

ارائه الگوی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در یکی از یگان‌های دفاعی کشور

علی فرهادی^{۱*}

مصطفی لطفی جلال‌آبادی^۲

چکیده

نیروهای مسلح به‌عنوان نهادی است که امنیت، ثبات، آرامش و حفاظت از ارزش‌های اساسی و منافع حیاتی ملت و برقراری نظم عمومی را برای جامعه فراهم می‌آورند، بر همین اساس باید در بهترین شرایط کارکردی باشند. یکی از عوامل تأثیرگذار، نیروی انسانی است که اگر از بهره‌وری بالایی برخوردار باشد باعث افزایش توان رزمی نیروهای مسلح خواهد شد. پژوهش حاضر به بررسی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی می‌پردازد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی است و از نظر شیوه جمع‌آوری اطلاعات توصیفی- پیمایشی و از نظر نوع داده‌ها کمی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان ستادی یکی از یگان‌های دفاعی است که با استفاده از روش نمونه-گیری تصادفی ساده و حجم نمونه (با استفاده از روش کوکران در جامعه محدود) به تعداد ۱۶۰ نفر انتخاب گردید. روایی پرسشنامه با نظر متخصصین و پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ مقدار (۰/۸۹) مورد تأیید قرار گرفت و به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. بر اساس یافته‌های تحقیق، عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی و عوامل فردی به ترتیب اولویت به‌عنوان عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی احصا و در پایان پیشنهادهای کاربردی ارائه شد.

واژه‌های کلیدی:

بهره‌وری نیروی انسانی، عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی، عوامل فردی

۱. استادیار دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران.

۲. استادیار دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران.

* نویسنده مسئول: Email: ali_farhadi92@yahoo.com

مقدمه

در میان سازمان‌های مختلف، نیروهای مسلح به‌عنوان نهادی که امنیت، ثبات، آرامش و حفاظت از ارزش‌های اساسی و منافع حیاتی ملت و برقراری نظم عمومی را برای جامعه فراهم می‌آورند؛ در هر نظام و دوره‌ای مورد توجه ملت و حاکمان بوده است آن‌چنان‌که امام علی (ع) نیز نیروهای مسلح را قلعه استوار ملت معرفی نموده (نهج البلاغه، نامه ۵۳، ص ۵۸۷) و امنیت را مهم‌ترین و گواراترین نعمتی که خدای متعال به انسان‌ها ارزانی داشته، تلقی کرده‌اند. به همین دلیل، این سازمان‌ها باید در بهترین شرایط کارکردی بوده تا بتوانند بر اساس فرمایشات امام علی (ع) به اذن پروردگار، پناهگاه امن و آرامش‌بخش شهروندان، زینت و سرفرازی زمامداران، عزت و اقتدار دین و مایه امنیت، ثبات و نظم جامعه باشند. بخصوص در نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران بعد از پیروزی انقلاب شکوهمند اسلامی که قدرتهای استکباری منافع نامشروع خود را بر بادرفته دیده و از بدو پیروزی انقلاب تا به امروز درصدد توطئه‌های روزافزون علیه این نظام الهی برآمده‌اند این نقش اهمیت ویژه‌ای را پیدا نموده است. همچنین خداوند متعال در قرآن می‌فرماید «و شما ای مؤمنان، در مقام مبارزه با آن‌ها (کفار) خود را مهیا کنید و تا می‌توانید از آذوقه و آلات جنگی و اسبان سواری، برای تهدید دشمنان خدا و دشمنان خودتان فراهم‌سازید و بر قوم دیگری که شما بر دشمنی آن‌ها مطلع نیستید و خداوند بر آن‌ها آگاه است، نیز مهیا باشید و آنچه در راه خدا (و احیای دین خدا) صرف می‌کنید، خدا تمام به شما عوض خواهد داد و هرگز به شما ستم نخواهد شد» (سوره انفال - آیه ۶۰). بر اساس این آیه شریفه، مهم‌ترین نکته آمادگی همه‌جانبه نیروهای نظامی مؤمن در برابر کفار و دشمنان آن‌ها است. ارتقای توان رزمی و حفظ و ارتقای آمادگی رزمی مهم‌ترین و ضروری‌ترین مؤلفه‌ها در مدیریت نیروهای مسلح و کارآمدی آن‌ها به شمار می‌روند و در این حوزه، نیروی انسانی نقش مهمی را ایفا می‌نماید. نیروی انسانی و کاری مهم‌ترین عنصر در دستیابی و برنامه‌ریزی برای رسیدن به اهداف مشخص و از پیش تعیین‌شده است (Martin, 2014)، آن‌چنان‌که مشخص است اساس موفقیت سازمانی در نیروی انسانی فعال و توانمند و وظیفه‌گرایی است که وظیفه نقشی و الگویی خویش را به بهترین شکل ممکن انجام می‌دهد و به عمل می‌رساند (Phillips, 2016). بهره‌وری همواره معلول یک دسته متغیرهای مداخله‌گر است که می‌توان با ارتقا آن‌ها، به‌طور نسبی بهره‌وری موردنظر مدیران را جهت رسیدن به اهداف سازمانی تأمین کرد. (Appelbaum, 2015). بر این اساس رسالت مدیریت و هدف اصلی مدیران هر سازمان استفاده مؤثر و بهینه از منابع و امکانات گوناگون چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات است. این امر سبب شده است که درکلی کشورها بهره‌وری و استفاده صحیح و هرچه

بهرتر و مناسب‌تر از مجموع عوامل تولید (اعم از کالا و خدمات) به اولویتی ملی تبدیل شود و همه جوامع به این باور برسند که تداوم حیات هر جامعه بدون توجه به موضوع بهره‌وری ممکن نیست (الله‌وردی، فرح‌آبادی و سجادی، ۱۳۸۹). نیروی انسانی سازمان، تنها منبعی است که کمیاب است و به راحتی نمی‌تواند توسط رقبا کپی برداری شود؛ در نتیجه، موجب ایجاد مزیت رقابتی است. به عبارتی، بهره‌وری مترادف با کیفیت نیروی رقابتی پایدار برای سازمان است (Cho, S.; Woods, ۲۰۰۶). عدم توجه به بهره‌وری نیروی انسانی و توجه صرف به دیگر عوامل، نه تنها باعث کاهش کارایی و اثربخشی در سازمان می‌گردد، بلکه باعث افزایش ضایعات و حوادث و ایجاد نارضایتی در نیروی انسانی می‌شود (Sahay, ۲۰۰۵). نکته مهم این است که اگر سازمانی نتواند بهره‌وری خود را به‌طور پیوسته افزایش دهد، قادر نیست در ارائه خدمات به دیگر سازمان‌ها و افراد موفق عمل نماید و در این میان نیروی انسانی به‌عنوان عامل اصلی تداوم موفقیت مورد نظر قرار گرفته است (یاوری، ۱۳۹۱). بر اساس تحقیقات انجام‌شده اهمیت و ارزش بهره‌وری در شرایط حاضر به شکل شایسته‌ای شناخته نشده است. به عبارت دیگر هنوز فرهنگ و نگرش بهره‌وری بر جامعه حاکم نشده است و باید در این زمینه اقدام‌های اساسی صورت گیرد و گام‌های مؤثری برداشته شود (اولی و همکاران، ۱۳۹۵). بررسی مطالعات صورت گرفته در سازمان‌های دولتی و خصوصی ایرانی اشاره‌ای است بر کیفیت نامناسب بهره‌وری کارکنان با توجه به کمیت موجود، به بیان دیگر بهره‌وری نیروی کار شاغل در سازمان‌ها و مؤسسات در حد مطلوب و اغنا کننده‌ای نیست. تحقیقات مختلفی در این حوزه نشان می‌دهند که نیروی کار بکار گرفته شده در سازمان‌های مختلف بخشی بسیار پایین‌تر از توانمندی خویش را در فرآیند کاری بکار می‌گیرند و میزان بهره‌وری سازمانی با توجه به اعضای سازمان اصلاً مطلوب نیست (De Brito, ۲۰۱۶). بنابراین شناسایی فاکتورهای اثرگذار بر افزایش بهره‌وری در زمینه‌های مختلف و به خصوص در ارتباط با کارکنان عاملی کلیدی در دستیابی به اهداف از پیش تعیین‌شده است و افزایش توان رزمی در نیروهای مسلح خواهد شد بر این اساس هدف از این مقاله ارائه الگویی فهم شناختی از عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در یکی از سازمان‌های دفاعی کشور است.

مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش

بهره‌وری

بهره‌وری نیروی انسانی عبارت است از استفاده‌ی بهینه از نیروی انسانی در جهت پیشبرد اهداف سازمان و چگونگی استفاده کردن از جوانان، میان‌سالان و حتی بازنشستگان. عامل نیروی انسانی به‌عنوان یکی از سرمایه‌های باارزش هر سازمان نظامی که از یک‌سو به‌طور مستقیم در تولید کالا و خدمات شرکت می‌کند و از سوی دیگر به‌عنوان یک عامل ذی‌شعور و هماهنگ‌کننده سایر عوامل تولید شناخته‌شده و جایگاه ویژه‌ای در بین سایر عوامل دارد. (دانشور و دیگران، ۱۳۹۵).

از توضیح در خصوص مفهوم بهره‌وری و نهایتاً ارائه تعریفی کاربردی از این واژه، بهتر است واژه بهره‌وری از نظر معنای لغوی، مورد بررسی قرار گیرد. واژه بهره‌وری که واژه‌ای است انگلیسی، در لغت به معنی قدرت تولید، بارور و مولد بودن است. در حقیقت این واژه به داشتن قدرت تولید و بارور بودن کسی یا چیزی اطلاق می‌شود. دایره‌المعارف بریتانیا، بهره‌وری را نسبت ستاده کالا یا خدمت و یا مجموعه‌ای از کالاها یا خدمات به داده (عامل یا عوامل تولیدکننده) آن تعریف می‌کند. در یک معنی کلی، بهره‌وری را می‌توان استفاده حداکثر از منابع موجود تعریف کرد. چنانچه از عواملی که برای تولید کالا یا خدمات بکار می‌رود (نیروی کار، سرمایه و زمین، انرژی) به‌گونه‌ای استفاده کنیم که ستاده بیشتری به دست آید، بهره‌وری را افزایش داده‌ایم. از این‌رو افزایش بهره‌وری موجب کاهش هزینه‌ها، افزایش تولید، بهبود کیفیت می‌شود. از افزایش بهره‌وری، هم کارکنان و مدیریت بنگاه اقتصادی سود می‌جویند (زیرا باعث افزایش درآمد آن‌ها می‌شود) و هم رضایت مصرف‌کنندگان تأمین می‌شود (از کالاهای باکیفیت مطلوب و قیمت ارزان‌تر بهره‌مند می‌شوند). بهره‌وری با مجموع کارایی و اثربخشی برابر است و به‌عبارت‌دیگر بهره‌وری با مجموع اجرای درست کارها و اجرای کارهای درست، معادل است (اسماعیلی و صدقی، ۱۳۹۴). بهره‌وری از دید سیستمی، ارتباط بین داده‌ها و ستاده‌ها را مشخص می‌سازد؛ بنابراین بهره‌وری نشان‌دهنده میزان کارایی ترکیب عوامل در فرآیند تولید است. یعنی اگر از امکانات خوب استفاده شود، بهره‌وری نیز افزایش می‌یابد.

عوامل مؤثر بر بهره‌وری

آلتین و بهرنز (۲۰۰۵) اعتقاد دارد، معیار بهره‌وری در بخش خدمات بیش از آنکه به فناوری و سایر عوامل بستگی داشته باشد به عامل انسانی (نیروی کار) و عواملی که بر آن تأثیر می‌گذارد، بستگی دارد. مرکز بهره‌وری ژاپن افزایش بهره‌وری کارکنان را در سه عامل معرفی

می‌نماید: توسعه کارکنان شامل توانمندسازی و آموزش آنان، مدیریت مشارکتی، عدالت و توزیع عادلانه، همچنین این مرکز عوامل سرعت عملیات، کیفیت عملیات، هزینه واحد، انعطاف کار، تعهد افراد، ارتباطات درست، درک ضرورت بهره‌وری، رضایت، کیفیت زندگی کاری و حسن مشارکت افراد را به‌عنوان شاخص‌های بهره‌وری افراد می‌داند (Althin & Behrenz, 2005).

اوزبیلجین (2005) عوامل مؤثر بر بهره‌وری افراد را خلاقیت، سطوح دستمزد، توانایی و مهارت افراد، چگونگی مسیر شغلی و موقعیت افراد، نوع مدیریت بر آن‌ها و انعطاف سازمانی می‌داند (Ozbiligin, 2005).

در تعیین عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی نظرات متفاوتی وجود دارد و هر یک از دانشمندان و صاحب‌نظران عواملی را به‌عنوان عامل مؤثر مشخص کرده‌اند و به‌طور اجمال عواملی چون آموزش شغلی مستمر مدیران و کارکنان، ارتقای انگیزش میان کارکنان برای کار بهتر و بیشتر، برقراری نظام مناسب پرداخت مبتنی بر عملکرد و برقراری نظام تنبیه و تشویق، وجدان کاری و انضباط اجتماعی تحول در سیستم و روش‌ها که نقش حساس و کلیدی دارند، تقویت حاکمیت و تسلط سیاست‌های سازمان بر امور، صرفه‌جویی به‌عنوان وظیفه ملی در بهره‌وری مؤثر است (Bourdieu, 1986). انسان عامل مهمی برای افزایش بهره‌وری در یک سازمان است. پس با بهره‌وری نیروی انسانی می‌توان بهره‌وری سازمان را که یک نگرانی مهم برای شرکت‌ها محسوب می‌شود، افزایش داد و در واقع بهره‌وری نتیجه سازمان‌دهی منابع انسانی و فناوری است (Greve & Benassi, 2003). ولی تمام مؤلفان این رشته تقریباً در این باب اتفاق نظر دارند که برای افزایش سطح بهره‌وری تنها یک علت (روش) خاصی را نمی‌توان ارائه نمود بلکه عنوان می‌کنند که ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی را باید معلول ترکیبی از عوامل گوناگون دانست (Iveta, 2012؛ استادزاده، 1387). با توجه به بررسی الگوهای مختلف عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی را می‌توان به شرح جدول زیر خلاصه نمود:

جدول (۱) ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی

نویسنده	سال	عوامل
هادی زمانی، حسین مؤمنی فرد و محمدتقی پرتویی	۱۳۹۸	عوامل فردی (سطح تحصیلات، کانون کنترل، احساس عزت‌نفس، سبک مدیریت) عوامل گروهی (اثربخشی گروه، اهمیت گروه، اعتماد درون‌گروهی، ادراک افراد گروه نسبت به تأثیرشان بر مدیران) عوامل سازمانی (ابهام در نقش، دسترسی به منابع، جایگاه فرد در سلسله‌مراتب سازمانی، حیطة کنترل)
مردانی شهر بابک و خاکی	۱۳۹۸	توانایی و دانش، انگیزش، حمایت سازمانی، مدیریت، شناخت شغل، محیط کاری، رضایت شغلی، آموزش و ارزشیابی

