

ارائه الگوی ارتقای بهره وری آموزش منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی

کیومرث علی پور^۱، محمدنقی ایمانی گله پردسری^۲، رشید ذوالفقاری زعفرانی^۳

تاریخ دریافت: ۹۶/۵/۱۸ صص ۲۰۸-۱۷۹ تاریخ پذیرش: ۹۷/۵/۲۳

چکیده

هدف از اجرای این پژوهش ارائه الگوی ارتقاء آموزش بهره وری منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی بوده است. روش پژوهش آمیخته (کیفی و کمی) از نوع اکتشافی با تاکید بر معادلات ساختاری بود. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران (۶۵۸۵ نفر) تشکیل دادند. برای تعیین حجم نمونه از روش نمونه گیری تصادفی خوشه ایی و با استفاده از فرمول تخمین نمونه کوکران ۳۷۳ نفر انتخاب شدند. جمع آوری داده ها بر اساس پرسشنامه در سه بعد آموزشی، سیاستگذاری و رفتاری صورت گرفته بود که به ترتیب با ضریب آلفای کرونباخ ۸۵٪، ۸۷٪ و ۸۳٪ به دست آمده و روایی صوری و محتوایی آن با استفاده از نظر متخصصان تایید شده است. برای تجزیه و تحلیل داده ها در بخش کیفی استفاده از روش کدگذاری نظری صورت گرفته بود. برای تحلیل داده های کمی از نرم افزار آماری SPSS و نرم افزار مدل سازی LISREL در قالب توصیف و تحلیل صورت پذیرفت. نتایج پژوهش نشان داد که یافته های بدست آمده در بعد آموزشی، سیاست گذاری و رفتاری در بهره وری فرآیند آموزش در دانشگاه آزاد اثرگذار هستند. لذا با توجه به اثرگذاری ابعاد فوق الگویی جدیدی در بهره وری آموزش منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی پیشنهاد شده است.

کلید واژه ها: آموزش، سیاستگذاری، رفتاری، کارایی، اثربخشی و بهره وری

-
- ۱ - دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.
 - ۲ - استادیار گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.
 - ۳ - استادیار گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

مقدمه

نیروی انسانی یکی از با ارزش ترین منابع هر سازمان محسوب می شود و از دیرباز تاکنون عامل اصلی پیشرفت ممالک مختلف بوده است. این نیروی انسانی توانا و کارآمد است که می تواند سازمان را کارا، سودآور و مفید برای جامعه بسازد و درکل، کشور را شکوفا و از وابستگی برهاند از آنجا که وظایف مدیریت منابع انسانی شامل وظایف جذب و گزینش، آموزش و بالندگی، و حفظ و نگهداری می باشد، لذا استفاده بهینه از استعدادها و تواناییهای بالقوه نیروی انسانی موجود در سازمان از طریق طراحی سیستم مناسب مانند شیوه آموزش مناسب امکانپذیر خواهد بود. آدلمن میگوید آموزش و بالنده سازی، پرداخت براساس عملکرد، شایستگی، مهارت فردی، نگهداری نیروی انسانی، می تواند بهره وری سازمان را افزایش دهد (Amesterdam & et al, 2006:49-50). بهره وری کارمندان یکی از عوامل تعیین کننده ساختار هزینه و کارایی یک سازمان است. هر چه یک کارمند بهره ورتر باشد، هزینه هر واحد پایینتر می آید. چالش مدیریت منابع انسانی به کارگیری روشهایی برای افزایش بهره وری کارمندان است. مانند سه روش آموزش کارکنان"، "سازماندهی نیروی کار برای تبدیل شدن به تیمهای خودگردان" و "پیوند دادن پرداختی ها با عملکرد کارکنان". زیرا کارکنانی که ماهرتر هستند میتوانند وظایف محوله را سریعتر و دقیقتر انجام دهند و احتمال بیشتر دارد که وظایف پیچیده مرتبط با بسیاری از روشهای تولید نوین را انجام دهند. همچنین تیمهای خودگردان وظایف مدیریتی از قبیل زمانبندی، سفارش مواد و استخدام افراد جدید را خود به عهده می گیرند. در پرداخت بر مبنای عملکرد نیز این نکته که به چه نوع عملکردی و چگونه باید پاداش داده شود، اهمیت دارد. بسیاری از سازمانها به جای پیوند دادن پرداختها و پاداشها با عملکرد فردی، آن را با عملکرد تیمی و گروهی مرتبط می سازند. این کار باعث ایجاد مشوق قویتری برای کارکنان میشود تا با دیگر اعضای تیم یا گروه برای تحقق اهداف همکاری کنند و کار تیمی تسهیل شود (Khodadad Hosseini & Azizi, 2008). مدیران منابع انسانی وظیفه دارند با تأکید بر جامعه پذیری، آموزش قبل از خدمت، آموزش ضمن خدمت و بالندگی منابع انسانی، موجب بهره وری در سازمان شوند. به این ترتیب یکی از مسائل مهمی که در افزایش بهره وری کارکنان در هر سازمان پیوسته، مورد توجه مدیران قرارگیرد، تقویت نیروی انسانی موجود می باشد. منظور از تقویت نیروی انسانی، افزایش میزان مهارتها، توانایی ها، انگیزه ها و گرایش های ذهنی کارکنان است که توسط آموزش می تواند مورد توجه قرار گیرد تا بهره وری افراد افزایش یابد (Moradi Sarvestani & Zarei, 2016). در هنگام پایین بودن بهره وری در سازمان ها عامل مهمی که مورد توجه واقع می شود عامل بهسازی نیروی انسانی که در افزایش بهره وری تأثیر بسزایی

دارد، لذا در آموزش و توانمندسازی کارکنان اولین گام ارتقای بهره‌وری، بهبود بهره‌وری در سطح فردی، سازمانی و محیطی قرار دارند (MohabAli, 2003:133). هدف توانمندسازی به کارگیری حداکثر توانایی‌های کارکنان در پیشبرد اهداف سازمانی است. اگر چه مسئله توانمندسازی سابقه‌ای طولانی دارد، لیکن بیش از یک دهه است که اندیشمندان حوزه منابع انسانی تمرکز ویژه‌ای بر این موضوع داشته و ابعاد، اهداف، راهبردها، مدل‌ها و ساز و کارهای آن را مورد مطالعه و تحقیق قرار داده‌اند زیرا توانمندسازی کلید اثربخشی سازمان‌ها و مدیران است (Moye, Henkin, & Egley, 2005). آموزش کارکنان، فرآیندی برای سازگاری افراد با محیط متحول سازمان و در نتیجه انطباق سازمان با محیط بیرونی است و آموزش مستمر و به روز مانند خون تازه‌ای است که وارد رگ انسان می‌شود و باعث شادابی و حیات دوباره وی می‌شود (Niaz Azari & Taghvaei, 2014: 847). اهمیت و ضرورت انجام این پژوهش در دانشگاه‌های آزاد اسلامی، دستیابی به اهداف توسعه فرهنگی، آموزشی، پژوهشی، سیاسی و نیز کمک به محققان و مدیران دانشگاه‌ها در جهت تحقق اهداف سازمان‌ها با ارائه الگوی جامع جهت ارتقاء بهره‌وری آموزش منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی باشد. با توجه به پیشرفت روزافزون مهارت‌های فردی و مؤثر بودن انسان در پیشرفت و توسعه سازمان‌ها، مجهز بودن سازمان‌ها با افراد بهره‌وری بالا یک امر اجتناب‌ناپذیر است. به همین دلیل مطالعه و پژوهش این موضوع از اهمیت بالایی برخوردار است.

پیشینه پژوهشی

واژه بهره‌وری، نخستین بار توسط «فرانسواکنه» در سال ۱۷۷۶ به مفهوم «قدرت تولید کردن» بیان شده است و سپس در لغت‌نامه‌های «لیتره» به سال ۱۸۸۳ و «لاروس» به سال ۱۹۴۶ به مفهوم دانش و فن تولید تعریف گردید بعدها از سوی محققین و سازمان‌های مختلف به شیوه‌های متفاوت به عنوان «نسبت ستانده به داده» تعریف شد. امروزه بهره‌وری به عنوان یک دیدگاه فکری و به مفهوم هوشمندانه کار کردن و عمل کردن مطرح است. (Khaki, 1997:21)

بهره‌وری عبارت‌است از به دست آوردن حداکثر سود ممکن با بهره‌گیری و استفاده بهینه از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، زمان، مکان و ... به منظور ارتقاء رفاه جامعه بهره‌وری در سطح کارکنان، سازمان، اقتصاد و ملی تقسیم می‌شود و دارای منابع و فوایدی از جمله: صرفه‌جویی در هزینه‌ها، ارتقای شغلی کارکنان، ایجاد محیط کاری جذاب، آموزش عمومی کارکنان، امنیت شغلی کارکنان، افزایش حقوق، رفاه و انگیزه کاری می‌باشد (Robert A., Brinkerhof & Denis A., Dersler, 1998). یکی از عواملی که می‌تواند در بهره‌وری نقش مهمی را ایفا کند آموزش است. تکنیک‌های نو و

