

«مدیریت بهره‌وری»

سال دهم - شماره سی و نه - زمستان 1395

ص ص: 65 - 41

تاریخ دریافت: 94/11/04

تاریخ پذیرش: 95/09/02

## مطالعه اکتشافی مؤلفه‌های اثرگذار بر بهره‌وری منابع انسانی در بستر اسلامی از دیدگاه کارکنان شهرداری مشهد

آفاق ارجمندی نژاد<sup>1</sup>

دکتر حبیب اله دعائی<sup>2\*</sup>

دکتر نورمحمد یعقوبی<sup>3</sup>

دکتر سیدعلیقلی روشن<sup>4</sup>

### چکیده

در دهه اخیر توجه به منابع انسانی به عنوان سرمایه انسانی و توانمند کردن و بالنده ساختن آنان در جهت رسیدن به بهره‌وری منابع انسانی مورد توجه قرار گرفته است. این پژوهش به منظور مطالعه اکتشافی مؤلفه‌های اثرگذار بر بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه کارکنان شهرداری مشهد انجام گرفته است. بدین منظور با استفاده از رویکرد پژوهش کیفی و تحلیل محتوا با 20 نفر از خبرگان اداری و علمی سازمان شهرداری مشهد مصاحبه عمیق صورت گرفت. نتایج حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته در قالب مضامین دسته‌بندی شدند که با توجه به آنها ابعاد بی‌تفاوتی سازمانی، بالندگی منابع انسانی، توانمندسازی، مسائل ساختاری و شغلی، و لنگاری مدیریت، سلامت کاری سازمان و بستر اسلامی طبقه‌بندی شدند که هر کدام از این رفتارها خود از مفاهیم دیگری تشکیل شده‌اند. در واقع، یافته‌های حاصل از این پژوهش، با ارائه ابعاد و مؤلفه‌های بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه کارکنان زمینه بسط این حوزه را در مطالعات سازمانی فراهم می‌سازد و زمینه‌ساز افزایش بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌ها می‌گردد.

**واژه‌های کلیدی:** بستر اسلامی، بهره‌وری منابع انسانی، رویکرد تحلیل محتوا، سرمایه انسانی

1- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، [afagharjmandi@yahoo.com](mailto:afagharjmandi@yahoo.com)

2- دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران (نویسنده مسؤول) [h.doaei@gmail.com](mailto:h.doaei@gmail.com)

3- استاد گروه مدیریت، دانشگاه سیستان و بلوچستان، ایران [n.m.yaghoubi@gmail.com](mailto:n.m.yaghoubi@gmail.com)

4- استادیار گروه مدیریت، دانشگاه سیستان و بلوچستان، ایران [salirowshan@gmail.com](mailto:salirowshan@gmail.com)

## مقدمه

تغییرات در دانش و تجربه‌های اندوخته شده بشری به قدری پرشتاب در حال وقوع هستند که نقش و کارکرد سازمان‌ها با چالش بزرگ روبرو شده‌اند. این پارادایم‌های حاکم بر سازمان‌ها با سرعتی فزاینده در حال تغییر و تحول‌اند و این امر بهره‌وری و عملکرد سازمان‌ها را با چالش‌های عمده‌ای روبرو ساخته است (دلگشایی و همکاران، 1386). در این راستا، شکی نیست که عامل انسانی مهمترین بخش تحول و توسعه جوامع بشری در طی سال‌های متوالی محسوب می‌شود، از طرفی توجه به منابع انسانی به عنوان زیربنای تولید و ارائه خدمات در سازمان‌ها یکی از راهکارهای اساسی در افزایش بهره‌وری سازمان به شمار می‌رود، چرا که مجموعه دستاوردهای علمی نشان می‌دهند از ساده‌ترین لوازم گرفته تا پیشرفته‌ترین فناوری‌های پیچیده، محصول خلاقیت و نوآوری‌های انسان‌هایی است که طی سال‌های متمادی بر اساس دانش و ارتقاء فکری خلق شده است.

پژوهش‌های متعدد در زمینه مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهند که مدیریت صحیح منابع انسانی ارتباط مستقیمی با افزایش بهره‌وری سازمان دارد. از نظر اورامان و همکاران<sup>1</sup> (2011)، منابع انسانی نقشی مهم و استراتژیک در حمایت سازمان‌ها ایفا می‌کنند. همانطور که شاهد هستیم بازسازی ژاپن در سال‌های بعد از جنگ دوم جهانی عمدتاً به اتکای سرمایه انسانی گسترده آن کشور بود نه سرمایه‌های وارداتی از خارج یا منابع مادی آن کشور (کارگر، 1388). با توجه به این تجربه مفید می‌توان امید داشت که با اهمیت دادن به منابع انسانی سازمان و توانمند ساختن آنان در سایه باورها و نگرش‌های مناسب، بتوان به افزایش بهره‌وری در سازمان دست یافت.

بنابراین نقش منابع انسانی به ویژه منابع انسانی متخصص و ماهر در یک سیستم منسجم و هماهنگ برای دستیابی به اهداف بالاتر رشد اقتصادی حایز اهمیت است. بر این اساس، بررسی جایگاه بهره‌وری منابع انسانی در رشد اقتصادی ایران و تحول‌های آن در بخش‌های اقتصادی از یک طرف و مقایسه سطح آن با برخی از کشورهای منتخب از جانب دیگر، می‌تواند بخشی از زوایای راهبردی مسیرهای رشد و توسعه اقتصادی را در یک افق زمانی درازمدت نشان دهد. به ویژه آن‌که اقتصاد ایران در

1. Oraman et al

راستای سند چشم‌انداز بیست ساله، اتکا به سهم برتر منابع انسانی را مورد توجه قرار داده است و دستیابی به جایگاه برتر اقتصادی، علمی و فناوری در منطقه جنوب غرب آسیا در این افق، نیازمند توجه ویژه منابع انسانی و ایجاد ارزش افزوده بیشتر در فرآیند تولید کالا در خدمات است.

مسئله اصلی این پژوهش «الگوی جامع بهره‌وری منابع انسانی در سازمان» است. پرداختن به این مسئله می‌تواند روشنگر سایر مسائل و سؤالات مرتبط (از جمله چستی و چگونگی) این پدیده باشد و نقش هر یک از مقوله‌ها و عوامل سازمانی را در آن و راهکارهای مطلوب‌سازی و بهبود بهره‌وری منابع انسانی را روشن سازد.

بطور کلی جامعه امروز، جامعه سازمانی است. به گفته آمیتای اتریونی، زندگی تغییر سازمان است که از زایشگاه آغاز می‌شود و به سازمان‌ها و نهادهای اجتماعی می‌رسد؛ سرانجام به سازمان گورستان می‌پیوندد. در عصر حاضر تقریباً جایی که فاقد سازمانی باشد نمی‌توان یافت. غلبه سازمان‌ها بر همه شئون زندگی ما یک دلیل اهمیت آنهاست. اسکات<sup>1</sup> (1393) در کتاب سازمان، سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز سازمان‌ها را منشأ بسیاری از نابسامانی‌های جامعه معاصر می‌داند و معتقد است ساختار سازمانی به روان و شخصیت افراد درون خود آسیب می‌رساند و بیگانگی از خود و کاهش رشد عادی شخصیت را به بار می‌آورد.

