغییر و هم به عنوان پذیرنده و اجراکننده آن است.

امین رحیمی (۱۳۸۹)، به بررسی نقش بکارگیری اتوماسیون اداری در بهره وری کارکنان شهرداری خرم آباد پرداخت . نتایج تحقیق نشان داد که کارکنان شهرداری در مورد نقش به کارگیری اتوماسیون اداری ( سیستم های پشتیبان اداری، سیستم های ارتباطات از راه دور، سیستم های جابه جایی اسناد، سیستم های مدیریتی اسناد) در بهره وری خود نگرش مثبت دارند.

امیدوار(۱۳۹۲) در پژوهش خود به عنوان «سیستم های اطلاعات » به تاثیر مثبت این سیستم ها بر سازمان اشاره نمود و یادآور می شود که سیستم اتوماسیون اداری تاثیر مثبت این سیستم ها بر سازمان اشاره نمود و یادآور است که سیستم اتوماسیون اداری تاثیرات مثبت بر ارتباطات درون سازمان ها داشته و موجب افزایش کانال های ارتباطی و سرعت و سهولت در مراودات سازمانی شده است.

جهانبخش (۱۳۸۸) ضمن پژوهش خود به عنوان سیستم های اطلاعاتی در اداره کل منابع طبیعی به این نتیجه رسیده است که سیستم های اطلاعاتی مدیریت می بایستی به عنوان یک واحد مدیریتی در سازمان ها مورد توجه قرار گیرد و احیا طرح تکریم ارباب رجوع گرفته تا سرعت در کار و غیره مورد نیاز می باشد.

تحقیق دیگری که در این زمینه صورت گرفته است رویکرد تحلیلی بر اتوماسیون اداری و تاثیر آن در بهره وری توسط علیقلی روشن در سال ۱۳۹۲ بوده است که با احتمال ۹۹ درصد به کارگیری اتوماسیون اداری بر بهره وری تاثیر داشته است. در تحقیق دیگری توسط تقی زاده در سال ۱۳۹۲ انجام شده است،بررسی تاثیر فناوری اطلاعات بر اثربخشی سازمان بوده است که در این تحقیق سرعت انجام کارها،بازیابی به موقع اطلاعات و سرعت دسترسی به اطلاعات در مقایسه با قبل از به کارگیری سیستم فناوری اطلاعات، افزایش یافته و این افزایش در این ابعاد، موجب اثربخشی سازمان شده است. البته دقت در انجام کارها و ذخیره

سازی اطلاعات در مقایسه با قبل از بکارگیری سیستم فناوری اطلاعات افزایش یافته است اما موجب اثربخشی سازمان نشده است.

**۲-۲-۲ پیشینه خارجی:**

جان کنت (۲۰۱۳) در مقاله خود تحت عنوان اتوماسیون تست : از ضبط و بازنواخت تا چهارچوب درباره ساختارهای کد اتوماسیون مختلف و شایستگی های هرکدام از آن ها بحث می کند. این مقاله ضمن تشریح چهارچوب های تست پیشرفت های این زمینه را رضایت بخش می داند.

ساتومارتیلا (۲۰۱۲) در پایان نامه خود تحت عنوان اتوماسیون خانه ، چالشی برای طراحان الکتریکی پیمانکاران و برق کاران هدف اصلی خود را بحث در باره دلایل عدم گسترش این پدیده در فنلاند قرار می دهد و هم چنین تحقیق درباره اعمال فرآیند کاری و مدل های تجاری پیمانکاران برقی و طراحان و چگونگی تجمیع طراحان الکتریکی و پیمانکاران برای طراحی، نصب و حمایت از سیستم ها و تولیدات اتوماسیون های خانگی را شرح داده و علل ناموفقی طرح موصوف را عدم اگاهی توسعه دهندگان از اتوماسیون می داند.

لی و ختری(۲۰۱۳) به ارزیابی نحوه تاثیر I T بر بهره وری فعالیت های صنعتی پرداخته اند. نتایج نشان داد که I T بر رشد بهره وری تاثر مثبت می گذارد ولی مانند بسیاری از کشورهای در حال توسعه این اثر معنادار نیست.

جولفسون و هیت ( ۲۰۰۰) در کتاب خود به بررسی اثر فناوری اطلاعات بر رشد بهره وری بر روی یک نمونه ۵۲۷ تایی در دوره ۱۹۹٤-۱۹۷۸ پرداختند و یافته های آنها نشان می دهد که در کوتاه مدت با یک سال تاخیر بازدهی سرمایه رایانه، نرمال است. در حقیقت، منافع ناشی از کامپیوتریزه شدن بنگاهها درست برابر هزینه آنهاست،بدون اینکه اثری بر رشد بهره وری نیروی کار داشته باشد. اما در دوره طولانی ۵ تا ۷ سال بازدهی آنها حتی تا ۵ برابر افزایش خواهد یافت. بر اساس یافته های آنها، منافع ناشی از فناوری اطلاعات تنها باعث افزایش بهره وری نیروی کار نمی شود.

## خلاصه فصل دوم

به طور کلی این پژوهش از دو مفهوم کلیدی تشکیل شده است، اتوماسیون اداری و عملکرد مدیریت منابع انسانی. بر همین مبنا، فصل دوم که به بررسی ادبیات تحقیق اختصاص داده شده از سه بخش کلی تشکیل می‌شود دو بخش اول همان بررسی متون موجود در ضمینه دو مفهوم **اتوماسیون اداری و عملکرد مدیریت منابع انسانی** است و بخش سوم به بررسی پیشینه های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع پرداخته شده است.

# فصل سوم

# روش تحقیق

## ۳-۱ مقدمه

هدف تمام علوم، شناخت و درک دنیای پیرامون ما است. به منظـور آگـاهی از مسـایل و مشـکلات دنیـای اجتماعی، روشهای علمی، تغییرات قابل ملاحظه‌ای پیدا کرده‌اند.این روندها و حرکت‌ها سبب شده است که برای بررسی رشته‌های مختلف بشری، از روش علمی استفاده شود (ایران نـژاد پـاریزی، ۱۳۷۸ ). از جملـه ویژگیهای مطالعهٔ علمی که هدفش حقیقت‌یابی است استفاده از یک روش تحقیق مناسب می‌باشد و انتخاب روش تحقیق مناسب به هدفها، ماهیت وموضوع مورد تحقیق و امکانـات اجرایـی بسـتگی دارد و هـدف از تحقیق دسترسی دقیق و آسان به پاسخ پرسش‌های تحقیق است (خاکی،۱۳۷۹).

پایه‌ی هر علمی، روش شناخت آن است و یکی از مهمترین جنبه‌های تحقیق علمی، روش‌شناسی آن اسـت بدون روش‌شناسی تحقیق، نتایج بررسی و تحلیل‌های مربوطه، معتبر و قابل تعمیم نخواهـد بـود. از ایـن رو روش شناسی تحقیق از جمله معیارهای رایج جهت ارزیابی تحقیقات علمی، تلقی می‌گردد.

به طور کلی روش تحقیق، مجموعه‌ای از قواعد، ابزارها و راه‌های معتبر(قابل اطمینـان) و نظـام یافتـه بـرای بررسی واقعیت‌ها، کشف مجهولات و دست‌یابی به راه‌حل مشکلات است(خاکی، ۱۳۷۹).

تحقیق مستلزم رشته فعالیت‌هایی است که در بردارنده‌ی فرآیندهای جستجو، بررسـی، آزمـودن و آزمـایش است. این فرآیند را باید به طور منظم، به دقت، منتقدانه، عینی و منطقی به اجرا در آورد. نتیجه نهایی شـامل کشف واقعیات جدیدی است که به ما کمک می‌کند تا با مشکل برخورد کنیم(سکاران، ۱۳۸٦ )

در این فصل پس از بیان نوع روش تحقیق، روش گردآوری اطلاعات داده‌ها، جامعه‌ی آماری، روش نمونه-گیری و حجم نمونه، روش تجزیه و تحلیل داده‌ها مطرح می‌گردد.

## ۳-۲- روش تحقیق

روش تحقیق یک روش نظامند برای یافتن پرسش یا راه حل یک مساله است، لـذا پایـه هـر علمـی، روش شناخت آن است. ارزش و اعتبار قوانین هر علمـی، بـه روش شـناختی مبتنـی اسـت کـه در آن علـم بکـار

می رود. پس می توان اینگونه بیان کرد که روش تحقیق مجموعه ای از قواعد، ابزارها و راه های معتبر(قابل اطمینان) و نظام یافته برای بررسی واقعیت ها، کشف مجهولات و دستیابی به راه حل مشکلات است.(خاکی، ۱۳۷۸)

هدف از انتخاب روش تحقیق آنست که محقق مشخص نماید که چه شیوه یا روشی را انتخاب نماید که وی را هر چه دقیقتر، آسانتر و ساده تر به پاسخ های احتمالی برساند. روش تحقیق بستگی به اهداف و ماهیت موضوع و همچنین امکانات و منافع دارد.(نادری، ۱۳۶۹، ص۵)

اصولاً تحقیق را با اهداف متفاوتی انجام می دهند، از جمله حل مشکلاتی که در حال حاضر در محل کار وجود دارد و یا افزودن به مجموعه دانش بشری در زمینه ای خاص که مورد علاقه محقق است.(سکاران، ۱۳۸۰، ص۸)

انواع روش تحقیق عمدتا به دو دسته کلی شامل روش تحقیق بر حسب نوع استفاده( تحقیقات بنیادی، تحقیقات کاربردی و تحقیقات توسعه‌ای) و روش تحقیق نحوه گردآوری داده‌ها (تحقیق تاریخی، تحقیق توصیفی، تحقیق پیمایشی، تحقیق میدانی، تحقیق کاربردی- نضری و مانند ان) تقسیم می‌شود. براین اساس، تحقیق حاضر از لحاظ هدف، از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر نوع روش، از دسته تحقیقات توصیفی از نوع پیمایشی محسوب می‌گردد.

**بنابراین تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش توصیفی پیمایشی می باشد**

### ۳-۳- مراحل انجام تحقیق

در تحقیق حاضر محقق ابتدا با تهیه طرح تحقیق اقدام به مطالعه و جمع آوری ادبیات موضوع نموده و سپس با طراحی الگوی مفهومی، پرسشنامه ای برای نمونه آماری تحقیق، طراحی شده و در ادامه پس از توزیع و جمع آوری پرسشنامه ها و براساس تجزیه و تحلیل داده های حاصل از آنها نتیجه گیری و پیشنهادات ارائه گردیده است.

