



## الگویابی عوامل سازمانی بهره‌وری منابع انسانی با تأکید بر سرمایه اجتماعی با رویکرد سازمان‌های یادگیرنده در آموزش عالی کشور

محمد رضا غلام‌پور<sup>۱</sup>

یحیی داداش‌کریمی<sup>۲</sup>

سلیمان ایران‌زاده<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۶/۱۸ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۹/۲۳

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر الگویابی عوامل سازمانی بهره‌وری منابع انسانی با تأکید بر سرمایه اجتماعی با رویکرد سازمان‌های یادگیرنده در آموزش عالی کشور می‌باشد. تحقیق حاضر از نظر هدف از نوع پژوهش‌های بنیادی-کاربردی و از نظر نحوه جمع‌آوری اطلاعات از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق کلیه خبرگان آموزش عالی کشور شامل اساتید رشته مدیریت بودند که به‌صورت هدفمند انتخاب شدند و با استفاده از روش تعداد سؤالات در معادلات ساختاری ۲۸۰ نفر برای بخش کمی و ۱۷ نفر از خبرگان دانشگاهی برای بخش کیفی انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها از روش تحلیل مضمون به‌وسیله مصاحبه استفاده شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش مصاحبه و کدگذاری دستی استفاده شد و در بخش کمی از نرم‌افزار Smart PLS3.3 شامل آزمون‌های تحلیل عامل تأییدی استفاده شده است نتایج پژوهش نشان می‌دهد در بخش کیفی تعداد ۲۶ عامل در بعد سازمانی مورد شناسایی قرار گرفت؛ و بعد از تحلیل عامل تأییدی و تأیید روایی و پایایی سؤالات تحقیق در بخش کمی الگو و سؤالات تحقیق مورد تأیید واقع شدند.

### کلمات کلیدی

بهره‌وری منابع انسانی، سرمایه اجتماعی، سازمان‌های یادگیرنده، آموزش عالی کشور

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد بین‌الملل ارس، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.  
mohammadreza.gholampour1365@gmail.com

۲- استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران. (نویسنده مسئول)  
dadashkarimi\_2006@yahoo.com

۳- استاد، گروه مدیریت صنعتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. iranzadeh@iaut.ac.ir

هر سازمانی وظیفه خود را با کمک منابع مانند انسان، ماشین، مواد و پول انجام می‌دهد. به‌جز نیروی انسانی، سایر منابع غیر زنده هستند، اما نیروی انسانی یک منبع زنده و مولد است. نیروی انسانی از منابع دیگر استفاده می‌کند و خروجی می‌دهد. اگر نیروی انسانی در دسترس نباشد، دیگر منابع بی‌فایده هستند و نمی‌توانند چیزی تولید کنند. از بین تمامی عوامل تولید نیروی انسانی دارای بالاترین اولویت بوده و مهم‌ترین عامل تولید بوده و در زمینه بهره‌وری و کیفیت نقش محوری دارد. در صورتی که عدم توجه به سایر عوامل غیر زنده ممکن است تا حدودی منجر به کاهش سودآوری شود؛ اما نادیده گرفتن منابع انسانی می‌تواند فاجعه‌بار باشد. در کشوری که منابع انسانی فراوان است، حیف است که از آن‌ها کم استفاده شود. افراد شاغل شامل افراد زیادی از جنس، سن، گروه اجتماعی-مذهبی و استانداردهای آموزشی یا سواد متفاوت هستند. این افراد در محل کار نه تنها الگوها و ویژگی‌های رفتاری مشابهی را تا حدی از خود نشان می‌دهند، بلکه تفاوت زیادی نیز از خود نشان می‌دهند؛ اما فناوری به‌تنهایی نمی‌تواند تغییر مطلوبی را در عملکرد اقتصادی کشور ایجاد کند مگر اینکه از پتانسیل انسانی به‌طور کامل برای تولید استفاده شود؛ بنابراین مدیریت باید نه تنها سازمان، بلکه کارکنان و نیازهای آن‌ها را نیز آگاه کند.

امروزه بهره‌وری به‌عنوان یک فرایند پیوسته، قدرت و توان لازم برای حل بسیاری از مشکلات را فراهم آورده و نارسایی‌های موجود در کشور مانند سوددهی پایین، افزایش ضایعات، ناتوانی در رقابت، عدم استفاده حداکثری از ظرفیت تولیدی و به‌طور کلی عدم درک صحیح از یک سیستم را مورد مطالعه قرار می‌دهد. دولت‌ها و شرکت‌ها سعی می‌کنند با به‌کارگیری فنون و روش‌های مناسب هر چه بیشتر خود را به شاخص‌های بهره‌وری نزدیک کنند. تلاش برای افزایش بهره‌وری و توسعه دانش مدیریت بهره‌وری در جهان امروز به‌عنوان یک ضرورت مطرح است تا حدی که می‌توان گفت تلاش برای افزایش بهره‌وری، جدی‌ترین مبارزه‌ای است که مدیریت در آستانه قرن بیست و یکم با آن روبرو است. در کشور ما به دلایل مختلف از جمله سیاست‌های نادرست اقتصادی و فقدان نگرش درست به بهره‌وری، این موضوع در جامعه مورد غفلت واقع گردیده است و علی‌رغم برخی اقدام‌های انجام‌شده مانند تشکیل سازمان ملی بهره‌وری، متأسفانه شاخص‌های بهره‌وری وضعیت مطلوبی را نشان نمی‌دهد و تا رسیدن به نقطه مطلوب فاصله زیادی باقی‌مانده است (قابضی و همکاران، ۱۳۹۹).

در کشور ما علی‌رغم دسترسی به منابع متعدد، وضعیت بهره‌وری در بخش‌های مختلف چندان مطلوب نبوده است به‌گونه‌ای که مقایسه وضعیت بهره‌وری نیروی کار در ایران با کشورهای عضو سازمان بهره‌وری آسیا در طی سال‌های اخیر نشان می‌دهد که ایران در بین ۲۰ کشور عضو، رتبه‌ی ۱۳ را دارد که نسبت

## الگویابی عوامل سازمانی بهره‌وری منابع انسانی باتاکید بر.../غلام‌پور، داداش‌کریمی و ایران‌زاده

به منابع غنی و نیروی کار موجود این میزان بهره‌وری بسیار پایین است. (مهرآور گیگلو و همکاران، ۱۳۹۷) مطالعات تجربی و آمارهای اشاره شده گویای این واقعیت است که مشکلات زیادی برای تحقق اهداف بهره‌وری اقتصاد ایران به‌ویژه بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌ها بخصوص سازمان‌های آموزشی کشور وجود دارد که شناسایی و توجه به آن‌ها در برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌های کلان، می‌تواند در افزایش کارآیی منابع و عوامل تولید و ایجاد فضای مناسب رقابت‌پذیری در کشور مؤثر واقع شود. از جمله چالش‌های پایین بودن بهره‌وری در سازمان‌های کشور عبارت‌اند از:

- عدم وجود برنامه و ارزیابی عملکرد مشخص برای بهره‌وری نیروی کار در سطح کلان
- عدم وجود مدیریت مناسب برای بهره‌وری منابع انسانی در سطح کلان
- وجود شکاف بین سطوح بهره‌وری نیروی کار در بین بخش‌های اقتصادی
- سطح پایین بهره‌وری منابع انسانی خصوصاً در سازمان‌های آموزشی مانند دانشگاه‌های سطح کشور
- عدم ارتباط واقعی و کامل بهره‌وری منابع انسانی با عوامل کلیدی مرتبط با بهره‌وری منابع انسانی به‌ویژه شاخص‌های آموزش و سرمایه اجتماعی
- رشد پایین‌تر بهره‌وری کار نسبت به شاخص‌های انگیزشی
- ناهماهنگی و ناسازگاری بین برنامه‌های بهره‌وری منابع انسانی در سطح کلان و خرد
- وجود منابع انسانی آموزش‌دیده در سطح کشور ولی عدم استفاده بهینه و مناسب از آن‌ها
- تأکید بیشتر بر سیاست‌ها و استراتژی‌های بازار کار نسبت به سیاست‌های بهره‌وری منابع انسانی
- عدم وجود ارتباط منطقی بین بهره‌وری نیروی کار و دستمزد واقعی آن‌ها (صبوری و همکاران، ۱۳۹۵).
- بهره‌وری پایین حاکی از ائتلاف منابع یک سازمان بوده و این امر نهایتاً منجر به از دست رفتن رقابت‌های بین‌المللی شده و به‌موجب آن فعالیت‌های تجاری سازمان کاهش می‌یابد. باوجود اختصاص درصد زیادی از بودجه کشور و تعداد زیاد نیروی انسانی، در سازمان‌های آموزشی کشور که به‌نوعی از سازمان‌های یادگیرنده محسوب می‌شود، به‌عنوان یکی از پرمشکل‌ترین و پرمشغله‌ترین اجزاء جامعه و درجایی که کمبودها و نارسایی‌های این سازمان‌ها از نظر فضاهای فیزیکی، منابع انسانی، منابع مالی، امکانات آزمایشگاهی و کمک‌آموزشی آشکار و محسوس بوده است، تجربه نیز تاکنون نشان داده که رفع کامل این معضلات حداقل در کوتاه‌مدت دور از انتظار است، بسیار بجاست که بر استفاده بهینه و کارآمدتر از آنچه در اختیار می‌باشد تأکید گردد تا شاید از این زاویه بتوان بر مشکلات به‌طور نسبی فائق آمد و بتوان میزان بهره‌وری را به حداکثر رساند (مهرآور گیگلو و همکاران، ۱۳۹۷).

## فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۶، دوره ۱۴، زمستان ۱۴۰۲

مهم‌ترین مؤلفه‌های نظام سازمان یادگیرنده عبارت‌اند از: ۱- خود بالندگی (تسلط فردی)، ۲- الگوی ذهنی، ۳- یادگیری تیمی، ۴- آرمان‌گرایی (بینش مشترک) و ۵- تفکر سیستمی می‌باشد. با به‌کارگیری مناسب این مؤلفه‌ها امکان ایجاد تغییرات اساسی و زیر بنایی جهت ارتقاء بهره‌وری منابع انسانی فراهم می‌شود. نکته مهم در سازمان یادگیرنده و یادگیری الگویی، یادگیری تیمی است که با داشتن بینش (آرمان) مشترک و مشارکت گسترده اعضای سازمان تحقق می‌یابد و از این طریق با بهره‌گیری از نمونه‌های اعلاء به کارایی و بهره‌وری کارکنان و در نتیجه بهره‌وری سازمان یاری می‌رساند. یادگیری الگویی، یکی از ارکان اصلی سازمان‌های یادگیرنده به شمار می‌آید که از طریق آن دانش اعضای سازمان به صورت یک مجموعه منسجم دانش درمی‌آید و سازمانی ایجاد می‌شود که دارای توانایی ایجاد، جذب و انتقال دانش است و این بصیرت و دانش در تغییر رفتارهایش منعکس است. یادگیری الگویی، نخست با ایجاد تحول فردی، دانش فردی ایجاد می‌کند و سپس این دانش را با مشارکت اعضای سازمان جمعی می‌سازد و سازمان یادگیرنده را ایجاد می‌کند. سازمان یادگیرنده، اصل مهم، وجود بینش مشترک در میان اعضای سازمان است تا آنان دانش‌های پراکنده خود را انسجام بخشند و از آن‌ها برای اهداف سازمان استفاده کنند که این در نهایت به بهره‌وری منابع انسانی و اعتلای سازمان می‌انجامد. (الوانی، ۱۳۸۲).

