



Article history:
Received 2 April 2025
Accepted 7 June 2025
Published online 6 August
2025

Transformational Human Resources Quarterly

Homepage: <https://sanad.iau.ir/journal/thr>



Volume: 4, Issue: 14, pp: 27-50

Developing a human resource productivity model grounded in personnel material benefits

Hossam Adnan Ahmad Ahmad¹, Sayyed Mohammad Reza Davoodi*², Ahmad Abdullah Amanat Al-Shammari³, Mehraban Hadi Paykani⁴

1. Department of management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran

2. Department of management, Deh.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran

3. Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Economics, University of Karbala, Karbala, Iraq

4. Department of management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran

Article Info

Abstract

Article type:
*Qualitative &
Quantitative
Research*

How to cite this article:

Adnan Ahmad
Ahmad, H.,
Davoodi *, M.,
Amnant AL-
shammari, A.,
Paykani.M,H

Developing a
human resource
productivity
model grounded in
personnel material
benefits.

Transformational
Human Resources
Quarterly,
4(14), 27-50.

Background and Objective: Employee productivity refers to the contribution of personnel to the organization and serves as a comparative measure that assesses the efficiency and effectiveness of the organization. The objective of the current study is to develop a human resource productivity model grounded in the material benefits derived from personnel, utilizing thematic and structural-interpretive methodologies.

Research Method: This study is applied in nature regarding its purpose and employs a survey approach in terms of methodology, utilizing a mixed qualitative-quantitative research design. The statistical population comprised managers of the Iraqi Civil Defense Organization, with a focus on quantitative data. The sampling techniques included purposive and snowball sampling methods, through which ten experts were interviewed until theoretical saturation was achieved. The research instruments consisted of a semi-structured interview and a researcher-developed questionnaire. Data analysis was conducted qualitatively utilizing thematic analysis, while quantitative data were analyzed employing the fuzzy Delphi method and the Interpretive Structural Modeling (ISM) technique.

Findings: The research findings delineate five principal dimensions, namely: equitable and competitive compensation and wages; bonuses and fringe benefits; job security and financial stability; opportunities for financial growth through performance; and support for work-life balance accompanied by economic advantages. In the quantitative section, specifically within the fuzzy Delphi method, the components were ultimately validated through a two-stage process. In the interpretive structural analysis, the components were organized into three hierarchical levels, with equitable and competitive salaries identified as the most influential element.

Conclusion: The influence of payment systems on employee motivation and performance constitutes a significant metric within organizations. In other words, this study proposes that financial incentives serve to enhance operational productivity.

Keywords: Productivity, Human Resources Productivity, Material Benefits



© 2025 the authors. Published by Islamic Azad University, Rafsanjan Branch. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



NUMBER OF REFERENCES
45



NUMBER OF FIGURES
4



NUMBER OF TABLES
9

Corresponding author:

1. Email: sm.davoodi@iau.ac.ir

ORCID: 0000-0003-2347-7154

Introduction

The material interests of personnel significantly influence both the productivity and the quality of services rendered. A comprehensive understanding of these interests is essential for organizations committed to enhancing employee motivation and performance. This analysis examines the role of material incentives, the effects of social security regulations, and the ideological dimensions associated with material incentives. Material incentives encompass financial rewards, bonuses, and performance-based remuneration that directly connect employee compensation to productivity outcomes. The adoption of computerized systems enables precise monitoring of employee performance, thereby facilitating equitable and prompt remuneration aligned with productivity metrics. The global workforce confronts various challenges, including unemployment, skills mismatches, and disparities related to gender and race. Nevertheless, government expenditure reductions disproportionately impact vulnerable segments of the workforce, such as part-time employees and women. Effective financial planning must be integrated with workforce planning to mitigate the negative consequences of employment fluctuations during economic downturns. Workforce development agencies provide vital services, including training programs and career support, aimed at fulfilling the needs of job seekers and local enterprises. These initiatives strive to expand employment opportunities and cultivate a skilled workforce, thereby contributing to the economic development of the community. Conversely, while workforce development programs seek to improve employment conditions, they may not fully address systemic issues affecting workforce well-being, underscoring the necessity for comprehensive strategies that incorporate both economic and psychological considerations.

Research Methodology

The objective of this research is to develop a human resource productivity model grounded in the material benefits derived from personnel, utilizing thematic and interpretive-structural methodologies. Consequently, the research approach is exploratory and applied with regard to purpose; cross-sectional concerning data collection timing; inductive-deductive in terms of philosophical stance; and survey-based in relation to data collection method and research design. The study employed thematic analysis, the fuzzy Delphi technique, and Interpretive Structural Modeling (ISM). The thematic analysis involved a qualitative approach aimed at identifying, classifying, and extracting concepts based on the perspectives of relevant experts. The statistical population comprised university professors and personnel from the Iraqi Civil Defense Organization. The sampling method was snowball sampling, with ten experts interviewed. The sample for analysis was purposefully selected from among these experts until theoretical saturation was achieved. The sampling strategy was both purposeful and theoretical, involving individuals recognized as specialists and indicators within the field. Qualitative data were collected through semi-structured interviews, while quantitative data were gathered via a researcher-designed questionnaire. To ensure validity and reliability, Creswell's eight validation strategies were employed to verify the accuracy of the findings.

Findings

In the qualitative analysis, the final model comprises five primary dimensions, namely: equitable and competitive compensation; bonuses and fringe benefits; job security and financial stability; opportunities for financial advancement through performance; and support for work-life balance accompanied by economic benefits. Additionally, a total of 128 primary codes were derived from ten interviews, from which 25 secondary codes were subsequently identified. The Delphi technique was employed for initial screening, beginning with the distribution of a preliminary questionnaire among a panel of ten experts. Indicators with scores below 0.7 within a 5-point scoring scale were subsequently excluded. The Delphi process was conducted over three rounds, concluding upon achieving consensus in the third round, whereby all components received final approval. In the structural-interpretative phase, the components are organized into three hierarchical levels, with equitable and competitive salaries and wages identified as the most influential component.

Conclusion

According to the research findings, equitable compensation in the form of wages and salaries constitutes the most influential component within the structural interpretation technique. Concurrently, the wages and salaries component exerts a significant influence force as well as a strong dependency force, given its placement within the linkage area. The Interpretive Structural Modeling (ISM) results indicate that wages and salaries, along with their competitiveness, have an impact on fringe benefits. Moreover, the positioning of wages and salaries at the apex of the structural-interpretive axis signifies its classification as a key or pivotal component within the model.

The ISM analysis further reveals that bonuses and fringe benefits influence critical organizational factors such as job security, financial stability, opportunities for financial growth through performance, and support for work-life balance via economic incentives. Considering the prominence of wages and salaries as the most influential and central component, it can be inferred that employees with adequate income levels experience reduced financial stress, which enhances their focus on work and decreases absenteeism related to financial difficulties. From the perspective of organizational justice, fair wages and salaries foster a perception of equity and fairness within the workplace, mitigate tensions among employees, and bolster a positive organizational culture. This dynamic contributes to the reduction of tensions stemming from income disparities, promotes better cooperation among employees, and cultivates a more harmonious and productive working environment.

Empirical studies demonstrate that organizations implementing equitable compensation policies tend to achieve a 20-30% higher productivity rate compared to their competitors. This correlation is especially pronounced within knowledge-based and service industries, where human resources serve as critical success factors.

In interpreting these results, it is evident that when employees perceive job security and financial stability, their motivation to sustain their employment increases. Such security alleviates concerns related to financial and career uncertainties, enabling employees to concentrate more effectively on their tasks. Conversely, employees experiencing fears of

job loss or financial instability are less likely to focus adequately on their work, potentially resulting in diminished work quality and lower productivity levels.

Employees who feel secure within their organizational environment tend to exhibit greater commitment, aligning more closely with organizational values and goals. This heightened commitment has the potential to enhance overall organizational performance. Organizations that prioritize providing financial and job security generally cultivate positive work environments, which not only attract and retain talented personnel but also facilitate greater interaction and cooperation among team members. Additionally, the assurance of job security and sufficient financial benefits aids in attracting high-caliber talent, who can contribute innovative initiatives and foster organizational growth, thereby further augmenting productivity.





طراحی مدل بهره‌وری منابع انسانی بر اساس منافع مادی پرسنل

حسام عدنان احمد احمد^۱، سید محمدرضا داودی^{۲*}، احمد عبد الله امانه الشمیری^۳، مهربان هادی پیکانی^۴

۱. گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران
۲. گروه مدیریت، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران
۳. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه کربلا، کربلا، عراق
۴. گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

چکیده

اطلاعات مقاله

زمینه و هدف: بهره‌وری کارکنان، کمک کارکنان به سازمان است و معیار مقایسه‌ای است که کارایی و اثربخشی سازمان را مشخص می‌کند. هدف از پژوهش حاضر طراحی مدل بهره‌وری منابع انسانی بر اساس منافع مادی پرسنل مبتنی بر تماتیک و روش ساختاری-تفسیری می‌باشد.