### ۳-٤- انواع روش تحقیق برمبنای هدف

- **تحقیقات بنیادی[۲۰](پایه):** تحقیقات بنیادی در انتزاعی ترین شکل خود به منظور ایجاد و پالایش نظریه ها صورت می گیرند و هدف اساسی آنها آزمون نظریه ها، تبیین روابط بین پدیده ها و افزودن به مجموعه دانش موجود در یک زمینه خاص است.(خاکی، ۱۳۷۸، ص۳۰۲)

- **تحقیقات کاربردی[۲۱]:** تحقیقاتی هستند که نظریه ها، قانونمندی ها، اصول و فنونی را که در تحقیقات بنیادی تدوین می شوند، برای حل مسائل اجرائی و واقعی بکار می برند.(خاکی، ۱۳۷۸، ص۲۰۲)

- **تحقیقات ارزیابی[۲۲]:** این نوع تحقیقات، فرآیندی جهت جمع آوری و تجزیه تحلیل اطلاعات برای تصمیم گیری هستند.(خاکی، ۱۳۷۸، ص۲۰٤)

- **تحقیق و توسعه[۲۳]:** هدف اصلی آن توسعه محصولات یا فرآیندهای جدید است.(خاکی، ۱۳۷۸، ص۲۰٦)

- **تحقیقاتی علمی[۲٤]:** هدف آن حل مسائل کسب و کار و مدیریت از طریق کاربرد روش علمی است.(خاکی، ۱۳۷۸، ص۲۰۷)

### ۳-۵- طبقه بندی تحقیق برحسب روش

غالباً مطالعات تحقیقی، روش یا استراتژی را نشان می دهند که به سادگی قابل تشخیص است و شامل رویه های مشترک خاصی مانند بیان مساله، جمع آوری اطلاعات و نتیجه گیری هستند. جزئیات این رویه های خاص، تا حدود زیادی با روش تحقیق معین می شوند. هر یک از این روش ها، برای پاسخ گویی به یک مساله متفاوت استفاده می شود. دانستن روش های گوناگون و رویه های ذیربط هم برای محقق و هم برای استفاده کنندگان از تحقیق اهمیت دارد.(خاکی، ۱۳۷۸، ص ۲۰۸)

---

۱- Basic research
۲- Applied research
۳- Evaluation research
٤- Development research
۵- Action research

### ۳-٦- جامعه آماری تحقیق

جامعه آماری عبارت است از گروهی از افراد، وقایع یا چیزهایی که محقق می خواهد بـه تحقیـق در مـورد آنها بپردازد، بطوری که از یک خصوصیت مشترک برخوردار باشند که آنها را از دیگر گروههـا متمـایز مـی نمایند.(دانایی فرد، الوانی، عادل آذر، ۱۳۸۸، ص۳۰۷)

**جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان شرکت مدیریت تولید برق نکا می باشد کـه بـالغ بـر ۵۲۰ نفـر می باشند.**

### ۳-۷- روشهای نمونه گیری و نمونه آماری تحقیق

نمونه گروهی فرعی یا زیر عمران مجموعه ای از جامعه اسـت کـه در برگیرنـده برخـی از اعضـاء منتخـب جامعه می باشد. با بررسی و مطالعه نمونه، پژوهشگر می تواند به استخراج نتایجی شود که قابل تعمـیم بـه جامعه است. برای نمونه گیری روشهای گوناگونی از جمله روشهای احتمالی(تصادفی ساده، تصادفی طبقـه بندی شده، خوشه ای و سیستماتیک) و روشهای غیراحتمالی(در دسترس، قضاوتی، سـهمیه ای و خبرگـان) وجود دارد.(دانایی فرد، الوانی، عادل آذر، ۱۳۸۸، ص۳۰۹)

### ۳-۸- تعیین اندازه نمونه

در تحقیق حاضر از فرمول کوکران برای نمونه گیری استفاده شده است بدین ترتیب که از بین ۵۲۰ نفـر جامعه آماری ۲۲۱ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. در این تحقیق، از روش نمونه گیـری تصـادفی ساده استفاده گردیده است.

### ۳-۹- ابزارهای جمع آوری داده ها

داده ها را می توان به شیوه های مختلف، در مکان های مختلف و از منابع مختلف گردآوری نمود. ابزارهای گوناگونی مانند مشاهده، مصاحبه، پرسشنامه، اسناد و مدارک برای به دست آوردن داده ها وجـود دارد. هـر

یک از این ابزارها معایب و مزایایی دارند که هنگام استفاده از آنها باید مورد توجه قرار گیرند تا اعتبار پژوهش دچار خدشه نشده و از طرفی نقاط قوت ابزار مزبور تقویت گردد.

هر محقق باید با توجه به ماهیت مساله و فرضیه های طراحی شده یک یا چند ابزار را انتخاب نماید

و پس از کسب شرایط لازم در مورد اعتبار این ابزارها، از آنها در جهت جمع آوری داده ها بهره جوید تا در نهایت از طریق پردازش و تحلیل این داده ها، بتواند در مورد فرضیه ها قضاوت نماید. انتخاب ابزار ها باید بگونه ای باشد که محقق بتواند از نحوه انتخاب ابزار خود دفاع کند و از این طریق دستاوردهای پژوهش خود را معتبر سازد.

در اینجا ابزار های استفاده شده در تحقیق به شرح ذیل توضیح داده می شوند؛

- **مطالعات کتابخانه ای:** برای جمع آوری اطلاعات مربوط به ادبیات این تحقیق و مباحث نظری مرتبط با موضوع از روش مطالعات کتابخانه ای و کتب و مقالات فارسی و انگلیسی، پایان نامه ها، سایت های مرتبط و مستندات و گزارش های مالی و اداری بانک و ... استفاده شده است.

- **پرسشنامه:** پرسشنامه اشاره به مجموعه سوال های از قبل تدوین شده دارد که پاسخ دهندگان، پاسخ های خود را درون دامنه ای از گزینه های معین انتخاب می کنند. (عادل آذر،۱۳۸۷) در این تحقیق برای طراحی پرسشنامه ابتدا متغیرهای فرضیه های تحقیق شناسایی و به منظور بررسی دقیق تر، برای هر کدام از آنها شاخص هایی در نظر گرفته شد، سپس بر مبنای شاخص های تعیین شده، اقدام به طراحی سوالات گردید. در نهایت پرسشنامه طراحی شده به صورت حضوری بین کارکنان توزیع و جمع آوری گردید.

پرسشنامه پژوهش که از طیف ۱-۵ مقیاسی لیکرت پیروی می کند که در این پژوهش از طیف ۵ مقیاسی استفاده شده است که شامل دو بخش سوالات عمومی و اختصاصی به شرح ذیل می باشد؛

جدول ۳-۱: طیف لیکرت

| خیلی کم | کم | متوسط | زیاد | خیلی زیاد |
|---|---|---|---|---|
| ۱ | ۲ | ۳ | ٤ | ٥ |

**الف- سوالات عمومی:** این دسته از سوالات شامل جنسیت، سن، میزان تحصیلات و شغل پاسخگویان می باشد.

**ب- سوالات اختصاصی:** در این بخش سوالات که حاوی۳۳ سوال می باشد برای سنجش فرضیه ها طراحی شده است.

### ۳-۱۱- برازش داده ها

رد یا تائید فرضیه های تحقیق یا هر نتیجه دیگری که از تحقیق ناشی می شود، بر مبنای اطلاعات جمع آوری شده می باشد. چنانچه ابزار جمع آوری اطلاعات و یا مقیاس های به کارگرفته شده درست انتخاب نشده باشند، نمی توان به اطلاعات جمع آوری شده اعتماد کرد، نهایتاً نتیجه هم قابل قبول نخواهد بود. بنابراین بایستی روایی[۲۵] و پایایی[۲٦](اعتبار) پرسشنامه را مورد بررسی قرار داد.

### ۳-۱۱-۱- روایی

روایی به این معنی است که چگونه می توانیم اطمینان یابیم که ابزار جمع آوری اطلاعات واقعاً به اندازه گیری مفهوم مورد نظر پرداخته یا موارد دیگری را نسنجیده است. به عبارت دیگر روایی یک ارزشیابی از کفایت و مناسبت تفسیرها و استفاده های نتایج سنجش است و اینکه آیا ابزار سنجش توانسته است خصوصیتی را که قصد سنجش آن را داشته است، بسنجد یا خیر؟( عادل آذر، ۱۳۸۸، ص۲٤٥)

۱- Validity
۲- Reliadility

### ۳-۱۱-۲ پایایی

پایایی میزان اعتبار یا اعتماد پذیری ابزار و سازگاری آن را در انـدازه گیـری یـک مفهـوم نشـان مـی دهـد. همچنین به این معناست که اگر یک آزمون را چندین بار تکرار نمـائیم، نتـایج حاصـله مـی بایسـت نسـبتاً یکسان باشند.(سکاران ، ۱۳۸۱،)

- **برآورد پایایی از طریق بازآزمایی[۲۷]:** در این روش یک آزمون در دو نوبت برای آزمودنی هـای یکسـان اجرا می شود و سپس نتایج همبسته می شوند. هر چه نمره مشاهده شده ای که هر یک ازآزمـودنی هـا در دومین آزمـون دریافـت مـی کننـد بـه نمـره آنهـا در اولـین آزمـون نزدیکتـر باشـد، پایـایی بـالاتر است.(خاکی،۱۳۷۸،)

بدین منظور در این تحقیق نیز ابتدا پرسشنامه بین تعداد محدودی توزیع گردید. همبسـتگی میـان دو انـدازه گیری(ضریب بازآزمایی) نشان داد که ابزار پایداری خود را حفظ کرده است.

- **برآورد پایایی از لحاظ ثبات درونی[۲۸]:** پرسشنامه ها باید به عنوان یک مجموعه، با هم پیوند داشته باشند و بتوانند به طور مستقل مفهوم یکسانی را اندازه گیری نمایند. به گونه ای که پاسـخ دهنـدگان، معنـای کلی یکسانی را برای هر یک از عناصر قائل شوند.

مشهورترین آزمون برای تعیین همبستگی جوابهای سوالات پرسشنامه، «ضریب آلفای کرونبـاخ» اسـت کـه فرمول و اجزاء آن به شرح ذیل می باشد؛

جدول۳-۲ آزمون کرونباخ پرسشنامه

| نام پرسش نامه | آلفای کرونباخ | تعداد پاسخ دهندگان | تعداد سوالات |
|---|---|---|---|
| پرسشنامه تحقیق | ۰,۸۸٦ | ۳۳ | ۳۳ |

۱- Test&retest reliadility
۲- Choronbach's coefficient alpha reliadility

هرچه درصد بدست آمده به عدد ۱۰۰ نزدیکتر باشد، بیانگر قابلیت اعتماد بیشتر به پرسشنامه است.جهت پایانی این تحقیق با استفاده از داده های جمع آوری شده و کدگذاری پاسخ ها با استفاده از نرم افزار SPSS ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه محاسبه می شود

### ۳-۱۲- روشهای تجزیه و تحلیل داده ها

تجزیه و تحلیل داده ها فرآیندی است چند مرحلی ای که طی آن داده های بدست آمده از طریق ابزارهای جمع آوری در نمونه آماری، خلاصه، کد بندی، دسته بندی و.. شده و در نهایت پردازش می شوند، تا زمینه برقراری انواع تحلیل ها و ارتباط بین این داده ها به منظور آزمون فرضیه ها فراهم آید. روش های آماری مورد استفاده در این تحقیق عبارتند از؛

- **آمار توصیفی:** در این نوع تجزیه و تحلیل محقق ابتدا داده های جمع آوری شده را با تهیه و تنظیم جدول توزیع فراوانی خلاصه می کند و سپس به کمک نمودار آنها را نمایش می دهد و سرانجام با استفاده از سایر شاخص های آماری توصیفی، آنها را تفسیر می نماید. در این تحقیق از آمار توصیفی برای نمایش اطلاعات جمعیت شناختی استفاده شده است. برای این منظور اطلاعات با استفاده از جدول فراوانی و نمودار توضیح داده شده است.