طرح های جدید بهره وری، نمی تواند بدون پرسنل آموزش دیده در تمام سطوح اقتصاد جامعه، بطور موثر ایجاد و به کار گرفته شود. برخی مطالعات نشان داده است که بین آموزش و بهره وری، همبستگی مثبت بسیار قوی وجود دارد. حتی مطالعات تطبیقی پیشرفت اقتصادی بین کشورهای مختلف، نشان دهنده این امر بوده که هر کشوری که دارای نیروی انسانی آموزش دیده است، از بهره وری و رشد اقتصادی بالاتری نیز برخوردار بوده است (Khaki, 2007:22). در اتحادیه اروپا مباحث مربوط به اولویت بندی الگوهای بازار کار جهت انتخاب بهترین الگو با رویکرد خاص و مهمی پیگیری می شود. در یک سطح عمومی، در دهه گذشته یا بیشتر شاهد تغییرات مهمی در ساختار سازمان ها و فعالیت های منابع انسانی و غالباً رکود عملکردی تعدادی از واحدهای اقتصادی مهم اروپایی به خصوص آلمان بوده ایم که هشداری جهت بهینه سازی الگوها یا سیستم های مدیریت منابع انسانی و روابط صنعتی بوده است (Shams, 1999: 21). نیروی انسانی جذب شده در سازمان به منزله یک ماده خام در اختیار مدیریت است و چنانچه طبق یک نظام آموزشی صحیح، مطابق و منطبق با اهداف سازمان تحت تعلیمات و کارآموزی لازم قرار گیرد، توسعه پیدا می کند و بارور می شود. آموزش های صحیح حرفه ای و شغلی سبب افزایش بازدهی در شغل فرد و نیز آمادگی برای قبول مسئولیت های آتی در او می گردد و در مجموع بهبود امور سازمان و اعتلای اثربخشی در سازمان می شود (Morley, 2004:354-355). یکی از وجوه اساسی تمایز سازمان ها از یکدیگر نوع، چگونگی و میزان دستاوردی است که از آموختن دارند. بدینگونه سازمان ها به تناسب آموزش پذیری در طیف های مختلفی از مراتب توسعه، سازمان فرابالنده، سازمان بالنده، سازمان عقب تر از زمان قرار می گیرد. (Kazemi, 2001:293) توانمندسازی در هر سازمانی به ماهیت، فرهنگ و نیازهای آن سازمان بستگی دارد. محققان دیگر از زوایای مختلف به آن نگریسته اند. بعنوان مثال خود کنترلی^۱، خود مدیریتی شغلی، گروه، نظام های مبتنی بر عملکرد، همگی تواناسازی یا توانمندسازی خوانده شده اند (aghayar, 2003:38). آن را نوعی حالت توانایی می داند. موضوعاتی چون غنی سازی شغلی^۲، پرداخت براساس عملکرد، سهم کارگران از کارخانه تنها به توانمندسازی فردی بر نمی گردد بلکه اینها روش های مدیریتی هستند که محیط را ایجاد و تمهیداتی فراهم می نمایند که کارکنان به حالت توانمندی خو بگیرند (Menon, 2001). از نظر «Druker» رشد اقتصادی مرهون توانمندکردن کارکنان فرهیخته است. سازمان توانمند محیطی است که

¹- self-controlling

²- job enrichment

کارکنان در گروه‌های مختلف، در انجام فعالیت‌ها با یکدیگر همکاری می‌کنند. توانمندسازی کارکنان، محوری‌ترین تلاش مدیران در نوآفرینی، تمرکز زدایی و حذف دیوان‌سالاری در سازمان‌ها می‌باشد. توانمند کردن افراد موجب می‌شود تا مدیران و سازمان سریع‌تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شوند. توانمندسازی موجب می‌شود که کارکنان، سازمان و شغل را از آن خود بدانند و از کار کردن در آن به خود ببالند. بدون توانمندسازی، نه مدیران و نه سازمان‌ها نمی‌توانند در دراز مدت کامیاب باشند. مدیرسازمان، مهمترین عامل در تواناسازی کارکنان می‌باشد. زیرا تمام عوامل محیطی سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. مدیر با تفویض اختیار و قدرت بیشتر به کارکنان، دادن استقلال و آزادی عمل به آنان، فراهم نمودن جو مشارکتی، ایجاد فرهنگ کارگروهی و با حذف شرایطی که موجب بی‌قدرتی کارکنان شده است، بستر لازم را برای توانمندی افراد فراهم می‌کند (Abdollahi, NavehIbrahim, 2006:45).

تکنیک‌ها و ابزارهای اندازه‌گیری بهره‌وری

تاکنون تکنیک‌های زیادی در این ارتباط توسعه یافته‌اند. این تکنیک‌ها را می‌توان تحت دو عنوان کلی روش‌های سنتی/قدیمی و روش‌های ساختار یافته/مدرن، دسته‌بندی کرد. روش‌های سنتی/قدیمی

(الف) معیار بهره‌وری جزئی: بهره‌وری جزئی، میزان ستانده به ازای هر واحد از یک نهاد منفرد (مثلاً ارزش افزوده به ازای هر کارمند) را اندازه‌گیری می‌کند.

(ب) معیار بهره‌وری جزئی توأم با ضریب سطح کیفیت: در اینجا بهره‌وری از حاصل ضرب ضریب سطح کیفیت در معیار بهره‌وری جزئی به دست می‌آید. ضریب سطح کیفیت بین صفر تا یک متغیر است. از این ضریب برای منظور کردن تاثیر کیفیت خدمت بر بهره‌وری استفاده می‌شود.

(ج) معیار بهره‌وری کل عوامل: در این روش تنها یک معیار واحد مطرح بوده و در محاسبه آن سعی می‌شود که از کلیه نهاده‌های مهم و مجموع ستانده‌ها (البته ستانده‌های خالص) استفاده شود.

(د) شاخص بهره‌وری: عبارت است از نسبت معیار بهره‌وری جزئی در دوره جاری به معیار بهره‌وری جزئی در دوره زمانی مبنا. این معیار به مدیریت امکان می‌دهد که بهره‌وری دوره جاری را با بهره‌وری دوره مبنا مقایسه کند. اگر بهره‌وری کاهش یابد، مدیریت متوجه می‌شود که باید برای بهبود اقدام کند.

روشهای ساختاریافته / مدرن

الف) فرآیند تحلیل سلسله مراتبی: یک تکنیک مدیریتی است که توسط پرفسور « توماس ساعتی» در اوایل دهه هفتاد میلادی در آمریکا مطرح شد. برای استفاده از این فرآیند، تحلیلگر باید هدف کلی را مشخص کرده و معیارهای دستیابی به آن هدف را انتخاب کند. فرآیند تحلیل مستلزم آن است که تحلیلگر مقایسه ذهنی در مورد اهمیت نسبی معیارهای مختلف در دستیابی به هدف کلی انجام دهد.

ب) تحلیل پوششی داده ها: یک تکنیک مشهور در علم مدیریت است. از این تکنیک برای اندازه گیری کارایی نسبی واحدهای عملیاتی، (با اهداف و منظورهایی یکسان) استفاده می شود. واحدهای عملیاتی اکثر سازمان ها دارای نهاده های متعدد (نظیر تعداد کارکنان، حقوق، ساعتهای عملیات، بودجه تبلیغات) و همچنین ستانده های متعدد (نظیر سود، سهم بازار و نرخ رشد) هستند.

ج) تحلیل شکاف: مدلی مفهومی است که توسط (Parasuraman and Partners, 1998) در آمریکا مطرح شده است. تحلیل شکاف ابزاری مدیریتی برای اندازه گیری کیفیت خدمات است. که در آن از یک فرآیند تحلیلی صرف در جمع آوری دریافت ها و انتظارات مشتریان، کارکنان خدماتی و مدیران استفاده می شود تا شکاف میان گروه های مزبور در صورت وجود مشخص شود. پنج نوع شکاف در این مدل باید تجزیه و تحلیل شود. اگر هر یک از شکاف ها از سطح پیش تعریف شده، فراتر رود، کیفیت خدمت رضایت بخش نیست، لذا برخی اقدامات اصلاحی برای بهبود کیفیت خدمات باید انجام شود. از تحلیل شکاف در تحلیل کیفیت خدمات بانک ها، فروشگاه های بزرگ، خدمات دولت در ازای پرداخت مالیات، مسیرهای مهم خطوط هوایی داخلی و غیر استفاده شده است (Mahboobi, 2003).

رابطه آموزش و بهره وری نیروی انسانی

بین آموزش و بهره وری پیوند عمیقی وجود دارد. در کلیه تعاریفی که از آموزش می شود و نهایتاً رسالتی که آموزش در قبال افراد جامعه به عهده دارد، همانا افزایش سطح آگاهی های عمومی و تخصصی فرد و در نتیجه بکارگیری آنها در جهت پیشبرد اهداف فردی و اجتماعی در زندگی روزمره ملت هاست. بدیهی است که هرچه قدر آموزش، بعد تخصصی تر داشته باشد رابطه نزدیک تری با بهره وری دارد. هنگامی ساختار نیازهای نیروی انسانی کشور و ساختار آموزشی نیروی انسانی برای کار می توانند در گسترش کشور به طور بهینه مفید واقع شوند و به افزایش بهره وری کمک کنند که برنامه ریزی این دو با یکدیگر هماهنگ، مرتبط و متعادل باشد. به طور کلی می توان ارتباط آموزش و بهره وری را در زمینه های زیر مورد توجه قرارداد:

جنبه فردی و روانی: فرد در طول دوره کودکی و نوجوانی آموزش رسمی می‌بیند و تقریباً بلافاصله پس از ترک موسسه آموزشی وارد بازار کار و اشتغال می‌شود. هر چقدر آموزش او با نیاز شغلی هم‌هنگی بیشتری داشته باشد از آموزش و شغل خود بهره بیشتری می‌برد. جنبه اجتماعی: دید افراد نسبت به انواع آموزش با انواع مشاغل ارتباط نزدیکی دارد. مشاغلی که نیازمند آموزش بیشتر و شرایط پذیرش مشکل‌تری هستند نسبت به مشاغل دیگر از اعتبار افزون‌تری برخوردارند. در عین حال افراد آموزش دیده به خدمات پزشکی، پلیس و دواير قضایی نیاز کمتری دارند. لذا برای مصارف تولیدی و عام‌المنفعه دیگر در نیروی انسانی صرفه جویی خواهد شد و به بهره‌وری بیشتر از منابع ملی کمک می‌کند.

جنبه اقتصادی: در کل اقتصاد یک کشور آموزش و اشتغال ارتباط نزدیکی با یکدیگر دارند. هرچقدر برنامه ریزی اقتصادی کشوری منظم‌تر و رشد و توسعه قسمت‌های مختلف آن روشن‌تر باشد نیروی انسانی و شرایطی که این نیرو باید واجد آن باشد آشکارتر خواهد بود. از آنجا که آموزش و پرورش باید (علاوه بر وظایف دیگر) پرورش و عرضه چنین نیرویی را فراهم آورد، برنامه ریزی درسی باید هم‌هنگی بیشتر را با نیازهای کشور داشته و طبعاً پیامد آن بهره‌وری افزون‌تری خواهد بود. (dievangahei,1996:316).

