

طراحی و تبیین مدل ارتقای بهره‌وری منابع انسانی در بخش دولتی

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۹/۲۴

محمدجواد حضوری^۱، یدالله شکوهی^۲، محمد موسوی^۳

از صفحه ۱۲۹ تا ۱۵۸

چکیده

زمینه و هدف: تلاش برای بهبود و استفاده مؤثر و کارآمد از منابع گوناگون هم‌چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات، هدف تمامی مدیران سازمان‌های و مؤسسات خدماتی است. پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین ارتقای بهره‌وری منابع انسانی در بخش دولتی انجام گرفته است.

روش‌شناسی: این پژوهش با روش تحقیق ترکیبی با رویکردهای کیفی و کمی (آمیخته) انجام شده است. در روش کیفی از تحلیل داده بنیاد برای استخراج مؤلفه‌ها و نیز سنجه‌های پژوهش استفاده شد. در روش کمی برای تأیید و آزمون الگوی مفهومی با نرم‌افزار مدل‌سازی اسمارت پی. ال. اس استفاده شد. نمونه آماری، بخش کیفی ۲۰ نفر از کارکنان نمونه دستگاه‌های دولتی منتخب در جشنواره شهید رجایی بودند. نمونه بخش کمی نیز ۳۸۴ نفر از کارکنان منتخب سازمان‌های دولتی و کارشناسان مطلع سازمان‌های دولتی کشور بودند.

یافته‌ها: در مرحله اول با استفاده از مصاحبه (روش کیفی) با کارکنان منتخب به واکاوی تأثیرگذارها بر بهره‌وری منابع انسانی پرداخته شد و با روش تجزیه و تحلیل داده بنیاد مورد بررسی قرار گرفت. ۲۵ مقوله‌های اصلی شناسایی و بر اساس آن‌ها مدل مفهومی شکل گرفت. در مرحله دوم با ترکیب عوامل مؤثر بهره‌وری منابع انسانی حاصل از ادبیات تحقیق، مصاحبه‌ها پرسش‌نامه‌ای در ۲۵ حوزه طراحی شد.

نتیجه‌گیری: عوامل ویژگی‌های شخصیتی، خلاقیت فردی، نگرش‌های فردی، رسالت سازمانی و سیاست‌های سازمانی و آزادی عمل، اشتیاق شغلی، ارتباطات فردی، فرهنگ سازمانی، ارتباطات سازمانی، شایسته‌سالاری شایستگی حرفه‌ای مقوله‌محوری، ساختار سازمانی، نظام جبران خدمت، تاب‌آوری شغلی، رهبری، توانمندسازی، حمایت سازمانی، آموزش، ارزیابی عملکرد، ارتقای بهره‌وری فردی و بهره‌وری سازمانی تأثیرگذار در ارتقای بهره‌وری منابع انسانی شناخته شده‌اند.

واژه‌های کلیدی: ارتقا، بهره‌وری، منابع انسانی، بخش دولتی.

۱- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران. hozoori@pnu.ac.ir

۲- دانشجوی دکتری مدیریت، گرایش منابع انسانی، دانشگاه پیام‌نور تهران، ایران (نویسنده مسئول) yadollashpkohi@yahoo.com

۳- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران. momosavi@gmail.com

مقدمه

امروزه منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین و باارزش‌ترین منبع در موفقیت سازمان نقش به‌سزایی دارد و اکثر صاحب‌نظران بر اهمیت ویژه منابع انسانی نسبت به سایر منابع اتفاق نظر دارند و آن را یک مزیت رقابتی پایدار می‌پندارند. اهمیت عامل انسانی و نقش منحصربه‌فرد آن به‌منزله یک منبع راهبردی و طراح و مجری نظام‌ها و فراگردهای سازمانی، جایگاهی به‌مراتب والاتر از گذشته یافته است و در تفکر سازمانی پیشرفته از انسان به‌مثابه مهم‌ترین منبع و دارایی برای سازمان یاد می‌شود. سازمان‌ها برای بقا، انتظام و بالندگی خود می‌کوشند از طریق منابع انسانی فرهیخته در گستره جهانی به رشد سریع، بهبود مستمر، کارآمدی، سودبخشی، انعطاف‌پذیری، انطباق‌پذیری، آمادگی برای آینده و برخورداری از موقعیت ممتاز در عرصه فعالیت خود نائل شوند (شولر و جکسون^۱، ۲۰۰۱). به‌هیچ‌وجه نمی‌توان سازمان‌های کنونی را با سازمان‌های اولیه از لحاظ اندازه، تنوع عملیات و پیچیدگی مقایسه کرد و عامل انسانی در سازمان‌های اولیه و سازمان‌های کنونی نقش تعیین‌کننده‌ای در انجام فعالیت‌های سازمانی دارد (فرجاد و همکاران، ۱۳۹۵). بخش مهمی از چالش‌های سازمان برای بهبود کیفیت، ماندگار کردن کارکنان کلیدی در سازمان، رویارویی با چالش‌های ناشی از رقابت جهانی و تغییرات اجتماعی و اعمال تغییرات در طراحی انجام فعالیت‌های بهره‌ورساز است؛ اما این امر در دستگاه‌های دولتی کشور، به دلیل ساختار بوروکراتیک و نیز نبود بحث رقابت، در سال‌های گذشته موردتوجه قرار نگرفته است (رخشانی و همکاران، ۱۳۹۹). پایین بودن بهره‌وری و ضعف عملکرد شغلی کارکنان همواره یکی از چالش‌های مهم مدیران و سازمان‌ها بوده است. مطالعات انجام‌شده در داخل کشور نیز حاکی از پایین بودن کارایی و ضعف عملکرد کارکنان به‌ویژه در بخش دولتی است (نجف بیگی، ۱۳۸۸، ص ۸۵). سازمان‌های دولتی در عصر جدید، با افزایش توقعات و انتظارات جامعه برای راضی نگه داشتن مردم، راهی جز افزایش بهره‌وری منابع انسانی به‌عنوان اصلی‌ترین منبع راهبردی خود ندارند. چراکه منابع انسانی کارآمد و با انگیزه در افزایش اثربخشی هر سازمان نقش مهمی و اساسی ایفا می‌کند. استفاده مؤثر و مطلوب از توانایی‌های منابع انسانی برای بالا بردن بهره‌وری آن‌ها نیازمند تدوین یک مجموعه از راهبردها و اقدام‌های مؤثر سازمان‌ها

۱- Shauler.R and Jackson S

است. در واقع عامل بهره‌وری معیاری برای ارزیابی عملکرد و تعیین میزان موفقیت در رسیدن به اهداف سازمان با صرف حداقل منابع است. بهره‌وری یکی از عوامل کلیدی است که توانایی سازمان را برای پیشرفت در عرصه رقابت تعریف می‌کند. امروزه اهمیت این مهم در دستگاه‌های دولتی با توجه به نقش دولت در فعالیتهای اقتصادی بیش‌ازپیش مورد توجه است. ارائه طرح و مدل‌های کاربردی افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی، به‌عنوان اصلی‌ترین راهبرد برای پیشبرد اهداف دانسته شده است. مطالعات و تحقیقات به این امر حکایت دارد که بیشتر تحقیقات انجام‌شده با موضوع بهره‌وری اول این‌که پیرامون شرکت‌های خصوصی بوده است. دوم این‌که در سازمان‌های دولتی نیز جنبه عمومی داشته و تحقیقی از نیروی انسانی نمونه و بهره‌ور کمتر انجام شده است و محقق اعتقاد بر این داشته که آنان در پیشبرد اهداف و ارتقای کارایی و اثربخشی در سطوح فردی و گروهی و سازمانی نقش تأثیرگذاری دارند؛ این دیدگاه رویکرد نوآوری است و هم‌چنین به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات و ایجاد یک مدل پیشنهادی تأثیرگذار، از کارکنان نمونه در سازمان‌های دولتی (معرفی شده از سازمان امور استخدامی کشور) که بهره‌وری معناداری (کارا و اثربخش) برای دستگاه‌های خود داشته‌اند (پایه و اساس مدل پیشنهادی این تحقیق است) بهره‌مند می‌شود؛ بنابراین از نظر ماهیت با پژوهش‌های پیشین متفاوت است و پژوهشگر تلاش کرده تا با بررسی عوامل بهره‌وری منابع انسانی به شناسایی شاخص‌ها و مفاهیم مهم و سنجش آن‌ها و در نتیجه ارائه مدل کاربردی و راهکارهایی برای پویایی هرچه بیشتر سازمان‌های دولتی بپردازد؛ بر این اساس سؤال اصلی پژوهش است که مدل مناسب برای ارتقای بهره‌وری منابع انسانی در بخش دولتی چه می‌باشد؟ پرداخته خواهد شد.

مبانی نظری: «دراکر، مقوله منابع انسانی^۱ همواره با چالش توجیه جایگاه خود در سازمان مواجه است» ایشان بازگو می‌کند که در رویکرد منبع‌محور به‌جای تمرکز به عوامل خارجی به منابع داخلی سازمان روی آورده شود. این مقوله یک دارایی راهبردی برای موفقیت سازمان است (رسولی و همکاران، ۱۳۹۶). بهره‌وری سازمانی در راستای ارتقای توانمندی کارکنان و ارزشمند تلقی کردن منابع انسانی شکل می‌گیرد؛ زیرا انسان‌ها هستند که کارهای سازمان را انجام می‌دهند. ارزشمندی منابع انسانی و نقش

^۱-Human resourc

پررنگ ایشان به عنوان مهم ترین منابع سازمان ضرورتی است که توسط مدیران در بخش عمومی مورد توجه قرار می گیرد (بودلایی و همکاران، ۱۳۹۳). منابع انسانی به عنوان یک عامل ذی شعور، نقش و جایگاه ویژه ای در بهبود بهره‌وری سایر عوامل دارد. با این توجه مقوله بهره‌وری منابع انسانی در توسعه اقتصادی کشور به استناد ماده ۷۹ قانون برنامه پنجم توسعه کشور مورد توجه خاص قرار گرفته و بر این مبنا تمام دستگاه‌های اجرایی را موظف بر رشد بهره‌وری کرده است (شجاعی و همکاران، ۱۳۹۵).

بهره‌وری: بهره‌وری دیدگاهی فکری است که همواره سعی دارد آنچه را که در حال حاضر وجود دارد، بهبود بخشد. بهبود بهره‌وری مستلزم تلاش در راه انطباق فعالیت‌های اقتصادی با شرایطی است که دائم در حال تغییر است (سازمان ملی بهره‌وری، ۱۳۹۷). تاکنون محققان بسیاری به تحقیق در خصوص عوامل مؤثر بر بهره‌وری پرداخته‌اند که در این میان می‌توان به مطالعات دانشمندانی از جمله سوترمایستر^۱، موری اینسورث و نویل اسمیت^۲، هرسی و گلد اسمیت^۳ اشاره کرد که بیشترین توجه آنها معطوف به توانایی و انگیزه افراد بوده است (مهرگان و همکاران، ۱۳۹۸).