روش تحقیق: این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش پیمایشی بوده و نوع پژوهش کیفی-کمی می‌باشد. جامعه آماری شامل مدیران سازمان دفاع مدنی عراق و روش نمونه‌گیری، هدفمند و گلوله برفی بود که تا اشباع نظری ۱۰ نفر خبره مورد مصاحبه قرار گرفتند. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه ساختار یافته و پرسشنامه محقق ساخته بود. تحلیل داده‌ها در بخش کیفی با استفاده از روش تم انجام شد و در بخش کمی از روش دلفی فازی و روش ساختاری تفسیری (ISM) استفاده گردید.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش ۵ بعد اصلی شامل حقوق و دستمزد عادلانه و رقابتی، پاداش‌ها و مزایای جانبی، امنیت شغلی و ثبات مالی، فرصت‌های رشد مالی از طریق عملکرد و حمایت از تعادل کار و زندگی با مزایای اقتصادی را معرفی می‌کند. در بخش کمی، در بخش دلفی فازی مولفه‌ها در دو مرحله مورد تایید نهایی قرار گرفتند. در بخش ساختاری تفسیری، مولفه‌ها در ۳ سطح قرار گرفته‌اند و حقوق و دستمزد عادلانه و رقابتی به عنوان تاثیرگذارترین مولفه شناسایی شدند.

نتیجه‌گیری: تاثیر نظام‌های پرداخت بر انگیزه و عملکرد کارکنان اقدامی مهم در سازمان‌ها می‌باشد. به عبارتی این پژوهش پاداش‌های مالی در افزایش بهره‌وری عملیاتی را پیشنهاد می‌کند.

واژه‌های کلیدی: بهره‌وری، بهره‌وری منابع انسانی، منافع مادی

نوع مقاله:

پژوهش کیفی و کمی

نحوه استناد به مقاله:

عدنان احمد احمد، ح.

داودی^{۲*}، م.

امانه الشمیری^۳، ع.

پیکانی^۴، م.

(۱۴۰۴).

طراحی مدل بهره

وری منابع انسانی

بر اساس منافع

مادی پرسنل

فصلنامه منابع

انسانی تحول آفرین،

۲۷-۵۰، (۱۴) ۴

مقدمه

منابع انسانی یکی از سرمایه های ارزشمند هر سازمانی است. این عامل از یک سو به طور مستقیم در تولید و ارائه خدمات نقش دارد و از سوی دیگر به عنوان عامل هماهنگ کننده سایر عوامل دخیل در تولید شناخته می شود. بنابراین در بین سایر عوامل نقش غالب دارد. کارکنان دارایی های ارزشمند هر سازمانی هستند و دستیابی به اهداف سازمانی در گرو مدیریت صحیح این منابع ارزشمند است (جولیادی^۱ و همکاران، ۲۰۲۳). نیروی کار عامل مهم و مؤثری در بهره وری است. مجموعه ای از عوامل و ارزش های حاکم بر یک سازمان در کارایی نیروی کار مؤثر است. در گذشته تصور می شد که دارایی های فیزیکی و مادی از عوامل اصلی پیشرفت کشورها هستند و کمبود این منابع عامل توسعه نیافتگی کشورهای در حال توسعه است. بنابراین این کشورها برای دستیابی به سرمایه های مادی تلاش کردند و این امر منجر به وابستگی بیشتر آنها و تخریب بنیان های اقتصادی، سیاسی و فرهنگی شد. امروزه مشخص شده است که توسعه پایدار در گرو وجود نهادهای اداری قدرتمند و کارآمد است که دارای سرمایه انسانی متخصص باشند. امروزه سرمایه انسانی برای رشد مورد تاکید قرار گرفته و ارتقای کیفیت نیروی انسانی یک راه اساسی برای ارتقای بهره وری و تسریع رشد اقتصادی است. به عبارت دیگر نیروی انسانی مهمترین عامل دخیل در بهره وری است (ترابی و همکاران، ۲۰۲۲).

انسان ها با حضور در فعالیت های گروهی و سازمانی نقش عمده ای را به عنوان پایه اساسی توسعه سازمان ایفا می کنند. امروزه رشد و توسعه سازمان ها در گرو بکارگیری مناسب منابع انسانی است. نظریه پردازان مدیریت، انسان را پدیده ای پیچیده و ابزاری قدرتمند برای تغییرات سازمانی می دانند (چی^۲ و همکاران، ۲۰۲۳). از طرفی، یک شاخص تخمینی مهم از کارایی اقتصادی تولید، بهره وری نیروی کار است. توسعه اقتصادی و اجتماعی یک جامعه و یک شرکت خاص به رشد آن بستگی دارد. با در نظر گرفتن ماهیت محدود انواع منابع، تنها استفاده منطقی تر از آنها به جامعه و شرکت ها اجازه می دهد تا حجم تولید را افزایش دهند و هزینه تولید را کاهش دهند. سطح پایین بهره وری نیروی کار در بسیاری از شرکت ها نه تنها به دلیل وجود یک صندوق تولید قدیمی است بلکه تلفات مختلف تأثیر قابل توجهی بر پویایی و سطح نیروی کار دارد (بوگریوا^۳ و همکاران، ۲۰۲۲). کیفیت منابع انسانی را می توان با استفاده از استراتژی ها و مکانیسم های ارزیابی عملکرد مؤثر بهبود بخشید. ارزیابی عملکرد برای ایجاد انگیزه و بهبود عملکرد کارکنان انجام می شود تا توسعه شرکت صورت گیرد. اهداف ارزیابی عملکرد شامل مهارت ها و توانایی های کارکنان در انجام یک کار یا شغلی است که به صورت دوره ای ارزیابی می شود، جهت گیری گذشته یا آینده، عینی بودن و استفاده از معیارهای معین. بنابراین، شرکت ها برای افزایش بهره وری کارکنان باید نقاط ضعف را بشناسند و نقاط قوت را تقویت کنند (دی ولوندی^۴ و همکاران، ۲۰۲۲).

یکی از اقدامات شرکت برای افزایش بهره وری کارکنان و دستیابی به حداکثر عملکرد، ارائه مشوق ها از جمله مشوق های مالی است. مشوق ها نوعی قدردانی از سوی رهبران شرکت به صورت پولی با هدف ایجاد انگیزه در کارکنان به منظور برتری آنهاست (ایچدان^۵ و همکاران، ۲۰۲۱). بهره وری کارکنان به خودی خود ایجاد نمی شود، بلکه باید توسط کارکنان تلاش شود تا بتواند آن چیزی باشد که شرکت از کار انجام شده درخواست می کند و مایل است آنچه را که از کارکنان دریافت می شود انجام دهد. بنابراین شرکت ها باید شور و شوق کاری و اشتیاق کار را در کارکنان پرورش دهند تا بهره وری کاری آنها بالاتر باشد. محققان بیان می کنند که عناصر مؤثر بر بهره وری عبارتند از کارایی، اثربخشی و کیفیت است. برای اندازه گیری بهره وری می توان به دو صورت بهره وری عملیاتی و بهره وری مالی انجام داد. بهره وری عملیاتی یک معیار فیزیکی از ورودی و خروجی است که در واحدهای فیزیکی بیان می شود، در حالی که معیارهای بهره وری مالی از واحدهای پول برای ورودی ها استفاده می کنند (ابورمادان^۶ و همکاران، ۲۰۲۰). برای افزایش بهره وری کار، ارزیابی اهداف کاری ضروری است که شامل جنبه های کمیت، یعنی تعداد دستاوردها در حجم معینی از واحدها یا اندازه ها، کیفیت، یعنی دستاوردهای کیفی مطابق با استانداردهای از پیش تعیین شده، زمان، یعنی محدوده دستاوردها در دقیقه، ساعت، روز، هفته، ماه و سال و همچنین جنبه هزینه،

1. Juliadi
2. Chi
3. Bogatyreva
4. D. Wulandari
5. Ichdan
6. Aboramadan

یعنی مبلغ اسمی که باید خرج شود (مایدین^۷ و همکاران، ۲۰۲۴).

بهره‌وری از جمله ضایعات، خرابی تجهیزات، استفاده ناکارآمد از زمان کار، سازماندهی ناکارآمد کار، عدم علاقه مادی پرسنل به بهبود عملکرد، فعالیت کم کارگران. بدون در نظر گرفتن این عوامل، افزایش بهره‌وری نیروی کار تنها با به روز رسانی و نوسازی تجهیزات غیرممکن است. واقعیت غیر قابل انکار این است که عوامل مادی و فنی نقش بسزایی در روند افزایش آن دارند (شهنازی^۸ و همکاران، ۲۰۲۱).