مدت‌ها بحث بر این است که پژوهش در مدیریت منابع انسانی، فاقد تئوری‌ای است که مکانیزم‌های اثرگذار بر منابع انسانی و عملکرد شرکت را انسجام بخشد و از این رو پژوهش‌های متعددی در جهت نشان دادن همبستگی مثبت میان عملکرد سازمان و منابع انسانی انجام شده است. از نظر بکر و همکاران<sup>2</sup> (2001) در حقیقت این یک ضرورت برای مدیران است که درک کنند که آیا بهره‌وری منابع انسانی، تغییرپذیر عملکرد کارکنان ایجاد می‌کند یا خیر و اگر چنین است، تا چه حدی (کستی<sup>3</sup>، 2012). طرفی اجماع نظری وجود دارد مبنی بر اینکه توجه به منابع انسانی به عنوان زیربنای تولید و ارائه خدمات در سازمان‌ها یکی از راهکارهای اساسی در افزایش بهره‌وری

---

1.Scott

2.Becker et al

3.Kesti

سازمان به شمار می‌رود و اجماع نظری وجود دارد مبنی بر اینکه سرمایه انسانی، نقشی حیاتی در رشد اقتصادی ایفا می‌کند (شائو و یانگ، 2014).

در دنیای پرقاب‌ت کنونی، بهره‌وری به عنوان یک فلسفه و دیدگاه مبتنی بر استراتژی بهبود، مهمترین هدف هر سازمانی را تشکیل می‌دهد و می‌تواند همچون زنجیره‌ای فعالیت‌های کلیه بخش‌های جامعه را دربرگیرد.

از آنجا که در میان عوامل تولید، عامل نیروی انسانی بر خلاف سایر منابع سازمانی به عنوان ذیشعور و هماهنگ‌کننده سایر عوامل شناخته می‌شود و همچنین مهمترین اهرم اصلی در افزایش و کاهش بهره‌وری سازمان می‌باشد لذا از جایگاه ویژه‌ای برخوردار بوده و باید توجه خاصی به آن مبذول داشت (رحیمی و کریمی، 1390).

از نظر اورزولا<sup>1</sup> و همکاران (2015) بهره‌وری، عبارت از وابستگی دوطرفه بین جریان‌ات منابع تولیدی مثل زمین، سرمایه و کار و منابع تولیدی ارائه شده توسط کالاها و خدمات. برای افزایش بهره‌وری در سازمان نیاز به تأمین شرایط متعددی داریم که مهمترین آن عامل انسانی است. نیروی انسانی انگیزه شده برای انجام وظایف خود مهمترین عامل بهره‌وری است. همانطور که سینک<sup>2</sup> (1985) اظهار داشته است: «با اینکه بهره‌وری متداول‌ترین بحث محافل مدیریت عصر حاضر محسوب می‌شود، متأسفانه کمتر از هر موضوع دیگر به مفهوم آن پی برده شده است». در مطالعات و پژوهش‌های انجام گرفته در زمینه افزایش بهره‌وری، بر نقش بی‌بدیل منابع انسانی تأکید فراوان شده است.

متأسفانه در کشورهای در حال توسعه، به علل گوناگون از تمامی ظرفیت‌های تولیدی عوامل تولید، بویژه نیروی انسانی استفاده مطلوب به عمل نمی‌آید، بنابراین تلاش جهت ارتقاء و بهبود بهره‌وری نیروی انسانی در این قبیل کشورها - که کشور ما نیز در زمره آنهاست - بسیار حیاتی و نتیجه‌بخش است.

در زمینه عوامل تأثیرگذار بر بهره‌وری منابع انسانی و نحوه افزایش آن، مدل‌های متعددی ارائه شده است که بهره‌وری منابع انسانی را بهبود می‌دهد (کاظمی و همکاران، 1390).

1. Urszula et al

2. Sink

- مدل کرسٹ<sup>1</sup>: در این مدل عواملی که در بهبود بهره‌وری منابع انسانی اثرگذار هستند، مطرح شده است و توصیه می‌شود که وضعیت آنها در جهت بهبود و تغییر مثبت قرار داده شوند. اجزای اصلی این مدل به این شرح است: تعهد و ارتباطات<sup>2</sup>، احترام<sup>3</sup>، جدیت<sup>4</sup>، امنیت<sup>5</sup> و آموزش ضمن کار<sup>6</sup>.

- مدل هرسی و گلداسمیت: در مدل هرسی و گلداسمیت، میزان عملکرد و بهره‌وری منابع انسانی در یک سازمان تحت تأثیر عوامل زیر در نظر گرفته شده است: عملکرد<sup>7</sup>، توانایی و قدرت به انجام رساندن موفقیت‌آمیز یک تکلیف<sup>8</sup>، وضوح<sup>9</sup>، انگیزه<sup>10</sup>، ارزیابی<sup>11</sup>، اعتبار<sup>12</sup>، محیط<sup>13</sup>

-مدل کیت دیویس و جان نیو استورم: کیت دیویس و جان نیو استورم در سال 1986 در مورد عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی به عوامل زیر اشاره کردند.

- (1) کیفیت رهبری
- (2) اعتماد متقابل کارگر و کارفرما
- (3) دوسویه بودن ارتباطات سازمانی
- (4) عادلانه بودن پاداش‌ها
- (5) وضوح و روشنی شغل و مشارکت کارکنان

مطالعات صورت گرفته حکایت از این دارد که فقط 50 درصد رشد اقتصادی، حاصل عوامل اصلی تولید، یعنی کار، زمین و سرمایه بوده و مابقی نتیجه تغییر در

- 
1. CREST
  2. Commitment
  3. Respect
  4. Enthusiasm
  5. Safety
  6. Training
  7. Performance
  8. Ability
  9. Clarity
  10. Impetus
  11. Evaluation
  12. Validity
  13. Environment

فناوری، افزایش بهره‌وری و نیروی انسانی است که از این میان نقش نیروی انسانی در افزایش بهره‌وری و هدایت سایر عوامل بسیار بارز و گسترده است.

ساختار بهره‌وری کارکنان از سوی مجامع علمی و سایر مطالعات صورت گرفته به دست محققان و اعضای مجامع دانشگاهی مورد توجه و کاربرد قرار گرفته است. برخی از مهمترین تحقیقاتی که در زمینه ابعاد مختلف بهره‌وری در داخل و خارج کشور انجام شده، به شرح زیر نام برده می‌شوند:

کستی<sup>1</sup> (2012) در پژوهشی با عنوان «ارتباط بالندگی منابع انسانی سازمان با عملکرد کسب‌وکار» بیان می‌دارد که برای مثال مطالعه ایکنیوسکی<sup>2</sup> و همکاران (1997) با این نتیجه که اقدامات مبتکرانه مدیریت منابع انسانی بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهد.