بهره‌وری در بخش دولتی: با توجه به خصوصی‌سازی در سطوح مختلف و آزادسازی اقتصاد در کشورها و اقتصاد بازار هنوز نقش دولت‌ها در فعالیت‌های اقتصادی کشورها بزرگ و تأثیرگذار است. امروزه اکثر دولت‌ها در برنامه‌های توسعه نقش بهره‌وری در رشد اقتصادی را مهم می‌دانند و درصد قابل توجهی از رشد اقتصادی خود را از طریق بهره‌وری تأمین می‌کنند (سبحان‌اللهی، ۱۳۹۴، ص ۵۰). ثور نهیل^۴ (۲۰۰۷) سه دلیل مهم به جهت اهمیت بهره‌وری در بخش دولتی را ذکر می‌دارد.

دولت، کارفرمای بسیاری از فعالیت‌های مهم اقتصادی ملی محسوب می‌شود.

ارائه‌دهنده بسیاری از کالاها و خدمات مهم اقتصادی سازمان‌های دولتی هستند.

بخش دولتی مشتری انحصاری منابع مالیاتی جامعه محسوب می‌شود.

(روزن) ۱۹۹۳ تأکید و استفاده مؤثر بر بهره‌وری دولتی را سه عنصر بیان کردند:

^۱ Souter Meister

^۲ Murry Ainsworth & Nevil Smith

^۳ Hersey & Goldsmit

^۴ thomehil

۱) کاهش منابع در مقابل افزایش نیازها

۲) نگرش مردم به واحدهای دولتی به‌عنوان سیستم توأم با اتلاف زمان کاری و ضایعات زیاد

۳) تأثیرات الگو بودن سازمان‌های دولتی

پیشینه پژوهش: مهرگان و همکاران (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای با عنوان «طراحی مدل توسعه بهره‌وری منابع انسانی» بیان کردند که توجه ناکافی به شفافیت در بعد قدرت و بهره‌گیری از سرمایه‌های فکری و انسانی در بعد ارزش و انگیزش کارکنان سبب شده است که به بهره‌وری منابع انسانی، آسیب‌های فراوانی وارد شود. در این مطالعه بررسی شد که برنامه‌ریزی برای افزایش سرمایه‌های فکری و انسانی، شفافیت ساختاری و نظام انگیزشی کارکنان بر افزایش میزان ارزش افزوده منابع انسانی و بهبود بهره‌وری منابع انسانی اثرهای شایان توجهی دارد (مهرگان و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۳۳۸).

مردانی و همکاران (۱۳۹۸) طی پژوهشی با عنوان «الگوی بهره‌وری کارکنان»، مؤلفه‌هایی را که در بهره‌وری نیروی انسانی تأثیرگذار هستند شناسایی کردند: شناخت شغلی، توانایی و دانش، آموزش، ارزشیابی، حمایت سازمانی، انگیزه، رضایت شغلی، محیط کاری و مدیریت. آنها معتقدند که این عوامل در ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی نقش مؤثر دارند و بیان کردند که از بین مؤلفه‌های بهره‌وری نیروی انسانی شناخت شغلی از اهمیت بیشتری برخوردار بوده است (مردانی و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۱۶).

خدابنده و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «رویکرد چابک‌سازی منابع انسانی با رویکرد داده‌بنیاد» عواملی را شناسایی کردند که ارتباط معنی‌دار و مؤثری با بهره‌وری نیروی انسانی دارد. شرایط علی: شناسایی ویژگی‌های فردی، شخصیتی، سازمانی و شغلی. شرایط زمینه‌ای: اقدامات مدیریت منابع انسانی، هماهنگی سازمانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات. شرایط مداخله‌گر: فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، توسعه خود و عوامل محیطی. پدیده محوری: سازگاری، تاب‌آوری و آینده‌سازی و پاسخ‌گویی. راهبردها: قابلیت راهبردی. پیامدها: ارتقای عملکرد و کیفیت زندگی فردی در حوزه پیامدهای فردی و اثربخشی نیروی انسانی و مدیریت بحران در حوزه پیامدهای سازمانی (خدابنده و همکاران، ۱۳۹۷، ص ۱۲).

احمدی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «رابطه خلاقیت و نوآوری با بهره‌وری منابع انسانی» نشان داد که بین خلاقیت و نوآوری کارکنان با بهره‌وری منابع انسانی رابطه‌ای مستقیم و معنادار وجود دارد. متغیرهای خلاقیت و نوآوری، مؤلفه‌های سیالی و انعطاف‌پذیری می‌توانند بهره‌وری را پیش‌بینی کنند (احمدی، ۱۳۹۵، ص ۱).

الوانی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود با عنوان «موانع بهره‌وری سازمان‌های دولتی ایران» موانع بهبود بهره‌وری در بخش دولتی این واقعیت را آشکار می‌کند که نظام مدیریت دولتی کشور از وضعیت موجود رنج می‌برد و از این ناحیه صدمات زیادی را متحمل شده است. عوامل سیاسی، ضعف در پاسخ‌گویی، تعهد و اطلاعات ناقص از عملکرد، ضعف در سنجش عملکرد، ضعف در دوراندیشی، محافظه‌کاری، روزمرگی به‌عنوان موانع مؤثر تلقی شده است و به‌منظور کاهش موانع، پیشنهادهایی را عنوان کردند: اولویت به کارایی و اثربخشی در سازمان‌های دولتی، تنظیم دقیق وظایف و مسئولیت‌ها، تقویت شاخص‌های مناسب سنجش عملکرد، استفاده از سازمان‌های ممیزی مردم‌نهاد و مشتریان، تقویت نظام حسابرسی، تقویت تعامل سازنده میان سازمان‌های متولی خط‌مشی‌گذاری با سازمان‌های مجری خط‌مشی (الوانی و همکاران، ۱۳۹۵، ص ۷).

افروز نیا و توکلی (۱۳۹۵) در بررسی «تطبیقی بهره‌وری نیروی کار» نشان داده شده است که عوامل قابل‌توجهی برای ارتقای بهره‌وری نیروی کار مؤثر است. پرداخت‌های عملکردمحور، افزایش انگیزه نیروی کار، حفظ و ارتقای سلامت و بهداشت نیروی کار، آموزش نیروی کار، بهره‌وری نیروی کار، رشد فزاینده فضای مجازی، به‌کارگیری مؤلفه‌های رفتار سازمانی مثبت‌گرا مانند: شادمانی، دوستی، خوش‌بینی، امید، خودباوری، تاب‌آوری و شکیبایی بهره‌وری نیروی کار را افزایش می‌دهند (افروز نیا و توکلی، ۱۳۹۵، ص ۱۲۲).

رجبی فرجاد، پوره‌اشمی خشک‌ناب (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان «سنجش تأثیر فناوری اطلاعات بر بهره‌وری کارکنان» انجام دادند. نتایج نشان داده است فناوری اطلاعات بر بهره‌وری کارکنان تأثیر دارد؛ یعنی هر چه فناوری اطلاعات در سازمان گسترش پیدا کند، تأثیر آن بر بهره‌وری کارکنان بیشتر خواهد بود. همچنین میزان تأثیر فناوری اطلاعات بر هر یک از ابعاد بهره‌وری کارکنان تفاوت معناداری وجود دارد. همچنین هر چه کارکنان بالغ

باشند، شناخت کافی از کار داشته باشند و از حمایت سازمانی برخوردار باشند، برانگیخته شوند و از عملکرد خود بازخورد دریافت کنند، تأثیر فناوری اطلاعات بر بهره‌وری آنان بیشتر خواهد بود (رجبی فرجاد، پورهاشمی خشکناب، ۱۳۹۵، ص ۱۶۹).

آقایی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی» این اعتقاد را داشته‌اند که الگوی بهره‌وری نیروی انسانی مشتمل بر پنج بعد: مشتری، مالی، فرایند داخلی و یادگیری و رشد است و اولین بعد تأثیرگذار بر بهره‌وری نیروی انسانی را فرایندهای داخلی و رشد می‌دانست که بیشتر به عوامل مدیریتی تأثیرگذار بر بهره‌وری نیروی انسانی از جمله سبک رهبری، فنون گردش و توسعه شغلی در سازمان اشاره دارد (آقایی و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۴۴).

سول‌مینی‌هاک و رودریگو^۱ (۲۰۱۷) مطالعه‌ای با عنوان «بهره‌وری در صنعت مس» در کشور شیلی انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد تغییرات ۱۰ درصد در دستمزد کاهش ۶/۲ درصد در تولید را به همراه دارد و همچنین ۳۰ درصد تغییرات در قیمت انرژی ۴/۸- کاهش در بهره‌وری نیروی کار را به همراه دارد. همچنین نتیجه گرفتند افزایش ۲۰ درصد در قیمت مس ۴/۵ درصد در افزایش بهره‌وری تأثیر داشته است.

پییز^۲ (۲۰۱۷) در مطالعه خود با عنوان «شرایط مالی و بهره‌وری نیروی کار در چرخه تجارت» نشان داد که بهره‌وری نیروی کار بسیار به تغییرات در ساختار اقتصاد جهانی وابسته است. وی با مدل‌های پویا که از تأثیر عوامل اقتصادی روی بهره‌وری نیروی کار طی سال‌های متوالی به دست آمده است، بهره‌وری نیروی کار به این وابستگی را نشان می‌دهد.

لینا و همکاران^۳ (۲۰۱۰) در مطالعه‌ای با عنوان «بررسی سازوکارهای ارتقای بهره‌وری» عناصر زیر را معرفی کردند: شیوه‌های جدید کار، انگیزش و پاداش، اولویت‌بندی جدید وظایف، نظام‌های آموزشی مجازی، نظام‌های اطلاعاتی در سازمان‌ها، استفاده از فناوری اطلاعات، سازمان‌دهی مجدد نیروی کار و منابع (لینا و همکاران، ۲۰۱۰).

رایت و همکاران^۴ (۲۰۰۸) در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر فرهنگ بر افزایش

۱- Solminihac and Rodrigo

۲- Yépez

۳- Linna Paula, Sanna pekkola juhani and Melkas Helina

۴- Wright.p.C. PERRELL, m Gloet, M

بهره‌وری» بیان کردند که فرهنگ تأثیر به‌سزایی بر افزایش انگیزه کارکنان در محیط کار داشته و منجر به بهبود و ارتقای بهره‌وری می‌شود (رایت و همکاران، ۲۰۰۸).