جنبه مالی (پرداخت حقوق و مزایا، ارائه تسهیلات رفاهی و خدماتی و فراهم کردن آسایش کارکنان)، جنبه مشتری (ارزش‌گذاری کارکنان، جابجایی مناسب کارکنان، مناسب بودن محیط کار، مناسب بودن امکانات و تجهیزات)، فرایندهای داخلی (گردش شغلی، ارتقای شغلی مناسب، امنیت شغل، انعطاف‌پذیری شغلی و ایجاد انگیزه) و یادگیری و رشد (داشتن روحیه گروهی، فراهم بودن آموزش‌های لازم، سبک مدیریتی و فراهم بودن فناوری)	۱۳۹۷	میر محمد صادقی و همکاران
فردی (انگیزش، توانایی، سلامت فردی، رشد ذهنی فکری) و محیطی - سازمانی (آموزش، سبک مدیریت، محیط، وضوح، حمایت سازمانی، ارزیابی، فرهنگ سازمانی)	۱۳۹۶	جعفری و معمار زاده طهران
فردی (برخوردار از سلامت جسمی و روحی، داشتن تجربه، تخصص و توانایی کار، وجدان کاری و انضباط اجتماعی)، مدیریتی (وجود نظام ارزشیابی عملکرد، رهبری سازمان، عدم تبعیض و ایجاد عدالت سازمانی)، عوامل محیطی کار (احساس ایمنی و آرامش در محیط کار، وجود امکانات و تجهیزات مناسب، کیفیت محیط کار، جو محیط کار) و عوامل مرتبط با حمایت سازمانی و نظام جبران خدمات (پرداخت پاداش نقدی و غیر نقدی، اعطای مزایا و امکانات رفاهی)	۱۳۹۶	اعتضادی
انگیزشی (خلاقیت، رضایت، نظام پاداش‌دهی)، آموزشی (دانش کاری، توسعه نوآوری، ماندگاری کارکنان)، محیطی (توجه به ایمنی، جلب رضایت مراجعین، پایبندی به سیاست‌ها و قوانین) و ساختاری (تعهد سازمانی، اصول مدیریت، روابط سازمانی و اخلاق فردی)	۱۳۹۵	مبینی دهکردی، ابراهیمی
انگیزاننده‌های سازمانی، توانمندسازها، امکانات و مدیریت	۱۳۹۵	شجاعی و همکاران
عامل مشتری (تکریم ارباب‌رجوع، سرعت ارائه خدمات، درصد پاسخ‌گویی به ارباب‌رجوع، زمان پاسخ‌گویی به ارباب‌رجوع، رسیدگی به شکایات)، عامل مالی (پرداخت‌های پاداش مناسب نقدی و غیر نقدی، وجود سیستم پرداخت حقوق و دستمزد مناسب، امکانات و تسهیلات رفاهی)، عامل فرایندهای داخلی (استفاده از فنون گردش شغلی، استفاده از فنون توسعه شغلی، ارزیابی و بازخور عملکرد، تأکید بر دستورالعمل‌ها، قدرت انعطاف‌پذیری) و عامل یادگیری و رشد (نگرش مثبت به سازمان و کار، وجدان کاری، انضباط اجتماعی، وجود محیط آماده برای بروز خلاقیت و نوآوری، روحیه کار گروهی و مدیریت دانش)	۱۳۹۴	آقائی و همکاران
فردی (ویژگی‌های فردی کارکنان شامل تحصیلات، ویژگی‌های خانوادگی و تربیتی و اعتقادات مذهبی)، سازمانی (ویژگی‌های سازمان و نوع شغل مانند نگرش کارکنان نسبت به سبک مدیریت و فرهنگ سازمانی در دودسته عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی) و محیطی (عوامل فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی جامعه)	۱۳۹۴	برادران و ولیجاتی
عوامل داخلی (نرم‌افزاری - سخت‌افزاری) و عوامل خارجی (دولت و مؤسسات، متغیرهای ساختاری و منابع طبیعی)	۱۳۹۴	طاهر
عوامل سازمانی، شغلی، فردی و محیطی	۱۳۹۳	حیدری
فردی (رضایت شغلی، شایستگی، توان و مهارت)، سازمانی (مشارکت، آموزش، انگیزش و ارتباطات سازمانی) و شغلی (وضوح نقش، استقلال عمل و کار با معنی و چالش‌برانگیز)	۱۳۹۳	ابیلی و همکاران
فردی، سازمانی، شغلی و محیطی	۱۳۹۲	فنجانچی صدری
مدیریتی، اجتماعی - روانی، فرهنگی، محیطی و اقتصادی	۱۳۹۱	عاشوری
عوامل استراتژیک منابع انسانی مؤثر بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی عبارت‌اند از: آموزش شغلی مستمر مدیران و کارکنان، ارتقاء انگیزش میان کارکنان برای کار بهتر و بیشتر، ایجاد	۱۳۹۱	حسینی نودهی

زمینه‌های مناسب جهت ابتکار و خلاقیت مدیران و کارکنان، برقراری نظام مناسب پرداخت مبتنی بر عملکرد، برقراری نظام تنبیه و تشویق و وجدان کاری.		
آموزش، انگیزش، ایجاد زمینه‌های ابتکار و خلاقیت، برقراری نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد، برقراری نظام تشویق و تنبیه، خلاقیت و نوآوری، وجدان کاری و انضباط اجتماعی	۱۳۹۱	عرب بافرانی
عوامل انگیزشی، شیوه‌های رهبری، خلاقیت و نوآوری، آموزش و روحیه رقابت‌پذیری	۱۳۹۱	نصرت پناه و همکاران
تعداد ساعات کار، روابط خوب بین مدیر و کارکنان و کار گروهی، عناصر مالی و اجتماعی مانند تجربه، علاقه، دانش کارکنان، انگیزه، شایسته‌سالاری و رضایت شغل	۲۰۱۰	Halkos & Bousinakis
توجه به روحیات و رفاه کارکنان	۲۰۱۱	& Iverson Zatzick
شیوه نظارت، طراحی و اجرا	۲۰۱۲	Attar et al
سازمانی و مدیریتی	۲۰۱۲	Oeij et al

منبع: محققین (۱۳۹۸)

با توجه به اشتراکات موجود در الگوها، عوامل مؤثر بر بهره‌وری شامل عوامل فردی، سازمانی و مدیریتی خواهد بود.

۱) عوامل فردی: الوانی در مدل خود مواردی چون سلامت جسمانی و روحی، ویژگی جمعیت شناختی، روحیه رقابت‌پذیری و سابقه و تجربه کاری را از جمله ویژگی‌های فردی می‌داند (الوانی و احمدی، ۱۳۸۰). منابع انسانی، عامل اصلی خدمت، بقا و موفقیت سازمان‌ها شناخته شده است (Hall, ۲۰۰۲). به علت اهمیت بالای بهره‌وری در فرآیند توسعه سازمان‌ها و کشورها، تحقیقات متعددی در زمینه عوامل مؤثر بر بهره‌وری صورت گرفته که همگی تأکید دارند که نیروی انسانی دارای بیشترین بعد در مجموعه عوامل مؤثر بر بهره‌وری است. منابع انسانی یکی از خصوصیات است که به دفعات در توصیف بهره‌وری به کار رفته است (Holcomb, Hoffart & Fox, ۲۰۰۲). در این پژوهش مؤلفه‌های این بعد شامل شایستگی‌های شغلی و ویژگی‌های شخصیتی می‌باشند.

۲) عوامل مدیریتی: مدیریت به عنوان هدایت‌کننده، هماهنگ‌کننده، برنامه‌ریزی و کنترل‌کننده نقش بسیار مهمی در ارتقای فرهنگ بهره‌وری و ایجاد روش‌های مطلوب و بهینه در جهت افزایش بهره‌وری به عهده دارد. مدیریت با تدوین یک برنامه مشخص در افق بلندمدت و کوتاه‌مدت اهداف مورد نظر سازمان را مشخص می‌سازد و با ارائه یک سری سلسله روش‌ها و سیاست‌های حصول به اهداف را تسهیل می‌کند. مدیریت باید همیشه خود را جزئی از سازمان و کارکنان بداند به طوری که همیشه به عنوان بهترین الگوی ارتقای بهره‌وری در سازمان به شمار آید (جمعی از اساتید مدیریت، ۱۳۸۷). در این پژوهش مؤلفه‌های این بعد شامل سبک رهبری، انگیزش و ایجاد رضایت، ایجاد تعهد در کارکنان، ایجاد شرایط برای خلاقیت و نوآوری، توسعه

نیروی انسانی (آموزش) می‌باشند. پیتز دراکر اشاره می‌کند که مدیران یعنی رهبران سازمان‌ها، منبع اصلی هر موسسه‌ای به شمار می‌روند (سلطان پناه، شافعی و عنایتی فتح‌الله، ۱۳۸۹).