همچنین آمیابل<sup>3</sup> (2004) در پژوهش خود، عواملی از جمله توانایی تصمیم‌گیری، شایستگی و مشارکت در کار و حس کنجکاوی را به عنوان عوامل انگیزشی درونی و فضای رقابتی، ارزشیابی و انجام کار را به عنوان عوامل انگیزشی بیرونی اثرگذار بر بهره‌وری منابع انسانی، معرفی می‌کند (حقیقتیان و عزتی، 2015).

از طرفی بوچاری و بصری<sup>4</sup> (2015)، در تحقیق انجام شده در یکی از دانشگاه‌های اندونزی، یکی از مهمترین موارد را در تعیین بهره‌وری منابع انسانی، اداره صحیح منابع انسانی سازمان و اصلاح سیستم آموزشی می‌دانند.

در ایران نیز پژوهشی با عنوان «بررسی عوامل ساختار سازمانی مؤثر در بهره‌وری نیروی انسانی و ارائه الگوی بهینه در سازمان جهاد سازندگی استان مرکزی» توسط طالبیان، 1378 صورت گرفت. در این پژوهش، ارتباط اجزاء سه‌گانه ساختار سازمانی با بهره‌وری کارکنان بررسی شده است. نتایج حاصل از تحلیل داده‌های پرسشنامه نشان می‌دهد که بین ابعاد ساختار سازمانی و بهره‌وری کارکنان همبستگی معنادار و منفی وجود دارد. به عبارتی، هر چه ابعاد ساختار سازمانی میل به کاهش داشته باشد، بهره‌وری کارکنان افزایش می‌یابد.

- 
1. Kesti
  2. Ichniowsky
  3. Amiable
  4. Buchari & Basri

در سال 1380، احمدی، در قالب پایان‌نامه دکتری، پژوهشی با عنوان «طراحی مدل بهبود بهره‌وری نیروی انسانی با نگرش مدیریت بهره‌وری» در این پژوهش، فرضیه‌های پژوهش در یک چارچوب نظری که منتج از بررسی ادبیات مدیریت بهره‌وری و بهره‌وری منابع انسانی است، تدوین گردید. بر این اساس مؤلفه‌های 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.

هنری (1382)، پایان‌نامه دکتری خود با عنوان «طراحی و تبیین مدل نظام اطلاعاتی و سیستم بهره‌وری منابع انسانی در سازمان تربیت بدنی» به پایان رساند. در این پژوهش، روش تجزیه و تحلیل جهت شناسایی و تعیین اولویت عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی بر اساس تکنیک برنامه‌ریزی تحلیل سلسله مراتبی<sup>1</sup> می‌باشد. بر طبق نتایج بدست آمده از بین هشت مؤلفه مورد بررسی به ترتیب اولویت: انگیزش، تعهد سازمانی، توان، حمایت سازمانی، شناخت شغل، اعتبار، بازخورد عملکرد و سازگاری محیطی می‌باشند که انگیزش بیشترین سهم را در عملکرد کارکنان سازمان‌های ورزشی دارد.

در پژوهش انجام شده توسط زندکریمی و همکاران (1391)، رابطه بین خود انضباطی و سطوح آن با بهره‌وری کارکنان تولیدی در بخش صنعت بررسی گردید. بر اساس یافته‌ها همبستگی بین خودانضباطی و بهره‌وری معنادار بود و خودانضباطی و سطوح آن اثر پیش‌بینی‌کنندگی بالایی بر بهره‌وری منابع انسانی دارند و می‌توان در سازمان‌ها، به آنها به عنوان یکی از عوامل مهم در تبیین تغییرات بهره‌وری توجه کرد.

## اهداف تحقیق

این پژوهش به کاوش پدیده بهره‌وری منابع انسانی در بستر اسلامی سازمان پرداخته است. هدف غایی از انجام این پژوهش که مبتنی بر راهبرد روش کیفی از نوع اکتشافی انجام شده است، ارائه الگویی برای پدیده مزبور است. از آنجا که این پژوهش با رویکرد بهره‌وری منابع انسانی در سازمان شهرداری مشهد انجام می‌گیرد، سعی بر این

1. Analytical hierarchy programing

بوده است که به مؤلفه‌های تأثیرگذار در بهره‌وری منابع انسانی در سازمان شهرداری مشهد برسیم.

### سؤال‌های تحقیق

سؤال اصلی پژوهش عبارت است از: عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی در مجموعه اقدامات مدیریت منابع انسانی در بستر اسلامی کدامند؟ برای پاسخ به این سؤال مجموعه سؤالات فرعی زیر طراحی شده است:

- 1) مؤلفه‌های مربوط به هر یک از عوامل اثرگذار بر بهره‌وری منابع انسانی در بستر اسلامی ایران کدامند؟
- 2) رابطه میان عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی در بستر اسلامی ایران چگونه است؟

### ابزار و روش

پژوهش حاضر با روش کیفی اجرا شده و برای تحلیل داده‌ها از تحلیل محتوا استفاده شده است. تحلیل محتوا از جمله فنون پرکاربرد تحقیق در علوم اجتماعی است. تحلیل محتوا از قرن بیستم به‌عنوان یک فن گردآوری و ارزیابی داده در تحلیل ارتباطات اجتماعی و دستاوردهای آن به کار رفته است. در این حالت، محققان خودشان را بر امواج داده‌ها شناور می‌کنند تا شناختی بدیع برایشان حاصل شود. اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق مصاحبه و از طریق تداعی معنا تحلیل می‌شوند و نظریه‌های از پیش موجود جایگاهی ندارند. رمزگذاری و مقوله‌بندی مطالب در تحلیل محتوا قراردادی بدون در نظر داشتن هیچ پیشینه تئوریکی، هم‌زمان با مطالعه متن یا مصاحبه آغاز می‌شود. مرحله به مرحله به تعیین واحد معنا و فشرده ساختن آن تا تعیین رمز پرداخته می‌شود و در صورت داشتن زمینه‌ای مشترک، رمزها ادغام می‌شوند تا مقوله‌ها تعیین گردند و سپس مفهوم کلی که حاصل جمع‌بندی این مقوله‌هاست (تم) حاصل می‌آید.