چادنوسکی^۱ (۲۰۰۶) پژوهشی با عنوان «خلاقیت و بهره‌وری در کشورهای پیشرفته (مطالعه موردی در شرکت‌های صنعتی آرژانتین)» انجام داد. این مطالعه با استفاده از داده‌های گردآوری‌شده در بین سال‌های ۱۹۹۲ تا ۲۰۰۱ انجام گرفت و نتایج به‌دست‌آمده از آن به این ترتیب اعلام شد که افراد خلاق نسبت به افرادی که خلاق نیستند به سطح بالاتری از بهره‌وری دست پیدا می‌کنند. هم‌چنین، شرکت‌های بزرگ توانایی بسیار بیش‌تری در انجام خلاقانه‌تر کارها و خلاق‌تر شدن دارند (چادنوسکی^۲، ۲۰۰۶).

با مرور پیشینه مدیریت بهره‌وری منابع انسانی می‌توان دریافت که ادبیات پژوهش در زمینه بهره‌وری مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها و شرکت‌ها خوب بوده است و به نظر می‌رسد پژوهش‌هایی با اتکاء به نظرات صاحب‌نظران؛ بهره‌وری مدیریت منابع انسانی را در سازمان‌ها مورد بررسی قرار داده‌اند، اما هیچ‌کدام از تحقیقات به‌طور اخص نتوانسته‌اند مدلی جامع از بهره‌وری مدیریت منابع انسانی را برای سازمان‌های دولتی در ایران ارائه دهند. پژوهش حاضر تلاش دارد تا به این مهم دست یابد و این خود نوآوری در پژوهش است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با روش تحقیق ترکیبی و رویکرد اکتشافی انجام شده است. این رویکرد تحقیق، ترکیبی از رویکردهای کیفی و کمی (آمیخته) است که در آن از روش‌های کیفی مقتضی از جمله داده‌بنیاد برای استخراج مؤلفه‌ها و نیز سنجه‌های پژوهش از روش‌های کمی برای تأیید الگوهای اندازه‌گیری و آزمون الگو مفهومی استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی کارکنان نمونه دستگاه‌های دولتی منتخب در جشنواره شهید رجایی (برگزارکننده سازمان امور استخدامی کشور)^۳ طی سال‌های

۱- Chudnovsky, D., López, A., & Pupato, G

۲- Chudnosky

۳- شورای عالی اداری بنا به پیشنهاد سازمان امور استخدامی و به‌منظور شناسایی و تقدیر از کارکنان نمونه که با تلاش چشمگیر و سخت‌کوشی فوق‌العاده منشاء خدمات مفید و ارزنده برای دستگاه‌های خود بوده‌اند «طرح انتخاب کارکنان نمونه دولت» را با توجه به اهداف از پیش تعیین‌شده تصویب کرد. در ماده ۱۴۲ قانون برنامه چهارم توسعه کشور و فصل یازدهم مدیریت خدمات کشوری تبدیل به یکی از مباحث قابل توجه در نظام مدیریت عملکرد شده است و براساس آن کارکنان نمونه دستگاه‌ها معرفی و انتخاب می‌شدند و در مراسم جشنواره شهید رجایی مورد تقدیر قرار می‌گرفته‌اند (سازمان اداری و استخدامی).

۱۳۹۲ تا ۱۳۹۵ هستند و در بخش کمی از کارکنان مطلع به موضوع در سطوح مدیریتی و کارشناسان دستگاه‌ها استفاده شد. در روش کیفی: در این پژوهش ابتدا اطلاعات موردنیاز به‌منظور شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقای بهره‌وری کارکنان با روش مصاحبه نیمه ساختاری از مصاحبه‌شونده‌ها (کارکنان نمونه) که بر مبنای لیست سازمان امور استخدامی از جشنواره شهید رجایی به‌صورت نمونه هدفمند انتخاب شده گردآوری شده و جمع‌آوری داده‌ها از ۲۰ نفر از مصاحبه‌شونده‌ها انجام شد تا این‌که اشباع نظری در مصاحبه بیستم محقق شد. سپس با روش تجزیه و تحلیل داده‌ها بر مبنای روش داده بنیاد که شامل سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محور و کدگذاری انتخابی است و داده‌ها، اطلاعات نظام‌مند شکل گرفت. این شناخت اولیه امکان صورت‌بندی فرضیه‌ها و چگونگی تأثیرات متغیرهای الگوی بهره‌وری را فراهم نمود. به‌عبارت‌دیگر روش‌شناسی کیفی به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا مبانی نظری را از ویژگی‌های عمومی یا کلی یک موضوع که هم‌زمان ریشه در مشاهدات یا داده‌های تجربی دارد ارائه دهد. در این روش مصاحبه‌های باز و عمیق که با رویکرد کیفی انجام می‌شود، اعتبار و پایایی معنای متفاوتی پیدا می‌کند، زیرا مصاحبه کیفی الزاماً یک تعامل از طریق گفت‌وگو است که وابسته به موقعیت و موقتی است و ماهیت ارتباط ایجادشده نمی‌تواند به‌طور دقیق، توسط دیگران دوباره ایجاد شود؛ بنابراین در این پژوهش در مرحله طراحی الگو با استفاده از راهبرد پژوهش کیفی و روش استراوس، پدیده بهره‌وری مورد موشکافی دقیق قرار گرفته و الگوی بهره‌وری در قالب تبیین شرایط علی، پدیده اصلی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و درنهایت پیامدهای بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی تعیین شد.

جدول شماره ۱: جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان (روش کیفی تعداد ۲۰ نفر)

جنسیت	تعداد	سن		مقطع تحصیلی					سابقه کار		پست سازمانی	
		تا ۳۰	از ۳۰ تا بالاتر	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری	از ۱۰ تا ۲۰	از ۲۰ تا بالاتر	مدیر	معاون	رئیس اداره	کارشناس
مرد	۱۵	۳	۱۷	۷	۷	۶	۶	۹	۴	۹	۶	۱
زن	۵	---	۱۷	---	۲	۳	۴	۱	---	---	---	---
جمع	۲۰	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

روش کمی: به منظور آزمودن الگو، پرسش‌نامه تدوین شد که برای تعیین حجم نمونه، ۳۸۴ نفر بر اساس فرمول جدول کوکران در نظر گرفته شده است. در این روش از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی با توجه به دسته‌بندی دستگاه‌های اجرایی سازمان‌های دولتی در نظام بودجه استفاده شد. نظر به گستردگی این سازمان‌ها در سطح کشور، کارکنان سازمان‌های دولتی متمرکز در تهران به‌عنوان خوشه اصلی مورد توجه قرار گرفته است. پژوهشگر با استفاده از روش‌های پژوهش کمی یعنی تحلیل مسیر، داده‌های حاصل از مرحله کیفی را آزمون کرده و اعتبار الگو مفهومی پژوهش را موردسنجش قرار داد. پایایی پرسش‌نامه از روش آلفای کرونباخ بالای ۰/۷۰ به‌دست‌آمده است. در قسمت کمی برای مشخص کردن اعتبار از روش اعتبار محتوا استفاده شد یعنی پرسشنامه طراحی شده را به چند نفر از متخصصان ارائه شد و با توجه به نظرات آن‌ها به محاسبه روایی ابزار پرداخت شد. براساس مقدار به‌دست‌آمده پرسش‌نامه دارای روایی قوی است و روایی آن مورد تأیید قرار گرفت.

جدول شماره ۲: جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

جنسیت	سن		مقطع تحصیلی			سابقه کار				جایگاه سازمانی		
	تا ۳۰	از ۳۱ بالاتر	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری	۲۰ تا ۱	از ۲۰ تا بالاتر	معاون	رئیس اداره	کارشناس	سایر	
مرد	۱۵۷	۲۲۷	۶۱	۲۲۷	۹۶	۲۲۷	۱۵۷	۷۹	۶۱	۱۷۵	۷۰	
زن	۱۱۳											
جمع	۳۸۴	۳۸۴	۳۸۴	۳۸۴	۳۸۴	۳۸۴	۳۸۴	۳۸۴	۳۸۴	۳۸۴	۳۸۴	

یافته‌های پژوهش

بخش کیفی

در کدگذاری که به‌موازات گردآوری داده‌ها انجام شد با کدگذاری باز مضمون‌های بسیاری به‌دست آمد. طی فرایند رفت و برگشتی تحلیل داده‌های کیفی اولیه به مقوله‌های کمتری تقلیل یافت؛ به‌طوری‌که از دل داده‌های خام اولیه مقوله‌های مقدماتی در ارتباط با پدیده مورد بررسی از طریق مقایسه موارد رویدادها و دیگر حالات پدیده‌ها

برای کسب شباهت‌ها و تفاوت‌ها استخراج شدند. نمونه‌گیری‌های نظری که از طریق مصاحبه انجام شد تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت (اشباع نظری، مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نمی‌آیند) براساس تحلیل داده‌های کیفی و تکمیل مراحل کدگذاری‌ها مفاهیم و مقوله‌های بهره‌وری که در ارتقای بهره‌وری اثرگذارتر بودند شناسایی شده‌اند.

شرایط علی: ویژگی‌های شخصیتی - خلاقیت فردی - نگرش‌های فردی - رسالت سازمانی - سیاست‌های سازمانی شناسایی شد.

شرایط محوری: با بررسی مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با بهره‌وری منابع انسانی «شایستگی حرفه‌ای» به‌عنوان پدیده‌محور (توانایی) - انگیزش شغلی - انضباط کاری - یادگیری فردی) شناخته شده است.

شرایط زمینه‌ای: مفاهیم بهره‌وری منابع انسانی شش مقوله، آزادی عمل - اشتیاق شغلی - ارتباطات فردی - فرهنگ سازمانی - ارتباطات سازمانی شناخته شدند.

شرایط مداخله‌گری: چهار مقوله ساختار سازمانی - نظام جبران خدمت - تاب‌آوری شغلی - رهبری به‌عنوان عوامل مداخله‌گر شناخته شدند.

شرایط راهبردی: مفاهیم بهره‌وری منابع انسانی: توانمندسازی - حمایت سازمانی - آموزش - ارزیابی عملکرد به‌عنوان عناصر بهره‌وری منابع انسانی شناخته شدند.

شرایط پیامدی: مفاهیم بهره‌وری منابع انسانی: ارتقای بهره‌وری فردی و ارتقای بهره‌وری سازمانی شناخته شدند.

