

Strategic factors affecting the productivity of operational forces of large organizations

*Eskandar Momeni*¹

*Shahram Nami Molaei*²

Type of article: research article

Received: 27/4/2020

Accepted: 15/7/2020

NAJA Strategic Studies Quarterly/Vol.7/NO.4(serial26)/winter 2023*61-79



DOR: 20.1001.1.25381946./ssj.2023.100449

Abstract

Human power is considered the most valuable asset of any organization, and among them, the front line units and forces are responsible for the implementation of the mission and the main tasks of the organization. Considering the importance of operational forces in large organizations, this research seeks to identify factors affecting the efficiency of operational forces in these organizations. The current research is fundamental and exploratory, qualitative in terms of its purpose. The strategy used in this research is classical data-based theorizing. Based on the research method chosen in this research, a judgmental purposeful sampling method was used, in which sampling continued until reaching theoretical saturation, and unstructured interviews were conducted with 22 experts. The data was coded in three stages, open, central and selective, and at the end, the conceptual model of the research was extracted. In the open coding stage, 217 codes were extracted by the researchers, which were organized in the form of 63 sub-categories and 6 main categories in the axial coding stage. The six main categories include individual, occupational, organizational, managerial, external environment and physical environment and equipment dimensions. The findings indicate that the main dimensions identified in the research have an impact on the productivity of the operational forces of large organizations.

Keywords: productivity, operational units, large organizations, performance evaluation

1. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management, Amin University of Law Sciences, Tehran, Iran (corresponding author), amir.homam@yahoo.com

2. Master's student in Urban Affairs Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran, shahramnami_63@yahoo.com

عوامل راهبردی موثر بر بهره‌وری نیروهای عملیاتی سازمان‌های بزرگ

اسکندر مومنی^۱

شهرام نامی ملایی^۲

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۲/۸ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۴/۲۵

فصلنامه مطالعات راهبردی ناجا/سال هفتم/شماره ۴(پیاپی ۲۶) - زمستان ۱۴۰۱* ۶۱-۷۹



DOR: 20.1001.1.25381946./ssj.2023.100449

چکیده

نیروی انسانی ارزشمندترین دارایی هر سازمانی به حساب می‌آید و در این بین واحدها و نیروهای صفی (عملیاتی) به‌عنوان نیروهای خط مقدم، اجرای مأموریت و وظایف اصلی سازمان را برعهده دارند. با توجه به اهمیت نیروهای عملیاتی در سازمان‌های بزرگ، این تحقیق درصدد شناسایی عوامل موثر بر بهره‌وری نیروهای عملیاتی در این سازمان‌ها است. پژوهش حاضر از نظر هدف، بنیادی و با جهت‌گیری اکتشافی از نوع کیفی است. استراتژی مورد استفاده در این تحقیق، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد کلاسیک می‌باشد. مبتنی بر روش تحقیق انتخاب‌شده در این پژوهش، از روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی استفاده گردید که در آن تا رسیدن به اشباع نظری نمونه‌گیری ادامه یافت و با ۲۲ نفر از خبرگان مصاحبه بدون ساختار صورت گرفت. داده‌ها در سه مرحله باز، محوری و انتخابی کدگذاری شد و در پایان نیز الگوی مفهومی تحقیق استخراج گردید. در مرحله کدگذاری باز، ۲۱۷ کد توسط پژوهشگران استخراج شد که در مرحله کدگذاری محوری در قالب ۶۳ مقوله فرعی و ۶ مقوله اصلی سازماندهی گردید. شش مقوله اصلی شامل ابعاد فردی، شغلی، سازمانی، مدیریتی، محیط خارجی و محیط فیزیکی و تجهیزات است. یافته‌ها حاکی از آن است که ابعاد اصلی شناسایی‌شده در تحقیق، بر بهره‌وری نیروهای عملیاتی سازمان‌های بزرگ تأثیرگذار می‌باشد.

واژگان کلیدی: بهره‌وری، واحدهای عملیاتی، سازمان‌های بزرگ، ارزیابی عملکرد

۱. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران (نویسنده مسئول)، amir.homam@yahoo.com
۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت امور شهری، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. shahramnami_63@yahoo.com

مقدمه

منابع انسانی مهم‌ترین و باارزش‌ترین دارایی هر سازمان است که هرگز در ترازنامه‌ها و صورت‌های سود و زیان سازمان‌ها منعکس نمی‌شود؛ در حالی که سودآوری سازمان برعهده منابع انسانی است و انسان‌ها همیشه پشتوانه موفقیت سازمان به شمار می‌روند (جان یان جینگ^۱، ۲۰۱۴: ۱۰۶). سازمان بدون منابع انسانی قادر به تحقق اهدافش نیست. منابع انسانی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر موفقیت یا شکست هر سازمان و مهم‌ترین عامل بقای آن است. اهداف هر سازمانی به وسیله نیروی انسانی آن محقق می‌گردد و در این بین، نیروهای صفی (عملیاتی) وظیفه تحقق اهداف اصلی سازمان را برعهده دارند. به یقین افزایش بهره‌وری نیروهای صفی، کمک شایانی به تحقق بهره‌وری کلی سازمان می‌کند. در سازمان‌های بزرگ نیز ماهیت کاری وظایف به گونه‌ای است که نیروهای عملیاتی در آن به عنوان مجریان اصلی، نقش تعیین‌کننده‌ای را برعهده دارند. در این بین، عوامل زیادی مانند فشار کاری، اضطراب و دوری از خانواده و... روان این افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. شناخت عواملی که بر بهره‌وری این نیروها تأثیرگذارند، به جلوگیری از فرسودگی شغلی آنان و همچنین، تحقق اهداف اصلی سازمان‌های بزرگ کمک زیادی می‌کند. در این تحقیق، به دنبال شناسایی عوامل موثر بر بهره‌وری نیروهای عملیاتی سازمان‌های بزرگ به روش داده‌بنیاد کلاسیک و با استفاده از نظر خبرگان هستیم تا از این طریق، چگونگی افزایش بهره‌وری این کارکنان مورد بررسی قرار گیرد.