به منظور هدف اصلی تحقیق مبنی بر مطالعه اکتشافی ابعاد و مؤلفه‌های بهره‌وری منابع انسانی در شهرداری مشهد و روش تحقیق مبنی بر روش تحقیق کیفی، گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق بدست آمده است. هر مصاحبه در حدود



دو ساعت به طول انجامید و مصاحبه‌های با اجازه مصاحبه‌شوندگان ضبط شد که از این میان یک پژوهیده تمایلی به ضبط صدا نداشت و از صحبت‌های ایشان یادداشت‌برداری صورت گرفت. سؤال اصلی که به منزله راهنمای مصاحبه وجود داشت از مصاحبه-شوندگان سؤال شده است که این سؤال مبنای شکل‌گیری سؤالات بعدی بود و آن عبارت بود از اینکه «به نظر شما چه عواملی منجر به کاهش بهره‌وری منابع انسانی در سازمان شده است؟» فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها در نمودار 1 نشان داده شده است:



### جامعه و نمونه آماری

به منظور انجام نمونه‌گیری در مرحله نخست، از نمونه‌گیری گلوله‌برفی که یک روش هدفمند محسوب می‌شود، استفاده شد. در روش گلوله‌برفی ابتدا چند نمونه مناسب که از اشراف مناسبی در موضوع مورد مصاحبه برخوردارند، با بررسی‌های پژوهشگر مشخص می‌شوند و سپس با انجام مصاحبه با آنها، سایر نمونه‌های مناسب با مشارکت مصاحبه‌شدگان اولیه، شناسایی می‌شوند (کرسول، 2003). معمولاً تعداد نمونه مورد نیاز

برای انجام مصاحبه، بستگی به هدف مطالعه دارد. در تحقیق کنونی جامعه آماری شامل خبرگان اداری سازمان شهرداری مشهد بود. نمونه‌گیری در روش‌های کیفی براساس نظریه‌های آمار و احتمال قرار نداشته و انتخاب نمونه بر مبنای مدارک نظری یا هدفمند است. نمونه‌ها معمولاً کوچک بوده و تامین‌کننده اطلاعات وسیعی در زمینه مورد نظر هستند. همچنین نمونه‌ها معمولاً به طور کامل از پیش تعیین شده نیستند و انتخاب آنها به صورت تدریجی و در فرایند گردآوری داده‌ها صورت می‌گیرد و در روش‌های کیفی، گردآوری داده‌ها تا زمانی ادامه می‌یابد که پژوهش به اشباع نظری<sup>1</sup> برسد، یعنی زمانی که داده‌های جدید جمع‌آوری شده با داده‌هایی که قبلاً جمع‌آوری شده، تفاوتی نداشته و مانند هم شده‌اند.

از این رو، با 20 نفر از مدیران مصاحبه‌چهره به چهره صورت گرفت و تحقیق پس از انجام هجدهمین (18) مصاحبه به اشباع نظری رسید؛ یعنی مصاحبه‌های بعدی محتوای جدیدی به محتوای نظری تحقیق برای مطالعه مولفه‌های اثرگذار بر بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه اسلامی اضافه نکرد. بنابراین تصمیم به کفایت مصاحبه‌ها گرفته شد.

### روایی و پایایی پژوهش

برای ارزیابی کیفیت در پژوهش‌های کیفی، استحکام و یا دقت علمی پژوهش، جایگزین مناسبی برای روایی و پایایی در پژوهش‌های کمی است. در پژوهش کیفی استحکام پژوهش از جهات مختلفی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد که چند جنبه متداول آن عبارتند از: بکارگیری چند روش برای جمع‌آوری داده‌ها، همانند مصاحبه، پرسشنامه، مشاهده و جمع‌آوری مستندات، تحلیل داده‌های کیفی با نرم‌افزار (در این پژوهش از نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی MAXQDA استفاده گردید) و استفاده از نقل قول در گزارش. در این پژوهش نیز سعی شده است تا همه این موارد در جهت افزایش استحکام تحقیق صورت گیرد تا این اطمینان را ایجاد کند که مفاهیم و مقولات و ارتباط میان آنها از درون متون واقعی بدست آمده است.

1-Saturation point

## روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

کدگذاری باز اولیه

برای کدگذاری اولیه باید داده‌ها را کلمه به کلمه و خط به خط بازبینی کرد. نسخه اولیه هر مصاحبه، انبوهی از داده‌ها را به همراه دارد که باید مطالعه شوند تا از میان آنها مضامین پژوهش استخراج شوند. این عناوین را باید به صورت کوتاه درآورد و عبارتهای مشترک را در گروهی قرار داد. این عمل را «کدگذاری» و عبارت کوتاه را «کد» گویند.

در این پژوهش براساس مصاحبه‌های صورت گرفته تقریباً 200 کد شناسایی و احصاء شدند، سپس داده‌های حاصل از تحلیل کدها، به استخراج حدود 40 مولفه برای مدیران منجر شده است که در 7 گروه یا مقوله اصلی دسته‌بندی شده است. به این ترتیب، می‌توان این رفتارها را مؤلفه‌های اثرگذار بر بهره‌وری منابع انسانی قلمداد کرد و در این فرایند، به داده‌هایی که مشابه یکدیگر بوده اند، مفاهیم متناسب اختصاص داده شده است که هر کدام از ابعاد و مولفه‌ها در زیر به طور مختصر توضیح داده می‌شود:

بعد اول، بی‌تفاوتی سازمانی

حالتی را که وقوع یا عدم وقوع پدیده‌های پیرامونی و مشخصاً تحقق یا عدم تحقق اهداف سازمانی برای یک عضو یا گروهی از اعضا تفاوتی نکند «بی‌تفاوتی سازمانی» نامیده‌اند (لیندر<sup>1</sup>، 2009). علیرغم اینکه بدنه فیزیکی سازمان نقش مهمی در تحقق اهداف سازمانی دارد، و در صورت نبود انگیزه و تعهد، سازمان در رسیدن به اهداف خود با مشکل روبرو خواهد شد. روح بی‌تفاوتی بر رفتار کارکنان، انگیزه کار و تلاش را از آنها می‌گیرد و بالطبع، کارکنان بی‌تفاوت، سازمان بی‌تفاوت را شکل می‌دهند (کیفه<sup>2</sup>، 2003). نمونه گزاره‌های مربوط به این مقوله عبارتند از:

"... فرد دوست دارد بعد از چند سال کار کردن به وی احترام گذاشته شود و جابجا شدنش را به او بگویند و نظرش را بخواهند.

... گاهی همکاران در واجباتشان مشکل دارند. وقتی هم بهشان تذکری داده میشود میگویند از بچگی آنقدر شنیدیم که گوشمان پر است. در قرآن داریم فذکر تا حدی که

<sup>1</sup>- Leander

<sup>2</sup>- Keefe

ملکه ذهن شود. مسائل دینی و فرهنگی نباید خسته کننده باشد. در جامعه باید بودجه مخصوصی گذاشته شود."

"... مثلاً کسی در رابطه با کمیته امداد بد نمی‌گوید اما در مورد شهرداری در جمع شهروندان بنشینیم این نارضایتی بیشتر ملموس است. بنابراین این هویت به افراد برگردد بهتر است. افراد از اینکه بگویند در شهرداری کار کنند افتخار کنند."

"... کارمندی که کار را وظیفه خودش می‌داند یا حتی عبادت می‌داند هیچ موقع فرسوده نمی‌شود. چون همیشه سعی می‌کند که کار رو به بهترین نحو انجام بدهد در این راستا که یک سری فنون جدید را یاد بگیرد، دنبال آموزش می‌رود خودش به صورت خودجوش و یک کار را به نحو بهتر انجام بدهد. در این صورت برایش فرسودگی معنا ندارد."