جدول شماره ۳: کدگذاری، مفاهیم و مقوله

مدل	ابعاد	مقوله (کدگذاری انتخابی)	مفاهیم (کدگذاری محوری)	کدگذاری باز
شرایط علی	شرایط علی فردی	ویژگی‌های شخصیتی	خودکنترل برون‌گرا وظیفه‌شناس	قانون‌مداری (۱۷۳ م ۱۹) قوانین و مقررات (۱۷۸ م ۲۰) به‌ساز خورد (۱۸۲ م ۲۰) مسئولیت‌پذیری (۱۰ م ۱) پاسخ‌گویی (۱۱ م ۱) شناخت قوانین (۱۸ م ۲) نظم و انضباط (۲۰ م ۲) علاقه و تعهد به کار (۵۵ م ۵) مسئولیت‌پذیری (۲۹ م ۳) آگاهی و شناخت از وظایف (۷۴ م ۸)
		خلاقیت فردی	تفکر خلاق	آموزش (۷ م ۱) یادگیری (۱۳ م ۲)

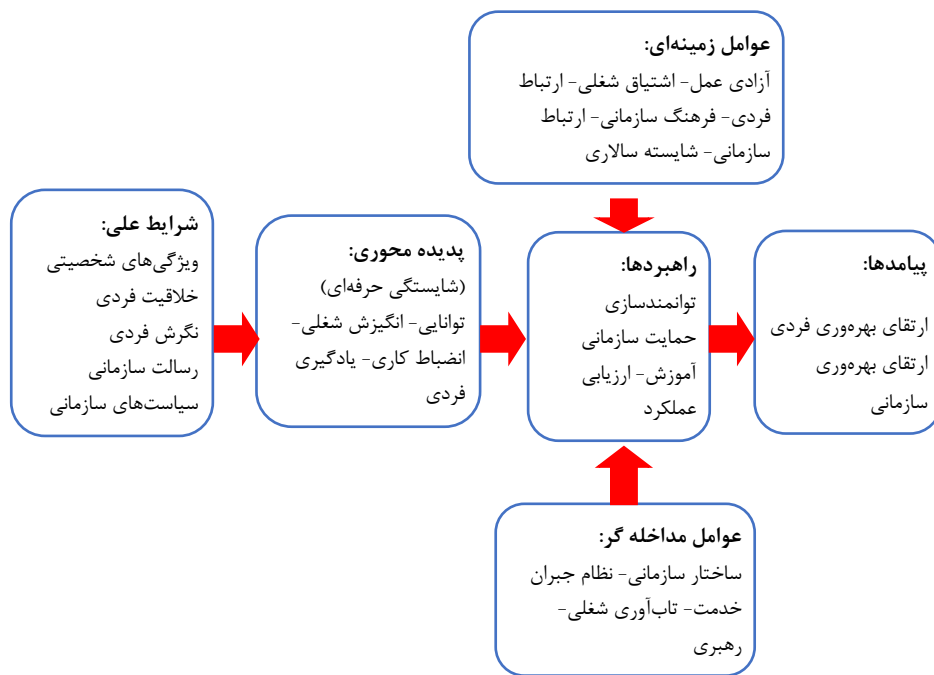
مدل	ابعاد	مقوله (کدگذاری انتخابی)	مفاهیم (کدگذاری محوری)	کدگذاری باز
			ایده‌پردازی	دانش محوری (۱۹ م ۲) خودباوری (۱۶۶ م ۱۸) ایده‌پردازی (۱۷۳ م ۱۸) خلاقیت و نوآوری (۱۰۹ م ۱۲) نظام پیشنهادها (۲۲ م ۲) درک موضوعات (۴۸ م ۵)
		نگرش‌های فردی	رضایت شغلی تعهد سازمانی	انگیزه (۹ م ۱) مسئولیت‌پذیری (۱۰ م ۱) تعهد (۲۴ م ۲) تلاش زیاد (۲۸ م ۳) ایمان و صداقت (۸۱ م ۹) تکیه به تجربه (۱۱۰ م ۱۲) اخلاق‌مداری (۵۷ م ۶) صداقت (۲۳ م ۲) تعهد (۲۴ م ۲) ایجاد انگیزه (۲۵ م ۲)
		رسالت سازمان	اهداف سازمانی مأموریت سازمان	راهبری و محیط سازمانی برانگیزاننده (۹۸ م ۱۰) تعیین هدف (۱۱۱ م ۱۲) برنامه محوری (۱۱۲ م ۱۲)
شرایط علی سازمانی		سیاست‌های سازمانی	راهبردهای سازمان خط‌مشی‌های سازمان	برنامه‌محوری (۱۰۸ م ۱۱) قانون‌مدار و انجام تکالیف (۶۳ م ۶) برنامه محوری (۱۲ م ۱) اصلاح فرایندها (۵ م ۱) روش‌های انجام کار (۶ م ۱) شناخت قوانین و مقررات سازمان (۱۸ م ۲)
		توانایی	دانش مهارت تجربه	آموزش (۷ م ۱) دانش‌محوری (۱۹ م ۲) عمل‌گرا (۲۱ م ۲) توانمندی (۳۸ م ۴) تجارب (۶۲ م ۶) توسعه دانش (۶۱ م ۶) بهره‌مندی از تجارب (۱۶ م ۲) توانمندسازی (۸ م ۱)
		انگیزش شغلی	انگیزش درونی انگیزش بیرونی	روحیه (۵۶ م ۶) علاقه (۵۵ م ۵) تلاش زیاد (۴۱ م ۴) حمایت سازمانی (۳۱ م ۳) کارگروهی (۳۴ م ۳) ارتباطات (۳۶ م ۴) انگیزه اثرگذاری (۱۰۰ م ۱۰)
شرایط پدیده محوری	شایستگی حرفه‌ای	انضباط کاری	قانون‌مندی اخلاق‌گرایی	شناخت قوانین و مقررات سازمان (۱۸ م ۲)، نظم و انضباط (۲۰ م ۲)، قانون‌مداری (۳۵ م ۳)، نظم انضباط (۴۲ م ۴)، نظم و انضباط (۵۹ م ۶)، قانون‌مدار و انجام تکالیف (۶۳ م ۶)، قانون‌مداری (۷۳ م ۷)، قانون‌مداری (۸۵ م ۹)، قانون‌مدار (۱۲۷ م ۱۳)، نظم و انضباط (۱۳۰ م ۱۴)، اطاعت‌پذیری (۱۳۴ م ۱۴)، نظم و انضباط (۱۴۲ م ۱۵)، قانون‌مداری (۱۵۳ م ۱۷)، قانون‌مداری (۱۷۴ م ۱۷۷) قوانین و مقررات (۱۷۸ م ۲۰) اخلاق‌مداری (۵۷ م ۶) اخلاق‌مداری (۱۲۴ م ۱۳)
		یادگیری فردی	تجربه‌گرایی الگوپردازی	بهره‌مندی از تجارب (۱۶ م ۲) عمل‌گرا (۲۱ م ۲) تجارب (۶۲ م ۶) الگوسازی (۱۶۵ م ۱۸) درک موضوعات (۴۸ م ۵)
شرایط	شرایط	آزادی عمل	استقلال کاری	فرصت‌سازی (۸۸ م ۱۰) خلاقیت و نوآوری

طراحی و تبیین مدل ارتقای بهره‌وری منابع انسانی در بخش دولتی

مدل	ابعاد	مقوله (کدگذاری انتخابی)	مفاهیم (کدگذاری محوری)	کدگذاری باز
زمینه‌ای	زمینه‌ای فردی		تفویض اختیار	(۹۵ م ۱۰) تفویض اختیار (۱۸۹ م ۲۰) ابتکار عمل (۱۷۲ م ۱۹) واگذاری بخشی از فعالیت‌ها (۵۲ م ۵) رقابتی کردن فعالیت‌ها (۵۳ م ۵)
		اشتتایقی شغلی	نیرومندی در کار وقف شدن در کار جذب شدن در کار	ایجاد انگیزش (۷۸ م ۸) عزت‌نفس (۱۶۷ م ۱۸) مؤثر بودن (۱۶۸ م ۱۸) علاقه‌مندی و اشتتایقی (۱۴۶ م ۱۶) علاقه‌مندی (۱۴۱ م ۱۵) علاقه‌مندی (۱۴۱ م ۱۱) پشتکار و جدیت (۹۰ م ۱۰) علاقه و اشتتایقی به کار (۸۲ م ۹) تلاش زیاد (۵۰-۴۱ م ۴-۵) علاقه‌مندی (۳۰ م ۳) تلاش و شوق به فعالیت و اثرگذاری (۹۹ م ۱۰)
		ارتباطات فردی	ارتباط رسمی ارتباط غیررسمی	ارتباطات (۱۰۵ م ۱۱) گروه و تیم (۱۶۰ م ۱۷) گروه‌محوری (۱۳۹ م ۱۵) گروه و تیم (۱۱۷ م ۱۲) کارگروهی (۳۴ م ۳)
		فرهنگ‌سازمانی	هویت‌سازمانی ارزش‌های سازمانی یکپارچگی	خودباوری (۱۶۶ م ۱۸) وفاداری (۱۵۰ م ۱۶) اطاعت‌پذیر (۱۳۴ م ۱۴) رعایت ارزش‌ها (۱۷۹ م ۲۰) اخلاق‌مداری (۵۷ م ۶)
	شرایط زمینه‌ای سازمانی	ارتباطات سازمانی	ارتباطات افقی ارتباطات عمودی	ارتباطات (۱۰۵ م ۱۱) ارتباطات مؤثر (۱۱۴ م ۱۲) ارتباطات و تعاملات (۳۲ م ۳) ارتباطات و تعاملات مؤثر (۱۴۰ م ۱۵) ارتباطات مؤثر (۱۱۴ م ۱۲) ارتباطات مؤثر (۶۰ م ۶) ارتباطات و تعامل (۵۴ م ۵) ارتباطات و تعامل (۳۶ م ۴)
		شایسته‌سالاری	شایسته‌گزینی شایسته‌پروری شایسته‌گماری	فرصت‌های برابر (۱۸۷ م ۲۰) رویه‌های شایسته ارتقا (۱۸۸ م ۲۰) شایسته‌سالاری (۱۸۰ م ۲۰) انطباق درست شاغل با شغل (۱۰۲ م ۱۱)
	مداخله محدودکننده	ساختار سازمانی	رسمیت تمرکز سلسله‌مراتب	سلسله‌مراتب (۱۷۷ م ۲۰) طراحی ساختار (۵۱ م ۵) اصلاح نظام اداری (۴۶ م ۵) مشارکت در تصمیم‌گیری (۶۹ م ۷) قانون‌مداری (۸۵ م ۹) قانون‌مداری (۷۳ م ۷)
	عوامل مداخله‌گر	نظام جبران خدمت	پرداخت‌کاری بر عملکرد (پاداش و مزایا)	رعایت پرداخت عدالت (۱۸۵ م ۲۰) جبران خدمات مؤثر (۱۸۶ م ۲۰) پاداش‌دهی (۱۷۰ م ۱۹) برنامه عملیاتی (۶۵ م ۷) فرایند محوری (۷۲-۷۵ م ۷-۸)
	مداخله تسهیل‌کننده	تاب‌آوری شغلی	سازگاری تحمل تعارض	عزت‌نفس (۱۶۷ م ۱۸) مؤثر بودن (۱۶۸ م ۱۸) صبر و استقامت (۱۳۶-۱۲۶ م ۱۴-۱۳) استمرار فعالیت‌ها (۲ م ۱) استقامت در کار (۸۳ م ۹)