بهره‌وری، کارایی و اثربخشی

بهره‌وری: بهره‌وری یکی از مهمترین شاخص‌ها در سازمان می‌باشد که بیان می‌کند چه میزان از منابع مصرف شده، خروجیها و محصولات حاصل شده را بوجود آورده‌اند.

اثربخشی^۱: منظور از اثربخشی انجام کار درست می‌باشد یعنی چگونگی انجام فعالیت‌ها برای رسیدن به اهداف و مقاصد پیش‌بینی شده سازمان و با رابطه زیر اندازه‌گیری می‌شود:

کارایی^۲: کارایی انجام درست کارها، کارایی نامیده می‌شود. تعریف دیگر کارایی این است که چقدر می‌توان از منابع به نحو مطلوب استفاده نمود (Haji Ebrahim, H & Jafarian, Ahmad,2010:54).

مفهوم اثربخشی آموزش: نکته مهم و اساسی در مورد اثربخشی آموزشی این است که قبل از اینکه در صدد بررسی نحوه اندازه‌گیری اهداف باشیم، باید در پی انجام صحیح فرآیند آموزش و اطمینان از تحقق آن در هر مرحله از این فرآیند باشیم. اثربخشی و کیفیت آموزش، باید در طول فرآیند آموزش، ایجاد و تضمین شود و در پایان این فرآیند، برای اطمینان از صحت اقدامات و تحقق اهداف مورد بررسی و اندازه‌گیری قرار گیرد. اثربخشی

1 Effectiveness

2 Efficiency

آموزش از طریق بررسی کارایی درونی و برونی نظام آموزش سازمانی تعیین می شود. یعنی اگر بتوانیم کارایی درونی و برونی سیستم آموزش سازمان ها را اصلاح کنیم، تقریباً اثربخشی آموزش را تضمین کرده ایم (Khorasani, 2010).

مهمترین مدل های بهره وری آموزش منابع انسانی: مدل نظام روابط با کارکنان (آرمسترانگ). مدل بهره وری منابع انسانی از دیدگاه استنلی، بهره وری سازمانی یلسی (Alan A. Yelsey)، مدل بهره وری منابع انسانی دیدگاه توپکانگ (Tuikong) مدل سه P شامل سه مفهوم اساسی است: سوددهی^۱، عملکرد^۲ و بهره وری^۳. بهره وری هسته مرکزی (Bagheri, 2006). مدل سرآمدی EFQM^۴، مدل هرسی و گلداسمیت^۵، مدل دفتر حسابرسی عمومی کانادا^۶، مدل آزمایش اجتماعی، مدل ارزشیابی مبتنی بر مدافعه، مدل سالیوان^۷ یکی از مهمترین مدل های مهم که در بهره وری مدل بهره وری منابع انسانی مطرح است، مدل منابع انسانی از دیدگاه استنلی و مدل ایزو ۱۰۰۱۵ می باشد. کریستین استنلی (۲۰۰۱) مدل بهره وری منابع انسانی خود را در قالب ۴ بعد اساسی مورد توجه قرارداد. ابعاد فردی، آموزشی، سازمانی و شغلی بعد اصلی مدل استنلی هستند. این مدل نیز همچون بسیاری از مدل های دیگر فقط بر بخشی از برنامه های بهره وری منابع انسانی متمرکز است و صرفاً به ابعاد محدود شده است (Stanley, 2001).

مدل ایزو ۱۰۰۱۵، استاندارد جهانی ایزو ۱۰۰۱۵ توسط کمیته فنی ISO/ TC176 مدیریت و تضمین کیفیت و کمیته فرعی SC3 تهیه شده است. نمایندگان ۲۲ کشور، در دسامبر ۱۹۹۹ پیش نویس اصلی این استاندارد را طراحی کردند که به عنوان راهنمایی برای مجموعه فعالیت های آموزشی سازمان ها به کار برده می شود نقش این استاندارد، تهیه راهنما برای سازمان ها به منظور شناسایی و تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی و طراحی و برنامه ریزی آموزش، تدارک برای آموزش، ارزشیابی آموزش، کنترل و بهبود فرآیند اثربخشی بیشتر است و هدف آن کمک به سازمان هاست تا آموزش خود را به یک سرمایه گذاری موثرتر و کارا تر تبدیل کنند. یارمحمدیان، یعقوبی، انصاری و بهرامی (Yarmohammadian & Yaghoobi, Ansari, M& Bahrami, Susan. 2001) برای شناسایی شاخص های منابع

-
- 1 P ROfitAbility
 - 2 Performance
 - 3 Productivity
 - 4 European Foundation For Quality Management
 - 5 Hersey & GoldSmith
 - 6 The Auditor General of Canada
 - 7 Salivan

انسانی در بخش بهداشت و درمان تحقیق انجام داده و هدف‌ها طراحی و شناسایی شاخص‌های منابع انسانی در بخش بهداشت و درمان است که این کار با بررسی مدل‌ها و روش‌های تدوین شاخص‌ها و نهایتاً طراحی یک چهارچوب مفهومی جهت طبقه‌بندی و فهرست‌بندی شاخص‌های تدوین‌شده صورت گرفته است. در این تحقیق با توجه به اهمیت موضوع و اهداف پژوهشی از روش توصیفی-پیمایشی استفاده شده است. محیط پژوهش در این مطالعه بخش بهداشت، درمان و آموزش پزشکی ایران و جامعه پژوهش ادارات نیروی انسانی دانشگاه‌های علوم پزشکی و خدمات درمانی ایران است. جهت بررسی روند پژوهش در طرح تحقیقاتی شناسایی شاخص‌های منابع انسانی و به منظور عملی کردن مراحل مختلف علمی طرح یک چهارچوب اجرایی برای طرح تنظیم گردید و براساس آن شاخص‌ها تدوین و اعتبارسنجی شد. پس از مطالعه و بررسی مدل‌ها و الگوهای متعدد از جمله مدل دفتر حسابرسی عمومی کاندا، مدل سازمان بهداشت جهانی (WHO)، مدل سرآمدی EFQM، مدل مطلوب این طرح با عنوان مدل IPOO ارائه شده توسط «وینستون» (Winstone, 1998) جهت تدوین شاخص‌های کاربردی انتخاب گردیده است. شاخص‌های تدوین‌شده مورد اعتبارسنجی قرار گرفته است و در اداره نیروی انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان اجرا شده است. نتایج نشان داده است که شاخص‌های طراحی شده در زمینه مدیریت منابع انسانی به ۷ گروه طبقه‌بندی شده که شامل درون‌داد، فرآیند، برون‌داد، کارایی و بهره‌وری و پیامد است. جمع کل شاخص‌ها در این طبقات ۶۰ شاخص می‌باشد که از میان کل شاخص‌ها، ۵ شاخص در گروه درون‌داد، ۲۱ شاخص در گروه فرآیند، ۱۰ شاخص برون‌داد، ۴ شاخص در گروه اثربخشی، ۱۴ شاخص مربوط به بهره‌وری و ۲ شاخص مربوط به پیامدها است. سپس برای هر یک از شاخص‌ها شناسه شناسنامه‌ای تهیه گردیده و در آنان نیروی انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان به صورت آزمایشی محاسبه و اعتبارسنجی شده است. «احمدی» (Ahmadi, 2001) با هدف شناسایی و ارائه الگوی بهبود بهره‌وری نیروی انسانی به طراحی مدل بهبود بهره‌وری نیروی انسانی با نگرش مدیریت بهره‌وری در دوره دکتری پرداخته است. برای این منظور فرضیه‌های پژوهش وی در یک چهارچوب نظری که منتج از بررسی ادبیات مدیریت بهره‌وری و بهره‌وری منابع انسانی تدوین گردید. براین اساس مولفه‌های مختلف مدل بهره‌وری نیروی انسانی از ابعاد انگیزشی، رقابت، خلاقیت و نوآوری، سبک رهبری، آموزش کاربردی و عمومی، جنسیت، تجربه در شغل کنونی، تجربه در مشاغل مختلف و امتیاز بهره‌وری نیروی انسانی بیان شده‌اند. جهت سنجش مولفه‌های انگیزش، رقابت، خلاقیت و نوآوری سبک رهبری و آموزش پرسشنامه توزیع شده است که از طریق آن جنسیت، تجربه در شغل کنونی و تجربه در سایر

مشاغل نیز بدست آمده است. همچنین امتیاز بهره وری نیروی انسانی از طریق امتیاز مکتسبه که حاصل متغیرهای متنوعی در رابطه با بهره وری نیروی انسانی بوده، در نظر گرفته شده است. این تحلیل ها از جنبه های مختلف بوده و در آنها اختلاف بین وضع موجود مولفه ها (یعنی ادراک کارکنان از این مولفه ها) و وضع مطلوب (یعنی انتظار کارکنان از این مولفه ها) بررسی شده است. درخششی پور (Derakhsheshi Pour, 2005) پروژه ای را به منظور شناخت عوامل موثر بنیادی سیستم ایزو بر بهره وری منابع انسانی شرکت آب و فاضلاب استان گیلان انجام داده است و محورهای اصلی تحقیق که برگرفته از تجارب پژوهشگران با انجام مصاحبه و پرسشنامه با مدیران و دست اندرکاران شرکت آبفای استان گیلان که قبلاً در ستاد شرکت، استاندارد ایزو را مستقر نموده اند عبارتند از : ۱- افزایش بهره وری کارکنان. ۲- کاهش بوروکراسی (کاغذ بازی) اداری. ۳- افزایش مشارکت کارکنان ۴- بهبود گردش کارها و ارائه خدمات. در این رابطه چهار فرضیه اصلی در نظر گرفته شده که با استفاده از ابزار پرسشنامه و روش تحقیق پیمایشی از نوع میدانی مورد آزمون قرار گرفته اند. کلیه فرضیه های در نظر گرفته شده با ضریب بالای ۹۹٪ مورد تأیید قرار گرفته است. فرضیه های آزمون شده به شرح ذیل می باشد: ۱- استقرار سیستم ایزو، موجب افزایش بهره وری منابع انسانی می شود. ۲- بهبود گردش کارها و ارائه خدمات موجب افزایش بهره وری منابع انسانی می شود. ۳- کاهش بوروکراسی موجب افزایش بهره وری منابع انسانی می شود. ۴- افزایش مشارکت کارکنان موجب افزایش بهره وری منابع انسانی می شود. پس از آزمون فرضیه ها مشخص گردید چهار متغیر مستقل کاهش بوروکراسی و استقرار ایزو، افزایش مشارکت کارکنان و بهبود گردش کارها و ارائه خدمات با همدیگر حدود ۶۶٪ از تغییرات در بهره وری منابع انسانی را پیش بینی می کند. تحلیل نتایج نشان می دهد که آنچه حائز اهمیت است آن است که ضرورت دارد انسانها به عنوان با ارزش ترین منابع سازمانی مورد توجه ویژه قرار گیرند زیرا این انسان ها هستند که در نهایت پیاده کننده سیستم های مدیریتی بوده و در کسب نتایج سیستم ها تاثیر بسزایی دارند.