«استاتا» به این نکته اشاره می‌کند که یادگیری افراد و سازمان‌ها یک منبع همیشگی و پایدار برای سودآوری رقابتی است که باعث افزایش کارایی سازمان می‌شود. یادگیری به افراد کمک می‌کند تا آنان آینده را ببینند و بفهمند و آن را در اختیار بگیرند و در نیل به اهداف سازمان استفاده کنند. با توجه به تعریف اثربخشی «میزان نیل به اهداف تعیین شده» اثربخشی سازمان افزایش می‌یابد. دو بعد اصلی بهره‌وری، کارایی و اثربخشی است «اثربخشی + کارایی = بهره‌وری». لذا سازمان یادگیرنده با به‌کارگیری یادگیری در سطح فرد، گروه و سازمان باعث ارتقاء بهره‌وری در سطح منابع انسانی و سازمانی می‌شود. گسترش فرهنگ یادگیری، تعداد ذی‌نفعان به‌ویژه مشتریان سازمان را به‌طور فزاینده افزایش می‌دهد. در نتیجه سازمان یادگیرنده، با استراتژی‌های مختلف از قبیل کیفیت محصول و خدمات و ... می‌توان رضایت تعداد زیادی مشتری را برآورده و در افزایش و ارتقاء بهره‌وری کارکنان مؤثر واقع شود. بهره‌وری منابع انسانی از اهداف سازمان یادگیرنده نیز می‌باشد (طالبزاده و همکاران، ۱۳۹۵).

این سازمان‌ها در مقابل محیط پویا و پیچیده عکس‌العمل سریع انجام می‌دهند و می‌توان گفت یادگیری کوششی آگاهانه از طرف سازمان است تا قدرت رقابت، بهره‌وری و ابداع خود را در محیط‌های نامعلوم حفظ و اصلاح کند. بهره‌وری منابع انسانی از جمله مواردی است که همه سازمان‌ها به دنبال آن بوده و سعی در ایجاد و ارتقاء آن در سازمان از طریق بهره‌وری مناسب و مطلوب به مزیت رقابتی دسترسی

## الگویابی عوامل سازمانی بهره‌وری منابع انسانی باتاکید بر.../غلام‌پور، داداش کریمی و ایران‌زاده

پیدا می‌کنند. بهره‌وری از منابع انسانی و مواد، امکانات و تجهیزات، حد و سطح معین و مشخصی دارد و به سهم خود در شکل‌گیری بهره‌وری سازمانی نقش دارد ولی آنچه در بهره‌وری حدودمرز مشخصی ندارد، سرمایه انسانی است. یکی از عواملی که منجر به بهره‌وری پایدار در سرمایه‌های انسانی می‌گردد؛ آموزش، یادگیری، تفویض اختیار، مدیریت مشارکتی و کارگروهی و تیمی است. این عوامل، عوامل اصلی و بنیادی سازمان یادگیرنده می‌باشند. بنابراین سازمان یادگیرنده با تقویت و بهبود مهارت‌ها، خلاقیت، انگیزه و وفاداری کارکنان از طریق آموزش و یادگیری، تفویض اختیار فاصله زیادی دارند که در صورتی که مدیران کشور بتوانند خود را به سازمان‌های یادگیرنده نزدیک کنند و در ضمن مسائل و مشکلات فرهنگی، اقتصادی، تکنولوژیکی و اجتماعی را در عمل شناسایی کنند و در رفع آن بکوشند، مسلماً قادر خواهند بود تحولی را در آموزش‌های متداول سازمانی به وجود آورند و گامی بلند در راه توسعه بهره‌وری منابع انسانی و بهبود سازمان خود بردارند (فرحزادی و همکاران، ۱۳۹۴).

همچنین سرمایه اجتماعی، حلقه اتصال افراد در قالب نهادها، شبکه‌ها و تشکل‌ها است، مالکیت فردی ندارد و متعلق به تمامی اعضای گروه یا انجمن است و برخلاف سرمایه اقتصادی در صورت استفاده پایان نمی‌یابد (گلدمن و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). سرمایه اجتماعی تقویت‌کننده همکاری، تعهد، تسهیم اطلاعات و اعتماد است. همچنین مشارکت حقیقی را در سازمان ارتقا می‌دهد که این خود منجر به موفقیت و اثربخشی بیشتر می‌شود. یکی از اثرات سرمایه‌ها، افزایش بهره‌وری نیروی انسانی سازمان‌ها است. بهره‌وری منابع انسانی دغدغه مهم سازمان‌های امروزی است؛ زیرا اساسی‌ترین محرک رسیدن به نتایج رضایت‌بخش و کسب مزیت رقابتی، به شمار می‌رود (حکیمی و همکاران، ۱۴۰۱). سرمایه اجتماعی بستر مناسبی برای بهره‌وری سرمایه انسانی و فیزیکی و راهی برای نیل به موفقیت و بهبود عملکرد سازمان قلمداد می‌شود. مدیران و کسانی که بتوانند در سازمان سرمایه اجتماعی ایجاد کنند، راه کامیابی شغلی و سازمانی خود را هموار می‌سازند. در تحقیقی، پورترز و سنسنبرنر<sup>۳</sup> (۲۰۱۵)، دو شاخه اصلی را که از راه آن سرمایه اجتماعی، بهره‌وری نیروی انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، شناسایی کرد: اول آنکه، سرمایه اجتماعی، انتشار دانش و اطلاعات را در میان کارکنان موجب شده، دستیابی به هدف‌های معینی را که در صورت عدم وجود آن‌ها غیرقابل‌دسترس است، ممکن می‌سازد. دوم آنکه، تعاملات اجتماعی ممکن است برانگیزش و تلاش‌های کارکنان تأثیر بگذارد (حکیمی و همکاران، ۱۴۰۱).

مطالعه و بررسی پیشینه تحقیقات در این زمینه نشان می‌دهد تحقیقی با عنوان الگوی شاخص‌های ارتقاء بهره‌وری کارکنان با تأکید بر متغیرهای اخلاقی توسط کرمی و همکاران (۱۴۰۱)، انجام شده است همچنین حضوری و همکاران (۱۴۰۰)، تحقیقی با عنوان طراحی و تبیین مدل ارتقای بهره‌وری منابع

## فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۶، دوره ۱۴، زمستان ۱۴۰۲

انسانی در بخش دولتی انجام دادند که تأکید این تحقیق در بخش دولتی بود همچنین مشکی ماجلان و همکاران (۱۳۹۹)، تحقیقی با عنوان شناسایی و تحلیل عاملی شاخص‌های سنجش بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌ها خدماتی با تأکید بر عامل مدیریت و رهبری در کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان اردبیل انجام دادند. در مطالعه دیگری توسط آذنتیت و همکاران (۲۰۱۹)، بیان شد که کیفیت خدمات چه داخلی و چه خارجی هر دو تحت تأثیر رضایت، وفاداری و بهره‌وری کارکنان قرار دارند. بهره‌وری کارکنان یک متغیر میانجی است که بر رابطه بین وفاداری و رضایت کارکنان تأثیر می‌گذارد. یو و پارک (۲۰۰۶) بهره‌وری کارکنان را برحسب فروش به ازای هر کارمند و ارزش‌افزوده به ازای هر کارمند در سازمان اندازه‌گیری کردند. به‌طور خلاصه، بهره‌وری کارکنان نیز به‌طور قابل‌توجهی تحت تأثیر تعهد، رضایت کارکنان (آدینا و قاسم، ۲۰۱۹)، رفاه کارکنان (شارما و همکاران، ۲۰۱۶) و مشارکت (لی و همکاران، ۲۰۲۱) است. با توجه به‌مرور پیشینه که در بالا انجام شد شکاف تحقیقاتی که مشاهده می‌شود این است که در خصوص بهره‌وری کارکنان با تأکید بر سرمایه اجتماعی پیشینه‌ای مشاهده نگردید خصوصاً در جامعه آماری آموزش عالی کشور که تحقیق حاضر سعی در پر کردن این شکاف تحقیقاتی خصوصاً در آموزش عالی کشور دارد.

در آموزش عالی کشور مشکلاتی که کاهش بهره نیروی انسانی را باعث گردیده مشاهده می‌شود از جمله وجود تبعیض بین کارکنان (ناشی از ضعف مدیریت)، ناامنی شغلی، موفق نبودن و بی‌میلی بر برنامه‌ریزی‌های میان‌مدت یا بلندمدت (ضعف مدیریت)، مساعد نبودن محیط کاری مناسب، عدم توجه به نیازهای واجب کارکنان، کنترل نکردن (بی‌ثباتی در برنامه‌های کنترلی)، ناهماهنگی رشته تحصیلی و شغلی، استفاده نکردن از تخصص‌ها در مشاغل مربوط در اثر ضعف مدیریت، بی‌برنامگی مدیریت، فقدان کارآموزی، ناهماهنگی استعدادهای فردی و شغلی، بی‌کفایتی سرپرست و بی‌علاقگی به کار فعلی و انتقال پی‌درپی نیروی انسانی و تورم نیروی انسانی و مهم‌تر از همه عدم توجه به سرمایه اجتماعی و پایین بودن مشارکت، اعتماد، تعهد و عدم رعایت عدالت و ...

تقریباً تمامی عوامل کاهش بهره‌وری نیروی انسانی به ضعف مدیریت ارتباط دارد. در این میان باید رابطه فرد با سازمان ارتباطی متقابل و دوطرفه باشد. مدیریت موفق در محیط دانشگاهی کسی است که محیط فرهنگی و اجتماعی سازمان خود را که عاملی بسیار مؤثر در رفتارهای کارکنان است عمیقاً بشناسد و درک کند و آن را در جهت اجرای برنامه‌های سازمان بکار گیرد. شبکه‌های ارتباطی بین افراد سازمان، حقوق و مزایای افراد که باید بر اساس ماهیت شغل، تخصص، تجارب و عملکرد افراد در برابر تغییرات و برنامه‌ها معین شود. اگر عملکرد افراد به‌دقت ارزیابی نشود و مطابق شایستگی به آنان امتیاز داده نشود

## الگویابی عوامل سازمانی بهره‌وری منابع انسانی با تاکید بر... / غلام‌پور، داداش کریمی و ایران‌زاده

یا به تعبیر دیگر افراد شایسته از امتیازات بیشتر در سازمان برخوردار نشوند در آن سازمان به تدریج فرهنگ کم‌کاری به وجود می‌آید. این مسائل در سال‌های اخیر موجب کم‌کاری و یافتن شغل‌های دوم و سوم شده است که نهایتاً موجب خسته‌تر شدن نیروی کار، کاهش بازدهی و بروز مشکلات روحی و روانی برای نیروی کار در خانواده‌های آن‌ها شده است و نتیجتاً بر روی بهره‌وری نیروی کار تأثیری منفی گذاشته است. اگر نتوانیم نیازهای اجتماعی و رفاهی و معیشتی نیروی کار، نظام شایسته‌سالاری عدالت و انصاف را بر اساس یک نظام جامع ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها عملی سازیم به افزایش بهره‌وری امید نمی‌توان داشت. لذا در تحقیق حاضر محقق به دنبال پاسخ به این سؤال اساسی است که مدل عوامل سازمانی بهره‌وری منابع انسانی با تأکید بر سرمایه اجتماعی با رویکرد سازمان‌های یادگیرنده در آموزش عالی کشور چگونه خواهد بود؟

### سؤال‌های تحقیق

#### سؤال اصلی

الگوی عوامل سازمانی بهره‌وری منابع انسانی با تأکید بر سرمایه اجتماعی با رویکرد سازمان‌های یادگیرنده در آموزش عالی کشور چگونه خواهد بود؟