مباحث نظری

بهره‌وری: در بیانی ساده می‌توان گفت که بهره‌وری جمع اثربخشی و کارایی است. "اثربخشی" به معنی رسیدن سازمان به اهداف تعیین شده و "کارایی" به معنی استفاده درست از منابع در جهت رسیدن به اهداف است. سازمانی که هم دارای اثربخشی و هم کارایی باشد، از بهره‌وری بالایی برخوردار است و در صورت فقدان هر یک از این موارد، سازمان فاقد بهره‌وری خواهد بود. هدف از بهره‌وری منابع انسانی، حداکثر استفاده از توانمندی‌های کارکنان با صرف کمترین میزان هزینه است؛ به طوری که هم اهداف سازمان محقق شود و هم رضایت کارکنان جلب گردد. در شکل شماره ۱ رابطه بین اثربخشی و کارایی با بهره‌وری نشان داده شده است.



شکل ۱. رابطه اثر بخشی و کارایی با بهره‌وری

واحدهای صفی (عملیاتی): واحدهای متعدد در سازمان به دو بخش صف و ستاد تقسیم می‌شوند. واحدهای "صفی یا عملیاتی" که وظیفه تحقق اهداف اصلی سازمان را برعهده دارند و واحدهای "ستادی یا اداری" که وظایف پشتیبانی سازمان را انجام می‌دهند.

کارمندیابی و انتخاب: کارمندیابی فرآیندی است که به‌وسیله آن، کسانی که به نظر سازمان توانایی انجام وظایف و تحقق اهداف سازمان را دارند، شناسایی می‌گردند. در این مرحله، سازمان داوطلب با یکدیگر روبه‌رو شده و در مرحله بعدی - یعنی انتخاب - مناسب‌ترین افراد جهت تصدی مشاغل از بین داوطلبان انتخاب می‌گردند. تفاوت اصلی بین فرآیند کارمندیابی و انتخاب در این است که در کارمندیابی، سعی بر این است که تا جای ممکن، با توصیف مزایای سازمان، داوطلبان بیشتری جذب گردند ولی در فرآیند انتخاب، داوطلبان ارزیابی گشته و از میان آنان، شایسته‌ترین و بهترین افراد برگزیده می‌شوند. باید توجه داشت که در مراحل کارمندیابی و انتخاب، در عین حال که سازمان در پی کسب اطلاعات از داوطلب است، داوطلب نیز اطلاعاتی از نوع شغل و شرایط احراز آن کسب می‌نماید.

جامعه‌پذیری: اجتماعی کردن یا جامعه‌پذیری فرآیندی است که به‌وسیله آن، سازمان اطلاعات لازم را در اختیار فرد تازه استخدام قرار می‌دهد و نیروی انسانی تازه‌وارد نیز با قبول ارزش‌ها و هنجارهای سازمان، خود را با اوضاع تطبیق می‌دهد و می‌آموزد که چه وظایفی را باید انجام دهد و سازمان چه انتظاری از او دارد. در صورت اجرای صحیح مرحله آشناسازی یا جامعه‌پذیری، بهره‌وری منابع انسانی افزایش یافته و روحیه کارکنان بهبود می‌یابد و بدین ترتیب، نرخ خروج کارکنان نیز کاهش خواهد یافت.

ارزیابی عملکرد: منظور از ارزیابی عملکرد، فرآیندی است که به‌وسیله آن، سازمان عملکرد کارکنان را در فواصل زمانی معین به‌طور رسمی بررسی می‌نماید. هدف نهایی از ارزیابی عملکرد، شناخت نقاط مثبت و منفی کارکنان در جهت بهبود کارایی و اثر بخشی آنان است. انواع ارزیابی عملکرد عبارتند از:

۱. ارزیابی سرپرست مستقیم؛
۲. ارزیابی مدیر به‌وسیله زیردستان؛
۳. ارزیابی همکاران از عملکرد یکدیگر؛
۴. ارزیابی گروهی؛
۵. ارزیابی از طریق خودسنجی؛
۶. ارزیابی ۳۶۰ درجه.

اضطراب شغلی: اضطراب نوعی فرسودگی جسمی یا عاطفی است که بر اثر مسائل و مشکلات واقعی یا ذهنی پدید می‌آید. در تعریف اضطراب شغلی باید گفت که اضطراب شغلی کنش متقابل بین شرایط کار و ویژگی‌های فردی است؛ به‌گونه‌ای که خواست‌های محیط کار (و در نتیجه، فشارهای مرتبط با آن) بیش از آن است که فرد از عهده آن برآید (آزادمرزآبادی و غلامی فشارکی، ۱۳۹۰: ۲). **رضایت شغلی:** رضایت شغلی عبارت است از حالت احساسی لذت‌بخش منتج‌شده از ارزیابی کار فرد در نتیجه دستیابی یا تسهیل در دستیابی به ارزش‌های شغلی (جورج و جانگ^۱، ۲۰۱۲: ۵۸۹). رضایت شغلی مولفه چند بعدی و به‌نسبت پیچیده‌ای است و این بدان معناست که نمی‌توان احساس رضایت شغلی فرد را فقط به یک عامل نسبت داد بلکه مجموعه‌ای از عوامل گوناگون باعث می‌شود که فرد شاغل در زمان معینی از شغلش احساس رضایت کند و از آن لذت ببرد. در واقع، فرد با تأکیدی که بر عوامل مختلف نظیر میزان درآمد، شرایط محیط کار، مشارکت در تصمیم‌گیری و ارزش اجتماعی در زمان‌های مختلف دارد، به روش‌های گوناگون از شغلش احساس رضایت می‌کند. همچنین، می‌توان عوامل موثر بر رضایت را به عوامل فردی، اجتماعی، سازمانی و محیطی طبقه‌بندی کرد (رجبی فرجاد و شهمی خرمی، ۱۳۹۸: ۳۰). به نظر گریفین و مورهد^۲ ممکن است رضایت شخص در گروه کاری، به‌طور هم‌زمان تحت تأثیر همکارانش، مدیران و سرپرستان نیز قرار گیرد. سرپرست را می‌توان عنصری سازمانی دانست، اما باید توجه کرد که آنچه بیشترین اثر را بر نوع نگرش کارکنان دارد، ویژگی‌های شخصی آنهاست؛ به این معنی که نیازها و اشتیاق فرد بر نوع نگرش او اثر می‌گذارد. چنانچه شخص خواهان رسیدن به یک مقام سازمانی خاص است، این امر ممکن است نشان‌دهنده سطح رضایت شغلی او باشد. مزایای واسطه‌ای شغل یا امکانات ناشی از آن برای دستیابی به هدف‌های فرد نیز از اهمیت به‌سزایی برخوردار است (پیرایش و حاتمی، ۱۳۹۸: ۲۹).

