

مقاله پژوهشی:

طراحی و اعتبارسنجی الگوی بهره‌وری کارکنان در یک سازمان نظامی

مهدی باقری‌هشی^۱، علیرضا مرادی‌صالح^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۶/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۱۰

چکیده

این پژوهش جهت شناسایی و اعتبارسنجی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی بهره‌وری کارکنان در یک سازمان نظامی انجام شد. روش تحقیق، آمیخته (کیفی با استفاده از روش داده‌بنیاد و سپس کمی با استفاده از نرم‌افزار SPSS) بود. جامعه آماری، شامل اساتید، فرماندهان، مدیران و دانشجویان سازمان بودند. در بخش کیفی، نمونه آماری بر پایه گزینش تدریجی، کفایت نظری و در دسترس بودن انتخاب شد و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. در بخش کمی، روش نمونه‌گیری از نوع تصادفی ساده بود که با در نظر گرفتن مقدار خطای ۰/۰۵ و با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۴۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردیدند. در بخش کیفی برای تأمین روایی و پایایی از روش ارزیابی لینکلن و گوبا استفاده شد و در بخش کمی، با محاسبه آلفای کرونباخ، عدد ۰/۹۵۵ به دست آمد. با تحلیل یافته‌های مرحله کیفی، مدل پارادایمی بهره‌وری کارکنان ترسیم گردید. برای اعتبارسنجی مدل از آزمون T تک نمونه‌ای (One - Sample T Test) استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که ابعاد اصلی بهره‌وری "عوامل مدیریتی" و "عوامل فردی و شخصیتی" می‌باشد. رشد استعدادها، ایجاد ارزش افزوده، کسب مزیت رقابتی، ارتقای کیفیت زندگی کاری، افزایش رضایت عمومی، کاهش صدمات کاری، ارتقای فرهنگ سازمانی و توسعه پایدار به عنوان پیامدهای بهره‌وری کارکنان بیان شدند.

کلیدواژه‌ها: بیانیه آموزش، اثربخشی، بهره‌وری، عملکرد، فناوری.

۱. استادیار- گروه مدیریت راهبردی دانش- دانشگاه عالی دفاع ملی (نویسنده مسئول) Bagheri.me@ut.ac.ir

۲. استادیار- گروه مدیریت- دانشگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء(ص) تهران

مقدمه

انسان از دیرباز، در اندیشه استفاده مفید و کارا و ثمربخش از توانایی‌ها، امکانات و منابع در دسترس خود بوده است. در عصر کنونی این امر بیش از هر زمان دیگری مورد توجه جدی قرار گرفته است. محدودیت منابع در دسترس، افزایش جمعیت و رشد نیازها و خواسته‌های بشر باعث شده که دست‌اندرکاران عرصه اقتصاد، سیاست و مدیریت جامعه و سازمان‌ها، افزایش بهره‌وری را در اولویت برنامه‌های خود قرار دهند (طالقانی و همکاران، ۱۳۹۰). در اطلاعیه تشکیل مرکز بهره‌وری ژاپن در سال ۱۹۵۵ در ارتباط با اهداف ناشی از بهبود بهره‌وری چنین بیان شده است: حداکثر استفاده از منابع فیزیکی، نیروی انسانی و سایر عوامل به روش‌های علمی به‌طوری‌که بهبود بهره‌وری به کاهش هزینه‌های تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال و بالا رفتن سطح زندگی همه آحاد ملت، منجر شود. این مرکز، نهضت ملی افزایش بهره‌وری در این کشور را تحت سه اصل رهنمون‌ساز به جلو هدایت نموده که عبارت‌اند از: افزایش اشتغال، همکاری بین نیروی کار و مدیریت و توزیع عادلانه ثمره‌های بهبود بهره‌وری در میان مدیریت، نیروی کار و مصرف‌کنندگان (طاهری، ۱۳۷۸). هرچند آرزوی تمامی مدیران حداکثر نمودن بهره‌وری واحد محل تحت امر خود است، اما لازمه تحقق این مهم آن است که نخست به همه عوامل مؤثر در بهره‌وری آشنا باشد و آن‌ها را در عمل به کار گیرد (کاوسی و همکاران، ۱۳۹۱).

به استناد ابلاغیه شماره ۱۳۲۱/۳۷/ط مورخ ۱۳۸۷/۸/۱۴ ستاد کل نیروهای مسلح، اصول پایه نیروهای مسلح به عنوان یکی از مبانی مهم تلقی شده و بر بهره‌وری تصریح و تأکید دارد: در نیروهای مسلح مؤلفه‌های اصلی بهره‌وری (اثربخشی و کارایی) به عقیده برخی (رضایتمندی) و خوب کار کردن و کار خوب انجام دادن و نیز حداکثر بازدهی یا حداقل هزینه‌های مادی و معنوی فعالیت‌ها است. در عرصه نظامی و امنیتی بازدارندگی مؤثر، ارتقای آمادگی رزمی، مقابله با تهدیدات، پیش‌بینی، پیش‌گیری و مدیریت بحران و استفاده بهینه از فرصت‌ها از مصادیق بهره‌وری است (گروه منابع و اقتصاد دفاع مرکز تحقیقات راهبردی دفاعی، ۱۳۹۵).

دانشگاه‌های نظامی به‌عنوان نماد نیروهای مسلح، تنها متولی تربیت متخصصان، مدیران و فرماندهان نظامی، در ساختار نیروهای مسلح، دارای نقش راهبردی هستند و نتایج عملکرد آن‌ها نقش حیاتی در اعتبار و اقتدار نیروهای مسلح خواهد داشت (رشیدزاده، ۱۳۹۱). از این‌رو، پس از پیروزی انقلاب شکوهمند اسلامی و در جهت استقلال و خودکفایی، توسعه کمی مناسبی در سطح دانشگاه‌های نظامی اتفاق افتاده است و این دانشگاه‌ها امروز نیازمند توسعه و ارتقای کیفیت عملکرد خود هستند تا بتوانند در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی اهداف خود را به انجام برسانند (حسین‌پور و آراسته، ۱۳۸۹).

