

## مقاله پژوهشی:

# الگوی بهره‌وری سرمایه انسانی در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران (مطالعه موردی: دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی)

۲۰, ۱۰۰۱, ۱, ۷۴۶۷۲۵۸۸, ۱۴۰۲, ۷, ۲۵, ۴, ۶

محمد شاه محمدی<sup>۱</sup> و حامد خامه چی<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۲۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۱۱

## چکیده

سرمایه انسانی از اساسی‌ترین منابع راهبردی هر سازمانی به‌شمار می‌آید به‌طوری‌که یکی از اولویت‌های پیشرفت و توسعه سازمان، توجه به بهره‌وری سرمایه انسانی است. هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی بهره‌وری سرمایه انسانی در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران (مطالعه موردی: دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی) است. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و توسعه‌ای است. از لحاظ گردآوری داده‌ها، کیفی است. همچنین از لحاظ روش به‌صورت توصیفی-تحلیلی و از نوع اکتشافی است. در این پژوهش بیانات مقام معظم رهبری، قرآن کریم، نهج البلاغه، مقالات داخلی و خارجی در حوزه بهره‌وری سرمایه انسانی مورد بررسی دقیق قرار گرفت. همچنین مصاحبه‌های ساختاریافته با خبرگان در دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی انجام پذیرفت. تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی صورت گرفت. در پژوهش حاضر ۴۸۶۶ کد اولیه، ۲۳۸ مفهوم، ۷۰ مقوله فرعی و ۲۹ مقوله اصلی شناسایی شد. نتایج پژوهش به‌صورت الگوی بهره‌وری سرمایه انسانی براساس رویکرد نظریه داده‌بنیاد در قالب شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها طراحی شد.

**کلیدواژه‌ها:** بهره‌وری سرمایه انسانی، نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع

ملی و تحقیقات راهبردی، نظریه داده‌بنیاد

۱. عضو هیات علمی، دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی

۲. دکترای مدیریت رفتاری، دانشگاه خوارزمی

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها در محیطی پویا، پرابهام و متحول فعالیت می‌کنند. به طوری که یکی از بارزترین خصوصیات عصر جدید، تغییر و تحول شگرف و مداومی است که در طرز تفکر، ایدئولوژی، ارزش‌های اجتماعی، روش‌های انجام کار و بسیاری از پدیده‌های دیگر زندگی به چشم می‌خورد (ادینات و کاسیم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). در چنین شرایطی، سازمان‌هایی امکان بقاء دارند که به بهترین وجه ممکن از منابع خود استفاده کرده و بیشترین بهره‌وری را داشته باشند. وجود نیروی انسانی بهره‌ور در سازمان، علاوه بر ارتقای سطح عملکرد فردی آنان، عملکرد گروهی و سازمانی و به تبع آن بهره‌وری کلی سازمان را نیز به شدت تحت تاثیر قرار می‌دهد (لوی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷).

شواهد تحقیقاتی نشان می‌دهد که بهره‌وری و به خصوص بهره‌وری سرمایه انسانی در سازمان‌های کشور با مشکلات بسیاری روبه‌روست و یکی از حلقه‌های مفقوده در کشور پایین بودن بهره‌وری در سازمان‌هاست. در این خصوص، سازمان‌های کشور شاهد منابع انسانی با کارآمدی کمتر و نابسامانی بهره‌وری سرمایه انسانی هستند و با موانع بسیاری برای تحقق اهداف خود روبرو هستند. مشکلات مالی سازمان‌ها، اجبار به تعدیل نیرو همراه با کم توجهی به ارزش‌های واقعی، نحوه جبران خدمات، فقدان ساختار مناسب برای هدایت فعالیت‌های بهره‌وری، فقدان نظام ارزیابی بر مبنای عملکرد شاخص‌های بهره‌وری و کم‌رنگ بودن ارزش کار به جهت وجود درآمدهای کم‌زحمت و... از مسائل اساسی بهره‌وری سرمایه انسانی کشور به‌شمار می‌آیند. علت دیگر کاهش بهره‌وری سرمایه انسانی در ایران، نبود اثربخشی‌های لازم در مدیریت است؛ چراکه از نیروی انسانی سازمان و توانمندی‌های آنان به شایستگی بهره‌برداری نمی‌شود؛ نبود سیستم بودجه‌ریزی عملیاتی سبب پاسخگویی کمتر مدیران شده و در اجرای کارآمد بودجه‌ریزی عملیاتی موانعی وجود دارد. بنابراین، عدم تعهد مدیران به لزوم ارتقای بهره‌وری، عدم توجه به شایسته‌سالاری در

۱. Adeinat & Kassim

۲. Levy et al.

مدیریت، عدم توجه جدی به کارسنجی و اصلاح بهبود روش‌ها و اتخاذ شیوه‌های نامناسب جهت ارتقای بهره‌وری منابع انسانی، محدودیت اختیارات و عدم ثبات شغلی و مشغله فراوان مدیران، عدم بهره‌برداری بهینه از نظرات کارکنان، بی‌توجهی به تلاش و خلاقیت کارکنان و حفظ و نگهداری سرمایه‌های سازمان، عدم انطباق ساختار مدیریت با فناوری‌های جدید، عدم تناسب قوانین و مقررات و نظام اداری، نهادینه نشدن فرهنگ بهره‌وری و نیز ساختار نامناسب دستگاه‌های اجرایی و ساختار اقتصادی کشور و اتکا به درآمد‌های نفتی، عدم ارتقای بهره‌وری منابع انسانی را در پی داشته است (لاجوردی، ۱۳۹۵).

بهره‌وری سرمایه انسانی به‌ویژه در نیروهای مسلح (به دلیل اهمیت راهبردی)، جدی‌ترین چالشی است که ساختار مدیریتی کشور در دهه آینده با آن روبه‌رو خواهد شد؛ بنابراین تجهیز و آماده‌سازی منابع انسانی برای مواجهه با تغییرات، برای نیروهای مسلح از اهمیت ویژه برخوردار است و با توجه به مأموریت ویژه، نیروهای مسلح بایستی سیاست‌گذاری‌های مناسبی را در جهت بهره‌وری سرمایه انسانی انجام دهند. عملکرد نیروهای مسلح در یک فضای بحرانی که ممکن است میدان جنگ یا مقابله با تهدیدات امنیت ملی باشد، محک می‌خورد. نتایج عملکرد ضعیف آنها در زمان بحران، لطمه‌های جبران‌ناپذیری به کشور، تمامیت ارضی و مردم خواهد زد. ارزیابی‌های معمول در نیروهای مسلح ارزیابی‌های گذشته‌نگر بوده که مطالعات نشان می‌دهد ارزیابی‌های گذشته‌نگر توانایی سناریوسازی برای آینده را ندارد؛ بنابراین، نگرش جدید باید جایگزین نظام‌های قدیمی شود. در پارادایم مدیریت راهبردی، برای ارزیابی‌های سازمان‌هایی تاکید می‌شود که تمرکز آنها بر ارزیابی منابع راهبردی سازمان قرار دارد (صادق و همکاران، ۱۳۹۸).

در مجموع نتایج پژوهش‌های انجام شده در زمینه بهره‌وری سرمایه انسانی مبین این است که در سازمان‌های کشور، منابع انسانی عملکرد و رفتار مورد انتظار را از خود نشان نداده است و این امر ریشه در ناهنجاری‌های سازمانی و در نحوه مدیریت منابع انسانی دارد. از این‌رو به نظر می‌رسد، ابعاد و مولفه‌های بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌های کشور از جمله نیروهای مسلح از پیچیدگی و عمق بیشتری برخوردار باشند و نیازمند اجرای

اقدامات و راهکارهایی متناسب با نیازها و شرایط بومی سازمان‌هاست. بنابراین، مساله اصلی پژوهش حاضر «طراحی الگوی بهره‌وری سرمایه انسانی در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران (مطالعه موردی: دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی)» است. پرداختن به این مساله می‌تواند روشنگر سایر مسائل و سوالات مرتبط، از جمله چستی و چگونگی این پدیده و نقش هریک از مقوله‌ها و عوامل سازمانی در آن و راهکارهای مطلوب‌سازی و بهبود بهره‌وری سرمایه انسانی را روشن سازد.

