

Designing a model for upgrade the productivity of human resources in the National Iranian Oil Company

Seyed Hamidreza Mirsaeidi¹-Parvaneh Gelard^{2*}
Karamollah Daneshfard³

Abstract

The purpose of this research is to design a model system for upgrade the productivity of human resources in the NIOC. This research, in terms of philosophical foundations of research in the paradigm of interpretiveness, from the perspective of purpose is part of exploratory research and the method of performing the work qualitatively; From the research strategy of data foundation theorizing with a systematic approach and by conducting semi-structured interviews, the necessary data have been collected and open, pivotal and selective coding has been done. The statistical population of the study is the human resources managers of NIOC. To evaluate the validity of the qualitative findings, the peer review strategy and the validation strategy were used by the members and for the reliability of the interview; the two-coder agreement method was used by calculating the percentage of agreement. The research results show the extraction of 36 sub-categories and 13 main categories.

Keywords:

Productivity, Efficiency, Effectiveness, human resource productivity.

-
1. PhD Student in Public Administration, Human Resource Management, Islamic Azad University, Qeshm Branch, Qeshm, Iran. (s.hamidr.m@gmail)
 2. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, Corresponding Author. (P_gelard@azad.ac.ir)
 3. Professor, Faculty of Management and Economics, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (daneshfard@srbiau.ac.ir)



طراحی الگوی نظام ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت ملی نفت ایران (مورد مطالعه: شرکت ملی نفت ایران)

سیدحمیدرضا میرسعیدی^۱ - پروانه گلرد^{۲*} - کرمانه دانشفرد^۳

چکیده

هدف تحقیق، طراحی الگوی نظام ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت ملی نفت ایران است. این تحقیق از حیث مبانی فلسفی پژوهش در پارادایم تفسیرگرایی، از منظر هدف جزء تحقیقات اکتشافی و روش اجرای کار به صورت کیفی است؛ داده‌ها با انجام مصاحبه نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شده است. برای تجزیه و تحلیل از راهبرد پژوهشی داده‌بنیاد با رهیافت نظامند و کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. جامعه آماری تحقیق با توجه به اشباع نظری داده‌ها ۱۴ نفر از مدیران منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران بود. برای ارزیابی اعتبار یافته‌ها، از راهبرد بررسی همکاران و راهبرد اعتبارسنجی توسط اعضا و برای پایایی مصاحبه روش توافق درون موضوعی دو کدگذار با محاسبه درصد توافق استفاده شد. نتایج پژوهش نشان‌دهنده استخراج ۳۶ مقوله فرعی و ۱۳ مقوله اصلی در قالب الگوی پارادیمی است.

واژگان کلیدی: بهره‌وری، کارایی، اثربخشی، بهره‌وری نیروی انسانی.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قشم، قشم، ایران.
(s.hamidr.m@gmail.com)

۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران، نویسنده مسئول.
(P_gelard@azad.ac.ir)

۳. استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، تهران، ایران.
(daneshfard@srbiau.ac.ir)

مقدمه

در قرن بیست و یکم، رقابت در عرصه جهانی ابعاد تازه‌ای یافته و تلاش برای بهبود بهره‌وری پایه اصلی این رقابت را تشکیل می‌دهد. بررسی عملکرد کشورهایی که در سال‌های اخیر رشد چشمگیر داشته‌اند، حکایت از آن دارد که اکثر این کشورها از طریق افزایش بهره‌وری به این رشد دست یافته‌اند (سلیمی، ۱۳۹۴). سازمان برای اینکه بتواند در عصر رقابتی امروز به حیات خویش ادامه دهد، ناگزیر است از منابع محدود در دسترس، حداکثر استفاده را ببرد که این همان مفهوم بهره‌وری است (طاهر، ۱۳۹۴: ۵۹). به‌طور کلی می‌توان گفت بهره‌وری نسبت ستاده (بازده) به داده است و مفهوم اساسی آن استفاده کارآمد و اثربخش از منابع است (Lancoest et al., 2010). از این نظر، بهره‌وری رابطه نزدیکی با بهره‌گیری از دانش و مهارت کارکنان دارد؛ به عبارت دیگر، سرمایه فکری عامل تعیین‌کننده در بهره‌وری معرفی می‌شود (عباسی و همکاران، ۱۳۹۳: ۷۹۲). همچنین، آلچین^۱ (۲۰۰۶) استدلال می‌کند سرمایه فکری دانش و تخصص است و برخلاف سرمایه فیزیکی سخت، با دارایی‌های نرم ارتباط دارد (Su & Wang, 2010). اهمیت سرمایه انسانی و ضرورت بهره‌ور بودن آن در هر سازمان کاملاً آشکار است؛ زیرا با تمام قسمت‌های سازمان ارتباط پیدا می‌کند. به دلیل تغییر در فلسفه وجودی سرمایه انسانی و همچنین، جدایی‌ناپذیری مسائل سازمان از مسائل سرمایه انسانی، باید مدیریت سرمایه‌های انسانی برنامه‌ریزی‌های مهم و راهبردهای خاص داشته باشد و به بهره‌وری و ارزیابی آن توجه شود (نیکوکار و اسکندری، حصیرچی و مولادوست، ۱۳۹۲: ۱۷۵). بنابراین، غالباً دلیل باعث ناکامی سازمان‌ها در دستیابی به اهداف خود، عدم بهره‌وری منابع انسانی است (لطیفیان، ۱۳۹۲: ۱۹۴).

مهم‌ترین عامل در بهبود بهره‌وری سازمان در هر کشوری نیروی انسانی است؛ به‌طوری که این عامل عنصری مهم و اساسی در تبیین تفاوت‌های موجود در بهره‌وری و رشد آن در کشورهای مختلف شناخته می‌شود. سازمان‌هایی که موفقیت‌های چشمگیری داشته‌اند و کشورهایی که در زمره کشورهای پیشرفته قرار گرفته‌اند، توجه به این موضوع را سرلوحه کارهای خود قرار داده‌اند (Jones et al., 2006). وضعیت شاخص‌های بهره‌وری نیروی انسانی ارائه‌شده توسط سازمان ملی بهره‌وری، بیانگر شرایط نامطلوب حاکم بر سازمان‌ها است که تا رسیدن به نقطه مطلوب راه زیادی در پیش دارد

1. Alchin

(مزگی، پورشافعی و بوشادی، ۱۳۹۸:۱۱۹). سازمان ملی بهره‌وری در سال ۱۳۹۷، بهره‌وری نیروی کار در صنعت نفت ایران را در بازه زمانی سال ۱۳۸۴ تا ۱۳۹۵ بررسی کرد و با مقایسه آمار بهره‌وری سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۴ آسیایی، پایین بودن وضعیت بهره‌وری نیروی انسانی صنعت نفت را گزارش کرد (سازمان ملی بهره‌وری ایران، ۱۳۹۷، نقل از مهرگان، حسین‌زاده و سرونندی، ۱۳۹۸:۳۱۰). با توجه به بند ۴ سیاست‌های کلان نظام در بخش صنعت نفت، منابع انسانی مهم‌ترین نقش را در دستیابی به چشم‌انداز بیست ساله صنعت نفت و در دید کلان، دستیابی به چشم‌انداز بیست ساله کشور دارد (سیدجوادین، شریفی و رایج، ۱۳۸۹:۴۷). بنابراین، محقق نتایج تحقیق خود را در پایان کار در قالب یک الگوی تبیینی ارائه می‌دهد و روابط متغیرها و چگونگی وضعیت موضوع مورد مطالعه را به نمایش می‌گذارد. برای رسیدن به هدف اصلی تحقیق و الگوی ارتقای نظام بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت ملی نفت ایران، در قالب الگوی پارادایمی که از عوامل علی، مقوله‌محوری، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردها و عوامل پس‌آیندی تشکیل شده است، طراحی و تبیین می‌شود.