نیروهای مسلح با استعانت از دستورات مقام معظم رهبری از بهره‌وری به‌عنوان معیاری در جهت بهبود مستمر شرایط موجود خود استفاده می‌کنند. بهره‌وری یک دیدگاه فکری است که همواره سعی دارد آن‌چه را که در حال حاضر موجود است بهبود بخشد. بهره‌وری مبتنی بر این عقیده است که انسان می‌تواند کارها و وظایفش را هر روز بهتر از دیروز به انجام برساند (وردی، ۱۳۸۹). بهبود ارتقای سطح بهره‌وری نیروهای مسلح از راه‌های مختلفی امکان‌پذیر است؛ شناخت عوامل مؤثر بر ارتقای بهره‌وری و میزان تأثیر آن‌ها مقدمه لازم در راه دستیابی به مکانیسم‌های ارتقای بهره‌وری است. این عوامل طیف وسیعی دارد. شناخت اولویت‌ها در این عرصه و تقسیم بهینه منابع مالی و انسانی بر روی هر بخش از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است (آقامحمدی، ۱۳۸۹).

با نگرش به جایگاه ویژه کارکنان به‌خصوص در سازمان‌های نیروهای مسلح، بررسی و اولویت‌بندی عوامل و شرایط دخیل در بهره‌وری کارکنان آن‌ها ضروری است تا ضمن شناسایی شرایط موجود، عوامل مؤثر بر اساس اولویت‌بندی به‌دست آمده، تقویت گردیده و نرخ بهره‌وری آنان ارتقا یافته تا بیش از گذشته در راستای تحقق اهداف و مأموریت‌های محوله آماده و کوشا باشند. از این‌رو، هدف اصلی این تحقیق طراحی و اعتبارسنجی الگوی بهره‌وری کارکنان در یک سازمان نظامی است.

مبانی نظری

پیتر دراکر، یکی از دانشمندان مدیریت، بهره‌وری را مستلزم کارایی و اثربخشی می‌داند و کارایی؛ یعنی انجام دادن کارها به نحو شایسته و یا مناسب و اثربخشی؛ یعنی اینکه کارهای شایسته و مناسب انجام شود (احمدی، ۱۳۹۴). بهره‌وری چگونگی ترکیب منابع از جمله مواد خام، نیروی انسانی، مهارت‌ها، سرمایه، تجهیزات، زمین، دارایی فکری، قابلیت مدیریتی و سرمایه مالی برای تولید کالاها و خدمات است (اگروال و ادجیراکور، ۲۰۱۶: ۴۰-۵۱). افراد، سرمایه و تکنولوژی هر سه از عوامل عمده افزایش بهره‌وری می‌باشند. تقریباً همه صاحب‌نظران علم مدیریت، منابع انسانی را اساسی‌ترین عامل افزایش بهره‌وری می‌دانند (محمدي و نوری‌فرد، ۱۳۸۷). نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه دانشی یک سازمان به حساب می‌آید و هرگونه بهره‌وری، تغییر و بهبود نظام‌ها و فرایندهای فنی و سازمانی توسط انسان‌ها صورت می‌گیرد (یعقوبی، مقدمی و کیخا، ۱۳۸۹). بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از فرا تحلیل عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان (مولایی و همکاران، ۱۳۹۹)، از بین عوامل شناسایی‌شده، مشاوره شغلی و عوامل درون‌سازمانی به ترتیب با اندازه اثرهای ۰/۵۳ و ۰/۵۲ دارای بیش‌ترین میزان اثر بودند. بردبار (۱۳۹۲) در تحقیق "عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره" عنوان کرد که رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان به ترتیب عبارت‌اند از: عوامل سازمانی و مدیریتی، عوامل حمایت سازمانی و نظام جبران خدمات، عوامل فیزیکی و روانی محیطی، عوامل میزان آزادی و استقلال کارکنان در انجام امور، عوامل فردی، عوامل ایجادکننده جو صمیمیت و هم‌کاری در بیمارستان، عوامل برنامه‌ریزی و هدایت عملکرد کارکنان، عوامل تقویت حس تعهد و وفاداری در کارکنان. یافته‌های پژوهش وان تام و همکاران (۲۰۲۱) با هدف بررسی "عوامل مهم مؤثر بر بهره‌وری نیروی کار ساختمانی، مقایسه بین ادراک مدیران پروژه و پیمان‌کاران" نشان داد که تأثیرگذارترین عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی کار در صنعت ساختمان «تجربه و مهارت نیروی کار»، «وضعیت مالی ذینفعان»، «انضباط کاری»، «در دسترس بودن مصالح» و «میزان پاداش» بودند. طبق نتایج پژوهش بررسی

عوامل مؤثر بر بهره‌وری پرستاران بالینی گروه‌ای (گئون و پارک، ۲۰۱۹)، آن دسته از پرستارانی که سن بالای ۳۶ سال، متأهل، فارغ‌التحصیل کارشناسی ارشد، شاغل تمام‌وقت و سرپرست یا سرپرستار بودند، دستاوردهای بهتری در بهره‌وری نسبت به سایر گروه‌های پرستاری داشتند. یافته‌های نتایج پژوهش الربیه و محجوب (۲۰۲۰)، نشان داد که ۱۱۰ عامل بر کاهش بهره‌وری نیروی کار تاثیر داشتند که مهم‌ترین آن‌ها، مدیریت ضعیف سازمانی، عدم ارتباط و هم‌آهنگی بین طرف‌های سازمان، اندازه و ترتیب کارکنان، عدم پرداخت به‌موقع و عوامل انگیزشی بودند. نتایج پژوهش بررسی رابطه بین قابلیت‌های چابکی و تاثیر آن بر بهره‌وری سازمانی در یکی از بانک‌های خصوصی استان کرمانشاه (برایی و میرزایی، ۲۰۱۹) نشان داد که بین قابلیت‌های چابکی و بهره‌وری سازمانی تاثیر مثبت و معناداری وجود دارد. تحقیق ایگو و همکاران (۲۰۱۸) به بررسی عوامل مؤثر بر سرمایه‌گذاری، بهره‌وری و رشد شرکت‌ها با استفاده از نظرسنجی بانک جهانی در نیجریه پرداخت و پنج عامل اصلی مؤثر بر سرمایه‌گذاری و بهره‌وری در نیجریه را نشان داد: آموزش نیروی کار، دسترسی به زیرساخت‌ها، دسترسی به منابع مالی، اندازه شرکت‌ها و سایر متغیرهای کسب‌وکار. متغیرهای کسب‌وکار عبارت‌اند از: ناامنی، رشوه یا فساد، مدت زمانی که کسب‌وکارها صرف رسیدگی به مقررات دولتی می‌کنند، در دسترس بودن ضعیف برق و غیره.