- **آمار استنباطی:**

پس از جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات لازم بوسیله ابزارهای مختلف نام برده شده بخصوص از طریق پرسشنامه، همگی آنها کدگذاری شده، سپس وارد نرم‌افزار SPSS شدند. آنگاه ضمن طبقه‌بندی آنها، آماره‌های توصیفی مربوط به داده‌ها محاسبه شده، سپس آزمون روایی و اعتبار پرسشنامه انجام شد و در نهایت پس از استخراج داده‌های جمع آوری شده و تجزیه و تحلیل آنها، تبیین فرضیات از طریق اجرای آزمونهای آماری نظیر آزمون T Test و از آزمون K-S برای نرمایته بودن متغییرها و از آزمون آلفا کرانباخ برای پایایی پرسشنامه استفاده شده است. نرم افزارهای آماری مورد استفاده بمنظور انجام تجزیه و تحلیلها، SPSSبوده است. برای تحلیل داده های عمومی و جمعیت شناختی جمع آوری شده از آزمودنی(مانند سن، جنسیت، تحصیلات و...) عمدتاً از آمار توصیفی توسط نرم‌افزار Excelاستفاده شده است.

# فصل چهارم

# تجزیه و تحلیل اطلاعات

## ٤-١ مقدمه

تجزیه و تحلیل داده ها به منظور بررسی صحت و سقم فرضیه ها برای هر نوع تحقیق، از اهمیت خاصی برخوردار است. داده های خام با استفاده از فنون آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرند و پس از پردازش به شکل اطلاعات در اختیار استفاده کنندگان قرار می گیرند. برای تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات، مطابق اهداف ارایه شده، ابتدا میزان و یا مقدار هر متغیر بر اساس داده ها و امتیازات حاصل از پرسشنامه مشخص شد. سپس توصیف اطلاعات حاصل شده در قالب جداول و نمودارهای توصیفی، دیدگاه کلی از چگونگی توزیع آن ها را ایجاد نموده که می تواند در چگونگی استفاده از الگو های آماری گوناگون کمک نماید. در گام بعدی به آزمون فرضیه های تحقیق پرداخته شد و در نهایت با جمع بندی وتجزیه و تحلیل اطلاعات خاتمه یافت. کلیهٔ این تجزیه و تحلیل ها به وسیلهٔ نرم افزار SPSS۲۰ و آزمون T انجام گردیده است.

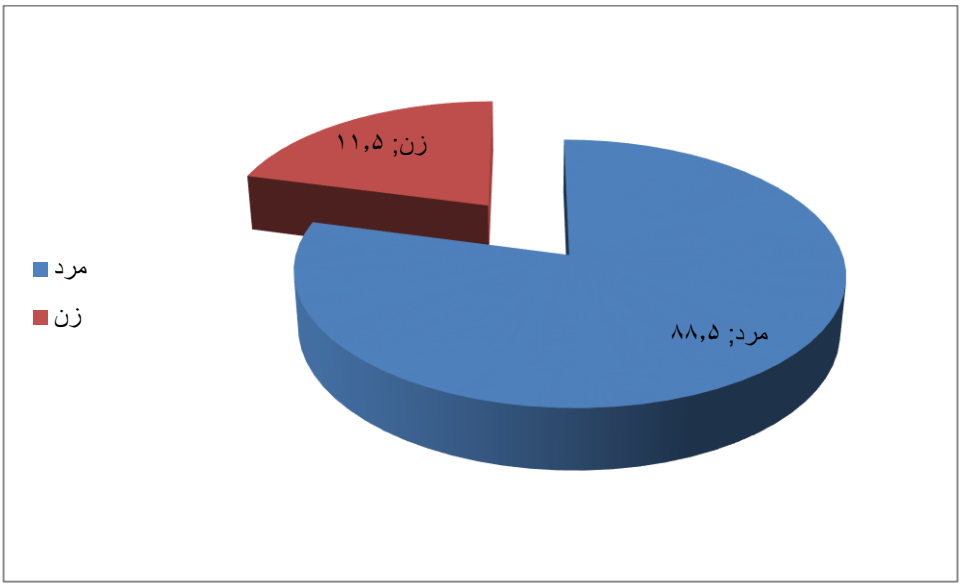
## ٤-٢) توصیف ویژگی های جمعیت شناختی

دراین بخش به طور مختصر به ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهدگان پرداخته می شود.

جدول و نمودار زیر توصیف کننده متغیر جنسیت در نمونه آماری مورد مطالعه می‌باشد.

جدول شماره ٤-١: توریع فراوانی نمونه از بابت جنسیت

| شاخصهای آماری / جنسیت | فراوانی | درصد فراوانی |
|---|---|---|
| مرد | ۱۹٦ | ٪ ۸۸,۵ |
| زن | ۲۵ | ٪ ۱۱,۵ |
| بدون پاسخ | ۰ | ۰ |
| جمع | ۲۲۱ | ٪۱۰۰ |




نمودار شماره٤-١- بررسی وضعیت جنسیت

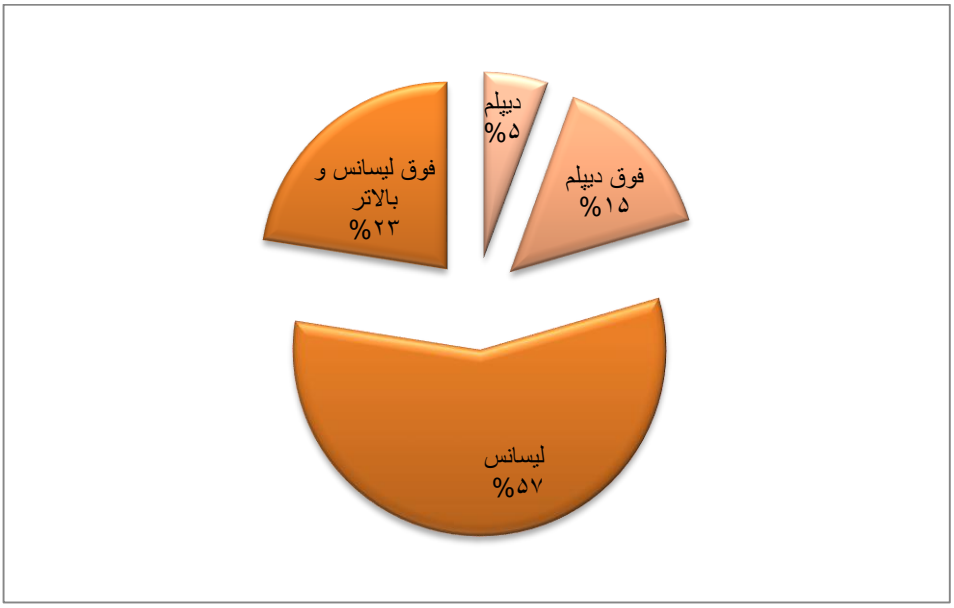
همان گونه که در جدول و نمودار ٤-١ نشان داده شده است از مجموع ۲۲۱ نفر نمونه آماری، ۸۸,۵ درصد مرد و ۱۱,۵ درصد زن می‌باشند.

***تحصیلات پاسخ دهندگان:**

جدول و نمودار زیر توصیف کننده متغیر تحصیلات در نمونه آماری مورد مطالعه می‌باشد.

جدول شماره ٤-٢: توریع فراوانی نمونه از بابت تحصیلات

| شاخصهای آماری / مدرک تحصیلی | فراوانی | درصد فراوانی |
|---|---|---|
| دیپلم | ۱۲ | ٪ ۵,۵ |
| فوق دیپلم | ۳۳ | ٪ ۱۵ |
| لیسانس | ۱۲٦ | ٪ ۵۷ |
| فوق لیسانس و بالاتر | ۵۰ | ٪ ۲۲,۵ |
| جمع | ۲۲۱ | ٪۱۰۰ |



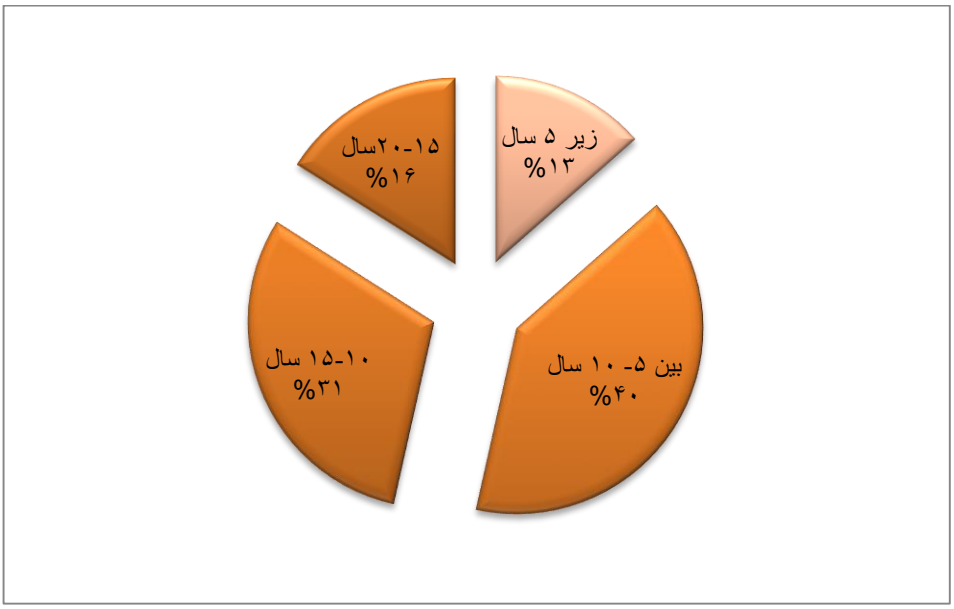

نمودار شماره٤-٢ بررسی وضعیت تحصیلات

همانگونه که در جدول و نمودار ٤-٢ نشان داده شده است ۵,۵ درصد کارکنان دارای مدرک تحصیلی دیپلم، ۱۵ درصد دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم ، ۵۷ درصد کارکنان دارای مدرک لیسانس و ۲۲,۵ درصد دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر می باشند.