بعد دوم، بالنده‌سازی و توسعه منابع انسانی

موضوع بالندگی منابع انسانی در حقیقت بازشناسی ارزش انسان در کوشش‌های بزرگ سازمانی است. بالندگی سازمان یعنی فراهم آوردن موجبات رشد و بالنده شدن سازمان‌ها از راه پرورش مردمانی که در سازمان به عنوان گرانبهارترین سرمایه به کار می‌پردازند (اوکوی و ریموند<sup>1</sup>، 2013).

نمونه گزاره‌های مربوط به این عامل به صورت زیراند:

"... ما همکاری داریم صبح دیر می‌آیند در بین کار در می‌روند، آخر وقت زود می‌روند. اگر پاداش به همه یکی باشد انگیزه از کسی که به موقع می‌آید گرفته می‌شود. در ادارات معمولاً از تشویق خبری نیست. بیشتر اهرم‌ها تنبیهی است."

"... ما سیاست نگهداری نیروی انسانی هم در شهرداری نداریم. فردی مطلع و آگاه اگر بخواهد استعفا دهد و برود خیلی راحت استعفايش را می‌پذیرند. این معضل است که باعث می‌شود آن همه تجربه از دست برود که چقدر برایش هزینه شده و وقت گذاشته شده است. طرف وقتی می‌بیند سازمان برایش اهمیت قائل نمی‌شود، باعث کاهش فاحش بهره‌وری نیروی انسانی می‌شود."

بعد سوم، سلامت سازمانی

سلامت سازمانی اصطلاحی است که ابعاد محیط کاری مرتبط با سلامت کارکنان را توصیف می‌کند و به منظور تشریح فشار و استرس شغلی، رفاه کارکنان در محیط کاری همگرایی میان عملیات، مدیریت، استراتژی و فرهنگ استفاده می‌شود (زنیدیس<sup>1</sup>، 2014).

نمونه گزاره‌های مربوط به این عامل:

"... فضای همکاری هم مهم است مجموعه‌هایی که فضای همکاری را ایجاد نکردند بهره‌وری پایین‌تری داشتند. در مناطقی که این فضای همکاری ایجاد شده بود رتبه یک درآمدی را در سطح شهر مشهد داشتند. حتی این مشارکت محدود به ساعت اداری هم می‌تواند نباشد، چون می‌بینند بهشان اهمیت داده می‌شود و به عنوان یک عنصر غیرفعال در سازمان نیستند."

"... مدیری داشتیم که می‌گفت مراقب باشید کارمندان با هم رفیق نشوند که اگر با هم بخندند علیه من توطئه می‌کنند. از سیاست تفرقه بینداز و حکومت کن استفاده می‌کرد. عامداً و با برنامه. در چنین محیطی همکاران می‌ترسند با هم احوالپرسی کنند. یک زندگی پارتیزانی ایجاد می‌شود."

بعد چهارم، توانمندی سازمانی

توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک‌های مؤثر برای ارتقای بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های آنان در زمینه اهداف سازمانی است (کروبی و متانی، 1388). از دیدگاه مؤمن‌زاده (139,3)، عواملی از جمله احساس شایستگی، احساس اعتماد به دیگران و احساس مؤثر بودن، بر توانمندسازی اثرگذارند. نمونه گزاره‌های این مقوله به صورت زیراند:

"... فکر می‌کنم در کشور ما آموزش خیلی مهم است. فقط مختص به اول کار و ساده نباشد بلکه مستمر باشد و حالت تذکر داشته باشد. خودشان را ملزم کنند که هفتای یک ساعت موعظه بشنوند. نفس انسان فراموشکار است."

"... اگر فرد انگیزه کار داشته باشد کلاس آموزشی تأثیر دارد و اگر انگیزه‌اش پایین باشد صد تا از این کلاس‌ها هم بگذارند جواب نمی‌دهد. قبل کلاس‌ها باید انگیزه داد به او تا کارایی بیشتری داشته باشد مثل کلاس‌های حل مسئله و روابط عمومی".

"... بحث دیگر دوره‌های آموزشی ضمن خدمت است. در این زمینه کار خاصی انجام نمی‌شود. به صورت آزمون و خطا یاد می‌گیرند و روی بهره‌وری اثر می‌گذارد".

بعد پنجم، مسائل ساختاری و شغلی

نمونه گزاره‌های مربوط به این عامل:

"... اگر سیستم اداری طوری باشد که فرد فکر کند که کاری عین روبات هزاران بار انجام می‌شود، بعد از مدتی خسته و فرسوده می‌شود. هم قدرت یدی‌اش تحلیل می‌رود و هم قدرت فکری‌اش. هم کم‌حوصله می‌شود هم جوابگو نخواهد بود. ولی اگر شغل را مثل وظیفه بدانند سعی می‌کند که شغلش را بهبود بدهد".

"... بحث فرسودگی بیشتر در جاهایی است که تنوع کار پایین است مثل نگهبانی و مسئول بایگانی. اول باید فکر کنیم که کارکنان سرمایه ما هستند چون اطلاعات و اسرار شرکت را می‌دانند و روی آنها هزینه شده است. عامل اینکه کارکنان فرسوده بشوند یا نه، همین مدیران اجرایی‌اش هستند. که باید پویا باشند و کارکنان را به تکاپو وا دارند و ایجاد انگیزه بشود در آنها".

بعد ششم، ولن‌گاری مدیریتی

یکی از عوامل اثرگذار بر کاهش انگیزه کارکنان، غفلت و اهمال مدیریت در اجرای صحیح فعالیت‌ها و بی‌توجهی به سازمان است.

گزاره‌های مرتبط با این عامل:

"... من بعید می‌دانم که سازمان‌هایی باشند که با روشهای نوین مدیریتی کار کنند. در سازمان‌های ما هنوز جو حاکمیتی بیشتر جواب می‌دهد. بحث نظارت‌های سفت و سخت. گزارشات دقیق حضور و غیاب فعلاً در کشور ما بهتر جواب می‌دهد به خاطر اینکه نیرویی که دست شما هست اینجوری بار آمده است. در صورتی که در تئوری‌ها خون‌دیم که قدرت خلاقیت و نبوغ و آزادی عمل بالا می‌رود با اختیار دادن".

بعد هفتم، بستر اسلامی

با توجه به آنکه بحث روابط انسانی در علم مدیریت از مهمترین مسائل به شمار می‌رود، طبعاً دین مبین اسلام که از عمده مباحث آن تنظیم روابط انسان‌هاست، بهترین مطالب و مسائل را بیان داشته است و لذا از دیدگاه اسلامی مدیریت انسان بر یک مجموعه در یک سازمان، در امتداد مدیریت جهان خلقت و اداره‌کننده سازمان آفرینش قرار می‌گیرد (عزیزی و صحت، 1390، 50).

ارزش‌های اسلامی، به آن ارزش‌هایی گفته می‌شود که معنویت را از طریق دین مبین اسلام وارد حیات بشر می‌سازند و دارای تقدس هستند. ارزش‌های اسلامی در زندگی بشر بسیار متنوع هستند و اکثریت قوانین یک زندگی تضمین‌کننده سعادت بشری را در بر می‌گیرند و در زمینه مدیریت اسلامی ارزش‌های فردی عبارتند از: تقوا، سعه صدر، حسن خلق، توکل، تواضع، انتقاد پذیری، قاطعیت، تشویق و تنبیه (نصیری و همکاران، 3، 1390).