خلاصه نتایج بررسی پیشینه تحقیق در جدول ۱ قید شده است:

جدول ۱. خلاصه پیشینه تحقیق

ردیف	محقق	نتایج و شاخص‌های بهره‌وری
۱	مولایی و همکاران (۱۳۹۹)	مشاوره شغلی و عوامل درون‌سازمانی دارای بیش‌ترین میزان اثر بر بهره‌وری بودند.
۲	بردبار (۱۳۹۲)	عوامل مدیریتی، حمایت سازمانی و نظام جبران خدمات، عوامل فیزیکی و روانی محیطی، میزان آزادی و استقلال کارکنان در انجام امور، عوامل فردی، تقویت حس تعهد و هدایت عملکرد کارکنان.
۳	وان تام و همکاران (۲۰۲۱)	نیروی انسانی، مدیریت، شرایط کار، عوامل خارجی، وضعیت مالی ذینفعان، انضباط کاری، تغییرات طراحی، به‌موقع بودن پاداش، شرایط اقتصادی، عدم نظارت.

ردیف	محقق	نتایج و شاخص های بهره‌وری
۴	هرسی و گلد اسمیت (۱۹۸۰)	توانایی، درک و شناخت متقابل شغل، حمایت سازمانی، انگیزش، بازخورد، اعتبار، عملکرد.
۵	دیویس و نیوزتروم (۱۹۸۶)؛ به نقل از فرجی (۱۳۹۳)	کیفیت رهبری، اعتماد متقابل کارکنان و کارفرما، دوسویه بودن ارتباطات، عادلانه بودن پاداش، وضوح و روشنی شغل، مشارکت کارکنان، امکان رشد و پیشرفت کارکنان.
۶	پدرام (۱۳۹۰)	توان یا آمادگی کاری، شناخت شغل، حمایت سازمانی، انگیزش، بازخورد عملکرد، اعتبار، سازگاری محیطی.
۷	الله‌وردی و همکاران (۱۳۸۹)	خصوصیات فردی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، سبک مدیریت، سیستم پاداش، فضای فیزیکی.
۸	گنون و پارک (۲۰۱۹)	هوش هیجانی و ویژگی‌های عمومی پرستاران، مهارت‌های ارتباطی، برنامه‌های آموزشی.
۹	الربیه و محبوب (۲۰۲۰)	ارتباط و مدیریت سازمانی، ارتباط و هم‌آهنگی بین طرف‌های سازمان، اندازه و ترتیب کارکنان، پرداخت به موقع و عوامل برنامه انگیزشی.
۱۰	ایگو و همکاران (۲۰۱۸)	آموزش نیروی کار، دسترسی به زیرساخت‌ها، دسترسی به منابع مالی، اندازه شرکت‌ها و جو کسب‌وکار.
۱۱	بابایی (۱۳۹۵)	بین بهره‌وری منابع انسانی و متغیرهای به‌کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات، کاربری اطلاعاتی فناوری اطلاعات، کاربری اجرایی فناوری اطلاعات و بین به‌کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات و متغیرهای اثربخشی سازمانی، کارایی سازمانی، بهره‌وری ارتباطی، بهره‌وری اقتصادی و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۲. بررسی مؤلفه‌های بهره‌وری نیروی انسانی در مطالعات پیشین

مؤلفه بهره‌وری	شرح مؤلفه	منبع
توانایی و دانش	شامل مواردی چون تجربه کاری، استعداد، حجم کار، مهارت‌های علمی و تخصصی، ابتکار و خلاقیت، تولید دانش و تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح است.	رمضانی (۱۳۹۳)، بابایی (۱۳۹۵)، فرجاد و همکاران (۱۳۹۴)، بشیری و همکاران (۱۳۹۳)
انگیزش	انگیزه در افراد به عواملی چون حقوق و مزایا، پیشرفت شغلی، پاداش و تنبیه، جذابیت شغل، مقبولیت و پرستیژ کاری و ایجاد میل و تمایل به انجام کار برمی‌گردد.	بهراد (۱۳۹۳)، فرجاد و همکاران (۱۳۹۴)، بزرگی (۱۳۹۱)، بلند و همکاران (۲۰۰۵)