استوارت در این باره می‌گوید: «هدف واقعی مدیریت، انگیزش گروه به منظور استفاده از پتانسیل‌ها در جهت کسب اهداف است». همچنین از دیدگاه استیز و پورتر، مدیران در فراهم کردن محیطی مناسب که کارکنان بتوانند استعدادهای خود را شکوفا سازند، مسئول هستند به گونه‌ای که قصور از جانب مدیران در این زمینه سبب افزایش ناکامی کارکنان و در نتیجه عملکرد ضعیف‌تر، رضایت شغلی پایین‌تر و کناره‌گیری کارکنان از سازمان خواهد شد (Islam & Ismail, ۲۰۰۸). بهره‌وری مطلوب با تغییر ساختارها، اضافه کردن فناوری، تدوین دستور کار و صدور بخشنامه حاصل نمی‌شود بلکه انسان محور هر نوع بهره‌وری فردی - اجتماعی و سازمانی است. بنابراین باید بیشترین توجه و برنامه‌ریزی در بهره‌وری سازمانی متوجه عوامل انسانی شود و در این زمینه انگیزش یکی از عوامل مهم به شمار می‌آید (هنری و همکاران، ۱۳۸۵). افزایش خلاقیت در سازمان‌ها می‌تواند به ارتقای کمیت و کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها، کاهش بروکراسی و بالطبع افزایش کارایی و بهره‌وری منجر گردد. پرورش خلاقیت و به همراه آن محصول این فرآیند یعنی نوآوری، در نهاده‌ها موجب بالا بردن سطح اثرگذاری و کارایی کارکنان خصوصاً در بخش سازمان‌های آموزشی گردیده و طبق فرآیند حل خلاق مسئله در شرایط ایدئال (حقیقت‌یابی - ایده‌یابی و راه‌حل‌یابی) سازمان می‌تواند با تغییرات وارده به سیستم همسو شده و به هدف بهره‌وری بیشتر دست یابد (آقایی فیشانی، ۱۳۷۷). خلاقیت به‌عنوان یک حالت روانی و ذهنی در قلمرو روانشناسی، آشکار می‌شود و از آنجاکه عمده کار و فعالیت انسان در سازمان‌ها انجام می‌شود، عامل ایجاد و پرورش خلاقیت در محدوده علم و هنر مدیریت قرار می‌گیرد. مدیران می‌توانند پیدایش خلاقیت را در سازمان‌ها با ایجاد زمینه‌ها و بستر مناسب، تسریع یا با ایجاد فضای نامناسب آن را خنثی کنند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۰). بنابراین برای بهره‌گیری سازمان‌ها از خلاقیت، محققان می‌بایست عواملی را که موجب تشویق و ترغیب خلاقیت می‌شوند، شناسایی نمایند تا مدیران بدانند که چگونه خلاقیت را در سازمان مورد حمایت قرار داده و آن را تقویت نمایند (Reiter-Palmon, & Illies, ۲۰۰۴). هریرت فوکس معتقد است که «فراگرد خلاقیت عبارت است از هر نوع فراگرد تفکری که مسئله را به‌طور مفید و بدیع حل کند». اریک فروم نیز معتقد است «خلاقیت توانایی دیدن (آگاه شدن) و پاسخ دادن است». بنابراین به نظر می‌رسد کایزر تعریف عمومی‌تری نسبت به خلاقیت بدین شرح ارائه کرده است؛ «خلاقیت عبارت است از به‌کارگیری توانایی‌های ذهنی، برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید». نوآوری ایده‌ها را با زندگی همراه نموده و به‌عنوان یک پدیده حاضر در همه شئون حیات جلوه‌نمایی می‌کند. نوآوری به معنای کاربردی ساختن افکار

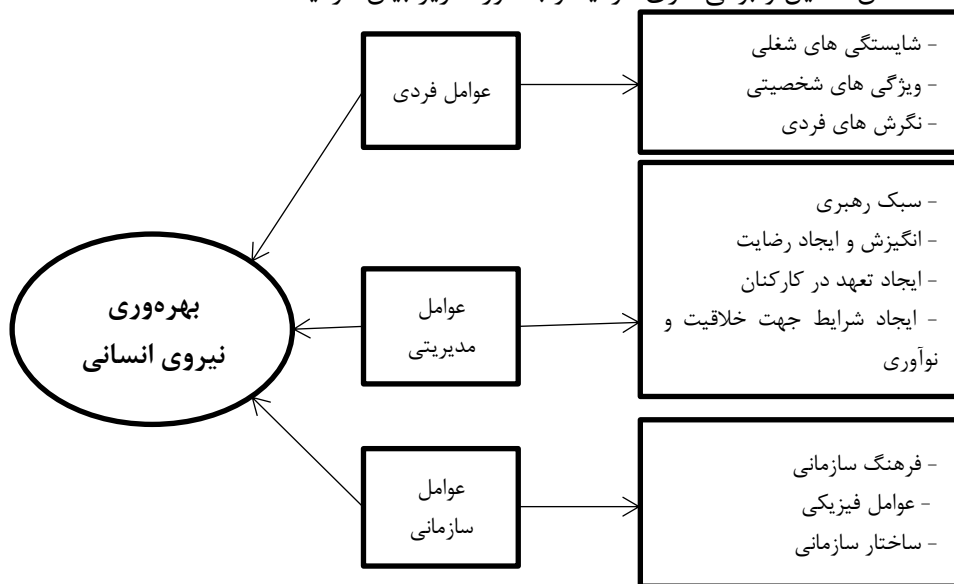
و ایده‌های نو و تازه است. از آنچه گفته شد مشخص است که نوآوری یعنی عملی کردن ایده‌های نو و تبدیل آن به خدمت یا محصول قابل عرضه و فروش و خلاقیت فقط تولید ایده و مفهوم جدید است. پس می‌توان گفت: «هر انسان خلاق لزوماً نوآور نیست ولیکن هر انسان نوآور یا خلاق است و یا از خلاقیت دیگران بهره می‌برد» (کاظمی و انصاری، ۱۳۹۰). آموزش یکی از پیچیده‌ترین وظایف در اداره امور هر سازمان و به‌ویژه در مدیریت نیروی انسانی است. نظام آموزش در سازمان پس از نظام جذب و استخدام قرار دارد و ضمن آنکه تکمیل‌کننده نظام استخدامی به شمار می‌آید، باعث توانمندسازی نیروی انسانی نیز می‌گردد. بین آموزش و بهره‌وری پیوند عمیقی وجود دارد. به احتمال زیاد هرچقدر آموزش‌هایی که فرد می‌بیند، با نیاز شغلی او هماهنگی بیشتری داشته باشد، از آموزش و شغل خود بهره بیشتری برده و در صورت اشتغال در زمینه‌ی مربوطه علاوه بر عدم احساس بیهودگی، پیامد این هماهنگی را به شکل افزایش بهره‌وری نشان خواهد داد (رجب‌بیگی، احمدی و حسینی، ۱۳۹۱). افزایش مهارت‌های انسانی از طریق افزایش سطح دانش آن‌ها به منظور تقویت کارکرد فردی و سازمانی که بهره‌وری را نیز به دنبال خواهد داشت، از اهداف دوره‌های آموزشی در هر سازمانی است. کلیه کارکنان در طول عمر کاری خود باید به‌طور دائم و مستمر آموزش ببینند تا در سمتی که انجام‌وظیفه می‌نمایند، حداکثر کارایی را داشته باشند (موغلی و عزیزی، ۱۳۸۹).

۳) عوامل سازمانی: از دیگر عوامل مؤثر بر ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی عوامل سازمانی است. در این پژوهش مؤلفه‌های این بعد شامل فرهنگ سازمانی، عوامل فیزیکی، ساختار سازمانی می‌باشند. فرهنگ غنی سازمان همانند یک نیروی غنی و انرژی‌زا، سازمان را به‌وسیله نیروی انسانی کارا هدایت نموده، احساس و ادراک یکسان به اهداف سازمان داده، انگیزه‌ای قوی در افراد، ایجاد و اخلاقیات و معنویات را در محیط، نظام‌مند می‌گرداند، به‌طوری‌که تعدادی از پژوهشگران معتقدند فرهنگی که برای مقام و شأن افراد، ارزش‌قائل است موجب تقویت روحیه و عملکرد شغل می‌شود (نصیری پور، رئیسی و هدایتی، ۱۳۸۸). اسپنس نشان می‌دهد که بهبود شرایط محیطی کار تأثیر مثبتی بر کارکنان داشته و آنان را متعهد می‌سازد که تلاش بیشتری در انجام وظایف سازمانی کنند (اعظم وزیری و همکاران، ۱۳۸۸). ساختار سازمانی نه تنها بر روی بهره‌وری اثر مستقیم و عمده‌ای دارد و بدین‌وسیله بر امکانات ارضای نیازها از طریق استفاده از خدمات تأثیر می‌گذارد، بلکه موجب گردش اطلاعات در داخل سازمان می‌گردد و مدیران را در تخصیص منابع و دارایی‌های سازمان یاری می‌دهد. سازمانی که در پی توسعه یک فرآیند بهره‌وری است، علاوه بر آگاه‌سازی، باید بلافاصله در جهت ایجاد مسئولیت‌های مشخص و

جوابگویی‌های روشن در قبال بهبود بهره‌وری، در میان مدیران و کارکنان خود اقدام نماید(الله‌وردی، فرح‌آبادی و سجادی، ۱۳۸۹).