گزینه‌های مرتبط با این عامل:

"... من اعتقاد این است که این بستر اسلامی برای کشور ما حتی می‌تواند یک فرصت باشد. یک راه میانبر. چون در خیلی از جاها که این قضیه نیست، شاید از این فرصت نتوانند استفاده کنند ولی ما می‌توانیم. یعنی آگه بتوانیم کاری که انجام می‌دهیم رنگ و صبغه مذهبی بدهیم، این بُرد ماست. ولی متأسفانه این کار را نمی‌کنیم و هیچکس حتی مدیریت اسلامی رو به درستی توضیح نمی‌دهد. می‌گویند بر اساس قانون باید با ارباب رجوع درست برخورد کنیم. در صورتی که قبل از اینکه قانون باشد، وظیفه شرعی‌اش این است که درست برخورد کند. اینها برای کسی تبیین نشده. عوامل ارزشی و اسلامی نباید با بعد انسانی فرقی نداشته باشند. کشوری مثل چین یا ژاپن که اسلامی نیستند بحث‌های انسانی و اخلاقی برایشون مهم است. آنها که وعده و وعید قیامت بهشان نمی‌دهند که با جون و دل برایشون کار می‌کنند. آنها روی فرهنگ کار می‌کنند. اسلام ما خیلی غنی‌تر از آنهاست ما چیزی کمتر از آنها نداریم. این به فرهنگ سازمان برمی‌گردد."

## جدول شماره 1: طبقه‌بندی مقوله‌ها و مؤلفه‌های مستخرج از مصاحبه‌ها

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم
بی تفاوتی سازمانی	بی‌انصافی سازمانی	تحقیر سازمانی و سرکوب توانایی
	بدانگاشتن سازمان	نگرش منفی به سازمان
	بی‌خیالی سازمانی	نهادینه نبودن تعهد و وجدان کاری بی‌توجهی کارمند و منفعل بودن او
	انزوای سازمانی	عدم اشاعه کار گروهی پایین بودن انگیزه
بالنده‌سازی و توانمندسازی منابع انسانی	توجه به بالندگی سازمانی	بستری برای عرض اندام توجه به پیشرفت کاری کارکنان رکود فکری و پرورشی شکایت از حقوق نامکفی
	فقدان جانشین‌پروری	انتصاب از بیرون و فقدان ارتقاء از داخل
	توجه به توانمندسازی	آموزش تخصصی
	بی‌اعتمادی درون سازمانی	از بین رفتن حرمت در سازمان پایین بودن اخلاقیات در سازمان وجود باندبازی و کانال‌های ارتباطی
سلامت سازمانی	سیاسی کاری بی‌بندوبار	سیاست‌زدگی
	شایعه‌سازی سازمانی	تعویض‌های بی‌دری اشاعه فرهنگ غلط شایعه‌سازی
	تجمل‌گرایی سازمانی	سلامت اداری فرهنگ بهره‌ورانه اشرافیت اداری
	ساختار شغل	نوع کار
مسائل ساختاری و شغلی	شفافیت اهداف و قوانین	تبیین اهداف ثبات قوانین
	نظام ارزشیابی معیوب	ساختار سیستم ارزیابی
	ساختار حاکم	سیستم جذب سلسله مراتب دست‌وپاگیر
	همگونی شغل و شاغل	تناسب شغل با شاغل
ولنگاری مدیریتی	جدایی مدیریت از کارکنان	حکمرانی به جای مدیریت شکاف ارتباطی مدیر با کارکنان اشاعه فرهنگ بله‌قربان‌گویی
	برابری مادی و معنوی حاکم	عدالت در اعطای پاداش و مزایا تبعیض‌های جنسیتی
	ضعف‌های اجرایی در سیستم	اجرای تئوری‌ها در عمل
	بستر اسلامی - ارزشی	انتقال صحیح ارزش‌ها



بنابراین بر اساس پاسخ‌های تحلیل و کدگذاری شده سوالات پژوهش، الگوی بصری نهایی پژوهش مبتنی بر راهبرد تحلیل محتوا به صورت زیر نمایش داده می‌شود.



نمودار شماره 2- الگوی بهره‌وری منابع انسانی در بستر اسلامی

### بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در این پژوهش با بهره‌گیری از روش تحلیل محتوای اکتشافی به اکتشاف مؤلفه‌های اثرگذار بر بهره‌وری منابع انسانی با دیدگاه اسلامی در سازمان شهرداری مشهد اشاره شده است، با توجه به مطالب عنوان شده مؤلفه‌های اثرگذار بر بهره‌وری منابع انسانی در هفت بعد بی‌تفاوتی سازمانی، بالنده‌سازی منابع انسانی، توانمندسازی منابع انسانی،

سلامت کاری سازمانی، ضعف‌های ساختاری و شغلی، و لنگاری مدیریت و بستر اسلامی معرفی شده‌اند.

از این جهات، نتایج بدست آمده در رابطه با مؤلفه بی‌تفاوتی سازمانی، با نتایج تحقیقات انجام شده توسط کیفه<sup>1</sup> (2003) و دانایی فرد و همکاران (1389) هم‌گرایی دارد. تحقیق اول نشان داد که روح بی‌تفاوتی در کارکنان، انگیزه کار و تلاش را از آنها می‌گیرد و در پی کارکنان بی‌تفاوت، سازمان بی‌تفاوت شکل می‌گیرد و پژوهش دوم بیانگر این مطلب بود که اگر بی‌تفاوتی بر روح و جسم سازمان چنگ بیندازد، سازمان دچار عقب‌ماندگی ذهنی و جسمی مزمن خواهد شد. بنابراین برای جلوگیری از ایجاد بی‌تفاوتی در سازمان به مدیران توصیه می‌شود به کارمندان خود در ایجاد نگرشی کلی از رسالت سازمان کمک کنند. اگر آنها رسالت سازمان را درک نمایند، فعالیت‌های خود را در راستای تحقق این اهداف سوق می‌دهند و این مانع از بروز بی‌تفاوتی در سازمان می‌شود. کارمندان باید بدانند تا چه اندازه آزادی عمل و اختیار دارند و تا چه اندازه مدیریت از آنها حمایت می‌کند. برقراری ارتباطات صحیح میان مدیران و کارکنان باعث می‌شود کارمندان خود را بخشی از سازمان محسوب نمایند و احساس کنند وجود آنها برای سازمان ارزشمند و حیاتی است.

تأکید بعد دوم و سوم مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی، توانا ساختن کارکنان در جهت رسیدن به اهداف سازمان است. برخی صاحب نظران توانمندسازی کارکنان را مجموعه‌ای از سیستمها، روشها و اقداماتی می‌دانند که با توجه به هدفهای سازمان، قابلیت و شایستگی افراد را درجهت بهبود و افزایش بهره‌وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی توسعه می‌دهند (لاسنجر<sup>2</sup>، 2006). یافته‌های حاصل از این دو حوزه، با نتایج پژوهش‌های کستی<sup>3</sup> (2012) و مؤمن‌زاده (1393) همخوانی دارد.