امروزه، در منابع انسانی و بهره‌وری رویکرد راهبردی اتخاذ شده است (Ben, Firman, & Raysousi, 2002). برای توضیح نحوه تأثیر سرمایه انسانی بر بهره‌وری منابع انسانی چهار اثر معرفی می‌شود (Corvers, 1997, 976):

۱. اثر کارگری یا بهره‌وری ویژه: با فرض ثبات سایر نهاده‌ها، افزایش در تولید در اثر ارتقای یک واحد در زمینه آموزش یا تحصیلات، اثر کارگری یا بهره‌وری ویژه نامیده می‌شود.

۲. اثر تخصیص: با ارتقای سطح آموزش و اطلاعات منابع انسانی، مهارت منابع انسانی برای تصمیم‌گیری در مورد نحوه استفاده از سایر نهاده‌ها افزایش می‌یابد و در نتیجه نهاده‌ها، از جمله خود منابع انسانی، به صورتی کارآمد در فرایند تولید تخصص پیدا می‌کنند.

۳. انتشار: این اثر نشان می‌دهد که با افزایش سطح آموزش امکان تعدیل فناوری تولید و ارتقای آن آسان می‌شود؛ چراکه منابع انسانی ماهر توانایی بیشتری برای تطبیق با فناوری جدید دارد.

۴. اثر تحقیق: این اثر بر نقش منابع انسانی آموزش‌دیده به‌عنوان نهاده‌های اساسی در فعالیتهای تحقیق و توسعه تأکید دارد (فلاحی و سجودی، ۱۳۹۰:۹۵).

در ایران و جهان در زمینه بهره‌وری کارکنان تاکنون مطالعات زیادی با استفاده از تکنیک‌های مختلف انجام گرفته که هدف واحد همه این تحقیقات رسیدن به اولویت‌های مشخص و متناسب با هر سازمان برای ارتقای هرچه بیشتر بهره‌وری کارکنان است. در جدول ۱ به تعدادی از این تحقیقات اشاره شده است.

جدول ۱. تحقیقات انجام‌شده بهره‌وری نیروی انسانی

| ردیف | محقق | موضوع | نتایج |
|------|-------------------------|---|---|
| ۱ | مهرگان و همکاران (۱۳۹۸) | طراحی مدل آشفتنگی - پویایی توسعه بهره‌وری منابع انسانی صنعت نفت ایران | اعمال سیاست‌های ترکیبی در سه زیرنظام ارزش، قدرت و زیبایی، به‌عنوان بهترین دسته راهکار برای بهبود بهره‌وری منابع انسانی صنعت نفت انتخاب شد و نشان داده شد که برنامه ریزی برای افزایش سرمایه‌های فکری و انسانی، شفافیت ساختاری نظام صنعت نفت و نظام انگیزشی کارکنان صنعت نفت، بر افزایش میزان ارزش افزوده منابع انسانی و بهبود بهره‌وری منابع انسانی در صنعت نفت اثرهای شایان توجهی دارد. |
| ۲ | محمودی و همکاران (۱۳۹۵) | ارائه مدل پویایی ارزیابی بهره‌وری نیروی کار معادن | شناسایی متغیرهای بهره‌وری نیروی انسانی و ارائه دو مدل کمی و کیفی. |
| ۳ | توکلی و همکاران (۱۳۹۴) | تأثیر مدیریت بررسی منابع انسانی الکترونیک بر بهره‌وری نیروی انسانی مطالعه موردی شرکت نفت استان لرستان | مدیریت منابع انسانی الکترونیک ۸۶٪ تغییرات بهره‌وری نیروی انسانی را نشان می‌دهد. ابعاد مدیریت منابع انسانی الکترونیک شامل یادگیری الکترونیک، استخدام الکترونیک، انتخاب الکترونیک، ارزیابی الکترونیک و سیستم پاداش‌دهی الکترونیک، به ترتیب بیشترین تغییرات بهره‌وری نیروی انسانی را پیش‌بینی می‌کنند. |
| ۴ | Bandar & et al. (۲۰۱۸) | بهره‌وری نیروی انسانی | بسیاری از تغییرات متقابل شرکت در اندازه‌گیری بهره‌وری ناشی از تفاوت در استفاده از شیوه‌های مدیریت پیشرفته است. |

روش‌شناسی

در این پژوهش فرایند تحقیق بر اساس مدل پیاز پژوهش (Saunders et al., 2009:138) و مراحل آن به صورت گام‌به‌گام است. مبانی فلسفی پژوهش که نوع درگیری پژوهشگر با موضوع پژوهش است، بستگی به نوع نگاه به پدیده دارد. این پژوهش از نوع تفسیرگرایی است. از نظر هدف، پژوهش حاضر از تحقیقات بنیادی (پایه‌ای) و از نوع تجربی و از نظر ماهیت، تحقیق حاضر اکتشافی است. بر حسب صبغه پژوهشی، پژوهش از نظر مکانی،

میدانی است. ابتدا از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق با اساتید دانشگاهی حوزه مدیریت بهره‌وری منابع انسانی و مدیران شرکت ملی نفت ایران به صورت کیفی جمع‌آوری شد و پس از پیاده‌سازی، با استفاده از رهیافت نظام‌مند در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد که بر سه عنصر: «مفاهیم»، «مقوله‌ها» و «قضیه‌ها» استوار است، فرایند تحلیل نظریه داده‌های مصاحبه‌ای و متنی کدگذاری شدند. کدگذاری شامل سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی یا انتخابی است.

پس از ۱۴ مصاحبه مختلفی که انجام شده است، بالغ بر ۲۵۹ کد یا مفهوم اولیه استخراج شد. در کدگذاری اولیه تلاش شد از تکرار کدهای مشابه در یک مصاحبه و نیز مصاحبه‌های بعدی خودداری شود؛ درعین حال، تفاوت در واژگان مد نظر قرار گرفت. جامعه آماری را اساتید دانشگاهی رشته مدیریت نیروی انسانی و مدیران بخش‌های مختلف شرکت ملی نفت ایران تشکیل داده‌اند که بر اساس اشباع نظری، ۱۴ نفر از این اعضا به دلیل تخصص و تجربه، هدفمند انتخاب شدند. برای ارزیابی اعتبار یافته‌های کیفی از راهبرد اعتبارسنجی اعضا و راهبرد بررسی همکاران استفاده شده است. برای دستیابی به هریک از راهبردهای یادشده، اقدامات زیر صورت پذیرفته است:

۱. **بررسی همکاران:** برای بررسی همکاران، از نظرات چند نفر از همکاران پژوهشی در حوزه کیفی استفاده شده است. به طوری که نتایج مراحل مختلف بخش کیفی به آن‌ها ارائه شده است. در این میان نظرات و اصلاحات مدنظر آن‌ها در فرایند پژوهش دریافت و اعمال شده است.

۲. **اعتبارسنجی توسط اعضا:** برای اینکه بدانیم یافته‌های پژوهش با تجارب و مطالب مشارکت‌کنندگان در مصاحبه، سازگاری و همخوانی دارد و میزان آن چقدر است، پس از انجام مصاحبه‌ها و اشباع داده‌ها، ۳۶ مقوله فرعی به دست آمده مجدد با مراجعه حضوری مورد نظرسنجی ۱۴ مصاحبه‌شونده قرار گرفت. محقق برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک همکار پژوهش (کدگذار) استفاده کرده و فرمول ذیل را برای این منظور به کار برده است (خواستار، ۱۳۸۸: ۱۷۰).

$$۱۰۰ \times (\text{تعداد کل کدها}) / (\text{تعداد توافقات} \times ۲) = \text{درصد توافق درون موضوعی}$$

در این تحقیق، با استفاده از فرمول ذکرشده، درصد پایایی برابر ۷۵ درصد است.