### مبانی نظری و پیشینه شناسی تحقیق

بهره‌وری فراتر از یک معیار، به‌عنوان یک فرهنگ و نگرش مطرح شده است و بهبود آن منشا اصلی توسعه است. بهره‌وری به‌عنوان یکی از شاخص‌های عملکرد از نشانه‌های موفقیت یک سازمان تلقی می‌شود (شیهان و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). بدون شک یکی از مهم‌ترین اهداف در هر سازمان ارتقای سطح بهره‌وری آن است. موضوع بهره‌وری و ارتقای آن با کلیه شئون اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی یک جامعه در ارتباط است. عامل بهره‌وری معیاری برای ارزیابی عملکرد و تعیین میزان موفقیت یا ناکامی در رسیدن به اهداف سازمان با صرف حداقل منابع است (کوئسی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). مرکز بهره‌وری ژاپن، بهره‌وری را به حداکثر رساندن استفاده از منابع فیزیکی، نیروی انسانی و سایر عوامل به شیوه علمی تعریف می‌کند که منجر به کاهش هزینه‌های تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال و بالا رفتن سطح زندگی همه آحاد جامعه می‌شود (مالمیر<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). بنابراین، بهره‌وری در کشورهای پیشرفته یکی از مهم‌ترین عوامل برای ارزیابی تلقی می‌شود (گونر و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). سینگ و مهانتی<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) بهره‌وری را تلاشی برای دستیابی به سطح بهینه عملکرد با کمترین مقدار منابع مورد استفاده تعریف می‌کند؛ به عبارت دیگر، بهره‌وری تعادل بین

۱. Sheehan, Phil & Hui

۲. Coetsee

۳. Malmir, Khalil & Damirchi

۴. Guner, Parkhomenko & Ventura

۵. Singh & Mohanty

ورودی و خروجی را نشان می‌دهد (پورموال و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). دراکر<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) معتقد است که در عصر صنعتی، سنجش بهره‌وری فردی نسبتاً ساده بود؛ زیرا ورودی‌ها (نیروی کار و سرمایه) و خروجی‌ها (محصولات ملموس) به راحتی قابل شناسایی هستند؛ اما در عصر اطلاعات، سنجش بهره‌وری سرمایه انسانی به نسبت عصر صنعتی چالش برانگیز است. زیرا ورودی‌ها و خروجی‌ها به آسانی قابل سنجش نیستند (کیم و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). بهره‌وری سرمایه انسانی محرک رشد و سودآوری سازمان است. بهره‌وری نسبت داده به ستاده را نشان می‌دهد و هر چه مقدار عددی این نسبت بالاتر باشد، بهره‌وری نیز بیشتر است. بر طبق دیدگاه مالی<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) بهره‌وری سرمایه انسانی را به عنوان معیاری برای جمع‌آوری منابع مطلوب و استفاده بهینه از آنها برای دستیابی به اهداف تعیین شده، تعریف می‌کند. همچنین ایکانیب<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) نیز بهره‌وری را میزان کارآمدی و اثربخشی کارکنان توصیف می‌کند؛ یعنی هنگامی که نیروی کار کارآمد باشد، در مدت زمان کمتر بیشترین موفقیت را کسب می‌کند که این امر به نوبه خود کاهش هزینه‌های (زمان و نیروی انسانی) سازمان را در پی خواهد داشت. از طرفی نیروی کار ناکارآمد، زمان بیشتری را برای انجام وظایف خود می‌گیرند که به دلیل زمان از دست رفته هزینه زیادی بر سازمان تحمیل می‌کند (اوکه و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹).

عوامل موثر در بهره‌وری یک سازمان متعددند و در رابطه متقابل هستند. براین اساس، بهره‌وری هر سازمان در شرایطی به حد مطلوب یا بهینه خواهد رسید که همه عوامل درون سازمانی، برون سازمانی و برون مرزی موثر در بهره‌وری سازمان‌ها همسو با یکدیگر و اثربخش عمل کنند. ضمناً همبستگی متقابل بین سه متغیر یعنی؛ بهره‌وری سرمایه انسانی، بهره‌وری سازمانی و بهره‌وری ملی، غیرقابل انکار است. بهبود و ارتقای بهره‌وری مستلزم

---

۱. Pourmola et al.

۲. Drucker

۳. Kim et al.

۴. Mali

۵. Ikeanyibe

۶. Okeke et al.

کوشش و تلاش برنامه‌ریزی شده همه‌جانبه از سوی افراد و مسئولان ذی‌ربط است که خود نیازمند بهبود شرایط کار و تغییر محرکه‌ها و روش‌های انگیزشی کارکنان، بهبود نظام‌ها، قوانین، بخشنامه‌ها، دستورالعمل‌ها، روش‌ها، فناوری و غیره هستند (لانگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). همچنین مهم‌ترین و عمده‌ترین عوامل کاهش بهره‌وری منابع انسانی، نامتوازن بودن درآمد و هزینه است که مهم‌ترین عامل در انگیزش سرمایه انسانی به‌شمار می‌آید. پایین بودن حقوق و دستمزد در قیاس با شاخص هزینه زندگی موجب کم‌کاری می‌شود که در نهایت، موجب خسته‌تر شدن نیروی کار، کاهش بازدهی و بروز مشکلات روحی و روانی برای نیروی کار در خانواده‌های آن‌ها شده، بر روی بهره‌وری سرمایه انسانی تأثیری منفی می‌گذارد (لانگ و همکاران، ۲۰۱۵).

حکاک و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی به بررسی تأثیر رهبری ناب بر بهره‌وری منابع انسانی با تأکید بر نقش میانجی سرمایه اجتماعی پرداختند. براساس نتایج پژوهش رهبری ناب تأثیر مثبت و معناداری بر سرمایه اجتماعی و بهره‌وری سرمایه انسانی داشت. رحمانی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی به ارائه الگوی مسائل اصلی بهبود بهره‌وری کارکنان شهرداری تهران (مورد مطالعه: معاونت خدمات شهری و محیط زیست) پرداختند. این پژوهش اکتشافی و کاربردی بود و در آن از راهبرد تحقیق آمیخته استفاده شد. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که عوامل موثر بر بهره‌وری در قالب پنج دسته اصلی عوامل فردی، عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی، عوامل فرهنگی و عوامل فناورانه طبقه‌بندی شدند. گرمو<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی به شناسایی مهم‌ترین روش‌های مدیریت منابع انسانی موثر بر افزایش بهره‌وری کارکنان پرداخت. در این پژوهش از روش آمیخته استفاده شده است. براساس نتایج پژوهش، واگذاری واضح مسئولیت، ثبات ساختار سازمانی و ترکیب کارکنان مهم‌ترین روش‌های مدیریت منابع انسانی موثر بر افزایش بهره‌وری کارکنان بودند. بالوانت و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی ارتباط بین آموزش و توسعه بر بهره‌وری

۱. Long et al.

۲. Gurmu

۳. Balwant et al.

کارکنان پرداختند. داده‌ها نیز از طریق آزمون‌های همبستگی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. براساس یافته‌های پژوهش حمایت سرپرست، انگیزه کارکنان برای یادگیری و مشارکت کارکنان رابطه بین جو آموزش و توسعه و بهره‌وری کارکنان را پشتیبانی کردند. کیانتو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی تاثیر مدیریت دانش بر بهره‌وری کارکنان پرداختند. داده‌ها از طریق معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. براساس نتایج پژوهش ایجاد و بهره‌گیری از دانش، تاثیر مثبت بر بهره‌وری کارکنان داشت.

### روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و توسعه‌ای است. از لحاظ جمع‌آوری داده کیفی است. همچنین از لحاظ روش به صورت توصیفی-تحلیلی با رویکرد اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش شامل بیانات مقام معظم رهبری، قرآن کریم، نهج‌البلاغه، مقالات داخلی و خارجی در حوزه بهره‌وری سرمایه انسانی و خبرگان دانشگاهی و اجرایی در دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی است. این پژوهش با نمونه‌گیری به صورت نظری انجام شد. نمونه‌گیری نظری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری ادامه می‌یابد. در این پژوهش با بررسی بیانات مقام معظم رهبری، قرآن کریم، نهج‌البلاغه، مقالات داخلی و خارجی در حوزه بهره‌وری سرمایه انسانی و مصاحبه ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی و اجرایی در دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی داده‌های پژوهش گردآوری شد. در پژوهش حاضر روایی به صورت محتوایی و بر اساس نظر خبرگان صاحب‌نظر در این حوزه بررسی شد. به این صورت که متخصصان مربوط بودن، واضح بودن و ساده بودن هر گویه را بر اساس یک طیف لیکرتی ۴ قسمتی مشخص می‌کنند. متخصصان مربوط بودن هر گویه را از نظر خودشان از ۱ «مربوط نیست»، ۲ «نسبتاً مربوط است»، ۳ «مربوط است»، تا ۴ «کاملاً مربوط است» مشخص کردند. حداقل مقدار قابل قبول برای شاخص CVI<sup>۲</sup> برابر با ۰/۷۵ است و اگر شاخص CVI گویه‌ای کمتر از ۰/۷۹ باشد آن گویه باید حذف شود. روایی محتوای الگوی

۱. Kianto et al.

۲. Content Validity Index

پژوهش ۸۲٪ به دست آمد. همچنین برای بررسی پایایی از پایایی بازآزمون استفاده شد، برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان اسناد و مصاحبه‌های انجام گرفته، چند سند و مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب شده و هر کدام از آنها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار کدگذاری شدند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از سند و مصاحبه‌ها با هم مقایسه شدند. در این پژوهش مقدار پایایی بازآزمون برابر ۸۵٪ است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

## یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

### الف: یافته‌های تحقیق

در پژوهش حاضر، پس از بررسی دقیق بیانات مقام معظم رهبری، قرآن کریم، نهج البلاغه، مقالات داخلی و خارجی و مصاحبه با خبرگان، داده‌های گردآوری شده طی سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و در نهایت کدگذاری انتخابی تحلیل شد و در نهایت نتایج حاصل در قالب الگوی مفهومی پژوهش جمع‌بندی گردید. جدول ۱ منابع و تعداد کدهای مستخرج شده در پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.