بهره وری آموزش منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی:

تهیه برنامه های آموزشی کوتاه مدت قبل از خدمت یا حین خدمت در جهت افزایش اطلاعات، مهارتها و دانش شغلی و بینش کارکنان (اعضای هیات علمی، مدیران و کارمندان) در رده های مختلف، تعیین و تهیه سرفصل های دروس و محتوای برنامه های آموزشی مورد نیاز دانشگاه و اجرای دوره های مذکور، تهیه چگونگی برگزاری آزمون های پایان دوره، صدور مجوز و همچنین ارزیابی دوره های آموزشی به منظور رفع نواقص و بالابردن کیفیت دوره های مشابه آتی، همچنین اعزام کارکنان به همایشها و سمینارها به منظور ارتقاء و به

روز کردن قابلیت‌های آموزشی آنان، تهیه و تدوین تقویم آموزشی به منظور سازماندهی برنامه‌های آموزشی دانشگاه، ارائه خدمات آموزشی در سراسر کشور، تسهیل امور آموزشی و همچنین خدماتی، تولیدی، بازرگانی، فنی و حرفه‌ای و آموزش پزشکی و پرورشی است در نهایت بطور کلی، بهره‌وری آموزش منابع انسانی، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای ادامه حیات علمی اثربخش در دانشگاه‌ها و سازمان‌ها محسوب می‌شود. بنظر می‌رسد زمان آن فرارسیده که مدیران، مسئولین و کارشناسان به تبیین مفهوم بهره‌وری منابع انسانی پرداخته و به ترسیم چهارچوب نظری و عملی آن، تجزیه و تحلیل روش‌های اثربخش بهره‌وری و استفاده از تجربیات موفق بین‌المللی اقدام بردازند، چرا که بهره‌وری منابع انسانی راهی مطمئن، تدریجی، مشارکتی و درازمدت جهت کیفیت بخشی به مجموعه فعالیت‌ها در انجام هرچه بهتر وظائف آموزشی، پژوهشی و اجرایی در دانشگاه آزاد می‌باشد. (Law Office of Islamic Azad University, 2014) لذا در راستای اهمیت و ضرورت ارتقای بهره‌وری کارکنان دانشگاه پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال است که چه مدلی را با توجه به ابعاد، مولفه‌ها، فرآیند، و عوامل تشکیل‌دهنده بهره‌وری فرآیند آموزش منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی می‌توان ارائه نمود؟

روش تحقیق

این پژوهش از لحاظ رویکرد پژوهشی از روش پژوهشی آمیخته از نوع اکتشافی می‌باشد. بنابراین رویکرد این پژوهش ترکیبی از رویکردهای کیفی و کمی (آمیخته) است که در آن از روشهای کیفی مقتضی از جمله مصاحبه اکتشافی جهت استخراج مولفه‌ها و همچنین سنجش‌های پژوهش استفاده شده و از روش‌های کمی برای تایید مدل‌های اندازه‌گیری و آزمون مدل مفهومی استفاده شده است. (Delaware, A & Kushki, Sh, 2013). ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، به صورت مصاحبه و در بخش کمی برای سنجش متغیرهای مدل پس از مصاحبه ۱۲ مولفه شناسایی و در قالب ۸۰ شاخص پرسشنامه محقق ساخته براساس طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) استفاده شده است، این پرسشنامه براساس مدل مفهومی که از داده‌های کیفی شده، صورت بندی و طراحی شد که به منظور محاسبه پایایی از ضریب آلفای کرونباخ بهره‌گرفته شده و نتیجه قابل قبول بوده است.

الف) بخش کیفی: دلیل بکارگیری روشهای کیفی وجود ضعف در پیشینه نظری و تجربی تحقیق و نیز عدم اجماع محققین نسبت به معیارهای استقرار ارتقا بهره‌وری آموزش منابع

انسانی و همچنین عدم وجود الگوی مناسب در این زمینه می‌باشد. جامعه آماری در بخش کیفی شامل کلیه صاحب نظران و خبرگان حوزه آموزش منابع انسانی بوده است و روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند و گلوله برفی^۱ خواهد بود. بنابراین روش نمونه‌گیری در طرح کیفی حاضر، نمونه‌گیری نظری انتخاب هدفمند اطلاع‌رسانان کلیدی بر اساس اطلاعات خاصی که از موضوع پژوهش دارند خواهد بود. نمونه‌گیری از صاحب‌نظران در این پژوهش تا زمانی ادامه پیدا کرد که فرایند اکتشاف و تجزیه و تحلیل به نقطه اشباع نظری^۲ رسید در این قسمت ۹ سؤال مطرح شده است که بین ۱۵ صاحب نظر از طریق مصاحبه به شرح زیر مورد اکتشاف قرار گرفت.

مرحله اول: پژوهش کیفی به بیان سوالات باز پاسخ طراحی شده، مصاحبه شونده‌گان مشخص شدند مصاحبه‌های عمیق صورت گرفته، کدگذاری باز، محوری و انتخابی، مصاحبه‌ها ضبط شده پیاده شد متن کدگذاری شد سپس مقوله‌ها توصیف گردید پس از توصیف مقوله‌ها، مقوله‌ها از طریق فن دلفی در اختیار صاحب نظران و متخصصان قرار گرفته است. در مرحله دوم: از روش فن دلفی استفاده گردید تا برای مقوله‌ها بتوان برای تهیه پرسشنامه گویه‌های مناسب طراحی شود که در نهایت گویه‌ها مشخص شده و سوالات طراحی شده تا بتوان برای نمونه کمی مورد استفاده قرار گیرد.

ب) بخش کمی: برای انتخاب نمونه آماری پژوهش، با توجه به جنسیت‌های مختلف، لزوم مشارکت آنها در طرح پژوهش، در بخش کمی پژوهش ابتدا از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای و سپس از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد. نمونه آماری تحقیق واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران که در ۵ دسته بندی جغرافیایی (شمال، جنوب، شرق، غرب و مرکز) تشکیل می‌دهد که پس از این دسته بندی از هر طبقه به صورت تصادفی ساده یک واحد انتخاب گردید در انتخاب نمونه از مرکز که فقط یک واحد دانشگاهی قرار داشت به ناچار از کارکنان همان واحد استفاده گردید

تجزیه و تحلیل داده‌ها ابتدا در آمار توصیفی متغیرهای پژوهش، شاخص‌های مرکزی و پراکندگی برای ابعاد مستخرجه بهره‌وری آموزش منابع انسانی در دانشگاه گزارش گردیده است.

1- Snowball sampling

2- Theoretical Saturation

جدول ۱: شاخص‌های مرکزی و پراکندگی ابعاد مستخرجه بهره‌وری آموزش منابع انسانی در دانشگاه

رفتاری	سیاست‌گذاری	آموزشی	بعد
۴,۱۱۰۳	۴,۳۲۴۷	۴,۱۵۰۳	میانگین
۰,۴۱۷۷۴	۰,۳۷۱۵۹	۰,۳۵۱۹۱	انحراف معیار
-۰,۲۵۶	-۰,۷۹۱	۰,۰۳۱	چولگی
-۰,۳۶۷	۰,۶۸	-۰,۶۲۶	کشیدگی
۱	۱	۱	کمینه مقدار
۵	۵	۵	بیشینه مقدار

با توجه به جدول فوق، بیشترین میانگین مربوط به بعد سیاست‌گذاری و کمترین میانگین مربوط به بعد رفتاری می‌باشد. از نظر چولگی و کشیدگی عوامل فوق در بازه قابل قبولی قرار دارند و می‌توان ادعا نمود توزیع آنها نرمال باشد
استنباط آماری داده‌ها

بررسی نرمال بودن نهایی ابعاد بهره‌وری آموزش منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی نرمال بودن داده‌های مربوط به متغیرهای پژوهش با استفاده از آزمون‌های کولموگروف - اسمیرنوف و شاپیرو-ویلک مورد بررسی قرار گرفت .