مدل مفهومی پژوهش

با توجه به فرهنگ و ویژگی‌ها، ساختار و مأموریت خاص سازمان‌های نظامی، امکان استفاده از نتایج یافته‌های سایر تحقیقات در این سازمان‌ها به‌آسانی مقدور نیست و نیاز است که این یافته‌ها با بررسی و مطالعات دقیق استفاده گردند، لذا در این تحقیق الگوهای ارائه‌شده در مطالعات پیشین به‌ویژه الگوی ابیلی و همکاران (۱۳۹۳) به روش نظام‌مند بررسی و با نظر متخصصان تعدیل و بومی‌سازی گردید و به‌صورت زیر بیان گردید:



شکل (۱) مدل مفهومی تحقیق (منبع: ابیلی و همکاران، ۱۳۹۳)

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و بر اساس ماهیت و روش، تحقیقی توصیفی-پیمایشی است. ابزار سنجش متغیرهای این تحقیق پرسشنامه محقق ساخته است. جامعه آماری، کارکنان ستادی یکی از یگان‌های دفاعی می‌باشند که به روش کوکران با جامعه محدود تعداد ۱۶۰ نفر آن‌ها به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای اخذ پایایی و روایی ابزار اندازه‌گیری از نظر خبرگان و آلفای کرونباخ استفاده شده است.

جهت تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسش‌نامه در بخش آمار توصیفی و بررسی سؤال-های جمعیت‌شناختی از فن‌هایی نظیر محاسبه فراوانی، درصد و میانگین و برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. ضریب پایایی برای کلیه متغیرها به صورت جداگانه و بر مبنای نمونه نهایی در جدول شماره (۲) گزارش شده است. ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای همه متغیرها بالای ۰/۷ به دست آمده که بیان‌گر پایایی سؤالات پرسش‌نامه‌ها است.

جدول شماره (۲) نتایج آزمون پایایی

متغیر	آلفای کرونباخ
کل متغیرها	۰.۸۹
فردی	۰.۸۷
مدیریتی	۰.۸۶۶
سازمانی	۰.۸۶۶
بهره‌وری	۰.۹۵

آزمون کولموگروف اسمیرنوف

فرض صفر مبنی بر نرمال بودن و فرض یک، حاکی از نرمال نبودن داده‌ها است.

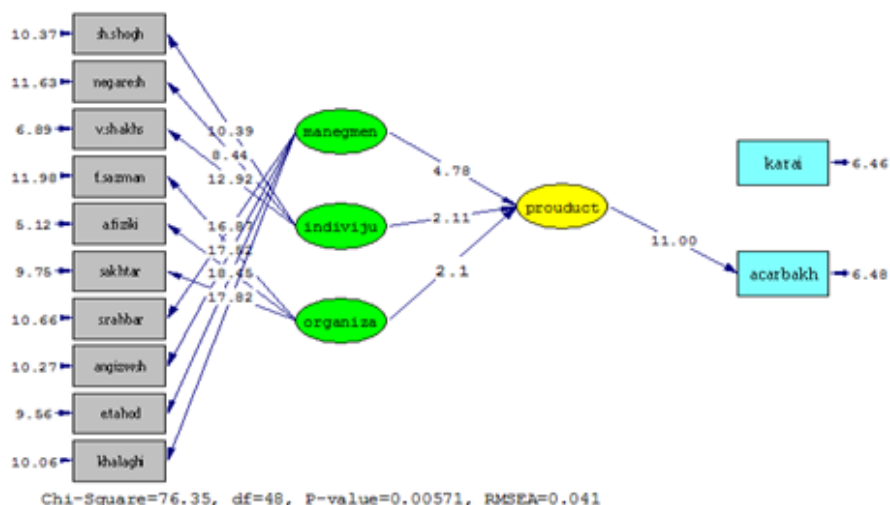
جدول (۳) نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

نتیجه فرضیه	سطح معناداری	آماره Z	متغیرهای پژوهش
نرمال	۰/۲۴	۱/۱۰	فردی
نرمال	۰/۱۰	۱/۲۱	مدیریتی
نرمال	۰/۳۴	۰/۹۳	سازمانی

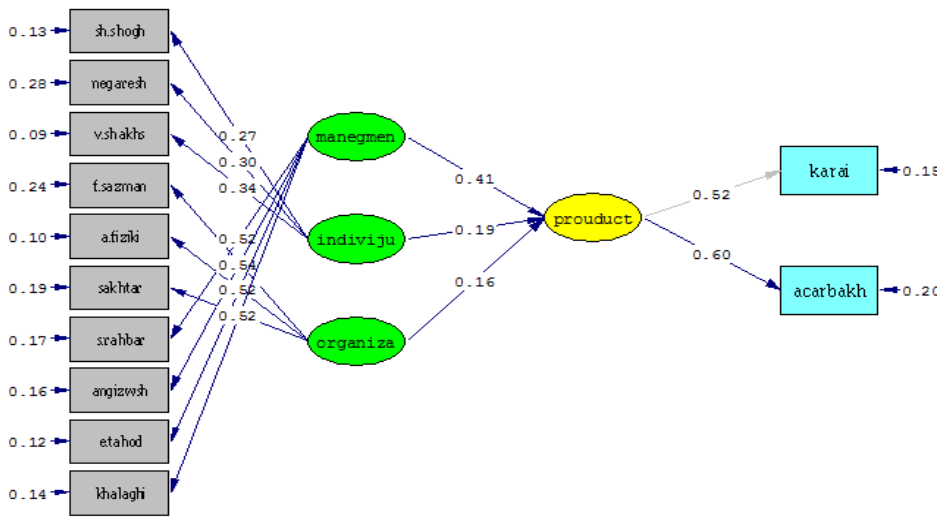
در این آزمون هرگاه سطح معناداری (sig) از ۰/۰۵ بیشتر باشد فرضیه H_0 تائید شده و ادعای نرمال بودن توزیع داده‌ها را می‌توان پذیرفت. چون مقدار سطح معنی‌داری در تمامی متغیرها از مقدار خطای ۰/۰۵ بزرگ‌تر است، پس فرض صفر را نتیجه می‌گیریم؛ یعنی متغیرهای تحقیق دارای توزیع نرمال هستند.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

با توجه به داده‌های مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان، بیشترین فراوانی مربوط به افراد ۳۱-۴۰ سال با ۵۲ درصد و فراوانی ۵۰ است و افراد دارای سن ۴۱ تا ۵۰ سال با ۴۴ درصد و تعداد ۴۰ نفر در رتبه بعدی قرار دارند. ۵۰ درصد از پاسخ‌گویان دارای درجه سرهنگی هستند ۳۳ درصد از پاسخ‌دهندگان ۲۱ تا ۲۵ سال سابقه داشتند. ۵۷ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای مدرک کارشناسی می‌باشند. به‌منظور بررسی الگوی مفهومی از الگوی معادلات ساختاری با استفاده از فن تحلیل مسیر و تحلیل عاملی تأییدی توسط نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است. در ادامه ضمن ارائه الگوی مفهومی پژوهش در دو حالت اعداد معناداری و تخمین استاندارد به بررسی شاخص‌های برازش الگو می‌پردازیم.