نظریه داده‌بنیاد: هدف نظریه داده بنیاد، تولید یک نظریه در قالب مجموعه‌ای از فرضیه‌های

1. George & Jang

2. Griphin & Moorhead

مربوط به هم است که از طریق مقایسه مستمر داده‌ها به دست آمده‌است و بسیار انتزاعی است. در واقع، پژوهشگرانی که از روش نظریه داده‌بنیاد استفاده می‌کنند، دغدغه و دل‌نگرانی اصلی شرکت‌کنندگان را شناسایی می‌کنند و بیان می‌دارند که چگونه این دغدغه به دست آنان حل می‌شود. در روش نظریه داده‌بنیاد، به جای استفاده از داده‌ها برای "آزمون نظریه"، از داده‌ها برای "ایجاد نظریه" استفاده می‌شود (گلیزر^۱، ۱۹۹۸: ۳۷). شایان ذکر است که نظریه داده‌بنیاد، مجموعه یافته‌ها نیست بلکه بیشتر مجموعه‌ای یکپارچه از فرضیه‌های مفهومی است. نظریه داده‌بنیاد، صرفاً گزاره‌های احتمالی در مورد روابط بین مفاهیم است (گلیزر، ۱۹۹۸: ۳). در دهه گذشته، استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد گسترش یافته است اما تفاوت‌های موجود بین دو بنیان‌گذار این نظریه، به شکل‌گیری دو شیوه متفاوت از این نظریه منجر شده‌است: روش گلیزر - که به دلیل وفاداری وی به روش نظریه داده‌بنیاد آغازین، معمولاً به‌عنوان نظریه داده‌بنیاد کلاسیک یاد می‌شود - و روش استراوس که معمولاً نظریه داده‌بنیاد استراوسی نامیده می‌شود (هیت و کولی^۲، ۲۰۰۴: ۱۴۲).

پیشینه پژوهش

شیرازی، شجاعیان و غلامی (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان رابطه بین ابعاد ویژگی‌های شغلی، فرسودگی شغلی، تمایل به ترک خدمت و بازنشستگی پیش از موعد کارکنان که به روش پیمایشی انجام گرفته به این نتیجه رسیده‌اند که فرصت‌های رشد، چالش‌برانگیز بودن کار و استقلال کاری با فرسودگی شغلی رابطه معکوس و جنبه‌های فیزیکی کار رابطه‌ای مستقیم با فرسودگی شغلی کارکنان دارد. همچنین، فرسودگی شغلی به‌میزان بسیار بالایی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان و بازنشستگی زودتر از موعد آنها تأثیر گذار است.

شکراللهی، یانچشمه، بهشتی‌فر و کاظمی (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان شناخت و تحلیل عوامل راهبردی نگره‌داشت منابع انسانی که به روش کیفی و در بین کارکنان صورت گرفته به این نتیجه رسیده‌اند که نگره‌داشت منابع انسانی یک مفهوم چندبعدی است که از دیدگاه کارکنان سازمان از ۹ کد فرعی سلامت جسمی، سلامت روان، رضایت از شغل، رضایت از مدیران، رضایت از سازمان، تعهد، فرصت‌های توسعه، معیشت و تعادل بین کار و زندگی و سه مضمون اصلی سلامت کارکنان، رضایت کارکنان و تمایل کارکنان به ادامه همکاری با سازمان تشکیل شده‌است.

رجب‌پور، حمیدیان‌پور، افراخته و مهرابی (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان تأثیر مدیریت منابع انسانی پایدار بر سرمایه انسانی که به روش توصیفی - همبستگی و در بانک‌های تجارت شهر بوشهر به

1. Glaser

2. Heath & Cowley

انجام رسیده‌است، به این نتیجه رسیده‌اند که تعادل کار و زندگی، خودمختاری در انجام کار و قابلیت استخدام بر سرمایه انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. پیرایش و حاتمی (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان "بررسی تأثیر فرسودگی و اضطراب شغلی بر رضایت شغلی کارکنان با نقش متغیر میانجی نظام جبران خدمات" که به روش پیمایشی در بین کارمندان دانشگاه زنجان به انجام رسیده‌است، به این نتیجه رسیده‌اند که فرسودگی شغلی، تنش شغلی و نظام جبران خدمات بر رضایت شغلی تأثیرگذار است.

رحمتی و احمدوند (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان "مدیریت راهبردی منابع انسانی در فرماندهی انتظامی جمهوری اسلامی ایران (ورودی، نگهداشت، خروجی)" که به روش توصیفی - پیمایشی انجام گرفته‌است، به این نتیجه رسیده‌اند که در صورت پیاده‌سازی و عملیاتی کردن موفقیت‌آمیز و اثربخش راهبردهای مطلوب تدوین شده در هر سه فرآیند مذکور، هم‌افزایی فعالیت‌های سازمان، انسجام‌بخشی و هماهنگی بین سیاست‌ها و راهبردهای کلان مدیریت منابع انسانی فراجا فراهم خواهد شد.

بختیاری و ترکی (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان "بررسی عوامل موثر بر عملکرد گشت‌های انتظامی یگان امداد فاتب" که به روش توصیفی - همبستگی انجام گرفته‌است، به این نتیجه رسیده‌اند که بین عملکرد واحدهای گشتی و عواملی چون انگیزه، آموزش، امکانات و تجهیزات، سنوات خدمتی و تحصیلات، رابطه معناداری وجود داشته و عملکرد را ارتقا می‌دهند.

فتحی، رضایی و احدی (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان "اولویت‌بندی عوامل موثر بر بهره‌وری کارکنان فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی" که به روش توصیفی - پیمایشی انجام گرفته‌است، به این نتیجه رسیده‌اند که توانایی‌ها و مهارت‌های فردی، داشتن وقت کافی جهت انجام صحیح کار، شیفت‌های مناسب کاری، گزینش صحیح کارکنان، حقوق و دستمزد کافی، روحیه همکاری و تعاون در سازمان و حمایت و پشتیبانی مسئولان و مدیران بر بهره‌وری کارکنان تأثیرگذار است. چنگ و اوپانگ^۱ (۲۰۱۸) در تحقیقی با عنوان "فرسودگی شغلی و رضایتمندی کارکنان هتل" به این نتیجه رسیده‌است که شیوه شغلی با رضایت شغلی رابطه مثبت دارد. همچنین، فرسودگی شغلی از ارتباط منفی با شیوه شغلی و رضایت شغلی برخوردار است.