***سابقه کار پاسخ دهندگان:**

جدول٤-٣) توصیف  سابقه کار پاسخ دهندگان

| شاخصهای آماری / سابقه خدمت | فراوانی | درصد فراوانی |
|---|---|---|
| زیر۵ سال | ۳۰ | ٪ ۱۳,۵ |
| بین ۵تا۱۰ سال | ۸۸ | ٪ ٤۰ |
| بین ۱۰تا۱۵ سال | ٦۷ | ٪ ۳۰,۵ |
| بین ۱۵ تا۲۰ سال | ۳٦ | ٪ ۱٦ |
| جمع | ۲۲۱ | ٪۱۰۰ |




نمودار٤-٣) میله ای سابقه کار پاسخ دهندگان

با توجه به نتایج حاصل در جدول فوق مشاهده می شود که بیشترین سابقه کار پاسخ دهندگان در بازه بین ۵ تا  ۱۰ سال(٤۰ درصد) قرار دارد و کمترین سابقه کار نیز متعلق به بازه زیر ۵ سال است.( ۱۳,۵ درصد)

### ٤-٣ بخش دوم: توصیف متغیرهای پژوهش

جدول٤-٤: توصیف عوامل اتوماسیون اداری

| | کمترین مقدار | بیشترین مقدار | میانگین پاسخها | انحراف معیار |
|---|---|---|---|---|
| سرعت بخشیدن به جریان کار | ۱ | ۵ | ۳/۳۳ | ۰/۷٤ |
| تسهیل در فرآیند انجام کارها | ۱ | ۵ | ۳/۷۵ | ۰/٦۱ |
| صرفه جویی زمان و استفاده بهینه از امکانات موجود | ۱ | ۵ | ۳/۹۸ | ۰/۵۷ |
| تاثیر تسهیل در انجام امور کارها و بهره وری منابع انسانی | ۱ | ۵ | ۳/۸۵ | ۰/٦۹ |
| دسترسی سریع و آسان به آمار واطلاعات | ۲ | ٤,۵ | ۳/٦٦ | ۰/٦۵ |
| صحت و دقت در عملیات کارها | ۱ | ٤/۷۵ | ۳,۱۲ | ۰/۷۷ |




**نمودار ٤-٤: نمودار ستونی میانگین متغیرهای تحقیق**

با توجه به اینکه رتبه پاسخ‌ها در پرسشنامه بین ۱ تا ۵ می‌باشد، بنابراین میانگین نظری پاسخ‌ها نیز برابر با ۳ می‌باشد. در جدول فوق مشاهده می‌شود که میانگین نمره نظرات آزمودنی ها در مورد تاثیر استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی بکارگرفته شده در شرکت مدیریت تولید برق نکا بر کارایی و اثربخشی ، بالاتر از مقدار متوسط ۳ می باشد که نشان دهنده مثبت بودن نظرات آزمودنی ها از لحاظ توصیفی نسبت به سوالات تحقیق می باشد.

### ٤-٤ بخش سوم: بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق

به منظور انتخاب آزمون آماری مناسب جهت تجزیه و تحلیل فرضیه های تحقیق، از آزمون کالموگروف- اسمیرنف استفاده می گردد:

جدول٤-٥: آزمون کالموگروف اسمیرنف

| متغیر | Sig (سطح معنی داری) | $\alpha$ (مقدار خطا) | آماره z | نتیجه آزمون |
|---|---|---|---|---|
| سرعت بخشیدن به جریان کار | ٠,١٨٨ | ٠/ ٠٥ | ١,١٢ | داده ها نرمال است |
| تسهیل در فرآیند انجام کارها | ٠,١٤٤ | ٠/ ٠٥ | ١,٢٦ | داده ها نرمال است |
| صرفه جویی زمان و استفاده بهینه از امکانات موجود | ٠,٢٠٢ | ٠/ ٠٥ | ٠,٧٤ | دادهها نرمال است |
| تاثیر تسهیل در انجام امور کارها و بهره وری منابع انسانی | ٠,٠٧ | ٠/ ٠٥ | ١,٣٤ | داده ها نرمال است |
| دسترسی سریع و آسان به آمار واطلاعات | ٠,١٠١ | ٠/ ٠٥ | ١,٣٧ | داده ها نرمال است |
| صحت و دقت در عملیات کارها | ٠,٢٨١ | ٠/ ٠٥ | ٠,٦٨ | داده ها نرمال است |

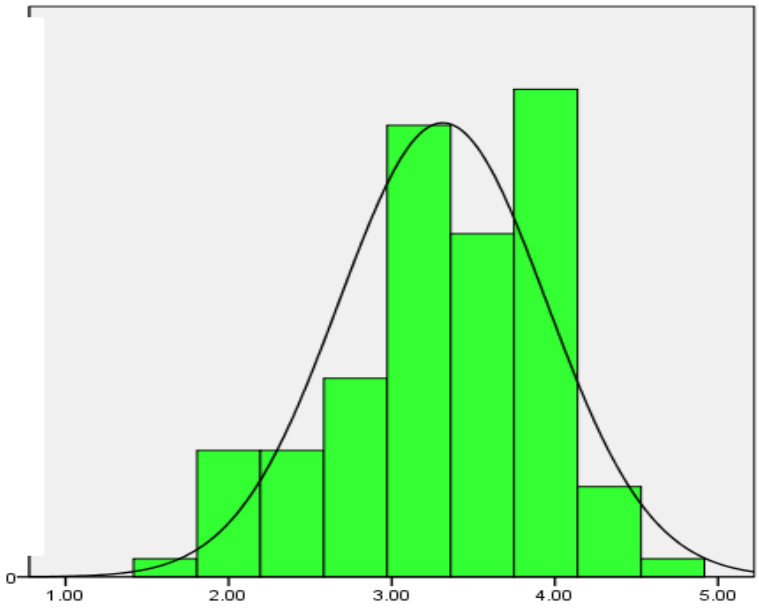
با توجه به اینکه در جدول آزمون نرمال، مقدار p-value بیشتر از سطح ٠/٠٥ می باشد، با ٩٥ درصد اطمینان این نتیجه حاصل می گردد که متغیرهای تحقیق دارای توزیع نرمال می باشند و بنابراین به منظور بررسی فرضیه های تحقیق، از آزمون پارامتریک تی تک متغیره استفاده خواهد شد.

## ٤-٥ بخش چهارم : تحلیل داده ها

**سوال۱: آیا استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی به جریان کار در شرکت مدیریت تولید برق نکا سرعت می بخشد؟**

**جدول ٤-٦: آزمون تی سوال اول**

| تعداد آزمودنی ها | میانگین پاسخها | انحراف معیار | مقدار t | درجه آزادی | α | Sig (سطح معنی داری) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ۲۲۱ | ۳/۳۳ | ۰/۷٤ | ٤/۱۱ | ۲۲۰ | ۰/۰۵ | ۰/۰۰۰ |




نمودار٤-٥) هیستوگرام متغیر سرعت بخشیدن به جریان کار

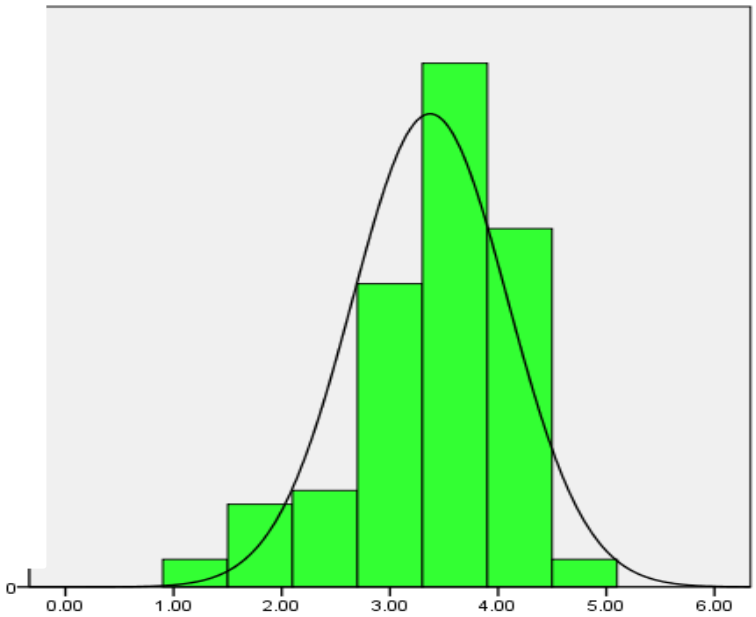
| فرض صفر: میانگین پاسخها ۳> | فرض تحقیق: میانگین پاسخها ۳≤ |
|---|---|

با توجه به اینکه در جدول ٤-٦ مقدار Sig (سطح معنی داری) از سطح α = ۰/۰۵ کمتر می باشد همچنین با توجه به بیشتر بودن مقدار میانگین محاسبه شده(۳/۳۳) از مقدار نظری ۳ با ۹۵٪ اطمینان فرضیه تحقیق تایید می شود و این نتیجه حاصل می گردد که: استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی باعث سرعت بخشیدن به جریان کار می شود.

**سوال۲: آیا استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی باعث تسهیل در فرآیند انجام کارها در شرکت مدیریت تولید برق نکا شده است؟**

**جدول ٤-٧: آزمون تی سوال دوم**

| تعداد آزمودنی ها | میانگین پاسخها | انحراف معیار | مقدار t | درجه آزادی | α | Sig (سطح معنی داری) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ۲۲۱ | ۳/۷۵ | ۰/٦۱ | ٤/۸۹ | ۲۲۰ | ۰/۰۵ | ۰/۰۰۰ |




نمودار٤-٦) هیستوگرام متغیر تسهیل فرآیند انجام کارها

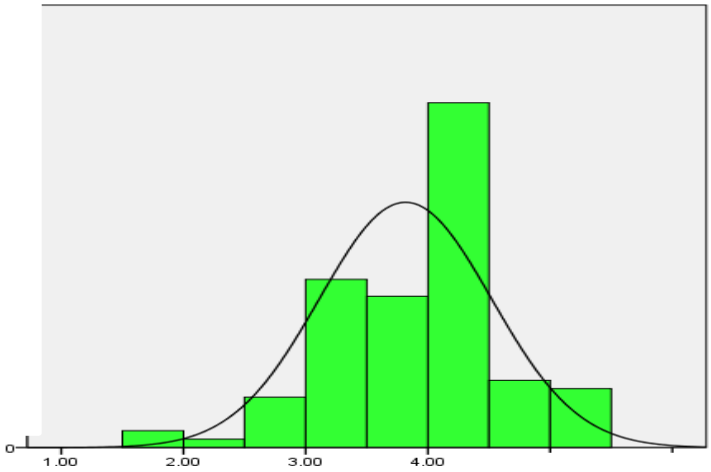
| فرض صفر: میانگین پاسخها ۳> | فرض تحقیق: میانگین پاسخها ۳≤ |
|---|---|

با توجه به اینکه در جدول ٤-٧ مقدار Sig (سطح معنی داری) از سطح α = ۰/۰۵ کمتر می باشد همچنین با توجه به بیشتر بودن مقدار میانگین محاسبه شده(۳/۷۵) از مقدار نظری ۳ با ۹۵٪ اطمینان فرضیه تحقیق تایید می شود و این نتیجه حاصل می گردد که: استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی باعث تسهیل در فرآیند انجام کارها می شود.