در محیط‌های سازمانی، بهره‌وری منابع انسانی نقش کلیدی در دستیابی به اهداف استراتژیک شرکت‌ها ایفا می‌کند. با این حال، یکی از چالش‌های مهم، عدم همسویی منافع مادی پرسنل با اهداف سازمانی است که می‌تواند تاثیر منفی بر بهره‌وری کلی داشته باشد. به‌طور خاص، درک صحیح و به‌کارگیری مدل‌های مناسب برای اندازه‌گیری و بهبود بهره‌وری منابع انسانی بر اساس منافع مادی، نیازمند تحلیل عمیق و توسعه رویکردهای نوین است. در این راستا، به‌کارگیری رویکردهای تماتیک و ساختاری-تفسیری می‌تواند امکان فهم بهتر متغیرهای اثرگذار و ارتباط میان منافع مادی پرسنل و بهره‌وری را فراهم کند. اما تاکنون تحقیق مستقل و جامع در حوزه طراحی چنین مدلی انجام نشده است یا محدودیت‌هایی در پیاده‌سازی و تفسیر نتایج آن وجود دارد. بنابراین، مسأله اصلی این است که چگونه می‌توان یک مدل قابل اطمینان و کارآمد برای بهره‌وری منابع انسانی بر مبنای منافع مادی پرسنل، با بهره‌گیری از رویکردهای تماتیک و ساختاری-تفسیری، طراحی کرد تا ضمن فهم بهتر راهکارهای بهبود بهره‌وری، انگیزه‌های مالی پرسنل نیز افزایش یابد. بهره‌وری کار نقش مهمی در تعیین تداوم شرکت دارد. بنابراین بهره‌وری کارکنان و مقایسه بین مشارکت کارکنان در واحد زمان و نتایج به دست آمده امری مهم تلقی می‌شود همچنین در پژوهش‌های پیشین ابعاد تاثیر گذار بر بهره‌وری نیروی انسانی از جنبه‌ی مشوق‌ها به خصوص مشوق‌های مالی و انگیزشی بر بهره‌وری نیروی انسانی پرداخته نشده است. مطالعه پاداش‌های پولی از دیدگاه مدیریت منابع انسانی تاکنون به ندرت مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. مطالعات گسترده‌ای در مورد مدیریت منابع انسانی انجام شده است، با این حال، تنها چند مطالعه به طور صریح در مورد همبستگی بین پذیرش یک سیستم پاداش کل و نتایج مربوط به کارکنان بحث می‌کنند. از این رو این پژوهش به سوال ذیل پاسخ می‌دهد:

مدل بهره‌وری منابع انسانی بر اساس منافع مادی پرسنل چگونه است؟

مبانی نظری

بهره‌وری منابع انسانی^۹

مدیریت موثر منابع انسانی برای بهبود کارایی کلی سازمان ضروری است که می‌تواند از طریق سازگاری پرسنل استراتژیک و توسعه مهارت به دست آورد (والنتین^{۱۰} و همکاران، ۲۰۲۴). ادغام ابزارهای مدیریت نوآورانه، به ویژه در شرکت‌های فناوری اطلاعات، بر اهمیت رویکردهای مبتنی بر شایستگی و مدیریت استعداد برای تقویت مشارکت و عملکرد کارکنان تأکید می‌کند. علاوه بر این، استفاده از الگوریتم‌های داده‌های بزرگ می‌تواند به شناسایی ناهماهنگی ساختاری در تخصیص منابع انسانی کمک کند و سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا به طور موثر با تغییر خواسته‌ها سازگار شوند (یوان^{۱۱} و همکاران، ۲۰۲۳). در یک سازمان برای بهبود یک فعالیت نیاز به رهبری است که بتواند سازمان را در جهت بهتری کنترل کند. رهبر به عنوان دارنده بالاترین تاج و تخت در سازمان باید در مدیریت سازمان خود هوشمند باشد (ریویا^{۱۲}، ۲۰۲۰). رهبران باید بتوانند فرهنگ را در سازمان خود بسازند زیرا خوب و بد یک سازمان به شیوه رهبری بستگی دارد (میلینورویک^{۱۳} و همکاران، ۲۰۲۱). فرهنگ یکنواخت یا ایستا نیست و دائماً در حال تکامل است (عبدالله و هولیدا^{۱۴}، ۲۰۲۳).

7. Maidin

8. Shahnazi

9. Human resource productivity

10. Valentin

11. Yuan

12. Rivai

13. Mlinarević

14. Abdullah & Holida

پویایی محیط و تنوع خدمات عمومی ایجاب می کند که هر سازمان بخش دولتی بتواند به حداکثر دستاورد برسد و به جستجوی حداکثری برای استفاده از منابع اقدام کند. با این حال، محدودیت های سازمانهای بخش عمومی مانع از این خواسته ها می شوند. در واقع نیروی انسانی اولویت اصلی و تعیین کننده دستیابی به عملکرد سازمانی است (موفنگ^{۱۵}، ۲۰۱۲). توسعه سرمایه انسانی فرآیندی است که مربوط به فعالیت های توسعه ای یک سازمان برای تجهیز و بهبود مهارت ها، استعدادها، شایستگی ها، دانش و توانایی های خلاقانه است؛ لذا تمام سازمان ها به دنبال جذب و از آن مهم تر حفظ و توسعه بهترین افراد برای انجام فرآیندهای جاری و فعالیت های آتی خود هستند تا از این طریق بتوانند اهداف و استراتژی های از پیش تعیین شده را محقق سازند. هرچقدر نیروی انسانی در هر اقتصادی توسعه یابد، مستقیماً میزان بهره وری آن اقتصاد افزایش پیدا می کند. سرمایه گذاری روی انسان ها در تسریع توسعه اقتصادی ضروری است. در اصطلاح تجاری دقیق، انسان را کارآفرین یا در اصطلاح عام، ناظر عنصر تولیدی در جامعه یا سازمان می نامند؛ بنابراین هرکاری که می توان انجام داد تا او را به حداکثر بهره وری برساند، مهم است (لیندا^{۱۶} و همکاران، ۲۰۲۰). بهره وری معیاری از کار است که بر مدت زمان انجام یک کار تأکید می کند و مهم ترین ورودی در برنامه ریزی منابع انسانی، برآورد هزینه کارکنان و زمان بندی کار است (کورناهیوان^{۱۷} و همکاران، ۲۰۲۴).

منافع مادی پرسنل^{۱۸}

منافع مادی پرسنل به طور قابل توجهی بر بهره وری و کیفیت خدمات ارائه شده تأثیر می گذارد. درک این علایق برای سازمان هایی که هدف آنها افزایش انگیزه و عملکرد کارکنان هستند بسیار مهم است. این نمای کلی، نقش انگیزه های مادی، تأثیر مقررات تأمین اجتماعی و جنبه های ایدئولوژیک منافع مادی را بررسی می کند (ایرینا^{۱۹} و همکاران، ۲۰۲۲). مشوق های مادی شامل پاداش های مالی، پاداش ها و دستمزد مبتنی بر عملکرد است که مستقیماً جبران خسارت کارمندان را به نتایج بهره وری پیوند می دهد. همچنین اجرای سیستم های کامپیوتری امکان ردیابی دقیق عملکرد کارکنان، تسهیل پاداش عادلانه و به موقع بر اساس شاخص های بهره وری را فراهم می کند (سرگی^{۲۰} و همکاران، ۲۰۲۲).