سومبوکا^۲ (۲۰۱۷) در تحقیقی با عنوان "تأثیر انگیزش غیر مالی بر نگره‌داشت کارکنان" به این نتیجه رسیده‌است که انگیزه‌های غیر مالی مانند باز خورد عملکرد و پیشرفت حرفه‌ای در نگره‌داشت کارکنان موثر است.

1. Cheng & O -Yang
2. Sumbuka

کاکوس و تریولاس^۱ (۲۰۱۱) در تحقیقی با عنوان "بررسی ارتباط بین انگیزش، اضطراب شغلی و عملکرد شغلی" به این نتیجه رسیده‌اند که رابطه منفی بین انگیزه شغلی و اضطراب شغلی و همچنین، رابطه مثبت بین انگیزه شغلی و عملکرد شغلی وجود دارد.

همان‌طور که در مرور پیشینه تحقیق مشخص است، در موارد اندکی، به نقش نیروی انسانی در واحدهای عملیاتی اشاره شده است و همچنین، بسیاری از تحقیقات نیز به شکل کمی صورت گرفته است. در این تحقیق، درصد شناخت عوامل موثر بر بهره‌وری نیروهای عملیاتی سازمان‌های بزرگ به روش کیفی داده‌بنیاد کلاسیک هستیم.

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف، بنیادی و با جهت‌گیری اکتشافی از نوع کیفی است. استراتژی مورد استفاده در این تحقیق، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد کلاسیک می‌باشد. نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، یک روش "استقرایی" کشف نظریه است که این امکان را برای پژوهشگر فراهم می‌آورد تا گزارشی نظری از ویژگی‌های عمومی موضوع را پرورش دهد؛ در حالی که به‌طور هم‌زمان، پایه این گزارش را در مشاهدات تجربی داده‌ها نیز محکم می‌سازد (مارتین و تیونر^۲، ۱۹۸۶: ۱۴۱). داده‌هایی که توسط نظریه‌پرداز داده‌بنیاد برای تشریح فرآیندها جمع‌آوری می‌شود، شامل انواع بسیاری از داده‌های کیفی است؛ از جمله مشاهدات، گفت‌و شنوندها، مصاحبه‌ها، اسناد دولتی، خاطرات پاسخ‌دهندگان و مجلات و تأملات شخصی خود پژوهشگر (کرسول^۳، ۲۰۰۵: ۴۰۵).

نظریه‌پردازی داده‌بنیاد در نمونه‌برداری هدفمند افراد برای مصاحبه یا مشاهده، از نگرشی منحصر به فرد حمایت می‌کند که آن را از دیگر رهیافت‌های کمی و کیفی به جمع‌آوری داده‌ها متمایز می‌سازد. از سویی، برخلاف نمونه‌برداری انجام‌شده در بررسی‌های کمی، نمونه‌برداری نظری نمی‌تواند قبل از شروع مطالعه و نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، برنامه‌ریزی شود و تصمیمات خاص نمونه‌برداری در خلال فرآیند پژوهش شکل می‌گیرند (استراوس و کربین^۴، ۱۹۹۹: ۱۹۲). نمونه‌برداری نظری، فرآیند جمع‌آوری داده برای تولید نظریه است که بدان وسیله، تحلیل‌گر به‌طور هم‌زمان داده‌هایش را جمع‌آوری، کدگذاری و تحلیل کرده و تصمیم می‌گیرد که به‌منظور بهبود نظریه خود، تا هنگام ظهور آن در آینده، چه داده‌هایی را جمع‌آوری و در کجا آنها را پیدا کند (گلیزر و استراوس^۴، ۱۹۶۷: ۴۵). معیار قضاوت در مورد زمان متوقف کردن نمونه‌برداری نظری "کفایت نظری" مقوله‌ها یا نظریه است (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶: ۷۹).

1. Creswell
2. Martin & Turner
3. Strauss & Corbin
4. Glaser & Strauss

جدول ۱. روش‌شناسی پژوهش

نوع پژوهش	روش‌شناسی پژوهش		روش گردآوری داده‌ها	جامعه آماری	روش نمونه‌گیری	حجم نمونه
	روایتی	تجرباتی				
روایتی	تجرباتی	نظریه داده‌بنیاد کلاسیک	مصاحبه بدون ساختار	اساتید دانشگاه و کارکنان سازمان‌های بزرگ	هدمند قضاوتی تا رسیدن به نقطه اشباع نظری	۲۲ نفر

بر مبنای روش تحقیق انتخاب‌شده در این پژوهش، از روش نمونه‌گیری هدمند قضاوتی استفاده گردید که در آن، تا رسیدن به اشباع نظری نمونه‌گیری ادامه یافت و با ۲۲ نفر از خبرگان، مصاحبه بدون ساختار صورت گرفت؛ یعنی مصاحبه‌شونده در آن آزاد است که درباره هر آنچه به نظرش بااهمیت می‌نماید، صحبت کند و معمولاً دخالت و نفوذ اندکی از سوی محقق در جریان مصاحبه اعمال می‌گردد. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. اشباع خصوصیتی می‌باشد که رابطه نزدیک با حجم نمونه دارد و عبارت است از اینکه با ادامه جمع‌آوری داده‌ها، داده‌های جمع‌آوری‌شده تکرار داده‌های قبلی باشد و اطلاعات جدیدی به دست نیاید؛ بنابراین، تکرار نکات برجسته نشانه کفایت حجم نمونه می‌باشد. داده‌ها در سه مرحله باز، محوری و انتخابی کدگذاری گردید. کدگذاری باز فرآیندی تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی‌شده و ویژگی‌ها و ابعاد آنها در داده‌ها کشف می‌شوند (لی، ۲۰۰۱: ۴۹). کدگذاری محوری فرآیند ربط‌دهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. این کدگذاری، به این دلیل "محوری" نامیده شده‌اند که کدگذاری حول محور یک مقوله تحقق می‌یابد (همان). در پایان، در مرحله کدگذاری انتخابی مقولات تبیین‌گشته و خط سیر تحقیق تشریح می‌شود.

به‌منظور اطمینان از روایی و پایایی پژوهش از دو روش تطبیق توسط اعضا و بررسی همکار بهره گرفته شد:

۱. روش تطبیق توسط اعضا: فرآیند تحلیل داده‌ها و الگوی نهایی توسط مصاحبه‌شوندگان و مشارکت کنندگان در تحقیق (خبرگان) مورد بازبینی و تأیید قرار گرفت.
۲. بررسی همکار: دو نفر از اساتید، یافته‌ها و الگوی استخراج‌شده (الگوی نهایی) را بررسی کرده و پس از اعمال نظراتشان، الگوی نهایی مورد تأیید قرار گرفت.