شکل. Error! No text of specified style in document. (۲) مدل معادلات ساختاری بهره-
وری نیروی انسانی در حالت معناداری



Chi-Square=76.35, df=48, P-value=0.00571, RMSEA=0.041

شکل. مدل معادلات ساختاری بهره‌وری

نیروی انسانی در حالت تخمین استاندارد

جدول (۴) شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری

شاخص برازش	میزان استاندارد	میزان مشاهده شده	نتیجه
χ^2 / df	کوچک‌تر از ۳	$76.35/48=1.59$	برازش مناسب
Goodness of Fit Index (GFI)	بالای ۰/۹۰	۰.۹۷	برازش مناسب
p-value	کمتر از ۰/۰۵	۰.۰۰۵۷	برازش مناسب
RMSEA	کمتر از ۰/۱	۰.۰۴۱	برازش مناسب
Comparative Fit Index(CFI)	بالای ۰/۹۰	۰.۹۸	برازش مناسب
Normativ Fit Index(NFI)	بالای ۰/۹۰	۰.۹۷	برازش مناسب
None Normative Fit Index(NNFI)	بالای ۰/۹۰	۰.۹۷	برازش مناسب
Incremental Fit Index(IFI)	بالای ۰/۹۰	۰.۹۸	برازش مناسب

در مدل فوق نیز مقادیر محاسبه شده t برای هر یک از بارهای عاملی بزرگ‌تر از $1/96$ شد و در نتیجه وجود رابطه معنادار در بین همه عوامل قابل مشاهده است. در جدول شماره (۵) سهم و تأثیر هریک از ابعاد در الگوی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی نشان داده شده است.

جدول (۵) نتایج تحلیل مسیر ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی

بهره‌وری نیروی انسانی			متغیرها
عوامل سازمانی	عوامل مدیریتی	عوامل فردی	
۰/۱۶	۰/۴۱	۰/۱۹	ضریب مسیر
۲/۰۱	۴/۷۸	۲/۱۱	t-value

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتیجه‌گیری

با توجه به یافته‌های تحقیق مدل از برآزش قابل قبولی برخوردار است و بعد «عوامل مدیریتی» با ضریب تأثیر ۰/۴۱ بیشترین تأثیر و در نتیجه بیشترین سهم را در ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی دارد. بعد «عوامل سازمانی» با ۰/۱۹ در جایگاه دوم و به همین ترتیب بعد «عوامل فردی» با ضریب تأثیر ۰/۱۶ در جایگاه سوم قرار دارد. به عبارت دیگر با افزایش یک واحدی - متغیرهای عوامل فردی، عوامل مدیریتی و عوامل سازمانی شاهد افزایش ۰/۱۶، ۰/۴۱ و ۰/۱۹ متغیر بهره‌وری نیروی انسانی خواهیم بود. در خصوص عوامل مدیریتی، مؤلفه «ایجاد شرایط برای خلاقیت و نوآوری» با ضریب تأثیر ۰/۹۷ بیشترین سهم را در عوامل مدیریتی دارد. در این مدل مشاهده شد که از نظر سهم در عوامل مدیریتی مؤلفه‌های «ایجاد تعهد در کارکنان» و «انگیزش و ایجاد رضایت» با ضریب تأثیر ۰/۹۰ در جایگاه دوم و «سبک رهبری» با ضریب تأثیر ۰/۸۹ در جایگاه سوم قرار دارند. در خصوص عوامل سازمانی مخلفه «فرهنگ سازمانی» با ضریب تأثیر ۰/۵۴ بیشترین سهم را در عوامل سازمانی دارد. در این مدل مشاهده شد که مخلفه «ساختار سازمانی» و عوامل فیزیکی با ضریب تأثیر ۰/۵۲ در جایگاه دوم در عوامل سازمانی است. بر این اساس در میان ابعاد سه‌گانه ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی، عوامل مدیریتی بیشترین سهم را در ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در این سازمان دفاعی دارد لذا در اجرای یک برنامه ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌ها استفاده از مدیران شایسته لازم و ضروری است. که نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق طواری و همکارانش^۱ (۲۰۰۸) مطابقت دارد. در بین مؤلفه‌های مربوط به عوامل مدیریتی در این مطالعه، ایجاد شرایط برای خلاقیت و

^۱. Tavari, M.; Sokhakeian, M., & Mirnejad, S.

نوآوری سهم بسزایی را در بهبود بهره‌وری نیروی انسانی دارد. سازمان می‌بایست به‌منظور تشویق بروز خلاقیت در محیط‌های کاری، فرهنگ نوآور و حمایتی را در درون سازمان گسترش دهند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۰). بنابراین از آنجایی که بسیاری از دستاوردها و پیشرفت‌های انسان ناشی از تفکر خلاق اوست، ضرورت توجه به این موضوع و فراهم نمودن زمینه‌های رشد و پرورش خلاقیت در سازمان‌ها کاملاً آشکار است. در این میان، خلاقیت کارکنان به این صورت به بقای سازمان کمک می‌کند که وقتی کارکنان در کار خود خلاق باشند، قادر خواهند بود ایده‌های تازه و مفیدی در مورد عملکرد، خدمات یا رویه‌های سازمان ارائه داده و به‌کارگیرند (کاظمی و انصاری، ۱۳۹۰).

در پژوهش حاضر، عوامل سازمانی با سه مخلفه به‌عنوان دومین عامل که سهم بسزایی در ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی دارد، شناسایی شد. مؤلفه‌های عوامل سازمانی از لحاظ بیشترین سهم در بهره‌وری نیروی انسانی به ترتیب فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و عوامل فیزیکی هستند. فرهنگ سازمانی قوی در مقایسه با فرهنگ سازمانی ضعیف، روحیه و انگیزه را تعالی می‌بخشد و رضایت شغلی را در اصلی‌ترین و کارآمدترین سرمایه سازمان‌ها یعنی منابع انسانی در حد بالایی ارتقا می‌دهد. منظور از فرهنگ سازمانی قوی، فرهنگی است که الگوها و ارزش‌های آن، محکم و منسجم و به‌هم‌آمیخته و به‌طور کامل به کارکنان انتقال داده شده است (الله‌وردی، فرح‌آبادی و سجادی، ۱۳۸۹). مطالعات اسچرموهورن حاکی از آن است که فرهنگ، روی تمام جنبه‌های سازمان تأثیر داشته است (مهرابی‌ان، نصیری پور و کشاورز محمدیان، ۱۳۹۰). نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات مهرابی‌ان و همکارانش (۱۳۹۰) مطابقت دارد.

در پژوهش عوامل فضای سازمانی شامل ساختار، تعارض، قبول خطر و مسئولیت هستند که با بهره‌وری رابطه دارند و می‌توان گفت تحقیق اخیر با پژوهش حاضر در خصوص تأثیر ساختار بر روی عوامل سازمانی و در نتیجه ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی مطابقت داشته است (ناظم و پارس، ۱۳۸۹). محققانی با استفاده از نرم‌افزار لیزرل، در پژوهشی ویژگی‌های شخصی محقق، کفایت پژوهش، حمایت‌های سازمانی برای کار پژوهشی و شرایط محیطی مناسب را مهم‌ترین مؤلفه‌های بهبود بهره‌وری برای فعالیت‌های پژوهشی اعضای هیئت‌علمی شناسایی کردند. همچنین چندین محقق دیگر مطالعاتی بر روی عوامل مؤثر در رابطه با بهره‌وری پژوهش انجام دادند و فهمیدند که ویژگی شخصی محقق و عوامل محیطی رابطه مثبتی با بهره‌وری پژوهش

دارند (ویجیان، ونگوانیچ و بوارنکیتیونگ، ۲۰۰۹). این تحقیق اخیر با پژوهش حاضر در خصوص تأثیر شرایط محیطی (فیزیکی) بر روی عوامل سازمانی و در نتیجه ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی مطابقت داشته است.

