



### Identifying the Impact of Input, Processing and Output Factors on Human Resource Productivity with a Mixed Approach (Study: Municipalities of East Azerbaijan Province)

#### Mohammad Ahmadzadeh

Ph.D Candidate, Department of Public Management, Qaemshahr Branch, Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran. E-mail: ahmadzadeh2610@gmail.com

#### Nader Bohlooli

\*Corresponding author Assistant Professor, Department of Public Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran. E-mail: Na\_bohlooli@yahoo.com

#### Abstract

Today, in the economies of all countries, both developed and underdeveloped, it is necessary to pay attention to increasing productivity, because countries can produce high-quality goods and more competitive power by optimizing the use of resources. In this regard the purpose of this study was to identify the role of input, processing and output factors on the productivity of human resources of East Azarbaijan Municipality. This research is a descriptive survey in terms of practical purpose and in terms of data collection method. Also, the present study has been analyzed using mixed methodology (qualitative-quantitative). In the first stage, in order to identify the factors of input, processing and output, interviews were conducted with 10 professors, faculty members and experts in the field of employee behavior, and using thematic analysis method, analysis and questionnaire were designed. Little research has been done. The statistical population in the quantitative section included the staff of the municipalities of East Azerbaijan, where the required sample size with the Cochran's formula was 350, which were selected by simple random clustering method. The data collection tool was a questionnaire whose validity and reliability were investigated. The findings of the qualitative section showed that the factors affecting human resource productivity are in 3 main categories (input, processing and output factors) and 51 sub-categories. The results of data analysis and analysis showed that input, processing and output factors affect the productivity of human resources on the productivity of municipal employees and the result of ranking the factors affecting productivity was as follows: 1- Output factors 2 - Processing factors 3- Input factors.

**Keywords:** Productivity, Human Resource Management, Municipalities of East Azerbaijan Province.

**Citation:** Ahmadzadeh, M. & Bohlooli, N. (2020). "Identifying the Impact of Input, Processing and Output Factors on Human Resource Productivity with a Mixed Approach (Study: Municipalities of East Azerbaijan Province)". *Public Organizations Management*, 8(2), 83-96. (in Persian). (DOI): 10.30473/IPOM.2019.44911.3519

-----  
Received: (04/Apr/2018)

Accepted: (26/Dec/2019)

## شناسایی تأثیر عوامل ورودی، پردازش و خروجی بر بهره‌وری منابع انسانی با رویکرد آمیخته (مورد مطالعه: شهرداری‌های استان آذربایجان شرقی)

محمد احمدزاده

دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد قائم‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم‌شهر، ایران.

E-mail: ahmadzadeh2610@gmail.com

نادر بهلولی

\*نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

E-mail: Na\_bohlooli@yahoo.com

### چکیده

امروزه در اقتصاد کلیه کشورها، چه توسعه‌یافته و چه توسعه‌نیافته، توجه به افزایش بهره‌وری امری ضروری تلقی می‌شود، زیرا کشورها می‌توانند با استفاده بهینه از منابع کمیاب، کالاهایی باکیفیت بالا و قدرت رقابتی بیشتر تولید کنند و این خود باعث رفاه و آسایش افراد جامعه می‌شود. در همین راستا هدف این پژوهش شناسایی نقش عوامل ورودی، پردازش و خروجی بر بهره‌وری نیروی انسانی شهرداری استان آذربایجان بود. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها توصیفی پیمایشی است. همچنین پژوهش حاضر با استفاده از روش شناسایی پژوهش آمیخته (کیفی- کمی) مورد تحلیل قرار گرفته است. در مرحله اول جهت شناسایی عوامل ورودی، پردازش و خروجی، مصاحبه با تعداد ۱۰ نفر از اساتید، اعضای هیئت‌علمی و خبرگان در حوزه رفتار کارکنان صورت گرفت و با استفاده از روش تحلیل تم، تجزیه و تحلیل و پرسشنامه‌ای طراحی شد که مبنای پژوهش کمی قرار گرفته است. جامعه آماری در بخش کمی، شامل کارکنان شهرداری‌های آذربایجان شرقی بود که حجم نمونه موردنیاز با فرمول کوکران، ۳۵۰ نفر تعیین شد که با روش خوشه‌ای تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده پرسشنامه بود که روایی و پایایی آن موردبررسی قرار گرفت. یافته‌های بخش کیفی نشان داد که عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی در ۳ مقوله اصلی (عوامل ورودی، پردازش و خروجی) و ۵۱ مقوله فرعی قرار می‌گیرد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که عوامل ورودی، پردازش و خروجی بر بهره‌وری نیروی انسانی بر بهره‌وری کارکنان شهرداری تأثیر دارد و نتیجه رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری بدین ترتیب به دست آمد: ۱- فاکتورهای خروجی ۲- فاکتورهای پردازش ۳- فاکتورهای ورودی.

**واژه‌های کلیدی:** بهره‌وری، مدیریت منابع انسانی، شهرداری‌های استان آذربایجان شرقی.

**استناد:** احمدزاده، محمد و بهلولی، نادر (۱۳۹۹). «شناسایی تأثیر عوامل ورودی، پردازش و خروجی بر بهره‌وری منابع انسانی با رویکرد آمیخته (مورد مطالعه: شهرداری‌های استان آذربایجان شرقی)». مدیریت سازمان‌های دولتی، ۸(۲)، ۸۳-۹۶.

(DOI): 10.30473/IPOM.2019.44911.3519

تاریخ دریافت: (۹۷/۰۱/۱۵)

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۸/۱۰/۰۵)

## مقدمه

امروزه وجود رقابت‌های جهانی و سیر پرشتاب تکنولوژی برای تسخیر بازار یک‌سو و محدودیت منابع طبیعی از سوی دیگر، ضرورت توجه به بهره‌وری را برای همگان روشن ساخته است. اینک سیاست‌گذاران و مدیران «بهبود بهره‌وری» را گاه به‌عنوان ابزار و گاه به‌عنوان هدف مورد توجه قرار می‌دهند.

جمع اختراعات و ابداعات بشر ابتدایی‌ترین ابزار کار در اعصار بدوی گرفته تا پیچیده‌ترین تجهیزات مکانیکی و الکتریکی زمان حاضر، متأثر از همین تمایل و اشتیاق به بهره‌وری افزون‌تر بوده است.

یکی از مهم‌ترین اهداف بهره‌وری، افزایش مطلوبیت زندگی، رفاه بیشتر، آرامش و آسایش انسان‌هاست که امروزه یکی از اهداف کشورها است. همان‌طور که گفته شد، امروزه در اقتصاد کلیه کشورها، چه توسعه‌یافته و چه توسعه‌نیافته، توجه به افزایش بهره‌وری امری ضروری تلقی می‌شود، زیرا کشورها می‌توانند با استفاده بهینه از منابع کمیاب، کالاهایی با کیفیت بالا و قدرت رقابتی بیشتر تولید کنند و این خود باعث رفاه و آسایش افراد جامعه می‌شود. به همین دلیل برخی از کشورها، سرمایه‌گذاری‌های عظیم و گسترده‌ای را برای ارتقا و گسترش آن در تمام سطوح جامعه انجام داده و از این طریق به درجات بالایی از رشد و توسعه دست یافته‌اند.

ضرورت بهبود بهره‌وری در سه سطح ملی، دولت و سازمان مطرح است. با توجه به آثار مثبت سنجش بهره‌وری در بخش دولتی و نقش عمده آن در بهبود بهره‌وری ضرورت وجود یک سیستم اندازه‌گیری بهره‌وری در سازمان‌های دولتی ایران اجتناب‌ناپذیر است.

## بیان مسئله

بهره‌وری نیروی انسانی از زمره مسائلی است که به علت ارتباط تنگاتنگ آن با توسعه‌نیافتگی ملل، مدت‌های مدیدی است که اذهان بسیاری از اندیشمندان را به خود مشغول داشته است. در سطح ملی بهبود اثربخشی و کیفیت نیروی انسانی، افزایش بیشتری در درآمد ناخالص ملی یا تولید (تولید ناخالص ملی) نسبت به استفاده از سرمایه و نیروی کار اضافی به وجود می‌آورد. بهره‌وری در سازمان‌ها به‌عنوان یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران اجرایی و تصمیم‌گیران هر کشور است به‌طوری که در بسیاری از کشورها عمده برنامه‌های توسعه خود را بر مبنای افزایش بهره‌وری قرار داده‌اند. به نحوی که در طی پانزده سال اخیر افزایش بهره‌وری در سطح جهان ۴۵ برابر شده است (فرجی، ۱۳۸۵).