**سوال۳: آیا استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی باعث صرفه جویی در زمان و استفاده بهینه از امکانات موجود شده است؟**

**جدول ٤-٨: آزمون تی سوال سوم**

| تعداد آزمودنی ها | میانگین پاسخها | انحراف معیار | مقدار t | درجه آزادی | α | Sig (سطح معنی داری) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ۲۲۱ | ۳/۹۸ | ۰/۵۷ | ۵/٤۱ | ۲۲۰ | ۰/۰۵ | ۰/۰۰۰ |




نمودار٤-۷) هیستوگرام میانگین نمرات آزمودنی به سوال سوم

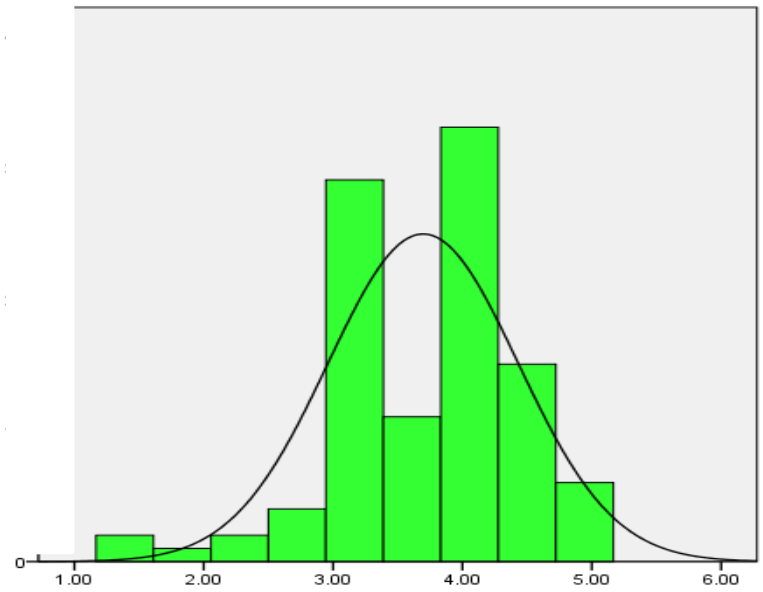
| فرض صفر: میانگین پاسخها ۳> | فرض تحقیق: میانگین پاسخها ۳≤ |
|---|---|

با توجه به اینکه در جدول ٤-۸ مقدار Sig (سطح معنی داری) از سطح α = ۰/۰۵ کمتر می باشد همچنین با توجه به بیشتر بودن مقدار میانگین محاسبه شده(۳/۹۸) از مقدار نظری ۳ با ۹۵٪ اطمینان فرضیه تحقیق تایید می شود و این نتیجه حاصل می گردد که: استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی باعث صرفه جویی در زمان و استفاده بهینه از امکانات موجود شده است.

**سوال٤: آیا با تسهیل در انجام امور کارها، بهره وری منابع انسانی افزایش می یابد؟**

**جدول ٤-٩: آزمون تی سوال چهارم**

| تعداد آزمودنی ها | میانگین پاسخها | انحراف معیار | مقدار t | درجه آزادی | α | Sig (سطح معنی داری) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ۲۲۱ | ۳/۸۵ | ۰/٦۹ | ۳/۷۹ | ۲۲۰ | ۰/۰۵ | ۰/۰۰۰ |



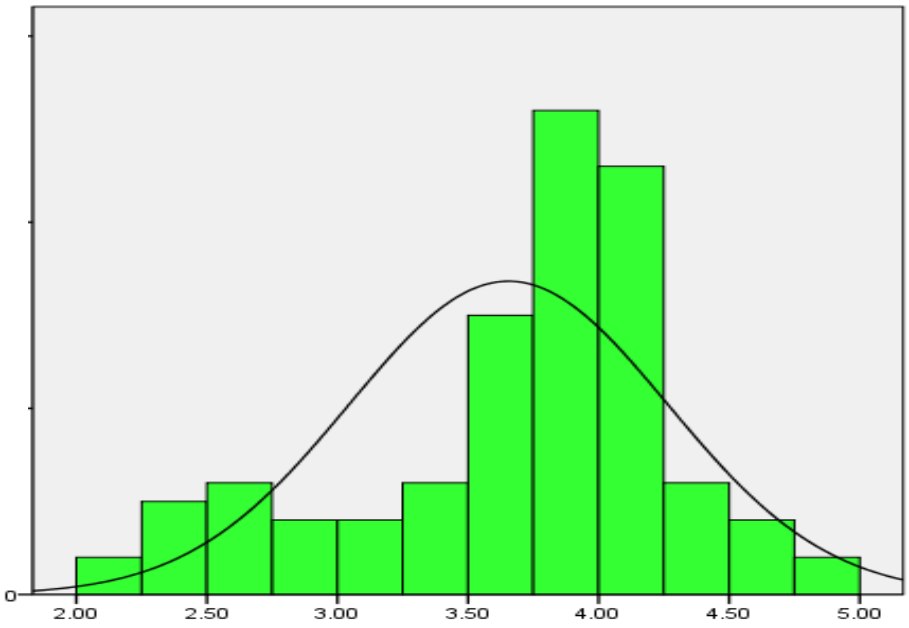

نمودار٤-٨) هیستوگرام میانگین نمرات آزمودنی به سوال چهارم

با توجه به اینکه در جدول ٤-٩ مقدار Sig (سطح معنی داری) از سطح α = ۰/۰۵ کمتر می باشد همچنین با توجه به بیشتر بودن مقدار میانگین محاسبه شده(۳/۸۵) از مقدار نظری ۳ با ۹۵٪ اطمینان فرضیه تحقیق تایید می شود و این نتیجه حاصل می گردد که: تسهیل در انجام امور کارها، بهره وری منابع انسانی افزایش می دهد.

**سوال۵: آیا در شرکت مدیریت تولید برق نکا دسترسی سریع و آسان به آمار و اطلاعات، موجود می باشد؟**

**جدول ٤-١٠: آزمون تی سوال پنجم**

| تعداد آزمودنی ها | میانگین پاسخها | انحراف معیار | مقدار t | درجه آزادی | α | Sig (سطح معنی داری) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ۲۲۱ | ۳/٦٦ | ۰/٦٥ | ٤/۱۱ | ۲۲۰ | ۰/۰۵ | ۰/۰۰۱ |




نمودار٤-۹) هیستوگرام متغیر دسترسی سریع و آسان به آمار

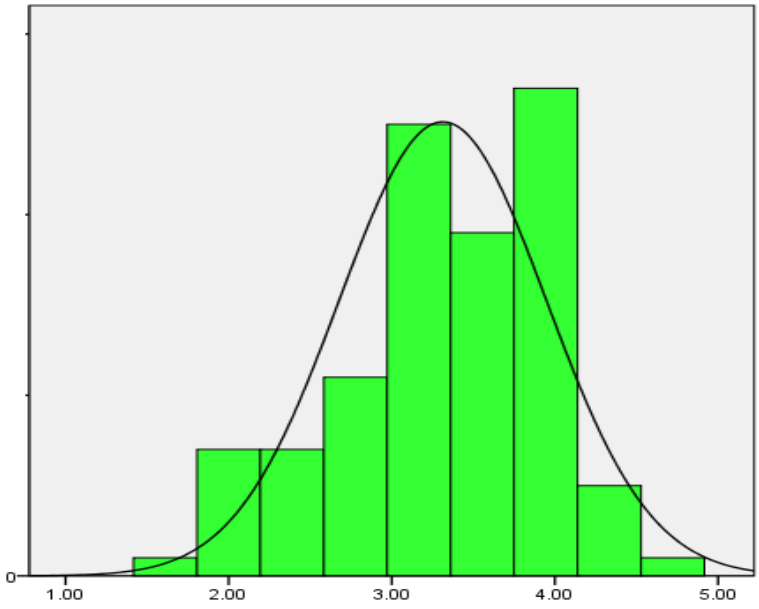
| فرض صفر: میانگین پاسخها ۳> | فرض تحقیق: میانگین پاسخها ۳≤ |
|---|---|

با توجه به اینکه در جدول ٤-۱۰ مقدار Sig (سطح معنی داری) از سطح α = ۰/۰۵ کمتر می باشد همچنین با توجه به بیشتر بودن مقدار میانگین محاسبه شده(۳/٦٦) از مقدار نظری ۳ با ۹۵٪ اطمینان فرضیه تحقیق تایید می شود و این نتیجه حاصل می گردد که: در شرکت مدیریت تولید برق نکا دسترسی سریع و آسان به آمار و اطلاعات، موجود می باشد.

**سوال٦: آیا استفاده از سیستم اتوماسیون اداری باعث صحت و دقت در عملیات کارها شده است؟**

**جدول ٤-١١: آزمون تی سوال ششم**

| تعداد آزمودنی ها | میانگین پاسخها | انحراف معیار | مقدار t | درجه آزادی | α | Sig (سطح معنی داری) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٢٢١ | ٣/١٢ | ٠/٧٧ | ٣,٢٣ | ٢٢٠ | ٠/٠٥ | ٠/٠١٣ |




نمودار ٤-١٠: نمودار نقطه ای میانگین نمرات آزمودنی به سوال ششم

| فرض صفر: میانگین پاسخها ٣< | فرض تحقیق: میانگین پاسخها ٣≤ |
|---|---|

با توجه به اینکه در جدول ٤-١١ مقدار Sig (سطح معنی داری) از سطح α = ٠/٠٥ کمتر می باشد همچنین با توجه به بیشتر بودن مقدار میانگین محاسبه شده(٣/١٢) از مقدار نظری ٣ با ٩٥٪ اطمینان فرضیه تحقیق تایید می شود و این نتیجه حاصل می گردد که: استفاده از سیستم اتوماسیون اداری باعث صحت و دقت در عملیات کارها شده است

# فصل پنجم

# بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

**۵-۱ خلاصه تحقیق**

در فصل های پیشین مباحث نظری تحقیق ، متدلوژی و نتایج بدست آمده از جمع آوری و تجزیه و تحلیل آماری داده های تحقیق به تفصیل ارائه گردید. در این فصل ، ابتدا جمع بندی ، بحث و نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل هایی که در فصل قبل انجام شد ، ارائه می شود . سپس مقایسه نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیقات قبلی انجام شده، عنوان گردید و در نهایت پیشنهادات حاصل از این تحقیق و پیشنهادات برای پژوهشهای آینده مطرح شده است

**۵-۲- یافته‌های تحقیق**

**الف) یافته های توصیفی**

درپژوهش حاضر به منظور تعیین ویژگی های جمعیت شناختی تعداد ۳ سوال درپرسشنامه مطرح شده است که عبارتنداز: جنسیت، تحصیلات و سابقه کاری که نتایج حاصل از آن بطور خلاصه بصورت زیر می باشد:

با ملاحظه اطلاعات جدول و نمودار ، مشخص می شود که از مجموع ۲۲۱ نفر نمونه آماری، ۸۸,۵ درصد مرد و ۱۱,۵ درصد زن می‌باشند.