جامعه آماری این پژوهش شامل اساتید دانشگاه با رشته‌های تحصیلی مرتبط با موضوع و کارکنان سازمان های بزرگ است که به‌طور خلاصه به شرح زیر می‌باشد:

۱. اساتید دانشگاه با مدرک دکتری تخصصی در رشته مدیریت؛

۲. کارکنان سازمان های بزرگ با حداقل ۱۰ سال سابقه خدمت در مشاغل عملیاتی.

در این پژوهش، با روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی با تعداد ۲۲ نفر مصاحبه صورت گرفت. هر مصاحبه با توجه به میزان جذابیت و اطلاع مصاحبه‌شونده از موضوع تحقیق، از ۲۰ تا ۶۰ دقیقه طول کشیده و در یک جلسه انجام شده‌است.

یافته‌های پژوهش

کدگذاری باز

از همان اتمام اولین مصاحبه، فرایند کدگذاری باز آغاز می‌شود، خروجی مرحله کدگذاری باز، کدهای بنیادی است. در این مرحله، مطالب به‌دقت خوانده شده و به هر قسمت از داده‌ها (که ممکن است یک کلمه، خط یا پاراگراف باشند) یک برچسب اختصاص داده می‌شود. در این مرحله، ۲۱۷ کد توسط محققین استخراج گردید که نمونه‌ای از این کدگذاری‌ها که بیشتر توسط خبرگان تکرار شده‌اند، در ادامه بیان شده‌است. برای هر نقل قول، نوع جامعه آماری مشخص شده‌است. مصاحبه‌ها بدون ساختار انجام گرفته‌است و سوال اصلی این بوده‌است که "عوامل موثر بر بهره‌وری نیروهای عملیاتی سازمان های بزرگ چیست؟"

کدگذاری محوری

در مرحله کدگذاری محوری با تحلیل کدهای به‌دست آمده از مرحله کدگذاری باز، مقوله‌های اصلی و فرعی تبیین می‌گردند. در این مرحله، صرفاً به کدگذاری مقوله اصلی و مقوله‌ها و زیرمقوله‌های مرتبط می‌پردازیم و دیگر داده‌های نامرتب در نظر گرفته نمی‌شود. در این مرحله، ۶۳ مقوله فرعی و ۶ مقوله اصلی شناسایی گردید. شش مقوله اصلی شامل ابعاد فردی، شغلی، سازمانی، مدیریتی، محیط خارجی و محیط فیزیکی و تجهیزات است. مقوله‌های اصلی و فرعی به تفکیک در جدول شماره ۲ نمایش داده شده‌است.

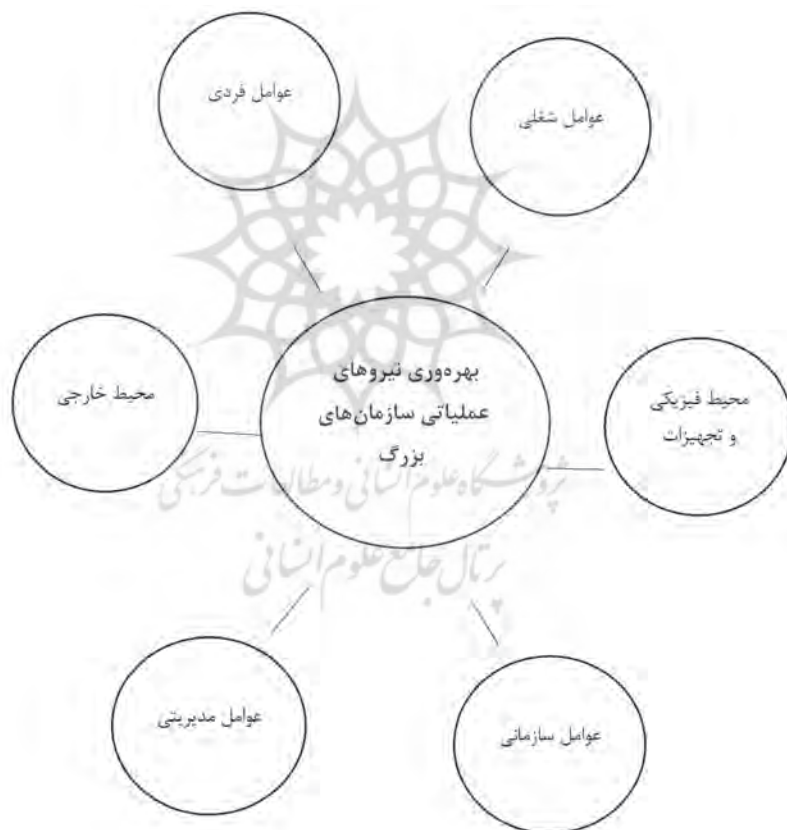
جدول ۲. کدگذاری محوری

مقوله‌های اصلی (ابعاد)	مقوله‌های فرعی (مولفه‌ها)
عوامل فردی	سلامت روان
	سابقه خدمت والدین در سازمان‌های بزرگ
	تمایل به مشاغل عملیاتی
	استعداد شغلی
	وضعیت جسمانی
	بومی بودن
	کمال‌جویی
	نوع نگرش
	نحوه ادراک
	تمایل به یادگیری
	زندگی شخصی با ثبات
	تجربه کاری
	عدم تضاد درون نقشی
	اعتماد به نفس
	مسئولیت‌پذیری
قدرت خطرپذیری	
عوامل شغلی	عزت نفس
	تصویر ذهنی مثبت از شغل
	اعتقادات مذهبی
	استقلال کاری
	حجم کاری متعادل
محیط خارجی	چالشی بودن شغل
	غنی بودن شغل
	شیفت کاری مناسب
	شرایط اقلیمی
	محیط فرهنگی و اجتماعی
محیط اقتصادی	
محیط سیاسی	