کوشش‌های اقتصادی انسان همیشه و همواره معطوف بر آن بوده است که حداکثر نتیجه را حداقل تلاش‌ها و امکانات به دست آورد. این تمایل را می‌توان اشتیاق وصول به بهره‌وری افزون‌تر نام نهاد. جمیع اختراعات و ابداعات بشر از ابتدایی‌ترین ابزار کار در اعصار بدوی گرفته تا پیچیده‌ترین تجهیزات مکانیکی و الکترونیکی زمان حاضر، متأثر از همین تمایل و اشتیاق است. در بینش مدیریت علمی با بنیان‌گذاری فردیک و تیلو خردگرایی سازمانی یا رفتار عقلایی سازمان مترادف با بهره‌وری و کارایی به کار می‌رود و اصولاً مدیریت عبارت است از دانش‌افزایی بهره‌وری و استفاده بهینه از منابع و امکانات موجود به‌منظور نیل به اهداف تعیین شده (جانعلی‌نژاد، ۱۳۸۰). به‌طور رسمی و جدی نخستین بار لغت بهره‌وری در مقاله‌ای توسط صاحب‌نظری به نام کوئیرنی در سال ۱۷۶۶ ظاهر شد (ابطحی و کاظمی، ۱۳۷۹). واژه بهره‌وری در لغت مترادف بازدهی، کارایی، توانمندی، مهارت و سودمندی آمده و هدف اصلی آن نیل به حداکثر بازدهی با در نظر گرفتن تمامی عوامل موجود در فعالیت‌های تولیدی یا خدماتی به شمار می‌رود (اورعی و پیماندار، ۱۳۷۹). کلمه بهره‌وری به معنی قدرت و قابلیت تولید موردنیاز است، تعریف می‌شود. در فرهنگ لغت آکسفورد، بهره‌وری به معنای کارایی است که در صنعت به وسیله تولید و زمان صرف شده یا منابع مصرف شده یا منابع مصرف شده برای تولید آن اندازه‌گیری می‌شود. به‌طور کلی بهره‌وری به هم نزدیک بوده و مهم‌ترین عاملی که در کلیه تعاریف وجود دارد، تعیین نسبت آنچه برای تولید به کار رفته، به آنچه از فرایند به دست آمده است، است. ضمن اینکه، تاریخچه به‌کارگیری واژه بهره‌وری مشخص است. در بدو ورود واژه بهره‌وری به فعالیت‌های اقتصادی کانون اصلی توجه به نیروی انسانی بوده است و کلیه تلاش‌ها بر بهبود بهره‌وری نیروی انسانی تمرکز داشته است. علی‌رغم این اهمیت و گستره، مفهوم بهره‌وری برای بسیاری از مدیران واژه روشن و مشخصی نیست. بیشتر مدیران نمی‌دانند که بهره‌وری واقعاً چیست، چقدر برای آن‌ها و سازمانشان حیاتی است، چه عاملی بر روی آن تأثیر می‌گذارد. تاریخچه واژه بهره‌وری برمی‌گردد به زمان بسیار دورتر از آنچه تصور می‌شود. از سوی دیگر، دیر زمانی از به‌کارگیری شیوه‌های ارتقای کیفیت و بهره‌وری در صنایع و بخش‌های مختلف اقتصادی نمی‌گذرد.

موفقیت این راه‌کارها در رشد و توسعه اقتصادی صاحب‌نظران را بر آن داشت تا آن‌ها را در بنیادی‌ترین نهادها و مراکز آموزشی بیامایند. به‌طوری که به‌کارگیری شیوه‌های ارتقای بهره‌وری در این نظام‌ها نیز موفقیت‌آمیز بوده است. یکی از مهم‌ترین این مراکز آموزشی، بطن جوامع هستند. از طرف دیگر صاحب‌نظران معتقدند کشورهای پیشگام در رشد و توسعه اقتصادی - اجتماعی مسیری

به عبارت بهتر، سازمان زمانی کارایی دارد که اهداف خود را در کمترین زمان، با کمترین هزینه مواد کسب کند و این برای کارگزاران منابع انسانی مخصوصاً در عصری که سازمان‌ها در حال رقابت شدید با یکدیگر هستند، از اهمیت بالایی برخوردار است. پیتز دراکر در مورد کارایی جمله خیلی زیبایی دارد، وی کارایی را انجام کار درست تعریف می‌کند در حالی که اثربخشی از دید وی انجام درست کار درست است و در مورد مدیریت منابع انسانی می‌توان آن را این‌گونه تعریف کرد که: حرکت فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به سمت جهت درست، کارایی مدیریت منابع انسانی است کاردی میلی<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) معتقدند که فناوری از طریق فراهم‌آوری انعطاف‌پذیری برای مدیریت فعالیت‌ها و نوآوری‌ها، ابزاری برای حداکثرسازی کارایی ایجاد کرده است.

اثربخشی: اثربخشی معمولاً همراه با هزینه است و همیشه به‌عنوان یک نسبت فزاینده اثربخشی هزینه معرفی شده است، نسبت تغییر در هزینه‌ها به تغییر در اثرات. در این پژوهش، اثربخشی وظایف کار کردی مدیریت منابع انسانی در ارتباط با اثر سربه‌سر شدن، سرعت انجام کار، کاهش هزینه‌ها، افزایش کارایی و رضایت مشتری و ارباب‌رجوع است. اثر کاهش هزینه‌ها همیشه از مهم‌ترین مباحث در ارتباط با کاربرد فناوری اطلاعات در مدیریت منابع انسانی بوده است (میرسپاسی، ۱۳۸۲). محققان و پژوهشگران زیادی به تأثیرات مثبتی که به‌کارگیری فناوری اطلاعات در مدیریت منابع انسانی دارد، اشاره کرده‌اند. تأثیراتی از قبیل، کاهش هزینه‌ها، کاهش زمان انجام کار و کاهش نیروی انسانی موردنیاز، تعدادی از مزایای بیان شده توسط آن‌هاست. در تحقیقی که چاپرو (۲۰۰۴) انجام داد، دریافت که سازمان‌هایی که فناوری اطلاعات را در سازمان خود به کار می‌گیرند، ۳۵٪ کمتر به نیروی انسانی نیاز دارند تا سازمان‌هایی که فناوری اطلاعات را به کار نمی‌گیرند. از آنجایی که نرخ بازگشت سرمایه و اساساً بازگشت سرمایه، بنیان و اساس همه فعالیت‌های تجاری است، کیوتال و فابل<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) متذکر می‌شوند که این مطلب که فناوری منابع انسانی هزینه‌ها را کاهش می‌دهد، به صورت یک عقیده باطنی در آمده است. رنکلی<sup>۴</sup> (۱۹۹۷) بیان کرده، حوزه‌های تمرکز واحدهای منابع انسانی در سازمان‌های مختلف صرف‌نظر از اندازه و سایر متغیرهای سازمانی آن‌ها، مشابه است. این حوزه‌های مسئولیت شامل: جذب، انتخاب، استخدام، جبران خدمات، آموزش روابط کارکنان و حقوق مزایا است (ندلر و ندلر، ۱۹۹۸؛ دراکر، ۲۰۰۱)<sup>۵</sup>

جز ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی نمی‌موندند. کشور ما که نیز در جهت اقتصاد دانایی محور حرکت می‌کند و تمامی تلاش خود را برای افزایش سرمایه‌های انسانی به کار می‌گیرد. چاره‌ای جز ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی به‌ویژه در بخش خدمات شهری و مدیریت شهری ندارد؛ بنابراین وجود کارکنانی با بهره‌وری بالا برای سازمان‌های خدمات شهری الزامی است زیرا چنین نیرویی، عامل مهمی در اثربخشی سازمانی است. به طوری که زمینه را برای دستیابی به اهداف غایی ارتقای فرهنگ شهری فراهم می‌آورد.

ضرورت پژوهش از آنجا بیشتر مشخص می‌شود که بیشتر واحدهای تولیدی و خدماتی در بخش‌های اقتصادی کشور از لحاظ بهره‌وری در سطح پایینی هستند و اولین گام برای افزایش بهره‌وری، افزایش بهره‌وری نیروی کار است.

سنجش بهره‌وری نیروی انسانی در تدوین، ارزیابی و تصحیح سیاست‌ها و برنامه‌ریزی‌های نیروی انسانی از اهمیت برخوردار بوده و واضح است که اولین گام جهت ارتقا بهره‌وری نیرو انسانی در سازمان، سنجش و تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر آن است.

با توجه به اهمیت موضوع بهره‌وری و مزایا بی‌شمار آن برای سازمان‌ها، اکثر شرکت‌ها اقدامات قابل توجهی را در جهت بهبود و ارتقا بهره‌وری انجام می‌دهند، شهرداری استان آذربایجان شرقی نیز در این مورد مستثنی نیست، و مدیران و مسئولان مربوطه در این شرکت تمایل دارند وضعیت بهره‌وری منابع انسانی خود را سنجیده و به راهکارهای لازم جهت ارتقای بهره‌وری آنان دست یابند، از این‌رو، موضوع سنجش بهره‌وری منابع انسانی را جز اولویت‌ها پژوهشی خود قرار داده‌اند که در این پژوهش به بررسی آن می‌پردازیم.

## اهمیت و ضرورت پژوهش

بهره‌وری برای اولین بار در سال ۱۷۷۶ توسط کوئیزی مطرح شد. آدام اسمیت در سال ۱۷۷۶ در مورد بهره‌وری کار وظیفه‌بندی کار و تخصص برای افزایش سود، کاهش خستگی و افزایش استفاده از فن‌شناسی مطالبی را عنوان کرد. ولی انقلاب در بهره‌وری توسط تیلور در سال ۱۸۸۱ آغاز شده است که می‌توان آن را به‌عنوان تاریخ مطالعات رسمی و علمی مدیریت بهره‌وری دانست. لیتز در قرن نوزدهم بهره‌وری را توان تولید کردن تعریف کرده است. ماهونی معتقد است که بهره‌وری در سازمان نتیجه کارایی مدیریت است (ناظم، ۱۳۸۶).

کارایی: همان‌گونه که دیدگاه مبتنی بر منابع تأکید می‌کند، اساس برای مزیت رقابتی سازمان مقدم بر مجموعه از منابع با ارزش سازمان متکی است (ورنفل، ۱۹۸۴). کارایی عبرت است از دستیابی به اهداف تعیین شده با کمترین منابع ممکن (کیلی و بوت، ۲۰۰۴).