با ملاحظه اطلاعات جدول و نمودار ، مشخص می شود که ۵,۵ درصد کارکنان دارای مدرک تحصیلی دیپلم، ۱۵ درصد دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم ، ۵۷ درصد کارکنان دارای مدرک لیسانس و ۲۲,۵ درصد دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر می باشند.

با توجه به نتایج حاصل در جدول مشاهده می شود که بیشترین سابقه کار پاسخ دهندگان در بازه بین ۵ تا ۱۰ سال(۴۰ درصد) قرار دارد و کمترین سابقه کار نیز متعلق به بازه زیر ۵ سال است.( ۱۳,۵ درصد)

**ب) نتیجه گیری،بحث و مقایسه**

**با توجه به سوال اصلی تحقیق نشان می دهد که** میانگین نظرات افراد نمونه در پاسخ به تاثیر استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی بر کارایی و اثربخشی ، بالاتر از حد متوسط است. بنابراین فرضیه اصلی تحقیق پذیرفته می‌شود. به عبارت دیگر به نظر افراد نمونه، استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی بکارگرفته شده در شرکت مدیریت تولید برق نکا بر کارایی و اثربخشی تاثیردارد.

چون بهره وری منابع انسانی تلفیقی از کارایی و اثر بخشی است ،اثرات بکارگیری اتوماسیون اداری در این دو مولفه باعث می شود که بهروه وری منابع انسانی نیز تاثیر داشته باشد وبا توجه به فاصله اطمینان های ۹۵ درصد بررسی شده در این دو مولفه کارآیی و اثر بخشی در کل جامعه همان طور که در جداول تحلیل بیان شد می توان گفت که چون فاصله اطمینان در این دو مولفه کم است پس می توان نتیجه گرفت که که اتوماسیون اداری بر این دو مولفه تاثیر دارد.بنابراین بکار گیری اتوماسیون اداری بر بهره وری منابع انسانی نیز تاثیر دارد.بکار گیری اتوماسیون اداری باعث، افزایش سرعت پاسخ گویی ،افزایش اشتیاق کاری کارکنان ، افزایش سرعت ارائه اطلاعات ، مشکل قطعی سیستم و عدم پاسخ گویی سیستم به نیاز های کارکنان ، موفقیت در هدف های فردی و سازمانی شده است. .

**با توجه به سوال فرعی اول تحقیق نشان می دهد** که میانگین نظرات افراد نمونه در پاسخ به تاثیر استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی در سرعت بخشیدن به جریان کار بالاتر از حد متوسط است به عبارت دیگر به نظر افراد نمونه، استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی به جریان کار در شرکت مدیریت تولید برق نکا سرعت می بخشد. با توجه به مقدار Sig (سطح معنی داری) از سطح ۰/۰۵ = α کمتر می باشد همچنین با توجه به بیشتر بودن مقدار میانگین محاسبه شده(۳/۳۳) از مقدار نظری ۳ با ۹۵٪ اطمینان فرضیه تحقیق تایید می شود و این نتیجه حاصل می گردد که: استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی باعث سرعت بخشیدن به جریان کار می شود.

**با توجه به سوال فرعی دوم تحقیق نشان می دهد** که میانگین نظرات افراد نمونه در پاسخ به تاثیر استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی در تسهیل فرآیند انجام کارها بالاتر از حد متوسط است. به عبارت دیگر به نظر افراد نمونه، استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی باعث تسهیل در فرآیند انجام کارهاشده است.

**با توجه به سوال فرعی سوم تحقیق نشان می دهد** که بیانگر این مطلب است که میانگین نظرات افراد نمونه در پاسخ به تاثیر استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی در صرفه جویی زمان و استفاده بهینه از امکانات موجود بالاتر از حد متوسط است. به عبارت دیگر به نظر افراد نمونه، استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی باعث صرفه جویی در زمان و استفاده بهینه از امکانات موجود **می شود.** با توجه به مقدار Sig (سطح معنی داری) از سطح ۰/۰۵ = α کمتر می باشد همچنین با توجه به بیشتر بودن مقدار میانگین

محاسبه شده(۳/۷۵) از مقدار نظری ۳ با ۹۵٪ اطمینان فرضیه تحقیق تایید می شود و این نتیجه حاصل می گردد که: استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی باعث تسهیل در فرآیند انجام کارها می شود.

**با توجه به سوال فرعی چهارم تحقیق نشان می دهد** که میانگین نظرات افراد نمونه در پاسخ به تاثیر تسهیل در انجام امور کارها، بر افزایش بهره وری منابع انسانی بالاتر از حد متوسط است. به عبارت دیگر به نظر افراد نمونه، سیستم اتوماسیون اداری بر بهره وری منابع انسانی تأثیر مثبت دارد.

**با توجه به سوال فرعی پنجم تحقیق نشان می دهد** که میانگین نظرات افراد نمونه در پاسخ به تاثیر دسترسی سریع و آسان به آمار و اطلاعات بالاتر از حد متوسط است. به عبارت دیگر به نظر افراد نمونه، شرکت مدیریت تولید برق نکا دسترسی سریع و آسان به آمار و اطلاعات، موجود می باشد

**با توجه به سوال فرعی ششم تحقیق نشان می دهد** که میانگین نظرات افراد نمونه در پاسخ به تاثیر استفاده از سیستم اتوماسیون اداری در صحت و دقت عملیات کارها بالاتر از حد متوسط است. به عبارت دیگر به نظر افراد نمونه، استفاده از سیستم اتوماسیون اداری باعث صحت و دقت در عملیات کارها شده است

### ۵-۳مقایسه نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیقات قبلی انجام شده

در پژوهش زارع(۱۳۹۳) با عنوان بررسی تاثیر اتوماسیون اداری بر بهبود ارائه خدمات اداری در سازمان تامین اجتماعی شهرستان رشت به این نتیجه می رسد که سیستم های اتوماسیون جدید کارایی و اثر بخشی سازمان را به صورت چشمگیری افزایش داده است .ما هم در این پژوهش به این نتیجه رسیدیم که استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی بکارگرفته شده در شرکت مدیریت تولید برق نکا بر کارایی و اثربخشی تاثیردارد.

رحیمی کیا به بررسی نقش بکارگیری اتوماسیون اداری در بهره وری کارکنان شهرداری خرم آباد پرداخت . نتایج تحقیق نشان داد که کارکنان شهرداری در مورد نقش به کارگیری اتوماسیون اداری ( سیستم های پشتیبان اداری، سیستم های ارتباطات از راه دور، سیستم های جابه جایی اسناد، سیستم های مدیریتی اسناد) در بهره وری خود نگرش مثبت دارند. ما هم در این پژوهش به این نتیجه رسیدیم که استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی باعث تسهیل در فرآیند انجام کارها در شرکت مدیریت تولید برق نکا شده است

حبیبیان ضمن پژوهش خود به عنوان « سیستم های اتوماسیون اداری » به این نتیجه رسیده است که باید با استفاده از نگرش سیستمی ، اقدام به تغییر و تحولات به کارگیری سیستم های اتوماسیون اداری کنیم و در کاربرد سیستم های اتوماسیون اداری و اعمال تغییر و تحولات از طریق آن ها بایستی به مباحث ارگونومیک و مقاومت در برابر تغییر کارکنان و تکنیک های مناسب غلبه بر مقاومت آن ها نیز توجه اساسی داشته باشیم. لذا در این تحقیق هم به نظر افراد نمونه، سیستم اتوماسیون اداری بر بهسازی منابع انسانی تأثیر مثبت دارد. ما هم در این پژوهش به این نتیجه رسیدیم که استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی باعث صرفه جویی در زمان و استفاده بهینه از امکانات موجود شده است.

**۵-٤ محدودیت‌های پژوهش**

در قلمرو مدیریت و علوم رفتاری هیچ گاه نمی توان به تحقیقی پرداخت که صد در صد علمی باشد.علت این امر در وهله اول مشکلاتی است که در هنگام اندازه گیری و گردآوری داده ها در زمینه های ذهنی همچون احساسات ، عواطف، نگرش ها و برداشت ها پدید می آید. این مشکلات زمانی ظاهر می شوند که بخواهیم رفتار انسانی را به صورت کمی درآوریم لذا همیشه نمی توان تمام ویژگی های علم را به طور کامل در آن ها یافت. مقایسه پذیری ، پایایی و تعمیم پذیری گسترده اغلب در کار تحقیقی به سختی حاصل می شود. افزون بر این ، در تحقیق علمی تا وقتی که در طرح خود بتوانیم تا اندازه ای به هدفمندی، استحکام و حداکثر آزمون پذیری ،تکرار پذیری ،تعمیم پذیری ،عینیت ،صرفه جویی ،دقت و اعتماد دست یابیم راه دشواری را باید بپیماییم

**الف- محدویت‌های تحت کنترل پژوهشگر**

محدودیت ابزار سنجش و کمی کردن نکات کیفی مرتبط با سوالات تحقیق

محدودیت آزمودنی ها که تنها از میان برخی از همکاران صورت پذیرفت و کل جامعه مورد نظر ، مورد مطالعه قرار نگرفت

**ب- محدودیت های خارج از اختیار محقق**

کوتاه بودن دوره نمونه گیری از جمله محدودیت های هر تحقیق دانشگاهی است، که دقت مطالعه را کاهش می دهد که تحقیق حاضر از این امر مستثنی نبوده است.

مشکلات ناشی از توزیع پرسشنامه در میان آزمودنی ها و عدم آزمودنی ها و عدم تمایل بسیاری ازآنها در پاسخ به سوالات پرسشنامه.

یکی از محدودیت های تحقیق ،میزان تعمیم پذیری یافته ها یا مدل پیشنهادی است.این که چه میزان این یافته ها در سطح جامعه ی آماری قابل تعمیم است

نداشتن اطلاعات کافی جامعه مورد مطالعه از موضوع پایان نامه.

**۵-۵ پیشنهادهای حاصل ازتحقیق**

*پیشنهاد می گردد که برای پرداخت اثربخشی و نظام ارزشیابی نیروی انسانی و واگذاری کارها بر اساس شایستگی از سیستم های اتوماسیون اداری استفاده گردد.

*برای افزایش مهارت های شغلی و توسعه نیروی انسانی و تقویت نگرش علمی کارکنان مدیران شرایطی را فراهم کنند که کارکنان بتوانند از سیستم اتوماسیون اداری استفاده نمایند.