مؤلفه بهره‌وری	شرح مؤلفه	منبع
حمایت سازمانی	تأمین منابع مالی، وجود وسایل و تجهیزات لازم، هم‌کاری واحدهای مختلف سازمان، انعطاف‌پذیری تصمیمات مدیریت، قدردانی از عملکرد افراد و توجه به آینده افراد و سعادت آن‌ها را در برمی‌گیرد.	رمضانی (۱۳۹۳)، بهراد (۱۳۹۳)، هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰)، بروکاتو (۲۰۰۱)، روشن‌زاده و همکاران (۲۰۱۵)، طاهری (۱۳۹۰)، خدائی (۱۳۹۴)
مدیریت	به نوع رابطه و میزان توجه مدیریت به افراد، اجرا و اعمال رویه‌ها و آیین‌نامه‌ها، جایگاه افراد و استقرار سازمانی، دادن حق تصمیم‌گیری در مسائل کاری و دسترسی به اطلاعات اشاره دارد.	بهراد (۱۳۹۳)، ابوالعالایی (۱۳۷۴)، هرم‌مزی (۱۳۹۲)، روشن‌زاده و همکاران (۲۰۱۵)، زینلی (۱۳۹۴)، ارمکی (۱۳۸۹)، باربارا و روسر (۲۰۰۷)
شناخت شغل	باید مواردی چون هدف، زمان، شناسایی راه‌های انجام کار، شناخت خط‌مشی‌های سازمان و شناخت اطلاعات مربوط به حوزه کاری را مورد توجه قرار داد.	هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰)، فرجاد و همکاران (۱۳۹۴)، بزرگی (۱۳۹۱)، بلند و همکاران (۲۰۰۵)، خدائی (۱۳۹۴)
محیط کاری	منظور شرایط و عواملی چون خط‌مشی و قوانین دولتی، وجود امنیت شغلی، سازگاری با محیط، روابط کاری مناسب با همکاران و طراحی و ایجاد محیط کاری مناسب با نیازهای کاری است.	بهراد (۱۳۹۳)، ابوالعالایی (۱۳۷۴)، دندار و لوئیس (۱۹۹۸)، نوروزی (۱۳۹۴)، صابری و همکاران (۱۳۹۴)، باربارا و روسر (۲۰۰۷)
رضایت شغلی	وجود شرایطی چون استقلال در کار، انعطاف و تنوع در کار، احساس راحتی و آرامش، سهولت انجام فرایندها، شایستگی شغلی، ایجاد روحیه و دستیابی به اهداف فردی و سازمانی به حس رضایت از شغل متجبر می‌شود.	شیرسوار و موسوی (۱۳۹۲)، بشیری و همکاران (۱۳۹۳)، نوروزیان و همکاران (۲۰۱۱)، باربارا و روسر (۲۰۰۷)
آموزش	در آموزش افراد عواملی مانند مرتبط بودن آموزش‌ها با شغل و ارتقای دانش مربوط به شغل، تناسب آموزش‌ها با نیازهای افراد، علاقه‌مندی افراد به آموزش و یادگیری، ایجاد زمینه‌های مناسب برای بهره‌گرفتن از افراد آموزش‌دیده از اهمیت برخوردارند.	رمضانی (۱۳۹۳)، بهراد (۱۳۹۳)، ابوالعالایی (۱۳۷۴)، طاهری (۱۳۹۰)، بزرگی (۱۳۹۱)، بلند و همکاران (۲۰۰۵)، نکوئی مقدم (۱۳۸۴)، بشیری و همکاران (۱۳۹۳)
ارزشیابی	به مواردی مانند انحرافات شغلی، نظارت منظم بر کارها، تذکرات لازم و به‌جا، ثبت عملکردهای قوی و ضعیف، حصول استانداردهای کاری، وجود گزارش‌های لحظه‌ای و مقایسه نتایج عملکردها توجه کرد.	رمضانی (۱۳۹۳)، بهراد (۱۳۹۳)، هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰)، فرجاد و همکاران (۱۳۹۴)، بزرگی (۱۳۹۱)، روشن‌زاده و همکاران (۲۰۱۵)

روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر فلسفه پژوهش، آمیخته با رویکرد استقرائی و از نظر جهت‌گیری، پژوهشی بنیادی محسوب می‌شود. پارادایم‌ها و مبانی فلسفی که پژوهش تحت آن‌ها انجام پذیرفته، پارادایم‌های تفسیری و اثبات‌گرایی می‌باشند. ابتدا از نظریه داده‌بنیاد استفاده شد و سپس ابعاد و مؤلفه‌های الگوی طراحی شده با روش کمی مورد اعتبارسنجی قرار گرفت. اطلاعات موردنیاز از طریق مطالعات اسنادی، مصاحبه‌های باز و نیمه‌ساخت‌یافته و پرسش‌نامه محقق‌ساخته جمع‌آوری شد. کدبندی و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار Spss انجام گرفت. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی، هدفمند و در بخش کمی، تصادفی ساده بود. در قسمت کیفی، مصاحبه‌شوندگان شامل مدیران و کارکنانی بودند که حوزه مطالعاتی، رشته تحصیلی یا مسئولیت شغلی آنان، با مباحث بهره‌وری ارتباط داشت. مصاحبه‌ها، تا اشباع نظری ادامه یافت. مشخصات آماری مصاحبه‌شوندگان طبق جداول ۲ و ۳ ارائه می‌گردد.

جدول ۳. آمار مصاحبه‌شوندگان بر اساس مدرک تحصیلی

معیار	کارشناس ارشد مدیریت و حسابداری	دکترای مدیریت و حسابداری	جمع
تعداد	۱۲	۶	۱۸
درصد	۶۶/۶۷	۳۳/۳۳	۱۰۰

جدول ۴. آمار مصاحبه‌شوندگان بر اساس سنوات خدمت

سن خدمتی	تا ۱۵	۱۵ - ۲۰	۲۰ - ۲۵	۲۵ - ۳۰	۳۰ به بالا	جمع
تعداد	۳	۴	۴	۵	۲	۱۸
درصد	۱۶/۶۷	۲۲/۲۲	۲۲/۲۲	۲۷/۷۸	۱۱/۱۱	۱۰۰

در بخش کمی، جامعه آماری تحقیق، اساتید، فرماندهان، مدیران و دانشجویان سازمان به تعداد ۲۲۰ نفر و روش نمونه‌گیری از نوع تصادفی ساده بود که با در نظر گرفتن مقدار خطای ۰/۰۵ و با استفاده از فرمول کوکران، تعداد ۱۴۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردیدند.

$$n = \frac{220 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{220 * (0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5} = 139.888 \sim 140$$

جهت ارزیابی روایی و پایایی بخش کیفی، از معیار ارزیابی لینکلن و گوبا^۱ استفاده شد. برای دستیابی به هریک از این معیارها، کارهای زیر انجام گرفت. اعتبار: صرف زمان کافی برای مصاحبه و تأیید داده‌های مصاحبه توسط مصاحبه‌شونده. انتقال‌پذیری: کسب نظر چند مدیر که در پژوهش مشارکت نداشتند. اطمینان‌پذیری: ثبت و ضبط و یادداشت‌برداری تمامی جزئیات در همه مراحل. تأیید‌پذیری: مستندسازی و حفظ تمامی گام‌ها و مستندات در فرایند پژوهش.