پیشینه پژوهش

در جدول ۱، پیشینه های پژوهش در خصوص بهره وری کارکنان ارائه شده است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش های انجام شده

نویسنده / سال	عنوان پژوهش	نتایج
سکورا (۲۰۲۴)	انگیزش کارکنان به عنوان عاملی برای بهبود کارایی سیستم مدیریت	انگیزش کارکنان برای افزایش کارایی سیستم های مدیریت سازمان اختصاص دارد روابط سازمانی و اقتصادی ناشی از فرآیند ایجاد انگیزه در کارکنان برای افزایش کارایی سیستم مدیریت است.
رحان و همکاران (۲۰۲۴)	تأثیر شیوه های عملکرد بالا بر عملکرد مالی و غیر مالی سازمان ها: نقش تعدیل کننده بهره وری کارکنان	عملکرد مالی شرکت، بهره وری سازمانی و پاسخگویی به بازار، بلوک های اساسی برای تعالی در عملکرد هستند. این مطالعه نشان داد که بهره وری کارکنان تعدیل کننده اساسی در تقویت رابطه بین بهره وری سازمانی، پاسخگویی بازار و سازمان های با عملکرد بالا است، در حالی که عملکرد مالی شرکت هیچ اثر تعدیل کننده قابل توجهی بر سازمان های با عملکرد بالا نداشت

15. Coffeng

16. Linda

17. Kurniawan

18. Material benefits of personnel

19. Irina

20. Sergei

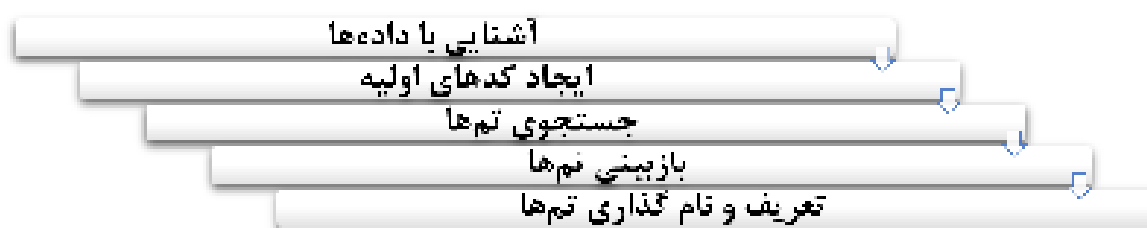
نویسنده / سال	عنوان پژوهش	نتایج
اریانی و همکاران (۲۰۲۴)	با رضایت شغلی یا نه؟ نقش رضایت شغلی در رابطه بین آموزش و پاداش بر بهره‌وری کارکنان	آموزش و پاداش‌ها تأثیر مستقیم بر رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان دارند.
ایچدان و همکاران (۲۰۲۴)	تجزیه و تحلیل عملکرد کارکنان از طریق بهره‌وری: نقش فرهنگ کایزن، انگیزه و نظم کاری در صنعت تولید	انگیزه کارکنان مستقیماً بر اجرای سیستم ۵S تأثیر می‌گذارد و شرکت نیازهای کارکنان را برای توسعه شغلی و اطلاعات برآورده می‌کند. عملکرد کارکنان تحت تأثیر انگیزه، انضباط، آموزش، و فرهنگ است و بهره‌وری به عنوان میانجی است.
زبو و همکاران (۲۰۲۳)	تأثیر کیفیت منابع انسانی، ارزیابی عملکرد و مشوق‌ها بر بهره‌وری کارکنان دبیرستان رهاجا	کیفیت نیروی انسانی با مقدار ضریب مسیر ۰,۱۴۵ بر بهره‌وری کارکنان تأثیر مثبت دارد، کیفیت منابع انسانی بر انگیزه‌ها با مقدار ضریب مسیر ۰,۱۲۱ تأثیر مثبت دارد، مشوق‌ها تأثیر مثبت بر بهره‌وری دارند. با مقدار ضریب مسیر ۰,۷۸۴، در حالی که ارزیابی عملکرد با مقدار ضریب مسیر ۰,۱۰۳- تأثیر مثبتی بر بهره‌وری کارکنان ندارد
اناکپو و همکاران (۲۰۲۳)	تأثیر کار از خانه بر عملکرد و بهره‌وری کارکنان: یک بررسی سیستماتیک	یافته‌ها نشان می‌دهد که تأثیر مدل WFH بر بهره‌وری و عملکرد کارکنان به عوامل متعددی مانند ماهیت کار، ویژگی‌های کارفرما و صنعت و محیط خانه بستگی دارد، که اکثر آنها تأثیر مثبت را گزارش می‌دهند و تعداد کمی هیچ تفاوتی یا تأثیر منفی را مستند می‌کنند. این مطالعه توصیه می‌کند که بهبود در آموزش و ظرفیت‌سازی فناوری و فناوری اطلاعات (IT) نتایج قابل توجهی را برای کسانی که مایل به اتخاذ مدل دورکاری حتی پس از همه‌گیری هستند، به همراه خواهد داشت.
چی و همکاران (۲۰۲۳)	چگونه پاداش‌های مالی و غیر مالی روابط بین رهبری تحول آفرین، رضایت شغلی و عملکرد شغلی را تعدیل می‌کند	نتایج نشان می‌دهد که رهبری تحول آفرین به طور قابل توجهی بر رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد، که به نوبه خود، به شدت با عملکرد شغلی مرتبط است. رضایت شغلی همچنین بر رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد شغلی اثر میانجی دارد. جالب توجه است که نه پاداش‌های مالی و نه غیر مالی هیچ اثر تعدیل کننده‌ای بر رابطه بین رضایت شغلی و عملکرد شغلی ندارند، اما پاداش‌های مالی اثر تعدیل کننده منفی بر رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد شغلی دارند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیران ممکن است از ترکیب رهبری تحول آفرین با پاداش‌های مالی برای ایجاد انگیزه در کارکنان و بهبود عملکرد شغلی سود ببرند.
دیواتی و همکاران (۲۰۲۳)	نقش فناوری اطلاعات در بهبود کارایی و بهره‌وری نیروی انسانی در محیط کار	تاکید اولیه این تحقیق ماهیت کیفی است. فرآیند جمع‌آوری داده‌ها شامل مشاهده و ثبت دقیق داده‌ها و به دنبال آن استفاده از روش‌های تحلیلی مانند کاهشی داده‌ها، تجسم و استنتاج برای به دست آوردن بینش معنادار است. این تحقیق به این نتیجه رسیده است که در عصر دیجیتال دائماً در حال تغییر، اهمیت فناوری اطلاعات در افزایش اثربخشی و بازده نیروی انسانی در محیط کار بسیار مهم است. IT اتوماسیون کارهای روزمره را تسهیل می‌کند، همکاری را افزایش می‌دهد، دسترسی مناسب به اطلاعات را فراهم می‌کند، آموزش موثر را امکان پذیر می‌کند، از تجزیه و تحلیل هوشمند داده‌ها پشتیبانی می‌کند، مدیریت عملکرد کارآمد را ارتقا می‌دهد، امکان انعطاف پذیری کار را فراهم می‌کند و امنیت اطلاعات را تضمین می‌کند.
عبدالواحد و همکاران (۲۰۲۳)	توسعه بهره‌وری و عملکرد کارکنان از طریق مشارکت کاری و عوامل سازمانی در یک جامعه آموزشی	
تارگان و همکاران (۲۰۲۲)	سیستم پاداش کل، رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان بر عملکرد مالی شرکت: شواهدی از کارگران نسل Z اندونزیایی	نتایج تجربی نشان می‌دهد که TRS به عنوان ابزاری در تشویق کارکنان و افزایش بهره‌وری عمل می‌کند. بر این اساس، شرکت‌ها باید شیوه‌های TRS را برای افزایش رضایت شغلی و بهره‌وری و همچنین حفظ رابطه با ذینفعان به کار گیرند. متعاقباً، مدیریت باید به حفظ بهره‌وری خوب کارکنان برای بهبود عملکرد مالی شرکت از طریق نظارت و نظارت بر عملیات شرکت و همچنین اطمینان از تحقق منافع ذینفعان توجه داشته باشد