*برای کارمندیابی و سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان و استفاده نیروی انسانی از طریق سیستم های اتوماسیون اداری اقدام گردد.

*نیازهای استخدامی سالانه بر تعیین نیروهای فاقد پست بر اساس اتوماسیون اداری استفاده و شفافیت را در سازمان فراهم آورند.

*به منظور اجرا و بکار گیری موفق سیستم اتوماسیون اداری برنامه های مختلفی تدوین و اجرا گردد.

* پیشنهاد می شود نیاز های آموزشی کارکنان در بکار گیری این سیستم جدید در نظر گرفته شود و با استفاده از استادان مجرب و بکارگیری سیستم های پیشرفته آموزشی این آموزش ها در سطح مطلوبی برگزار شود تا اشتباهات کارکنان در این زمینه کاهش یابد و باعث افزایش اشتیاق کاری آن ها گردد.

*پیشنهاد می شود که کارکنان به یک سیستم اخطار دسترسی داشته باشند که الویت دسترسی به نامه ها را مشخص کند و همچنین حداکثر زمانی که برای پاسخ گویی به ان ها احتیاج می باشد را تعین کند.

*بکار گیری اتوماسیون اداری در این سازمان علاوه بر این که باعث کاهش زمان و سیکل جابه جایی نامه های اداری گردیده است پیشنهاد می شود که بر روی تسریع فرآیند های شرکت و رسیدگی به شکایات و امور ارباب رجوع تاثیر بیشتری باید بگذارد.

*پیشنهاد می شود که در کمترین زمان ممکن یکپارچه سازی در این سیستم ها انجام شود.

* پیشنهاد می شود مشارکت کارکنان در کار ها افزایش یابد و نیاز های واقعی آن ها در نظر گرفته شود و در صورت ماموریت یا مرخصی بودن کارکنان جانشینی برای آن ها در نظر گرفته شود.

بکار گیری اتوماسیون اداری در این سازمان در کنترل بیشتر امور کارکنان تاثیر داشته باشد ، در نتیجه پیشنهاد می شود از سیستم اتوماسیون اداری برای بهبود سیستم دبیر خانه برای دریافت مجوز های لازم برای مرخصی ، ماموریت ، اضافه کاری استفاده شود.

### ۵-٦ پیشنهادات برای تحقیقات آینده

تأثیر اتوماسیون اداری بر بهبود تصمیم گیری مدیران و حوزه ستادی

بررسی میزان تأثیر اتوماسیون اداری بر عملکرد مدیران

بررسی تأثیر اتوماسیون اداری بر رضایت مشتری

تاثیر اتوماسیون اداری بر بهره وری سازمانی کارکنان

# منابع و مآخذ

۱. حسن زاده،علیمراد ، **بررسی موانع و مشکلات استقرار سیستم های اطلاعاتی دربخش منابع انسانی وزارت نفت،** پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت ۱۳۹۰ .

۲. بهشتیان، مهدی؛ ابوالحسنی، حسین، **سیستم های اطلاعاتی مدیریت،** تهران: شرکت پردیس ۱۳۹۱.

۳. ثاقب تهرانی، مهدی؛ تدین، شبنم. **مدیریت فناوری اطلاعات**. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۹۲ .

٤. سلمانی، داود؛ **سیستم های اطلاعات مدیریت،** تهران: دانشکده مدیریت، جزوه چاپی مقطع کارشناسی ارشد، نیمسال اول ۱۳۸۹

۵. صرافی زاده، اصغر؛ علی پناهی، علی. **سیستم های اطلاعات مدیریت**. تهران: میر، ۱۳۹۲ .

٦. فتحی، مجید. **مقدمه ای بر اطلاع رسانی و نظامهای اطلاعات**. مدیریت، شماره ۵۱ و ۵۲ مرداد و شهریور ۱۳۹۲ .

۷. جهانبخش،فرشاد (۱۳۸۸)، **سیستم اطلاعات مدیریت در اداره کل منابع طبیعی استان چهار محال**،دانشگاه آزاد چهارمحال بختیاری

۸. رحیمی کیا ، قدم پور ، حاجی محمدی ، بهشتیان (بهار و تابستان ۱۳۹۰). **بررسی نقش بکارگیری اتوماسیون اداری در بهره وری کارکنان شهرداری خرم آباد** . مدیریت شهری ، (۲۷) ،ص ۱۲٤-۹۹.

۹. شیخ بکلو ، سارا و صرافی زاده ، اصغر و تیمورنژاد ، کاوه (۱۳۹۱). **بررسی تاثیر اتوماسیون اداری بر کارایی ، مدیریت توسعه و تحول** ، (۹)، ص۵۸-۵۳

۱۰. صرافی زاده ، اصغر و علیپور ، سمانه (مرداد ۱۳۸۸) . **بررسی تاثیر به کارگیری اتوماسیون اداری بر بهره وری منابع انسانی**. مدیریت توسعه و تحول ،(۳) ،ص ۲٤-۱۷

۱۱. لیلی حبیبی (۱۳۹۱)، **بررسی نقش سیستم های اتوماسیون اداری،** ماهنامه تدبیر- سال پانزدهم- شماره ۱۵٤

۱۲. محمد حسن زاده، مهران ،(۱۳۹۲)، **پایان نامه کارشناسی ارشد، بررسی مقایسه عملکرد شرکت بوتان قبل و بعد از اجرای طرح اتوماسیون،** دانشگاه آزاد اسلامی - واحد علوم تحقیقات، تهران.

۱۳. موسوی مدنی، فریبرز و نوروزی، معصومه(۱۳۸۵)، **تأثیر سیستم های اتوماسیون بر ارتباطات سازمانی،** دانشگاه آزاد اسلامی - واحد علوم تحقیقات، تهران.

١٤. حسن قربانی، زهرا، **"ارزیابی تاثیر اجرای سیستم حسابداری منابع انسانی بر تصمیم گیری های مدیران و سرمایه‌گذاران"**،نشریه حسابرس،شماره٤١، ١٣٩١

١٥. روشن،حسن،**"حسابداری منابع انسانی،چالش یا فرصت"**،فصلنامه بانک صادرات،شماره٢٨، ١٣٩٠

١٦. طالب نیا،قدرت اله، بهروز کریمی،**" بررسی امکان سنجی بکارگیری مدل های ارزشگذاری منابع انسانی در موسسات حسابرسی عضو جامعه حسابداران ایران"**،١٣٨٨

١٧. طبرسا،غلامعلی، سعید پاکدل، **"فرصت ها و چالش های فراروی سیستم های حسابداری منابع انسانی با رویکرد سازمان های نوین"**،١٣٨٨

١٨. طبرسا،غلامعلی، موژان همت، **"حسابداری منابع انسانی رویکردی نوین در حسابداری"**،١٣٨٦

١٩. کمیجانی، اکبر و عباس معمار نژاد. ( ١٣٨٨ ). **اهمیت کیفیت نیروی انسانی (تحقیق و توسعه) در رشد اقتصادی ایران**. پژوهشهای بازرگانی، ٣١ :٣١

٢٠. سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور،١٣٨٢، **ارزیابی عملکرد منابع انسانی، دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد،** معاونت امور مدیریت و منابع انسانی

٢١. برایسون ـ جان ام(١٣٨٩) **برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای دولتی و غیر دولتی** ـ ترجمه عباس منوریان ـ انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی چاپ دوم

٢٢. جاسبی – عبدالله (١٣٩١)**اصول مدیریت** ـ انتشارات دانشگاه ازاد اسلامی‌چاپ‌سوم

٢٣. رضائیان ـ علی ( ١٣٩٢) **اصول مدیریت** ـ انتشارات سمت ـ چاپ هفتم

٢٤. میرسپاسی – ناصر (١٣٨٠) **مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار** ـ انتشارات میر – چاپ نوزدهم

٢٥. OLOF BRENNER, STENAND ١٠ & VOSTBERG (٢٠١٠). "WORKING CONDITIONS AND ENVIRONMENT AFTER A PARTICIPATIVE OFFICE AUTOMATION PROJECT". JOURNAL OF INDUSTRIAL ERGONOMICS, ١٥٠ .

٢٦. PARKER, CHARLESS (٢٠١٢) MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM, MCGRAW HILL .

٢٧. RAY, CHARLES AND KALMER JANET (٢٠١١) OFFICE AUTOMATION A SYSTEM APPROACH, ٣RD, AMYZ SOUTH WESTERN EDUCATIONAL PUBLISHING .

٢٨. ZWASS, VALDIMI (٢٠٠٩). MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM, WM .C. BROWN

# ضمائم

بسمه تعالی

با عرض سلام و خسته نباشید

پرسشنامه ای که خدمت جنابعالی ارائه شده است، ابزار گردآوری تحقیقی با هدف بررسی تاثیر بکارگیری نرم افزار پگاه آفتاب بر بهره وری منابع انسانی شرکت مدیریت تولید برق نکا می باشد. انتخاب جنابعالی برای ارائه نظر به این دلیل صورت گرفته است که باور دارم نقطه نظرات ارزنده شما در این خصوص بر غنای علمی نتایج تحقیق اثر ویژه ای خواهد داشت. لذا خواهشمند است نظرات خود را در مورد متغیرهای شناسایی شده اعلام نمایید.

باتشکر فراوان

کاظم تونی

سوالات عمومی

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| جنسیت: | زن | ☐ | مرد | ☐ | | | | |
| وضعیت تاهل: | مجرد | ☐ | متاهل | ☐ | | | | |
| سن: | کمتر از ۲۵ سال | ☐ | ۲۶ سال الی ۳۰ سال | ☐ | ۳۱ سال الی ۳۵ سال | ☐ | ۳۶ سال الی ۴۰ سال | ☐ | بیشتر از چهل سال | ☐ |
| سطح تحصیلات: | دیپلم | ☐ | فوق دیپلم | ☐ | کارشناسی | ☐ | کارشناسی ارشد | ☐ | دکتری | ☐ |
| سابقه کار: | کمتر از ۵ سال | ☐ | ۶ سال الی ۱۰ سال | ☐ | ۱۱ سال الی ۱۵ سال | ☐ | ۱۶ سال الی ۲۰ سال | ☐ | بیشتر از بیست سال | ☐ |

سمت شغلی: .....