حوزه چهارم مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی سلامت سازمانی است. سلامت سازمانی از دیدگاه مایلز به معنی توانایی سازمان برای دوام و بقاء سازمان در محیط خود و سازگاری با آن می‌باشد (جاهد، 1387، 7). نتایج حاصل از این بعد، با نتایج پژوهش علاقه‌بند (1378) سازگاری دارد. رعایت مقوله قناعت و توجه به بحث کلان اقتصاد

1. Keefe

2. Laschinger

3. Kesti

مقاومتی و کاهش اشرافیت اداری و اسراف زیاد نیز بر اساس نتایج پژوهش، منجر به ارتقای سلامت سازمانی خواهد شد. عدم اشاعه فرهنگ‌های ناهنجار رفتاری از جمله شایعه‌پراکنی و داشتن التزام متعهدانه نسبت به خواسته کارکنان، درک تفاوت‌های هنجاری و ارزشی طیف‌های مختلف کارکنان و سرانجام برقراری یک رابطه احساسی و ذهنی نسبت به کارکنان و داشتن انرژی مضاعف برای انجام آن، پیشنهاد می‌شود.

ضعف‌های ساختاری و شغلی به عواملی همچون ساختار معیوب، ناهمگونی شغل و شاغل و شفاف نبودن اهداف اشاره دارد. حوزه پنجم مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی در رابطه با ساختار سازمان و شغل می‌باشد. نتایج حاصل، با نتایج پژوهش انجام شده توسط هنری (1382) و طالبیان (1378) مشابهت دارد. با توجه به نتایج برگرفته از پژوهش، پیشنهاد می‌شود نوع کار در سازمان از غنای لازم برخوردار بوده و فرد با انجام کار کمترین احساس خستگی و فرسودگی را داشته باشد. اهداف اصلی سازمان، وضوح و روشنی لازم را داشته و از سلسله مراتب دست‌وپاگیر اداری که منجر به احساس بطالت و درمانده شدن می‌شود، اجتناب شود. شغلی که فرد به آن منتصب می‌گردد، هماهنگی لازم با شخصیت و مدرک تحصیلی و تجربه و سوابق کارمند را داشته باشد.

ولنگاری مدیریت ناشی از بی‌تفاوت بودن مدیر نسبت به برقراری ارتباطات همدلانه در سازمان است. در ارتباطات و تعاملات بین فردی مدیران با کارکنان، اجتناب از رفتار تبعیض‌آمیز که موجب برتری دادن گروهی بر گروه دیگر و به دنبال آن رنجش گروه دوم است، احترام، تکریم و ارزش نهادن به کارکنان، داشتن گشودگی رفتار به منظور ایجاد جاذبه ارتباطی با کارکنان با استفاده از کلمات و لحن مناسب، چهره‌ای گشاده و شنود مؤثر و نهایتاً احساس مسئولیت و دلسوزی نسبت به پیامدهای رفتار کارکنان، نیز از دیگر نموده‌های رفتار مبتنی بر بهره‌وری منابع انسانی سازمان می‌باشد.

نهایتاً حوزه بستر اسلامی به اهمیت اجرای ارزش‌های اسلامی در سازمان می‌پردازد. نتایج حاصل از بررسی این حوزه، با نتایج پژوهش‌های عزیزی و صحت (1390) و نصیری و همکاران (1390) از همراستایی برخوردار است. فقدان بستر اسلامی از کوتاهی در انتقال صحیح ارزش‌ها و جابجایی ارزش‌ها ناشی می‌شود. مدیران می‌توانند با اقدامات فرانشی خارج از حوزه وظیفه‌ای یا برنامه زمانی تعریف شده، انجام فعالیت‌هایی نظیر توجه به توسلات و برنامه‌های مذهبی، خلوص رفتاری و توجهات به

امور معنوی و روحانی که منجر به اشاعه و انتشار معنویت در بین کارکنان و مدیران می‌شود، واکنش و عکس‌العمل مناسب در جهت صیانت از ارزش‌های اسلامی، رفتار بهره‌ورانه کارکنان را در جهت فراهم شدن بستر اسلامی، به منصفه ظهور برسانند. ضمن اینکه مدیریت، پیوسته ظرفیت‌های وجودی خود را در برخورد با نامالایمت و تاب‌آوری در برابر مسائل و مشکلات بالا برده و روحیه توکل را در سازمان نهادینه سازد. از سویی کسب فزاینده معرفت دینی در فرصت‌های زمانی و مکانی به وجود آمده به منظور بالا بردن ادراک ارزشی، التزام به آراستگی ظاهری، پوشش مناسب و تعاملات کلامی و غیرکلامی با کارکنان به ویژه صداقت و درستکاری، جریان تربیتی راهگشای مدیر راستین خواهد بود. ایجاد جوّی ایجاد شده از وجود مدیران و کارکنان مشتاق برای ارائه خدمت همراه با احساسات معنوی، ترویج گفتمان‌های معنوی و نصب بنرها، تابلوها یا پلاکاردهای حدیث نوشته که جایگاه و ارزش خدمتگزاری را بیان می‌کند، جلسات توجیهی و کلاس‌های آموزشی و دعوت به تفکر و تدبّر در کتب و منابع دینی نیز زمینه‌سازی برای بروز رفتارهای بهره‌ورانه ارزشمند را در بستر اسلامی فراهم خواهد کرد و از راهکارهای پیشنهادی در این خصوص خواهد بود.

در نهایت امید است که عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی در سازمان باید برای کلیه سطوح مدیریتی بکار گرفته شود، بخصوص برای مدیرانیکه مسئول اداره کردن و سرنوشت و آینده تعدادی زیادی منابع انسانی هستند. کشف مولفه‌های اثرگذار بر بهره‌وری منابع انسانی بافت سازمانی می‌تواند گامی به سوی الگوهای جدیدی باشد که به مطالعه رفتارهای لازم برای شایسته‌پروری، نخبه‌پروری و جانشین‌پروری به ویژه در شهرداری‌ها کمک می‌کند. همچنین امید است که مدیران شرکت‌های دولتی و خصوصی از مزیت کشور ما در رابطه با مدیریت اسلامی و وجود بستر ارزشی در کشور بهره برده و از نتایج پژوهشی حاصل از این پژوهش در راستای بالندگی منابع انسانی و مدیران استفاده کنند.