نویسنده / سال	عنوان پژوهش	نتایج
سوكونا و بانا (۲۰۲۲)	تأثیر روابط کارمند و مدیر بر عملکرد و بهره‌وری کارکنان	یافته‌های کلیدی نشان داد که رابطه بین مدیران و کارکنان بر عملکرد و بهره‌وری کارکنان تأثیر می‌گذارد. رابطه مثبت با یک مدیر ارتباط نزدیکی با افزایش انگیزه و عملکرد دارد، در حالی که رابطه منفی با عملکرد ضعیف مرتبط است. به دلیل سبک مدیریت بوروکراتیک فعلی که مدیران در سازمان خود اتخاذ می‌کنند، تأثیر منفی کلی و سطح بالایی از نارضایتی در بین کارکنان مشاهده شد. بنابراین، این سبک باعث می‌شود که کارکنان کمتر مولد باشند و عملکرد کاری آنها کاهش یابد. علاوه بر این، مشخص شد که درک کارکنان از رابطه‌شان با مدیران نقش مهمی در پیش‌بینی عملکرد شغلی دارد. توصیه‌هایی برای بهبود روابط کاری به منظور ارتقای عملکرد و بهره‌وری کارکنان شامل آموزش مدیر-کارمند، فعالیت‌های تیم‌سازی، برنامه‌های توسعه مهارت برای مدیران، پاداش و قدردانی از کارکنان، افزایش پلتفرم‌های ارتباطی و توجه بیشتر به رفاه کارکنان می‌شود.
بوگاتیوا و همکاران (۲۰۲۲)	تأثیر منافع مادی پرسنل حمل و نقل بر رشد بهره‌وری نیروی کار	منافع مادی پرسنل حمل و نقل در نتایج کار و فعالیت کار آنها به عنوان یک عامل کلیدی در رشد بهره‌وری نیروی کار مورد بحث قرار می‌گیرد. با توجه به ماهیت محدود انواع منابع، نرخ رشد بهینه و بهره‌وری نیروی کار در کوتاه‌مدت با استفاده از ابزارهای کم‌هزینه، اما نه کم‌اهمیت قابل دستیابی است
باساحل و همکاران (۲۰۲۲)	عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان - دیدگاه یک مدیر سعودی	یافته‌ها نشان می‌دهند که عوامل فردی به منفعت شخصی ادراک‌شده توسط کارمند از بهره‌ور بودن و حس مسئولیت اخلاقی آنها در انجام این کار مربوط می‌شود. همچنین، عوامل مدیریتی جنبه‌هایی را در بر می‌گیرد که تحت کنترل مدیر هستند و به نگرش و آشنایی مدیر با کارکنان خود، رفتار مسئولانه، ابلاغ اهداف و استراتژی‌های شرکت، زمان صرف شده برای ارزیابی‌های شخصی کارکنان و توجه به تقدیر از کارکنان مربوط می‌شوند. در نهایت، عوامل سازمانی، کار کردن برای یک شرکت را (غیر)جذاب می‌کنند و به مزایای ملموس، انعطاف‌پذیری کاری، فرصت‌های توسعه حرفه‌ای و محیط فیزیکی اشاره دارند. این مطالعه بینش‌هایی را برای مدیران و شرکت‌های سعودی در مورد چگونگی افزایش بهره‌وری کارکنان ارائه می‌دهد.
باشکوه و همکاران (۱۴۰۲)	طراحی مدل شبیه‌سازی توسعه بهره‌وری منابع انسانی در اداره کل ورزش و جوانان استان یزد	مدل ارائه شده می‌تواند برآورد مناسبی از آینده توسعه بهره‌وری منابع انسانی در اداره کل ورزش و جوانان استان یزد ارائه دهد. با توجه به نتایج پژوهش حاضر، مدیران ورزشی باید شرایط محیطی، شغلی و سازمانی را فراهم کنند که نقش به‌سزایی در توسعه بهره‌وری منابع انسانی در سازمان های ورزشی دارند.
زارع و همکاران (۱۴۰۲)	مدل ارزیابی بهره‌وری منابع انسانی دانشگر در صنعت خودروسازی ایران در راستای تحقق سیاست‌های اقتصاد مقاومتی	در بُعد عوامل سازمانی، مؤلفه‌های محیط کار، استراتژی، تکنولوژی، ساختار سازمانی، مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی؛ در بُعد فرایند تأمین، مؤلفه‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارمندیابی، گزینش و به‌کارگیری؛ در بُعد فرایند توسعه، مؤلفه‌های مدیریت استعداد، مدیریت عملکرد و آموزش و توانمندسازی؛ در بُعد فرایند نگهداری، مؤلفه‌های سلامت روانی، بهداشت، ایمنی و سلامت جسمی، عوامل شغلی، امکانات رفاهی، درمان، بیمه و بازنشستگی و حقوق و دستمزد؛ در بُعد فرایند کاربرد، مؤلفه‌های رهبری اثربخش، شرایط و ابزار کار، روابط کار و ارتباطات در مدل آورده شد.

با توجه به دنیای امروزی که از آن به عنوان دنیای تحولات یاد می‌شود، سازمان‌ها با چالش‌های مختلفی از جمله چالش منابع انسانی مواجه هستند. این چالش‌ها ناشی از تغییرات تکنولوژی، ساختار، استراتژی‌ها و فرهنگ سازمانی است. هر یک از این تغییرات می‌تواند چالش‌های جدیدی را در مدیریت منابع انسانی ایجاد کند. در این پژوهش به طور خاص بهره‌وری کارکنان از جنبه منافع مادی بصورت کیفی و کمی مورد بررسی قرار می‌گیرد که در پژوهش‌های پیشین انجام نشده است. از این رو پژوهش در صدد پر کردن شکاف تحقیقاتی است.

روش شناسی تحقیق

با توجه به اینکه هدف از این پژوهش طراحی مدل بهره‌وری منابع انسانی بر اساس منافع مادی پرسنل مبتنی بر تماتیک و روش ساختاری-تفسیری است؛ بنابراین روش پژوهش برحسب هدف، اکتشافی-کاربردی؛ برحسب زمان گردآوری داده از نوع مقطعی، از نظر فلسفی استقرایی-قیاسی و برحسب روش گردآوری داده‌ها و یا ماهیت و روش پژوهش، پیمایشی است. به منظور انجام پژوهش از روش تم و تکنیک دلفی فازی و ساختاری تفسیری (ISM) استفاده شده است. روش تم شامل استفاده از روش کیفی با هدف شناسایی، طبقه‌بندی و استخراج مفاهیم مبتنی بر دیدگاه خبرگان و کارشناسان ذیربط می‌باشد. مراحل روش تم در شکل ۱ آورده شده است.



شکل ۱. مراحل انجام تحلیل تم

جامعه آماری شامل اساتید دانشگاه و سازمان دفاع مدنی عراق و روش نمونه‌گیری، هدفمند و گلوله برفی بوده که ۱۰ نفر خبره تا اشباع نظری مورد مصاحبه قرار گرفتند. ابزار گردآوری بخش کیفی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته بود.

روایی و پایایی: در بخش کیفی معیارهای متفاوتی از قبیل ثبت مراحل انجام پژوهش، انتخاب دقیق معیارهای ورود و خروج و انتخاب پژوهش‌ها از منابع معتبر، جهت ارزیابی اعتبار و کیفیت مطالعات مرور نظامند وجود دارد. بر این اساس، در این پژوهش مراحل پژوهش براساس روش انجام مرور ادبیات یک به یک ثبت شد و همچنین معیارهای ورود و خروج از مطالعات به طور دقیق مورد پالایش قرار گرفت، از این رو پژوهش از پایایی برخوردار است. به منظور روایی و پایایی، از کرسول هشت استراتژی برای بررسی صحت یافته‌ها استفاده شد. همچنین به منظور روایی محتوایی از روش دلفی فازی در ۲ مرحله استفاده گردید که مولفه‌ها بر اساس نظر کارشناسان غربالگری شد. در بخش کمی، پژوهشگر سوالات پرسشنامه نظرخواهی از خبرگان را در اختیار اساتید دانشگاهی قرار داد تا نظرات کارشناسی خود را در زمینه سوالات پرسشنامه بیان نمایند. با بررسی‌های مکرر پرسشنامه از روایی محتوایی برخوردار بود. مراحل روش پژوهش در شکل ۲ آورده شده است.



شکل ۲. مراحل روش پژوهش

یافته‌ها

یافته‌های جمعیت شناختی

در جدول ۲ یافته‌های مربوط به مشخصات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در مطالعه که شامل میانگین سنی،

میانگین سابقه کاری و تحصیلات حوزه موضوع مورد پژوهش می باشد، نشان داده شده است.

جدول ۲. ویژگی های جمعیت شناختی خبرگان مورد پرسش

گروه	تعداد	میانگین سن	میانگین سابقه کاری	تحصیلات	
				ارشد	دکتری
مدیران اجرایی سازمان ها	۵	۴۹/۳۳	۱۹/۲۵	۲۰ %	۸۰ %
خبرگان دانشگاهی	۵	۵۶/۶۶	۲۲/۵۰	-	۱۰۰ %

کدهای ثانویه استخراج شده

محققان ابتدا متن را به دقت مطالعه کرده و سپس کدهای ثانویه را از متن استخراج می کنند. کدهای ثانویه به دست آمده از کدهای اولیه و باز استخراج شده از مصاحبه های انجام شده در پژوهش حاضر، در جدول ۳ گزارش شده است.