جدول ۱: منابع و تعداد کدهای مستخرج شده در پژوهش حاضر

تعداد کدهای مستخرج	منابع	اسناد و مصاحبه
۱۷۹۰	پایگاه اطلاع رسانی دفتر حفظ و نشر آثار مقام معظم رهبری	بیانات مقام معظم رهبری
۲۸۰	کتاب قرآن کریم	قرآن کریم
۴۱۲	کتاب نهج البلاغه	نهج البلاغه
۲۱۹۴	پایگاه‌های اطلاعاتی Sid- Magiran- Emerald- Science Direct- T&F	۲۱۰ مقاله داخلی و خارجی در حوزه بهره‌وری سرمایه انسانی
۱۹۰	خبرگان دانشگاهی و اجرایی در دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی	۸ مصاحبه
۴۸۶۶	-	مجموع



در مرحله کدگذاری باز، کلیه نکات کلیدی حاصل از بررسی دقیق بیانات مقام معظم رهبری، قرآن کریم، نهج البلاغه، مقالات داخلی و خارجی در حوزه بهره‌وری سرمایه انسانی و مصاحبه با خبرگان دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی به طور کامل ثبت شده است. سپس محقق به تفسیر هر یک از این نکات کلیدی و کدگذاری این نکات پرداخته است. جدول ۲ نمونه‌ای از کدگذاری باز در پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.

جدول ۲: نمونه‌ای از کدگذاری باز در پژوهش حاضر

کد اولیه	نکات کلیدی مصاحبه
توجه به نظرات کارشناسی	مدیر باید نظرات کارشناسی توجه کند، به‌عنوان مثال اگر می‌خواهد تصمیمی را بگیرد قطعاً باید نظر کارشناسان را جویا شود.
ایجاد انگیزه	آنگذر انگیزه برای نیروی انسانی ایجاد نماید که ادامه کار و توان ادامه کار برای او بهتر و راحت‌تر باشد.
بها دادن به نیروی انسانی	چندین راهکار وجود دارد که یک مدیر می‌تواند انجام دهد تا بهره‌وری نیروی انسانی خود را افزایش دهد، از جمله بها دادن به نیروی خود است.
مشورت	در جلسات از آن‌ها بیشتر استفاده کند، مشورت‌های بیشتری از آن‌ها گرفته شود.
توجه به نیازهای روحی و مالی کارکنان	با کارکنان به‌صورت انفرادی صحبت کند؛ نقاط ضعف کارکنان را شناسایی کند؛ این ضعف‌ها می‌تواند روحی باشد؛ می‌تواند مالی باشد.
تقسیم مدیریت بین نیروها	مدیر می‌تواند مدیریتش را بین نیروهای خود تقسیم کند؛ یعنی این امید در نیروهایش ایجاد شود و در کل یک رهبر دیکتاتورمآب نباشد.
طرح تشویقی	آیتم‌های تشویقی گذاشته شود؛ نه لزوماً مالی، به‌عنوان مثال پروژه‌های تعریف شود.
ارتقای شغلی	ارتقای شغلی را پیش‌بینی کند.
آموزش ضمن کار	چنانچه نیرو در ضمن کار خود آموزش ببیند، می‌تواند بسیار موثر و مفید باشد.
حمایت مدیر	حمایت مدیر از کارکنان باعث می‌شود کارکنان نیز از مدیر حمایت کنند؛ زمانی که رضایت دو طرفه می‌شود، بهره‌وری هم قطعاً افزایش می‌یابد.
کار تیمی	ما در دانشگاه بحثی داریم به‌عنوان مطالعات گروهی، صد در صد کار تیمی است؛ این نشان می‌دهد که در دانشگاه این موضوع بوده است و همچنان دارد کار می‌شود.
توجه به معیشت کارکنان	توجه به معیشت کارکنان، انگیزه بخش و عامل اساسی و به حرکت درآوردن است.
تخصص	اگر فردی قرار است در حوزه خاصی وارد سازمان شود، باید در آن حوزه متخصص باشد.
آموزش	برای او آموزش می‌گذارد، برای او دوره می‌گذارد، دوره‌های تعالی می‌گذارد.
تفویض اختیار	باید تا حدی اختیاراتی را به فرد داده شود تا بتواند اعمال نظر کند.
فناوری اطلاعات	در بحث بهره‌وری به روز بودن و داشتن فناوری اطلاعات خیلی مهم است؛ دسترسی به اطلاعات باعث کاهش اتلاف زمان می‌شود.

در مرحله کدگذاری محوری کلیه کدهای باز مستخرج از مرحله اول، براساس ارتباط با مفاهیم اصلی پژوهش در قالب محورهای اصلی جمع‌بندی شده‌اند. جدول ۳ نمونه‌ای از کدگذاری محوری در پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.

جدول ۳: نمونه‌ای از کدگذاری محوری در پژوهش حاضر

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	کد اولیه
محیط کاری مناسب	انعطاف‌پذیری محیط کار	جنبه حمایتی و انعطاف‌پذیری محیط کار	محیط کاری انعطاف‌پذیر
			حمایت محیط فیزیکی
			خلق فضاهای مثبت، حمایتی و رشددهنده
			محیط کاری حمایتی و نوآورانه
			محیط حمایتی
			محیط کاری حمایتی و مشارکتی
		جنبه اجتماعی محیط کار	جنبه اجتماعی محیط کار
			شرایط محیطی مناسب برای ارتباط و تعامل مناسب
			شرایط اجتماعی محیط کار
			شرایط روانی محیط کار
	شرایط روانی و اجتماعی محیط کار	جنبه روانی محیط کار	آرامش در محیط کاری
			توجه به سلامت روانی
			شرایط محیطی مناسب برای تمرکز
			رفاه روانی کارکنان
		جنبه اخلاقی محیط کار	معنویت در محیط کار
			محیط کاری اخلاقی
			شادابی محیط کار
			محیط شاد و انرژی‌زا
	شرایط بهداشتی و ایمنی محیط کار	شرایط بهداشتی محیط کار	پاکیزگی محیط کاری
			فضای بهداشتی
			مدیریت بهداشتی
			بالا بردن سطح بهداشت
			بهداشت شغلی
		شرایط سلامتی محیط کار	استانداردهای سلامتی در محیط کار
رفاه جسمانی			
توجه به سلامت فیزیکی			

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	کد اولیه
			ارگونومی
			بالا بردن سطح سلامت
			سلامت محیط کار
		شرایط ایمنی محیط کار	ایمنی کار
			مدیریت ایمنی
			ایمنی شغلی از لحاظ جسمی و روحی
			ایمنی محیط کار
			شرایط مناسب برای کار ایمن در محیط کار
			محیط کار ایمن
			ایمنی
			استانداردهای ایمنی در محیط کار
			شرایط مناسب برای کار ایمن

سومین مرحله در تحلیل داده‌بنیاد، کدگذاری انتخابی است. در این مرحله کدهای محوری مرحله قبل گروه‌بندی شدند. جدول ۴ کدگذاری انتخابی در پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.

#### جدول ۴: کدگذاری انتخابی در پژوهش حاضر

مقوله اصلی	مقوله فرعی	ابعاد
هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی مناسب	برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی	شرایط علی
	هدف‌گذاری و سیاست‌گذاری	
شایستگی سرمایه انسانی	شایستگی	
	ویژگی معنوی	
	ویژگی اخلاقی	
شایستگی مدیران	شایستگی	
	ویژگی معنوی	
	ویژگی اخلاقی	
محیط کاری مناسب	شرایط روانی و اجتماعی محیط کار	
	شرایط بهداشتی و ایمنی محیط کار	
	امکانات شغلی و رفاهی	
ضرورت بهره‌وری سازمانی و بهره‌وری سرمایه انسانی	جایگاه ویژه بهره‌وری در سازمان	
	نقش کلیدی بهره‌وری سرمایه انسانی در سازمان	
	نقش راهبردی سرمایه انسانی در بهره‌وری	
	بهره‌گیری مناسب از منابع سازمان	

مقوله فرعی	مقوله اصلی	ابعاد	
کارآمدی در جهت اثربخشی	کارآمدی، تعهد و دانش آفرینی	پدیده محوری	
تعهد عاطفی کارکنان به سازمان			
افزایش دانش و ایجاد فکری	ایجاد ارزش افزوده نسبت به زمان و هزینه		
نسبت ستاده سرمایه انسانی به کل ستاده			
استفاده بهینه از توانایی، استعداد و انگیزه			
حداکثر استفاده از کارکنان برای دستیابی به اثربخشی و کارایی	شرایط سیاسی، اجتماعی و اقتصادی	شرایط زمینه‌ای	
شرایط اقتصادی			
شرایط اجتماعی			
شرایط سیاسی			
تحولات محیطی			
اعتماد به نفس ملی			توجه به پیشرفت علمی در سطح ملی
نهضت علمی			
پیشرفت علمی			
توجه به مزایای بهره‌وری در سطح ملی			اولویت بهره‌وری در سطح ملی
توجه به بهره‌وری در سیاست‌های کلی نظام			
اهمیت نقش جوانان			بها دادن به سرمایه انسانی در سطح ملی
توجه به نخبگان			
اهمیت سرمایه انسانی در توسعه کشور			
فرهنگ بهره‌وری	فرهنگ بهره‌وری بر مبنای ارزش‌های ایرانی - اسلامی		
فرهنگ سازمانی			
فرهنگ اسلامی			
سبک مدیریت و رهبری	ویژگی مدیران و کارکنان	شرایط مداخله‌گر	
ویژگی‌های شخصی			
ویژگی سازمانی	ویژگی سازمانی		
شرایط محیط کاری			
مدیریت منابع انسانی			
آموزش تخصصی	آموزش تخصصی و تربیت فرهنگی		
تربیت معنوی و فرهنگی			
ارتقای انگیزه	ارتقای انگیزه و حمایت	راهبردها	
افزایش حمایت			
طراحی شغلی	طراحی و توسعه شغلی		
توسعه شغلی			