مدل	ابعاد	مقوله (کدگذاری انتخابی)	مفاهیم (کدگذاری محوری)	کدگذاری باز
		رهبری	رهبری مشارکتی مربیگری	مدیریت مشارکتی (۱۹۰ م ۲۰) گروه و تیم (۱۱۷ م ۱۲) گروه محوری (۱۳۹ م ۱۵) گروه و تیم (۱۶۰ م ۱۷) مدیریت استعداد (۱۷۱ م ۱۹)
	راهبردهای فردی	توانمندسازی	احساس معناداری احساس مؤثر بودن	دانش و مهارت (۱۲۰ م ۱۳) توانمندی (۱۴۴ م ۱۶) تلاش و شوق به فعالیت و اثرگذاری (۹۹ م ۱۰) ارتقای دانش و توانمندی (۷۷ م ۸)
		حمایت سازمانی	فعالیت‌های سازمانی ویژگی‌های شغلی	حمایت سازمان (۱۱۹ م ۱۲) حمایت (۱۶۱) م ۱۷) حمایت مدیران (۶۸ م ۷) حمایت (۱۴۷ م ۱۶) حمایت (۱۶۱ م ۱۷) تعهد به سازمان (۸۴ م ۹) تعهد به سازمان (۹۴ م ۱۰)
راهبردها	راهبردهای سازمانی	آموزش	آموزش تخصصی آموزش عمومی	تخصص‌گرایی (۱۵۸ م ۱۷) آموزش و ارتقای دانش (۱۵۹ م ۱۷) بهره‌مندی از نخبگان (۴۹ م ۵) ارتقای دانش و توانمندی (۷۷ م ۸) آموزش (۸۰ م ۸)
		ارزیابی عملکرد	کارآمدی ارزیابی اثربخشی ارزیابی	کارآمدی (۱۱۶ م ۱۲) ارزیابی عملکرد (۳۹ م ۴) ارزیابی عملکرد کارکنان (۲۶ م ۲) ممیزی و ارزیابی (۷۱ م ۷) نتیجه محوری (۹۶ م ۱۰) انجام درست کارها (۱۰۶ م ۱۱) اثربخشی (۱۱۸ م ۱۲) شفافیت (۱۷۵ م ۱۹) اصلاح نظام اداری (۴۶ م ۵)
	پیامدهای فردی	ارتقای بهره‌وری فردی	پاسخ‌گویی فردی کارآمدی فردی	کارایی و اثربخشی (۱۵۷ م ۱۷) توانمندی (۳۸ م ۴) ایجاد انگیزش (۷۸ م ۸) بهره‌مندی از تجارب (۹۲ م ۱۰) دانش و مهارت محوری (۹۱ م ۱۰)
پیامدها	پیامدهای سازمانی	ارتقای بهره‌وری سازمانی	کیفیت خدمات رضایتمندی عمومی	ارباب‌رجوع محوری (۱۵۵ م ۱۷) برنامه عملیاتی (۶۵ م ۷) رویکرد سیستمی (۶۶ م ۷) فرایند محوری (۷۲ م ۷) تعهد به سازمان (۹۴ م ۱۰)

منبع: استخراج از مفاهیم مصاحبه‌شوندگان توسط پژوهش‌گر



نمودار شماره ۱: مدل مفهومی دستاورد محقق منبع: الگوی ارائه‌شده از مفاهیم و مقوله‌های انتخابی

بخش کمی

بعد از بررسی نرمال بودن توزیع داده‌های پژوهش به کمک آزمون کولموگروف-اسمیرنوف آزمون‌های مورد نظر گرفته شده است. روش‌های مختلفی برای بررسی کیفیت نمونه‌گیری وجود دارد که از جمله آن‌ها آزمون (KMO) است که مقدار آن همواره بین ۰ تا ۱ در نوسان است. در صورتی که مقدار KMO کمتر از ۰/۵ باشد داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب نخواهد بود و اگر مقدار آن بین ۰/۵ تا ۰/۶۹ باشد می‌توان با احتیاط بیشتر به تحلیل عاملی پرداخت، ولی در صورتی که مقدار آن بزرگ‌تر از ۰/۷ باشد هم‌بستگی‌های موجود در بین داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب خواهد بود. از سوی دیگر برای اطمینان از مناسب بودن داده‌ها مبنی بر اینکه ماتریس هم‌بستگی‌هایی که پایه تحلیل قرار می‌گیرد در جامعه برابر با صفر نیست از آزمون بارتلت^۱ (t) استفاده

۱- Bartlett Test

کرده‌ایم. به عبارتی با استفاده از آزمون بارتلت می‌توان از کفایت نمونه‌گیری اطمینان حاصل کرد. آزمون بارتلت، این فرضیه را که ماتریس همبستگی مشاهده‌شده متعلق به جامعه‌ای با متغیرهای ناپسته است، می‌آزماید. برای اینکه یک مدل عاملی، مفید و دارای معنا باشد لازم است متغیرها همبسته باشند.

جدول شماره ۴: خروجی آزمون KMO و بارتلت

شاخص	(KMO)	بارتلت	Sig (سطح معنی‌داری)	درجه آزادی	نتیجه آزمون
مقدار	۰/۷۱	۱۰۱۶/۸۶	۰/۰۰۰	۱۵	تأیید

با توجه به جدول فوق اندازه کفایت نمونه (KMO)^۱ و همچنین آزمون معناداری کروییت نمونه بارتلت^۲ نیز در تحلیل عاملی توسط SPSS به ترتیب برابر با ۰/۷۱۴ و ۰/۰۰۰ است که نشان‌دهنده کفایت نمونه‌ها برای انجام تحلیل عاملی است.

تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای پژوهش

بعد از اطمینان از کفایت داده‌های پژوهش برای انجام تحلیل عاملی، لازم است از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش اطمینان حاصل کنیم. بر این مبنا مدل‌های اندازه‌گیری متغیرها در تحقیق بیان شده است. این تحلیل توسط مدل‌سازی معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار آماری اسمارت پی آل اس^۳ انجام شده است.

شرایط علی

طبق نتایج، ۹ گویه حذف شد و در نهایت مدل اندازه‌گیری شرایط علی با ۲ مقوله اصلی، ۵ مقوله فرعی، ۱۱ شاخص و ۳۳ گویه تأیید شد. نتایج این تحلیل حاکی از تأیید هر دو مقوله اصلی (شرایط علی فردی و شرایط علی سازمانی) بود. ضریب به‌دست‌آمده برای این دو مقوله تقریباً برابر بوده (۰/۹۴۵ و ۰/۹۲۵) و شرایط علی فردی با اختلاف اندکی وزن بیشتری نسبت به شرایط علی سازمانی داشته است. در بین شرایط علی فردی: ویژگی‌های شخصیتی با ضریب ۰/۷۸۲ وزن و اهمیت بیشتری نسبت به نگرش‌های فردی (با وزن ۰/۷۱۴) و خلاقیت فردی (با وزن ۰/۷۸۰) داشته است. برای

۱ - Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

۲ - Bartlett's Test of Sphericity Sig

۳ - Smart PLS

ویژگی‌های شخصیتی سه شاخص تأیید شد که شامل: وظیفه‌شناسی، برونگرایی و خودکنترلی بوده است و در این میان برونگرایی با ضریب $0/793$ بیشترین اهمیت را داشت و بعد از آن وظیفه‌شناسی با ضریب $0/740$ قرار داشت. برای مقوله خلاقیت فردی نیز سه شاخص تأیید شدند که به ترتیب اهمیت و ضریب به‌دست‌آمده عبارت بودند از: تفکر خلاق، ابتکار عمل و ایده‌پردازی هم‌چنین برای نگرش‌های فردی دو شاخص رضایت شغلی و تعهد سازمانی تأیید شد که در این میان تعهد سازمانی با ضریب وزنی $0/935$ ، اهمیت بیشتری نسبت به رضایت شغلی (با ضریب وزنی $0/920$) داشته است.

شرایط علی سازمانی نیز شامل دو مقوله فرعی بوده است که در آن سیاست سازمانی با وزن $0/925$ اهمیت بیشتری نسبت به رسالت سازمانی با وزن $0/886$ داشتند. برای سیاست‌های سازمانی دو شاخص مورد تأیید قرار گرفت که به ترتیب اهمیت و وزن به‌دست‌آمده از تحلیل عاملی عبارت بودند از: خط‌مشی‌های سازمانی و استراتژی‌های سازمانی. در رابطه با رسالت سازمانی نیز دو شاخص اهداف سازمانی و مأموریت سازمانی تأیید شد که اهداف سازمانی با ضریب وزنی $0/933$ دارای اهمیت بیشتری نسبت به مأموریت سازمانی با ضریب وزنی $0/920$ بوده است.