### ارائه پیشنهادات

هر چند در این مطالعه هفت بعد برای بهره‌وری منابع انسانی و عوامل مؤثر متعددی بر آن مورد شناسایی قرار گرفته است، با این حال با توجه به وابستگی نتایج پژوهش کیفی به بستر انجام آن (در این پژوهش شهرداری مشهد) و شایستگی‌های

پژوهشگر، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های دیگری توسط سایر پژوهشگران و در دیگر مناطق کشور انجام شوند تا به اکتشاف، توصیف و تبیین دیگر ابعاد و عوامل مؤثر احتمالی بر آن پرداخته شود چرا که پرداختن به این امر نه تنها برای ذینفعان مستقیم مدیریت و مدیریت منابع انسانی، بلکه برای خود دولت و هر فرد و مجموعه کشور نیز دارای منافع و اثرات سازنده در پیشرفت اقتصاد دانش‌بنیان و مقاومتی کشور و عبور موفق از پیچ خطرناک کشور در این برهه زمانی سرنوشت‌ساز است. هر چند که با توجه به چنین موقعیت خطیری (جنگ نرم)، هر یک از ذینفعان مدیریت منابع انسانی نباید از وظایف و قابلیت‌های خود برای بهبود بهره‌وری منابع انسانی غفلت کنند، چرا که عدم توسعه این امر به منافع همه ذینفعان آسیب وارد می‌سازد و ترمیم با تأخیر آن به مراتب پیچیده‌تر، پرهزینه‌تر و دشوارتر است.

به منظور انجام پژوهش‌های آتی در راستای این مطالعه، موارد زیر توصیه می‌شوند:

- با استفاده از راهبرد پژوهشی روش‌های آمیخته تشریحی، مدل و روابط میان اجزای آن در چارچوب فرضیات پژوهش، در جوامع آماری دیگری بازآفرینی و نتایج بدست آمده با نتایج این پژوهش مقایسه شوند؛
- با هدف تبیین پویایی‌های رفتاری متغیرهای گوناگون اثرگذار بر بهره‌وری منابع انسانی در بستر اسلامی، روابط درونی میان متغیرهای مشاهده شده - از قبیل متغیرهای شرایط مداخله‌گر سازمانی - مورد بررسی قرار گیرند؛
- پژوهش‌های تجربی (آزمایشی) در ارتباط با بهره‌وری منابع انسانی در بستر اسلامی و در چارچوب دین‌شناسی در سازمان انجام شود؛

## References

- Alagheband, A. (2000). Organizational health of schools. *Management in Training*, 21, 15-26, (In Persian).
- Alvani, S. M., & Ahmadi, P. (2002). Designing the human resource improvement model viewing productivity management. *Professor Journal (Modares)*, 5(1), 1-19, (In Persian).
- Andrionia, F. (2012). Plea for the development of human resources through professional training in Romania, *Social and Behavioral Sciences*, 62, 413-417.
- Azizi, A., & Sehat, S. (2012), Management in Islamic view. *Religion Horizonsjournal*, 6(1), 50-64, (In Persian).
- Buchari, E., & Basri, H. (2015). The importance of human resources development and its impact in increasing of national port productivity. *Procedia Engineering*, 125, 519-525.
- Creswell, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative and mixed methods approaches*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Danaeefard, H., Hasanzadeh, A., & Salarieh, N. (2011). Designing a criteria for measuring organizational indifference: mixed research. *Strategical Management Thought*, 2, 79-99, (In Persian).
- Delgoshae, B., Tabibi, S. J., & Pahlavan, P. (2008). Presenting a model in human resource development in medical and sanitary of Iran. *Research in Medical Sciences*, 4, 317-325, (In Persian).
- Haghighatian, M., & Ezati, Y. (2015). An investigation into effective factors on human resources productivity. *Social and Behavioral Sciences*, 205, 601-607.
- Honari, H. (2004). Designing an informational system and human resource productivity system in body training organization.

- Organizational Behavior Management in Sport Studies, 7, 89-102, (In Persian).
- Hooman, H. A. (2009). Modeling of structural equations applying LISREL software. Tehran: SAMT Publications, (In Persian).
- Jafarinaia, S. (2016). Investigating relationship between organizational culture and human resource productivity, National Conference on Management and Humanistic Science Research in Iran, 1-13, (In Persian).
- Jahed, H. (2009). Organizational health. Management Special Papers, 6(1), 1-13, (In Persian).
- Kargar, Gh. (2010). Optimization of human resource, a tactic for organizational development. Police Human Development, 6(27), 67-75, (In Persian).
- Karrubi, M and Metani, M. (2010), Empowerment of human resource through training, Beyond Management, 9, 7-30, (In Persian).
- Kazemi, M., Hoseini, M., & Hoshyar, V. (2012). Comprehensive human resource productivity book. Mashhad: Marandiz Publication, 20-75, (In Persian).
- Keefe, L. (2003). How to overcome organizational indifference. Women in Business, 55, 22-24.
- Kesti, M. (2012). Organization human resources development connection to business performance. Economics and Finance, 2, 257-264.
- Kline, R. B. (2005). Principles and practice of structural equation modelling (2nd ed.). New York: The Guilford Press.
- Laschinger, P. (2006). The effect of structural empowerment and perceived organizational support on middle level nurses manager role satisfaction. Journal of Nursing Management, 14, 13-22.

- Leander, P. N. (2009). Losing the Will: automatic reactions to the indifference perceived in others. Unpublished Masters Thesis. Duke University, America.
- Momenzadeh, M. (2014). Investigating the impact of job planning on staff empowerment in branches of social security organization in Kerman province. International Conference of New Researches in Management, Economy and Accountancy, 1-12, (In Persian).
- Nasiri, F., Izadi, Sh., Fallahi, H., & Shamkhani, A. (2012). Internalizing Islamic values among students from Teacher's perspectives. Cultural Engineering, 57, 3-12, (In Persian).
- Okoye, P., & Raymond, A. (2013). The effect of human resources development on organizational productivity. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 10, 250-268.
- Rahimi, F., & Karimi, A. (2012). The role of human resource investigating in attaining competition advantage. Transition Management Journal, 6(3), 25-39, (In Persian).
- Scott, R. (2015). Organizations: logical, natural and open systems. Tehran: SAMT Publications, (In Persian).
- Shao, S., & Yang, L. (2014). Natural resource dependence, human capital accumulation, and economic growth. Energy Policy, 74, 632-642.
- Talebian, A., & Vafaei, F. (2010). Comprehensive model of human resource empowerment. Plan Journal (Tadbir), 20(203), 5-16, (In Persian).
- Tanaka, S. (2011). Current Status and future plan of nuclear Fuel cycle in Japan, with focus on human resource development. Energy Procedia, 7, 88-92.



- Urszula, M, Tabor, S., & Kocira, S. (2015), Productivity of resources and investments at selected ecological Farms. Agriculture and Agricultural Science Procedia,7, 158-164.
- Varchetta, G. (2001), Competences and human resources empowerment in a market-driven company. The Unilever Case, Emerging Issues in Management, 2, 25-36.
- Xenidis, Y., & Theocharous, K. (2014). Organizational health: definition and assessment. Procedia Engineering, 85, 562-570.
- Zandkarimi, Gh., Yazdi, S. M., & Jamali, Sh. (2013). The relationship between self-discipline and its levels with human resource productivity in automobile Industry. Psychological Studies, 2, 10-26, (In Persian).

Archive of SID