مقوله اصلی	مقوله فرعی	ابعاد
شایسته‌سالاری و مدیریت استعداد	گزینش افراد شایسته	
	مدیریت استعداد	
حمایت از نوآوری و مدیریت دانش	حمایت از نوآوری	
	مدیریت دانش	
سازماندهی و ضابطه‌گرایی مناسب	سازماندهی مناسب	
	ضابطه‌گرایی مناسب	
مدیریت عملکرد و نظام جبران خدمات مناسب	مدیریت عملکرد مناسب	
	نظام جبران خدمات مناسب	
افزایش مشارکت و تقویت روابط اجتماعی	افزایش مشارکت	
	تقویت روابط اجتماعی	
تلاش و مسئولیت‌پذیری	تلاش و جدیت	
	تعهد و مسئولیت‌پذیری	
توسعه مهارت و خلاقیت	توسعه دانش و مهارت	
	خلاقیت و نوآوری	
نگرش مثبت و روحیه همدلی	نگرش مثبت	
	روحیه دوستی و همدلی	
انضباط و آمادگی روحی و سازمانی	انضباط کاری و اخلاقی	
	آمادگی روحی، معنوی و سازمانی	
هدفمندی و سبک زندگی ایرانی-اسلامی	هدفمندی و اندیشه ورزی	
	سبک زندگی ایرانی-اسلامی	
اثربخشی سازمانی	سودآوری و اثربخشی سازمانی	
	نوآوری و رشد سازمانی	
کارایی سازمانی	ارتقای کیفیت و افزایش قدرت رقابتی	
	کاهش هزینه‌ها و بقای سازمانی	
ارتقای کیفی کارکنان	استفاده بهینه از منابع و کارایی سازمانی	
	رشد مهارت‌ها و قابلیت‌ها	
	افزایش رضایت، انگیزه و تعهد	

### ب: تجزیه و تحلیل یافته‌ها

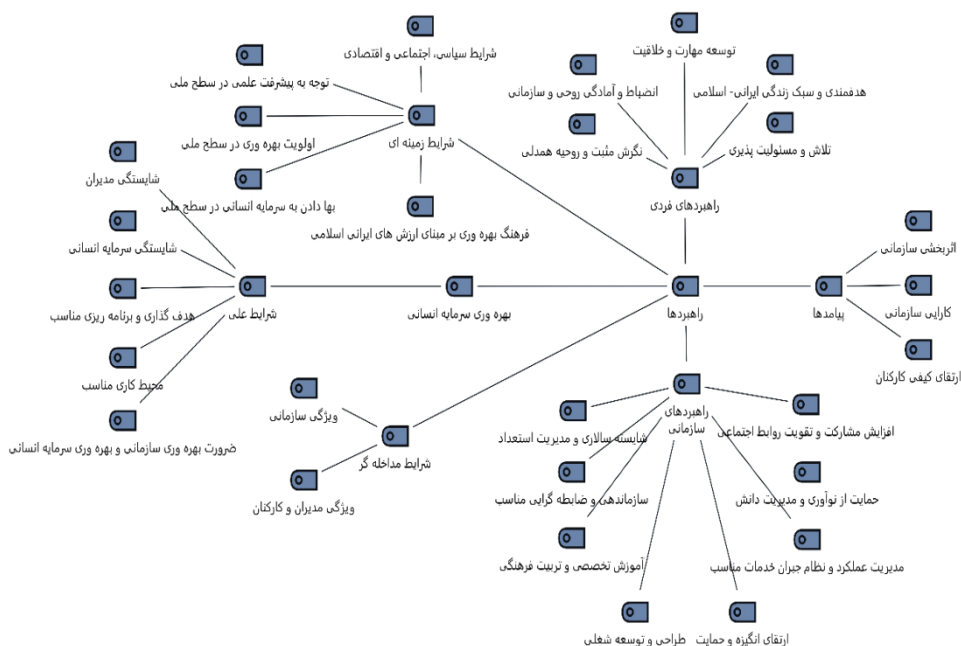
براساس نتایج، بهره‌وری سرمایه انسانی در قالب ۶ طبقه اصلی، منطبق بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد استخراج شد. در پژوهش حاضر ۴۸۶۶ کد اولیه، ۲۳۸ مفهوم، ۷۰ مقوله فرعی و

۲۹ مقوله اصلی شناسایی شد. جدول ۵ تعداد کدها، مفاهیم، مقولات فرعی و اصلی به دست آمده را نشان می‌دهد.

جدول ۵: تعداد کدها، مفاهیم، مقولات فرعی و اصلی به دست آمده در پژوهش حاضر

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	کد اولیه	
شرایط علی	۱۵	۸۱	۲۰۵۶	
پدیده محوری	۲	۶	۵۹	
شرایط زمینه‌ای	۱۵	۳۹	۵۲۶	
شرایط مداخله‌گر	۵	۱۶	۲۱۱	
راهبردها	۲۶	۸۰	۱۸۶۷	
پیامدها	۷	۱۶	۱۴۷	
مجموع	۷۰	۲۳۸	۴۸۶۶	

نمودار ۱ خروجی الگوی پژوهش در نرم‌افزار MAXQDA را نشان می‌دهد.



نمودار ۱: خروجی الگوی پژوهش در نرم‌افزار MAXQDA

## نتیجه گیری و پیشنهاد

هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی بهره‌وری سرمایه انسانی در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران (مطالعه موردی: دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی) است. بدین منظور پس از بررسی بیانات مقام معظم رهبری، قرآن کریم، نهج البلاغه، مقالات داخلی و خارجی در حوزه بهره‌وری سرمایه انسانی و همچنین مصاحبه‌های عمیق با خبرگان در دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی، مولفه‌های هریک از طبقات براساس رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد استخراج و مدل مفهومی تدوین شد. در پژوهش حاضر ۴۸۶۶ کد اولیه، ۲۳۸ مفهوم، ۷۰ مقوله فرعی و ۲۹ مقوله اصلی شناسایی شد.

براساس نتایج حاصل از پژوهش، ۵ مقوله اصلی برای شرایط علمی شناسایی شدند. اولین مقوله اصلی، هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی مناسب است. برنامه‌ریزی، زمان بندی و اولویت‌بندی با توجه به محدودیت منابع و امکانات سازمانی نقش موثری در مدیریت بهره‌وری سرمایه انسانی ایفا می‌نماید (کارتیک و راثو<sup>۱</sup>؛ ۲۰۱۹؛ پالوین و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷؛ پورسلطانی و همکاران، ۱۳۹۲؛ بیانات مقام معظم رهبری در ارتباط تصویری با مراسم مشترک دانش‌آموختگی دانشجویان دانشگاه‌های افسری نیروهای مسلح، مهر ۱۳۹۹). هدف‌گذاری و سیاست‌گذاری مناسب نیز نقش مهمی در بهره‌وری سرمایه انسانی دارند (مستریج و چیانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹؛ کیانتو و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸؛ حکاک و همکاران، ۱۴۰۰؛ ایران‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵). مقوله اصلی بعدی شایستگی سرمایه انسانی است. دانش، تخصص، مهارت و توانایی از مهم‌ترین شاخص‌های سرمایه انسانی در مسیر بهره‌وری سرمایه انسانی است (خاکسار، ۲۰۲۰؛ کیانتو، ۲۰۱۸؛ منصوری و دانیالی ده‌حوضی، ۱۳۹۸؛ نصیری و بهشتی‌راد، ۱۳۹۳؛ بیانات مقام معظم رهبری در دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر، مهر ۱۳۹۴). ویژگی‌های اخلاقی و معنوی نیز نقش مهمی در بهره‌وری سرمایه انسانی دارند (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار جمعی از استادان، نخبگان و پژوهشگران دانشگاه‌ها، خرداد ۱۳۹۸؛ بیانات مقام معظم رهبری در دانشگاه امام حسین (ع)،