1. Kelly & Boot
2. Cardi Millie
3. Kyotal & Fable
4. Rankley
5. Nedler & Nedler, 1998 Drucker, 2001

دانش آنان است. باون و لاولر توانمندسازی و افزایش بهره‌وری را سهیم شدن کارکنان در چهارعنصر اطلاعات، دانش، پاداش و قدرت می‌دانند. بر این اساس یکی از عوامل تأثیرگذار بر عملکرد و افزایش بهره‌وری کارکنان در محیط کاری، تسلط کامل سازمان بر مدیریت دانش است تا بتواند از این طریق فرایندها را تسهیل کند و باعث حرکت سازمان به سوی سازمان یادگیرنده شود. مدیریت دانش شامل فرایندهای است که ایجاد، توزیع و به‌کارگیری دانش برای اهداف سازمانی را هدایت می‌کند. تلاش برای ایجاد مدیریت دانش در سازمان با کار در واحد.

در نهایت اهمیت این پژوهش از آنجا ناشی می‌شود که با شناسایی عوامل مؤثر در بهبود بهره‌وری نیروی کار، چرخه بهره‌وری در عرصه ملی برای توسعه اقتصادی بهبود خواهد یافت و شاهد نتایج و اثرات مطلوبی در خط‌مشی‌گذاری‌های آتی خواهد بود. بدون شک، نتایج این تحقیق مورد استفاده محققان علم اداره و به خصوص سیاستمداران و خط‌مشی‌گذاران قرار خواهد گرفت و بدین‌وسیله دستگاه خط‌مشی‌گذاری حوزه مدیریت شهری تقویت خواهد شد. از این‌رو، محقق به دنبال ارائه مدل بهره‌وری نیروی کار در شهرداری‌های استان آذربایجان شرقی است.

### پیشینه پژوهش

در ارتباط با بهره‌وری پژوهش‌های متعددی صورت پذیرفته است که در اینجا به تعدادی از آن‌ها اشاره می‌کنیم.

شجاعی (۱۳۸۲) معتقد است عواملی از جمله احساس ایمنی و آسایش در محیط کار، جویا شدن نظرات کارکنان توسط مدیریت، امکانات و خدمات رفاهی و محترم بودن در محیط کار تأثیر بسزایی بر بهره‌وری کارکنان دارد. همچنین یافته‌های حاصل از تحقیق کریمی و پیراسته (۱۳۸۳) دلالت بر آن دارد که آموزش و مهارت نیروی انسانی داشته است (کریمی و پیراسته، ۱۳۸۳) و مدیریت منابع انسانی و ارزش‌ها و فرهنگ حاکم بر سازمان از جمله عوامل تعیین‌کننده در بهره‌وری است (اسدی و رهاوی، ۱۳۸۳).

نتایج مطالعه دیگری حاکی از آن است که ارزشیابی مؤثر می‌تواند بهره‌وری را ارتقا دهد (نیروی و همکاران، ۱۳۸۴) و هرچند نیروی کار از آموزش بیشتری بهره‌جوید و هرچه این آموزش مفیدتر باشد، بهبود در کیفیت نیروی کار در افزایش مقدار تولید بیشتری خواهد داشت (حجازی، ۱۳۸۴) و با افزایش سطح نورد و تخصص، بهره‌وری نیروی کار نیز افزایش می‌یابد (امینی

بهره‌وری به معنای داشتن قدرت تولید و بارآور بودن کسی یا چیزی است. امروزه بهره‌وری به‌عنوان یک دیدگاه فکری و به مفهوم هوشمندانه کارکردن مطرح است (ایران‌زاده و خلیلی، ۱۳۹۱).

بهره‌وری، استفاده مؤثر و کارآمد از ورودی‌ها یا منابع برای تولید یا ارائه خروجی‌ها است. ورودی‌ها یا نهاده‌ها، منابعی (نظیر انرژی، مواد اولیه، سرمایه و نیروی کار) هستند که برای خلق خروجی یا ستانده (که عبارت است از کالاهای تولید شده یا خدمات ارائه شده) توسط یک واحد اقتصادی استفاده می‌شود. بهره‌وری برای هر کشور و سازمانی، ضروری بوده و اساس رشد اقتصادی است. طبق برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور نیز می‌بایست ۲/۵ درصد از رشد ۸ درصدی اقتصاد، از محل ارتقای بهره‌وری تحقق یابد (شیمیزو، ۲۰۰۵).

بدون شک بارزترین یافته مشترک مطالعاتی که در دهه‌های اخیر در حوزه سازمان و مدیریت انجام گرفته، تأکید بر نقش بی‌همتای منابع انسانی بوده است و سازمان‌ها باید با خلق فضاهای مثبت، حمایتی و رشددهنده، بتوانند افراد باهوش را جذب کرده، آن‌ها را با روحیه بالا نگهدارند. با توجه به تغییر و تحولات عصر حاضر و ورود سازمان‌ها به اقتصاد دانش‌محور، منابع انسانی نسبت به سایر منابع سازمان از اهمیت خاصی برخوردار شده است. در واقع سرمایه انسانی حیاتی‌ترین عناصر راهبردی و اساسی‌ترین راه برای افزایش بهره‌وری سازمان است و پیشرفت و ترقی جامعه را در پی دارد. بررسی‌ها نشان داده است که شرایط مناسب برای کار ایمن و وجود عوامل مساعد در محیط کار از جمله موارد مهمی هستند که می‌توانند در حفظ و سلامت جسمی و روانی کارکنان و افزایش بهره‌وری تأثیر بسزایی داشته باشند، از آنجا که انسان به همراه توانمندی‌هایش عامل اساسی بهره‌وری است، شیوه مدیریت حاکم بر سازمان و استفاده از توانایی‌های کارکنان به نحو مطلوب در راستای اهداف سازمان نقش محوری در بهره‌وری دارد و شیوه مدیریت بر مبنای کرامت انسانی بر افزایش بهره‌وری مؤثر است (ایران‌زاده و پاکدل، ۱۳۹۳).

از طرفی می‌توان گفت که بین توانایی‌های فرد و شغل موردنظر، باید تناسب برقرار باشد. اگر فرد توانایی بسیار داشته باشد، بهره‌وری وی بسیار عالی خواهد بود. نوع پست سازمانی یا کاری که باید انجام شود، تعیین‌کننده شرایطی است که فرد از نظر هوشی یا جسمی باید داشته باشد. توانمندسازی به معنی آزادی برای کارکنان است تا بتوانند وظایف محوله خود را به‌خوبی انجام دهند. یکی از عوامل مؤثر بر توانمندسازی و افزایش بهره‌وری کارکنان افزایش

سهرابی (۱۳۹۷) در پژوهش خود به بررسی شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در شهرداری کرج پرداخته است. نتایج حاصل از شاخص‌های مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی می‌توان بیان کرد که این معیارها عبارت‌اند از: عوامل محیطی، عوامل فردی، عوامل مدیریتی، عوامل فرهنگی و عوامل اجتماعی - روانی است.

ایدسون و والتر<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۶ بهره‌وری نیروی کار را با استفاده از روش تابع تولید در صنایع کوچک و بزرگ فلزات فابریکی، ماشین‌آلات، برق، تجهیزات حمل و نقل و ابزارآلات مورد محاسبه و مقایسه قرار داده و نتیجه‌گیری کرده‌اند که نیروی کار صنایع بزرگ به علت استفاده از تکنولوژی، تجهیزات و سازمان‌دهی پیشرفته دارای بهره‌وری بیشتری نسبت به صنایع کوچک هستند.

گیلین<sup>۲</sup> و همکاران وی مدلی برای بهره‌وری عوامل مؤثر بر نیروی کار در سال ۲۰۰۶ تخمین زده‌اند. در آن بهره‌وری نیروی کار به وسیله و آزادسازی (ITT) موجودی سرمایه خالص واقعی، شاخص‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات تجاری تعیین می‌شود. نتیجه کار آن‌ها نشان می‌دهد که انواع سیاست‌های تشویقی اعمال شده برای افزایش سرمایه‌گذاری و آزادسازی تجاری باعث بهبود فناوری و در پی آن افزایش بهره‌وری نیروی کار می‌شود. هالتیوانگر<sup>۳</sup> و همکاران در سال ۲۰۰۷ تفاوت بهره‌وری در میان کارگران را با استفاده از روش تابع تولید مورد مطالعه قرار داده و در صنایع مختلف طی سال‌های ۲۰۰۱-۲۰۰۶ نتیجه‌گیری می‌کنند که تعداد کارگران، سن و سرمایه انسانی در میزان بهره‌وری آن‌ها تأثیر می‌گذارد. همچنین آن‌ها رابطه میان نظارت صنفی و عملکرد بهره‌وری بنگاه‌های صنعتی را بررسی کردند. یک رابطه مثبت میان این دو متغیر پیدا کردند.

بالو<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۷) در پژوهشی در ۱۰۰ سازمان نشان داد که کارکنان راضی در محیط کار باعلاقه بیشتری به کار می‌پردازند و نسبت به سازمان وفادارتر هستند و باعث افزایش بهره‌وری و سرمایه در سازمان می‌شوند.

بادسکا<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) سهم فناوری اطلاعات را بر بهره‌وری نیروی انسانی مورد مطالعه قرار داده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که اگر بهره‌وری کارکنان در شرکت‌های نمونه در دوره زمانی خاصی رشد کرده است، این رشد به‌طور واضح و روشن به خاطر سرمایه‌گذار در فناوری اطلاعات بوده است.