با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، می‌توان گفت که درصد پایایی بین کدگذاران در این پژوهش تأیید می‌شود (همان: ۱۷۱).

یافته‌های تحقیق

پس از اتمام اولین مصاحبه، فرایند کدگذاری باز آغاز می‌شود. خروجی مرحله کدگذاری باز، کدهای بنیادی (مقوله‌ها و ویژگی‌های مقوله‌ها) است. در این مرحله، مطالب را خطبه‌خط می‌خوانیم و به هر قسمت از داده‌ها (که ممکن است یک کلمه، خط یا پاراگراف باشند) یک برچسب اختصاص می‌دهیم. بعضی از مفاهیم، از ترکیب چند واقعه به دست می‌آیند و بعضی، فقط از یک واقعه یا نکته کلیدی، با افزودن سطح انتزاعی بودن آن به دست می‌آید (فرهنگی و همکاران، ۱۳۹۴). کدگذاری باز تا زمان شناسایی مقوله اصلی ادامه می‌یابد.

جدول ۲. مقوله‌های فرعی و اصلی شرایط علی ارتقای نظام بهره‌وری نیروی انسانی

| ابعاد | مقوله اصلی | مقوله فرعی | کدها (مفاهیم شناسایی شده) |
|-----------|----------------------|---------------------|---|
| شرایط علی | کمیابی منابع سازمانی | کمیابی منابع انسانی | ۱. کمبود نیروهای دانشی ۲. انسان به‌عنوان مزیت رقابتی ۳. ایجاد ارزش افزوده سازمانی از طریق انسان ۴. انسان به‌عنوان عامل توسعه ۵. عامل انسان به‌عنوان هدف توسعه |
| | | کمیابی منابع مادی | ۱. تحریم‌های منابع تجهیزاتی و مالی ۲. کمبود ذخایر تجهیزاتی درون‌سازمانی ۳. ارزش افزوده ذخایر موجود ۴. کمبود منابع مالی شرکت |
| | پویایی محیط سازمانی | پویایی محیط داخلی | ۱. همسوسازی اهداف کارکنان با اهداف سازمانی ۲. جلوگیری از فرسودگی شغلی ۳. جلوگیری از رکود در سازمان ۴. کم‌اثر بودن فرایند سنتی در داخل شرکت ۵. بهره‌گیری از سیستم‌های فناوری اطلاعات در شرکت ۶. بقای سازمانی از طریق خلاقیت و نوآوری ۷. شناسایی و حل به‌موقع مسئله در سازمان |
| | | پویایی محیط خارجی | ۱. ارتقای دانش کارکنان سازمان‌های جهانی ۲. تمایل کارکنان به خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های جهانی ۳. مزیت‌های پایدار از طریق منابع انسانی ۴. کاهش هزینه‌های تولید توسط افراد اثربخش سازمان‌های رقیب خارجی |

جدول ۳. مقوله‌های فرعی و اصلی راهبردهای ارتقای نظام بهره‌وری نیروی انسانی

| ابعاد | مقوله اصلی | مقوله فرعی | کدها (مفاهیم شناسایی شده) |
|----------------------|------------|-------------------------------|--|
| بهبود عملکرد فردی | | توسعه فردی | ۱. تعیین معیارهای شغلی ۲. هدف‌گذاری شغلی ۳. اندازه‌گیری توانایی فردی ۴. تعیین روش‌های رصد عملکرد شغلی ۵. تطبیق توانایی فردی با شغل‌های مرتبط ۶. برنامه‌ریزی ارتقای توانایی شغلی ۷. برنامه‌ریزی آموزش توسعه‌ای |
| | | نظام آموزش مستمر | ۱. نیازسنجی آموزشی ۲. تطبیق آموزشی با اهداف آتی سازمان ۳. بومی‌سازی منابع آموزشی ۴. انتخاب روش‌های آموزش متناسب ۵. تأمین منابع مالی آموزش ۶. کاربرد مدرک تحصیلی ۷. مشارکت کارکنان در شیوه اجرای آموزش ۸. ایجاد انگیزه برای خودآموزی کارکنان |
| | | غنی‌سازی شغلی | ۱. ایجاد تنوع مهارت شغلی ۲. هویت‌بخشی به شغل ۳. تأثیر نقش شغلی در سیستم ۴. عملکرد موفقیت‌آمیز شغلی ۵. مشارکت در تصمیم‌گیری شغلی ۶. استقلال کار ۷. آرامش شغلی |
| بهبود فرایند سازمانی | | بازخورد و ارزیابی عملکرد فردی | ۱. پیگیری پیشرفت فردی ۲. اندازه‌گیری نتایج مورد انتظار سازمانی ۳. تعیین دوره ارزیابی ۴. تعیین استاندارد ارزیابی ۵. بازخورد پیامدهای ارزیابی ۶. مدیریت در طول ارزیابی |
| | | مدیریت عملکرد سازمانی | ۱. ساخت مراکز ارزیابی کیفیت عملکرد ۲. کنترل مستمر کیفیت کاری ۳. سنجش بهره‌وری سازمان ۴. بازخورد عملکرد سازمانی ۵. ایجاد سیستم ارزشیابی کنترل‌کننده ۶. تجزیه و تحلیل محیطی |
| | | مدیریت منابع سازمانی | ۱. تعیین اهداف آتی سازمان ۲. پیش‌بینی منابع تأمین ۳. برنامه‌ریزی تأمین منابع ۴. تعیین نوع منابع مورد نیاز بر اساس اهداف سازمانی ۵. توزیع عادلانه منابع ۶. کنترل هزینه ۷. پرهیز از انباشت غیرضروری ۸. کسب آگاهی از روند بازار و تحولات آن ۹. اولویت‌بندی فاکتورهای خرید |
| | | مدیریت دانش | ۱. تأمین ابزار سخت‌افزار و نرم‌افزار تکنولوژی ۲. ایجاد فرهنگ استفاده از تکنولوژی ۳. تبادل اطلاعات بین کارکنان ۴. ثبت تجربیات فردی و انتقال اطلاعات ۵. تسهیم اطلاعات ۶. انتقال فنون تفکر خلاق ۷. انتقال دانش تخصصی |
| | | کارآفرینی سازمانی | ۱. ایجاد آرزومندی در سازمان ۲. ایجاد استقلال طلبی ۳. ایجاد مسئولیت‌پذیری ۴. ایجاد اعتماد به نفس ۵. ایجاد روابط انسانی ۶. ایجاد توانایی به ایجاد ارتباطات ۷. ارتقای دانش فنی ۸. ایجاد مخاطره‌پذیری ۹. ایجاد سیستم‌های بازخورد |
| | | توسعه کار گروهی | ۱. محرک‌ها و تشویق‌های گروهی ۲. پاداش‌ها به عملکرد گروه ۳. اقدامات متناسب با وظایف سطوح واحدها یا بخش‌ها ۴. آموزش مهارت ارتباطی بین کارکنان ۵. پذیرش چشم‌انداز توسط اعضای سازمانی ۷. مشارکت در تیم‌های بهبود |