۱. Karthik & Rao

۲. Palvin et al.

۳. Mesthrige & Chiang

۴. Kianto et al.

خرداد ۱۳۹۲). شایستگی مدیران از دیگر مقولات اصلی است. مهارت و تخصص مدیران از اثرگذارترین شاخص‌های سرمایه انسانی در مسیر بهره‌وری سرمایه انسانی است (غوش و همکاران، ۲۰۲۰؛ نظری و همکاران، ۱۳۹۶؛ بیانات مقام معظم رهبری در مراسم دانش‌آموختگی دانشجویان دانشگاه امام‌حسین(ع)، مهر ۱۳۹۹). ویژگی‌های اخلاقی و معنوی مدیران نیز نقش مهمی در بهره‌وری سرمایه انسانی دارند(حسینی و همکاران، ۱۳۹۵؛ بیانات مقام معظم رهبری در دیدار مسئولان نظام، اردیبهشت ۱۳۹۸). مقوله اصلی بعدی محیط کاری مناسب است. شرایط روانی و اجتماعی محیط کار از جمله محیط کاری حمایتی و انعطاف‌پذیر و شرایط شغلی و رفاهی محیط کار نقش موثری در مدیریت بهره‌وری سرمایه انسانی ایفا می‌کند (نابی و همکاران، ۲۰۲۰؛ مستریج و چیانگ، ۲۰۱۹؛ احمدزاده و بهلولی، ۱۳۹۹؛ لاجوردی و همکاران، ۱۳۹۴). ضرورت بهره‌وری سازمانی و بهره‌وری سرمایه انسانی از دیگر مقولات اصلی است. اهمیت بهره‌وری سازمانی و بهره‌وری سرمایه انسانی در سازمان و نقش راهبردی سرمایه انسانی در سازمان از عوامل تاثیرگذار بر بهره‌وری سرمایه انسانی است (لیو و همکاران، ۲۰۲۰؛ احمدزاده و بهلولی، ۱۳۹۹؛ اخوان و کاظمی، ۱۳۹۸). براساس نتایج حاصل از پژوهش، ۲ مقوله اصلی برای پدیده محوری شناسایی شدند. اولین مقوله اصلی، کارآمدی، تعهد و دانش‌آفرینی است. بهره‌وری سرمایه انسانی رسیدن و دستیابی به وظایف خاص با توجه به استانداردهای از پیش تعیین شده با سرعت، دقت، کامل و حداقل هزینه است (نابی و همکاران، ۲۰۲۰؛ چنگیزی و همکاران، ۱۳۹۸؛ سیدنقوی و همکاران، ۱۳۹۶). مقوله اصلی بعدی ایجاد ارزش افزوده نسبت به زمان و هزینه شناسایی است. بهره‌وری سرمایه انسانی حداکثر استفاده مناسب از نیروی انسانی برای حرکت در جهت اهداف سازمان با کمترین زمان و حداقل هزینه است (اکبری و همکاران، ۱۳۹۹؛ حسین‌وردی و دورودیان، ۱۳۹۹).

براساس نتایج حاصل از پژوهش، ۵ مقوله اصلی برای شرایط زمینه‌ای شناسایی شدند. اولین مقوله اصلی، شرایط سیاسی، اجتماعی و اقتصادی است. شرایط اقتصادی از جمله درآمد سرانه و فاصله طبقاتی می‌تواند بر بهره‌وری سرمایه انسانی تاثیرگذار

۱. Ghosh et al.

۲. Nappi et al.

۳. Liu et al.



باشد (اسنیوکی و سارکان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴؛ نوری و همکاران، ۱۳۹۸). شرایط اجتماعی از جمله تنوع و تعدد فرهنگی و اعتماد نهادی و مشارکت مدنی می‌تواند بر بهره‌وری سرمایه انسانی تاثیرگذار باشد (باکاس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹؛ چنگیزی و همکاران، ۱۳۹۸). توجه به پیشرفت علمی در سطح ملی از دیگر مقولات اصلی است. ارتباط صنعت و دانشگاه و توجه به تحقیق و توسعه می‌تواند بر بهره‌وری سرمایه انسانی تاثیرگذار باشد (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با نخبگان و استعدادهای برتر علمی، مهر ۱۳۹۷). اولویت بهره‌وری در سطح ملی نیز از مقولات اصلی است. توجه به مزایای بهره‌وری از جمله بهبود رفاه ملی و توسعه اقتصادی می‌تواند بر بهره‌وری سرمایه انسانی تاثیرگذار باشد (باکاس و همکاران، ۲۰۱۹؛ اسنیوکی و سارکان، ۲۰۱۴؛ بنسبردی و اسماعیلی، ۱۳۹۷؛ افروزی و توکلی، ۱۳۹۵). توجه به بهره‌وری در سیاست‌های کلی نظام و الزام دستگاه‌ها در حوزه بهره‌وری می‌تواند بر بهره‌وری سرمایه انسانی تاثیرگذار باشد (فرهادی و لطفی، ۱۳۹۸؛ افروزی و توکلی، ۱۳۹۵). بها دادن به سرمایه انسانی در سطح ملی نیز از مقولات اصلی است. توجه به ظرفیت سرمایه انسانی جوان، توجه به نخبگان و درک اهمیت سرمایه انسانی در رشد و توسعه کشور می‌تواند نقش موثری بر بهره‌وری سرمایه انسانی ایفا کند (نظری و همکاران، ۱۳۹۶؛ ارجمندی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۵؛ بیانات مقام معظم رهبری در مراسم دانش‌آموختگی دانشجویان دانشگاه‌های افسری ارتش، مرداد ۱۳۹۶؛ بیانات مقام معظم رهبری در ارتباط تصویری با مجموعه‌های تولیدی، اردیبهشت ۱۳۹۹). فرهنگ بهره‌وری بر مبنای ارزش‌های ایرانی - اسلامی از دیگر مقولات اصلی است. فرهنگ سازمانی می‌تواند از عوامل اثرگذار بر بهره‌وری سرمایه انسانی باشد (باکاس و همکاران، ۲۰۱۹؛ سینگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹؛ سهراب و همکاران، ۱۳۹۹). فرهنگ اسلامی و در نظر گرفتن کار به‌عنوان به ارزش دینی و ملی در سطح کشور نیز می‌تواند از عوامل اثرگذار بر بهره‌وری سرمایه انسانی باشد (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار کارگران نمونه سراسر کشور، اردیبهشت ۱۳۸۹).

براساس نتایج حاصل از پژوهش، ۲ مقوله اصلی برای شرایط مداخله‌گر شناسایی شدند. اولین مقوله اصلی ویژگی مدیران و کارکنان است. سبک مدیریت و رهبری و اهداف و

---

۱. Sniukiene & Sarkane

۲. Bakas et al.

۳. Singh

سیاست‌های مدیریتی می‌تواند بر بهره‌وری سرمایه انسانی تاثیرگذار باشند (کارتیک و رائو، ۲۰۱۹؛ احمدزاده و بهلولی، ۱۳۹۹؛ رحمان سرشت و همکاران، ۱۳۹۶). ویژگی‌های شخصی کارکنان از جمله سلامت جسمانی و روانی و تجربه و تحصیلات نیز می‌تواند از عوامل اثرگذار بر بهره‌وری سرمایه انسانی باشند (تان و اولار<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱؛ سینگ، ۲۰۱۹؛ دلبری و همکاران، ۱۳۹۹؛ ازوجی و همکاران، ۱۳۹۸). ویژگی‌های سازمان از دیگر مقولات اصلی است. کیفیت محیط کاری و شیوه عملکرد مدیریت منابع انسانی می‌تواند بر بهره‌وری سرمایه انسانی تاثیرگذار باشند (نایی و همکاران، ۲۰۲۰؛ مستریج و چیانگ، ۲۰۱۹؛ نظری و همکاران، ۱۳۹۶؛ سرلک و همکاران، ۱۳۹۴). رسالت و سیاست‌های سازمان، ترکیب نیروی کار و تنوع فرهنگی نیز می‌تواند از عوامل اثرگذار بر بهره‌وری سرمایه انسانی باشند (کارتیک و رائو، ۲۰۱۹؛ گرمو و ایبینو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸؛ قدوسی، ۲۰۱۵).

براساس نتایج حاصل از پژوهش، ۱۳ مقوله اصلی برای راهبردها شناسایی شدند. ۸ مقوله اصلی مرتبط با راهبردهای سازمانی و ۵ مقوله اصلی مرتبط با راهبردهای فردی هستند. اولین مقوله اصلی آموزش تخصصی و تربیت فرهنگی است. آموزش و ارتقای دانش و مهارت نیروی انسانی می‌تواند نقش موثری بر ارتقای بهره‌وری سرمایه انسانی داشته باشد (سوبرامونی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹؛ سینگ، ۲۰۱۹؛ رحمان سرشت و همکاران، ۱۳۹۶؛ لاجوردی و همکاران، ۱۳۹۵؛ بیانات مقام معظم رهبری در مراسم مشترک دانش‌آموختگی دانشجویان دانشگاه‌های افسری نیروهای مسلح، مهر ۱۴۰۰؛ بیانات مقام معظم رهبری در ارتباط تصویری با مجموعه‌های تولیدی، اردیبهشت ۱۳۹۹). تربیت معنوی و فرهنگی از جمله آموزش معنوی و برگزاری اردوهای فرهنگی و زیارتی جهت تقویت هویت ملی و توسعه فرهنگ معنویت و اخلاق می‌تواند نقش موثری بر ارتقای بهره‌وری سرمایه انسانی داشته باشد (افروزنیا و توکلی، ۱۳۹۵؛ بیانات مقام معظم رهبری در دیدار جمعی از اساتید دانشگاه‌ها، خرداد ۱۳۹۵). ارتقای انگیزه و حمایت از دیگر مقولات اصلی است. ارتقای انگیزه از جمله توسعه روحی و روانی و به کارگیری مشوق‌های مالی و غیرمالی می‌تواند بر ارتقای بهره‌وری سرمایه انسانی اثرگذار باشد (باکاس و همکاران، ۲۰۱۹؛ سینگ، ۲۰۱۹؛ غفاری و

۱. Tan & olaore

۲. Gurmu & Aibinu

۳. Subramony et al.

همکاران، ۱۳۹۹؛ صادقی و همکاران، ۱۳۹۷). حمایت از جمله توجه و احترام به کارکنان و توجه به نیازهای شخصی آنان نیز می‌تواند از عوامل اثرگذار بر ارتقای بهره‌وری سرمایه انسانی باشد (هریس<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰؛ سویرامونی و همکاران، ۲۰۲۰؛ ما و همکاران، ۲۰۲۰؛ حکاک و همکاران، ۱۴۰۰؛ صادقی و همکاران، ۱۳۹۷؛ بیانات مقام معظم رهبری در دیدار جمعی از کارگران سراسر کشور، اردیبهشت ۱۳۹۴).