جدول ۳. ابعاد و کدهای ثانویه استخراج شده

ردیف	کدهای ثانویه استخراج شده	کدهای اولیه و باز استخراج شده
۱	تناسب حقوق با تخصص و تجربه	تناسب حقوق با تخصص و تجربه افراد، تعیین حقوق و مزایای عادلانه، تعادل مناسب بین حقوق و مزایا و ارزشیابی فعالیت های پرسنل، برنامه های حقوقی انعطاف پذیر برای ارائه پاداش، ارتقاء توانمندی های پرسنل از طریق آموزش و پژوهش، پاداش بر اساس عملکرد تناسب حقوق با تخصص
۲	شفافیت در نظام پرداخت	شفافیت در تعیین حقوق و مزایا، افزایش اعتماد و رضایت پرسنل با شفافیت در نظام پرداخت، انگیزه برای بهبود عملکرد با شفافیت در نظام پرداخت، تشویق به تخصص و توسعه شغلی با شفافیت در نظام پرداخت، کاهش نگرانی ها و تضمینات با شفافیت در نظام پرداخت
۳	میزان رقابت پذیری حقوق پرداختی	میزان رقابت پذیری حقوق پرداختی، انگیزه و تعهد با حقوق پرداختی رقابتی، جذب و نگهداشت استعدادها با حقوق رقابتی، افزایش رضایت و تعهد با حقوق رقابتی، کاهش نگرانی ها و تبعات منفی با حقوق رقابتی، حفظ نیروی انسانی با حقوق رقابتی
۴	پرداخت به موقع و منظم حقوق	ایجاد اعتماد و استقلال مالی با پرداخت به موقع و منظم حقوق، افزایش رضایت و تعهد با پرداخت به موقع و منظم حقوق، کاهش نوسانات نیروی کار با پرداخت به موقع و منظم حقوق، افزایش تمرکز و توجه با وجود یک سیستم پرداخت منظم، تشویق به بهبود عملکرد با پرداخت به موقع و منظم حقوق
۵	افزایش سالانه حقوق و تطبیق با تورم	حفظ قدرت خرید پرسنل با افزایش حقوق و تطبیق آن با تورم، افزایش رضایت و تعهد افزایش سالانه حقوق و تطبیق با تورم، کاهش نگرانی های مالی با افزایش حقوق سالانه و تطبیق با تورم، حفظ و جلب استعدادهای با استعداد با پرداخت حقوق مناسب و تطبیق با تورم، تشویق به نوآوری و بهبود با افزایش حقوق سالانه

ردیف	کدهای ثانویه استخراج شده	کدهای اولیه و باز استخراج شده
۶	ارائه تسهیلات مالی	افزایش رضایت و تعهد با ارائه تسهیلات مالی، جذب و حفظ استعدادها با ارائه تسهیلات مالی، کاهش نگرانی‌های مالی با ارائه تسهیلات مالی، افزایش مهارت‌ها و توانایی‌ها با تسهیلات مالی، تشویق به نوآوری و بهبود با تسهیلات مالی
۷	میزان پاداش عملکرد	تحفیز برای بهبود عملکرد با اعطای پاداش‌های عملکرد به پرسنل، تشویق به مشارکت فعال با پاداش عملکرد، افزایش رضایت شغلی با ارائه پاداش عملکرد، حفظ و جلب استعدادها با ارتقاء نظام پاداش عملکرد، تقویت روحیه رقابت با پاداش عملکرد
۸	اختصاص سهم کارکنان از درآمدهای پژوهشی	ارتقاء عملکرد با اختصاص سهمی از درآمدهای پژوهشی، تشویق به مشارکت فعالیت با اختصاص سهمی از درآمدهای پژوهشی، افزایش رضایت شغلی با اختصاص سهمی از درآمدهای پژوهشی، تقویت انگیزه برای تحقق اهداف سازمانی با اختصاص سهمی از درآمدهای پژوهشی
۹	پرداخت کمک‌هزینه‌ها	تحفیز به افزایش عملکرد با پرداخت کمک‌هزینه‌ها، تشویق به مشارکت فعالیت با پرداخت کمک‌هزینه‌ها، افزایش رضایت شغلی با پرداخت کمک‌هزینه‌ها، تقویت انگیزه برای تحقق اهداف سازمانی با پرداخت کمک‌هزینه‌ها
۱۰	مزایای غیرمالی مرتبط با شغل	افزایش سطح مزایای غیرمالی مرتبط با شغل، تاکید بر افزایش عملکرد با مزایای غیرمالی، تشویق به مشارکت فعالیت با مزایای غیرمالی مانند رشد شخصی، افزایش رضایت شغلی با مزایای غیرمالی مانند رضایت شغلی، تقویت انگیزه برای تحقق اهداف سازمانی با ارائه مزایای غیرمالی
۱۱	نوع قرارداد کاری منصفانه	تعادل بین مزایا و تعهدات با یک قرارداد کاری منصفانه، انعطاف‌پذیری با یک قرارداد کاری منصفانه، پاداش و ارتقاء منصفانه با یک قرارداد کاری منصفانه، تسهیل در توسعه مهارت‌ها با یک قرارداد کاری منصفانه، فرصت‌های آموزشی و توسعه حرفه‌ای با یک قرارداد کاری منصفانه
۱۲	تأمین مالی پایدار	استقرار امنیت مالی با تأمین مالی پایدار، پاداش منصفانه با تأمین مالی پایدار، ارائه فرصت‌های توسعه با تأمین مالی پایدار، حفظ و جلب استعدادهای متمایز با ارائه تأمین مالی پایدار
۱۳	رعایت قوانین کار	ایجاد محیط کاری امن و پایدار با رعایت قوانین کار، عدالت سازمانی با رعایت قوانین کار، پیشگیری از نقض‌ها و تضمین حقوق با رعایت قوانین کار، توجه به قوانین حقوق کاری، حقوق بهداشت و ایمنی و حقوق کارمندان، تعادل کار-زندگی با رعایت قوانین کار
۱۴	ارائه بیمه‌های متنوع	ارائه بیمه‌های متنوع و جامع به کارمندان، حفظ سلامت فردی و خانواده با ارائه بیمه‌های بهداشتی و پزشکی به کارمندان، افزایش رضایت و تعهد با ارائه بیمه‌های متنوع به کارمندان، ارزش‌گذاری شغلی و اهمیت سلامت آن‌ها با ارائه بیمه‌های متنوع، مزایای مالی برای کارمندان با ارائه بیمه‌های متنوع، جذب و حفظ استعدادها با ارائه بیمه‌های متنوع و جذاب
۱۵	تضمین عدم تعدیل نیروی انسانی	استحکام اعتماد با وجود یک محیط کاری پایدار و پیش‌بینی‌شده، افزایش تعهد با وجود تضمین عدم تعدیل نیروی انسانی، کاهش نوسان نیروی کار با تضمین عدم تعدیل نیروی انسانی، حفظ و جذب استعدادها با وجود یک محیط کاری پایدار و قابل اعتماد، بهره‌وری منابع انسانی با تضمین عدم تعدیل نیروی انسانی
۱۶	نظام ارزیابی عملکرد شفاف	شفافیت در انتظارات با ارزیابی عملکرد شفاف، فرصت‌های بهبود با ارزیابی عملکرد شفاف، تشویق به عملکرد برتر با ارزیابی عملکرد شفاف، انصاف و عدالت با ارزیابی عملکرد شفاف، افزایش اعتماد کارمندان به سیستم با ارزیابی عملکرد شفاف