مقوله‌های اصلی (ابعاد)	مقوله‌های فرعی (مولفه‌ها)
عوامل سازمانی	صمیمیت بین همکاران
	عدم سکون شغلی
	عدم جابه‌جایی‌های مکرر
	سامانه انضباطی
	امنیت شغلی
	فرصت‌های ارتقا
	حمایت سازمانی
	جانشین‌پروری
	فرهنگ سازمانی
	کارمندیابی و انتخاب
	آموزش ضمن خدمت
	جبران خدمات مالی و غیرمالی
	هماهنگی اهداف فردی و سازمانی
	اهداف واضح و روشن
	ارزش‌های مشترک
	بهداشت و سلامت
عوامل مدیریتی	جامعه‌پذیری
	اعتماد سازمانی
	اشتراک‌گذاری تجربیات
	سبک مدیریت مناسب
	نظام پیشنهادات
	ارزیابی عملکرد
	بازخورد عملکرد
	مشارکت کارکنان
	تفویض اختیار
	وحدت فرماندهی
محیط فیزیکی و تجهیزات	کار گروهی
	اعتماد مدیران به زیردستان
	عدم تبعیض بین کارکنان
	ساختمان مناسب
	طراحی داخلی محیط کار
	خودرو
تجهیزات	تجهیزات عملیاتی
	تجهیزات مخابراتی
	تجهیزات رایانه‌ای به روز

کدگذاری انتخابی

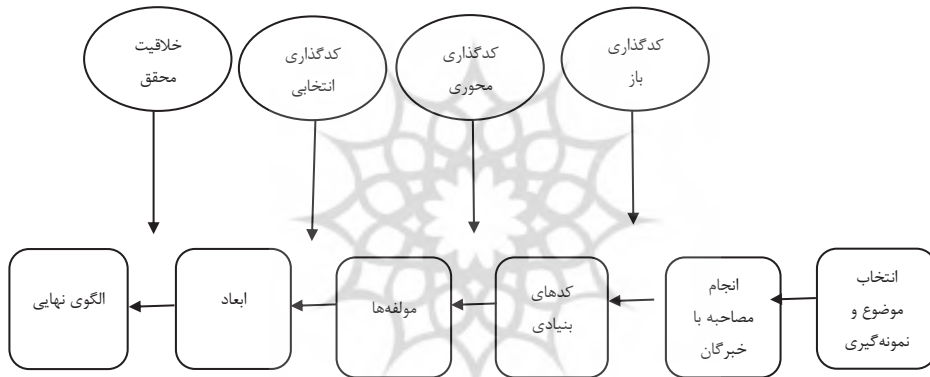
کدگذاری انتخابی فرآیند یکپارچه‌سازی و پالایش مقوله‌ها است، به این ترتیب که محقق با ایجاد یک آهنگ و چیدمان خاص در بین مقوله‌ها، آنها را برای ارائه و شکل‌دهی یک نظریه تنظیم می‌کند (کرسول، ۲۰۰۵: ۴۰۵). سرانجام، پس از انجام کدگذاری باز و محوری و ربط‌دادن آنها با یکدیگر، در مرحله انتخابی الگوی مفهومی پژوهش ارائه گردید که در شکل شماره ۳ نشان داده شده است. عوامل موثر بر بهره‌وری نیروهای عملیاتی سازمان‌های بزرگ در قالب شش مقوله اصلی فردی، شغلی، سازمانی، مدیریتی، محیط خارجی و محیط فیزیکی و تجهیزات در الگوی مفهومی نمایش داده شده است.



شکل ۳. الگوی مفهومی عوامل موثر بر بهره‌وری نیروهای عملیاتی سازمان‌های بزرگ

نتیجه‌گیری

بدون شک، نیروی انسانی هر سازمان تعیین‌کننده‌ترین دارایی آن در جهت تحقق اهدافش است و بدون منابع انسانی سایر دارایی‌های سازمان قابل استفاده و بهره‌برداری نمی‌باشد. در این بین، نیروهای عملیاتی که وظیفه تحقق اهداف اصلی سازمان را برعهده دارند، از اهمیت بالایی برخوردارند؛ بر این اساس، لازم است تا عوامل موثر بر بهره‌وری نیروهای عملیاتی شناسایی گردد تا هم سازمان‌های بزرگ بتوانند در تحقق اهداف خود، بیش از پیش موفق باشد و هم رضایت کارکنان جلب گردد. این تحقیق با هدف شناسایی عوامل موثر بر بهره‌وری نیروهای عملیاتی سازمان‌های بزرگ صورت پذیرفته‌است و جهت دست‌یافتن به الگوی مفهومی تحقیق، مصاحبه‌های انجام گرفته با خبرگان در سه مرحله، مشابه شکل ۴ کدگذاری و درنهایت، الگوی مفهومی پژوهش استخراج گردید.



شکل ۴. فرآیند پژوهش

در این تحقیق، عوامل موثر بر بهره‌وری نیروهای عملیاتی سازمان‌های بزرگ در شش بعد اصلی فردی، شغلی، سازمانی، مدیریتی، محیط خارجی و محیط فیزیکی و تجهیزات شناسایی گردید. دو بعد فردی و سازمانی دارای بیشترین مولفه‌های فرعی هستند و یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که عوامل متعددی بر بهره‌وری نیروهای عملیاتی سازمان‌های بزرگ تأثیرگذار است. در این تحقیق، مولفه‌های سلامت روان، سابقه خدمت والدین در مشاغل نظامی، تمایل به مشاغل عملیاتی، استعداد شغلی، وضعیت جسمانی، بومی بودن، کمال‌جویی، نوع نگرش، نحوه ادراک، تمایل به یادگیری، زندگی شخصی با ثبات، تجربه کاری، عدم تضاد درون‌نقشی، اعتماد به نفس، مسئولیت‌پذیری، قدرت خطرپذیری، عزت نفس، تصویر ذهنی مثبت از شغل و اعتقادات مذهبی به‌عنوان مولفه‌های