افزایش مشارکت و تقویت روابط اجتماعی از دیگر مقولات اصلی است. افزایش مشارکت از جمله تفویض اختیار و کار تیمی می‌تواند بر ارتقای بهره‌وری سرمایه انسانی اثرگذار باشد (سینگ، ۲۰۱۹؛ پوتری و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷؛ الماسی و همکاران، ۱۳۹۸؛ نظری و همکاران، ۱۳۹۶). تقویت روابط اجتماعی از جمله ایجاد جو همدلی، همکاری و اعتماد متقابل می‌تواند از عوامل اثرگذار بر ارتقای بهره‌وری سرمایه انسانی باشد (ما و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰؛ سینگ، ۲۰۱۹؛ حکاک و همکاران، ۱۴۰۰؛ وحدتی و همکاران، ۱۳۹۶). مدیریت عملکرد و نظام جبران خدمات مناسب از دیگر مقولات اصلی است. مدیریت عملکرد از جمله ارزیابی عملکرد، نظارت و کنترل و ارائه بازخورد می‌تواند بر ارتقای بهره‌وری سرمایه انسانی اثرگذار باشد (کیانتو و همکاران، ۲۰۱۸؛ سهراب و همکاران، ۱۳۹۹؛ رحمان سرشت و همکاران، ۱۳۹۶). نظام جبران خدمات مناسب از جمله حقوق و دستمزد مناسب و سیاست‌های دستمزدی متناسب با شرایط اقتصادی و اجتماعی می‌تواند از عوامل اثرگذار بر ارتقای بهره‌وری سرمایه انسانی باشد (سینگ، ۲۰۱۹؛ سهراب و همکاران، ۱۳۹۹؛ بیانات مقام معظم رهبری در دیدار کارگران، اردیبهشت ۱۳۹۸). شایسته‌سالاری و مدیریت استعداد از دیگر مقولات اصلی است. شایسته‌سالاری و بهره‌گیری از نخبگان می‌تواند بر ارتقای بهره‌وری سرمایه انسانی اثرگذار باشد (عرب‌پور و نیک‌پور، ۱۳۹۳؛ آذر و همکاران، ۱۳۹۱). مدیریت استعداد و جانشین‌پروری نیز می‌تواند از عوامل اثرگذار بر ارتقای بهره‌وری سرمایه انسانی باشد (لطفی و همکاران، ۱۳۹۶؛ حسینی و همکاران، ۱۳۹۵). حمایت از نوآوری و مدیریت دانش از دیگر مقولات اصلی است. حمایت از خلاقیت و نوآوری و تحول‌گرایی می‌تواند بر ارتقای بهره‌وری سرمایه انسانی اثرگذار باشد (سینگ، ۲۰۱۹؛ پالوین و

---

۱. Harris

۲. Putri et al.

۳. Ma et al.

همکاران، ۲۰۱۷؛ رحمان‌سرشت و همکاران، ۱۳۹۶؛ افروزنیا و توکلی، ۱۳۹۵). مدیریت دانش و یادگیری سازمانی می‌تواند از عوامل اثرگذار بر ارتقای بهره‌وری سرمایه انسانی باشد (تان و اولار، ۲۰۲۱؛ لیو و همکاران، ۲۰۲۰؛ سرلک و همکاران، ۱۳۹۴). طراحی و توسعه شغلی از دیگر مقولات اصلی است. طراحی شغلی، وضوح نقش و تناسب شغل و شاغل می‌تواند بر ارتقای بهره‌وری سرمایه انسانی اثرگذار باشد (هریس، ۲۰۲۰؛ سینگ، ۲۰۱۹؛ حسین‌وردی و دورودیان، ۱۳۹۹؛ لاجوردی و همکاران، ۱۳۹۴). توسعه شغلی، غنی‌سازی شغلی و توجه به فرصت پیشرفت می‌تواند از عوامل اثرگذار بر ارتقای بهره‌وری سرمایه انسانی باشد (یانگ و چن، ۲۰۱۸؛ نظری و همکاران، ۱۳۹۶؛ بیانات مقام معظم رهبری در دیدار کارگران، اردیبهشت ۱۳۹۲). سازماندهی و ضابطه‌گرایی مناسب از دیگر مقولات اصلی است. سازماندهی، هماهنگی و بهبود سیستم‌ها و روش‌ها می‌تواند بر ارتقای بهره‌وری سرمایه انسانی اثرگذار باشد (مستریج و چیانگ، ۲۰۱۹؛ حکاک و همکاران، ۱۴۰۰). ضابطه‌گرایی و انضباط می‌تواند از عوامل اثرگذار بر ارتقای بهره‌وری سرمایه انسانی باشد (افروزنیا و توکلی، ۱۳۹۵؛ بیانات مقام معظم رهبری در مراسم مشترک دانش‌آموختگی دانشجویان دانشگاه‌های افسری نیروهای مسلح، مهر ۱۴۰۰).

تلاش و مسئولیت‌پذیری نیز از مقولات اصلی است. تلاش مستمر، جدیت و دوری از تنبلی و تعلل می‌تواند بر ارتقای بهره‌وری سرمایه انسانی اثرگذار باشد (رحمان‌سرشت و همکاران، ۱۳۹۶؛ بیانات مقام معظم رهبری در هشتمین مراسم دانش‌آموختگی دانشجویان دانشگاه‌های افسری ارتش، آبان، ۱۳۹۳؛ بیانات مقام معظم رهبری در دیدار کارگران در گروه صنعتی مینا، اردیبهشت ۱۳۹۳). تعهد و مسئولیت‌پذیری می‌تواند از عوامل اثرگذار بر ارتقای بهره‌وری سرمایه انسانی باشد (هریس، ۲۰۲۰؛ ارجمندی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۵؛ بیانات مقام معظم رهبری در دیدار جمعی از کارکنان نیروی هوایی ارتش، بهمن ۱۳۷۹). توسعه مهارت و خلاقیت از دیگر مقولات اصلی است. توسعه دانش و مهارت می‌تواند از عوامل اثرگذار بر ارتقای بهره‌وری سرمایه انسانی باشد (بریت و همکاران، ۲۰۱۹؛ نظری و همکاران، ۱۳۹۶؛ بیانات مقام معظم رهبری در دانشگاه افسری امام حسین (ع)، خرداد ۱۳۹۰؛ بیانات مقام معظم رهبری در دانشگاه هوایی شهید ستاری، دی ۱۳۸۱). خلاقیت و نوآوری نیز می‌تواند بر ارتقای

بهره‌وری سرمایه انسانی اثرگذار باشد (تان و اولار، ۲۰۲۱؛ لیو و همکاران، ۲۰۲۰؛ احمدی، ۱۳۹۵؛ بیانات مقام معظم رهبری در دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره)، شهریور ۱۳۹۷؛ بیانات مقام معظم رهبری در هشتمین مراسم دانش‌آموختگی دانشجویان دانشگاه‌های افسری ارتش، آبان ۱۳۹۳). انضباط و آمادگی روحی و سازمانی از دیگر مقولات اصلی است. آمادگی معنوی از جمله تعمیق معارف دینی و معارف انقلابی و آمادگی مدیریتی، انضباطی می‌تواند بر ارتقای بهره‌وری سرمایه انسانی اثرگذار باشد (بیانات مقام معظم رهبری در مراسم دانش‌آموختگی دانشجویان دانشگاه امام حسین (ع)، مهر ۱۳۹۹؛ بیانات مقام معظم رهبری در مراسم دانش‌آموختگی دانشجویان دانشگاه‌های افسری ارتش، مهر ۱۳۹۵). انضباط کاری و اخلاقی می‌تواند از عوامل اثرگذار بر ارتقای بهره‌وری سرمایه انسانی باشد (کیانتو و همکاران، ۲۰۱۸؛ حسینی و همکاران، ۱۳۹۵؛ بیانات مقام معظم رهبری در پایگاه دریایی نوشهر، اردیبهشت ۱۳۷۲). نگرش مثبت و روحیه همدلی از دیگر مقولات اصلی است. روحیه دوستی و همدلی می‌تواند بر ارتقای بهره‌وری سرمایه انسانی اثرگذار باشد (فرناندز، ۲۰۱۹؛ کیانتو، ۲۰۱۸). نگرش مثبت از جمله دلبستگی به محیط کار و علاقه و اشتیاق به کار می‌تواند از عوامل اثرگذار بر ارتقای بهره‌وری سرمایه انسانی باشد (ناپی و همکاران، ۲۰۲۰؛ هریس، ۲۰۲۰؛ رحیمی، ۱۳۹۹). هدفمندی و سبک زندگی ایرانی-اسلامی از دیگر مقولات اصلی است. نگاه ارزشی از جمله پایبندی به ارزش‌های اخلاقی و سبک زندگی اسلامی می‌تواند بر ارتقای بهره‌وری سرمایه انسانی اثرگذار باشد (بیک‌زاده و همکاران، ۱۴۰۰؛ بیانات مقام معظم رهبری در دیدار وزیر و کارکنان وزارت اطلاعات، خرداد ۱۳۶۸). هدفمندی و اندیشه‌ورزی می‌تواند از عوامل اثرگذار بر ارتقای بهره‌وری سرمایه انسانی باشد (بیانات مقام معظم رهبری در ششمین همایش ملی نخبگان جوان، مهر ۱۳۹۱). براساس نتایج حاصل از پژوهش، ۳ مقوله اصلی برای پیامدها شناسایی شدند. اولین مقوله اصلی اثربخشی سازمانی است. موفقیت سازمان و نتایج راهبردی و مالی از پیامدهای بهره‌وری سرمایه انسانی است (هریس، ۲۰۲۰؛ لیو و همکاران، ۲۰۲۰؛ نظری و همکاران، ۱۳۹۶؛ سیدنقوی و همکاران، ۱۳۹۶). نوآوری و ارتقای کیفیت نیز از پیامدهای بهره‌وری سرمایه انسانی است (لیو و همکاران، ۲۰۲۰؛ فرهادی و سیاری، ۱۴۰۰؛ مطلبی و همکاران، ۱۳۹۸). کارایی سازمانی از دیگر مقولات اصلی است. استفاده بهینه منابع و کاهش هزینه‌ها از پیامدهای بهره‌وری سرمایه انسانی