در پژوهش حاضر، عوامل فردی با سه مخلفه به‌عنوان سومین عامل که سهم بسزایی در ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی دارد، شناسایی شد. در نتیجه‌ای مشابه اعظم وزیری و همکارانش (۱۳۸۸) در تحقیق خود نشان دادند که عوامل فردی در اولویت سوم از لحاظ تأثیرگذاری بر بهره‌وری کارکنان قرار دارد و با این تفاوت که در تحقیق آن‌ها عوامل مدیریتی/ساختاری بعد از عوامل فردی از لحاظ تأثیرگذاری بر بهره‌وری نیروی انسانی شناخته شده است. در پژوهش‌هایی که توسط طواری و همکارانش ۲ (۲۰۰۸) انجام گرفت عوامل فردی را دومین دسته از عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی معرفی کردند. در میان مؤلفه‌های مربوط به عوامل فردی در این پژوهش ویژگی‌های شخصیتی سهم بسزایی را در عوامل فردی و در نتیجه در بهبود بهره‌وری نیروی انسانی نشان دادند. کارکنان بهتر است نسبت به انجام وظایف محوله احساس مسئولیت نمایند که این کار در واقع یک نوع وفاداری به سازمان است که موجب می‌شود کارکنان با اعتماد به نفس بالا در جهت ارتقای بهره‌وری سازمان قدم‌های بلندی بردارند و همچنین وجدان کاری بالا بهره‌وری را بهبود می‌بخشد.

پیشنهادها

با توجه به اهمیت بهره‌وری نیروی انسانی در موفقیت سازمان‌های نظامی، این تحقیق باهدف طراحی الگوی عوامل مؤثر بر ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در یکی از یگان‌های دفاعی انجام گرفته است. بنابراین محقق با توجه به نتایج حاصل از آزمون سؤال‌ها و بررسی پرسشنامه و با توجه به آشنایی از وضعیت موجود برای ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی پیشنهادهایی را به‌صورت زیر مطرح کرده است :

✓ با یک مطالعه علمی، نیازسنجی شغلی انجام و شایستگی‌های کارکنان سازمان‌های دفاعی بایستی داشته باشند شناسایی گردد.

¹ Wichian , Wongwanich & Bowarnkitiwong

². Tavari, M.; Sokhakeian, M., & Mirnejad, S.

- ✓ فرایند جذب کارکنان موردبازنگری قرار گیرد و در هنگام جذب، آزمون‌های مختلف روانشناسی انجام تا ضمن شناسایی علایق متقاضیان، کارکنانی جذب و پذیرش شوند که علاقه و انگیزه و توانایی‌های فکری و جسمی لازم در سازمان‌های دفاع را دارند.
- ✓ دوره‌های آموزشی موجود در مراکز آموزشی و دانشگاه‌های نیروهای مسلح از حالت عمومی و خارج و به‌صورت مهارت محور تدوین گردد تا کارکنان در هنگام آموزش کلیه مهارت‌های موردنیاز انجام وظایف شغلی خود را فراگیرند.
- ✓ در زمینه به‌کارگیری کارکنان به‌تناسب بین شغل و شاغل توجه و کارکنان متناسب با توانمندی‌های خود در مشاغل مختلف سازمان‌دهی گردند.
- ✓ در این سازمان‌ها یک مرکز ارزیابی با حضور متخصصان منابع انسانی تشکیل تا فرایند برنامه‌ریزی برای جذب، ارتقاء و انتصاب کارکنان و فرماندهان را انجام دهد.
- ✓ در زمینه به‌کارگیری کارکنان با استفاده از استراتژی‌های مختلف مثل گردش شغلی، توسعه شغلی، غنی‌سازی شغلی و ارتقاء از درون انگیزه و علاقه‌مندی کارکنان برای کار و انجام وظایف ارتقاء یابد.
- ✓ با تفویض اختیار و مشارکت دادن بیشتر کارکنان، زمینه‌های خلاقیت و نوآوری در سازمان تقویت گردد.
- ✓ با پیاده‌سازی مدیریت عملکرد کارکنان به جاری ارزیابی صرف کارکنان، عملکرد کارکنان با مشارکت خود آنان برنامه‌ریزی گردد و با هدایت و پشتیبانی مدیران و فرماندهان این برنامه‌ها اجرا گردد و سپس با ارزیابی و ارائه برنامه‌های بهبود، نقایص موجود شناسایی و اصلاحات لازم به عمل آید.
- ✓ سیستم حقوق و مزایای کارکنان با سیستم‌های ارزیابی و عملکرد کارکنان مرتبط باشد تا امکان ایجاد انگیزه و ارتقاء عملکرد و بهبود بهره‌وری کارکنان میسر باشد.

عوامل فردی

- ✓ فقدان دانش، مهارت و آگاهی یکی از علل ناکارآمدی کارکنان است، از این‌رو پیشنهاد می‌گردد دانش، مهارت و آگاهی‌های شغلی کارکنان به‌صورت مستمر رصد و مورد ارزیابی قرار گیرد و در صورت وجود نقصان با برگزاری دوره‌های آموزشی و ... دانش، آگاهی‌ها و مهارت کارکنان به‌روزرسانی گردد.
- ✓ در کنار دانش، آگاهی و مهارت، یکی دیگر از عوامل فردی مؤثر در بهره‌وری، انگیزه و علاقه کارکنان است لذا در استخدام، انتصاب و ارتقاء به علاقه و انگیزه کارکنان توجه

گردد و با استفاده از استراتژی‌های مناسب مثل گردش شغلی، توسعه و غنی‌سازی شغلی، انگیزه و علاقه در کارکنان ایجاد گردد.

عوامل مدیریتی

- ✓ با توجه به نقش و اهمیت عوامل مدیریتی در بهره‌وری کارکنان، انتخاب مدیران و فرماندهان از حالت سنتی خارج و با یک فرایند علمی و از طریق کانون‌های ارزیابی مدیران و فرماندهان انتصاب، ارتقاء و یا جابه‌جا شوند.
- ✓ ارزیابی فرماندهان و مدیران به‌صورت تخصصی توسط کانون‌های ارزیابی انجام و متناسب با نیاز مدیران دوره‌های لازم برای توانمندسازی آنان برگزار گردد.
- ✓ با توجه به نیاز مدیران به ارتباط با بیرون سازمان و همچنین با کارکنان، مهارت‌های ارتباطی مدیران با برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگاه‌ها تقویت گردد.
- ✓ سبک‌های مناسب مدیریتی در سازمان‌های دفاعی شناسایی و متناسب با آن الگوهای رهبری طراحی و به مدیران و فرماندهان آموزش داده شود.
- ✓ مدیران مهارت‌های لازم در خصوص ایجاد انگیزه در کارکنان را کسب نمایند تا امکان ایجاد انگیزه و ایجاد رضایت در کارکنان فراهم گردد و مدیران از عوامل انگیزشی و بهداشتی که باعث ایجاد رضایت در کارکنان است آگاهی لازم را داشته باشند و در انتخاب و ارزیابی مدیران به مهارت‌ها و توانایی‌ها آنان در این زمینه توجه شود.
- ✓ مدیران به‌منظور ایجاد تعهد در کارکنان، ضمن فرهنگ‌سازی و نهادینه نمودن اهداف و ارزش‌های سازمان در بین کارکنان، در فرایند هدف‌گذاری، انجام و ارزیابی امور، کارکنان را مشارکت دهند و همچنین با پرداخت حقوق و مزایای رقابتی با سازمان‌های مشابه، زمینه تعهد در بین کارکنان را فراهم نمایند.
- ✓ مدیران ضمن آشنایی کافی با مفاهیم و تئوری‌های خلاقیت و نوآوری، با ایجاد شرایط و تفویض اختیار و مسئولیت به کارکنان زمینه‌های بروز خلاقیت و نوآوری را فراهم نمایند.
- ✓ مدیران به‌منظور حمایت از خلاقیت و نوآوری کارکنان، به کارهایی که با روش‌های خلاقانه انجام شود توجه و امتیاز بیشتری قائل شوند و از ایده و طرح‌های نوآوری در سازمان حمایت نمایند.