در بخش کمی، روایی محتوایی پرسش‌نامه توسط افراد متخصص و اساتید مورد تأیید قرار گرفت. برای بررسی پایایی متغیرهای پژوهش از روش محاسبه آلفای کرونباخ استفاده شد:

جدول ۵. خلاصه اطلاعات پردازش شده برای پایایی

		N	%
Cases	Valid	140	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	140	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول ۶. قابلیت اطمینان (پایایی)

Cronbach's Alpha	N of Items
۰/۹۵۵	۱۳

این میزان برای تمامی مقادیر باید از ۰/۷ بیشتر باشد که عدد به دست آمده (۰/۹۵۵) نشان‌دهنده پایایی بالای تمامی متغیرهای پژوهش می‌باشد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

الف. بخش کیفی

رکن اساسی در نظریه داده بنیاد، کدگذاری است. فرایند تحلیل شامل سه نوع کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی بود.

کدگذاری باز

در این پژوهش تعداد ۷۲ کد باز توسط پژوهشگر شناسایی و نشانه گذاری گردید که به دلیل تفصیل زیاد فقط نمونه‌ای از آن‌ها در جدول ۷ آورده می‌شود.

جدول ۷. کدگذاری باز

ردیف	نکات کلیدی مصاحبه‌ها	کد اولیه / مؤلفه	شناسه
۱	در نظر گرفتن قوانین و مقررات و قانون‌گرایی در امور باعث افزایش ضریب بهره‌وری می‌گردد.	پایبندی به قوانین و مقررات	A1
۲	سازمان باید تا حد امکان کارکنان را در مسائل و مشکلات مورد حمایت قرار دهد.	حمایت سازمانی از کارکنان	A2
۳	آیین‌نامه‌ها و شیوه‌های اجرایی کارها عامل مهمی در رشد بهره‌وری است.	سیاست‌ها و رویه‌ها	A3
۴	یکی از عوامل نارضایتی و کاهش بهره‌وری کارکنان، عدم رسیدگی منصفانه به شکایات آنان می‌باشد.	رسیدگی به شکایات	A4
۵	ایجاد زیرساخت‌های لازم برای بروز خلاقیت و نوآوری، باعث رشد بهره‌وری می‌شود.	وجود محیطی برای خلاقیت و نوآوری	A6
۶	تفویض اختیار متناسب با شغل و شاغل از عوامل بهره‌وری است.	میزان تفویض اختیار	A8

کدگذاری محوری

کدهای باز که مفهومی مشابه دارند، در کنار یکدیگر مفاهیم را می‌سازند. جدول ۸ دربرگیرنده مقوله "جوسازمانی موسسه" می‌باشد.

جدول ۸. کدگذاری محوری

ردیف	نکات کلیدی مصاحبه‌ها/ شاخص‌ها	کد اولیه/ مؤلفه	شناسه	مفهوم	شناسه
۱	در نظر گرفتن قوانین و مقررات و قانون‌گرایی در امور	پایبندی به قوانین و مقررات	A1	سازمانی مؤسسه	B1
۲	سازمان باید تا حد امکان کارکنان را در مسائل و مشکلات مورد حمایت قرار دهد.	حمایت سازمانی از کارکنان	A2		
۳	آیین‌نامه‌ها و شیوه‌های اجرایی کارها عامل مهمی در رشد بهره‌وری است.	سیاست‌ها و رویه‌ها	A3		
۴	عدم رسیدگی منصفانه به شکایات کارکنان	رسیدگی به شکایات	A4		
۵	توجه به وضعیت خانواده کارکنان در حد مقدورات سازمان	رسیدگی به خانواده کارکنان	A5		
۶	ایجاد زیرساخت‌های لازم برای بروز خلاقیت و نوآوری، باعث رشد بهره‌وری می‌شود.	وجود محیطی برای خلاقیت و نوآوری	A6		

کدگذاری انتخابی (مرحله نظریه‌پردازی)

مرحله سوم، ساخت مقوله‌هاست که در مقایسه با مفاهیم انتزاعی‌تر بوده و سطح بالاتری را نشان می‌دهند. تعداد ۷۲ مفهوم ساخته‌شده، در ۱۳ مقوله دسته‌بندی شدند. جدول ۹ بخشی از کدگذاری انتخابی می‌باشد.

جدول ۹. کدگذاری انتخابی

ردیف	کد اولیه/ مؤلفه	شناسه	کد مفهومی	شناسه	کد انتخابی	شناسه
۵۵	سرپرست لایق	A52	عوامل مدیریتی	B12	بهره‌وری	D
۵۶	هدف‌گذاری و تبیین آن‌ها	A56				
۵۷	میزان کنترل توسط مدیران	A57				
۵۸	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری	A58				
۵۹	سیستم مناسب بازخورد	A59				
۶۰	مدیریت دانش	A60				
۶۱	سیستم ارتباطی کارکنان و مدیریت	A61				
۶۲	شنایسته‌سالاری	A62				
۶۳	هم‌افزایی واحدهای داخلی	A63				

طراحی الگوی پارادایمی

مدل پارادایمی، به روشن شدن روابط میان یک پدیده، علل و پیامدهای آن، شرایط مداخله‌ای و استراتژی‌هایی که در آن حضور دارند، کمک می‌کند. این پارادایم، موجب تسهیل، کشف و ساخت روابط میان پدیده‌ها، مقوله‌ها و مفاهیم است که در ذیل بخشی از آن ارائه می‌گردد.

شرایط علی

به حوادث، رویدادها و اتفاقاتی اشاره دارد که منجر به وقوع یا توسعه یک پدیده می‌شود. در این تحقیق، شرایط علی شامل دو بُعد ماهیت مشاغل و جو سازمانی می‌شود که به دلیل اختصار، بُعد ماهیت مشاغل توضیح داده می‌شود. این بُعد از ۷ مؤلفه تشکیل یافته است:



شکل ۲. مؤلفه‌های ماهیت مشاغل

امنیت شغلی: احساس مثبت کارکنان در مورد آینده و امنیت شغلی یکی از عوامل مهم در افزایش بهره‌وری است.