ردیف	کدهای ثانویه استخراج شده	کدهای اولیه و باز استخراج شده
۱۷	پرداخت‌های مبتنی بر بهره‌وری	انگیزه افزایش عملکرد با پرداخت‌های مبتنی بر بهره‌وری، ارتقاء عملکرد و کارایی با پاداش‌های مبتنی بر بهره‌وری، شفافیت و انصاف با پاداش‌های مبتنی بر بهره‌وری، ایجاد یک فرهنگ انصاف و شفافیت در سازمان، تعهد و انگیزه برای رشد شخصی با پرداخت‌های مبتنی بر بهره‌وری
۱۸	درآمدزایی از طرح‌های پژوهشی	درآمدزایی از طرح‌های پژوهشی، پاداش مالی با درآمدزایی از طرح‌های پژوهشی، رشد حرفه‌ای و شخصی با شرکت در طرح‌های پژوهشی، توسعه دانش و تجربه با شرکت در طرح‌های پژوهشی، افزایش رضایت شغلی با فراهم کردن فرصت‌های شرکت در طرح‌های پژوهشی
۱۹	ارتقای شغلی با افزایش حقوق	انگیزه و تعهد با افزایش حقوق، جذب و نگهداشت استعدادها با ارتقای شغلی، افزایش رضایت شغلی با ارائه حقوق رضایتبخش، ایجاد احساس ارزشمندی و تقدیر از زحمات آن‌ها با ارائه حقوق رضایتبخش، استمرار برنامه‌های آموزشی و توسعه با افزایش حقوق، تشویق به شرکت در برنامه‌های آموزشی و توسعه با افزایش حقوق
۲۰	ارائه فرصت‌های مالی برای نوآوری	ارتقاء توانایی‌های خلاقیت با ارائه فرصت‌های مالی، تشویق به خلاقیت و نوآوری با ارائه فرصت‌های مالی برای نوآوری، ارائه ارزش افزوده شخصی با ارائه فرصت‌های مالی، تبدیل ایده‌های خود به پروژه‌ها یا محصولات نوآورانه، توسعه مهارت‌های نوآوری با ارائه فرصت‌های مالی، ترقی و ارتقاء شغلی با موفقیت در فعالیت‌های نوآورانه
۲۱	کمک‌هزینه‌های خانوادگی	ارائه کمک‌هزینه‌های خانوادگی به کارمندان، تعادل کار-زندگی با ارائه کمک‌هزینه‌های خانوادگی، افزایش رضایت شغلی با فراهم کردن پشتیبانی مالی برای نیازهای خانوادگی، کاهش استرس با ارائه کمک‌هزینه‌های خانوادگی، جذب و نگهداشت استعدادها با ارائه کمک‌هزینه‌های خانوادگی
۲۲	مرخصی‌های با حقوق	افزایش رضایت شغلی با ارائه مرخصی‌های با حقوق، افزایش تعهد و انگیزه با ارائه مرخصی‌های با حقوق به کارمندان، احساس داشتن ارزشمندی و اهمیت در سازمان با ارائه مرخصی‌های با حقوق به کارمندان، کاهش نیاز به مرخصی‌های بیمه‌ای با ارائه مرخصی‌های با حقوق، تقویت فرهنگ سازمانی با ارائه مرخصی‌های با حقوق به کارمندان، ارزش گذاری سلامت و خوبی کارمندان با ارائه مرخصی‌های با حقوق
۲۳	کاهش فشار مالی در دوران بازنشستگی	افزایش رضایت و تعهد با ارائه بسته‌های بازنشستگی جذاب و امن، ارائه گزینه‌های مختلف برای مدیریت مالی در دوران بازنشستگی، افزایش تنوع و انعطاف‌پذیری با ارائه بسته‌های بازنشستگی جذاب و امن، کاهش استرس باتأمین امنیت مالی در دوران بازنشستگی، جذب و نگهداشت استعدادها با ارائه بسته‌های بازنشستگی جذاب و امن
۲۴	تسهیلات مالی برای تفریح و رفاه	افزایش رضایت شغلی با ارائه تسهیلات مالی برای تفریح و رفاه، افزایش انگیزه و تعهد با فراهم کردن امکانات تفریحی و رفاهی، افزایش تعادل کار و زندگی با ارائه تسهیلات مالی برای تفریح و رفاه، کاهش نشست‌های غیرضروری با ارائه تسهیلات تفریحی
۲۵	ساعت کاری منعطف	تعادل بین زندگی شخصی و شغلی با ساعت کاری منعطف، افزایش انعطاف‌پذیری با ارائه ساعت کاری منعطف به کارمندان، افزایش تمرکز و توجه با ارائه ساعت کاری منعطف، افزایش بهره‌وری کارکنان با ارائه ساعت کاری منعطف

در جدول ۴ ابعاد به دست آمده از کدهای ثانویه استخراج شده گزارش گردیده است.

جدول ۴. ابعاد به دست آمده از کدهای ثانویه استخراج شده

ردیف	هدف	ابعاد پژوهش	کدهای ثانویه استخراج شده
۱	بهره‌وری منابع انسانی بر اساس منافع مادی پرسنل	حقوق و دستمزد عادلانه و رقابتی	تناسب حقوق با تخصص و تجربه
۲			شفافیت در نظام پرداخت
۳			میزان رقابت‌پذیری حقوق پرداختی
۴			پرداخت به‌موقع و منظم حقوق
۵			افزایش سالانه حقوق و تطبیق با تورم
۶		پاداش‌ها و مزایای جانبی	ارائه تسهیلات مالی
۷			توسعه میزان پاداش عملکرد
۸			اختصاص سهم کارکنان از درآمدهای پژوهشی
۹			پرداخت کمک‌هزینه‌ها
۱۰			مزایای غیرمالی مرتبط با شغل
۱۱		امنیت شغلی و ثبات مالی	نوع قرارداد کاری منصفانه
۱۲			تأمین مالی پایدار
۱۳			رعایت قوانین کار
۱۴			ارائه بیمه‌های متنوع
۱۵			تضمین عدم تعدیل نیروی انسانی
۱۶		فرصت‌های رشد مالی از طریق عملکرد	نظام ارزیابی عملکرد شفاف
۱۷			پرداخت‌های مبتنی بر بهره‌وری
۱۸			درآمدهای پژوهشی
۱۹			ارتقای شغلی با افزایش حقوق
۲۰			ارائه فرصت‌های مالی برای نوآوری
۲۱		حمایت از تعادل کار و زندگی با مزایای اقتصادی	کمک‌هزینه‌های خانوادگی
۲۲			مرخصی‌های با حقوق
۲۳			کاهش فشار مالی در دوران بازنشستگی
۲۴			تسهیلات مالی برای تفریح و رفاه
۲۵			ساعت کاری منعطف

مدل نهایی پژوهش دارای ۵ بعد اصلی شامل ابعاد حقوق و دستمزد عادلانه و رقابتی، پاداش‌ها و مزایای جانبی، امنیت شغلی و ثبات مالی، فرصت‌های رشد مالی از طریق عملکرد و حمایت از تعادل کار و زندگی با مزایای اقتصادی به دست آمده است. همچنین تعداد ۱۲۸ کد اولیه از تعداد ۱۰ مصاحبه استخراج شد که از این تعداد کد اولیه، تعداد ۲۵ کد ثانویه به دست آمد.

تکنیک دلفی فازی: طبق این تکنیک، نخست در میان اعضای گروه شامل ۱۰ نفر از خبرگان، پرسشنامه غربالگری پخش شد. سپس از تکنیک دلفی جهت غربال اولیه استفاده شد. امتیازات تخصیص داده شده بین طیف ۵ درجه می باشد و شاخص‌های با امتیاز کمتر از ۰/۷ حذف شدند. تکنیک دلفی در ۳ راند ادامه یافت و در راند سوم با

دستیابی به توافق نهائی متوقف شد.

مدلسازی ساختاری تفسیری ISM

ماتریس خود-تعاملی ساختاری: ماتریس خود-تعاملی ساختاری از مولفه های بهره وری منابع انسانی بر اساس منافع مادی پرسنل و مقایسه آن ها با استفاده از چهار حالت روابط مفهومی تشکیل شده است. این ماتریس توسط خبرگان و متخصصین ذیربط تکمیل گردید. اطلاعات حاصله بر اساس مدل سازی ساختاری تفسیری جمع بندی شده و ماتریس خود-تعاملی ساختاری نهایی تشکیل گردیده است. ماتریس خودتعاملی در جدول ۴، آورده شده است.

ماتریس دریافتی: ماتریس دریافتی از تبدیل ماتریس خود_تعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک حاصل می گردد. در این مرحله میزان وابستگی و قدرت نفوذ هر مولفه ی بهره وری منابع انسانی بر اساس منافع مادی پرسنل مشخص می شود. با توجه به ماتریس دریافتی نهایی، سطوح مولفه ها تعیین می گردد. مولفه هایی که دارای وابستگی زیادی هستند در بالای نقشه و مولفه های که دارای قدرت نفوذ بالایی هستند در پایین ترین سطح قرار می گیرند. ماتریس دریافتی نهایی در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۴. ماتریس خود تعاملی ساختاری

C5	C4	C3	C2	C1		
۱	۱-	۰	۰		C1	پاداش ها و مزایای جانبی
۱-	۱	۲		۰	C2	امنیت شغلی و ثبات مالی
۱	۱-		۲	۰	C3	فرصت های رشد مالی از طریق عملکرد
۰		۱	۱-	۱	C4	حقوق و دستمزد عادلانه و رقابتی
	۰	۱-	۱	۱-	C5	حمایت از تعادل کار و زندگی با مزایای اقتصادی

جدول ۵. ماتریس دریافتی نهایی

قدرت نفوذ	C5	C4	C3	C2	C1		
۲	۱	۰	۰	۱		C1	پاداش ها و مزایای جانبی
۴	۱	۱	۱		۱	C2	امنیت شغلی و ثبات مالی
۳	۱	۱		۱	۰	C3	فرصت های رشد مالی از طریق عملکرد
۴	۱		۱	۱	۱	C4	حقوق و دستمزد عادلانه و رقابتی
۳		۱	۱	۱	۰	C5	حمایت از تعادل کار و زندگی با مزایای اقتصادی
	۴	۳	۳	۴	۲		قدرت وابستگی

تعیین روابط و سطح بندی مولفه ها: برای تعیین روابط و سطح بندی مولفه های بهره وری منابع انسانی بر اساس منافع مادی پرسنل باید مجموعه خروجی ها و مجموعه ورودی ها را برای هر بعد/ شاخص از ماتریس دریافتی استخراج نمود. نتایج حاصل برای ابعاد در پنج مرحله (جدول ۶ تا ۸) سطح بندی شده است.