جدول شماره ۵: ضریب تورش واریانس سؤال‌های شرایط علی فردی

شماره گویه	شاخص‌ها	مقوله‌ها	بار عاملی	تورش واریانس
۱			$0/19$	$1/04$
۲	خودکنترل		$0/96$	$2/75$
۳			$0/12$	$1/01$
۴			$0/99$	5
۵	برون‌گرا	ویژگی‌های شخصیتی	$0/46$	$1/26$
۶			$0/22$	$1/05$
۷			$0/76$	$2/36$
۸	وظیفه‌شناس		$0/30$	$1/09$
۹			$0/18$	$1/03$
۱۰			$0/67$	$1/8$
۱۱	تفکر خلاق	خلاقیت فردی	$0/52$	$1/4$
۱۲			$0/11$	1
۱۳	ابتکار عمل		$0/66$	$1/7$

شماره گویه	شاخص‌ها	مقوله‌ها	بار عاملی	تورش واریانس
۱۴			۰/۵۹	۱/۵
۱۵			۰/۲۵	۱/۰۶
۱۶			۰/۶۳	۱/۶
۱۷	ایده‌پردازی		۰/۴۷	۱/۳
۱۸			۰/۱۰	۱
۱۹	رضایت شغلی		۰/۶۰	۱/۶
۲۰			۰/۴۹	۱/۳
۲۱		نگرش‌های فردی	۰/۶۸	۱/۷
۲۲	تعهدسازمانی		۰/۲۴	۱/۰۶
۲۳			۰/۶۳	۱/۶

جدول شماره ۶: ضریب تورش واریانس سؤال‌های شرایط علی سازمانی

شماره گویه	شاخص	مقوله‌ها	بار عاملی	تورش واریانس
۲۴			۰/۶۴	۱/۶۹
۲۵	اهداف سازمانی		۰/۱۸	۱/۰۳
۲۶			۰/۴۶	۱/۰۲۶
۲۷		رسالت سازمانی	۰/۳۲	۱/۱۱
۲۸	مأموریت سازمان		۰/۷۲	۱
۲۹			۰/۶۸	۱/۸
۳۰			۰/۱۲	۱/۰۱
۳۱			۰/۹۲	۵
۳۲	راهبرد سازمان	سیاست سازمانی	۰/۰۸	۱
۳۳			۱/۰۰	۱

پدیده محوری

طبق نتایج در پدیده محوری هر چهار مقوله شناسایی شده تأیید شدند. در بین مقوله‌ها انضباط کاری با ضریب ۰/۹۰۳ و توانایی با ضریب ۰/۸۹۲ بیشترین اهمیت را دارا بودند و بعد از این دو مقوله، انگیزش شغلی با ضریب وزنی ۰/۸۶۸ و یادگیری فردی با ضریب ۰/۸۲۴ قرار گرفت. در سطح شاخص‌ها، برای توانایی سه شاخص دانش، مهارت و تجربه تأیید شدند که در این میان مهارت با ضریب ۰/۹۲۲ بیشترین اهمیت را داشت و بعد از آن دانش با ضریب ۰/۸۳۶ و تجربه با ضریب ۰/۷۴۷ قرار گرفت. در رابطه با انگیزش شغلی دو شاخص انگیزش درونی و انگیزش بیرونی تأیید شد که انگیزش درونی

با ضریب وزنی ۰/۹۳۶ از اهمیت بیشتری برخوردار بود. در رابطه با انضباط کاری دو شاخص قانون‌مندی و اخلاق‌گرایی تأیید شد که اخلاق‌گرایی با ضریب ۰/۹۱۱ دارای اهمیت بالاتری بود. در رابطه با یادگیری فردی نیز دو شاخص الگوبرداری و تجربه‌گرایی تأیید شد که تجربه‌گرایی با ضریب ۰/۹۱۵ اهمیت بیشتری داشت.

جدول شماره ۷: ضریب تورش واریانس سؤال‌های پدیده‌محوری

شماره گویه	شاخص‌ها	مقوله‌ها	بار عاملی	تورش واریانس
۳۴			۰/۴۴	۱/۲
۳۵	دانش		۰/۴۲	۱/۲
۳۶			۰/۴۶	۱/۳
۳۷		توانایی	۰/۴۵	۱/۲
۳۸	مهارت		۰/۳۹	۱/۲
۳۹			۰/۳۹	۱/۲
۴۰	تجربه		۰/۷۴	۲
۴۱			۰/۴۳	۱/۲
۴۲			۰/۳۹	۱/۲
۴۳	انگیزش درونی		۰/۵۰	۱/۳
۴۴		انگیزش شغلی	۰/۳۶	۱/۲
۴۵			۰/۵۴	۱/۴
۴۶	انگیزش بیرونی		۰/۶۱	۱/۶
۴۷			۰/۵۰	۱/۳
۴۸	قانون‌مندی		۰/۶۵	۱/۷
۴۹		انضباط کاری	۰/۴۷	۱/۳
۵۰			۰/۳۹	۱/۲
۵۱	اخلاق‌گرایی		۰/۴۷	۱/۳
۵۲			۰/۳۷	۱/۲
۵۳	تجربه‌گرایی		۰/۴۳	۱/۲
۵۴		یادگیری فردی	۰/۴۸	۱/۳
۵۵			۰/۵۲	۱/۴
۵۶	الگوبرداری		۰/۴۵	۱/۳
۵۷			۰/۳۰	۱/۱

شرایط زمینه‌ای

طبق نتایج، یک گویه حذف شد و درنهایت مدل اندازه‌گیری شرایط زمینه‌ای با ۲ مقوله اصلی، ۶ مقوله فرعی، ۱۵ شاخص و ۳۸ گویه تأیید شد. وزن به‌دست‌آمده برای شرایط زمینه‌ای سازمانی برابر با ۰/۹۴۲ بوده که نشان می‌دهد دارای اهمیت بیشتری نسبت به شرایط فردی (با وزن ۰/۷۵۷) دارد.

برای مقوله اصلی شرایط سازمانی سه مقوله فرعی تأیید شدند که به ترتیب اهمیت و وزن به‌دست‌آمده عبارت بودند از: فرهنگ‌سازمانی، ارتباطات سازمانی و شایسته‌سالاری. برای مقوله فرهنگ‌سازمانی سه شاخص هویت‌سازمانی، ارزش‌های سازمانی و یکپارچگی تأیید شد که در این بین هویت‌سازمانی با ضریب ۰/۹۰۵ از اهمیت بالاتری برخوردار بود. در خصوص ارتباطات سازمانی دو شاخص تأیید شد که به ترتیب اهمیت و وزن به‌دست‌آمده عبارت بودند از: ارتباطات افقی با ضریب وزنی ۰/۹۴۳ و ارتباطات عمومی با ضریب وزنی ۰/۸۹۴ برای شایسته‌سالاری نیز سه شاخص شایسته‌گماری، شایسته‌گزینی و شایسته‌پروری مورد تأیید قرار گرفت که در این میان شایسته‌پروری با ضریب وزنی ۰/۸۴۳ از اهمیت بیشتری برخوردار بوده است.

در رابطه با شرایط زمینه‌ای فردی سه مقوله فرعی تأیید شد که شامل ارتباطات فردی، اشتیاق کاری و آزادی عمل بوده است و در بین آن‌ها اشتیاق کاری با ضریب وزنی ۰/۹۱۸ از اهمیت بالاتری برخوردار بوده و بعد از آن آزادی عمل با ضریب وزنی ۰/۸۹۴ قرار گرفت. برای آزادی عمل دو شاخص استقلال کاری و تفویض اختیار تأیید شد که تفویض اختیار با وزن ۰/۹۳۳ از اهمیت بالاتری برخوردار بود. در رابطه با اشتیاق کاری نیز سه شاخص مورد تأیید قرار گرفت که به ترتیب اهمیت عبارت بودند از وقف در کار، نیرومندی در کار و جذب در کار. در رابطه با ارتباطات فردی نیز دو شاخص تأیید شد که ارتباطات فردی رسمی با ضریب ۰/۹۲۲ از اهمیت بیشتری نسبت به ارتباطات فردی غیررسمی (با ضریب ۰/۸۹۷) برخوردار بود.

جدول شماره ۸: ضریب تورش واریانس سؤال‌های شرایط زمینه‌ای فردی

شماره گویه	شاخص‌ها	مقوله‌ها	بار عاملی	ضریب تورش واریانس
۵۸			۰/۲۶	۱/۱
۵۹	استقلال کاری		۰/۴۶	۱/۳
۶۰		آزادی عمل	۰/۴۸	۱/۳
۶۱			۰/۵۱	۱/۴
۶۲	تفویض اختیار		۰/۳۸	۱/۲
۶۳			۰/۳۷	۱/۲
۶۴	نیرومندی در کار		۰/۴۴	۱/۲
۶۵			۰/۶۹	۱/۹
۶۶	وقف شدن در کار	اشتتیاق شغلی	۰/۵۳	۱/۴
۶۷			۰/۵۵	۱/۴
۶۸			۰/۸۱	۲/۹
۶۹	جذب شدن در کار		۰/۳۳	۱/۱۲
۷۰	ارتباط رسمی		۰/۴۲	۱/۲
۷۱		ارتباطات فردی	۰/۶۵	۱/۷
۷۲	ارتباط غیر رسمی		۰/۶۴	۱/۷
۷۳			۰/۵۱	۱/۴

جدول شماره ۹: ضریب تورش واریانس سؤال‌های شرایط زمینه‌ای سازمانی

شماره گویه	شاخص‌ها	مقوله‌ها	بار عاملی	تورش واریانس
۷۴			۰/۰۱	۱
۷۵	هویت سازمانی		۰/۳۸	۱
۷۶			۰/۸۲	۳
۷۷	ارزش‌های سازمانی	فرهنگ سازمانی	۰/۵۷	۱/۵
۷۸			۰/۵۸	۱/۵
۷۹			۰/۵۴	۱/۴
۸۰	یکپارچگی		۰/۳۰	۱/۱
۸۱			۰/۴۲	۱/۲
۸۲			۰/۴۴	۱/۲
۸۳	ارتباطات افقی		۰/۲۵	۱/۱
۸۴		ارتباطات سازمانی	۰/۵۳	۱/۴
۸۵			۰/۵۶	۱/۴
۸۶	ارتباطات عمودی		۰/۵۳	۱/۴
۸۷			۰/۵۱	۱/۴
۸۸	شایسته‌گزینی		۰/۳۷	۱/۲
۸۹		شایسته‌سالاری	۰/۳۷	۱/۲
۹۰	شایسته‌پروری		۰/۳۵	۱/۱

شماره گویه	شاخص‌ها	مقوله‌ها	بار عاملی	تورش واریانس
۹۱			۰.۴۷	۱.۳
۹۲			۰.۴۲	۱.۲
۹۳			۰.۴۳	۱.۲
۹۴	شایسته‌گماری		۰.۴۳	۱.۲
۹۵			۰.۳۸	۱.۲

عوامل مداخله‌گر

طبق نتایج، یک گویه حذف شد و درنهایت مدل اندازه‌گیری عوامل مداخله‌گر با ۲ مقوله اصلی، ۴ مقوله فرعی، ۹ شاخص و ۲۴ گویه تأیید شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی در رابطه با عوامل مداخله‌گر دال بر تأیید دو مقوله اصلی تحت عنوان عوامل تسهیل‌کننده و عوامل محدودکننده بوده است. وزن عاملی به‌دست‌آمده برای عوامل تسهیل‌گر برابر با ۰/۹۰۱ بود که بر اهمیت بیشتر آن نسبت به عوامل محدودکننده (با وزن عاملی ۰/۶۰۴) دلالت داشت. برای عوامل محدودکننده یک مقوله فرعی با عنوان ساختار سازمانی مورد تأیید قرار گرفت که دارای سه شاخص رسمیت، سلسله‌مراتب و تمرکز بوده است و در این میان تمرکز با وزن عاملی ۰/۸۸۳ و بعد از آن سلسله‌مراتب با وزن عاملی ۰/۱۸۳۴۹۰ بیشترین اهمیت را داشتند.