میزان تفویض اختیار: تفویض اختیار متناسب با شغل و شاغل از عوامل بهره‌وری است.

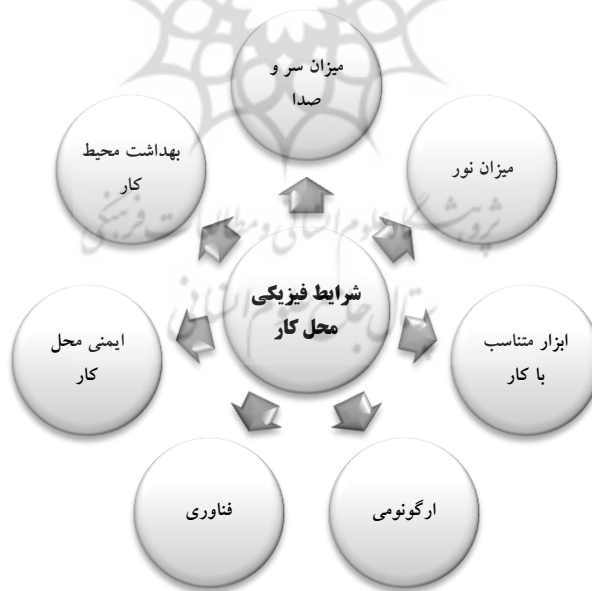
عادلانه بودن کار: عدالت در انتصابات، پرداخت‌ها و ... باعث رشد بهره‌وری می‌شود.
عدم تبعیض: کارکنان، در امور مختلف کاری (ارتقا، انتصاب، مأموریت و ...) احساس تبعیض نکنند.

رضایت شغلی: مشاغل کارکنان باید باعث انگیزش و شکوفایی استعدادهای آنان گردد.

گردش شغلی: گردش مشاغل یکی از راه‌های کشف و پرورش استعدادها برای افزایش بهره‌وری است.

ارتقای شغلی: انگیزش از طریق ارتقای شغلی عاملی جهت رشد بهره‌وری است.

شرایط زمینه‌ای: شرایط فیزیکی محل فعالیت و شرایط اقتصادی مؤسسه، دو بُعد زمینه‌ای هستند. شرایط فیزیکی محل فعالیت شامل ۷ مؤلفه به شرح زیر است:



شکل ۳. مؤلفه‌های ماهیت کار

میزان نور: تنظیم نور مورد نیاز و بودن روشنایی طبیعی از عوامل افزایش بهره‌وری است.

میزان سروصدا: استفاده از عایق‌های صوتی و کاهش آلودگی صوتی بر بهره‌وری کارکنان تأثیر بسیار مثبتی دارد

بهداشت محیط کار: رعایت اصول بهداشتی و اطمینان کارکنان از وجود وسایل و الزامات بهداشتی از عوامل افزایش بهره‌وری است.

ایمنی محل کار: امنیت ساختمان، وسایل و امکانات مورد استفاده، موجب ارتقاء بهره‌وری می‌گردد.

فناوری: استفاده از علوم و فناوری به‌روز دنیا از عوامل افزایش بهره‌وری است.

ارگونومی: وضعیت تجهیزات و الزامات کاری به صورت تخصصی و حرفه‌ای برای فعالیت‌های موسسه، طراحی شده باشد.

ابزار و وسایل متناسب با کار: ابزار و وسایل مورد استفاده در موسسه، باید با نوع و میزان فعالیت‌ها تناسب داشته باشند.

الگوی بهره‌وری کارکنان

با توجه به کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی، الگوی بهره‌وری کارکنان به شرح شکل ۴ ارائه گردید.

ب. بخش کمی: اعتبارسنجی الگو

برای این‌که بدانیم آیا نمونه آماری با شاخص‌ها و مؤلفه‌های به‌دست آمده از روش کیفی موافق‌اند یا خیر، از آزمون T تک نمونه‌ای (One - Sample T Test) استفاده شد. برای هر سؤال فرضیه‌های H_0 و H_1 به شرح ذیل تعریف شد:

$$M = \text{میان}$$

$$H_0 = M = 3 \text{ پاسخ‌دهندگان نظری راجع به سؤال ندارند.}$$

$$H_1 = M = 1,2,4,5 \text{ پاسخ‌دهندگان موافق یا مخالف با سؤال هستند.}$$



شکل ۴: الگوی بهره‌وری کارکنان

نمونه‌ای از خروجی آزمون و میانه مشاهدات در جدول ۱۰ آمده است:

جدول ۱۰. One-Sample Test برای جو سازمانی مؤسسه

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
جو سازمانی مؤسسه	55.598	139	.000	1.72857	1.6671	1.7900
One-Sample Statistics						
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean		
جو سازمانی مؤسسه	140	4.7286	.36787	.03109		

به دلیل این که نتایج به دست آمده صفر بوده و کمتر از عدد $0/05$ می باشند، در این سطح فرض H_0 رد می شود و با توجه به عدد میانه که بالای ۴ می باشد، مشخص می گردد (جو سازمانی مؤسسه) و (عوامل فردی و شخصیتی) به عنوان ابعاد بهره‌وری مورد قبول واقع شده‌اند.

نتیجه گیری و پیشنهادها

الف - نتیجه گیری

هدف این پژوهش، طراحی و اعتبارسنجی الگوی بهره‌وری کارکنان در یک سازمان نظامی بود. جامعه آماری اساتید، فرماندهان، مدیران و دانشجویان سازمان بودند. روش تحقیق، آمیخته بود. یافته‌های تحقیق نشان داد که بهره‌وری دارای ابعاد اصلی "عوامل مدیریتی" و "عوامل فردی و شخصیتی" بود. "جو سازمانی مؤسسه" و "ماهیت مشاغل"، شرایط علی و "شرایط فیزیکی محل فعالیت" و "شرایط اقتصادی مؤسسه" از شروط زمینه‌ای در ایجاد بهره‌وری بودند. "ساختار سازمانی" و "وضعیت و شرایط کشور"، شرایط

مداخله‌گر در شکل‌گیری بهره‌وری بودند. ارتقای کیفیت زندگی کاری، رشد استعدادها، کاهش صدمات کاری، ایجاد ارزش افزوده، کسب مزیت رقابتی، افزایش رضایت عمومی، ارتقاء فرهنگ سازمانی و توسعه پایدار به عنوان پیامدهای بهره‌وری بیان شدند. عمده‌ترین راهبردهای افزایش بهره‌وری، اصلاح ساختار سازمانی، توانمندسازی کارکنان و کیفی‌سازی خدمات عنوان گردید.