جدول ۴. مقوله‌های فرعی و اصلی شرایط زمینه‌ای ارتقای نظام بهره‌وری نیروی انسانی

| ابعاد | مقوله اصلی | مقوله فرعی | کدها (مفاهیم شناسایی شده) | |
|----------------|--------------------|--------------------------------------|--|--|
| شرایط زمینه‌ای | توسعه منابع انسانی | مدیریت ریسک منابع انسانی | ۱. تمایل سازمان به نوآوری ۲. اصلاح سیستم ایمنی شغلی کارکنان ۳. پذیرش هزینه ریسک‌پذیری توسط کارکنان ۴. تأثیرگذاری کارکنان در تصمیمات استراتژیک ۵. تمایل سازمان به بازار جدید ۶. تمایل سازمان به ارائه محصول جدید | |
| | | مدیریت مشارکتی | ۱. آموزش مستمر ۲. بهبود روحیه کارکنان ۳. نظام پیشنهادگیری ۴. اجرای پیشنهاد ۵. بازخورد پیشنهاد ۶. مشورت در حل مسئله ۷. نظرسنجی | |
| | رهبری تحول‌آفرین | رهبری تحول‌آفرین | ۱. توجیه کارکنان به مأموریت اصلی سازمان ۲. همراه کردن کارکنان با استراتژی‌های سازمان ۳. مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری ۴. مذاکره برد - برد مافوق با کارکنان ۵. گوشزد کردن نقاط ضعف به کارکنان توسط مافوق ۶. ایجاد روابط غیررسمی مدیر با کارکنان (پدرانه) ۷. ضمانت سلامت اداری توسط سرپرستان | |
| | | وجدان کاری و انضباط اجتماعی | ۱. نهادینه کردن اخلاق حرفه‌ای در کارکنان ۲. استفاده از دین به‌عنوان تولید و حمایتگر ۳. آموزش وجدان کاری ۴. فرهنگ تلاش ۵. ایجاد تصویر حرفه‌ای ۶. برخورد علمی ۷. رفاقت در عین رقابت ۸. همکاران ۹. جو صداقت و اعتماد ۱۰. ایجاد حس همکاری | |
| | فرهنگ سازمانی | تعهد اخلاقی | ۱. ایجاد روابط غیررسمی ۲. ایجاد حس نوع‌دوستی بین کارکنان ۳. ایجاد تعهد متقابل ۴. ایجاد تعلق سازمانی بین کارکنان ۵. ترویج رفتار صادقانه در بین افراد سازمانی ۶. قدردانی و احترام متقابل فرد و سازمان ۷. عدم افشای اسرار محرمانه کارکنان ۸. پرهیز از تحقیر | |
| | | ایجاد روحیه نواندیشی | ۱. واقع‌گرایی ۲. انگیزش به قدرت ۳. تمایل به نوع‌دوستی ۴. تمایل به ایفای نقش در شرایط بحران ۵. نوآوری در سازمان ۶. خلاقیت سازمان ۷. عکس‌العمل مثبت نسبت به مشکلات و موانع ۸. ایجاد بارقه‌های ذهنی در کارکنان ۹. تشویق به ایده پردازی ۱۰. ایجاد حس جست‌وجوگری | |
| | کیفیت زندگی کاری | حمایت سازمانی | حمایت سازمانی | ۱. تفویض اختیار ۲. مجوز آزمودن به کارکنان ۳. آزادی عمل به نیروهای کلیدی سازمان ۴. مشارکت در تصمیم‌گیری بر اساس توانایی ۵. توسعه و ارتقاء شغلی ۶. جو اعتماد در سازمان ۷. گردش شغلی متناسب با تخصص ۸. وظایف شغلی اقتضایی |
| | | | عدالت سازمانی | ۱. تضمین امنیت کارکنان ۲. مدیریت استعدادها ۳. شایسته‌سالاری ۴. اجتماعی‌سازی ۵. ترفیع ۶. جابه‌جایی عادلانه کارکنان ۷. فرصت‌های یادگیری برابر |
| | | به‌کارگیری تکنولوژی و فناوری اطلاعات | نظام انگیزشی | ۱. توجه و قدردانی از عملکرد کارکنان ۲. پاداش برای نوآوری در کار ۳. پرداخت پاداش بر اساس عملکرد ۴. تشویق افراد مسئولیت‌پذیر ۵. پشتیبان ارتقای کیفی افراد ۶. پاداش‌ها به عملکرد گروه ۷. پاداش‌ها و تشویق اقتضایی |
| | | | به‌کارگیری تکنولوژی و فناوری اطلاعات | ۱. افزایش سطح آگاهی عمومی ۲. آموزش و یادگیری سازمانی ۳. جذب فناوری‌های نو ۴. ایجاد زیرساخت‌های تکنولوژی |

جدول ۵. مقوله‌های فرعی و اصلی شرایط مداخله‌گر ارتقای نظام بهره‌وری نیروی انسانی

| ابعاد | مقوله اصلی | مقوله فرعی | کدها (مفاهیم شناسایی شده) |
|-----------------|--------------------------|------------------------------------|---|
| شرایط مداخله‌گر | معیار کار | فشارهای سیاسی | ۱. اشتیاق مدیران به روابط برون‌سازمانی ۲. اعمال سلیقه توسط مدیران ۳. تغییرات مدیریتی ۴. بی‌توجهی به ارتباط دوسویه فرد و سازمان ۵. انتصاب مدیران بر اساس گروه‌ها و احزاب سیاسی ۶. دخالت‌های مقامات، احزاب، گرایش‌های سیاسی ۷. قدرت فردی غالب بر قدرت سازمانی ۸. عدم نقش‌آفرینی مدیران در به‌کارگیری نیروی انسانی ۹. اجرای ناصحیح معیارهای عزل و نصب مدیران |
| | | کاهش مقاومت در برابر تغییر | ۱. تمایل افراد به کارهای روزمره ۲. تمایل به ماندگاری در وضع موجود ۳. عدم توجه دلایل تغییر ۴. عدم توجه به نوآوری ۵. عدم تمایل به تنوع شغلی |
| | | سیستم نظارتی معیوب | ۱. اعتبار پایین شاخص‌های ارزشیابی سالانه کارکنان ۲. مصلحت‌اندیشی در فرایند ارزشیابی ۳. اعمال سلیقه در سنجش ارزشیابی عملکرد کارکنان ۴. نامناسب بودن فرایند جمع‌آوری داده‌های عملکرد قبلی و فعلی کارکنان ۵. اجرای صوری نظام ارزیابی |
| | مدیریت سنتی منابع انسانی | کم‌توجهی به تجزیه و تحلیل شغل | ۱. عدم‌بازنگری وظایف شغلی با تغییر مأموریت‌های سازمان ۲. عدم‌بازخوردگیری شغلی ۳. تعدد وظایف تکراری در واحدها ۴. توزیع عادلانه وظایف شغلی ۵. تخصیص شغلی با مدرک تحصیلی ۶. عدم تنوع شغلی |
| | | کم‌توجهی به ترسیم مسیر پیشرفت شغلی | ۱. ارزیابی ناقص مسیر پیشرفت ۲. تقطیع وظایف شغل‌های سازمانی ۳. کم‌توجهی به تعادل فرد و سازمان ۴. نرخ جابه‌جایی ۵. عدم معرفی فرصت‌های شغلی ۶. تغییرات مکرر متصدیان پست‌های سازمانی |
| | | ساختار مکانیکی | ۱. عدم‌چابکی ساختار سنتی ۲. ساختار غیرمنعطف دولتی ۳. حجم بالای تعداد نیروی انسانی در سازمان ۴. رقیب‌نداشتن سازمان ۵. بالابودن امنیت شغلی در سازمان |
| | | قوانین و مقررات کارمندی | ۱. قوانین غیرمنعطف امور کارمندی ۲. قوانین محدودکننده بالادستی ۳. وجود نیروهای رسمی ناکارآمد ۴. عدم امکان تغییر عناوین پست سازمانی |