است (ما و همکاران، ۲۰۲۰؛ فرهادی و سیاری، ۱۴۰۰؛ الماسی و همکاران، ۱۳۹۸). ارتقای کیفی کارکنان نیز از مقولات اصلی است. رشد مهارت‌ها و قابلیت‌ها از پیامدهای بهره‌وری سرمایه انسانی است (اوبنگ و بوچی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸؛ مطلبی و همکاران، ۱۳۹۸). افزایش رضایت، انگیزه و تعهد کارکنان نیز از پیامدهای بهره‌وری سرمایه انسانی است (سوبرامونی و همکاران، ۲۰۲۰؛ مطلبی و همکاران، ۱۳۹۸؛ صیادی و همکاران، ۱۳۹۴).

براساس نتایج پژوهش حاضر پیشنهادهای زیر برای پژوهشگران آینده ارائه می‌شود:

- انجام پژوهش با رویکرد تطبیقی در بهره‌وری سرمایه انسانی؛ با توجه به آنکه مفهوم بهره‌وری سرمایه انسانی از دسته موضوعاتی است که در بستر فرهنگی و اجتماعی ماهیت نسبتاً متفاوتی دارد. ضروری است پژوهشگران مطالعاتی تطبیقی در این حوزه را انجام دهند. این مطالعات تطبیقی می‌تواند شرایط و سیاست‌های بهره‌وری سرمایه انسانی را در ایران و کشورهای موفق در این حوزه مورد مطالعه قرار دهند و در نتیجه در جهت پیشرفت کشور در این حوزه گام موثری بردارند.
- انجام پژوهش با رویکرد تحلیل مروری در حوزه بهره‌وری سرمایه انسانی؛ با توجه به اینکه مطالعات متعددی در حوزه بهره‌وری سرمایه انسانی با روش‌های کمی و کیفی به انجام رسیده است. پژوهشگران می‌توانند با استفاده از روش تحلیل مروری، یافته‌های مطالعات پیشین را بررسی کرده و به الگوی جامعی در این حوزه دست یابند.

• انجام هر نوع تحقیق کاربردی به دلیل وجود متغیرهای خارجی و داخلی تأثیرگذار، محدودیت‌هایی را برای محقق ایجاد می‌کند که غیر قابل کنترل است؛ از این‌رو، در نتیجه‌گیری می‌تواند تأثیر قابل ملاحظه‌ای داشته باشد؛ محدودیت‌های این پژوهش را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:

- با توجه به اینکه تعریف مشخص و واحدی از مفهوم بهره‌وری سرمایه انسانی در بین مطالعات و پژوهشگران در حوزه بهره‌وری سرمایه انسانی وجود ندارد، تعدد

برداشت‌های خبرگان از مفهوم بهره‌وری سرمایه انسانی، از چالش‌های جدی این حوزه بوده و کار را برای گردآوری دقیق و عمیق اطلاعات مشکل می‌کرد.

- از دیگر محدودیت‌های پژوهش‌های کیفی این است که امکان تفاسیر مختلف از پدیده مورد بررسی وجود دارد؛ به همین دلیل، تفسیر صورت گرفته از پدیده بهره‌وری سرمایه انسانی در پژوهش حاضر تنها یکی از تفاسیر ممکن و پذیرفتنی در مورد آن است و امکان وجود تفاسیری دیگر از آن دور از انتظار نیست.

## فهرست منابع و مآخذ

### الف. منابع فارسی

- ابطحی، حسین و کاظمی، بابک (۱۳۹۴)، بهره‌وری (اصول، مبانی، روش‌های افزایش و اندازه-گیری)، تهران: نشر فوزان.
- احمدزاده، محمد و بهلولی، نادر (۱۳۹۹)، شناسایی تاثیر عوامل ورودی، پردازش و خروجی بر بهره‌وری منابع انسانی با رویکرد آمیخته (مورد مطالعه: شهرداری استان آذربایجان شرقی)، مدیریت سازمان‌های دولتی، ۸(۲): ۸۳-۹۶.
- ارجمندی‌نژاد، آفاق (۱۳۹۵)، طراحی و تدوین الگوی بهره‌وری منابع انسانی در بستر اسلامی (مورد مطالعه: سازمان شهرداری مشهد)، رساله دکتری، دانشگاه سیستان و بلوچستان.
- افروزیان، علی و توکلی، عبدالله (۱۳۹۵)، بررسی تطبیقی بهره‌وری نیروی کار در ایران، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۸(۴): ۱۰۵-۱۲۵.
- بنسبردی، علی و اسماعیلی‌ثانی، محسن (۱۳۹۷)، مطالعه اثر رهبری تحول‌گرا بر بهره‌وری نیروی انسانی با توجه نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی کارکنان (مطالعه موردی: وزارت ورزش و جوانان)، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۵(۴): ۳۱-۴۴.
- بهنود، تکتم (۱۳۹۶)، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر بهره‌وری کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه امام رضا (ع).
- پدرام، محسن (۱۳۹۰)، ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی، توسعه سرمایه انسانی، ۱۸۱: ۱۹-۲۳.
- حکاک، محمد؛ مومنی‌مفرد، معصومه؛ ساعدی، عبدالله (۱۴۰۰)، تاثیر رهبری ناب بر بهره‌وری منابع انسانی با تاکید بر نقش میانجی سرمایه اجتماعی، مدیریت بهره‌وری، ۱۵(۲).
- دلبری، سمیرا؛ رجایی‌پور، سعید؛ عابدینی، یاسمین (۱۳۹۹)، شناسایی عوامل کلیدی بهره‌وری کارکنان ستادی دانشگاه (مورد مطالعه: دانشگاه‌های قم)، پژوهش‌های منابع انسانی، ۱۲(۱): ۹-۳۵.
- رحمان‌سرشت، حسین؛ شاکری، المیرا؛ شکری، عبدالحسین (۱۳۹۶)، اثر سلامت سازمانی و خلاقیت کارکنان بر بهره‌وری کارکنان با استفاده از مدل‌سازی ساختاری، مدیریت بهره‌وری، ۱۱(۴۲): ۳۷-۶۰.
- رحمانی، مهدی؛ هارتونیان، ولادیمیر؛ مرتضوی، مهدی؛ رجب‌زاده قطری، علی (۱۳۹۸)، الگوی مسائل اصلی بهبود بهره‌وری کارکنان شهرداری تهران (مورد مطالعه: معاونت خدمات شهری و محیط زیست)، مدیریت بهره‌وری، ۱۳(۵۰): ۱۹-۴۹.



- رحیمی اقدام، صمد (۱۳۹۹)، بازاریابی درونی و بهره‌وری کارکنان با نقش میانجی رفتار تسهیم دانش در صنعت هتل داری، مدیریت بهره‌وری، ۱۴(۵۴): ۱۷۱-۱۴۸.
- رضائیان، علی (۱۳۹۱)، مدیریت مبانی رفتار سازمانی، تهران: نشر سمت.
- ساعتچی، محمود (۱۳۹۷)، روان‌شناسی بهره‌وری راهبردی، تهران: نشر ویرایش.
- سرلک، محمدعلی؛ کشاورز، الهام؛ کشاورز، آرزو (۱۳۹۴)، بررسی وضعیت بهره‌وری در دو حوزه (منابع انسانی و مالی) در صنعت بانکداری، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۷(۴): ۲۱۴-۱۹۱.
- سعدیانی، زینب (۱۳۹۵)، رابطه سرمایه اجتماعی با میزان بهره‌وری منابع انسانی: مطالعه سازمان خدمات اجتماعی شهرداری تهران، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
- سهراب، حمیدرضا؛ غلامرضایی، داود؛ بحرینی، صادق (۱۳۹۹)، بررسی رابطه بین اعتقاد به مفهوم برکت و بهره‌وری نیروی انسانی، مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی، ۹(۱۵).
- سیدنقوی، میرعلی؛ قربانی‌زاده، وجه‌الله؛ قربانی‌پاچی، عقیل (۱۳۹۶)، رابطه سبک‌های مدیریت تعارض با بهره‌وری نیروی انسانی در بانک سینا، مدیریت بهره‌وری، ۱۱(۴۳): ۷-۴۴.
- صادق، سهراب؛ مطلبی‌ورکانه، ابوطالب؛ علی‌پور درویش، زهرا؛ صالحی صدقیانی، جمشید؛ محمدی‌مقدم، یوسف (۱۳۹۸)، ارائه مدل مفهومی بهره‌وری سرمایه انسانی در نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران، آموزش علوم دریایی، ۶(۱): ۷۳-۵۷.
- صدراقتی، سعید (۱۳۹۱)، بررسی عوامل موثر در افزایش بهره‌وری منابع انسانی فدارسیون‌های ورزشی منتخب و ارائه الگو، رساله دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.
- غفاری‌زنوزی، مهرداد؛ محبی، سراج‌الدین؛ دانش‌فرد، کرم‌اله (۱۳۹۹)، ارائه الگوی سیستمی ارتقای بهره‌وری منابع انسانی در دانشگاه با رویکرد دیماتل فازی (مطالعه موردی: واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان آذربایجان شرقی)، مدیریت بهره‌وری، ۱۴(۵۴): ۱۴۵-۱۲۲.
- فرهادی، علی و سیاری، حبیب‌الله (۱۴۰۰)، واکاوی الزامات ارتقای بهره‌وری سرمایه‌های انسانی سازمان‌های دفاعی بر مبنای بیانات مقام معظم رهبری، مطالعات منابع انسانی، ۱۱(۱): ۷۲-۵۴.
- فنجان‌چی، مریم؛ صدری، آرزو؛ سعیدی، شهرام (۱۳۹۲)، افزایش بهره‌وری نیروی انسانی با استفاده از مدل‌های تصمیم‌گیری چند معیاره فازی در شرکت سیمان صوفیان، فناوری سیمان، ۵۹-۴۹.
- لاجوردی، سمانه (۱۳۹۵)، شناخت الگوی ذهنی خبرگان از عوامل اثرگذار در بهره‌وری منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی کشور، رساله دکتری، دانشگاه فردوسی مشهد.
- محسنی، علیرضا؛ زنجانی، حبیب‌الله؛ طالقانی، متین (۱۳۹۱)، بیگانگی از کار و تاثیر آن بر بهره‌وری نیروی کار، مهندسی مدیریت، ۸۷-۸۲.