عوامل سازمانی

- ✓ فرهنگ‌سازمانی نقش مؤثری بر بهره‌وری هم در سطح خرد و فردی و هم در سطح کلان دارد، ازاین‌رو در این زمینه نیاز به فرهنگ‌سازی و اصلاح شاخص‌های فرهنگی اهمیت و ضرورت دارد، ازاین‌رو پیشنهاد می‌گردد الگوی فرهنگی سازمان به‌طور مرتب رصد و اصلاحات و تعدیل‌های لازم در آن انجام شود تا زمینه ارتقاء بهره‌وری میسر گردد.
- ✓ در این زمینه ایجاد و فراهم کردن فضایی مناسب برای ابراز عقیده برای انجام بهتر کار در سازمان یکی از عوامل فرهنگی مؤثر است که بایستی مدنظر قرار گیرد.
- ✓ جلب مشارکت همگانی و تشکیل گروه‌های کاری و ایجاد همکاری مناسب و مؤثر بین کارکنان در همه سطوح سازمان از دیگر پیشنهادهای مطرح‌شده در این زمینه است.
- ✓ منابع و امکانات و عوامل فیزیکی سازمان نیز نقش مؤثر بر بهره‌وری کارکنان دارند، ازاین‌رو پیشنهاد می‌گردد که با توجه به پیشرفت‌های به‌عمل‌آمده در زمینه امکانات و تجهیزات و عوامل فیزیکی، سازمان‌ها از مناسب‌ترین عوامل و امکانات و تجهیزات استفاده نمایند و فضای مناسب با حداقل امکانات و ابزار لازم برای انجام وظایف شغلی تأمین و در اختیار کارکنان قرار گیرد.

منابع

- ابیلی، خدایار و همکاران (۱۳۹۳)، بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی دانشگر شرکت ملی نفت ایران، مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال ششم، شماره ۱۹: ۱۶۰-۱۳۱.
- اعتضادی، شکوفه (۱۳۹۶)، بررسی عوامل مؤثر برافزایش بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت برق، دوازدهمین کنفرانس ملی کیفیت و بهره‌وری، ۱۲ اسفندماه.
- اعظم وزیری، سرور، منصوری، حسین و ادیبان، احمد (۱۳۸۸)، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی با استفاده از تکنیک‌های MADM، فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره ۱۰۰: ۱۵۹-۱۳۵.
- افروزنیا، علی و توکلی، عبدالله (۱۳۹۵)، بررسی تطبیقی بهره‌وری نیروی کار در ایران، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع) سال هشتم، شماره ۴: ۱۲۵-۱۰۵.
- آقائی، رضا، آقائی، میلاد، آقائی، اصغر (۱۳۹۴)، بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی با استفاده از مدل BSC، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع) سال هفتم، شماره ۴: ۴۹-۲۷.
- بردران، وحید و ولیجانی، مریم (۱۳۹۴)، بررسی عوامل مؤثر بر ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان امور مالیاتی کشور، پژوهشنامه مالیات، شماره بیست و نهم: ۱۸۴-۱۶۵.
- جعفری، امیر و معمار زاده تهران، غلامرضا (۱۳۹۶)، شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر بهره‌وری کارکنان در یک سازمان بهداشت و درمان نظامی، مجله طب نظامی، دوره ۱۹، شماره ۳: ۱۴۴-۱۳۴.
- حیدری، نظر (۱۳۹۳)، بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی و بهره‌وری منابع انسانی، اولین کنفرانس اقتصاد و مدیریت کاربردی با رویکرد ملی، بابلسر.
- زمانی، هادی؛ مؤمنی فرد، حسین و پرتوی، محمدتقی (۱۳۹۸)، عوامل مؤثر بر توانایی افسران گردان‌های پدافند هوایی نیروی زمینی ارتش ج.ا.ا. فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال پانزدهم، شماره ۴۷: ۱۲۵-۱۴۲.
- ستاری، راویه و اصلانی، عظیم (۱۳۹۳)، بررسی رابطه بین توانمندسازی و بهره‌وری کارکنان سازمان تأمین اجتماعی استان اردبیل، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار.
- شجاعی، سید سعید و همکاران (۱۳۹۵)، شناسایی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع) سال هشتم، شماره ۲: ۱۶۱-۱۸۱.
- طالب لو، مریم (۱۳۹۶)، نقش توانمندسازی کارکنان در ارتقا بهره‌وری منابع انسانی، دومین کنفرانس سالانه اقتصاد، مدیریت و حسابداری، اهواز، دانشگاه شهید چمران - سازمان صنعت و معدن و تجارت خوزستان.

- طاهر، بیتا (۱۳۹۴)، بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی، ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، شماره ۱۹۰: ۷۱-۵۸.
- مبینی دهکردی، الهه و ابراهیمی، مسیح (۱۳۹۵)، تحلیل نقش نظام ارزشیابی عملکرد در بهره‌وری سازمان با استفاده از نظریه داده بنیاد، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع) سال هشتم، شماره ۳: ۸۱-۵۹.
- مردانی شهر بابک، محمد و خاکی، ابوذر (۱۳۹۸)، ارائه الگوی بهره‌وری کارکنان دانشگاه‌های نیروهای مسلح با تأکید بر نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع) سال یازدهم، شماره ۲: ۱۸۹-۱۶۷.
- مهربان، فردین و همکاران (۱۳۹۰)، تعیین عوامل ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی از دیدگاه اعضای هیئت علمی و غیر هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی گیلان. پژوهش در آموزش علوم پزشکی. سال سوم، شماره ۲: ۵۸-۶۳.
- میر محمد صادقی، سید علی‌رضا و همکاران (۱۳۹۷)، شناسایی و رتبه‌بندی کارکردهای بهره‌وری کارکنان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع) سال دهم، شماره ۴: ۲۵۸-۲۲۳.
- میرکمالی، سید محمد؛ مصطفی قنبری و مریم صمیمی پطروی (۱۳۹۳)، بررسی رابطه توانمندسازی و بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی (معاونت نظارت و اعمال مقررات)؛ نخستین همایش ملی علوم تربیتی و روان‌شناسی، مردود شد.
- نصرت پناه، سیاوش و همکاران (۱۳۹۱)، بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری نیروی انسانی، دو فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع) سال چهارم، شماره ۱: ۲۰۶-۱۸۹.
- هاشمی، محسن و دلخواه، جلیل (۱۳۹۴)، تعیین تأثیر استراتژی مدیریت استعدادها بر تعلق خاطر کارکنان شهرداری کرج، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس.

• Amirchehrazi, K., & Shafizadeh, R. (2016). The relationship between empowerment and the productivity of employees of education system. *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, 4(1), 115-124.

• Appelbaum, S. H. Karasek, R. Lapointe, F. & Quelch, K. (2015). Employee empowerment: factors affecting the consequent success or failure (Part II). *Industrial and Commercial Training*, 47(1), 23-30.

• Berraies, S., & Hamouda, M. (2018). Investigating the Impact of Assessing the Performance of Employees on the Empowerment and Employability of Work in American Insurance Companies. *International Journal of Bank Marketing*, 36(2), 336-356.

- Cho, S.; Woods, R. H.; Jang, S., & Erdem, M. (2006). Measuring the impact of human resource Management practices on hospitality firms' performance, *Hospitality Management*, 25, 262-277.
- De Brito, R.P., Oliveira, L.B. (2016). The Relationship between Human Resource Management and Organizational Performance. *Brazilian business review*, 13(3): 90-110.
- Jung, Hyo Sun & Yoon, Hye Hyun .(2015) Understanding pay satisfaction: The impacts of pay satisfaction on employees' job engagement and withdrawal in deluxe hotel; *International Journal of Hospitality Management*; Volume 48, July 2015, Pages 22–26
- Martin, L.A., Madhok, A., Sanchez, A.M.(2014). The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(2):69-76.
- Phillips, F., Hsieh, C. H., Ingene C. Golden, L (2016). Business schools in crisis. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2(10): DOI: 10.1186/s40852-016-0037-9.
- Sanchez M.E (2016) A Study of the Relationship between Manpower Productivity and the Empowerment of Ford German Employees. *Journal of Clinical Oncology*; 19(1):260-4
- Susan L (2016) the Effect of Manpower Efficiency on the Empowerment of the Employees of the Manufacturing Companies in France *Journal of Academic Medicine*; 69(2), PP. 89-102.
- Tavari, M.; Sokhakeian, M., & Mirnejad, S. (2008). Identification and prioritize the factors affecting the productivity of human resources with MADM technique. *Journal of Industry Management*, 1(1).71-88. (in Persian)