و حجازی، (۱۳۸۶) ساعتچی (۱۳۸۶) نیز اشاره می‌کند که عواملی از جمله فرسودگی شغلی، شبکه‌های ارتباطی، گردش کارکنان، انگیزش کارکنان، تفاوت‌های فردی، بهداشت روانی نیز به‌عنوان عوامل تأثیرگذار بر بهره‌وری هستند (زارع‌پور و مهر آرا، ۱۳۸۷). به‌طوری که رسول مقدم (۱۳۷۸) معتقد است که نیروی انسانی مهم‌ترین عامل در بهبود بهره‌وری است و توجه به نکاتی از جمله کسب مهارت‌های جدید و ارتقای سطح آموزشی کارکنان نظام پیشنهادها، حفظ سلامتی جسمانی کارکنان، سپردن کار به دیگران و گمردن افراد در مشاغل متناسب، ایجاد شرایط خوب کاری و تفریحات سال، روابط مدیریت با کارکنان باعث افزایش بهره‌وری کارکنان است.

از توانمندسازی کارکنان به‌عنوان یکی از شاخص‌های افزایش بهره‌وری می‌توان نام برد. بسیار از نظریه‌پردازان مدیریت نیز توانمندسازی را معادل تفویض می‌توان نام برد. بسیاری از نظریه‌پردازان مدیریت نیز توانمندسازی را معادل تفویض اختیار و عدم تمرکز در تصمیم‌گیری می‌دانند که حاصل آن بر تأکید بر فنون مدیریت مشارکتی، سیستم‌های خود مدیریتی و ... است؛ بنابراین، این متغیرها زمینه ارتقای بهره‌وری را ایجاد می‌کنند (صباغ ملاحسینی، ۱۳۸۷). از سوی دیگر، یکی دیگر از عوامل مؤثر بر بهره‌وری، رضایت شغلی است، در نتیجه افزایش رضایت شغلی موجب می‌شود کارکنان بیشتر از حد توان خود تلاش کنند، همچنین نتایج این تحقیق نشان داد که فرهنگ‌سازمانی با بهره‌وری در ارتباط است.

پژوهش دیگری به‌منظور بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی انجام گرفت. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که آموزش شغلی، ارتقای انگیزش، ایجاد زمینه‌های مناسب به‌منظور ابتکار و خلاقیت، برقراری نظام مناسب پرداخت مبتنی بر عملکرد و برقراری نظام تنبیه و تشویق، وجدان کاری و انضباط اجتماعی، تحول در سیستم‌ها و روش‌ها و تقویت حاکمیت و تسلط سیاست‌های سازمان بر امور (طاهری، ۱۳۷۸). همچنین نتایج تحقیقات خدابخش (۱۳۷۵) و احمدی (۱۳۸۰) نشان دادند که سابقه خدمت و تجربه کاری تأثیر قابل‌توجهی بر بهره‌وری نیروی انسانی دارند.

زهرایی (۱۳۸۵) در تحقیق خود به این نتیجه دست یافت که آموزش، بر افزایش رضایت شغلی کارکنان و مؤلفه‌های آن و همچنین بهبود ارزیابی اولیه از دید مدیران و مؤلفه‌ها آن اثربخش نبود، اما بر افزایش بهره‌وری کارکنان و مؤلفه‌ها آن جز کمیت کار و ریسک‌پذیر در درازمدت تأثیر معنی‌دار داشته است.

1. Edison & Walter  
2. Gillin  
3. Holtivanger  
4. Balloon  
5. Badska

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر نوع پژوهش آمیخته است. جامعه آماری پژوهش، متخصصان حوزه بهره‌وری نیروی انسانی در شهرداری استان آذربایجان شرقی هستند. این پژوهش متوالی پشت سرهم اجرا شده است.

همچنین پژوهش حاضر از این نظر کاربردی است که نتایج آن برای گروه‌های مختلف برنامه‌ریزان و مدیران بخش‌های روستایی و دستگاه‌های دولتی سیاست‌گذار قابل بهره‌برداری است و از این جهت پیمایشی است که می‌بایست داده‌ها از طریق روش میدانی جمع‌آوری شود. محیط میدانی این تحقیق متخصصان حوزه بهره‌وری نیروی انسانی در شهرداری‌های استان آذربایجان شرقی هستند.

روش گردآوری اطلاعات موردنیاز پژوهش در مرحله تدوین ادبیات، مطالعات کتابخانه‌ای، جستجو در اینترنت، مطالعه مقالات، کتب، مجلات، پایان‌نامه‌ها و سایر پایگاه‌های علمی معتبر است.

بخش کیفی، جهت شناسایی عوامل ورودی، پردازش و خروجی مؤثر بر بهره‌وری، از منظر خبرگان صورت گرفت که با روش مصاحبه انجام شده است. جامعه آماری این بخش شامل خبرگان دانشگاهی رشته مدیریت و همچنین مدیران ارشد شهرداری‌های استان آذربایجان شرقی، است. به این ترتیب در بخش کیفی نخست ۱۰ نفر از خبرگان واجد شرایط در دسترس براساس سطح عملکردی و میزان اطلاع آن‌ها انتخاب شدند. داده‌های پژوهش با استفاده از مصاحبه‌های عمیق گردآوری شدند. پرسش‌ها در یک راهنمای مصاحبه با تمرکز بر مسائل یا حوزه‌ای که باید پوشش و مسیریابی که باید پیگیری شود، گنجانیده شدند. مصاحبه‌ها به صورت جلسات فردی برگزار شد و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. از سویی دیگر، در صورتی که در فرایند تحقیق کیفی کلیه اجزا و عناصر تحقیق در ارتباط با یکدیگر قرار داشته و به صورت دقیق و عمیق اجرا گردند، فرایند تحقیق کیفی از اعتبار برخوردار خواهد بود. در خصوص بررسی پایایی ابزار جمع‌آوری اطلاعات در بخش کیفی نیز ثبت دقیق، کامل و عمیق داده‌ها، کدگذاری‌های دقیق، کامل و متنوع و تکرار آن‌ها می‌تواند در خدمت پایایی تحقیق قرار گیرد (نیک‌خواه

و همکاران، ۱۳۹۶). لذا، در پژوهش حاضر از آنجا که در طراحی پرسش‌های مصاحبه از هیچ الگوی پیش‌ساخته پیشین استفاده نشده است و تلاش پژوهشگر در اجرای هر مصاحبه بر آن متمرکز بود تا داده‌های کیفی به صورت مستقل و اکتشافی بدون توجه به یافته‌های گذشته به دست آید و نتایج آن بدون دست‌کاری و الگوی ذهنی خاصی مورد تحلیل قرار گیرد، تحقیق حاضر از پایایی برخوردار است. همچنین با عنایت به این مطلب که محقق در تفسیر نتایج دقت کافی را مبذول داشته و از نظرات خبرگان امر استفاده کرده است، دارای روایی است.

با مشخص شدن عوامل مؤثر بر مدل بهره‌وری نیروی انسانی، پرسشنامه‌ای جهت نظرسنجی از کارکنانی که با مسائل روزمره در این زمینه درگیر هستند، تنظیم شد و به بررسی در مورد متغیرهای پژوهش پرداخته شد.

جامعه آماری پژوهش در بخش کمی کارکنان شهرداری‌های استان آذربایجان شرقی تشکیل می‌دهد، که تعداد آن‌ها ۳۸۹۵ نفر است. به منظور تعیین حجم نمونه از فرمول کوکبان استفاده شد، بر این اساس، حجم نمونه موردنیاز ۳۵۰ نفر است. نمونه‌ها با استفاده از روش چندمرحله‌ای انتخاب شدند، ابتدا شهرداری‌ها به عنوان خوشه در نظر گرفته شدند، سپس از هر خوشه با روش تصادفی ساده، نمونه‌ها انتخاب شدند.

جمع‌آوری داده‌ها در بخش کمی به صورت نظرسنجی با استفاده از ابزار پرسشنامه انجام شد که بر اساس مقیاس لیکرت تهیه شد. برای سنجش بهره‌وری کارکنان از پرسشنامه ۴۶ سؤالی استفاده شد. در این پرسشنامه ابعاد توانایی، وضوح نقش، حمایت سازمانی، ارزیابی عملکرد و اعتبار از مدل بهره‌وری منابع انسانی هرسی و گلداسمیت، ابعاد انگیزش، شیوه رهبری، خلاقیت و نوآوری و آموزش از مدل جامع بهره‌وری منابع انسانی الوانی و احمدی و بعد محیط کار از پرسشنامه آنتی کاینن و آنتی لئونکوویست استخراج شد. روایی پژوهش با استفاده از روایی صوری توسط خبرگان در دسترس تأیید شد. سپس پایایی پرسشنامه با روش همسانی درونی (ضریب آلفای کرونباخ) بررسی شد. ضریب آلفای کرونباخ برای هر یک از ابعاد پرسشنامه در جدول زیر بیان شده است:

**جدول ۱. ابعاد و شاخص‌های بهره‌وری کارکنان**

| ابعاد           | شاخص‌ها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | منبع                                       | ضریب آلفای کرونباخ |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------|
| توانایی         | احساس موفقیت به خاطر شغل، تجربه استعداد و توانایی، مرتبط بودن تحصیلات و آموزش‌ها ضمن خدمت با شغل                                                                                                                                                                                                                                                    | مدل هرسی و گلداسمیت                        | ۰,۷۸۱              |
| وضوح نقش        | درک صحیح از اهداف کار، پرسیدن نحوه صحیح انجام کار تلاش سازمان برای درک درست کارکنان از کار                                                                                                                                                                                                                                                          | مدل هرسی و گلداسمیت                        | ۰,۷۶۱              |
| حمایت سازمانی   | اختصاص بودجه کافی برای واحدها، فراهم کردن وسایل و تجهیزات موردنیاز شغل، پشتیبانی واحدها مختلف از یکدیگر حمایت از کارکنان برای انجام کارهای دشوار                                                                                                                                                                                                    | مدل هرسی و گلداسمیت                        | ۰,۰۷۵              |
| ارزیابی عملکرد  | آگاهی داشتن از کیفیت کار، دریافت بازخورد لازم از کار اطلاع از نتایج مثبت و منفی کار، اطلاع از روش‌ها بهبود عملکرد ارائه گزارش کار به مافوق                                                                                                                                                                                                          | مدل هرسی و گلداسمیت                        | ۰,۷۱               |
| اعتبار          | مطابق بودن تصمیمات با اصول اخلاقی، عادلانه بودن تصمیمات انجام انتصابات بر اساس ضابطه و شایستگی، قابل اعتماد بودن مدیران                                                                                                                                                                                                                             | مدل هرسی و گلداسمیت                        | ۰,۸۳               |
| عوامل انگیزشی   | پرداخت متناسب با مدرک و تجربه، قرار دادن امکانات رفاهی در اختیار کارکنان، ارائه اطلاعات به افراد و مطلع ساختن کارکنان احساس رضایت کارکنان از عضویت در سازمان، فرصت پیشرفت در مسیر شغلی، تصور عادلانه بودن حقوق و مزایا، میزان اتکا کارکنان به سازمان در زندگی فردی، توجه به خانواده‌ها کارکنان از طرف سازمان تقدیر و تشکر از کارکنان در جمع همکاران | مدل الوانی و احمدی                         | ۰,۸۴               |
| آموزش           | برگزاری دوره‌ها و سمینارهای تحقیقاتی منطبق بودن دانش و تحصیلات با شغل مربوطه، میزان مطالعه تخصصی و عمومی مربوط به شغل، توانمندی در استفاده از تکنولوژی رایانه و اینترنت                                                                                                                                                                             | مدل الوانی و احمدی                         | ۰,۷۷               |
| شیوه رهبری      | تعیین دقیق وظایف، تأکید بر دستورالعمل‌ها، صدور دستورالعمل برای کارکنان همراه با توجیه لازم، مشارکت دادن کارکنان در اتخاذ تصمیمات، انجام دادن کار برحسب صلاحدید خود کارکنان                                                                                                                                                                          | مدل الوانی و احمدی                         | ۰,۷۲               |
| خلاقیت و نوآوری | میزان ارائه ایده‌ها و راهکارهای نو، میزان استقبال از ایده‌های نو و حمایت از ایده پردازان، تخصیص بودجه خاص برای طرح‌های نو، الگوگیری از خلاقیت و نوآوری‌های در سایر سازمان‌ها، برگزاری دوره‌های آموزش و پرورش خلاقیت                                                                                                                                 | مدل الوانی و احمدی                         | ۰,۷۹               |
| محیط کار        | میزان دخالت دیگران در کار فرد، آرام بودن محیط کار وضعیت روانی محیط کار                                                                                                                                                                                                                                                                              | پرسشنامه ریکا آنتی کاینن و آنتی لئونکوویست | ۰,۷۸               |

**یافته‌های کیفی: تحلیل تم**

در این پژوهش، برای تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه، از فن «تحلیل تم» استفاده شده است. تحلیل تم، روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای موجود درون داده‌هاست. کلارک و برون (۲۰۰۶) فرایندی شش مرحله‌ای بدین منظور سامان داده‌اند که در این تحقیق از این رویکرد استفاده خواهیم کرد: مرحله ۱. آشنایی با داده‌ها: برای اینکه محقق با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود لازم است که خود را در آن‌ها تا اندازه‌ای غوطه‌ور سازد.

مرحله ۲. ایجاد کدهای اولیه: این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها است. کدها یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌نمایند که به نظر تحلیلگر جالب می‌رسد. در این مرحله ۱۹۴ کد اولیه از مصاحبه‌ها احصاء شد. مرحله ۳. جستجوی کدهای گزینشی: در این مرحله تحلیل کدهای خود را شروع کرده و در نظر می‌گیرد که چگونه کدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد یک تم کلی ترکیب شوند. در این مرحله ۵۱ کد گزینشی توسط محققان به دست آمد. مرحله ۴. شکل‌گیری تم‌های فرعی: این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه و شکل‌دهی به تم‌های فرعی است.



تحلیل می‌کند. در این مرحله محققان در نهایت پس از رفت‌وبرگشت در میان تم‌های فرعی به ۳ تم اصلی دست یافتند، که در زمینه موردنظر پژوهش قابل تبیین است. مرحله ۶. تهیه گزارش: مرحله ششم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌های اصلی کاملاً انتزاعی و منطبق با ساختارهای زمینه‌ای تحقیق در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است.

مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است. در مرحله دوم اعتبار تم‌های فرعی در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود. در این مرحله محققان به ۲۳ تم فرعی دست پیدا کردند.

مرحله ۵. تعریف و نام‌گذاری تم‌های اصلی: محقق در این مرحله، تم‌های اصلی را که برای تحلیل ارائه کرده، تعریف نموده و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد، سپس داده‌های داخل آن‌ها را