#### سؤال‌های فرعی

- ۱) ابعاد عوامل سازمانی بهره‌وری منابع انسانی با تأکید بر سرمایه اجتماعی با رویکرد سازمان‌های یادگیرنده در آموزش عالی کشور کدامند؟
- ۲) مؤلفه‌های عوامل سازمانی بهره‌وری منابع انسانی با تأکید بر سرمایه اجتماعی با رویکرد سازمان‌های یادگیرنده در آموزش عالی کشور کدامند؟
- ۳) برازش مدل عوامل سازمانی بهره‌وری منابع انسانی با تأکید بر سرمایه اجتماعی با رویکرد سازمان‌های یادگیرنده در آموزش عالی کشور چگونه است؟

#### پیشینه تحقیق

ریاحی و همکاران (۱۴۰۲)، تحقیقی با عنوان "رابطه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان بانک سپه (مورد مطالعه: شهر تهران) انجام دادند. نتایج این بررسی نشان داد که همبستگی مثبت و بالایی بین برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی و بهره‌وری کارکنان وجود دارد و با افزایش برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان میزان بهره‌وری کارکنان نیز افزایش می‌یابد. حکیمی و همکاران (۱۴۰۱)، تحقیقی با عنوان "بررسی تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر بهره‌وری نیروی

## فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۶، دوره ۱۴، زمستان ۱۴۰۲

کار در شرکت‌های خدماتی کوچک و متوسط: نقش واسط سرمایه اجتماعی و ترکیب و تبادل دانش انجام دادند. یافته‌ها نشان می‌دهد که سیستم کاری با عملکرد بالا تأثیر مثبتی بر بهره‌وری نیروی کار دارد. بایبودی و همکاران (۱۴۰۱)، تحقیقی با عنوان "طراحی مدل بهره‌وری منابع انسانی در بخش بهداشت و درمان" انجام دادند. یافته‌ها نشان داد که عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی شامل عوامل شغلی با مؤلفه‌های مهارت‌های مناسب، شاخص عملکردی، بهبود عملکرد، پیشرفت حرفه‌ای و شواهد کمتری از بیماری به‌دست‌آمده است و نیز عوامل مربوط به حمایت سازمانی، عوامل مدیریتی، عوامل فرهنگی و اجتماعی، عوامل محیطی به دست آمد. کرمی و همکاران (۱۴۰۱)، تحقیقی با عنوان "الگوی شاخص‌های ارتقاء بهره‌وری کارکنان با تأکید بر متغیرهای اخلاقی انجام دادند. یافته‌ها نشان داد که بهره‌وری سازمانی موضوعی است که نقش اصول اخلاقی در آن بسیار پررنگ بوده و می‌بایست با نگاه سیستمی به موضوع بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌ها، نگریست. حضوری و همکاران (۱۴۰۰)، تحقیقی با عنوان "طراحی و تبیین مدل ارتقای بهره‌وری منابع انسانی در بخش دولتی" انجام دادند. یافته‌ها نشان داد که عوامل ویژگی‌های شخصیتی، خلاقیت فردی، نگرش‌های فردی، رسالت سازمانی و سیاست‌های سازمانی و آزادی عمل، اشتیاق شغلی، ارتباطات فردی، فرهنگ سازمانی، ارتباطات سازمانی، شایسته‌سالاری شایستگی حرفه‌ای مقوله محوری، ساختار سازمانی، نظام جبران خدمت، تاب‌آوری شغلی، رهبری، توانمندسازی، حمایت سازمانی، آموزش، ارزیابی عملکرد، ارتقای بهره‌وری فردی و بهره‌وری سازمانی تأثیرگذار در ارتقای بهره‌وری منابع انسانی شناخته شده‌اند. لوکای هارجانتو و همکاران (۲۰۲۳)، تحقیقی با عنوان "روندهای فناوری برنامه‌ریزی جانشین پروری و عوامل مؤثر: مروری بر ادبیات سیستماتیک انجام دادند. این مقاله سه گرایش را در حوزه‌های تمرکز برنامه‌ریزی جانشین پروری پیدا کرد: مفهوم، تحقیق و پایان‌نامه یا محصول پایان‌نامه. شیوانگی سینگ و همکاران (۲۰۲۲)، تحقیقی با عنوان "بهره‌وری کارکنان: تحلیلی از ابعاد و روش‌شناسی از طریق مرور ادبیات سیستماتیک انجام دادند. این مطالعه عوامل تعیین‌کننده مختلفی را برای اندازه‌گیری بهره‌وری کارکنان از جمله انگیزه، تعادل بین کار و زندگی، محیط کار، آموزش، استرس، سلامت محل کار، جبران خسارت، ارزیابی عملکرد و رضایت شغلی شناسایی کرد. علاوه بر این، مشخص شد که تنها چند مطالعه در مورد بهره‌وری کارکنان در هند انجام شده است.

### **مبانی نظری تحقیق**

بهره‌وری به مفهوم دقیق اقتصادی به رابطه قابل اندازه‌گیری بین حجم محصول و حجم عوامل مصرف‌شده (از قبیل زمین، سرمایه و نیروی کار) مورد لزوم برای تولید آن محصول اشاره دارد (رایت و همکاران، ۲۰۰۹). مفاهیم اساسی بهره‌وری یعنی بهره‌وری کار، بهره‌وری سرمایه و بهره‌وری کلی عوامل



## الگویابی عوامل سازمانی بهره‌وری منابع انسانی با تاکید بر ... / غلام‌پور، داداش کریمی و ایران‌زاده

را می‌توان در سطوح مختلف اندازه‌گیری و محاسبه کرد: ۱- اندازه‌گیری در سطح واحد تولیدی برای هر یک از مراحل مختلف و منفرد کار یا برای مجموع عملیات واحد تولیدی به‌منظور تعیین بهره‌وری در هر بخش از واحد یا در مجموع واحد. (سیکرو، ۲۰۰۷، به نقل از انصاری و سبزی‌علی، ۱۳۸۸، ۳۸). ۲- اندازه‌گیری در سطح صنایع به‌منظور کشف خصوصیات مشترک یا نقاط تباین صنایع مرتبط با صنایع غیرمرتبط منتخب (عسگری نژاد، ۱۳۹۶). ۳- اندازه‌گیری در سطح کلان به‌منظور پیش‌بینی میزان تولید درآمد ملی، نیازمندی‌های مربوط به نیروی کار و نظایر این‌ها. بنابر آنچه گفته شد گاه بهره‌وری به نرخ تبدیل کار و مواد خام به کالاها و خدمات‌های مفید تعبیر گردیده و نمایشگر میزان کارایی اقتصادی قلمداد شده است. گاه به‌کارگرفتن نیروها و عوامل تولیدکننده خدمات و «درجه» از بهره‌وری به‌عنوان کالاها یادشده و گاه نیز بهره‌وری به‌عنوان بازده حاصل در مقابل منابع به‌کار گرفته‌شده تعریف گردیده است. «ایسترفیلد» بهره‌وری را نسبت بازده سیستم تولیدی به مقداری که یک یا چند عامل تولید به‌کار گرفته‌شده است می‌داند (کاظمی، ۱۳۸۵). «اشتاینر» از بهره‌وری به‌عنوان معیار عملکرد یا قدرت و امکانات موجود برای تولید کالا یا خدمت معین سخن می‌داند «سیگل» بهره‌وری را نسبت میان ستاده و نهاده مرتبط به عملیات تولیدی مشخص و معین می‌خواند. (سیکرو، ۲۰۰۷، ۶۵). نظام‌های سخت‌افزار محور بر حذف یا کاهش تلفات ناشی از مواد و ماشین تمرکز داشته و نظام‌های نرم‌افزار محور بر حذف یا کاهش تلفات ناشی از تعامل نامناسب بین انسان، ماشین و مواد تمرکز دارد (عسگری نژاد، ۱۳۹۶). نظام‌های انسان افزار محور آن دسته از نظام‌هایی است که کاهش تلفات ناشی از عملکرد انسان تمرکز دارد که این عوامل را می‌توان به دوشاخه‌ی اصلی زیر تقسیم نمود:

الف) عوامل مؤثر بر ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی مانند توان فنی و تخصصی و قدرت انجام کار نیروی کار از قبیل علم، تجربه، تحصیلات، توان، انگیزه و تمایل به انجام کار از قبیل نیازهای مادی و فیزیکی، نیازهای روانی و برخورد‌های مدیریت در قبال ایجاد انگیزش و ...

ب) عوامل مؤثر بر ارتقای بهره‌وری مدیریت مانند فلسفه و سبک مدیریت، سازمان‌دهی، برنامه‌ریزی، هماهنگی، کنترل و سیستم‌های اطلاعات مدیریت (اسمیت، ۲۰۲۰).

### روش‌شناسی تحقیق

در این مطالعه خبرگانی که دارای مدرک دکتری با حداقل ده سال سابقه کار و تجربه در زمینه اهداف پژوهش بودند و دارای شناخت و تسلط لازم در خصوص بهره‌وری منابع انسانی، سرمایه اجتماعی و سازمان‌های یادگیرنده بودند به‌عنوان جامعه آماری انتخاب شدند. برای انتخاب جامعه آماری در بخش کیفی پژوهش و ایجاد مؤلفه‌های مدل نهایی الگو، پژوهشگر تلاش کرده است تا با مصاحبه با خبرگان و

## فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۶، دوره ۱۴، زمستان ۱۴۰۲

مدیران و کارشناسان ارشد آموزش عالی که با بحث بهره‌وری منابع انسانی، سرمایه اجتماعی و سازمان‌های یادگیرنده در آموزش عالی آشنایی داشته باشند، برای نمونه انتخاب شوند و تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از هر مصاحبه عمیق با استفاده از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی گلوله برفی ادامه یافت و تا سطح اشباع نظری و کفایت داده‌ها ادامه یافت. بدین ترتیب نمونه‌ای متشکل از ۱۷ نفر خبره برای مصاحبه دعوت شدند. نمونه‌گیری از صاحب‌نظران در این پژوهش تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که فرایند اکتشاف و تجزیه و تحلیل به نقطه اشباع نظری ۹ برسد. همچنین جامعه مورد مطالعه در بخش کمی پژوهش، یعنی برای سنجش و تأیید برازش مدل، اساتید رشته مدیریت بودند. برای محاسبه حجم نمونه در بخش کمی از فرمول مختص معادلات ساختاری استفاده می‌شود. به‌طور کلی در روش‌شناسی مدلیابی معادلات ساختاری تعیین حجم نمونه می‌تواند بین ۵ تا ۱۵ مشاهده به ازای هر متغیر اندازه‌گیری شده تعیین شود:

$$5Q < n < 15Q$$

$$5(26) < n < 15(38)$$

$$190 < n < 570$$

که در آن Q تعداد متغیرهای مشاهده‌شده یا تعداد گویه‌ها (سؤالات) پرسشنامه و n حجم نمونه است. بر این اساس و متناسب با تعداد گویه‌های پرسشنامه، حجم مناسب نمونه آماری حداقل بین ۱۹۰ تا ۵۷۰ پرسشنامه که برای اطمینان بیشتر تعداد ۵۸۰ پرسشنامه به‌صورت تصادفی ساده (چون لیست افراد جامعه را داشتیم) که تعداد ۲۸۰ پرسشنامه کامل و بی‌نقص دریافت شده است. همچنین تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست آمده با استفاده از نرم‌افزارهای EXCEL، SPSS، PLS Smart صورت گرفته است.