جدول ۲: خلاصه آزمون شاپیرو ویلک و کولموگروف - اسمیرنوف مولفه‌های مستخرجه

سطح	کولموگروف - اسمیرنوف			شاپیرو - ویلک		
	معناداری	درجه آزادی	سطح	معناداری	درجه آزادی	سطح
آموزشی	۰,۷۴۱	۳۷۳	۰,۱۳۵	۰,۹۶۷	۳۷۳	۰,۷۴۱
سیاست‌گذاری	۰,۷۵۳	۳۷۳	۰,۹۴	۰,۹۷۲	۳۷۳	۰,۷۵۳
رفتاری	۰,۷۰۲	۳۷۳	۰,۲۱۵	۰,۹۸۴	۳۷۳	۰,۷۰۲

چنانکه در اطلاعات جدول بالا مشاهده می‌شود، سطح معنی‌داری در همه متغیرها بزرگتر از ۰,۰۵ می‌باشد، به عبارت دیگر توزیع مربوط به همه عوامل، نرمال می‌باشد.
به منظور تعیین الگوی مناسب برای ابعاد بهره‌وری آموزش منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی از مدل تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردیده است. تحلیل عاملی تأییدی بعد از مشخص کردن عامل‌های پیش تجربی، از طریق تعیین برازندگی مدل عاملی تعیین شده،

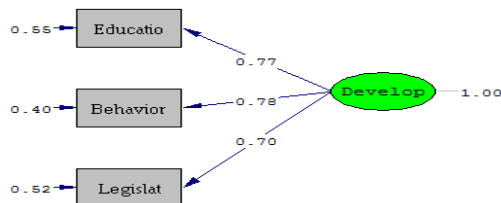
تطابق بهینه ساختارهای عاملی مشاهده شده و نظری را برای مجموعه داده‌ها آزمون می‌کند (هومن، ۱۳۸۷).

شکل ۱ نمودار مسیر برازش شده به داده‌ها را نشان می‌دهد. همانگونه که شاخص‌های χ^2 - دو و RMSEA نشان می‌دهند، مدل اصلاح شده برازش مناسبتری را به داده‌ها ارائه می‌کند. خروجی‌های مدل در جدول ۳ مورد بررسی قرار گرفته است نشان می‌دهد شاخص‌های برازش مدل در وضعیت مطلوبی قرار گرفته است.

جدول ۳: شاخص‌های برازش تحلیل مسیر مدل

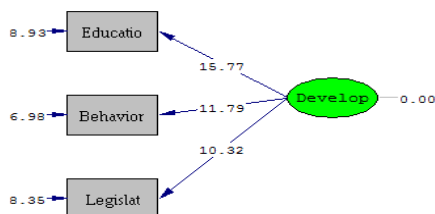
مدرک تحصیلی	زن (کل)	مرد (کل)	جمع کل
دیپلم	-	۱	۱
فوق دیپلم	۱۶	۹	۲۵
لیسانس	۳۲۱	۲۴۰	۵۶۱
فوق لیسانس	۱۰۰	۷۹	۱۷۹
جمع کل	۴۳۷	۳۲۹	۷۶۶

به منظور اجرای مدل، هر یک از ابعاد، به اختصار آورده شده است. با توجه به اینکه در مدل آزمون شده بالا، مسیرهای بین متغیرها همان موثر بودن عوامل مورد نظر هستند. در شکل ۱، برآورد ضرایب استاندارد مسیرها به همراه بار عاملی هر یک از متغیرها آورده شده است.



Chi-Square=4.68, df=2, P-value=0.00000, RMSEA=0.060

شکل ۱: مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد



Chi-Square=4.68, df=2, P-value=0.00000, RMSEA=0.060

شکل ۲: مدل ساختاری پژوهش در حالت معناداری ضرایب

شکل ۱ کلیه‌ی مقادیر پارامترهای مربوط به بهره‌وری آموزش منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی به همراه ضرایب مسیر، مقدار t و وضعیت آنها نشان داده شده است که در جدول زیر به صورت خلاصه آورده شده است.

جدول ۴: برآوردهای مربوط به مدل بهره‌وری آموزش منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی

بعد	ضریب مسیر	مقدار t	وضعیت
آموزشی	۰,۷۷	۱۵,۷۷	پذیرفته شد
رفتاری	۰,۷۸	۱۱,۷۹	پذیرفته شد
سیاست‌گذاری	۰,۷۰	۱۰,۳۲	پذیرفته شد

در ادامه به بررسی اثر هر یک از مولفه‌ها به تفکیک مولفه‌ها بر روی عوامل شناسایی شده پرداخته شده است.

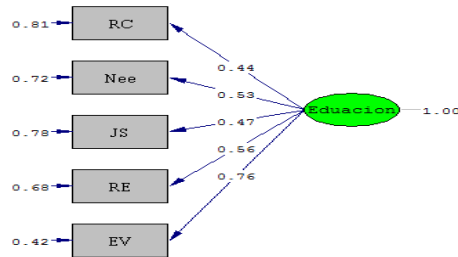
بعد آموزشی

شکل ۳ نمودار مسیر برازش شده به داده‌ها را نشان می‌دهد. که شاخص‌های χ^2 -دو و RMSEA، مدل اصلاح شده برازش مناسبتری را به داده‌ها ارائه می‌کند. خروجی‌های مدل در جدول زیر مورد بررسی قرار گرفته که در وضعیت مطلوبی قرار گرفته است.

جدول ۵: شاخص‌های برازش تحلیل مسیر مدل برای بعد آموزشی بهره‌وری آموزش منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی که نشان می‌دهد شاخص‌های برازش مدل در وضعیت مطلوبی قرار گرفته است.

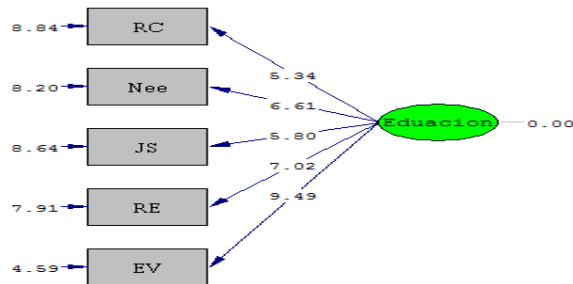
شاخص‌های برازش		نام شاخص
مقدار	حد مجاز	
۲,۰۷	کمتر از ۳	Chi-square/df
۰,۰۵۷	کمتر از ۰/۱	RMSEA (ریشه میانگین خطای برآورد)
۰,۹۱	بالاتر از ۰/۹	CFI (برازندگی تعدیل یافته)
۰,۹۱	بالاتر از ۰/۹	NFI (برازندگی نرم شده)
۰,۹۶	بالاتر از ۰/۸	GFI (نیکویی برازش)
۰,۸۸	بالاتر از ۰/۸	AGFI (نیکویی برازش تعدیل شده)

در شکل ۳، برآورد ضرایب استاندارد مسیره‌ها به همراه بار عاملی هر یک از متغیرها آورده شد.



Chi-Square=8.27, df=4, P-value=0.00001, RMSEA=0.057

شکل ۳: مدل ساختاری بعد آموزشی بهره‌وری آموزش منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی در حالت تخمین ضرایب استاندارد



Chi-Square=8.27, df=4, P-value=0.00001, RMSEA=0.057

شکل ۴: مدل ساختاری بعد آموزشی بهره‌وری آموزش منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی در حالت معناداری ضرایب

شکل ۴ کلیه‌ی مقادیر پارامترهای مربوط به بعد آموزشی بهره‌وری آموزش منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی به همراه بارهای عاملی نشان می‌دهد که در جدول ۶ به صورت خلاصه آورده شده است.

جدول ۶: برآوردهای مربوط به بعد آموزشی بهره‌وری آموزش منابع انسانی در دانشگاه

مسیر	بار عاملی	مقدار t	وضعیت
آموزشی <---	شناسایی مسئله یا مشکل آموزشی	۰,۴۴	پذیرفته شد
آموزشی <---	نیازسنجی آموزشی	۰,۵۳	پذیرفته شد
آموزشی <---	آموزش (در بعد امنیت و رضایت شغلی)	۰,۴۷	پذیرفته شد
آموزشی <---	ابعاد آموزش (روابط)	۰,۵۶	پذیرفته شد
آموزشی <---	فرآیند آموزش (ارزشیابی)	۰,۷۶	پذیرفته شد

جدول فوق نشان می‌دهد که بارهای عاملی استاندارد شده برای مولفه‌های مربوط به بعد آموزشی از وضعیت مطلوبی برخوردار هستند.

بعد رفتاری

شکل ۵ نمودار مسیر برازش شده به داده‌ها را نشان می‌دهد. همانگونه که شاخص‌های χ^2 و RMSEA نشان می‌دهند، مدل اصلاح شده برازش مناسبتری را به داده‌ها ارائه می‌کند. خروجی‌های مدل در جدول ۷ مورد بررسی قرار گرفته است.

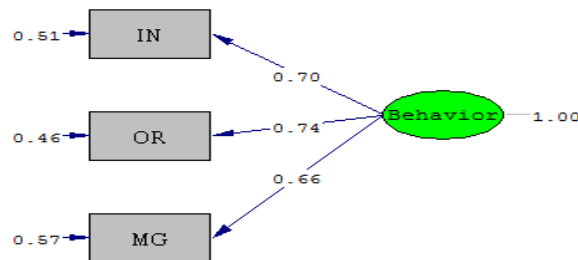
جدول ۷: شاخص‌های برازش تحلیل مسیر مدل برای بعد رفتاری بهره‌وری آموزش منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی

نام شاخص	شاخص‌های برازش
	مقدار حد مجاز
Chi-square/df	۲,۴۰ کمتر از ۳
RMSEA (ریشه میانگین خطای برآورد)	۰,۰۷۸ کمتر از ۰/۱
CFI (بrazندگی تعدیل یافته)	۰,۹۷ بالاتر از ۰/۹
NFI (بrazندگی نرم شده)	۰,۹۶ بالاتر از ۰/۹
GFI (نیکویی برازش)	۰,۹۵ بالاتر از ۰/۸

AGFI (نیکویی برازش تعدیل شده)	۰,۹۳	بالاتر از ۰/۸
-------------------------------	------	---------------

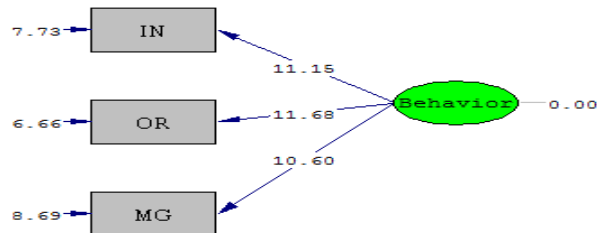
همانگونه که مشاهده می شود شاخص های برازش مدل در وضعیت مطلوبی قرار گرفته است.