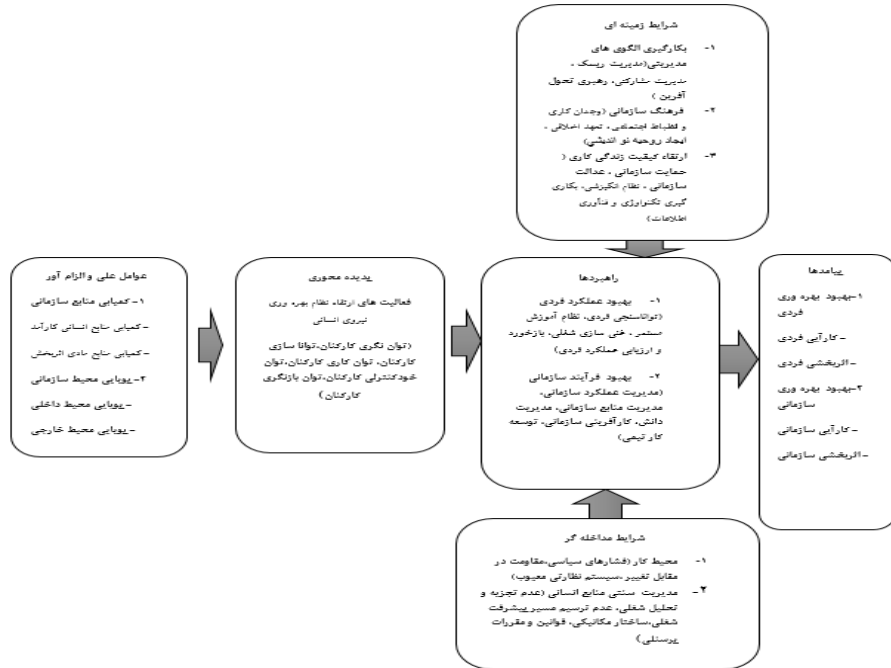
جدول ۶. مقوله‌های فرعی و اصلی ارتقای نظام بهره‌وری نیروی انسانی

| ابعاد | مقوله اصلی | مقوله فرعی | کدها (مفاهیم شناسایی شده) |
|----------|------------------------|-----------------|---|
| تبدیل‌ها | تبدیل بهره‌وری فردی | کارایی فردی | ۱. دانشی‌شدن نیروی انسانی ۲. هدایتگرشدن نیروی انسانی ۳. هوشمندی فردی ۴. کاهش خطای فردی ۵. تسهیلگرشدن در سازمان ۶. ایجاد خودکنترلی ۷. انگیزه بالای به کار |
| | | اثربخشی فردی | ۱. قدرت تجزیه و تحلیل فردی ۲. قدرت تصمیم‌گیری ۳. توان حل مسئله ۴. توان مشارکت گروهی ۵. توان مدیریت محیطی ۶. بااهمیت‌شدن فرد در سازمان |
| تبدیل‌ها | تبدیل بهره‌وری سازمانی | کارایی سازمانی | ۱. صرفه‌جویی در هزینه انجام کار ۲. صرفه‌جویی در زمان انجام کار ۳. تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها در سازمان ۴. ارتقای کیفیت خدمات ۵. خلاقیت و نوآوری در انجام کار ۶. هم‌افزایی در انجام کار |
| | | اثربخشی سازمانی | ۱. افزایش شهروندمداری ۲. برندسازی داخل سازمان ۳. تبدیل به سازمان پیشرو ۴. تبدیل‌شدن به سازمان ریسک‌پذیر ۵. تبدیل‌شدن به سازمان هوشمند ۶. تبدیل‌شدن به سازمان پاسخگو ۷. توان تأمین نیاز مردم جامعه |

- **پدیده محوری:** به حادثه یا اتفاق اصلی‌ای گفته می‌شود که یک سلسله کنش‌های متقابل برای کنترل یا اداره‌کردن آن صورت می‌گیرد (Strauss & Corbin, 2014). پدیده محوری مورد مطالعه در این پژوهش «فعالیت‌های ارتقای نظام بهره‌وری نیروی انسانی»، شامل توان‌نگری کارکنان، تواناسازی کارکنان، توان کاری کارکنان، توان خودکنترلی و توان بازنگری کارکنان است.

- **کدگذاری محوری:** در کدگذاری محوری، پژوهشگر یک مقوله مرحله کدگذاری باز را انتخاب کرده و آن را در مرکز فرایندی که در حال بررسی آن است، به عنوان پدیده مرکزی قرار می‌دهد. سپس، دیگر مقوله‌ها را به آن ربط می‌دهد. در کدگذاری محوری نوع سؤالاتی که پرسیده می‌شود درحقیقت بر نوع روابط دلالت دارد. باید توجه داشت که ما در اینجا درباره واقعه خاصی که تحلیل شده صحبت نمی‌کنیم و منظور از آن، خصوصیات ویژه یا ابعاد نیست؛ بلکه سؤالات در ارتباط با خود برچسب‌های تحلیلی مطرح می‌شوند و مقوله‌ای ممکن است با مقوله دیگری مرتبط باشد (Strauss, 2008).

شکل ۱. الگوی پارادایمی ارتقای نظام بهره‌وری نیروی انسانی



- کدگذاری انتخابی: گام اول متضمن توضیح خط اصلی داستان است. گام دوم، ربط‌دادن مقولات تکمیلی بر گرد مقوله اصلی با استفاده از یک پارادایم (که در کدگذاری محوری توصیف شد) است. گام سوم، مرتبط‌ساختن مقولات به یکدیگر در سطح بعدی است. گام چهارم، به‌تأییدرساندن آن روابط در قبال داده‌هاست. آخرین قدم، تکمیل مقولاتی است که نیاز به اصلاح یا نیاز به بسط و گسترش دارند (رخشانی و همکاران، ۱۳۹۹: ۹۴). کدگذاری انتخابی تا زمانی می‌تواند ادامه یابد که مقوله اصلی و مقوله‌های مرتبط اشباع شوند. مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ آمده است.

بحث و نتیجه‌گیری

طراحی الگوی نظام ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت ملی نفت ایران با استفاده از نظریه داده‌بنیاد و کدگذاری باز، محوری، انتخابی و با انجام ۱۴ مصاحبه

نیمه‌ساختاریافته عمیق با اساتید، صاحب‌نظران و مدیران منابع انسانی شرکت در قالب الگو ارائه شده و پدیده محوری شامل اقدامات ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی (توان‌نگری کارکنان، تواناسازی کارکنان، توان کاری کارکنان، توان خودکنترلی و توان بازنگری کارکنان) در مرکز الگو قرار گرفته و سایر نتایج به شرح ذیل است:

الف. شرایط علی: در این پژوهش، شرایط علی شامل سه مقوله اصلی کمیابی منابع سازمانی، پاسخگویی اجتماعی و پویایی محیط سازمانی است. کمیابی منابع سازمانی، اعم از منابع انسانی و منابع مادی، از دلایل اصلی توجه به نظام ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت ملی نفت است. اخیراً مفهوم مسئولیت‌پذیری اجتماعی به پاسخگویی اجتماعی تغییر یافته، که اشاره به قدرت پاسخگویی سازمان در برابر فشارهای جامعه دارد (الوانی، ۱۳۸۶: ۳۸۷). پاسخگویی قانونی دربرگیرنده نظارت‌های بیرونی بر عملکرد است که هدف آن انطباق عملکرد با الزامات قانونی و قوانین اساسی است. تسریع و ارتقای کیفیت پاسخگویی اجتماعی و قانونی در سازمان‌های دولتی با کارکنان خلاق و نوآور امکان‌پذیر است. همچنین، در محیط رقابتی دنیای امروز، حفظ بقای سازمان‌ها با ایجاد مزیت رقابتی میسر می‌شود. یکی از دیدگاه‌های کلی به منظور تبیین مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌ها «تئوری مبتنی بر منابع» ورنر فلت رایج در ادبیات مدیریت استراتژیک است که همان دیدگاه منبع‌محور نامیده می‌شود. اهمیت و جایگاه منحصربه‌فرد نیروی انسانی در موقعیت رقابتی سازمان‌ها، هر سازمانی را بر آن می‌دارد که در مقوله مزیت رقابتی به نیروی انسانی به‌عنوان ارزشمندترین منبع نگاه کند (مهری، ۱۳۸۷: ۳۳). بخش پویایی محیط سازمانی، شامل محیط داخلی و محیط خارجی، ایجاب می‌کند که سازمان‌ها به سمت استراتژی‌های ارتقای نظام بهره‌وری نیروی انسانی سوق پیدا کنند. برای ارتقای بهره‌وری بخش دولتی باید قلمرو محیطی (همکاری بخش دولتی - خصوصی)، قلمرو سازمانی (تغییرات ساختاری، روابط مدیر - کارمند، فناوری رایانه) و قلمرو فردی (مشوق‌های عملکرد، حرفه‌ای‌گرایی، کارآموزی و توسعه مدیریت) بررسی شود (McGowan, 1984). این نظریه می‌تواند در بهره‌وری نیروی انسانی هم صدق کند.

ب. راهبردها: در این پژوهش، بر اساس تحلیل‌های روش داده‌بنیاد روی مصاحبه‌های انجام‌شده، راهبردها به دو بخش بهبود عملکرد فردی و بهبود عملکرد سازمانی تقسیم می‌شوند. بهبود عملکرد فردی شامل تواناسنجی فردی، نظام آموزش

مستمر، غنی‌سازی شغلی و بازخورد و ارزیابی عملکرد است. بهبود عملکرد سازمانی شامل مدیریت عملکرد سازمانی، مدیریت منابع سازمانی، مدیریت دانش، کارآفرینی سازمانی و توسعه کار گروهی است. پیتر دراگر^۱ (۱۹۹۹) بیان می‌کند که چالش امروز سازمان‌ها، اندازه‌گیری و افزایش بهره‌وری دانش‌گراان است و شش عامل تعریف وظیفه، استقلال کاری، نوآوری مداوم، یادگیری مداوم و آموزش پیوسته، کیفیت برون‌داد به‌عنوان الزام کار و تلقی دانش‌گراان به‌عنوان سرمایه و نه به‌عنوان هزینه را عوامل کلیدی مؤثر بر بهره‌وری دانش‌گراان معرفی می‌کند. موهانتا^۲ و همکاران (۲۰۰۶) نیز عوامل یادگیری الکترونیکی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، آموزش توانمندی، تواناسازی دانش‌گراان با آموزش اینترنتی، فناوری اطلاعات، سامانه‌های اطلاعات و ارتباطات سیار (موبایل و...)، مدیریت دانش و تغییر نگرش را فرایندهایی محسوب می‌کنند که سبب بهبود بهره‌وری دانش‌گراان می‌شوند. سلیمی (۱۳۹۴) بیان می‌کند نکته‌ای که برای انجام موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در رابطه با منابع انسانی وجود دارد، ایجاد یا رفتار مناسب (بهره‌ور) در انسان در زمینه مدیریت دانش است. تیم‌سازی یکی از برنامه‌های مؤثر در ارتقای بهره‌وری است که با نتایج تحقیق الکیس و دیک^۳ (۲۰۰۳) و رابرتز^۴ (۲۰۰۴) همخوانی دارد و مضافاً اینکه، دیپروز^۵ (۱۹۸۹) بیان می‌کند که تیم‌سازی به چند عامل بستگی دارد: اولاً، ارتباطات صادقانه و کامل که باید بین کارکنان و مدیران، مدیران میانی و عالی و همچنین، بین مدیران و مشتریان برقرار باشد. عامل دوم، ساخت تیم شغلی موفق بر اساس تعهد سازمانی کارکنان به تیم است. عامل سوم بر اساس تخصیص زمان برای نظارت بر پیشرفت، هدایت فعالیت‌ها و جان دوباره دادن به تیم است. از نظر دیپروز این مؤلفه‌ها می‌تواند در بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر داشته باشد.

ج. زمینه‌ای: در این پژوهش بر اساس تحلیل‌های روش داده‌بنیاد روی مصاحبه‌های انجام‌شده شرایط زمینه‌ای شامل سه بخش به‌کارگیری الگوهای مدیریتی، فرهنگ سازمانی و ارتقای کیفیت سازمانی است. در بخش به‌کارگیری الگوهای مدیریتی، شامل مدیریت ریسک، مدیریت تحول‌آفرین و مدیریت مشارکتی، نتایج با

1. Peter Drucker

2. Mohanta

3. Alkis & Dick

4. Roberts

5. Deeprose

بخشی از نتایج پژوهش‌های گرینر^۱ (۱۹۸۶)، بانتز^۲ (۱۹۸۱)، مک گوان^۳ (۱۹۸۴)، هالزر و کالاهان^۴ (۱۹۹۸)، هالاچمی و هالزر^۵ (۱۹۸۶)، ورتز و همکاران^۶ (۱۹۸۶)، ملیتسکی^۷ ملیتسکی^۷ (۲۰۰۴) همخوانی دارد. مدیران شرکت ملی نفت باید بر حسب مقتضیات، سه الگوی مدیریتی کارآمد در ایجاد زمینه مناسب برای ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی با رویکردهای ریسک‌پذیری، ایجاد تحول و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری را به کار گیرند. در بخش فرهنگ سازمانی، داشتن وجدان کاری و انضباط اجتماعی، تعهد اخلاقی کارکنان و مدیران، ایجاد روحیه نواندیشی می‌تواند به عنوان شرایط زمینه‌ای در برخورداری از بهره‌وری کارکنان تسهیلگر باشد. تحقیقات هرسی و بلانچارد^۸ (۱۹۸۳) حاکی از آن است که فرهنگ قوی منجر به ایجاد احساس بهتر برای کارکنان و انجام بهتر کارها می‌شود. همچنین، چنین فرهنگی موجب افزایش تعهد افراد به سازمان و ایجاد همسویی میان اهداف کارکنان و اهداف سازمانی می‌شود و این مهم عامل مؤثری در جهت افزایش بهره‌وری است. این نتایج با نتایج تحقیقات پویو^۹ (۲۰۱۵)، گوئل و راماناتهام^{۱۰} (۲۰۱۴)، مقیمی و غفاری (۱۳۹۴)، الوانی و همکاران (۱۳۸۶)، اسونقی و هارتون (۲۰۰۶)، سیدعامری (۲۰۰۰) و ملکی و همکاران (۲۰۰۵) همخوانی دارد. در بخش ارتقای کیفیت زندگی کاری، حمایت سازمانی، عدالت سازمانی، نظام انگیزشی کارکنان، به‌کارگیری تکنولوژی و فناوری از نتایج است. کیفیت زندگی کاری کارکنان و ارتباط آن با سلامتی و نحوه عملکرد آنها، مبنای بسیاری از سیاست‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌های مدرن به شمار می‌رود. پس از سال‌ها سازماندهی مجدد سازمان‌ها و مهندسی مجدد کار، مدیران به این نتیجه رسیده‌اند که طراحی محیط کاری بر پایه اصول مبتنی بر بهره‌وری، به‌طور فزاینده‌ای، در دستیابی سازمان به مزایای رقابتی در سطح جهانی نقش اساسی دارد (انصاری‌رنانی و سبزعلی‌آبادی، ۵۱:۱۳۸۹). یوسفی (۱۳۸۷) در مطالعه خود بیان می‌کند که توجه مدیریت به مشکلات کاری و زندگی کارکنان از جمله مؤلفه‌های مؤثر در افزایش بهره‌وری است. نتایج مشابه