### یافته‌های تحقیق

#### نمونه‌های مصاحبه با خبرگان

جدول ۱: متن مصاحبه بهره‌وری کارکنان با رویکرد سرمایه اجتماعی

کد مصاحبه‌شونده	متن مصاحبه
۱	به نظر من مسئولیت خطیر مدیریت و رهبری باید به افرادی سپرده شود که ضمن برخورداری از ویژگی‌های شخصیتی خاص، شیوه‌های رهبری و مدیریت مناسب را به‌کارگیرند و از نظر اخلاقی نیز الگو باشند. کارکنان دانشگاه‌ها با افزایش انگیزه‌ها می‌توانند کمیت و کیفیت کار خود را ارتقاء دهند و موجب بهره‌وری آن‌ها شود.
۲	باید دوره‌های آموزش ضمن خدمت و آموزش کارکنان در دانشگاه‌ها را به‌عنوان یک امر حیاتی و مستمر و مداوم تلقی کرد، زیرا تنها از طریق آموزش می‌توان تلاش‌های کارکنان را با امکانات موجود و پیشرفت‌های علمی جدید در دانشگاه هماهنگ کرد. باید کلیه وظایف و دستورالعمل‌ها، مقررات و قوانین برای کارکنان واضح و روشن باشد و هیچ جای ابهامی برای آن‌ها وجود نداشته باشد. همچنین وجود توانایی در کارکنان و انگیزش شغلی در آنان و همچنین داشتن انضباط کاری و همچنین یادگیری فردی از تجربیات و همچنین ارزیابی عملکرد و دادن بازخورد و انجام امور اصلاحی باعث افزایش بهره‌وری کارکنان در دانشگاه‌ها خواهد شد.

### الگویابی عوامل سازمانی بهره‌وری منابع انسانی باتاکید بر... / غلام‌پور، داداش کریمی و ایران‌زاده

<p>مفهوم کیفیت زندگی کاری، بیانگر اهمیت احترام قائل شدن برای مردم در محیط‌های کاریشان است. به‌طور خلاصه می‌توان گفت مواردی که در بالا بردن کیفیت زندگی کاری تأثیرگذار می‌باشد به شرح ذیل است: پرداخت مناسب و عادلانه برای انجام خوب یک کار، وضعیت کاری سالم و ایمن، امکان یادگیری و استفاده از مهارت‌های جدید، ایجاد انسجام اجتماعی در دانشگاه‌ها، آماده کردن امکانات رشد و پیشرفت و ترقی برای کارکنان، حفظ حقوق فردی و تعادل در تقسیم زمان کاری و زمان بیکاری مجاز و ایجاد غرور کاری و سازمانی در بالا بردن بهره‌وری کارکنان در دانشگاه‌ها تأثیر دارند.</p>	۳
<p>استفاده از برنامه‌های گردش شغلی، غنای شغلی و توسعه شغلی در جهت افزایش توان و مهارت‌های فردی و تیمی کارکنان که همان توسعه شغل به‌طور عمودی است که به‌وسیله اضافه شدن فعالیت‌ها و مهارت‌های سطح بالاتر و تفویض اختیار در مسئولیت‌های بزرگ‌تر ایجاد می‌شود. همچنین ایمان به توانایی‌های خود و ایمان به موفقیت و درستی و. پاکی در کار و همچنین درستی در برخورد با مدیر و همکاران می‌تواند باعث افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در دانشگاه‌ها به‌عنوان سازمان‌های یادگیرنده باشد.</p>	۴
<p>سیستم تشویق و تنبیه عادلانه در سازمان از عوامل فرهنگی مهم و مؤثر بر عملکرد سازمان می‌باشد یعنی سازمان بین نیروی انسانی کارآمد و ناکارآمد تفاوت قائل می‌شود. همچنین پایبندی به رعایت مسئولیت‌های اجتماعی و وضعیت رعایت آن‌ها در دانشگاه‌ها به‌وسیله کارکنان در کنار سایر مؤلفه‌ها بیانگر شدت یا ضعف سرمایه اجتماعی در آن‌ها است که می‌تواند در جهت بهبود بهره‌وری کارکنان تقویت شود. همچنین فرهنگ ملی به‌عنوان عالی‌ترین نوع تبلور کنش‌های جوامع انسانی شناخته می‌شود. در جهان امروز و با رشد و گسترش ارتباطات فرهنگ‌های ملل گوناگون نیز با یکدیگر آمیخته می‌شوند و گاهاً این فرهنگ‌ها از هم تاسی می‌گیرند. در این بین جهانی شدن فرهنگ تأثیراتی نیز بر سایر اجزاء جامعه می‌گذارد از جمله سرمایه اجتماعی که به‌عنوان مهم‌ترین عامل توسعه و رشد جوامع شناخته می‌شود؛ که این خود تأثیرات شگرفی بر رشد سرمایه اجتماعی در سازمان‌ها خواهد داشت که به‌نوبه خود عامل اصلی بهره‌وری منابع انسانی سازمان‌ها خواهد شد.</p>	۵

#### جدول ۲: استخراج مقوله‌های فراگیر

مقوله‌های فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	کد مصاحبه‌شونده
عوامل سازمانی	الگوپردازی از رهبران و مدیران	رفتار مطلوب و کردار درست رهبران و مدیران	۱
عوامل سازمانی	حمایت مدیران و فهم متقابل	فراهم کردن شرایط لازم پیشرفت‌های شغلی برای همه افراد شیوه‌های رهبری و مدیریت مناسب	
عوامل سازمانی	آموزش و توانمندسازی کارکنان	دوره‌های آموزش ضمن خدمت	
عوامل سازمانی	هنجارها و ارزش‌ها	مقررات و قوانین واضح و روشن وظایف واضح	۲
عوامل سازمانی	شایستگی‌های حرفه‌ای	انضباط کاری انگیزش شغلی یادگیری فردی توانایی	
عوامل سازمانی	بازخورد از ارزیابی عملکرد	ارزیابی عملکرد کارکنان دادن بازخورد	

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۶، دوره ۱۴، زمستان ۱۴۰۲

عوامل سازمانی	کیفیت بالای زندگی کاری حمایت اجتماعی فهم متقابل	احترام قائل شدن برای کارکنان	۳
		یادگیری مهارت‌های جدید	
		ایجاد انسجام اجتماعی	
		پرداخت مناسب و عادلانه	
		یادگیری دانش جدید	
		وضعیت کاری سالم و ایمن	
		آماده کردن امکانات رشد و پیشرفت	
عوامل سازمانی	توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای	افزایش مهارت‌های فردی و تیمی	۴
عوامل سازمانی	طراحی مجدد شغل	گردش شغلی	
		غنای شغلی	
		توسعه شغلی	
عوامل سازمانی	-عوامل انگیزشی	-برقراری نظام مناسب پرداخت مبتنی بر عملکرد	۵
		-برقراری نظام تشویق و تنبیه	
عوامل سازمانی	رعایت مسئولیت اجتماعی	-مسئولیت‌پذیری در قبال سازمان و جامعه	۶
عوامل سازمانی	تحول سیستم‌ها و روش‌ها و فرایندهای انجام کار	ایجاد تغییرات تکنولوژیکی	
		بازنگری و به‌روزرسانی روش‌ها	
عوامل سازمانی	تقویت انضباط اجتماعی	انجام درست وظیفه	
		رعایت نظم، قاعده و قانون	
عوامل سازمانی	تحول سیستم‌ها و روش‌ها و فرایندهای انجام کار	-تغییر محرک‌ها و روش‌های انگیزشی کارکنان	
		روش‌های انگیزشی	
		-بهبود شرایط کار	
		-بهبود فناوری	
عوامل سازمانی	عوامل اقتصادی عوامل اجتماعی	-بهبود نظام‌ها، قوانین، بخشنامه‌ها، دستورالعمل‌ها و شرایط اقتصادی و اجتماعی	
عوامل سازمانی	شایستگی‌های حرفه‌ای	جذب شدن در کار	۸
		نیرومندی در کار	
		وقف شدن در کار	
عوامل سازمانی	مشارکت کارکنان	-ارتباط صادقانه	
		-پذیرفتن پیشنهادهای کارکنان	
		-دادن اطلاعات موردنیاز به کارکنان	
عوامل سازمانی	عوامل انگیزشی	-ارائه بازخور مثبت به کارکنان	

الگویابی عوامل سازمانی بهره‌وری منابع انسانی باتاکید بر... / غلام‌پور، داداش کریمی و ایران‌زاده

		-تشویق کارکنان	
عوامل سازمانی	فهم متقابل	-حمایت مدیران ارشد	
		-درک مدیران و کارکنان نسبت به هم	
عوامل سازمانی	اعتماد اجتماعی	-اطمینان کارکنان و مدیران به همدیگر	
		روابط تعاملی	
		رشته تحصیلی کارکنان	
عوامل سازمانی	الگوپردازی	-قرار دادن خود به جای دیگران آن گونه که توقع وجود دارد	
		نشان دادن الزام به تغییر	
عوامل سازمانی	اصلاح روابط متقابل	اصلاح روابط مدیران و کارکنان	
		تعامل بین کارکنان	
عوامل سازمانی	-اعتماد متقابل	اعتماد و اطمینان دوطرفه	۱۰
		ارائه اطلاعات درباره عملیات سازمان به کارکنان	
عوامل سازمانی	روشن‌تر شدن هدفها و مأموریت سازمان	رسیدگی به مشکلات کارکنان	
		بیان مأموریت‌ها و اهداف دانشگاه	
عوامل سازمانی	همکاری	همکاری بین مدیران و کارکنان	
عوامل سازمانی	فهم متقابل	حمایت مدیریت ارشد دانشگاه	
عوامل سازمانی	فرصت مشارکت کارکنان	استفاده از نظرات و پیشنهادهای کارکنان	۱۱
		آگاهی و شناخت لازم در مورد کیفیت کار	
		تعیین انتظارات از کارکنان	
عوامل سازمانی	اعتماد اجتماعی بین کارکنان	روابط سالم بین کارکنان باهم و با مدیران	
		داشتن صداقت در کار و روابط متقابل	
عوامل سازمانی	-تحول سیستم‌ها و روش‌ها و فرایندهای انجام کار	استفاده از شیوه‌های نوین علوم توسعه انسانی و تکنولوژی فکر	۱۲
		به‌کارگیری تکنولوژی و اتوماسیون	
		بهبود کیفیت تکنولوژی	
عوامل سازمانی	رهبری حمایتی	کمک مدیریت و رهبری مناسب	
عوامل سازمانی	برنامه‌های آموزش و توانمندسازی کارکنان	آموزش‌های ضمن خدمت	
		تفویض اختیار	
عوامل سازمانی	مشارکت کارکنان	استفاده از روابط اجتماعی برای بسیج کارکنان برای مشارکت	۱۳
		تفویض اختیار به کارکنان	
		اثر متقابل بین سرمایه انسانی و اجتماعی	
		حل مشکلات به‌صورت اشتراکی و همکاری	

**فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۶، دوره ۱۴، زمستان ۱۴۰۲**

عوامل سازمانی	ایجاد روابط اجتماعی بین کارکنان	ایجاد روابط متقابل بین کارکنان	۱۴
عوامل سازمانی	اعتماد اجتماعی	اعتماد متقابل کارکنان به هم	
عوامل سازمانی	اشتراک دانش و اطلاعات بین کارکنان	دانش لازم در مورد یکدیگر	
عوامل سازمانی	درک متقابل	دادن راه‌حل‌های اشتراکی	
عوامل سازمانی	اشتراک دانش و اطلاعات	تفسیر دانش درک متقابل	
عوامل سازمانی	اشتراک دانش و اطلاعات	اتصال دانش به هم دیگر	
عوامل سازمانی	شبکه‌های ارتباطی کارکنان	تقویت و تکمیل دانش تیم	۱۴
عوامل سازمانی	دسترسی به اطلاعات	میزان ترکیب و هماهنگ شدن دانش بین متخصصان	
عوامل سازمانی	کمک و همکاری بین کارکنان (مشارکت اجتماعی)	موقعیت شبکه هر فرد	
عوامل سازمانی	عدالت و توزیع عادلانه	ساختار شبکه	۱۵
عوامل سازمانی	رضایت شغلی	ترکیب شبکه	
عوامل سازمانی	ساختار روابط درون شبکه بین کارکنان	دادن اطلاعات مورد نیاز به کارکنان	
عوامل سازمانی	ساختار روابط درون شبکه بین کارکنان	ایجاد شبکه‌های اطلاعاتی در دسترس	
عوامل سازمانی	ساختار روابط درون شبکه بین کارکنان	تعامل بین کارکنان	
عوامل سازمانی	ساختار روابط درون شبکه بین کارکنان	کمک و همکاری	
عوامل سازمانی	ساختار روابط درون شبکه بین کارکنان	تماس‌های روابط درون شبکه	۱۶
عوامل سازمانی	ساختار روابط درون شبکه بین کارکنان	احساس برابری کارکنان	
عوامل سازمانی	ساختار روابط درون شبکه بین کارکنان	پرداخت‌های مناسب	
عوامل سازمانی	ساختار روابط درون شبکه بین کارکنان	اشتیاق در انجام وظایف کاری	۱۷
عوامل سازمانی	ساختار روابط درون شبکه بین کارکنان	علاقه در انجام وظایف کاری	
عوامل سازمانی	ساختار روابط درون شبکه بین کارکنان	روابط مستقیم و غیرمستقیم شبکه‌ای کارکنان	
عوامل سازمانی	ساختار روابط درون شبکه بین کارکنان	اندازه شبکه‌های ارتباطی کارکنان	۱۶
عوامل سازمانی	ساختار روابط درون شبکه بین کارکنان	دانش	
عوامل سازمانی	ساختار روابط درون شبکه بین کارکنان	مهارت	
عوامل سازمانی	ساختار روابط درون شبکه بین کارکنان	تجربه کارکنان	۱۷
عوامل سازمانی	ساختار روابط درون شبکه بین کارکنان	انتقال دانش	
عوامل سازمانی	ساختار روابط درون شبکه بین کارکنان	به اشتراک گذاری راه‌حل‌ها	
عوامل فردی	یادگیری فردی	تجربه‌گرایی	۱۷
عوامل سازمانی	یادگیری فردی	یافتن راه‌حل‌های مناسب	
عوامل سازمانی	یادگیری فردی	الگوبرداری درون شبکه کارکنان	
عوامل سازمانی	یادگیری فردی	استفاده از الگوهای مناسب درون شبکه	

الگویابی عوامل سازمانی بهره‌وری منابع انسانی باتاکید بر.../غلام‌پور، داداش کریمی و ایران‌زاده

جدول ۳ مدل نهایی تحقیق مستخرج از مصاحبه با خبرگان

ابعاد	مؤلفه‌ها
عوامل سازمانی	الگوپرداری از رهبران و مدیران
	حمایت مدیران
	فهم متقابل
	آموزش و توانمندسازی کارکنان
	توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای
	کیفیت بالای زندگی کاری
	حمایت اجتماعی
	طراحی مجدد شغل
	عوامل انگیزشی
	رعایت مسئولیت اجتماعی
	تحول سیستم‌ها و روش‌ها و فرایندهای انجام کار
	تقویت انضباط اجتماعی
	اصلاح روابط متقابل
	روشن‌تر شدن هدف‌ها و مأموریت سازمان
	اعتماد اجتماعی بین کارکنان
	ایجاد روابط اجتماعی بین کارکنان
	اشتراک دانش و اطلاعات بین کارکنان
	شبکه‌های ارتباطی کارکنان
	کمک و همکاری بین کارکنان (مشارکت اجتماعی)
	ساختار روابط درون شبکه بین کارکنان
	رهبری حمایتی
	آموزش و توانمندسازی کارکنان
	رضایت شغلی
عدالت و توزیع عادلانه	
بازخورد از ارزیابی عملکرد	
دسترسی به اطلاعات	

ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری

ارزیابی این مدل‌ها شامل پایایی ترکیبی برای ارزیابی سازگاری داخلی، قابلیت اطمینان هر معرف و میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) برای ارزیابی اعتبار همگرا است. علاوه بر این، معیار Fornell-

## فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۶، دوره ۱۴، زمستان ۱۴۰۲

Larker و بارهای عرضی برای ارزیابی اعتبار دیفرانسیل استفاده می‌شود. در ادامه به معیارهای ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری بازتابی پرداخته می‌شود.

### بررسی پایایی مدل

بررسی پایایی مدل شامل بررسی آماره پایایی شاخص که شامل بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و یا اشتراکی است.

### پایایی شاخص

جدول زیر بارهای بیرونی را برای مدل مفهومی پژوهش نشان می‌دهد.

جدول ۴: بارهای عاملی سازه‌های پژوهش

P Values	آماره t	انحراف استاندارد	بار عاملی	متغیرها
۰,۰۰۰۰	۳۲,۳۳۸	۰,۰۲۵	۰,۷۹۷	q1 -> عوامل سازمانی
۰,۰۰۰۰	۳۵,۰۳۳	۰,۰۲۳	۰,۸۲۲	q10 -> عوامل سازمانی
۰,۰۰۰۰	۳۲,۷۵	۰,۰۲۴	۰,۷۹۳	q11 -> عوامل سازمانی
۰,۰۰۰۰	۲۴,۰۸۷	۰,۰۳۱	۰,۷۴۴	q12 -> عوامل سازمانی
۰,۰۰۰۰	۳۷,۷۳۳	۰,۰۲۲	۰,۸۲۳	q13 -> عوامل سازمانی
۰,۰۰۰۰	۴۵,۵۶۱	۰,۰۱۹	۰,۸۴۶	q14 -> عوامل سازمانی
۰,۰۰۰۰	۴۰,۷۶۲	۰,۰۲	۰,۸۲	q15 -> عوامل سازمانی
۰,۰۰۰۰	۲۵,۶۲۵	۰,۰۲۸	۰,۷۱۵	q16 -> عوامل سازمانی
۰,۰۰۰۰	۲۷,۳۰۲	۰,۰۲۸	۰,۷۵۳	q17 -> عوامل سازمانی
۰,۰۰۰۰	۵۲,۵۰۱	۰,۰۱۶	۰,۸۵۷	q18 -> عوامل سازمانی
۰,۰۰۰۰	۶۵,۸۱۴	۰,۰۱۳	۰,۸۷۷	q19 -> عوامل سازمانی
۰,۰۰۰۰	۳۴,۴۷۸	۰,۰۲۴	۰,۸۱۰	q2 -> عوامل سازمانی
۰,۰۰۰۰	۴۷,۵۷۲	۰,۰۱۸	۰,۸۴۷	q20 -> عوامل سازمانی
۰,۰۰۰۰	۲۹,۹۰۸	۰,۰۲۶	۰,۷۸۵	q21 -> عوامل سازمانی
۰,۰۰۰۰	۲۹,۴۰۶	۰,۰۲۷	۰,۸۰۵	q22 -> عوامل سازمانی
۰,۰۰۰۰	۳۴,۴۷۵	۰,۰۲۳	۰,۸۰۸	q23 -> عوامل سازمانی
۰,۰۰۰۰	۴۱,۷۳	۰,۰۲	۰,۸۲۲	q24 -> عوامل سازمانی
۰,۰۰۰۰	۲۶,۲۲۴	۰,۰۲۹	۰,۷۷۱	q25 -> عوامل سازمانی
۰,۰۰۰۰	۳۴,۴۵۳	۰,۰۲۴	۰,۸۱۹	q26 -> عوامل سازمانی
۰,۰۰۰۰	۲۷,۰۸	۰,۰۲۸	۰,۷۶۳	q3 -> عوامل سازمانی
۰,۰۰۰۰	۴۴,۸۴۲	۰,۰۱۹	۰,۸۳۸	q4 -> عوامل سازمانی



### الگویابی عوامل سازمانی بهره‌وری منابع انسانی باتاکید بر.../غلام‌پور، داداش کریمی و ایران‌زاده

۰,۰۰۰۰	۳۶,۹۱۳	۰,۰۲۲	۰,۸۲۵	q5 -> عوامل سازمانی
۰,۰۰۰۰	۴۶,۲۴۲	۰,۰۱۸	۰,۸۴۵	q6 -> عوامل سازمانی
۰,۰۰۰۰	۴۶,۹۷۱	۰,۰۱۸	۰,۸۴۵	q7 -> عوامل سازمانی
۰,۰۰۰۰	۵۲,۳۵۲	۰,۰۱۶	۰,۸۵۱	q8 -> عوامل سازمانی
۰,۰۰۰۰	۳۷,۳۰۹	۰,۰۲۲	۰,۸۲۴	q9 -> عوامل سازمانی

جدول فوق بارهای بیرونی گویه‌های متناظر با هر سازه را نشان می‌دهد. ملاک پذیرش یک گویه بارهای بیرونی بالای ۴/۰ بوده و سپس بررسی گویه‌هایی که بین ۴/۰ و ۰/۹ قرار دارند. با عنایت به خروجی فوق بارهای بیرونی همه گویه‌های متناظر با هر سازه بالای ۰/۷ بوده و این نشان‌دهنده برازش بسیار عالی مدل‌های اندازه‌گیری از حیث بارهای بیرونی است.

#### آلفای کرونباخ

برای ارزیابی عموماً پایایی سازگاری درونی است. معیار سنتی برای سازگاری درونی آلفای کرونباخ است مقدار این شاخص باید بالای ۷/۰ باشد. جدول زیر مقدار این شاخص را برای سازه‌های پژوهش نشان می‌دهد.

جدول ۵: ضریب آلفای کرونباخ سازه‌های پژوهش

متغیر	آلفای کرونباخ
بهره‌وری منابع انسانی	۰/۹۴۰
عوامل سازمانی	۰/۹۷۹

#### پایایی ترکیبی یا اشتراکی

با توجه به محدودیت‌های آلفای کرونباخ در جامعه، استفاده از معیار دیگری برای پایایی همسانی درونی مجاز است که پایایی مرکب (CR) نامیده می‌شود. این نوع قابلیت اطمینان بارهای خارجی متفاوتی از متغیرهای نماینده را در نظر می‌گیرد.

قابلیت اطمینان ترکیبی بین صفر و یک متغیر است، جایی که مقدار بالاتر نشان‌دهنده سطح بالاتری از قابلیت اطمینان است. به‌طور کلی به همان روش آلفای کرونباخ تفسیر می‌شود. به‌طور خاص، مقادیر پایایی ترکیبی ۰/۶ تا ۰/۷ در مطالعه اکتشافی قابل قبول است. باین‌حال، در مراحل پیشرفته مطالعه، مقادیر بین ۰/۷ و ۰/۹ رضایت‌بخش در نظر گرفته می‌شود. مقادیر بالای ۰/۹ (و مطمئناً ۰/۹۵) مطلوب نیستند زیرا نشان می‌دهند که همه معرف‌ها یک پدیده را اندازه‌گیری می‌کنند و بعید است که معیار قابل‌اعتمادی برای ساختار باشند. به‌طور معمول، چنین مقادیر قابلیت اطمینان ترکیبی زمانی اتفاق

## فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۶، دوره ۱۴، زمستان ۱۴۰۲

می‌افتد که آیت‌هایی با افزونگی معنایی استفاده می‌شوند که در آن همان سؤال توسط عبارت دیگری مطرح می‌شود. از آنجایی که استفاده از موارد زائد پیامدهای بدی برای اعتبار محتوای متریک دارد و ممکن است همبستگی جملات خطا را افزایش دهد، محققان توصیه می‌کنند که در این عمل شرکت نکنید. در نهایت، یک مقدار قابلیت اطمینان ترکیبی کمتر از ۰.۶ نشان‌دهنده عدم پایایی سازگاری داخلی است.