هم‌چنین نتایج عوامل تسهیل‌کننده حاکی از تأیید سه مقوله فرعی بوده است که به ترتیب اهمیت و وزن عاملی عبارت بودند از تاب‌آوری شغلی، جبران خدمت و رهبری. برای نظام جبران خدمت دو شاخص پرداخت مبتنی بر عملکرد و پاداش و مزایا تأیید شد که در این میان پرداخت مبتنی بر عملکرد دارای ضریب ۰/۰۹۱ و پاداش و مزایا دارای ضریب ۰/۹۳۶ بودند. برای سبک رهبری نیز دو شاخص با عنوان رهبری مشارکتی و مربیگری تأیید شد که رهبری مشارکتی با ضریب وزنی ۰/۹۰۵ از اهمیت بیشتری نسبت به مربیگری با ضریب ۰/۸۸۲ برخوردار بود. در رابطه با تاب‌آوری شغلی نیز دو شاخص تحمل تعارض و سازگاری تأیید شد که تحمل تعارض با ضریب وزنی ۰/۹ از اهمیت بالاتری نسبت به سازگاری با ضریب ۰/۸۸۳ برخوردار بود.

جدول شماره ۱۰: ضریب تورش واریانس سؤالات شرایط مداخله‌گر

شماره گویه	شاخص‌ها	مقوله‌ها	بار عاملی	تورش واریانس
۹۶			۰/۰۵	۱
۹۷	رسمیت		۰/۳۲	۱
۹۸			۰/۷۵	۲/۳
۹۹			۰/۳۱	۱
۱۰۰	تمرکز	ساختار سازمانی	۰/۴۹	۱/۳
۱۰۱			۰/۴۸	۱/۳
۱۰۲			۰/۳۳	۱/۱
۱۰۳	سلسله مراتب		۰/۵۴	۱/۴
۱۰۴			۰/۳۵	۱/۲
۱۰۵	پرداخت مبتنی بر عملکرد		۰/۳۹	۱/۲
۱۰۶		نظام جبران خدمت	۰/۷۵	۲/۳
۱۰۷	پاداش و مزایا		۰/۶۰	۱/۶
۱۰۸			۰/۵۱	۱/۴
۱۰۹			۰/۴۷	۱/۳
۱۱۰	سازگاری		۰/۲۶	۱
۱۱۱		تاب آوری شغلی	۰/۴۷	۱/۳
۱۱۲			۰/۸۹	۴/۸
۱۱۳	تحمل تعارض		۰/۳۲	۱/۱
۱۱۴			۰/۲۳	۱
۱۱۵	رهبری مشارکتی		۰/۴۸	۱/۳
۱۱۶		رهبری	۰/۴۷	۱/۳
۱۱۷			۰/۷۴	۲/۲
۱۱۸			۰/۳۳	۱/۱
۱۱۹	مربیگری		۰/۱۵	۱

راهبردها

دو مقوله اصلی یعنی راهبردهای سطح فردی و راهبردهای سطح سازمانی تأیید شد. بر اساس وزن عاملی به‌دست‌آمده مشخص شد که راهبردهای سطح سازمانی (۰/۹۱۵) از اهمیت بیشتری نسبت به سطح فردی (۰/۷۲۵) برخوردار هستند. برای راهبردهای سطح فردی یک مقوله فرعی با عنوان توانمندسازی کارکنان تأیید شد که شامل دو

شاخص احساس معناداری بودن شغل و احساس مؤثر بودن بود که در این بین احساس مؤثر بودن با ضریب ۰/۹۴۹ از اهمیت بیشتری برخوردار بود.

نتایج این تحلیل در سطح سازمانی نیز حاکی از تأیید دو مقوله فرعی آموزش سازمانی و ارزیابی عملکرد بوده است که براساس وزن عاملی به دست آمده مشخص شد که آموزش با ضریب وزنی ۰/۹۱۶ از اهمیت بیشتری برخوردار است. در سطح شاخص‌ها، برای آموزش سازمانی دو شاخص تأیید شد که آموزش‌های تخصصی با ضریب وزنی ۰/۸۸۱ از اهمیت بالاتری برخوردار بود. در رابطه با نظام ارزیابی عملکرد نیز دو شاخص تأیید شد که اثربخشی ارزیابی با ضریب وزنی ۰/۹۲۵ از اهمیت بیشتری نسبت به کارآمدی ارزیابی با ضریب ۰/۷۹۱ برخوردار بود.

جدول شماره ۱۱: ضریب تورش واریانس سؤال‌های راهبردها

شماره گویه	شاخص‌ها	مقوله‌ها	بارعاملی	تورش واریانس
۱۲۰	احساس معنی‌داری	توانمندسازی	۰/۵۵	۱/۴
۱۲۱			۰/۵۸	۱/۵
۱۲۲	۰/۳۶		۱/۱	
۱۲۳	احساس مؤثر بودن		۰/۴۵	۱/۳
۱۲۴	فعالیت‌های سازمانی	حمایت سازمانی	۰/۳۸	۱
۱۲۵			۰/۴۳	۱/۲
۱۲۶			۰/۶۸	۱/۸
۱۲۷			۰/۴۰	۱/۲
۱۲۸	ویژگی‌های شغلی	آموزش	۰/۲۷	۱/۱
۱۲۹	آموزش تخصصی		۰/۵۶	۱/۴
۱۳۰			۰/۴۳	۱/۲
۱۳۱	۰/۶۸		۱/۹	
۱۳۲	آموزش عمومی	ارزیابی عملکرد	۰/۵۷	۱/۵
۱۳۳			۰/۵۷	۱/۵
۱۳۴	کارآمدی ارزیابی		۰/۶۸	۱/۹
۱۳۵			۰/۴۷	۱/۳
۱۳۶	اثربخشی ارزیابی	۰/۴۹	۱/۳	
۱۳۷		۰/۰۰	۱	
۱۳۸		۰/۶۰	۱/۶	

پیامدها

طبق نتایج، یک گویه حذف شد و در نهایت مدل اندازه‌گیری عوامل پیامدها با ۲ مقوله اصلی، ۲ مقوله فرعی، ۴ شاخص و ۸ گویه تأیید شد. دو مقوله (پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی). بر اساس وزن عاملی به دست آمده مشخص شد که پیامدهای فردی (با ضریب ۰/۹۳۲) از اهمیت بیشتری نسبت به پیامدهای سازمانی (با ضریب ۰/۷۳۲) برخوردار است. همچنین برای پیامدهای فردی یک مقوله فرعی با عنوان ارتقای بهره‌وری فردی تأیید شد که این مقوله شامل دو شاخص پاسخگویی فردی و کارآمدی فردی بوده که شاخص کارآمدی فردی با ضریب وزنی ۰/۸۸۴ از اهمیت بالاتری برخوردار بوده است. در رابطه با پیامدهای سازمانی نیز یک مقوله فرعی با عنوان ارتقای بهره‌وری سازمانی تأیید شد که شامل دو شاخص رضایتمندی عمومی و کیفیت خدمات بود که در این بین کیفیت خدمات با ضریب وزنی ۰/۹۱۱ از اهمیت بیشتری برخوردار بوده است.

جدول شماره ۱۲: ضریب تورش واریانس سؤال‌های پیامدها

شماره گویه	شاخص‌ها	مقوله‌ها	بارعاملی	تورش واریانس
۱۳۹	پاسخ‌گویی فردی	ارتقای بهره‌وری فردی	۰/۷۴	۲/۳
۱۴۰			۰/۳۶	۱/۱
۱۴۱	کارآمدی فردی		۰/۸۳	۳/۲
۱۴۲			۰/۲۲	۱
۱۴۳	کیفیت خدمات	ارتقای بهره‌وری سازمانی	۰/۴۲	۱/۲
۱۴۴			۰/۳۲	۱/۱
۱۴۵			۰/۴۳	۱/۲
۱۴۶			۰/۴۷	۱/۳
۱۴۷			رضایتمندی عمومی	۰/۶۵

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه مؤثرترین راه به دست آوردن مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمدتر کردن کارکنان سازمان‌ها است. براساس این مهم اهداف در هر سازمان ارتقای بهره‌وری است و انسان نیز در ایجاد بهره‌وری نقشی محوری دارد، بهبود بهره‌وری باعث می‌شود نیروی انسانی بهتر فکر کند، بیندیشد، بیافریند، نوآوری کند و نگرش نظام‌مند پیدا کند، تفکری که هدف‌گیری آن به جای حال و گذشته، خلق و توجه به ساختن آینده است. آنچه در مبانی نظری و پژوهش‌های پیشین مشاهده شد، مبین این موضوع بود که پژوهشگران بیشتر از داده‌ها و

اطلاعات عمومی کارکنان در سطوح دستگاه‌ها بهره گرفتند، اما پایه و بستر مدل پیشنهادی این پژوهش بر داده‌ها و اطلاعات از کارکنان نخبه و برگزیدگان دستگاه‌ها است که این موضوع عامل مهم و اهمیت مدل طراحی پژوهش است. یافته پژوهش با بخش‌های از یافته‌ها و نتایج پژوهشگران در مبانی نظری مانند مردانی و همکاران (۱۳۹۸) مؤلفه‌های توانایی، دانش، آموزش، حمایت سازمانی و انگیزش. خدابنده و همکاران (۱۳۹۷) در الگوی بهره‌وری عوامل ویژگی‌های فردی- سازمانی- شخصیتی، سبک رهبری، پاسخ‌گویی، سازگاری، تاب‌آوری، اثربخشی و شجاعت و جمالی (۱۳۹۵) مؤلفه‌های توانمند سازها، مدیریت و انگیزاننده‌ها و الوانی و همکاران (۱۳۹۵) مؤلفه‌های موانع عوامل سیاسی، ضعف در پاسخ‌گویی، روزمرگی، چادئوسکی (۲۰۰۶) افراد خلاق را مؤثر در سطح بهره‌وری عنوان کردند همسو بوده است.