با توجه به اینکه در مدل آزمون شده بالا، مسیرهای بین متغیرها همان ابعاد مورد نظر هستند. در شکل ۵، برآورد ضرایب استاندارد مسیره با همراه بار عاملی هر یک از متغیرها



Chi-Square=4.81, df=2, P-value=0.00000, RMSEA=0.078

شکل ۵: مدل ساختاری بعد رفتاری بهره‌وری آموزش منابع انسانی در دانشگاه در حالت تخمین ضرایب استاندارد



Chi-Square=4.81, df=2, P-value=0.00000, RMSEA=0.078

شکل ۶: مدل ساختاری بعد رفتاری بهره‌وری آموزش منابع انسانی در دانشگاه در حالت معناداری ضرایب

همان‌طور که در شکل ۵ نشان داده شده است، کلیه مقادیر پارمترهای مربوط به بعد رفتاری بهره‌وری آموزش منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی به همراه بارهای عاملی نشان داده شده است که در جداول زیر به صورت خلاصه آورده شده است.

جدول ۸: برآوردهای مربوط به بعد رفتاری بهره‌وری آموزش منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی

مسیر	بار عاملی	مقدار t	وضعیت
رفتاری <--- آموزش، کسب دانش و مهارت (فردی)	۰,۷۰	۱۱,۱۵	پذیرفته شد
رفتاری <--- ابعاد آموزش (سازمانی)	۰,۷۴	۱۱,۶۸	پذیرفته شد
رفتاری <--- آموزش (در بعد مدیریتی)	۰,۶۶	۱۰,۶۰	پذیرفته شد

همان‌طور که در جدول فوق نشان داده می‌شود، بارهای عاملی استاندارد شده برای مولفه‌های مربوط به بعد رفتاری بهره‌وری آموزش منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی از وضعیت مطلوبی برخوردار هستند.

بعد سیاست‌گذاری

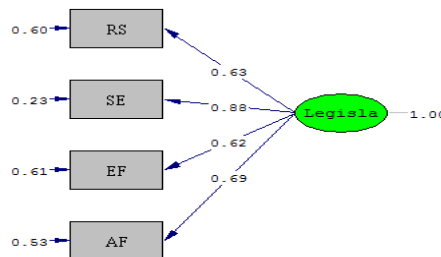
شکل ۷ نمودار مسیر برازش شده به داده‌ها را نشان می‌دهد. همانگونه که شاخص‌های χ^2 - دو و RMSEA نشان می‌دهند، مدل اصلاح شده برازش مناسبتری را به داده‌ها ارائه می‌کند. خروجی‌های مدل در جدول ۹ مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۹: شاخص‌های برازش تحلیل مسیر مدل برای بعد سیاست‌گذاری بهره‌وری آموزش منابع انسانی در دانشگاه

نام شاخص	شاخص‌های برازش	
	مقدار	حد مجاز
Chi-square/df	۲,۲۹	کمتر از ۳
RMSEA (ریشه میانگین خطای برآورد)	۰,۰۶۴	کمتر از ۰/۱
CFI (بrazندگی تعدیل یافته)	۰,۹۸	بالاتر از ۰/۹
NFI (بrazندگی نرم شده)	۰,۹۸	بالاتر از ۰/۹
GFI (نیکویی برازش)	۰,۹۸	بالاتر از ۰/۸
AGFI (نیکویی برازش تعدیل شده)	۰,۹۱	بالاتر از ۰/۸

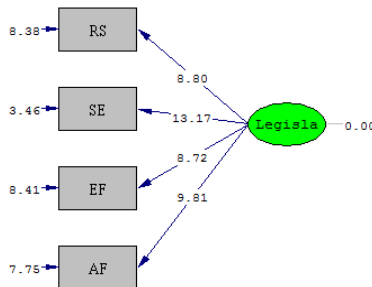
همانگونه که مشاهده می شود شاخص های برازش مدل در وضعیت مطلوبی قرار گرفته است. در جدول زیر، به منظور اجرای مدل، هر یک از مولفه‌ها، به اختصار آورده شده است. با توجه به اینکه در مدل آزمون شده بالا، مسیرهای بین متغیرها همان ابعاد مورد نظر هستند.

در شکل ۷، برآورد ضرایب استاندارد مسیرها به همراه بار عاملی هر یک از متغیرها است.



Chi-Square=6.87, df=3, P-value=0.00000, RMSEA=0.064

شکل ۷: مدل ساختاری بعد سیاست‌گذاری بهره‌وری آموزش منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی در حالت تخمین ضرایب استاندارد



Chi-Square=6.87, df=3, P-value=0.00000, RMSEA=0.064

شکل ۸: مدل ساختاری بعد سیاست‌گذاری بهره‌وری آموزش منابع انسانی در دانشگاه در حالت معناداری ضرایب

همان‌طور که در شکل ۷ نشان داده شده است، کلیه‌ی مقادیر پارمترهای مربوط به بعد سیاست‌گذاری بهره‌وری آموزش منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی به همراه بارهای عاملی نشان داده شده است که در جدول زیر به صورت خلاصه آورده شده است.

جدول ۱۰: برآوردهای مربوط به بعد سیاست‌گذاری بهره‌وری آموزش منابع انسانی در دانشگاه

وضعیت	مقدار t	بار عاملی	مسیر
پذیرفته شد	۸,۸۰	۰,۶۳	احترام و اعتبار بخشیدن <---
پذیرفته شد	۱۳,۱۷	۰,۸۸	عزت نفس و خود باوری <---
پذیرفته شد	۸,۷۲	۰,۶۲	کارایی (جنبه‌های روابط کاری) <---
پذیرفته شد	۹,۸۱	۰,۶۹	اثربخشی <---

همان‌طور که در جدول فوق نشان داده می‌شود، بارهای عاملی استاندارد شده برای سوالات مربوط به بعد سیاست‌گذاری بهره‌وری آموزش منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی از وضعیت مطلوبی برخوردار هستند. نتیجه آزمون تی تک نمونه‌ای در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۱۱: آزمون تی تک نمونه‌ای به منظور بررسی وضعیت بهره‌وری آموزش منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی

ارزش آزمون = ۳						
بعد	مؤلفه	مقدار تی	درجه آزادی	سطح معناداری (دو دامنه)	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵ درصد از اختلاف
					حد پایین	حد بالا
شناسایی مسئله یا مشکل آموزشی		۲۶,۲۴۷	۳۷۲	۰,۰۰۰	۱,۰۰۷۴	۰,۹۳۲
		۳۱,۳۲	۳۷۲	۰,۰۰۰	۱,۱۰۴۹	۱,۰۳۵۳
آموزش (در بعد امنیت و رضایت شغلی)		۳۶,۹۱۷	۳۷۲	۰,۰۰۰	۱,۱۴۱۳	۱,۰۸۰۳

۱,۱۵۱۹	۰,۹۹۴۴	۱,۰۷۳۲	۰,۰۰۰	۳۷۲	۲۶,۸۸۳	ابعاد آموزش (روابط)
۱,۲۴۳۴	۱,۰۶۳۵	۱,۱۵۳۴	۰,۰۰۰	۳۷۲	۲۵,۳۰۴	فرآیند آموزش (ارزشیابی)
۱,۲۰۰۱	۱,۰۳۲۷	۱,۱۱۶۴	۰,۰۰۰	۳۷۲	۲۶,۳۰۵	آموزش، کسب دانش و مهارت (فردی)
۱,۳۴۵۳	۱,۱۹۶۱	۱,۲۷۰۷	۰,۰۰۰	۳۷۲	۳۳,۶۱۱	ابعاد آموزش (سازمانی)
۱,۲۸۶۶	۱,۱۴۳۸	۱,۲۱۵۲	۰,۰۰۰	۳۷۲	۳۳,۵۸۱	آموزش (در بعد مدیریتی)
۱,۳۶۰۷	۱,۲۱۰۷	۱,۲۸۵۷	۰,۰۰۰	۳۷۲	۳۳,۸۱۴	احترام و اعتبار بخشیدن
۱,۴۰۳۹	۱,۲۹۱	۱,۳۴۷۴	۰,۰۰۰	۳۷۲	۴۷,۱۰۵	عزت نفس و خود باوری
۱,۴۱۶۱	۱,۲۵۲۶	۱,۳۳۴۴	۰,۰۰۰	۳۷۲	۳۲,۱۹۸	کارایی (جنبه های روابط کاری)
۱,۳۹۰۴	۱,۲۷۱۹	۱,۳۳۱۱	۰,۰۰۰	۳۷۲	۴۴,۳۱۴	اثربخشی

برای اینکه بدانیم وضعیت ابعاد و مولفه‌های شناسایی شده در بهره‌وری آموزش منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی به چه میزان است، با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها و مقیاس فاصله ای متغیرها از آزمون t استفاده شد. در این قسمت با توجه به اینکه مقیاس ۵ درجه‌ای است، ارزش عددی برای مقایسه با آماره تی را عدد ۳ در نظر گرفتیم. در ادامه فرض همان -طور که در جدول مشاهده می‌شود، سطح معناداری در همه متغیرها کمتر از پنج صدم می‌باشد و بنابراین فرض صفر برای همه فروض، با ۹۵ درصد اطمینان رد و فرض پژوهش تأیید می‌شود. با توجه به اینکه اختلاف میانگین برای مولفه‌ها، مثبت است، می‌توانیم بگوییم میانگین مشاهده شده برای آنها در وضعیت مطلوبی قرار دارد.

یافته‌ها

بعد از تحلیل داده‌ها در پژوهش حاضر و بررسی هر یک از سؤال‌های پژوهش، نتایج حاصل گشت که در این قسمت سعی در تفسیر درست و دقیق نتایج شده است.

سوال اول: ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های بهره‌وری فرآیند آموزش در دانشگاه آزاد کدامند؟

یافته‌های بدست آمده نشان داد ۳ بعد آموزشی، سیاست‌گذاری و رفتاری و ۱۲ مولفه در بهره‌وری فرآیند آموزش در دانشگاه آزاد اثرگذار هستند.