| ردیف | متغیرها | سئوالات پرسشنامه | خیلی مخالفم | مخالفم | نظری ندارم | موافقم | خیلی موافقم |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ۱ | سرعت بخشیدن به جریان کار | استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی در سرعت بخشیدن به جریان کار در شرکت مدیریت تولید برق نکا تاثر گذار بوده است | | | | | |
| ۲ | | استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی باعث حذف ساترهای غیر ضروری دخیل در کارها شده است | | | | | |
| ۳ | | سرعت تجزیه و تحلیل داده ها و تهیه گزارشات با اجرای اتوماسیون اداری بیشتر شده است. | | | | | |
| ٤ | در تسهیل فرآیند انجام کارها | استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی در تسهیل فرآیند انجام کارها در شرکت مدیریت تولید برق نکا شده است. | | | | | |
| ٥ | | استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی باعث شده است اهداف به روشنی و وضوح بیان شوند . | | | | | |
| ٦ | | استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی در کارکنان روش سنتی بهبود عملکرد را افزایش می دهد. | | | | | |
| ۷ | | استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی باعث اثر بخش انجام شدن کارها شده است | | | | | |
| ۸ | | استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی در تسهیل حسابرسی امور موثر بوده است . | | | | | |
| ۹ | | استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی برنامه ریزی مالی در شرکت را آسان نموده است . | | | | | |
| ۱۰ | صرفه جویی زمان و استفاده بهینه از امکانات موجود | استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی سبب صرفه جویی زمان شده است. | | | | | |
| ۱۱ | | استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی سبب استفاده بهینه از امکانات موجود شده است. | | | | | |
| ۱۲ | | استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی صرفه جویی های مالی ناشی از کاهش بروکراسی های اداری را افزایش داده است. | | | | | |
| ۱۳ | | استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی انسجام واحد ها را افزایش داده است . | | | | | |
| ۱٤ | | با استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی، منابع مالی در راستای استراتژیک و ارزشهای سازمانی تخصیص می یابند . | | | | | |
| ۱٥ | تاثیر تسهیل در انجام امور کارها و بهره وری منابع انسانی | تسهیل در انجام امور کارها سبب افزایش توانایی کارکنان می گردد. | | | | | |
| ۱٦ | | تسهیل در انجام امور کارها سبب افزایش درک و شناخت متقابل کارکنان و مسئولین می گردد. | | | | | |
| ۱۷ | | تسهیل در انجام امور کارها سبب افزایش حمایت سازمانی کارکنان می گردد. | | | | | |
| ۱۸ | | تسهیل در انجام امور کارها سبب افزایش انگیزش کارکنان می گردد. | | | | | |
| ۱۹ | | تسهیل در انجام امور کارها سبب بهبود بازخوردهای کارکنان می گردد. | | | | | |
| ۲۰ | | تسهیل در انجام امور کارها سبب افزایش اعتبار کارکنان می گردد. | | | | | |
| ۲۱ | | تسهیل در انجام امور کارها سبب افزایش سازگاری کارکنان می گردد. | | | | | |
| ۲۲ | دسترسی سریع و آسان به آمار و اطلاعات | در شرکت مدیریت تولید برق نکا امکان دسترسی سریع و آسان به آمار و اطلاعات وجود دارد. | | | | | |
| ۲۳ | | با استفاده از سیستم اتوماسیون اداری فعلی اطلاع رسانی در مورد تغییرات ایجاد شده در قوانین و مقررات افزایش یافته است . | | | | | |
| ۲٤ | | سرعت تجزیه و تحلیل داده ها و تهیه گزارشات با اجرای اتوماسیون اداری بیشتر شده است . | | | | | |
| ۲٥ | | دقت تجزیه و تحلیل داده ها و تهیه گزارشات با اجرای اتوماسیون اداری بیشتر شده است . | | | | | |
| ۲٦ | | اجرای اتوماسیون اداری باعث شفاف تر شدن قوانین و مقررات شده است . | | | | | |

| ردیف | متغیرها | سئوالات پرسشنامه | خیلی مخالفم | مخالفم | نظری ندارم | موافقم | خیلی موافقم |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ۲۷ | | با اجرای اتوماسیون اداری اطمینان نسبت به اطلاعات ارائه شده بیشتر شده است . | | | | | |
| ۲۸ | صحت و دقت در عملیات کارها | اجرای اتوماسیون اداری به تعریف دقیق تر مشاغل در شرکت کمک کرده است . | | | | | |
| ۲۹ | | اجرای اتوماسیون اداری باعث مدون شدن شرح شغل شده است . | | | | | |
| ۳۰ | | با اجرای اتوماسیون اداری دقت تصمیم گیری کارکنان بیشتر شده است . | | | | | |
| ۳۱ | | اجرای اتوماسیون اداری باعث شده است اهداف به روشنی و وضوح بیان شوند . | | | | | |
| ۳۲ | | صحت تجزیه و تحلیل داده ها و تهیه گزارشات با اجرای اتوماسیون اداری بیشتر شده است . | | | | | |
| ۳۳ | | با اجرای اتوماسیون اداری ارائه پاسخ های صریح مطابق با قانون افزایش یافته است . | | | | | |

## Descriptives

**Descriptive Statistics**

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|---|---|
| سرعت بخشیدن | ۲۲۱ | ۱ | ۵,۰۰ | ۳,۳۳ | .۷٤ |
| تسهیل در فرآیند | ۲۲۱ | ۱ | ۵,۰۰ | ۳,۷۵ | .٦۱ |
| صرفه جویی زمان | ۲۲۱ | ۱ | ۵,۰۰ | ۳,۹۸ | .۵۷ |
| تاثیر تسهیل در انجام امور | ۲۲۱ | ۱ | ۵,۰۰ | ۳,۸۵ | .٦۹ |
| دسترسی سریع | ۲۲۱ | ۲ | ٤,۵ | ۳,٦٦ | .٦۵ |
| صحت و دقت | ۲۲۱ | ۱ | ٤,۷۵ | ۳,۱۲ | ۰,۷۷ |

## NPar Tests

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

| | | سرعت بخشیدن | تسهیل در فرآیند | صرفه جویی زمان | تاثیر تسهیل در انجام امور | دسترسی سریع | صحت و دقت |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| N | | ۲۲۱ | ۲۲۱ | ۲۲۱ | ۲۲۱ | ۲۲۱ | ۲۲۱ |
| Normal Parameters[a,b] | Mean | ۳,۳۳ | ۳,۷۵ | ۳,۹۸ | ۳,۸۵ | ۳,٦٦ | ۳,۱۲ |
| | Std. Deviation | .۷٤ | .٦۱ | .۵۷ | .٦۹ | .۷۷ | ۰,۷۷ |
| Most Extreme Differences | Absolute | .۰۹۲ | .۱۳۱ | .۱۷۲ | .۱۷٦ | .۱٤۱ | ۰,۱۵۲ |
| | Positive | .۰٦۸ | .۰٦۵ | .۰۹۵ | .۰۸۳ | .۰۹۸ | ۰,۹۳ |
| | Negative | -.۰۹۲ | -.۱۳۱ | -.۱۷۲ | -.۱۷٦ | -.۱٤۱ | -۰۱۲۳ |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | .۲۲۱۰ | ۱,۲۰۷ | .۵۸۹ | .٦۱۸ | ۱,۳۰٤ | ۰,۷۸۲ |
| Asymp. Sig. (۲-tailed) | | .٤٦۵ | .۱۰۹ | .۲۷۹ | .٦۲٤ | .۰٦۷ | ۰,۵۹ |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

# T-Test

**One-Sample Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|
| سرعت بخشیدن | ۲۲۱ | ۳,۳۳ | .۷٤۱ | .۰۷۸۰۸ |
| تسهیل در فرآیند | ۲۲۱ | ۳,۷٥ | .٦۱ | .۰٦٤۷٦ |
| صرفه جویی زمان | ۲۲۱ | ۳,۹۸ | .٥۷ | .۰٥۳٦٤ |
| تاثیر تسهیل در انجام امور | ۲۲۱ | ۳,۸٥ | .٦۹ | .۰٦٤۸٦ |
| دسترسی سریع | ۲۲۱ | ۳,٦٦ | ۰,٦٥ | .۷٦٦۸ |
| صحت و دقت | ۲۲۱ | ۳,۱۲ | .۷۷ | .۰٦٥٤۲ |

**One-Sample Test**

| | Test Value = ۳ | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | t | df | Sig. (۲-tailed) | ۹٥٪ Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | Lower | Upper |
| سرعت بخشیدن | ٤,۱۱ | ۲۲۰ | .۰۰۰ | .۲۸۰۰ | .٥۹۰٦ |
| تسهیل در فرآیند | ٤,۸۹ | ۲۲۰ | .۰۰۰ | .۲۸۳۲ | .٦۲۰۳ |
| صرفه جویی زمان | ٥,٤۱ | ۲۲۰ | .۰۰۰ | .۲۱٦۰ | .٥٤۸۷ |
| تاثیر تسهیل در انجام امور | ۳,۷۹ | ۲۲۰ | .۰۰۰ | .۲۹۸۲ | .٥۹٥۹ |
| دسترسی سریع | ٤,۱۱ | ۲۲۰ | .۰۰۱ | .۱۲۲۲ | .٤٦۱۲ |
| صحت و دقت | ۳,۲۳ | ۲۲۰ | .۰۱۳ | .۳۲۲۰۱ | .٦۲۲۰۱ |

## T-Test

**One-Sample Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|
| total | ٢٢١ | ٣,٣٨٩ | .٤٥٧٨٧ | .٠٤٥٢٧ |

**One-Sample Test**

| | Test Value = ٣ | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | t | df | Sig. (٢-tailed) | | ٩٥٪ Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| total | ٤,٣٨٩ | ٢٢٠ | .٠٠٠ | | .٣٢٣٦ | .٦٠٣٠ |

## Reliability

## Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Cases | Valid | ٣٠ | ١٠٠,٠ |
| | Excluded[a] | ٠ | .٠ |
| | Total | ٩٣ | ١٠٠,٠ |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .٨٨٦ | ٣٣ |

# The Role of ICT on educational justice administrators and heads of Islamic Azad University of Mazandaran East


## Abstract

z In today's world, changes from the effects of the new technologies to live and work on the process of people across the globe and traditional methods of teaching and learning , management and education to deal seriously . no doubt, information technology and communications have a major impact on all the fields of education , learning and research and will increase Openness to influence on human life led to the familiarity and hegemony in the use of the technology for managers, teachers and students is necessary. The study, which aim of in terms of the nature and descriptive survey method , which is investigating the role of information technology and communications on educational justice from the perspective of managers and heads of Free Islamic universities mazandaran east is a question of five main and sub - question is composed of tools and MFQ) ٢٤ question is used. The study included demographic ٦٠ principals , bosses, and free university education officials eastern province is mazandaran due to the society of all the ٦٠ people , for example, statistics and between them and then distributed questionnaires were collected . It is important to note that the test of Cronbach's questionnaire was used to measure reliability . also ( k - s )to determine the normality and research variables t test for analysis research questions . the results of this study showed that information technology and communications on educational justice from the perspective of managers and heads of Free Islamic universities east mazandaran impressive .



Keywords: information and communication technology , education , access to justice , flexibility, learning



By: kazem toni

# Islamic Azad University
# Qaemshahr Branch

## Faculty of Science- Department of Management

**M.A. Thesis**
**On management**

**Title:**

**The Role of ICT on educational justice administrators and heads of Islamic Azad University of Mazandaran East**

**Thesis Advisor:**
**Yousef gholipour kanani (Ph.D)**

**By:**

**Kazem toni**

**September ۲۰۱۶**