فردی تأثیرگذار بر بهره‌وری نیروهای عملیاتی شناسایی گردید. همچنین، مولفه‌های صمیمیت بین همکاران، عدم سکون شغلی، عدم جابه‌جایی‌های مکرر، سامانه انضباطی، امنیت شغلی، فرصت‌های ارتقا، حمایت سازمانی، جانشین‌پروری، فرهنگ سازمانی، کارمندیابی و انتخاب، آموزش ضمن خدمت، جبران خدمات مالی و غیرمالی، هماهنگی اهداف فردی و سازمانی، اهداف واضح و روشن، ارزش‌های مشترک، بهداشت و سلامت، جامعه‌پذیری، اعتماد سازمانی و اشتراک‌گذاری تجربیات به‌عنوان مولفه‌های سازمانی تأثیرگذار بر بهره‌وری نیروهای عملیاتی شناسایی گردید. در این تحقیق، مولفه‌های سبک مدیریت مناسب، نظام پیشنهادات، ارزیابی عملکرد، بازخورد عملکرد، مشارکت کارکنان، تفویض اختیار، وحدت فرماندهی، کار گروهی، اعتماد مدیران به زیردستان و عدم تبعیض بین کارکنان به‌عنوان مولفه‌های مدیریتی تأثیرگذار بر بهره‌وری نیروهای عملیاتی شناسایی گردید. همچنین، مولفه‌های استقلال کاری، حجم کاری متعادل، چالشی بودن شغل، غنی بودن شغل و شیفت کاری مناسب به‌عنوان مولفه‌های شغلی تأثیرگذار بر بهره‌وری نیروهای عملیاتی شناسایی گردید. همچنین مولفه‌های ساختمان مناسب، طراحی داخلی محیط کار، خودرو، تجهیزات عملیاتی، تجهیزات مخابراتی و تجهیزات رایانه‌ای به‌روز، به‌عنوان مولفه‌های محیط فیزیکی و تجهیزات مولفه‌های شرایط اقلیمی، محیط فرهنگی اجتماعی، محیط اقتصادی و محیط سیاسی به‌عنوان مولفه‌های محیطی تأثیرگذار بر بهره‌وری نیروهای عملیاتی سازمان‌های بزرگ شناسایی گردیدند. در تحقیق حاضر مشخص شد که چالشی بودن شغل و استقلال کاری بر بهره‌وری منابع انسانی موثر است که این نتایج با یافته‌های شیرازی، شجاعیان و غلامی (۱۳۹۸) سازگار می‌باشد. همچنین، در این تحقیق نشان داده شد که مولفه‌های وضعیت جسمانی، سلامت روان و فرصت‌های ارتقا بر بهره‌وری منابع انسانی موثر است که این نتایج با یافته‌های شکراللهی، بهشتی فر و کاظمی (۱۳۹۸) سازگار است. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که خودرو، تجهیزات عملیاتی و ساختمان مناسب بر بهره‌وری منابع انسانی موثر است که این نتایج با یافته‌های بختیاری و ترکی (۱۳۹۷) سازگار است. همچنین، شیفت کاری مناسب، کارمندیابی و انتخاب، جبران خدمات و حمایت سازمانی بر بهره‌وری منابع انسانی موثر است که این نتایج با یافته‌های فتحی، رضایی و احدی (۱۳۹۷) سازگار است. یافته‌های تحقیق نشان داد که بازخورد عملکرد بر بهره‌وری منابع انسانی موثر است که این نتایج با یافته‌های سومبوکا (۲۰۱۷) سازگار است. شایان ذکر است که عوامل موثر بر بهره‌وری نیروهای عملیاتی سازمان‌های بزرگ بسیار گسترده است و موارد استخراج‌شده از نظرات خبرگان در این پژوهش فقط بخشی از این مولفه‌ها را پوشش می‌دهد. امید است که پژوهشگران عزیز با شناسایی هر چه بیشتر این مولفه‌ها باعث غنی‌شدن دانش در این حوزه گردند.

پیشنهادهای

با توجه به اینکه طبق نتایج تحقیق، شش بعد اصلی فردی، شغلی، سازمانی، مدیریتی، محیط خارجی، محیط فیزیکی و تجهیزات بر بهره‌وری نیروهای عملیاتی سازمان‌های بزرگ تأثیرگذار است، پیشنهادات کاربردی پژوهش مبتنی بر این شش عامل و به قرار زیر است:

- در ابعاد فردی و سازمانی پیشنهاد می‌گردد که داوطلبان استخدام در مشاغل عملیاتی قبل از جذب، در محیط واقعی شغل مورد آزمون قرار گرفته تا هم با شرایط کار بیشتر آشنا شوند و هم سازمان بتواند با اطلاعات بیشتری که از خصوصیات فردی داوطلبان به دست می‌آورد، بهتر تصمیم‌گیری نماید. به‌طور حتم، این کار به جذب نیروهای زبده و با کیفیت کمک شایانی خواهد کرد.

- در بعد فردی با توجه به نظر خبرگان، پیشنهاد می‌گردد کسانی که والدین آنها دارای سابقه خدمت در سازمان‌های بزرگ هستند، با توجه به اینکه با شناخت و دانش نسبت به شرایط کاری اقدام به داوطلب شدن جهت استخدام می‌نمایند، در اولویت جذب قرار گیرند.

- در بعد سازمانی پیشنهاد می‌گردد که از جابه‌جایی پی‌درپی یا سکون طولانی کارکنان در یک شغل پرهیز گردد و تعادل در این زمینه برقرار باشد.

- در بعد سازمانی، جانشین‌پروری به‌عنوان یکی از راهکارهای افزایش بهره‌وری نیروهای عملیاتی مد نظر قرار گیرد. همچنین، مدیران با توجه به اهتمام جهت توانمندسازی کارکنان زیردست امتیازدهی شوند و یکی از شرایط ارتقای آنها، جانشین‌پروری و توانمندسازی کارکنان زیرمجموعه خود باشد.

- در بعد سازمانی، اشتراک‌گذاری تجربیات کارکنان در سطح سازمان می‌تواند کمک شایانی به افزایش بهره‌وری نیروهای عملیاتی نماید.

- با توجه به اینکه خدمات رفاهی به‌عنوان نوعی جبران خدمات در بعد سازمانی می‌تواند بر بهره‌وری منابع انسانی تأثیرگذار باشد، پیشنهاد می‌شود که امکانات رفاهی جهت بهره‌برداری نیروهای عملیاتی و خانواده‌هایشان افزایش یابد.

- در بعد مدیریتی پیشنهاد می‌گردد که نظام پیشنهادات در همه رده‌های سازمان مورد توجه قرار گیرد. این موضوع هم موجب افزایش روحیه کارکنان گشته و هم باعث جمع‌آوری نظرات مختلف کارکنان می‌گردد و می‌تواند برای سازمان راهگشا باشد. علاوه بر این، پس از ارزیابی عملکرد کارکنان، به کارکنان بازخورد مستقیم داده شود تا بتوانند خود را با اهداف سازمان بیشتر هماهنگ نمایند و نقاط قوت و ضعف خود را بهتر بشناسند.

- با توجه به اینکه شرایط آب‌وهوایی و محل خدمت، طبق بعد محیط خارجی بر نحوه عملکرد نیروهای عملیاتی تأثیرگذار است، پیشنهاد می‌گردد که ویژگی‌های فردی کارکنان در تعیین محل خدمت مد نظر قرار گیرد و در صورت امکان، از نیروهای بومی جهت مشاغل عملیاتی استفاده گردد. در بعد محیط فیزیکی و تجهیزات، پیشنهاد می‌گردد که با توجه به اینکه طراحی داخلی محیط کار از موارد مد نظر خبرگان این تحقیق بوده‌است، سازمان‌های بزرگ نسبت به طراحی داخلی محیط کاری نیروهای عملیاتی حساسیت بیشتری مبذول دارد.