ردیف	نام بعد	رتبه
۱	آموزشی	۱
۲	رفتاری	۲
۳	سیاست‌گذاری	۳

در این خصوص یافته‌ها نشان داد بعد آموزشی دارای بیشترین اثرگذاری در بهره‌وری فرآیند آموزش می‌باشد که با توجه به مولفه‌های آن شامل شناسایی مسئله یا مشکل آموزشی، نیازسنجی آموزشی، آموزش (در بعد امنیت و رضایت شغلی)، ابعاد آموزش (روابط)، فرآیند آموزش (ارزشیابی) منطقی به نظر می‌رسد زیرا بدون شک در بهره‌وری فرآیند آموزش اولین مرحله شناخت دقیق وضعیت و مشکلات موجود بر سر راه آموزش می‌باشد و بدون شناسایی مسئله و مشکل عملاً امکان برنامه‌ریزی در جهت افزایش بهره‌وری غیر ممکن به نظر می‌رسد، همچنین در مرحله دوم برای بهبود بهره‌وری در آموزش باید بخوبی نیازهای آموزشی کارکنان شناسایی گردد و در واقع نیازسنجی آموزش برای هر یک از کارکنان مورد نظر بخوبی صورت گیرد زیرا تبیین دقیق نیازهای آموزشی موجب می‌شود اقدامات آموزشی در راستای نیازها در فرآیند آموزش در نظر گرفته شود و در پی آن بهبود و ارتقاء بهره‌وری امری طبیعی و قابل انتظار می‌باشد. در گام بعدی باید بخوبی فرآیند آموزش با امنیت و رضایت شغلی کارکنان منافاتی نداشته باشد زیرا نبود امنیت و رضایت بعنوان یکی از موانع اصلی بهبود بهره‌وری فرآیند آموزشی شناخته می‌شود که سبب همراهی و تمایل کارکنان در موفقیت فرآیند آموزش و یا بلعکس می‌گردد. در نهایت روابط و فرآیند ارزشیابی هم از مولفه‌های اثرگذار در جهت اجرای موفقیت‌آمیز فرآیند آموزش می‌باشد، فقدان یک سیستم ارزشیابی مناسب سبب گمراهی و انحراف کل فرآیند آموزش می‌شود که باید بعنوان آخرین مرحله در اجرا مورد نظر قرار گرفته شود.

بعد رفتاری نیاز با مولفه‌های همچون آموزش، کسب دانش و مهارت (فردی)، ابعاد آموزش (سازمانی)، آموزش (در بعد مدیریتی) در جایگاه دوم اثرگذاری در بهره‌وری فرآیند آموزش

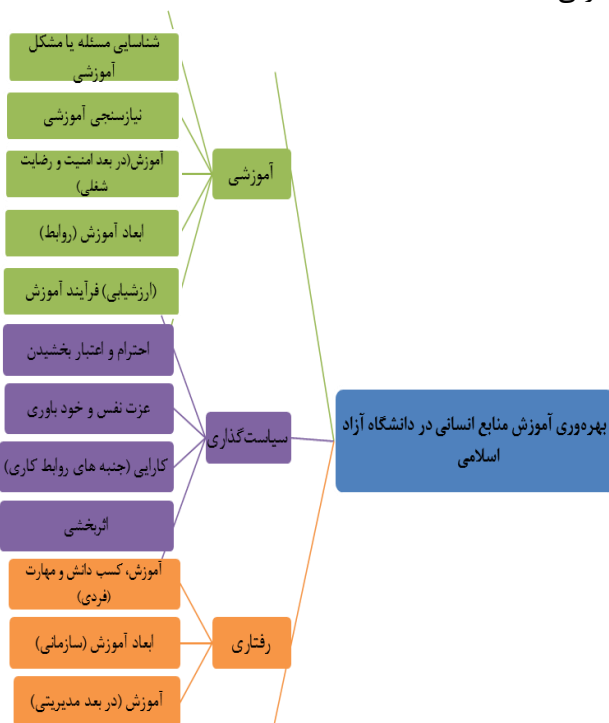
جای گرفته اند، از آنجا که عوامل رفتاری به ویژگی های کارکنان و مدیران در فرایندهای آموزش سازمانی اشاره دارد نقش آن در کاهش و افزایش بهره وری این فرایندها غیرقابل انکار می باشد. دانش و مهارت های فردی چه در سطح کارکنان و چه در سطح مدیران می تواند به بهبود بهره وری فرایند آموزش کمک شایانی کند، زیرا اگر کارکنان از دانش و مهارت لازم جهت بهره برداری از آموزش های سازمانی برخوردار می باشد این موضوع کمک می کند تا بدین وسیله بتوانند عملکرد و کارایی خود را به میزان قابل توجه ای افزایش دهند همچنین این موضوع در سطح مدیران نیز صدق می کند چرا که اگر مدیران بخوبی با بهره وری فرایند آموزش آشنا باشند تصمیمات کاربردی و عملیاتی در این زمینه اتخاذ خواهند کرد که در تسهیل انجام فرایندهای آموزشی اثرگذار می باشد. همچنین عزم و جدیت فرهنگ سازمانی در خصوص فرایند آموزش در حوزه سازمانی و مدیریتی می تواند زمینه و بستر لازم جهت بهبود و ارتقاء بهره وری فرایند آموزش را فراهم سازد.

در نهایت بعد سیاستگذاری بعنوان آخرین عامل اثرگذار با مولفه های همچون احترام و اعتبار بخشیدن، عزت نفس و خود باوری، کارایی (جنبه های روابط کاری) و اثربخشی مطرح گردید. ماهیت سیاستگذاری بدلیل مرجع بودن آن از اهمیت زیادی برخوردار است هرچند که در این پژوهش در رتبه آخر اثرگذاری قرار گرفته است. اگر سازمان (دانشگاه آزاد) در راستای بهره وری فرایند های آموزش احترام و اعتبار بخشیدن را بخوبی در سطوح مختلف کارکنان ستادی و عملیاتی نهادینه کند می تواند امیدوار باشد که در صورت اجرای آموزش های سازمانی بهره وری این امور با اعتبار اخذ شده در نظر کارکنان تضمین می گردد. همچنین در صورت وجود عزت نفس و خودباوری چه در نزد تصمیم گیرندگان و مجریان فرایندهای آموزشی و چه کارکنان استفاده کننده میتوان شاهد ارتقاء بهره وری بدلیل اعتقاد و به وجود آمدن تعهد سازمانی ناشی از خود باوری کارکنان باشیم. در ادامه بحث جایگاه کارایی و اثربخشی نیز در سیاست گذاری کاملاً اثبات شده می باشد زیرا به قول دراکر بدون انجام کارهای درست و کارها را درست انجام دادن بهره وری فرایند های آموزش امکان پذیر نمی باشد.

سوال دوم: چه مدلی را با توجه به ابعاد، مولفه ها، فرآیند، و عوامل تشکیل دهنده بهره وری فرایند آموزش منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی می توان ارائه نمود؟

بی شک یکی از عواملی که تاثیر بر بهره وری داشته و می تواند در بهبود آن نقش مهمی را ایفا کند آموزش نیروی انسانی است، تکنیک های نو و طرح های جدید بهبود بهره وری نمی تواند بدون نیروی انسانی آموزش دیده در تمام سطوح سازمان به طور مؤثر ایجاد و یا به کار گرفته شود، در این خصوص یافته های بدست آمده مدل زیر را ارائه نموده است در این مدل

سه بعد آموزشی، رفتاری و سیاست‌گذاری بعنوان عوامل اثرگذار بر بهره‌وری فرایند آموزش منابع انسانی معرفی شده است.



از آنجا که بهره‌وری پیوند تنگاتنگی با آموزش و مقوله نگرش و دیدگاه فکری انسان بهره‌ور دارد و طبق تعاریف «هدف از بهره‌وری به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی، تسهیلات و غیره به طریق علمی و یا کاهش هزینه‌های تولید و گسترش کالاها و افزایش اشتغال و کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی است، آن گونه که به نفع کارکنان، مدیران و مصرف‌کنندگان باشد. در این دیدگاه، انسان به این عقیده و باور می‌رسد که می‌تواند کارها و وظایف خود را هر روز بهتر از روز قبل انجام دهد و برای تحقق این باور تلاش کند». و لذا بعد رفتاری برگرفته از همین طرز تفکر است در واقع جنبه فردی و روانی و اینکه چقدر آموزش با نیاز شغلی منابع انسانی هماهنگی بیشتری داشته باشد، موجب می‌شود کارکنان در صورت اشتغال در زمینه‌های مربوطه، احساس بهبودی نمودند و طی عمر خویش را امری بی‌بهره نمی‌پندارند و بهره‌وری فرد نیز از زندگی شخصی، از نظر مادی و معنوی ارزش بیشتری خواهد یافت. در خصوص مدل بهره‌وری فرآیند آموزش منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی پژوهش‌های مختلفی توسط محققان در تأیید یافته

های این مدل صورت گرفته است و ویلیام برگ کوئیست و استیفن فیلیپس (۱۹۷۵) معتقدند که بهره‌وری آموزش منابع انسانی دارای سه بعد مهم آموزشی، سازمانی و فردی است. منظور وی از بعد بهره‌وری آموزشی، چهار مولفه مهم یعنی ارزشیابی، مشاهده و تشخیص، مهارت آموزی کلاس درس و روشها و تکنولوژی‌های آموزشی می‌باشد بعد بهره‌وری سازمانی دارای چهار مولفه مهم یعنی تیم‌سازی، تصمیم‌گیری، مدیریت تعارض و آموزش مهارت‌های مدیریتی است. بعد بهره‌وری فردی نیز سه مولفه مهم یعنی برنامه‌ریزی زندگی، کارگاه‌های رشد فردی و مشاوره‌های حمایتی و درمانی دارد. در واقع بهره‌وری آموزشی تغییر در فرآیند، بهره‌وری فردی تغییر در نگرش و بهره‌وری سازمانی تغییر در ساختار است، همانطور که ملاحظه می‌گردد همپوشانی مناسبی با مدل پژوهش حاضر دارد و در تائید یافته‌های این مدل می‌باشد. احمدی (Ahmadi, 2001). و نظری (Nazari, MR, 2005)، نیز با بیان مولفه‌های مختلف مدل بهره‌وری نیروی انسانی از ابعاد انگیزشی، رقابت، خلاقیت و نوآوری، سبک رهبری، آموزش کاربردی و عمومی، جنسیت، تجربه در شغل کنونی، تجربه در مشاغل مختلف و امتیاز بهره‌وری نیروی انسانی سخن به میان آورده است که در مدل حاضر نیز برخی مولفه‌های مشترک به چشم می‌خورد.