1. Greiner
2. Buntz
3. McGowan
4. Holzer and Callahan
5. Halachmi and Holzer
6. Werther et al
7. Melitski
8. Hersy & Blanchard
9. Puyo
10. Goel & Ramanatham

در تحقیقات هنری و همکارا (۲۰۰۶)، امیدواری و گلبابایی (۲۰۰۳)، مقدس و احمدی (۱۳۸۱)، زارع‌پور و مهرآرا (۱۳۸۷) آمده است. درنهایت، طاهری (۱۳۸۳) آموزش شغلی مستمر کارکنان و مدیران، ارتقای انگیزش کارکنان، ایجاد زمینه‌های مناسب به منظور ابتکار و خلاقیت، برقراری نظام پرداخت مناسب مبتنی بر عملکرد و برقراری نظام تنبیه و تشویق، وجدان کاری و انضباط اجتماعی، تحول در نظام‌ها و روش‌ها، تقویت حاکمیت و تسلط سیاست‌های سازمان بر امور را به‌عنوان کلیدی‌ترین عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی برمی‌شمارد.

د. مداخله‌گر: در این پژوهش بر اساس تحلیل‌های روش داده‌بنیاد روی مصاحبه‌های انجام‌شده شرایط مداخل که به‌عنوان بازدارنده ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت ملی نفت در مدل آمده است شامل دو بخش محیط کار و مدیریت سنتی منابع انسانی است. محیط کار شامل فشارهای سیاسی، مقاومت در مقابل تغییر و سیستم نظارتی معیوب است. نتایج با پژوهش‌های آژبورن و پلاستریک^۱ (۲۰۰۰)، مورگان و انگلند^۲ (۱۹۹۹)، آمونز (۲۰۰۴)، ماریس و رین^۳ (۱۹۷۳)، سولومون^۴ (۲۰۰۱)، (۲۰۰۱)، کلونین^۵ (۱۸۸۳) همخوانی دارد. اگرچه در بخش دولتی خدمات در چهارچوب قوانین و مقررات دولتی ارائه می‌شود و بعضی از نیازها و انتظارات مشتریان ممکن است با مصالح سیاسی و اقتصادی سازگاری نداشته باشد، اما تغییر شرایط جهانی، بهبود بهره‌وری و افزایش رضایت مشتریان، موفقیت این قبیل سازمان‌ها را الزام‌آور ساخته است. با این حال، بخش دولتی همواره در بهبود بهره‌وری خود با موانع اساسی مواجه بوده است (عالی و بافنده‌زنده ۵۵:۱۳۹۲). صیدی و سهرابی (۱۳۹۴) بیان می‌کنند داشتن یک نظام ارزشیابی عملکردی فاقد اثربخشی می‌تواند یک نارسایی عظیم سازمانی باشد. از دیدگاه فلین^۶ (۲۰۰۰) و النجنکرو فینک^۷ (۱۹۹۷) جمله ویژگی‌های نظام‌های ارزشیابی «فاقد اثربخشی» عبارت‌اند از: نبود اهداف روشن و تعریف‌شده، فقدان توجه کافی مدیریت نسبت به فرایند ارزشیابی عملکرد، تبعیض در ارزشیابی، تأکید بر جنبه منفی وضعیت عملکرد، آگاهی بر خصیصه‌های رفتاری کارکنان به‌جای تأکید بر نتایج

1 Osborne and Plastrik
2. Morgan and England
3. Marris and Rein
4. Solomon
5. Kelvin
6. Flynn
7. Alan Jenker & Fink

مرتبط با کار، نبود تبعاتی برای عملکرد ضعیف. بخش دیگر عوامل مداخله در مدیریت سنتی منابع انسانی است که شامل کم‌توجهی به تجزیه و تحلیل شغل، عدم ترسیم مسیر پیشرفت شغلی، ساختار مکانیکی، قوانین و مقررات محدودکننده پرسنلی است. نتایج پژوهش‌های کافمن^۱ (۲۰۰۱)، گلد اسمیت^۲ (۱۹۹۷)، کی توور^۳ (۲۰۰۱)، گور (۱۹۹۳)، ساوس^۴ (۲۰۰۰)، مکانیکی فینس تن و فینس تن^۵ (۱۹۷۲)، بریس (۱۸۸۸)، کافمن (۲۰۰۱) و آمونز (۲۰۰۴) با نتایج تحقیق حاضر همخوانی دارد.

هـ پیامدها: سال‌هاست که بهره‌وری برای همه دولت‌ها و سازمان‌ها موضوعی کلیدی به شمار می‌رود. این امر به دلیل تأثیراتش در توسعه اقتصادی و اجتماعی و نیز اهمیت آن به‌عنوان یک منبع افزایش‌دهنده درآمد، برای سازمان‌ها به‌صورت هدفی درآمده که تحقق آن مستلزم برقراری پیوند میان نیروی کار و مدیریت است و مشارکت کارکنان را در محیط کار می‌طلبد (کریمی و پیرایش، ۱۳۸۷: ۶۰). نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد مدل ارتقای نظام بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت ملی نفت می‌تواند با افزایش کارایی و اثربخشی در سطح فردی و سطح سازمانی موجب بهبود بهره‌وری فردی و بهره‌وری سازمانی شود. از آنجاکه در میان عوامل تولید، عامل نیروی انسانی برخلاف سایر منابع سازمانی به‌عنوان ذی‌شعور و هماهنگ‌کننده سایر عوامل شناخته می‌شود (خلیلیان و رحمانی، ۲۰۰۸) و همچنین، مهم‌ترین اهرم اصلی در افزایش و کاهش بهره‌وری سازمان است، از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است و باید توجه خاصی به آن مبذول داشت (ملکی و همکاران، ۲۰۰۵)؛ چراکه اگر این انسان بانگیزه و توانمند و بهره‌ور باشد، می‌تواند سایر منابع را به نحو احسن و مطلوب به‌کار گیرد و انواع بهره‌وری را محقق سازد و نهایتاً سازمان را بهره‌ور کند (سلطانی، ۱۳۸۴).

منابع

آقایی، میلاد؛ آقایی، رضا و آقایی، اصغر (۱۳۹۳). نقش ابعاد رفتاری شغل در کارایی و اثربخشی نیروی انسانی، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۴، صص ۸۳۰-

۸۰۹.

1. Kaufman
2. Goldsmith
3. Kittow
4. Savas
5. Fainstein and Fainstein

الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۶). مدیریت عمومی، چاپ سی‌ام، انتشارات نشر نی.
انصاری‌رنانی، قاسم و سبزه‌علی‌آبادی، سارا (۱۳۸۸). اولویت‌بندی عوامل سازمانی
مؤثر در ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در صنایع کوچک. بررسی‌های بازرگانی، دوره
هفتم، شماره ۳۹، صص ۴۹-۶۴.