### جدول ۶: مقدار قابل قبول پایایی مرکب (CR)

مقدار قابل قبول	حوزه مطالعه
۰/۶ تا ۰/۷	مطالعات اکتشافی
۰/۷ تا ۰/۹	در مراحل پیشرفته علمی پژوهشی
بالاتر از ۰/۹۵	مقادیر نامطلوب

در نمودار زیر مقادیر این شاخص برای سازه‌های پژوهش نشان داده شده است.

### جدول ۷: ضریب پایایی مرکب سازه‌های پژوهش

پایایی مرکب	متغیر
۰/۹۱۹	بهره‌وری منابع انسانی
۰/۹۱۱	عوامل سازمانی

### بررسی روایی مدل

#### روایی همگرا

روایی همگرا معیاری است که در آن یک معیار با معیارهای جایگزین از همان ساختار همبستگی مثبت دارد. با استفاده از مدل نمونه‌گیری دامنه، بازتاب‌های ساختار بازتابی به روش‌های مختلف برای اندازه‌گیری یک ساختار استفاده می‌شوند.

معیار رایج برای ایجاد اعتبار همگرا در سطح ساختاری میانگین واریانس استخراج شده (AVE) است.

### جدول ۸: مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) سازه‌های پژوهش

مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	متغیر
۰/۶۹۴	بهره‌وری منابع انسانی
۰/۶۶۰	عوامل سازمانی

مقدار ملاک برای این شاخص همان‌طور که گفته شد مقدار بالای ۵/۰ است. همان‌طور که از جداول بالا مشخص است، مقدار قابل قبول برای پذیرش برازش مدل‌های اندازه‌گیری بر حسب ضریب آلفای

## الگویابی عوامل سازمانی بهره‌وری منابع انسانی باتاکید بر.../غلام پور، داداش کریمی و ایران زاده

کرونباخ که بالای ۰.۷ است این بالای ۰/۵ می‌باشد. نتایج نشان می‌دهد که برای تمامی سازه‌ها این مقدار بالاتر از مقدار قابل قبول است.

### روایی همگرا

روایی همگرا یا تفاضلی میزانی است که یک ساختار با معیارهای تجربی به‌درستی از سایر ساختارها متمایز می‌شود. معیار فورنل-لارکر رویکرد دوم و محافظه‌کارانه‌تر برای اندازه‌گیری اعتبار دیفرانسیل است. این معیار ریشه دوم (ریشه) مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) را با همبستگی بین متغیرهای پنهان مقایسه می‌کند. به‌طور خاص، ریشه دوم هر میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) ساختار باید بیشتر از بالاترین همبستگی آن ساختار با سایر ساختارهای مدل باشد (این معیار را می‌توان به‌صورت زیر بیان کرد: میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) باید بیشتر باشد. از توان دوم همبستگی که ساختار با دیگر ساختارهای مدل است). منطق این روش بر این فرض استوار است که یک ساختار باید واریانس بیشتری را با نمایش‌های مربوطه نسبت به سایر ساختارها به اشتراک بگذارد.

درنهایت، معیار Fornell-Larker و بارهای عرضی امکان کنترل اعتبار تفاضلی را فراهم می‌کند. با توجه به این معیار، ریشه دوم میانگین مقدار واریانس استخراج‌شده (AVE) هر سازه باید بیشتر از بیشترین همبستگی سازه با سایر سازه‌های مدل باشد (این مفهوم مشابه مقایسه مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده است). (AVE) با توان درجه دوم سازه‌ها). جدول زیر ارزیابی معیار فورنل-لارکر برای اعتبار افتراقی مدل تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول ۱۰: معیار فورنل-لارکر

عوامل سازمانی	بهره‌وری منابع انسانی	
	۰,۸۸۳	بهره‌وری منابع انسانی
۰,۸۱۳	۰,۹۳۸	عوامل سازمانی

جذر میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) روی عناصر قطری و همبستگی میان سازه‌ها در ذیل آن‌ها آمده است. به‌طور کلی، ریشه دوم AVE برای سازه‌های انعکاسی همه آن‌ها بیشتر از همبستگی این ساختار با سایر متغیرهای پنهان در مدل مسیر هستند. به‌طور کلی، معیار فورنل-لارکر شواهدی برای اعتبار افتراقی سازه‌ها ارائه می‌دهد. در این بخش با توجه به یافته‌های آماری برازش مدل‌های اندازه‌گیری از نظر پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا ارائه شد؛ بنابراین، اکنون برازش مدل ساختاری را بررسی می‌کنیم.

### ضریب تعیین (مقدار $R^2$ )

رایج‌ترین معیاری که برای ارزیابی مدل سازه‌ای استفاده می‌شود ضریب تعیین (مقدار  $R^2$ ) است. این

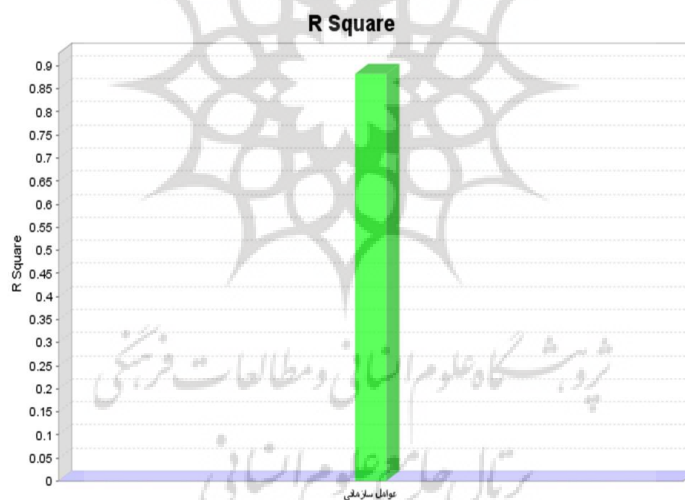
## فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۶، دوره ۱۴، زمستان ۱۴۰۲

ضریب اندازه‌گیری دقت پیش‌بینی مدل است و برابر با توان درجه دوم همبستگی بین مقادیر واقعی و پیش‌بینی شده یک ساختار درون‌زا است. این ضریب اثرات ترکیبی متغیرهای نهفته درون‌زا را بر متغیر پنهان درون‌زا نشان می‌دهد. جدول زیر مقدار ضریب تعیین برای سازه‌های درون‌زای مدل پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۱۱: ضریب تعیین سازه درون‌زای مدل پژوهش

عوامل سازمانی بهره‌وری منابع انسانی	ضریب تعیین (R Square)	ضریب تعیین تعدیل‌یافته (R Square Adjusted)
	۰/۹۳۹	۰/۹۳۹

با توجه به یافته‌های جدول فوق، مقادیر ضریب تعیین مربوط به متغیرهای وابسته تحقیق است. متغیرها با توجه به مقدار ضریب تعیین‌ها برای اکثر مؤلفه‌ها در محدوده ۵/۰ تا ۰/۹۵ قرار داشته دارای برازش بسیار مناسب مدل ساختاری تحقیق از نظر ضریب تعیین آماری است. همچنین نمودار هیستوگرامی ضریب تعیین را نیز مشاهده نمایید:



نمودار ۱: نمودار هیستوگرامی ضریب تعیین (R square / R2)

### معیار چشم‌پوشی و تناسب پیش‌بین $Q^2$

علاوه بر ارزیابی بزرگی مقدار  $R^2$  به‌عنوان معیاری برای دقت پیش‌بینی، محققان باید مقدار  $Q^2$  استون-گیسر<sup>۱۰</sup> را بررسی کنند (گیسر، ۱۹۷۴؛ استون، ۱۹۷۴). این سنجه یک معرف تناسب پیش‌بین مدل است. در صورتی که مقدار  $Q^2$  در مورد یک سازه درون‌زا سه میزان ۰/۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب

### الگویابی عوامل سازمانی بهره‌وری منابع انسانی باتاکید بر.../غلام‌پور، داداش کریمی و ایران‌زاده

نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه با سازه‌های برون‌زای مربوط به آن را دارد. نتایج جدول زیر نشان از قدرت پیش‌بینی مناسب مدل در خصوص سازه‌های درون‌زای پژوهش دارد و برازش مدل ساختاری را تأیید می‌سازد.

جدول ۱۲: نتایج معیار Q2 برای سازه‌های درون‌زا

Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)	
۰/۵۲۲	عوامل سازمانی

مقدار Q<sup>2</sup> بزرگ‌تر از صفر نشان می‌دهد که مدل برای یک سازه درون‌زای معنی‌داری متناسب پیش‌بین است. در مقابل مقادیر صفر و پایین‌تر فقدان تناسب پیش‌بین را نشان می‌دهند. مقدار Q<sup>2</sup> مربوط به سازه‌های پژوهش حکایت از برازش خوب و قوی مدل ساختاری دارد.

#### شاخص نیکویی برازش

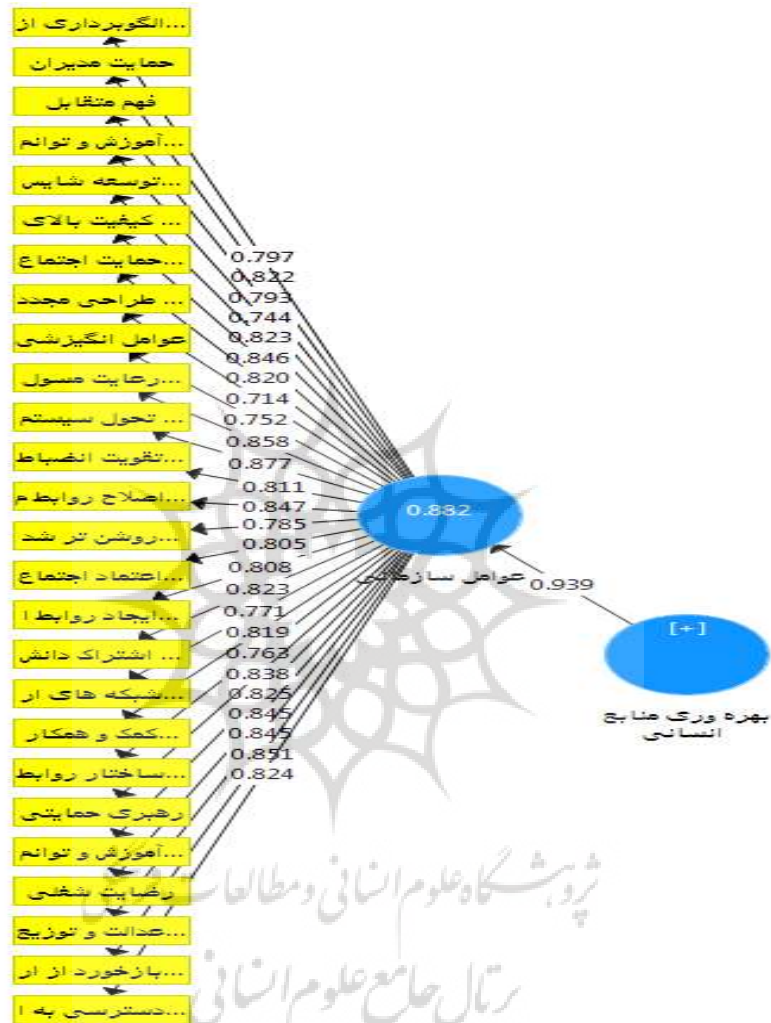
هنسلر و سرستاد (۲۰۱۲) اخیراً سودمندی مفهومی و تجربی این شاخص را به چالش کشیده‌اند. مطالعه آن‌ها نشان می‌دهد که GOF تناسب خوبی برای PLS-SEM ارائه نمی‌دهد. به‌طور خاص، GOF، برخلاف معیار برازش CB-SEM، توانایی جدا کردن مدل‌های معتبر از مدل‌های نامعتبر را ندارد. از آنجایی که GOF نمی‌تواند برای مدل‌های اندازه‌گیری رشدی مورد استفاده قرار گیرد و نسبت به تلاش برای دست‌کم زدن به پارامترها هشدار نمی‌دهد و جریمه‌ای برای آن‌ها اعمال نمی‌کند، محققان استفاده از این معیار را توصیه نمی‌کنند به‌طور کلی هنگام استفاده از Smart PLS نسخه ۳ دو نشانگر تناسب مدل داریم که یکی از آن‌ها SRMR است که باید کمتر از ۰/۰۸ باشد. اگر مقدار این شاخص کمتر از ۰/۰۸ باشد، برازش قابل‌قبولی حاصل می‌شود. در پژوهش حاضر این مقدار برابر با ۰/۰۶۶ بوده و از مقدار ۰/۰۸ کمتر است.