این نتایج با یافته‌های سایر پژوهشگران از جمله (روی و شینا، یگانگی، احمدی، پوتی، اگروال و ادجیراکور، فرانکور، مولایی، بردبار، هاینیش و ...) همخوانی داشت، گرچه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های بهره‌وری که در این پژوهش به دست آمده، کامل‌تر و جامع‌تر از تحقیقات قبلی می‌باشد. داشتن وجدان کاری، پایبندی به قوانین و مقررات، رسیدگی به خانواده کارکنان، گردش و ارتقای شغلی، بهداشت محیط کار، ارگونومی (طراحی) محل فعالیت، آموزش کار تیمی، شرایط اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی کشور و مدیریت دانش از شاخص‌ها و مؤلفه‌های جدیدی بودند که در تحقیقات قبلی به آن پرداخته نشده یا کمتر مورد توجه قرار گرفته بودند.

ب- پیشنهادها

با توجه به نتایج به دست آمده، موارد ذیل به عنوان پیشنهادها و راهکارها مطرح گردیدند:

- (۱) رسیدگی به وضعیت کاری و معیشتی کارمندان نوآور و با عملکرد بالا به عنوان اساس بهره‌وری در سازمان؛
- (۲) تربیت و به کارگیری مدیران و رهبران کارآمد و مؤثر که خط‌مشی و راه‌حل‌های اجرایی را تعیین می‌کنند و در هدف‌گذاری برای کارمندان و تعیین اولویت‌ها و وظایف نیروها نقشی اساسی دارند؛
- (۳) تدوین استراتژی و برنامه‌های سازمان در راستای ارتقای بهره‌وری ارزش‌های سازمانی قابل اندازه‌گیری و ارزش‌گذاری؛

- ۴) تعیین اهداف گروهی و فردی شفاف تا به کارمندان کمک کند انتظارات سازمان را درک کنند. اگر این اهداف قابل اندازه‌گیری باشند، کارمندان دقیقاً می‌فهمند چه چیزی اهمیت دارد و چه چیزی را باید رها کنند؛
- ۵) تدوین معیارهای مؤثر و گزارش فرآیندهای کاری که سبب ایجاد تمرکز و بهبود مستمر بهره‌وری در سازمان می‌شوند؛
- ۶) پرداخت پاداش‌های مالی و غیر مالی مؤثر که موجب افزایش انگیزه و رشد می‌شوند؛
- ۷) پشتیبانی از اعضای گروه که باعث افزایش عملکرد فردی می‌شود؛
- ۸) به اشتراک‌گذاری ایده‌ها از طریق سیستم مدیریت دانش؛
- ۹) پشتیبانی از نوآوری مستمر؛
- ۱۰) تفویض اختیار متناسب با اهداف و وظایف؛
- ۱۱) به‌روزرسانی مهارت‌ها و دانش کارکنان با کارگاه‌ها و دوره‌های توانمندسازی؛
- ۱۲) برقراری ارتباط مؤثر و دریافت بازخورد مناسب که باعث کاهش خطاها و سرخوردگی‌ها در بین کارکنان می‌شود؛
- ۱۳) تامین فناوری، ابزار و تجهیزات مورد نیاز؛
- ۱۴) تدوین برنامه آینده‌نگاری جهت کنترل عوامل خارج از سازمان؛
- ۱۵) تیم‌سازی برای اجرای برنامه‌های بهبود بهره‌وری.

فهرست منابع و مآخذ

الف. منابع فارسی

- ابوالعالایی، علی. (۱۳۷۴). عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی.
- احمدی، مسعود. (۱۳۹۲). مدیریت منابع و سرمایه انسانی، ویراست اول. ساری: پژوهش‌های فرهنگی.
- احمدی، مسعود. (۱۳۹۴). مبانی سازمان و مدیریت (مدیریت عمومی)، ویراست دوم. ساری: پژوهش‌های فرهنگی.
- آقامحمدی، داود. (۱۳۸۹). سیمای فرماندهی مدیریت و رهبری در نظام اسلامی. تهران: معاونت پژوهش دانشگاه افسری امام علی (علیه اسلام).
- الله‌وردی، مصطفی؛ فرح‌آبادی، سید محمد احسان و حانیه السادات سجادی. (۱۳۸۹). اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه مدیران میانی در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. فصلنامه بیمارستان، (۳۹) و ۴: ۸۶-۷۷.
- بزرگی، فرشاد. (۱۳۹۱). بررسی تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر بهره‌وری نیروی انسانی، اولین همایش منطقه‌ای پژوهش‌ها و راهکارهای نوین در حسابداری و مدیریت، تنکابن، مؤسسه آموزش عالی شفق.
- بشیری، مهدی و همکاران. (۱۳۹۳). طراحی و تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های بهره‌وری خدمات سازمان نیروی انتظامی، پژوهشنامه نظم و امنیت انتظامی، سال ۶، شماره ۴.
- بهراد، رضا. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر سیستم اطلاعاتی مدیریت بر بهره‌وری منابع انسانی در راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- پدرام، محسن. (۱۳۹۰). ارتقای بهره‌وری منابع انسانی. نشریه بانک تجارت، شماره ۱۸۰.
- رشیدزاده، فتح‌الله. (۱۳۹۱). ارزیابی عملکرد دانش‌آموختگان دانشگاه افسری امام علی (ع)، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت نظامی، ۱۲ (۴۵): ۱۱-۴۲.
- زینلی، بهروز. (۱۳۹۴). بررسی رابطه میان فناوری اطلاعات و ارتباطات با بهره‌وری منابع انسانی (مورد پژوهشی سازمان آموزش و پرورش)، اولین همایش ملی اطلاعات، ارتباطات، مردم و جامعه، اهواز، اسفند ۱۳۹۴.