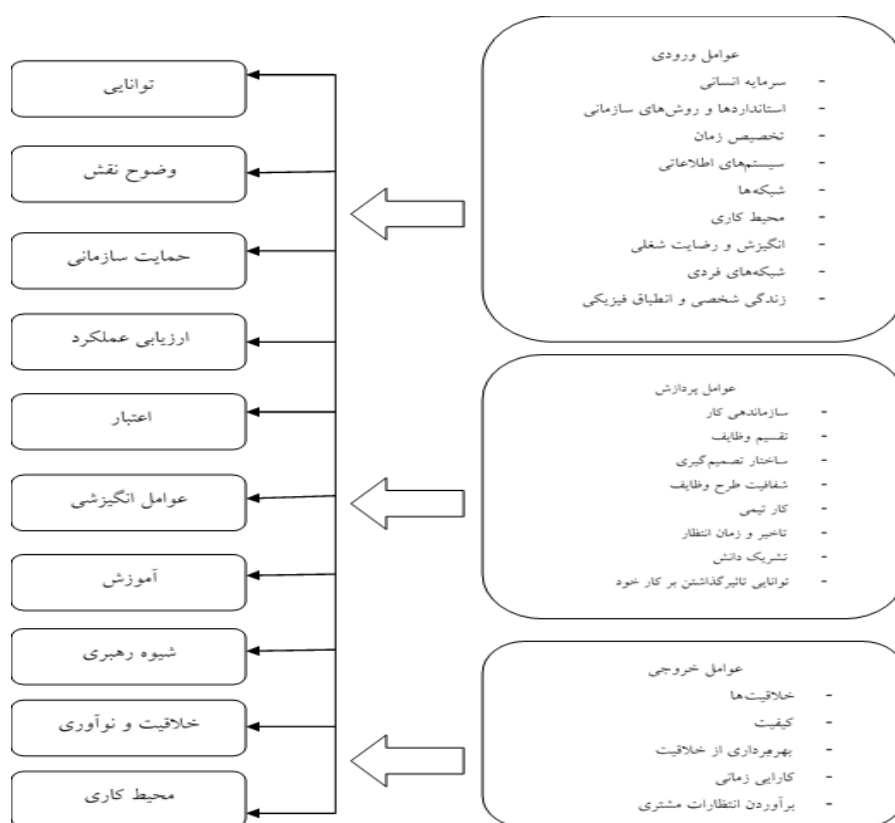
جدول ۲. ابعاد مدل و دسته‌های مفهومی

| مقوله اصلی       | مقوله فرعی                      | کدباز                                                                                                                                                                              |
|------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | سرمایه انسانی                   | استفاده از تجارب و توانایی‌های قبلی و تجارت دیگران، نیاز به آموزش، انطباق با خصوصیات شخصیتی                                                                                        |
|                  | استانداردها و روش‌های سازمانی   | امکان بهره‌برداری از استانداردها، روش‌ها و روتین‌های سازمانی                                                                                                                       |
|                  | تخصیص زمان                      | نیاز به زمان، برنامه زمان‌بندی مناسب،                                                                                                                                              |
|                  | سیستم‌های اطلاعاتی              | میزان حمایت سیستم‌های اطلاعاتی از کار، میزان وجود اطلاعات موردنیاز در سیستم‌های اطلاعاتی                                                                                           |
|                  | کیفیت اطلاعات                   | میزان صحت اطلاعات، در دسترس بودن اطلاعات، به هنگام بودن اطلاعات موردنیاز                                                                                                           |
| فاکتورهای پردازش | شبکه‌ها                         | در دسترس بودن اطلاعات مربوط به یک گروه ذینفع                                                                                                                                       |
|                  | محیط کاری                       | عدم وجود محدودیت و دخالت دیگران، آرامش محیط کار، وضعیت روانی مناسب در محیط کار، امکان ابراز نظرات و دیدگاه‌های متفاوت، پذیرش ایده‌های جدید                                         |
|                  | انگیزش رضایت شغلی               | انگیزه شغلی، معناداری شغل، پاداش کافی، رضایت درونی از شغل، اهداف غیرمادی از کار کردن                                                                                               |
|                  | شبکه‌های فردی                   | توانایی استفاده از ارتباطات شخصی در انجام کار                                                                                                                                      |
|                  | زندگی شخصی و انطباق فیزیکی      | تأثیر سلامت فیزیکی بر کار فرد، تأثیر مشکلات شخصی بر کار فرد                                                                                                                        |
|                  | سازمان‌دهی کار                  | میزان آگاهی فرد از پیشبرد مراحل کار نیاز به واگذار برخی از وظایف فرد به دیگر کارکنان، آگاهی سایر بخش‌ها از الزامات شغلی فرد                                                        |
|                  | تقسیم وظایف                     | آگاهی از میزان مسئولیت هر فرد در هر بخش از کار، گاهی فرد از انتظارات مربوط به کارش                                                                                                 |
|                  | ساختار تصمیم‌گیری               | اطلاع فرد از شخص تصمیم‌گیرنده در مورد خروجی‌های کارش                                                                                                                               |
|                  | شفافیت شرح وظایف                | آگاهی فرد از اجزا شغل خود، آگاهی فرد از اجزا شغل همکارانش                                                                                                                          |
|                  | کار تیمی                        | رضایت‌بخش بودن کار تیمی، میزان توجه هر فرد به کار خود در تیم حل مشکلات کار به تنهایی، توانایی مشورت با سایر اعضا تیم میزان ایده پردازی در تیم، میزان تفاوت در شایستگی‌های اعضا تیم |
| فاکتورهای خروجی  | تأخیر و زمان انتظار             | انتظار برای انجام فعالیت‌های سرپرست انتظار برای انجام فعالیت‌های دیگر کارکنان، انتظار برای انجام فعالیت‌های مشتری                                                                  |
|                  | تشریک دانش                      | آگاهی از چگونگی دستیابی به اطلاعات آگاهی از نیازهای مشتری آگاهی از نیازهای سایر مراحل کار                                                                                          |
|                  | توانایی تأثیر گذاشتن بر کار خود | داشتن اختیار کافی برای اثرگذاری یا تغییر روش انجام کار میزان اجبار به تبعیت از رویه تعیین شده توسط دیگران                                                                          |
|                  | خلاقیت‌ها                       | توانایی ارائه ایده‌ها خلاقانه استفاده از راه‌حل‌های جدید در رابطه با مشکلات مشتریان                                                                                                |
|                  | کیفیت                           | رضایت از کیفیت انجام کار                                                                                                                                                           |

| مقوله اصلی               | مقوله فرعی   | کدباز                                                                                                       |
|--------------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| بهره‌برداری از خلاقیت‌ها | کارایی زمانی | استفاده از خروجی‌های کار فرد در دیگر پروژه‌ها                                                               |
|                          |              | میزان بهره‌برداری از تمام پتانسیل ایده‌ها و خروجی‌های کار فرد                                               |
| برآوردن انتظارات مشتری   |              | زودتر انجام شدن کار نسبت به زمان تخصیص داده شده، زودتر انجام شدن سایر مراحل کار نسبت به زمان تخصیص داده شده |
|                          |              | رضایت مشتریان از کار فرد                                                                                    |
|                          |              | توانایی فرد در ارائه راه‌حل‌ها رضایت‌بخش در رابطه با نیاز مشتریان                                           |

مدل مفهومی تحقیق حاضر در شکل زیر نمایش داده شده است:

بر اساس مفاهیم استنباط شده از شرکت‌کنندگان در بخش کیفی پژوهش و آنچه از نظریه‌های مطرح شده می‌توان استدلال کرد،



### نمودار ۰۱ مدل مفهومی پژوهش

است که تحصیلات کارشناسی دارند و ۶۱,۳ درصد از افراد پاسخگو را تشکیل می‌دهد. از لحاظ سابقه خدمت ۱۵,۱ درصد زیر ۵ سال، ۴۴,۴ درصد بین ۵-۱۰ سال، ۲۱,۷ درصد بین ۱۱-۱۵ سال، ۱۰,۴ درصد بین ۱۶-۲۰ سال و ۸,۴ درصد بالای ۲۰ سال سن داشتند. لذا، بیشترین فراوانی ۴۷ نفر مربوط به افرادی است که دارای سابقه خدمت به مدت ۱۰-۵ سال هستند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت اکثر پاسخ‌دهندگان به سؤالات پژوهش کارکنانی هستند که در دهه اول خدمت خود در سازمان هستند. در ادامه میانگین و رتبه متغیرهای پژوهش در جدول ۳ ارائه می‌شود:

### ارائه یافته‌های حاصل از پژوهش

نتایج نشان می‌دهند که از مجموع ۳۵۰ نفر نمونه، ۸۷,۵ درصد مرد و ۱۲,۴ درصد زن بوده‌اند. ۱۷,۹ درصد زیر ۳۰ سال سن، ۴۸,۱ درصد بین ۳۱-۴۰ سال، ۳۱,۲ درصد بین ۴۱-۵۰ سال و ۲,۸ درصد بین ۵۱-۶۰ سال سن داشتند. لذا، اکثر افراد از نظر سنی بین سنین ۳۱ تا ۴۰ سال قرار دارند که شامل ۴۸,۱ درصد پاسخگویان می‌شود. از لحاظ تحصیلات ۷,۵ درصد مدرک دیپلم، ۱۸,۹ درصد کاردانی، ۶۱,۳ درصد کارشناسی و ۱۲,۳ درصد کارشناسی ارشد داشتند. لذا، بیشترین فراوانی مربوط به کارکنانی

**جدول ۳. میانگین و رتبه عوامل ورودی، پردازش و خروجی**

| رتبه     | میانگین کل | میانگین | مقوله فرعی                      | مقوله اصلی       |
|----------|------------|---------|---------------------------------|------------------|
| رتبه سوم | ۳,۷۶       | ۳,۷۵    | سرمایه انسانی                   | فاکتورهای ورودی  |
|          |            | ۳,۷۸۵   | استانداردها و روش‌های سازمانی   |                  |
|          |            | ۳,۸۸۷   | تخصیص زمان                      |                  |
|          |            | ۳,۵۱    | سیستم‌های اطلاعاتی              |                  |
|          |            | ۴,۰۱    | کیفیت اطلاعات                   |                  |
|          |            | ۳,۷۸    | شبکه‌ها                         |                  |
|          |            | ۳,۷۲    | محیط کاری                       |                  |
|          |            | ۴,۱     | انگیزش رضایت شغلی               |                  |
|          |            | ۳,۱۳    | شبکه‌های فردی                   |                  |
|          |            | ۳,۵۷    | زندگی شخصی و انطباق فیزیکی      |                  |
| رتبه دوم | ۳,۹۴       | ۳,۵۵    | سازمان‌دهی کار                  | فاکتورهای پردازش |
|          |            | ۴,۲۸    | تقسیم وظایف                     |                  |
|          |            | ۴,۴۲    | ساختار تصمیم‌گیری               |                  |
|          |            | ۴,۲۹    | شفافیت شرح وظایف                |                  |
|          |            | ۳,۶۷    | کار تیمی                        |                  |
|          |            | ۳,۸۴    | تأخیر و زمان انتظار             |                  |
|          |            | ۴,۶۱    | تشریک دانش                      |                  |
|          |            | ۲,۸۴    | توانایی تأثیر گذاشتن بر کار خود |                  |
| رتبه اول | ۴,۱        | ۳,۹۵    | خلاقیت‌ها                       | فاکتورهای خروجی  |
|          |            | ۴,۳۶    | کیفیت                           |                  |
|          |            | ۴,۲۳    | بهره‌برداری از خلاقیت‌ها        |                  |
|          |            | ۳,۱۸    | کارایی زمانی                    |                  |
|          |            | ۴,۳۲    | برآوردن انتظارات مشتری          |                  |

میانگین ۴,۳۶ است. این در حالی است که کمترین امتیاز آن‌ها در بعد کارایی زمان با میانگین ۳,۱۸ است. مقایسه ابعاد مختلف عامل پردازش نشان می‌دهد که بیشترین امتیاز در بعد تشریک دانش با میانگین ۴,۶۱ است. این در حالی است که کمترین امتیاز آن‌ها در بعد تأثیر گذاشتن بر خود با میانگین ۲,۸۴ است.

مقایسه ابعاد مختلف فاکتور ورودی سازمانی نشان می‌دهد که بیشترین امتیاز در بعد کیفیت اطلاعات و انگیزش و رضایت شغلی، با میانگین ۴,۰۱ است. این در حالی است که کمترین امتیاز آن‌ها در بعد شبکه‌های فردی با میانگین ۳,۱۳ است. مقایسه ابعاد مختلف عامل خروجی نشان می‌دهد که بیشترین امتیاز در بعد کیفیت با

**جدول ۴. میانگین و رتبه ابعاد بهره‌وری**

| رتبه  | میانگین | بعد             |
|-------|---------|-----------------|
| سوم   | ۳,۶۳۵   | توانایی         |
| دهم   | ۲,۷۴    | وضوح نقش        |
| هشتم  | ۲,۹۷    | حمایت سازمانی   |
| هفتم  | ۲,۹۹    | ارزیابی عملکرد  |
| چهارم | ۳,۵۷    | اعتبار          |
| نهم   | ۲,۸     | عوامل انگیزشی   |
| ششم   | ۳,۲۷۷   | آموزش           |
| دوم   | ۳,۸۱۴   | شیوه رهبری      |
| پنجم  | ۳,۴۴۲   | خلاقیت و نوآوری |
| اول   | ۴,۰۱    | محیط کار        |

به‌منظور بررسی نقش هریک از عوامل ورودی، پردازش و خروجی بر بهره‌وری منابع انسانی از رگرسیون چندگانه استفاده شده است. نتایج این آزمون در جدول ۳ نشان داده شده است:

مقایسه ابعاد مختلف بهره‌وری منابع نشان می‌دهد که بیشترین بهره‌وری کارکنان در بعد محیط کار، با میانگین ۴,۰۱ است. این در حالی است که کمترین بهره‌وری آن‌ها در بعد وضوح نقش با میانگین ۲,۷۴ است.