با توجه به عناصر استخراجی از فنون سه‌گانه در بخش کیفی، مجموع ۵۶ شاخص ۲۵ مقوله اصلی به‌عنوان عوامل کلیدی در ارتقای بهره‌وری منابع انسانی شناخته شده‌اند. بر این اساس مدل پیشنهادی با رویکرد «داده بنیاد» ایجاد شد هم‌چنین در بخش کمی مدل پیشنهادی را تأیید نموده و عوامل مؤثر در قالب شرایط شش‌گانه ترسیم شد. شرایط علی فردی از اهمیت بالاتری برخوردار بوده است و عوامل ویژگی‌های شخصیتی، خلاقیت فردی و نگرش‌های فردی در سطح فردی نسبت به عوامل سیاست سازمانی و رسالت سازمانی در سطح سازمانی نیز از اهمیت بیشتری در بهره‌وری تلقی شده و هم‌چنین شرایط زمینه‌ای سازمانی از اهمیت بالاتر قرار گرفته و عناصر فرهنگ، ارتباطات و شایسته‌سالاری از ضرایب بیشتری دارا بوده و عنصر شایسته‌پروری به‌عنوان شاخص تأثیرگذارتر در بهره‌وری سازمانی شناخته گردید. در شرایط پدیده‌محوری عنصر شایستگی حرفه‌ای به‌عنوان پدیده در این پژوهش شناخته شده است و تأثیرگذار در امر بهره‌وری تلقی شد. در شرایط مداخله‌گر عنصر تسهیل‌کننده (تاب‌آوری شغلی، جبران خدمت و رهبری) از ضرایب بیشتری برخوردار بوده است در مقابل عنصر محدودکننده عوامل رسمیت، سلسله‌مراتب و تمرکز نیز از اهمیت بالاتری قرار داشتند. در شرایط راهبردی سطح سازمانی اهمیت بیشتری داشته و آموزش و ارزیابی عملکرد به‌عنوان دو عنصر تأثیرگذار در بهره‌وری شناخته شده‌اند. در مقوله پیامد، عنصر پیامد فردی نسبت به پیامد سازمانی در ضرایب بالاتری قرار داشته است و در ارتقای بهره‌وری مؤثر شناخته شده است.

پیشنهادهای

- با توجه به نقش منابع انسانی در ارتقای بهره‌وری باید براساس شاخص‌های از پیش تعیین شده و مورد توافق کارکنان نسبت به انتخاب کارکنان بهره‌ور اقدام کرد که این امر موجب تقویت انگیزه‌ها خواهد شد.
- توجه ویژه به بازخورد عملکرد: وقتی فردی از نحوه عملکرد خود آگاه نباشد، غیرمنطقی است که انتظار داشته باشید، بتواند آن را بهبود دهد. بسیاری از مدیران فقط در هنگام بروز خطاهای کاری، به یاد این موضوع می‌افتند؛ از این‌رو پیشنهاد می‌شود: به‌منظور تکمیل کردن و اثربخشی کار و هم‌چنین کمک و حمایت از کارکنان برای اتمام موفقیت‌آمیز فعالیت محوله، باید کارکنان سازمان‌ها حمایت شوند. این حمایت می‌تواند، شامل قدردانی و اهمیت دادن به رفاه کارکنان در اختیار قرار دادن بودجه، امکانات و تجهیزات مناسب و کافی متبلور شود.
- با توجه به نقش تعهد سازمانی و ارتباط مؤثر آن در ارتقای بهره‌وری منابع انسانی ضرورت اهتمام با سازوکارهایی برای افزایش میزان تعهد کارکنان به سازمان و اهداف سازمانی ضرورت پیدا می‌کند.
- با توجه به این‌که راهبرد ارتقای آموزش و ارزیابی مؤثر، منابع انسانی را توانمند و سازمان را از بهره‌وری بهره‌مند خواهند نمود، پیاده‌سازی سیستم‌های آموزشی مؤثر و سیستم‌های ارزیابی مؤثر مورد ضرورت است.
- با توجه به ابعاد مؤثر ارتقای بهره‌وری در نگرش‌های فردی و نقش مؤثر آن در سازمان به‌کارگیری سیستم‌های توانمندی کارکنان برای سازمان‌ها ضرورت دارد.
- **توصیه‌های پژوهشی، پژوهشی مشابه در سطوح استان‌ها از کارکنان نمونه آن‌ها انجام شود و نتایج آن با این تحقیق مورد مقایسه قرار گیرد.**

تقدیر و تشکر:

محققان بر خود لازم می‌دانند که از همکاری سازمان امور استخدامی کشور در فرایند اجرای این تحقیق، تشکر کنند.

منابع

- احمدی، مسعود (۱۳۹۵). رابطه بین رفتار شهروندی- سازمانی مدیران و بهره‌وری سازمانی. فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی. ۱۳۹۵ (۱۶)، صص ۸۷-۱۰۸. قابل بازیابی از:
http://rmpjmd.jrl.police.ir/article_۱۷۸۱۲.html
- افروزیان، علی؛ توکلی، عبدالله (۱۳۹۵). بررسی تطبیقی بهره‌وری نیروی کار در ایران. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۸ (۴)، صص ۱۰۵-۱۲۶. قابل بازیابی از:
https://hrmj.ihu.ac.ir/article_۲۴۸۶۵.html
- آقایی، رضا؛ آقائی، میلاد؛ آقائی، اصغر (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی با استفاده از مدل BSC. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۷ (۴)، صص ۲۷-۴۸. قابل بازیابی از:
https://hrmj.ihu.ac.ir/article_۱۸۶۸۱.html
- الوانی، سیدمهدی؛ کریمی شهبابی، اسداله؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ مدیری، محمود (۱۳۹۵). شناسایی موانع بهره‌وری سازمان‌های دولتی ایران. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول. ۱۳۹۵ (ویژه‌نامه)، صص ۱-۱۰. قابل بازیابی از:
http://www.jdem.ir/article_۵۳۴۵۵۲.html
- بودلایی، حسن؛ خانباشی، محمد؛ مهدی، کوشکی (۱۳۹۳). مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی در بخش دولتی. ناشر ترمه. ص ۷۲.
- خدابنده، ناهید؛ محمدی، نبی‌اله؛ درودی، هما؛ منصوری، علی (۱۳۹۷). مدل‌یابی چابک‌سازی منابع انسانی بر اساس رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد (مطالعه موردی). فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی. ۱۲ (۳)، صص ۸۷-۱۰۸. قابل بازیابی از:
http://edu.journals.iau-garmsar.ac.ir/article_۵۴۵۸۰۹.html
- رجبی فرجاد، حاجیه؛ پوره‌اشمی خشک‌ناب، سیدحسین (۱۳۹۵). سنجش تأثیر فناوری اطلاعات بر بهره‌وری کارکنان. فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی. ۱۳۹۵ (۱۳)، صص ۱۶۹-۱۹۴. قابل بازیابی از:
http://rmpjmd.jrl.police.ir/article_۹۴۰۰۵.html
- رخشانی، جاوید؛ ابراهیم‌پور، حبیب؛ ستاری اردبیلی، فرزاد؛ رسولی، اسحق؛ حسن‌زاده، محمد (۱۳۹۹). ارائه مدل توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با رویکرد کارآفرینانه: با استفاده از نظریه داده‌بنیاد. مدیریت بهره‌وری. ۱۴ (۳) (۵۴) پاییز، صص ۷۴-۱۰۲. قابل بازیابی از:
<http://dx.doi.org/۱۰.۳۰۴۹۵/qjopm.۲۰۲۰.۵۸۴۱۳۴.۲۳۶۱>
- رسولی، رضا؛ صادقیان، سعید؛ شکری، صابر (۱۳۹۶). مدیریت منابع انسانی راهبردی تئوری و عمل، ناشر قلم

- سازمان ملی بهره‌وری ایران (۱۳۹۷). گزارش شاخص‌های بهره‌وری کشور ۱۳۸۴-۱۳۹۶ تهران : سازمان ملی بهره‌وری
- شجاعی، سیدسعید؛ جمالی، غلامرضا؛ منطقی، نیکزاد (۱۳۹۵). شناسایی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۸(۲)، صص ۱۶۱-۱۸۱. قابل بازیابی از: https://hrmj.ihu.ac.ir/article_۲۱۳۳۱.html
- مردانی شهربابک، محمد؛ خاکی، ابودر (۱۳۹۸). ارائه الگوی بهره‌وری کارکنان دانشگاه‌های نیروهای مسلح با تأکید بر نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۱۱(۲)، صص ۱۶۷-۱۸۹. قابل بازیابی از: https://hrmj.ihu.ac.ir/article_۲۰۴۴۸۶.html
- مهرگان، محمدرضا؛ حسین‌زاده، مهناز؛ ربیعی سرونندی، نیما (۱۳۹۸). طراحی مدل آشفتگی - پویایی توسعه بهره‌وری منابع انسانی صنعت نفت ایران. مدیریت دولتی. ۱۱(۲)، صص ۳۰۹-۳۳۸. قابل بازیابی از: <https://dx.doi.org/۱۰.۲۲۰۵۹/jjpa.۲۰۱۹.۲۷۷۸۹۵.۲۵۱۴>
- نجف بیگی، رضا (۱۳۸۸). مدیریت تغییر نگاهی به نظام اداری ایران. ناشر، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
- Chudnovsky, D., López, A., & Pupato, G. (۲۰۰۶). Innovation and productivity in developing countries: A study of Argentine manufacturing firms' behavior (۱۹۹۲-۲۰۰۱). *Research policy*, ۳۵(۲), pp. ۲۶۶-۲۸۸. Available at: <https://doi.org/۱۰.۱۰۱۶/j.respol.۲۰۰۵.۱۰.۰۰۲>.
- Linna, P, Sanna, p. j & Melkas H. (۲۰۱۰). Defining and measuring productivity in the public sector, managerial perceptions international journal of public Sector. Available at: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/۳۵۵۸-۹۵۱۰>
- Shauler.R & Jackson S. (۲۰۰۱). HR issues and activation in mergers and acquisition european management journal vol. ۳۸, pp. ۲۳۹-۲۵۳. Available at: [https://doi.org/۱۰.۱۰۱۶/S۰۲۶۳-۲۳۷۳\(۰۱\)۰۰۲۱-۴](https://doi.org/۱۰.۱۰۱۶/S۰۲۶۳-۲۳۷۳(۰۱)۰۰۲۱-۴)
- Solminihac, H. D. (۲۰۱۷). Copper Mining Productivity: Lessons from Chile. *Journal of Policy Modeling*, ۴۰(۱), pp. ۱۸۲-۱۹۳.
- Thornhill, D (۲۰۰۷), productivity attainment in a diverse public.
- Wright, P. C. PERRELL, M Gloet, M (۲۰۰۸). Cultural values, workplace behavior and productivity in China; A conceptual framework for practicing managers. *Management decision* VOL. ۴۶ NO. ۵, pp ۷۹۷-۸۱۲. Available at: <https://doi.org/۱۰.۱۱۰۸/۰۰۲۵۱۷۴۰۸۱۰۸۷۳۷۷۰>
- Rozen, E. (۱۹۹۳). *improving public sector productivity, concept and practice*, sage publication inc.

- Yépez, C. (۲۰۱۷). Financial conditions and labor productivity over the business cycle. *Economics Letters*, ۱۵۰, pp. ۳۴-۳۸. Available at: <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:ecolet:v:150:y:2017:i:c:p:34-38>