- هرسی، پاول و بلانچارد، کنت (۱۳۸۹)، مدیریت رفتار سازمانی: کاربرد منابع انسانی، ترجمه علی علاقه‌بند، تهران: نشر امیرکبیر.

### ب. منابع انگلیسی

- Adeinat, I., & Kassim, N. (۲۰۱۹). Extending the service profit chain: The mediating effect of employee productivity. *International Journal of Quality & Reliability Management*, ۳۶(۵), ۷۹۷-۸۱۴.
- Bakas, D., Kostis, P., & Petrakis, P. (۲۰۲۰). Culture and labor productivity: An empirical investigation. *Economic Modelling*, ۸۵, ۲۳۳-۲۴۳.
- Breit, E., Song, X., Sun, L. & Zhang, J. (۲۰۱۹). CEO power and labor productivity. *Accounting Research Journal*, ۳۲(۲), ۱۴۸-۱۶۵.
- Chhetri, P., Gekara, V., Manzoni, A. & Montague, A. (۲۰۱۸). Productivity benefits of employer-sponsored training: A study of the Australia transport and logistics industry. *Education + Training*, ۶۰(۹), ۱۰۰۹-۱۰۲۵.
- Clements- Croome, D. (۲۰۱۵). Creative and productivite workplace: A review. *Intelligent Buildings International*, ۷(۴), ۱-۲۰.
- Coetsee, L. D. (۲۰۱۹). *Peak performance and educational productivity (a practical guide for the creation of a motivating climate)*. ۲nd ed. Potchefstroom: Van Schaik.
- Ferreira, A. (۲۰۰۹). Effect of online social networking on employee productivity. *South African Journal of Information Management*, ۱۱(۱), ۱-۱۱.
- Ghosh, D., Huang, X., & Sun, L. (۲۰۲۰). Managerial Ability and Employee Productivity, Burney, L.L. (Ed.) *Advances in Management Accounting*. *Advances in Management Accounting*, ۳۲.
- Guner, N., Parkhomenko, A., & Ventura, G. (۲۰۱۸). Managers and productivity differences. *Review of Economic Dynamics*, ۲۹, ۲۵۶-۲۸۲.
- Gurm, A., & Aibinu, A. (۲۰۱۸). Survey of management practive enhancing labour productivity in multi- storey building construction projects. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Jones, D. C., Kalmi, P., & Kauhanen, A. (۲۰۰۶). Human resource management policies and productivity: new evidence from an econometric case study. *Oxford Review of Economic Policy*, ۲۲ (۴), ۵۲۶-۵۳۸.
- Karthik, D., & Rao, K. (۲۰۱۹). Identifying the significant factors affecting the masonry labor productivity in building construction projects in India. *International Journal of Construction Management*.
- Kianto, A., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., & Ali, M. (۲۰۱۹). The impact of knowledge management on knowledge worker productivity. *Baltic Journal of Management*, ۱۴(۲), ۱۷۸-۱۹۷.
- Kien, B. T. (۲۰۱۲). *Factors affecting the fluctuation of labour productivity in the construction projects*. Master Thesis, University of Economics, Vietnam.
- Kim, Y., Choe, E., Lee, B., & Seo, J. (۲۰۱۹). Understanding Personal Productivity, How Knowledge Workers Define, Evaluate, and Reflect on Their Productivity. *Human Factors in Computing Systems Proceedings*, ۶۱۵, ۱-۱۲.

- Levy, P. E., Tseng, S. T., Rosen, C. C., & Lueke, S. B. (۲۰۱۷). Performance management: A marriage between practice and science—Just say “I do”. *Personnel and Human Resources Management*.
- Liu, F., Dutta, D., & Park, K. (۲۰۲۰). From external knowledge to competitive advantage: absorptive capacity, firm performance, and the mediating role of labor productivity. *Technology Analysis & Strategic Management*.
- Ma, Y., Zhang, Q., Yin, H. (۲۰۲۰). Environment management and labor productivity: the moderating role of quality management. *Journal of Environmental Management*, ۲۲۵.
- Malmir, A., Khalil, K., & Damirchi, Q. V. (۲۰۱۸). Classifying the effective factors on productivity of human resources by using AHP and TOPSIS Methods. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, ۱(۷), ۶۷-۸۳.
- Mesthrige, J. & Chiang, Y.H. (۲۰۱۹). The impact of new working practices on employee productivity: The first exploratory study in Asia. *Journal of Facilities Management*, ۱۷(۲), ۱۲۲-۱۴۱.
- Nappi, I., Ribeiro, G., & Cochard, N (۲۰۲۰). The impact of stress and workspace attachment on user satisfaction and workspace support to labor productivity. *Journal of Corporate Real Estate*.
- Nodjo, C., Duvor, F., & Afriyie, M. (۲۰۱۵). *An assesment of the effects of internal communication practices on employee productivity: A survey of the views of employess of Akafo Adamfo marketing company*. Christian Service University, Department of Communication Studies.
- Obeng, Y., & Boachie, E. (۲۰۱۸). The impact of IT-technological innovation on the productivity of a bank’s employee. *Cogent Business & Management*, ۵.
- Okeke, M., Onyekwelu, N., Akpua, J., & Dunkwu, C. (۲۰۱۹). Performance Mangement and Employee Productivity in Selected Large Organizations in South-East, Nigeria. *Journal of Business Management*, ۵(۳), ۵۷-۷۰.
- Palvin, M., Voordt, T., & Jylha, T. (۲۰۱۷). The impact of workplace and self-management practices on the productivity of knowledge workers. *Journal of Facilities Management*, ۱۵(۴), ۴۲۳-۴۳۸.
- Pourmola, A., Bagheri, M., Alinezhad, P., & Peyravinejad, Z. (۲۰۱۹). Investigating the impact of organizational spirituality on human resources productivity in manufacturing organizations. *Management Science Letters*, ۱۲۲-۱۳۴.
- Putri, N., Yusof, S., Hasan, A., & Darma, H. (۲۰۱۷). A Structural Equation Model for Evaluating the Relationship between Total Quality Management and Employee Productivity. *International Journal of Quality & Reliability Management*, ۳۴(۲).
- Sharma, M. S. (۲۰۱۴). Employee Engagement to Enhance Productivity in Current Scenario. *International Journal of Commerce, Business and Management*, ۳(۴), ۵۹۵-۶۰۴.
- Sheehan, P., Maharaja, N., & Friedman, H. (۲۰۱۹). Employment and productivity benefits of enhanced educational outcomes: A preliminary modeling approach. *Adolescent Health*, ۶۵(۱), ۴۴-۵۱.
- Singh, A. (۲۰۱۹). Association between organizational norms and employee productivity in higher education. *Journal of Applied Research in Higher Education*, ۱۲(۲).

- Sniukiene, A., & Sarkane, E. (۲۰۱۴). Impact of information and telecommunication technologies development on labor productivity. *Social and Behavioral Sciences*, ۱۱۰.
- Subramony, M., Guthrie, J., & Dooney, J. (۲۰۲۰). Investing in HR? Human resource function investments and labor productivity in US organizations. *The International Journal of Human Resource Management*.
- Sudarmo, S., Suhartanti, P. D. & Prasetyanto, W. E. (۲۰۲۱). Servant leadership and employee productivity: a mediating and moderating role. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Sultana, A. I. (۲۰۱۲). Impact of training on employee performance: A Study of telecommunication sector in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, ۴(۶), ۶۴۶-۶۶۱.
- Tan, F., & olaore, G. (۲۰۲۰). Effect of organizational learning and effectiveness on the operations, employee's productivity and management performance. *Journal of Management*.
- Yang, J., & Chen, H. (۲۰۱۸). Can rewards incentives of non- state- owned enterprises realize co- win cooperation of workers, enterprises and the society. *Business Review International*, ۱۰(۲).