جدول ۵. رگرسیون چندگانه

| عامل                            | آماره تی | ضریب استاندارد | سطح معنی‌داری |
|---------------------------------|----------|----------------|---------------|
| فاکتورهای ورودی سازمانی         | ۵,۳      | ۰,۵۱۲          | ۰,۰۰۰         |
| سرمایه انسانی                   | ۵,۲      | ۰,۵۹۰          | ۰,۰۰۰         |
| استانداردها و روش‌های سازمانی   | ۶,۳۳     | ۰,۶۱۱          | ۰,۰۰۰         |
| تخصیص زمان                      | ۲,۲۳     | ۰,۲۱۹          | ۰,۰۲۵         |
| سیستم‌های اطلاعاتی              | ۲,۶۵     | ۰,۲۵۱          | ۰,۰۲۱         |
| کیفیت اطلاعات                   | ۶,۴۳     | ۰,۶۲۱          | ۰,۰۰۰         |
| شبکه‌ها                         | ۳,۲۳     | ۰,۳۱۴          | ۰,۰۱          |
| محیط کاری                       | ۳,۴۳     | ۰,۳۲۵          | ۰,۰۰۹         |
| بعد انگیزشی و رضایت شغلی        | ۷,۲۲     | ۰,۶۹۱          | ۰,۰۰۰         |
| بعد شبکه‌های فردی               | ۶,۴۳     | ۰,۶۳۱          | ۰,۰۰۰         |
| بعد زندگی شخصی و انطباق فیزیکی  | ۵,۸۷     | ۰,۵۶۶          | ۰,۰۰۰         |
| فاکتورهای پردازش                | ۶,۴      | ۰,۶۲۸          | ۰,۰۰۰         |
| بعد سازمان‌دهی کار              | ۴,۵۷     | ۰,۴۳۶          | ۰,۰۰۰         |
| بعد تقسیم وظایف                 | ۲,۰۱     | ۰,۲۱۱          | ۰,۰۰۳         |
| بعد ساختار تصمیم‌گیری           | ۴,۶۷     | ۰,۴۴۲          | ۰,۰۰۰         |
| بعد شفافیت شرح وظایف            | ۲,۶۷     | ۰,۲۵۵          | ۰,۰۱۹         |
| بعد کار تیمی                    | ۳,۲۰     | ۰,۳۱           | ۰,۰۱۱         |
| بعد تأخیر و زمان انتظار         | ۶,۲      | ۰,۶۰۰          | ۰,۰۰۰         |
| بعد تشریح دانش                  | ۷,۳۲     | ۰,۷۰۱          | ۰,۰۰۰         |
| بعد توانایی تأثیر گذاشتن بر خود | ۴,۵۰     | ۰,۴۳۰          | ۰,۰۰۰         |
| فاکتورهای خروجی                 | ۸,۶      | ۰,۷۹۹          | ۰,۰۰۰         |
| بعد خلاقیت                      | ۷,۲      | ۰,۶۹۰          | ۰,۰۰۰         |
| بعد کیفیت                       | ۳,۲۸     | ۰,۳۱۵          | ۰,۰۰۵         |
| بعد بهره‌برداری از خلاقیت‌ها    | ۴,۶۰     | ۰,۴۵۰          | ۰,۰۰۰         |
| بعد کارایی زمانی                | ۲,۶۶     | ۰,۲۵۳          | ۰,۰۰۲         |
| بعد برآوردن انتظارات مشتری      | ۶,۵۰     | ۰,۶۵۱          | ۰,۰۰۰         |

در سازمان استفاده شد. براساس یافته‌های بخش کیفی مقوله‌ها در سه بخش ورودی، پردازش و خروجی قابل تقسیم‌بندی هستند. سپس در بخش کمی، با توجه به یافته‌های بخش کیفی، تأثیر عوامل ورودی، پردازش و خروجی بهره‌وری نیروی انسانی شهرداری استان آذربایجان شرقی بررسی شد. براساس نتایج به دست آمده، فاکتورهای ورودی شامل ده عامل فرعی سرمایه انسانی، استانداردها و روش‌های سازمانی، تخصیص زمان، سیستم‌های اطلاعاتی، کیفیت اطلاعات، شبکه‌ها، محیط کاری، بعد انگیزشی و رضایت شغلی، بعد شبکه‌های فردی و بعد زندگی

با توجه به اینکه مقدار آماره تی مربوط به همه مؤلفه‌ها بیشتر از ۱,۹۶ است، لذا نتیجه می‌گیریم که کلیه مؤلفه‌های موردنظر بر بهره‌وری منابع انسانی تأثیر معنی‌داری دارند.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش شناسایی نقش عوامل ورودی، پردازش و خروجی بر بهره‌وری نیروی انسانی شهرداری استان آذربایجان شرقی بود. در این راستا از روش کیفی و مصاحبه با خبرگان برای شناسایی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی

سهولت و بدون وقفه جریان سالم اطلاعات را ممکن می‌سازند، می‌توان بهره‌وری سازمان را افزایش داد. در این راستا جوانبخت در سال ۱۳۸۷ در تحقیق خود رابطه بین تشریک دانش و بهره‌وری نیرو انسانی را نشان داده است.

در نهایت نتایج نشان داد که فاکتورهای خروجی شامل بعد خلاقیت، کیفیت، بهره‌برداری از خلاقیت‌ها، کارایی زمانی و برآوردن انتظارات مشتری بر بهره‌وری منابع انسانی تأثیرگذار است. در این میان کیفیت، بیشترین تأثیر را بر بهره‌وری دارد. براساس این یافته‌ها رضایت فرد از کیفیت کاری که انجام می‌دهد و رضایت‌مندی از خروجی کار، عاملی تأثیرگذار بر بهره‌وری وی است. زمانی که فرد خروجی کار خود را می‌بیند و در واقع از سمت سازمان بازخورد دریافت می‌کند، انگیزه بیشتری برای تلاش و کوشش بیشتر در راستای دریافت نتیجه بهتر خواهد داشت. در این زمینه نصیری‌پور و همکاران در سال ۱۳۸۸ دریافتند که خلاقیت فردی بر بهره‌وری کارکنان تأثیر دارد. جوانبخت در سال ۱۳۸۷ در تحقیق خود رابطه بین میزان پذیرش تغییرها و بروز خلاقیت و بهره‌وری نیرو انسانی را نشان داده است. چادونسکی و همکاران در سال ۲۰۰۶ به این نتیجه رسیدند که افراد خلاق نسبت به افرادی که خلاق نیستند به سطح بالاتر از بهره‌وری دست پیدا می‌کنند.

### پیشنهادها پژوهش

براساس یافته‌های پژوهش، به کارگیری راهکارهای زیر در بخش فاکتورهای ورودی می‌تواند به ارتقا بهره‌وری کمک نماید:

- آموزش مدیران برای موفقیت بیشتر در کار؛
  - تقویت برنامه زمان‌بندی کارها در شرکت به منظور استفاده بهینه از زمان؛
  - تقویت سیستم‌های اطلاعاتی و استفاده از سیستم‌های پیشرفته؛
  - تلاش برای کاهش میزان خطا در اطلاعات سازمانی؛
  - شناسایی نیازها ارتباطی و ایجاد و توسعه برنامه‌های ارتباطات بر اساس نیازهای سازمانی.
- در خصوص فاکتورهای پردازش پیشنهادها زیر ارائه می‌شود:
- دقت کافی در تخصیص بودجه به واحدها و طرح‌ها؛
  - برقراری ارتباط و همکاری اثربخش بین واحدها و قسمت‌های مختلف با به‌کارگیری فنون کار گروهی؛

شخصی و انطباق فیزیکی بر بهره‌وری منابع انسانی تأثیرگذار است. در این میان کیفیت اطلاعات و انگیزش و رضایت شغلی، بیشترین تأثیر را بر بهره‌وری دارند. براساس این یافته‌ها اطلاعات سازمان، بایستی دارای صحت و دقت کافی باشد و اطلاعات موردنیاز از طریق سیستم‌های اطلاعاتی در دسترس باشند. لازمه تصمیم‌گیری صحیح در سازمان، وجود اطلاعات درست و به هنگام است. در عصر ارتباطات، هر سازمان با انبوهی از داده‌های محیطی و درونی خود مواجه است. پایش و تجزیه تحلیل داده‌های محیطی و استفاده از اطلاعات قابل‌اتکا نقش مهمی در پیشرفت یک سازمان ایفا می‌کند. در این راستا فقیهی و موسوی کاشی در سال ۱۳۸۹ کیفیت اطلاعات برای تصمیم‌گیری را از جمله عواملی می‌دانند که بر بهره‌وری مؤثر است. همچنین رضایت درونی از شغل عامل ورودی دیگری است که بر بهره‌وری کارکنان اثرگذار است. معنی‌داری شغل و پاداش کافی از عواملی هستند که رضایت درونی و انگیزه شغلی را افزایش می‌دهند. طبق نظریه انگیزش موفقیت، اصولاً انگیزه توفیق‌طلبی محرکی است که اگر در فرد ایجاد شود او را وامی‌دارد تا حداکثر کوشش خود را در نیل به اهداف موردنظر به عمل آورد. کسانی که این انگیزه را دارند حد متعادلی از مخاطره در کار را می‌پذیرند، علاقه‌مند به دریافت بازخوردهای آنی در شغل و کار خود هستند، از انجام کارشان لذت می‌برند و در نهایت تمام توجه خود را معطوف به کار خود می‌کنند تا بتوانند به‌طور کامل آن را به انجام برسانند. در این خصوص انصار رنانی و سبزی‌علی‌آباد در سال ۱۳۸۸ عوامل انگیزشی را به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر ارتقا بهره‌وری نام برده‌اند. اعظم وزیری و همکاران در سال ۱۳۸۸ در تحقیق خود ایجاد انگیزه و علاقه در کارکنان را نسبت به شغل خویش از جمله عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی نام بردند. نامور و شفیع در سال ۱۳۹۰ عوامل انگیزشی را از جمله عوامل تأثیرگذار بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی نام بردند.