جدول ۱۳: مقدار شاخص نیکویی برازش مدل

شاخص SRMR کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۶۶
------------------------	-------

این شاخص به استناد جداول فوق، نیز در بسیار قابل‌قبول است، می‌توانم ادعا کنم که مدل پژوهش حاضر دارای برازش بسیار مناسب است. پس از تحلیل برازش مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری و درنهایت برازش مدل کلی اجازه پیدا می‌کنیم که به اثبات و رد فرضیه‌های پژوهش بپردازیم.

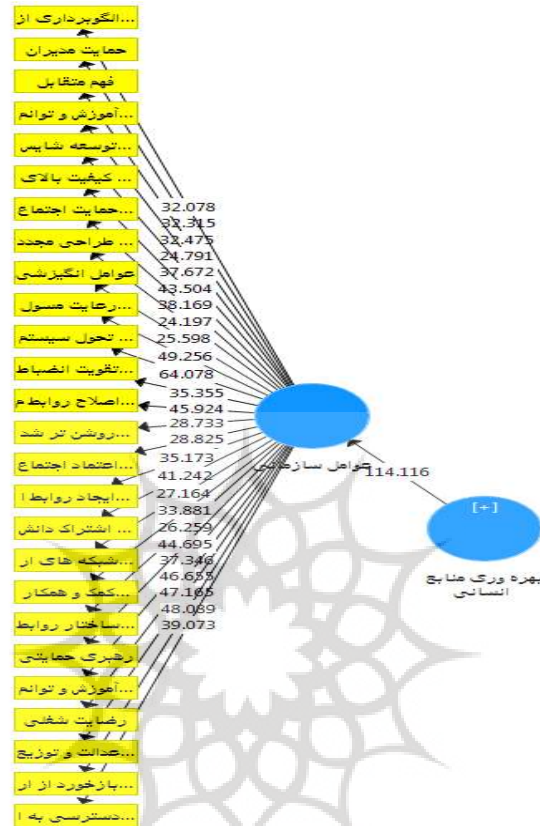
نتایج تحلیل عامل تأییدی



شکل ۱: مدل ساختاری به همراه ضرایب استاندارد

شکل شماره ۱ که با استفاده از نرم اسمارت PLS به دست آمده است، ضریب استاندارد که این ضرایب در واقع نشان‌دهنده ضرایب مسیر یا بارهای عاملی بین متغیرها و سؤالات مربوطه (متغیرهای پنهان و مشاهده‌پذیر می‌باشند و نشان می‌دهد که بین متغیرهای مکنون و شاخص‌های مربوطه چه میزان شدت تأثیر وجود دارد را نشان می‌دهد.

## الگویابی عوامل سازمانی بهره‌وری منابع انسانی باتاکید بر... / غلام پور، داداش کریمی و ایرانزاده



شکل ۲: مدل ساختاری به همراه اعداد معناداری

شکل مدل شماره ۲ نتیجه این آزمون را در حالت آماره جهت نشان دادن معناداری این مسیر نشان می‌دهد. این شکل که با استفاده از نرم‌افزار اسمارت PLS به دست آمده است آماره پیشنهاد شده بین متغیرها را نشان می‌دهد که همه آماره‌های مقدار بزرگ‌تر از ۱,۹۶ را نشان می‌دهد که همه نتایج نشان از برازش مناسب مدل دارد.

### نتیجه‌گیری و بحث

از مهم‌ترین عوامل پیشرفت یک سازمان، بهره‌وری نیروی انسانی است. در شرایط متغیر و پیچیده امروزی که بر محیط اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و ... حاکم است، یکی از عواملی که می‌تواند به بقای سازمان کمک نماید، مسئله بهره‌وری است، بنابراین نیروی انسانی همواره در بازدهی سازمان‌ها نقش به‌سزایی داشته است. هر سازمانی برای اینکه بتواند در عصر رقابتی امروز به حیات خود ادامه دهد، ناگزیر

## فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۶، دوره ۱۴، زمستان ۱۴۰۲

است از منابع محدود در دسترس، بهینه‌ترین استفاده را ببرد که این همان مفهوم بهره‌وری است. جهت رسیدن به این مهم به‌طور اصولی و علمی، سازمان بایستی یک برنامه بهبود بهره‌وری رسمی که شامل چرخه بهره‌وری می‌باشد را به‌کار گیرد. تمام عناصر چرخه بهره‌وری از قبیل اندازه‌گیری بهره‌وری، برنامه‌ریزی بهبود بهره‌وری و... بایستی با توجه به شرایط، اهداف و وظایف سازمان و امکان اجرایی شدن شیوه انتخابی در سازمان، انتخاب گردند. در صورت تحقق این اهداف، سازمان می‌تواند به موفقیت قابل توجه خویش در عرصه فعالیتش امیدوار باشد.

بنابراین می‌توان گفت تحقیق حاضر با استخراج از مصاحبه‌ها بهره‌وری منابع انسانی با تأکید بر سرمایه اجتماعی با رویکرد سازمان‌های یادگیرنده را در سه بعد سازمانی، فردی و محیطی مورد شناسایی و الگویابی قرار داد و ۴۵ شاخص در پایان مدل‌سازی شدند و الگوی ارائه گردید.

در بعد سازمانی بهره‌وری منابع انسانی عوامل: الگوبرداری از رهبران و مدیران، حمایت مدیران، فهم متقابل آموزش و توانمندسازی کارکنان، توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای، کیفیت بالای زندگی کاری، حمایت اجتماعی، طراحی مجدد شغل، عوامل انگیزشی، رعایت مسئولیت اجتماعی، تحول سیستم‌ها و روش‌ها و فرایندهای انجام کار، تقویت انضباط اجتماعی، اصلاح روابط متقابل، روشن تر شدن هدف‌ها و مأموریت سازمان، اعتماد اجتماعی بین کارکنان، ایجاد روابط اجتماعی بین کارکنان، اشتراک دانش و اطلاعات بین کارکنان، شبکه‌های ارتباطی کارکنان، کمک و همکاری بین کارکنان (مشارکت اجتماعی)، ساختار روابط درون شبکه بین کارکنان، رهبری حمایتی، آموزش و توانمندسازی کارکنان، رضایت شغلی، عدالت و توزیع عادلانه بازخورد از ارزیابی عملکرد، دسترسی به اطلاعات، از متن مصاحبه‌ها استخراج شد. تحقیق حاضر الگوی بهره‌وری منابع انسانی با تأکید بر سرمایه اجتماعی با رویکرد سازمان‌های یادگیرنده در آموزش عالی کشور را نشان می‌دهد و الگوی این بهره‌وری را در سازمان‌های یادگیرنده مورد شناسایی قرار داد همچنین نتایج بخش کمی نیز نشان داد که الگوی ارائه‌شده دارای برازش مناسبی است و همچنین اعتبار درونی و بیرونی سؤالات مورد تأیید واقع شد. با توجه به نتایج تحقیق حاضر:

نتایج تحقیق حاضر با تحقیقات حکیمی و همکاران (۱۴۰۱)، تحقیقی با عنوان "بررسی تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر بهره‌وری نیروی کار در شرکت‌های خدماتی کوچک و متوسط: نقش واسط سرمایه اجتماعی و ترکیب و تبادل دانش، بایبودی و همکاران (۱۴۰۱)، تحقیقی با عنوان "طراحی مدل بهره‌وری منابع انسانی در بخش بهداشت و درمان"، کرمی و همکاران (۱۴۰۱)، تحقیقی با عنوان "الگوی شاخص‌های ارتقاء بهره‌وری کارکنان با تأکید بر متغیرهای اخلاقی، حضوری و همکاران (۱۴۰۰)، تحقیقی با عنوان "طراحی و تبیین مدل ارتقای بهره‌وری منابع انسانی در بخش دولتی"، قلی زاده و



## الگویابی عوامل سازمانی بهره‌وری منابع انسانی باتاکید بر.../غلام‌پور، داداش کریمی و ایران‌زاده

همکاران (۱۴۰۰)، تحقیقی با عنوان "ارائه مدل توسعه منابع انسانی با تمرکز بر بهره‌وری در سازمان امور مالیاتی کشور با استفاده از رویکرد معادلات ساختاری محورهای موضوعی: عمومی"، لوکای هارجانتو و همکاران<sup>۱۱</sup> (۲۰۲۳)، تحقیقی با عنوان "روندهای فناوری برنامه‌ریزی جانشین پروری و عوامل مؤثر: مروری بر ادبیات سیستماتیک، شیوانگی سینگ و همکاران<sup>۱۲</sup> (۲۰۲۲)، تحقیقی با عنوان "بهره‌وری کارکنان: تحلیلی از ابعاد و روش‌شناسی از طریق مرور ادبیات سیستماتیک، بورلی ویرانی و همکاران<sup>۱۳</sup> (۲۰۲۲)، تحقیقی با عنوان "جانشین پروری اجرایی و نتایج سازمانی در محیط‌های آشفته: یک رویکرد یادگیری سازمانی در سازمان یادگیرنده"، نوسیکه و همکاران<sup>۱۴</sup> (۲۰۲۲)، تحقیقی با عنوان "بهره‌وری کارکنان و عملکرد سازمانی: شواهدی از شرکت‌های داروسازی در نیجریه"، المعماری قیس احمد و همکاران<sup>۱۵</sup> (۲۰۲۱)، تحقیقی با عنوان "عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان - مرور ادبیات، البدریه همسو می‌باشد.

### **پیشنهادها حاصل از نتایج تحقیق**

با توجه به پاسخ سؤالات تحقیق پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

جهت افزایش بهره‌وری منابع انسانی با تأکید بر سرمایه اجتماعی در سازمان‌های یادگیرنده در آموزش عالی کشور در بعد عوامل سازمانی پیشنهادها زیر ارائه می‌گردد: توصیه می‌شود مدیران خود را به‌عنوان الگوی مناسب برای کارکنان که قابل تقلید و الگوبرداری باشند تبدیل کنند.