- سید موسوی، سید حامد. (۱۳۹۴). نقش و ضرورت معماری دانشی سازمان برای افزایش بهره‌وری نیروهای مسلح ج.ا.ا. چهارمین همایش سراسری علوم و مهندسی دفاعی در سپاه.
- فرجی ارمکی، اکبر. (۱۳۸۹). الگویی برای افزایش بهره‌وری پژوهشی اعضای هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی، پایان نامه دکتری مدیریت آموزش عالی، دانشگاه شهید بهشتی.
- فرجی، محمد؛ یوسفی، رضا و حمیدرضا رضوی. (۱۳۹۳)، بررسی تأثیر اتوماسیون اداری بر بهره‌وری و رفتار شهروندی- سازمانی و عملکرد کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری.
- محمدی، مسعود. نوری فرد، مرضیه. (۱۳۸۷). تأثیر نوآوری و خلاقیت بر افزایش بهبود بهره‌وری کارکنان، مجله ستبران، شماره ۵۲.
- مرکز تحقیقات راهبردی دفاعی. (۱۳۹۵). انتظارات و تعاریف بهره‌وری در نیروهای مسلح، انتشارات مرکز تحقیقات راهبردی دفاعی، چاپ اول.
- یعقوبی، نور محمد. مقدمی، مجید. کیخا، عالمه. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۴.

ب. منابع انگلیسی

- Agarwal, s. & adjirackor, t. (2016). Impact of Teamwork on Organizational Productivity in Some Selected Basic Schools in the Accra Metropolitan Assembly. Leadership. 4(6), PP. 40-52. Retrieved from: <http://www.idpublications.org/wp-content/uploads/2016/06/Full-Paper-IMPACTOF-TEAMWORK-ON-ORGANIZATIONAL-PRODUCTIVITY-IN-SOME-SELECTED-BASIC-SCHOOLS.pdf>
- Appelbaum, S; Bartolomucci, N; Beaumier, E; Boulanger, J. & et al. (2004). Organizational citizenship behavior: a case study of culture, leadership and trust management decision, 42(1):13-40.
- Barbara; K.Townsend and Rosser; Vicki.J, (2007). Workload Issues and Measures of Faculty Productivity, Thought & Action, 23, 7-20.
- Baum,R.J, Lock,E, A. Smith. K.G. (2001). A multidimensional model of venture growth. Academy of Management Journal. 44(2): 292-303.
- Bienstock, C. C., DeMoranville, C.W. and Smith R.K. (2003). Organizational Citizenship Behavior and Service Quality. Journal of Service Marketing. 4 (17): 357-378.
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational.

- Bienstock, C. C., DeMoranville, C.W. and Smith R. K. (2003). Organizational Citizenship Behavior and Service Quality. *Journal of Service Marketing*, 4 (17): 357-378.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*. 27(4): 505-522.
- Brocato; J. J, (2001). The research productivity of family medicine department/faculty: A national study, Michigan State University.
- Castro CB, Armario EM & Ruiz DM. (2004). The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty. *International journal of service industry management*. 15(1):27-53
- Cesare, F.P. (2005). Italy: The case of the revenue Agency. In *staff participation and public management reform: some international comparisons*, London: Palgrave MacMillan.
- Cohen A & kol y. (2004). Professionalism and organizational citizenship behavior: an empirical examination among isaeli. Nurses. *Journal of managerial psychology*. 19(4):6.
- Dundar; Halil and Lewis, Darrell.R, (1998). Determinants of Research Productivity in Higher Education, *Research in Higher Education*, Dec98, 39(6), 607-631.
- Enshassi, A., Sherif, M., Mayer, P., Abed, Karem, A., (2007), Benchmarking Masonry Labor Productivity, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol 56(4), 356-368
- E Oguz. (2010). the relationship between the leadership styles of the school
- Hall, A. T., Zinko, R. P., Alexia, A. F., Gerald, R., (2009), Organizational Citizenship Behavior and Reputation: Mediators in the Relationships between Accountability and Job Performance and Satisfaction, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 15, NO 4, 381-392.
- Hersey; H. and Goldsmith; M, (1980). A situational approach to performance planning, *Training and Development Journal*, Madison, vol. 34, no.11, p. 38.
- Hodson, R., (2002), Management Citizenship Behavior and Its Consequences, *Work and Occupations*, Vol.29 No.1, 64-96
- Jajri, I., Rahmah, I., (2010), Impact of Labor Quality on Labor Productivity and Economic Growth, *African Journal of Business Management*, Vol. 4(4), 486-495.
- Roshanzadeh; Jamil, firoozi; Jamal and azizi; hazhar, (2015). Identification of effective factors in promoting staff productivity in university staff, *ICMEH (International Conference on Management, Economics & Humanities)*, Istanbul-Turkey.
- Servati, S. & Najafzadeh, M.R. (2015). The relationship between citizenship behaviors with productivity of managers in Sports Clubs in East Azarbaijan. *International journal of sport studies*, 5(3):341-345. Available online at <http://www.ijssjournal.com>. [accessed 12 Nov 2015].
- Yaghoubi, N.M; Salarzei, H. Moloudi, j. (2013). The relationship between human resource productivity (HRP) and organizational citizenship behavior (OCB). *African journal of Business management*, 1(32):3168-3176. Retrieved from <http://www.academicjournal.org/AJBM>. [accessed 10 Nov 2015]

- Zeinali,H. & Soltanhoseini, M. (2015). The relationship between organizational citizenship behaviors and social capital with productivity of human resources in physical education teachers of ChaharMahal & Bakhtiari province (Iran). International journal of research in Business studiesand magement (online),2:60-65. Retrievedfrom<http://> [accessed 11 Nov 201