سوال سوم: درجه تناسب مدل پیشنهادی از دیدگاه صاحب‌نظران و متخصصان دانشگاه

آزاداسلامی به چه میزان است؟

با بررسی و تحلیل داده‌ها روشن شد که درجه تناسب مدل ارائه شده با توجه به مؤلفه‌های پژوهش مناسب است. مدل پیشنهادی نهایی در این پژوهش که از یک‌سو، علمی بوده و پایه و اساس تئوریک قوی داشته و از سوی دیگر برازش قوی داشته و معیارهای مناسب برازش مدل را دارد. در این پژوهش به منظور تعیین الگوی مناسب برای ابعاد بهره‌وری آموزش منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی از مدل تحلیل عاملی تائیدی استفاده گردیده است. همانگونه که شاخص‌های خی-دو و RMSEA نشان می‌دهند، شاخص‌های برازش مدل در وضعیت مطلوبی قرار گرفته است. در خصوص بعد آموزشی شاخص‌های خی-دو و RMSEA نشان می‌دهند، مدل اصلاح شده برازش مناسبتری را به داده‌ها ارائه می‌کند. همچنین در خصوص بعد رفتاری شاخص‌های خی-دو و RMSEA نشان می‌دهند، مدل اصلاح شده برازش مناسبتری را به داده‌ها ارائه می‌کند و مشاهده می‌شود شاخص‌های برازش مدل در وضعیت مطلوبی قرار گرفته است و در نهایت در خصوص بعد سیاست‌گذاری شاخص‌های

¹ W.Bregquist&S.Philips

خی-دو و RMSEA نشان می‌دهند، مدل اصلاح شده برازش مناسبتری را به داده‌ها ارائه می‌کند. و مشاهده می‌شود شاخص‌های برازش مدل در وضعیت مطلوبی قرار گرفته است. سوال چهارم: وضعیت بهره‌وری آموزش منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی با توجه به ابعاد و مولفه‌های شناسایی شده چگونه است؟

برای تعیین وضعیت بهره‌وری آموزش منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی با توجه به ابعاد و مولفه‌های شناسایی شده نتیجه آزمون تی تک نمونه‌ای نشان داد که سطح معناداری در همه متغیرها کمتر از پنج صدم می‌باشد و بنابراین فرض صفر برای همه فروض، با ۹۵ درصد اطمینان رد و فرض پژوهش تأیید می‌شود. با توجه به اینکه اختلاف میانگین برای مولفه‌ها، مثبت است، می‌توانیم بگوییم میانگین مشاهده شده برای آنها در وضعیت مطلوبی قرار دارد. با توجه به اینکه امروزه مسئله کیفیت آموزش و اثر بخشی نظام‌های آموزشی از مهمترین دغدغه‌های نظام‌های آموزشی و دست‌اندرکاران و تصمیم‌سازان امر توسعه در دانشگاه آزاد می‌باشد، لذا بحث آموزش به لحاظ تأثیری که در کارایی و اثربخشی دارد توجه برنامه‌ریزان دانشگاه آزاد را بسوی خود جلب نموده است بگونه‌ای که به آموزش به عنوان یک اولویت و ضرورت جهت پیشبرد اهداف و همگامی آن با تغییرات می‌نگرند از طرفی یکی از دلایل وضعیت مناسب نسبی ابعاد و مولفه‌های بهره‌وری فرایند آموزش منابع انسانی در دانشگاه آزاد وجود ابزار، امکانات و زیرساخت‌های آموزشی مورد نیاز برای اجرای موفقیت‌آمیز دوره‌های آموزشی می‌باشد بطور نمونه وجود اساتید باتجربه و در دسترس، وجود کلاس‌ها و امکانات آموزشی و ... موجب گردیده است که این دانشگاه در فرایند‌های آموزشی با کمبودی مواجه نباشد و براحتی زمینه و بستر لازم برای بهبود و ارتقاء بهره‌وری در این فرایندهای آموزشی منابع انسانی فراهم گردد.

References

- Abdollahi, B & NavehIbrahim,A R.(2006). Empowerment of the key personnel of human resources management. Tehran, vieirash.(in Persian)
- aghayar,S. (2003). Empowerment of a New Method in a Competitive Environment. Tadbir Quarterly, Industrial Management Organization, No. 135, pp. 28-33.(in Persian)

- Ahmadi, P.(2001). Designing a Model for Improving Human Resource Efficiency with Attitude of Productivity Management. Ph.D, Tarbiat Modares University, Faculty of Humanities, Tehran.(in Persian)
- Amesterdam. B.J. et al. (2006). Organizational Identification During a Merger: Determinants of Employees' Expected Identification With the New Organization, British journal of management, 17, 49-67.
- Bagheri, M,(2006).Vague Concepts of Productivity and Performance. Tadbir Monthly, Year 17, Issue 173.(in Persian)
- Derakhsheshi Pour, M.(2005). Investigating the Impact of ISO System on Human Resource Efficiency of Gilan Province Water and Wastewater Company. Master's Thesis, Management Research and Management Institute.(in Persian)
- Delaware, A&Kushki, Sh.(2013). Mixed research method, Tehran: Editing Publishing.(in Persian)
- dievangahei,M.(1996). Education and Productivity, Scientific Methods for Improving Human Resource Efficiency. Tehran. Government Education Management Center, First Printing.(in Persian)
- Haji Ebrahim, H & Jafarian, Ahmad.(2010). Efficiency Management System, Volume II, Organizational Productivity Measurement, Tehran, Today's Managers, First Printing.(in Persian)
- Hersey, P & Blanchard, K (1988). Management of Organizational Behavior. PHI - Koonts, H & Ododell, C & Weihrich, K (1986). Management. Mc Grow Hill.
- Taheri,sh.(2009). Productivity and Analysis in Organizations. Tehran: Nashrismat, Sixth Edition .(in Persian).
- Kazemi, B.(2001). Personnel Management, Publications, Organization for Management and Planning, Government Education Management Center, Third Edition. (in Persian)
- Khaki, Gh.(1997). Introduction to Productivity Management, Tehran: Sayyamah Publication, First Edition.(in Persian)
- Khaki, Gh.(2007), Introduction to Productivity Management.Islamic Azad University Press,.(in Persian)
- Khodadad Hosseini, Seyed Hamid, Azizi, Shahriar (2008) Strategic Management and Planning, Comprehensive Approach,Tehran: Safar-Eshraghi Publications, p.100.(in Persian)
- Khorasani, A. (2010). Sapco's Experience in Assessing the Productivity of Employee Training through the Patrik-Wcm Integrated Model, Human Resources, Automotive Industry, August.(in Persian)
- Law Office of Islamic Azad University, 2014, Complete set of rules of deputy planning of Islamic Azad University. Tehran: Islamic Azad University(in Persian)
- Mahboobi ,J . 2003. Increasing Productivity in Services, Tadbir Monthly, 14, No. 137, October (in Persian)

- McGuckin, Robert H. & Ark, Bartuan, 2002, Research Report: Permannance 2002, Productivity, Employment And Income In The Worlds _ Economic, //www.productivity Eu//.
- Mohabali, D. (2003). Practical method of human resource productivity improvement, Tehran: Publication of Public Management Training Center Third Printing .(in Persian)
- Moradi Sarvestani, A & Zarei, R. (2016), Needs Assessment of In-Service Training Courses of Education Staff in District 4 of Shiraz, Journal of New Approach in Educational Management, Vol. 8, No. 1, Spring 2017, Successive 29.(in Persian)
- Morley, Michael ; 2004 ; Contemporary debates in European human resource management: Context and content ; Human Resource Management , 14 , pp.353 364
- Moye, J. Melinda, Henkin, B., Alan, & Egley, J. R. (2005). Teacher-principal relationships. Exploring linkages between empowerment and interpersonal trust.
- Nazari, MR .(2005). Factors Affecting Manpower Productivity in Islamic Azad University, , accessible at www.artcles.ir(in Persian)
- Niaz Azari, K, M & Taghvaei Yazdi, M. (2014). Organization and Management Theories in the Third Millennium, Qa'em Shahr, Mehr-al-Nabi Publications. .(in Persian)
- Robert A. , Brinkerhof and Denis A., Dersler .(1998). Measuring Productivity for Managers and Productivity Specialists, Translation by Mohammad Abdollahzadeh, Tehran: Cultural Research Office. .(in Persian)
- Shams, N. 1999. Designing and Explaining the Productivity Indices of Universities, Amir Kabir University of Technology. (in Persian)
- Zimmerman. M. A, (2004). “Empowerment theory: psychological, organizational and community levels of analysis”, In rappaport j, seidman e, Eds, Handbook of community psychology. New york, kluwer academic/plenum publishers, PP 43–63.
- Stanley, C.A, (2001), The Faculty Development Portfolio: A Framework For Documenting the Professional Development of Faculty Developer, The Journal of Innovative Higher Education, Vol. 26, No 1.
- Smith, M.J. (1988). Contemporary communication research methods. Wadsworth Publishing Co.
- Hersey , Ha Goldsmith , M . (1980) A situational Approach to performance planning . Training and Development journal . Madison : vol :34ss, 11pg.38
- Yarmohammadian, M H, Yaghoobi, M, Ansari, M & Bahrami, Susan. (2001). Identification of human resources indicators in the health sector, available at Sar. Behdasht.gov.ir.(in Persian)