ایران‌زاده، سلیمان؛ فحیمی‌آذر، سیروس و جداری‌سفیدگری، ایوب (۱۳۹۴). تأثیر بررسی
مؤلفه‌های مدیریت دانش بر بهره‌وری نیروی انسانی با استفاده از روش تحلیل عاملی
در مؤسسات مالی و اعتباری شهرستان تبریز. مدیریت بهره‌وری. سال نهم، شماره
۳۳، صص ۲۷-۴۵.

بردبار، غلامرضا (۱۳۹۱). عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی با استفاده از تکنیک‌های
تصمیم‌گیری چندمعیاره (مطالعه موردی: کارکنان بیمارستان شهید صدوقی یزد)،
نشریه مدیریت سلامت، جلد ۱۶، شماره ۵۱، صص ۵۱-۱۶.

جعفری، امیر و معمارزاده، غلامرضا (۱۳۹۶). شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر بهره‌وری
کارکنان در یک سازمان بهداشت و درمان نظامی. مجله طب نظامی. دوره ۱۹،
شماره ۳، صص ۲۴۴-۲۳۴.

حاج‌کریمی، عباسعلی و پیرایش، رضا (۱۳۸۶). تبیین عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع
انسانی در سازمان‌های دولتی با استفاده از تکنیک تحلیل مسیر. فرهنگ مدیریت.
سال چهارم، شماره ۱۴، صص ۸۶-۵۷.

خلیل‌نژاد، شهرام و مهری، امیر (۱۳۹۵). نقش مدیریت دانش در توسعه منابع انسانی
(مورد مطالعه: شهرداری منطقه ۴ تهران)، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی.
سال سوم شماره ۹، صص ۸۸-۶۷.

رخشانی، جاوید؛ ابراهیم‌پور، حبیب؛ رسولی، اسحق و حسن‌زاده، محمد (۱۳۹۷). ارائه
مدل توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با رویکرد کارآفرینانه: با استفاده از
نظریه داده‌بنیاد. مدیریت بهره‌وری، سال چهاردهم، شماره ۵۴، صص ۱۰۲-۷۴.

رضائیان، علی (۱۳۸۷). اصول مدیریت، چاپ بیستم، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم
انسانی دانشگاه‌ها (سمت).

سلیمی، معصومه (۱۳۹۴). نقش بهره‌وری منابع انسانی و مدیریت دانش، ماهنامه
اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، سال چهاردهم، شماره ۱۸۸،

صص ۴۳-۴۹.

شجاعی، سعید؛ جمال، غلامرضا و منطقی، نیکزاد (۱۳۹۵). شناسایی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)*. سال هشتم، شماره ۲، صص ۱۸۱-۱۶۱.

طاهر، بیبا (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی. *ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه*، سال چهاردهم، شماره ۱۹۰، صص ۷۱-۵۸. طاهری، شهنام (۱۳۹۲). *بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها*، چاپ بیستم، نشر هستان.

عالی، صمد و بافنده‌زنده، علیرضا (۱۳۹۲). بررسی موانع ارتقای بهره‌وری در بخش دولتی. *مدیریت بهره‌وری*، سال هفتم، شماره ۲۵، صص ۶۶-۵۳.

عباسی، طیبه؛ هاشمی، محمد؛ آرمینه، احمدرضا و بختیاری، مهدیه (۱۳۹۲). تبیین رابطه بین سرمایه فکری و بهره‌وری نیروی انسانی با تأکید بر یادگیری سازمانی. *مدیریت دولتی دانشگاه تهران*، دوره ۶، شماره ۴، صص ۸۱۷-۷۹۱.

عطایی، محمد؛ علی‌نژاد، علیرضا و رحمانی، ندا (۱۳۹۳). بررسی ارتباط بهره‌وری نیروی انسانی و رفتار شهروندی سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی قزوین. *مجله مدیریت توسعه و تحول*، دوره ۱۳۹۴، شماره ۲۱، صص ۱۰-۱.

فلاحی، فیروز و سجودی، سکینه (۱۳۸۹). بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی در صنایع ایران. *دو فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)*، سال سوم، شماره ۱، صص ۱۱۷-۹۳.

قلی‌پور، رحمت‌الله (۱۳۹۴). چالش بهره‌وری در دولت. *فصلنامه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران*. دوره ۷، شماره ۳، صص ۶۱۸-۵۹۵.

کیانی، ندا و دادفر، رضا (۱۳۹۳). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری سازمان با استفاده از مدل دیماتل. *مدیریت بهره‌وری*، سال نهم، شماره ۳۵، صص ۱۳۰-۱۱۱. لطیفیان، احمد (۱۳۹۲). طراحی و تأیید مدل مفهومی بهره‌وری کارکنان با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری. *پژوهشنامه مدیریت تحول*، سال پنجم، شماره ۱۰، صص ۲۱۷-۱۹۲.

نیکوکار، غلامحسین؛ اسکندری، مجتبی؛ حصیرچی، امیر و مولادوست اصل، مرتضی (۱۳۹۲). طراحی الگوی بهره‌وری سرمایه انسانی (مورد مطالعه: شرکت راه‌آهن

- جمهوری اسلامی ایران). دو فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع). سال پنجم، شماره ۲، صص ۱۹۹-۱۷۱.
- Ammons, D. N. (2004), Productivity barriers in the public sector. In: Holzer, M., ed. Public Productivity Handbook. New York: Marcel Dekker
- Buntz, C. G. (1981). Problems and issues in human service productivity improvement, Public Product. Manage. Rev. 5, pp:299° 320
- Corvers, F. (1997) . The Impact of human capital on labor productivity in manufacturing sectors of the European Union. Applied Economics, 29 (8), 975-987.
- Holzer, M. & K. Callahan (1998) . Government at Work: Best Practices and Model Programs, Thousand Oaks, CA: Sage. <http://www.dol.state.nc.us>. International Journal of Public Sector Management Vol. 23 No. 3, 2010 pp: 300-320
- Halachmi, A & M. Holzer. (1986). Introduction: Toward strategic perspectives on public productivity. In: Halachmi, A., Holzer, M., eds, Strategic Issues in Public Sector Productivity, The Best of Public Productivity Review, 1975° 1985. San Francisco, CA: Jossey- Bass, pp: 5°16
- Kelvin, Lord, as quoted in Lehrer, R. N., ed. (1983), White collar Productivity. New York: McGraw-Hill
- Kudyba, S. (2003). Knowledge management: the art of enhancing productivity and innovation with the human resource in your organization. DM Review, April
- Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Käpyla, J. (2010). Identifying future challenges for productivity research: evidence from Finland. Productivity and Performance Management, 59: 7.
- Marris, P., & Rein, M.(1973), Dilemmas of Social Reform. Chicago: Aldine.
- Morgan, D. R., England, R. E. (1999), Managing Urban America. 5th ed. New York: Chatham House
- McGowan, R. P. (1984). Improving efficiency in public management: The torment of Sisyphus. Public Product, Manage. Rev. 8, pp:162° 178
- Melitski, James. (2004). E-Government and Information Technology in the Public Sector Definitions, Distinctions, and Organizational Capacity, in Holzer, M. and Seok-Hwan, L. (Eds) , Public Productivity Handbook, 2nd ed. , Marcel Dekker Inc. , New York, NY
- Rao, Y. P. (2006). Professional practice motivation model for improving human resource productivity in a manufacturing unit—a success story. International Journal of Productivity and Performance Management, 55. 5, 430-436