مدیران در انجام کارها و دادن ایده توسط کارکنان حمایت‌های لازم را از خود نشان دهند. توصیه می‌شود نیازسنجی‌هایی از نیازهای آموزشی کارکنان انجام گردد و محتوای آموزشی مناسب برای آنان تهیه گردد. به کارکنان در محیط اجاره داده شود تا شایستگی‌های حرفه‌ای کسب کنند و آن‌ها را در کسب این شایستگی‌ها یاری کنند. کیفیت بالای زندگی کاری برای کارکنان ایجاد گردد. کارکنان در درون سازمان و همکاران و مدیران خود از حمایت اجتماعی بالایی برخوردار گردند. مسئولیت اجتماعی توسط کارکنان و مدیران آموزش عالی رعایت گردد. انضباط اجتماعی در دانشگاه‌ها تقویت گردد. هدف‌ها و مأموریت سازمان روشن‌تر شود. مدیران بین خود و کارکنانشان جو صمیمی و پر از اعتماد را ایجاد کنند. توصیه می‌شود دانش و اطلاعات بین کارکنان مورد حمایت قرار گیرد و به اشتراک گذاشته شود. شبکه‌های ارتباطی بین کارکنان تقویت گردد. جهت افزایش رضایت شغلی کارکنان مانند ایجاد انگیزه‌های مناسب اقدام گردد. عدالت و توزیع عادلانه در پرداخت حقوق و دستمزدها مورد توجه و رعایت قرار گیرد. بازخورد از ارزیابی عملکرد جهت ایجاد اصلاحات عملکرد انجام گردد. اطلاعات مورد نیاز کارکنان در دسترس آن‌ها قرار گیرد.

## فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۶، دوره ۱۴، زمستان ۱۴۰۲

### منابع

- ۱) بابوردی، لیلا، بافنده زنده، علیرضا، عالی، صمد (۱۴۰۱). طراحی مدل بهره‌وری منابع انسانی در بخش بهداشت و درمان، ماهنامه علمی) مقاله علمی\_پژوهشی (جامعه‌شناسی سیاسی ایران، سال پنجم، شماره هفتم، مهر ۱۴۰۱، صص ۶۱۴-۶۲۸
- ۲) حضوری، محمدجواد، شکوهی، یداله و موسوی، محمد. (۱۴۰۰). طراحی و تبیین مدل ارتقای بهره‌وری منابع انسانی در بخش دولتی. مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۹(۱)، ۱۲۹-۱۵۸.
- ۳) حکیمی، ایمان، مرادی، مرتضی. وشول، عباس. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر HPWS بر بهره‌وری نیروی کار در شرکت‌های کوچک و متوسط خدمات: نقش واسطه‌ای سرمایه اجتماعی و تبادل و ترکیب دانش. مجله مدیریت بهره‌وری، ۱۶(۶۳)، ۸۳-۱۰۹.
- ۴) صبوری، مرتضی و رسولی، رضا. (۱۳۹۵). چالش‌های بهره‌وری مدیریت دولتی ایران. کنفرانس بین‌المللی ایده‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری.
- ۵) طالب‌زاده، عادل. (۱۳۹۵). عوامل بهره‌وری نیروی انسانی در مدیریت سازمانی. کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت.
- ۶) فرحزادی، علی (۱۳۹۴). اهمیت سازمان‌های یادگیرنده در پویایی دانش سازمانی، کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت و مهندسی صنایع، تهران.
- ۷) قابضی، روح اله. (۱۳۹۸). بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در مراکز پژوهشی (مطالعه موردی: پژوهشگاه صنعت نفت). فصلنامه نوآوری و ارزش‌آفرینی، ۳(۲)، ۱۱۱-۱۲۲.
- ۸) قلی‌زاده، منصور؛ ذوالفقاری زعفرانی، رشید؛ محمدیان ساروی، محسن (۱۴۰۰). ارائه مدل توسعه منابع انسانی با تمرکز بر بهره‌وری در سازمان امور مالیاتی کشور با استفاده از رویکرد معادلات ساختاری مقاله، نوآوری و ارزش‌آفرینی بهار و تابستان ۱۴۰۰ - شماره ۱۹ رتبه ب (وزارت علوم/20) ISC صفحه - از ۱۸۵ تا ۲۰۴)
- ۹) کرمی امین‌علی، آرایش محمدباقر، واحدی مرجان، چهارسوقی امین حامد (۱۴۰۱). الگوی شاخص‌های ارتقاء بهره‌وری کارکنان با تأکید بر متغیرهای اخلاقی. اخلاق در علوم و فناوری ۱۴۰۱؛ ۱۷ (۱): ۱۵۱-۱۴۲.
- ۱۰) مشکی ماجلان، محمود، ستاری، صدرالدین، سلیمانی، توران، دریانی، شهرام. (۱۳۹۹). شناسایی و تحلیل عاملی شاخص‌های سنجش بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌ها خدماتی با تأکید بر عامل مدیریت

### الگویابی عوامل سازمانی بهره‌وری منابع انسانی باتاکید بر.../غلام‌پور، داداش کریمی و ایران‌زاده

و رهبری (مطالعه موردی: کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان اردبیل). مجله توانمندسازی سرمایه انسانی، ۳(۳)، ۱۵۹-۱۷۳.

۱۱) مهرآور گیگلو، شهرام و مولائی علی‌آباد، حسین، (۱۳۹۷). نقش سرمایه اجتماعی و فکری در ارتقای بهره‌وری معلمان.

12) Karmi A. A. Mohammad Baqer, V, Chahar Soughi A. H (1401). The model of employee productivity improvement indicators with emphasis on ethical variables. Ethics in science and technology 1401; 17 (1):151-142.

13) Baybordi, L, Bafande Z, Alireza, A.S (1401). Designing the human resources productivity model in the health and treatment sector, scientific monthly (scientific-research article) of political sociology of Iran, fifth year, seventh issue, Mehr 1401, pp. 614-628

14) Farhzadi. A. (2014). The importance of learning organizations in the dynamics of organizational knowledge, international conference on modern researches in management and industrial engineering, Tehran.

15) Hakimi, I. Moradi, M. and Vashul, A. (1401). Investigating the effect of HPWS on labor productivity in small and medium-sized service companies: the mediating role of social capital and knowledge exchange and synthesis. Journal of Productivity Management, 16(63), 83-109.

16) Hozoori, M. J, Shokohi, Y. and Mousavi, M. (1400). Designing and explaining the model of improving the productivity of human resources in the public sector. Resource management in the police force, 9(1), 129-158.

17) Mehravar G. Shahram and Moulai A. H. (2017). The role of social and intellectual capital in improving teachers' productivity.

18) Meshki Magalan, M. Sattari, S. Soleimani, T. Daryani, S. (2019). Identification and factor analysis of human resource productivity indicators in service organizations with an emphasis on management and leadership factors (case study: employees of the General Department of Education of Ardabil province). Human Capital Empowerment Journal, 3(3), 159-173.

19) Qabzi, R. El. (2018). Investigating the factors affecting the productivity of human resources in research centers (Case study: Research Institute of Oil Industry. Innovation and Value Creation Quarterly, 3 (2), 111-122.

20) Qolizadeh, M. Zulfaqari Zafarani, R; Mohammadian S. M (1400). Presenting the human resource development model focusing on productivity in the country's tax affairs organization using the structural equation approach, article, innovation and

value creation, spring and summer 1400 - number 19, rank B (Ministry of Science/ISC (20 pages - from 185 to 204)

21) Sabouri, M. and Rasouli, R. (2015). The productivity challenges of Iran's public administration. International conference of new ideas in management, economics and accounting.

22) Talebzadeh, A. (2015). Human resource productivity factors in organizational management. International Conference of Management Elites.

23) Adeinat, I. and Kassim, N. 2019, Extending the service profit chain: the mediating effect of employee productivity. International Journal of Quality and Reliability Management, 36, 5, 797– 814.

24) Almaamari, Q. A. & Alaswad, H. I. (2021). Factors Influencing Employees' Productivity-Literature Review. Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry, 12(6).

25) Brooks, K. & Nafukho, F. M. (2006). Human resource development, social capital, emotional intelligence: Any link to productivity? Journal of European industrial training, 30(2), 117-128.

26) Gelderman, C. J. Semeijn, J. & Mertschuweit, P. P. (2016). The impact of social capital and technological uncertainty on strategic performance: The supplier perspective. Journal of Purchasing and Supply Management, 22(3),225-234.

27) Li, Z. Yu, Z. Huang, S. S. Zhou, J. Yu, M. and Gu, R. (2021). The effects of psychological capital, social capital, and human capital on hotel employees' occupational stress and turnover intention. Int. J. Hospital. Manag. 98:103046. doi: 10.1016/j.ijhm.2021.103046.

28) LUHUKAY, D. GAOL, F. L. & MEYLIANA, H. P. (2023). SUCCESSION PLANNING TECHNOLOGY TRENDS AND THE INFLUENCING FACTORS: A SYSTEMATIC. Journal of Theoretical and Applied Information Technology, 101(4).

29) Nosike, C. J. & Okerekeoti, C. U. (2022). Employee Productivity and Organizational Performance: Evidence from Pharmaceutical Firms in Nigeria.

30) Portes, A. & Sensenbrenner, J. (2015). Embeddedness & immigration: Notes on the social determinants of economic action. American journal of sociology, 98(6), 1320-1350.

31) Shivangi Singh(2022). Employee Productivity: An Analysis of Dimensions and Methodology through Systematic Literature ReviewArticle in The Empirical Economics Letters · September 2022,185-205.

- 1 -Stta
- 2 - Gelderman, C. J. Semeijn, J. & Mertschuweit, P. P
- 3 - Portes, A. & Sensenbrenner, J.
- 4 - LUHUKAY, D. GAOL, F. L. & MEYLIANA, H. P.
- 5 -Shivangi Singh\* and Nirmala Chaudhary
- 6 -Wright, P. M. George, J. M. Farnsworth, S. R. & McMahan, G. C
- 7 -Sicro, R.J. Javidan, M. Hanges, P.J. & Dorfman, P.W
- 8 - Smith Elizabeth A.
9. Theoretical Saturation
- 10 Stone-Geisser
- 11 - LUHUKAY, D. GAOL, F. L. & MEYLIANA, H. P.
- 12 -Shivangi Singh\* and Nirmala Chaudhary
- 13 - Virany, B. Tushman, M. L. & Romanelli, E
- 14 - Nosike, C. J. & Okerekeoti, C. U
- 15 - Almaamari, Q. A. & Alaswad, H. I



**Modeling the organizational factors of human resource productivity  
with an emphasis on social capital with the approach of learning  
organizations in the country's higher education**

Mohammadreza Gholampour<sup>1</sup>  
Yahya Ddashkarimi<sup>2</sup>  
Soliman Iranzadeh<sup>3</sup>

**Abstract**

The purpose of the current research is to model the organizational factors of human resource productivity with an emphasis on social capital with the approach of learning organizations in the country's higher education. The current research is a fundamental-applied research in terms of its purpose and a survey in terms of the way of collecting information. The statistical population of the study included all experts of higher education in the country, including management professors who were selected purposefully and using the method of the number of questions in structural equations, 280 people were selected for the quantitative part and 17 university experts were selected for the qualitative part. In order to collect data, thematic analysis method was used by interview. After confirming the questions by confirmatory factor analysis, the questionnaire was used to conduct the quantitative part of the research, and the questionnaires were approved. In order to analyze the data in the qualitative part, the method of interview and manual coding was used, and in the quantitative part, Smart PLS3.3 software including confirmatory factor analysis tests was used. The research results show that in the qualitative part, there are 26 factors in the dimension. An organization was identified. And after analyzing the confirmatory factor and confirming the validity and reliability of the research questions in the quantitative part, the pattern and research questions were confirmed.

**key word**

Productivity of human resources, social capital, learning organizations, higher education of the country

1-PhD student, Department of Public Management, Aras International Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran. mohammadreza.gholampour1365@gmail.com

2-Assistant Professor, Department of Public Management, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran. (Corresponding author) dadashkarimi\_2006@yahoo.com

3-Professor, Department of Industrial Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran. iranazadehiaut.ac.ir