در ادامه نتایج حاکی از آن است که عوامل پردازش شامل بعد سازمان‌دهی کار، تقسیم وظایف، ساختار تصمیم‌گیری، شفافیت شرح وظایف، کار تیمی، تأخیر و زمان انتظار، تشریک دانش و توانایی تأثیر گذاشتن بر خود بر بهره‌وری منابع انسانی تأثیرگذار است. در این میان تشریک دانش، بیشترین تأثیر را بر بهره‌وری دارد. براساس این یافته‌ها کارکنان باید از نیازهای مشتریان آگاه باشند و همچنین با مراحل کار آشنایی و اطلاع کافی داشته باشند و بدانند از طریق چه کسی می‌توانند اطلاعات موردنیاز خود را بیابند. در این زمینه با بهبود شبکه‌های ارتباطی در سازمان‌های دولتی و فراهم آوردن موجباتی که شبکه‌های ارتباطی درون سازمان همانند جریان خون در موجود زنده به

- استفاده از فنون تجزیه و تحلیل سیستم‌ها و روش‌ها برای افزایش کارایی و اثربخشی؛
- هم‌هنگ نمودن سازمان با تغییرات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی؛
- استفاده از روش‌های نوآورانه سازمانی به منظور بهبود روش‌های انجام کار مانند مهندسی مجدد؛
- اندازه‌گیری و بررسی مداوم بهره‌وری جهت تعیین نقاط ضعف و قوت مدیران؛
- مدیریت زمان و جلوگیری از اتلاف وقت.
- به‌کارگیری نظرسنجی‌ها منظم و مداوم از ارباب رجوع به منظور تعیین و تقویت سطح رضایت آنان؛
- در خصوص فاکتورهای خروجی پیشنهادها زیر ارائه می‌شود؛
- تأکید بر بهبود مستمر کیفیت کار؛
- بررسی تصویر اجتماعی سازمان در جامعه.

## منابع

- ابطحی، حسین و کاظمی، بابک (۱۳۷۹). بهره‌وری. تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- احمدی، پرویز (۱۳۸۰). طراحی مدل بهبود بهره‌وری نیروی انسانی با نگرش مدیریت بهره‌وری. تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس.
- اسدی، حسن و رهاوی، رزا (۱۳۸۳). «رابطه فرهنگ سازمانی با بهره‌وری مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش سراسر کشور». فصلنامه حرکت، ۲۰، ۲۳-۳۴.
- اعظم وزیری، سرور، منصوری، حسین، و ادیبان، احمد (۱۳۸۸). «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی با استفاده از تکنیک‌های MADM مطالعه موردی: کارکنان سازمان آموزش و پرورش استان هرمزگان». فصلنامه تعلیم و تربیت، ۱۶۹، ۱۰۰-۱۳۵.
- انصار رنانی، قاسم و سبزی‌علی‌آباد، سارا (۱۳۸۸). «اولویت‌بندی عوامل سازمانی مؤثر در ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در صنایع کوچک». بررسی‌های بازرگانی، ۷(۲۹)، ۴۹-۶۴.
- اورعی، سید کاظم و پیماندار، محمدصادق (۱۳۷۹). «تحلیل و محاسبه بهره‌وری». تهران: انتشارات کتاب مرو.
- جانعلی نژاد، محمد (۱۳۸۰). بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان دانشگاه تربیت مدرس. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت مدرس. تهران.
- حجازی آزاد، زهره (۱۳۸۴). تحلیل و ارزیابی نقش بهداشت و سلامت بر ارتقای بهره‌وری نیروی کار در اقتصاد ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.
- خدابخش، عباس (۱۳۷۵). طراحی الگو و سنجش بهره‌وری در حمل‌ونقل جاده‌ای کالا. تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس.
- رسولی مقدم، تهمینه (۱۳۸۷). مدیریت دانش جهت افزایش بهره‌وری نیروی انسانی. انجمن بهره‌وری ایران، ارائه شده در همایش بهره‌وری ملی، دوم خردادماه.
- زراع‌پور نصیرآبادی و مهرآرا (۱۳۸۷). کیفیت زندگی کار (QWL) و بهره‌وری نیروی انسانی. انجمن بهره‌وری ایران، ارائه شده در همایش بهره‌وری ملی، دوم خردادماه.
- ساعتچی، محمود (۱۳۸۶). روانشناسی بهره‌وری: ابعاد کاربردی روانشناسی کار و روانشناسی صنعتی و سازمانی. ویراست دوم، تهران: مؤسسه نشر ویرایش.
- ایران‌زاده، سلیمان؛ خلیلی، مجید و ره‌کوی، کریم (۱۳۹۱). «تعیین سبک رهبری و تأثیر آن بر انگیزه‌ی کارکنان شرکت پمپیران». نشریه مدیریت بهره‌وری، ۱(۲)، ۵۴-۸۳.
- ایران‌زاده، سلیمان و پاکدل، مهدی (۱۳۹۱). «بررسی نقش پیاده‌سازی مدیریت دانش بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز». نشریه مدیریت بهره‌وری، ۸(۲۸)، ۵۱-۷۴.
- شجاعی، علی (۱۳۸۲). بررسی میزان بهره‌وری نیروی انسانی و عوامل مؤثر بر آن در شرکت هیا حمل‌ونقل بین‌المللی کالا در تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، به راهنمایی صاحب‌بدی پشته، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت برنامه‌ریزی.

صباغ ملاحسینی، ایمان (۱۳۸۷). بررسی توانمندسازی روی کار و تأثیر آن بر بهره‌وری. *انجمن بهره‌وری ایران، ارائه شده همایش ملی بهره‌وری، دوم خردادماه.*

طاهری، شهناز (۱۳۷۸). *بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها.* تهران: نشر هستان.

فرجی، حسین (۱۳۸۵). بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان. *همایش بهره‌وری ایران، خردادماه.*

فقیهی، ابوالحسن و موسوی کاشی، زهره (۱۳۸۹). «مدل سنجش بهره‌وری (اثربخش و کارایی) در بخش خدمات دولتی». *نشریه مدیریت دولتی، ۲(۴)، ۱۰۷-۱۲۶.*

کریمی، فرزاد و پیراسته، حسین (۱۳۸۳). «ارزیابی و تحلیل تأثیرات متقابل بهره‌وری نیروی انسانی، هزینه‌های تولید و صادرات کالاهای صنعت ای در ایران». *مجله تحقیقات اقتصادی، ۶۵، ۳۳-۷۵.*

میرسپاسی، ناصر و دانش فرد، کریم‌الله (۱۳۸۲). «طراحی و تبیین الگوی به‌کارگیری ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در نظام اداری ایران». *آینده‌پژوهی مدیریت، ۱۵(۲)، ۱-۲۵.*

نامور، محمد و شفیع، محمدعلی (۱۳۹۰). «عرضه مدلی برای افزایش بهره‌وری نیروی انسانی با تمرکز برانگیزش کارکنان (مورد کار در شرکت نفت فلات قاره ایران)». *بازیابی در ۱۳۹۰، ۳.*

از <http://bahrevariconf.iies.org/data/Articles/015-namvar>.

نصیری‌پور، امیر اشکان؛ رئیس، پوران و همدایتی، پوریا (۱۳۸۸). «رابطه فرهنگ‌سازمانی با بهره‌وری کارکنان در بیمارستان‌ها عمومی آموزشی دانشگاه علوم پزشکی ایران». *مدیریت سلامت، ۱۲(۳۵)، ۱۷-۲۴.*

دهقان نیری، ناهید؛ نظری، علی‌اکبر؛ صلصالی، مهوش و احمدی، فضل‌اله (۱۳۸۴). «بررسی بهره‌وری از دیدگاه پرستاران بالین و عوامل و موانع ارزشیابی در آن: تحقیقی کیفی». *یافته، ۷(۴)، ۹۱-۱۰۰.*

Badescu, M. (2009). "The impact of information technologies on firm productivity: Empirical evidence from Spain". *Technovation, 29(2), 122-129.*

Haltiwanger, J., C., Lane, J. I. & Spietzer, J. R. (2007). "Productivity Differences across Employers: The Roles of Employer Size, Age, and Human Capital". *American Economic Review, 2(89),* (in Persian). <http://www.khorasaniec.ir>

Shimizu, S., Isoda, M., Okubo, K., & Baba, T. (eds.) (2005). *Mathematics Lesson Study in Japan through Diagrams.* Tokyo: Meiji Toshio.

Choudnovsky, D., & Lopez, A. & Pupato, G. (2006). Innovation and productivity in developing countries: a study of Argentine manufacturing firms behavior (1992-2001). *Research policy, 35, 266-288.* available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)