فهرست منابع

منابع فارسی

- آزاد مرزآبادی، اسفندیار؛ غلامی فشارکی، محمد (۱۳۹۰)، "عوامل موثر بر اضطراب شغلی نظامیان"، دوماننامه طب نظامی، سال سیزدهم، شماره ۵۲، صص ۱ - ۶۰
- بختیاری، تقی؛ ترکی، حسین (۱۳۹۷)، "بررسی عوامل موثر بر عملکردگشت‌های انتظامی یگان امداد فاتب"، فصلنامه منابع انسانی ناجا، سال سیزدهم، شماره ۵۳، صص ۵۱ - ۷۴
- پیرایش، رضا؛ حاتمی، فاطمه (۱۳۹۸)، "بررسی تأثیر فرسودگی و اضطراب شغلی بر رضایت شغلی کارکنان با نقش متغیر میانجی نظام جبران خدمات"، فصلنامه علمی توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، سال چهاردهم، شماره ۵۴، صص ۲۳ - ۴۹
- دانایی‌فرد، حسن؛ امامی، مجتبی (۱۳۸۶)، "استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد"، دوفصلنامه اندیشه مدیریت، سال اول، شماره ۲، صص ۶۹-۹۷
- رجب‌پور، ابراهیم؛ حمیدیان پور، فخریه؛ افراخته، سلیمه؛ مهرابی، عمران (۱۳۹۸)، "بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی پایدار بر سرمایه انسانی"، فصلنامه علمی توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، سال چهاردهم، شماره ۵۴، صص ۱-۲۲
- رجبی فرجاد، حاجیه؛ شهامی خرمی، علی (۱۳۹۸)، "بررسی تأثیر تحول سازمان بر بهره‌وری کارکنان با توجه به متغیر میانجی رضایت شغلی"، فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، سال چهاردهم، شماره ۵۱، صص ۲۳-۴۵
- رحمتی، داریوش؛ احمدوند، علی محمد (۱۳۹۷)، "مدیریت راهبردی منابع انسانی در فرماندهی انتظامی جمهوری اسلامی ایران (ورودی، نگهداشت، خروجی)"، فصلنامه علمی مطالعات راهبردی ناجا، سال سوم، شماره ۹، صص ۱۱۹-۱۶۸
- شکراللهی یانچشمه، محمد؛ بهشتی‌فر، ملیکه؛ کاظمی، حسین (۱۳۹۸)، "شناخت و تحلیل عوامل

راهبردی نگه‌داشت منابع انسانی ناجا"، فصلنامه علمی مطالعات راهبردی ناجا، سال چهارم، شماره ۱۳، صص ۱۰۹-۱۴۷

- شیرازی، علی؛ شجاعیان، امیر؛ غلامی، محمد (۱۳۹۸)، "رابطه بین ابعاد ویژگی‌های شغلی، فرسودگی شغلی، تمایل به ترک خدمت و بازنشستگی پیش از موعد کارکنان نیروی انتظامی"،

فصلنامه علمی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، سال هفتم، شماره ۲۶، صص ۵۳-۷۶

- فتحی، آیت‌الله؛ رضایی، نورمحمد؛ احدی، بهمن (۱۳۹۷)، "اولویت‌بندی عوامل موثر بر بهره‌وری کارکنان فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی"، فصلنامه منابع انسانی ناجا، سال سیزدهم،

شماره ۵۳، صص ۹-۲۸

- مرادی‌نسب، حمید (۱۳۹۴)، "تأثیر فشار روانی محیط کار و اخلاق کاری بر عملکرد کارکنان بیمارستان ابن سینا شیراز"، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد مدیریت، دانشکده علوم انسانی دانشگاه

مرودشت.

منابع انگلیسی

- Cheng, J., & O-Yang, Y. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 78-85. Retrieved from: <https://psycnet.apa.org/record/2019-05117-010>

- Creswell, J. W. (2005), *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (2nd edition). Retrieved from: <https://www.pinterest.com/pin/25543922859879435>

- Glaser, B. (1998). *Doing grounded theory: Issues and discussions*, Sociology Press. Mill Valley, CA Sociology Press. Retrieved from: <https://scirp.org/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1873900>

- Glaser, Barney G. & Strauss, Anselm L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: The Strategies for Qualitative Research*. Retrieved from: <https://academic.oup.com/sf/article-abstract/46/4/555/2228722>

- Heath, H. & Cowley, S. (2004). Developing a grounded theory approach: A comparison of Glaser and Strauss. *International Journal of Nursing Studies*, 41(2):pp 141-150. Retrieved from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/14725778>

- Jang, J.; George, R.T. (2012). "Understanding the influence of polychronicity on job satisfaction and turnover intention: A study of non-supervisory hotel employees". *International Journal of Hospitality Management*, 31, 588-595. Retrieved from: <https://www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/20123078995>

- Jhon, Y. J.(2014). The Relationship between Occupational Stress and Job Satisfaction in Orthodontics. American Journal of Orthodontics and Dent Facial Orthopedics,126, 106-109. Retrieved from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/15224066>
- Kakkos, N & Trivellas, P.(2011). Investigating the link between motivation, work stress and job performance. Evidence from the banking industry. Inter-national Conference on Enterprise Systems, Accounting and Logistics(8th ICESAL '11) 10-12 July 2011, Thassos, Greece.
- Lee, J.(2001), A Grounded Theory: Integration and Internalization in ERP Adoption and Use, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Nebraska, In Proquest UMI Database. Retrieved from: <https://digitalcommons.unl.edu/dissertations/AAI3016318>
- Martin, Patricia Y. & Turner, Barry A.(1986), Grounded Theory and Organizational Research, The Journal of Applied Behavioral Science, 22(2). Retrieved from: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002188638602200207>
- Strauss, Anselm L. & Corbin, Juliet(1999), Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques. Retrieved from: <https://www.amazon.com/Basics-Qualitative-Research-Procedures-Techniques/dp/0803932510>
- Sumbuka Bunyazu, Peter.(2017).The Influence of Non-Financial Motivators on Employee Retention in Public Service: A Case Study of the United Republic of Tanzania-Mainland, Doctoral dissertation, Seoul National University. Retrieved from: <http://s-space.snu.ac.kr/handle/10371/138208>