جدول ۶. مرحله اول تعیین روابط و سطوح مولفه ها

نماد	مجموع دریافتی	مجموعه مقدماتی	اشتراک	سطح
C1	۵-۲	۴-۲		
C2	۵-۴-۳-۱	۵-۴-۳-۱	۵-۴-۳-۱	۱
C3	۵-۴-۲	۵-۴-۲	۵-۴-۲	۱
C4	۵-۳-۲-۱	۵-۳-۲		
C5	۴-۳-۲	۴-۳-۲-۱	۴-۳-۲	۱

جدول ۷. مرحله دوم تعیین روابط و سطوح مولفه ها

نماد	مجموع دریافتی	مجموعه مقدماتی	اشتراک	سطح
C1	۰	۴	۰	۲
C4	۱	۰		

جدول ۸. مرحله سوم تعیین روابط و سطوح مولفه ها

نماد	مجموع دریافتی	مجموعه مقدماتی	اشتراک	سطح
C4	۰	۰	۰	۳

شبکه تعاملات ابعاد و شاخص ها با استفاده از خروجی های مدل سازی ساختاری تفسیری به عنوان ورودی های یک نرم افزار تحلیل شبکه حاصل گردیده است. شبکه تعاملات با استفاده از نتایج تعیین روابط و سطح بندی مولفه های بهره وری منابع انسانی بر اساس منافع مادی پرسنل در شکل ۳ ترسیم شده است



شکل ۳. تعاملات مولفه های پژوهش

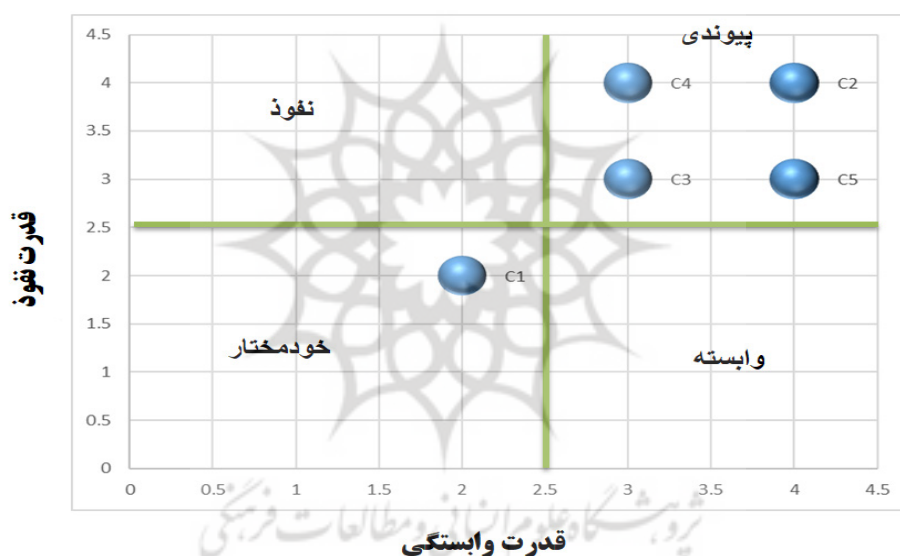
سطح بندی مولفه ها در جدول ۹ آورده شده است. در سطح اول تاثیر پذیرترین و در سطح ۳ تاثیرگذارترین مولفه ها قرار دارند.

جدول ۹. خلاصه سطح بندی مولفه ها

سطح ۱	امنیت شغلی و ثبات مالی	فرصت های رشد مالی از طریق عملکرد	حمایت از تعادل کار و زندگی با مزایای اقتصادی
سطح ۲	پاداش ها و مزایای جانبی	-	-
سطح ۳	حقوق و دستمزد عادلانه و رقابتی	-	-

ترسیم نمودار MICMAC

تحلیل میک مک روشی برای نمایش گرافیکی متغیرها براساس قدرت نفوذ و وابستگی آنها در مدلسازی ساختاری-تفسیری است. بر اساس قدرت وابستگی و نفوذ متغیرها، می توان دستگاه مختصاتی تعریف کرد و آن را به چهار قسمت مساوی تقسیم نمود. تجزیه و تحلیل MICMAC بر پایه قدرت نفوذ (تاثیرگذاری) و میزان وابستگی (تاثیرپذیری) هر متغیر شکل گرفته و امکان بررسی بیشتر محدوده هر یک از متغیرها را فراهم می سازد. بر اساس مقادیر نفوذ و وابستگی شکل ۴ ارائه گردید.



تحلیل نمودار MICMAC

«متغیرهای پیوندی» از نیروی نفوذ قوی و همچنین نیروی وابستگی قدرتمندی برخوردارند. این متغیرها در حقیقت مولفه هایی هستند که بی ثبات می باشند، به این معنا که انجام هرگونه اقدامی در مورد این مولفه ها علاوه بر اینکه مستقیماً بر سایر مولفه ها اثر می گذارد، می تواند در قالب بازخورد از سایر مولفه ها بر خود مولفه نیز اثرگذار باشد.

مولفه هایی که در این ناحیه قرار گرفته اند به شرح ذیل می باشند:

امنیت شغلی و ثبات مالی، فرصت های رشد مالی از طریق عملکرد، حقوق و دستمزد عادلانه و رقابتی و حمایت از تعادل کار و زندگی با مزایای اقتصادی.

پاداش‌ها و مزایای جانبی در ناحیه خودمختار قرار گرفته است به این معنی که تاثیرگذاری کمتری به مولفه‌ها و تاثیر پذیری کمتری از مولفه‌ها دارد.

نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف طراحی مدل بهره‌وری منابع انسانی بر اساس منافع مادی پرسنل انجام شد. از تحلیل تم ۵ بعد استخراج شد که شامل حقوق و دستمزد عادلانه و رقابتی، پاداش‌ها و مزایای جانبی، امنیت شغلی و ثبات مالی، فرصت‌های رشد مالی از طریق عملکرد و حمایت از تعادل کار و زندگی با مزایای اقتصادی می‌باشند. در بخش ساختاری تفسیری، حقوق و دستمزد عادلانه و رقابتی تاثیرگذارترین مولفه می‌باشد.

در تبیین نتایج به دست آمده می‌توان بیان داشت زمانی که کارکنان احساس امنیت شغلی دارند و از نظر مالی تأمین هستند، اغلب با انگیزه بیشتری به کار خود ادامه می‌دهند. این امنیت ذهن آنها را از نگرانی‌های مالی و شغلی آزاد می‌کند و می‌توانند تمرکز بیشتری بر روی انجام وظایف خود داشته باشند. ارائه فرصت‌های رشد مالی (مانند افزایش حقوق سالانه، پاداش‌های عملکرد، یا سهام شرکت) و فرصت‌های پیشرفت شغلی (مانند ارتقاء رتبه و مسئولیت‌ها) به کارکنان انگیزه می‌دهد تا مهارت‌های خود را توسعه دهند، عملکرد خود را بهبود بخشند و به اهداف سازمانی کمک کنند. وقتی کارکنان احساس می‌کنند که از نظر مالی تأمین هستند، از کار خود راضی هستند، و فرصت‌هایی برای رشد و پیشرفت دارند، احتمال کمتری دارد که غیبت کنند یا به دنبال شغل دیگری باشند. کاهش غیبت و ترک کار باعث افزایش ثبات در نیروی کار، کاهش هزینه‌های آموزش و استخدام، و در نهایت افزایش بهره‌وری کلی سازمان می‌شود. احساس امنیت شغلی و ثبات مالی (به عنوان مثال، از طریق قراردادهای بلندمدت یا فرصت‌های بازنشستگی) به کارکنان این امکان را می‌دهد که به جای نگرانی در مورد از دست دادن شغل یا مشکلات مالی، بر روی کار خود تمرکز کنند. این امر باعث کاهش استرس، افزایش تمرکز و در نهایت افزایش بهره‌وری می‌شود. در شرایطی که کارکنان نگران از دست دادن شغل یا عدم ثبات مالی خود هستند، احتمالاً به اندازه کافی بر روی کار خود تمرکز نمی‌کنند. این می‌تواند به افت در کیفیت کار و کاهش بهره‌وری منجر شود. کارمندانی که احساس می‌کنند در سازمان خود امنیت شغلی دارند، معمولاً به سازمان خود متعهدتر هستند و در نتیجه تمایل بیشتری به انطباق با ارزش‌ها و اهداف سازمان نشان می‌دهند. این تعهد می‌تواند بهبود عملکرد کلی سازمان را به ارمغان بیاورد.

سازمان‌هایی که به تأمین امنیت مالی و شغلی کارکنان خود توجه دارند، معمولاً محیط کار مثبتی را فراهم می‌کنند. این محیط نه تنها باعث جذب و نگهداشت کارکنان با استعداد می‌شود، بلکه می‌تواند به افزایش تعامل و همکاری میان اعضای تیم نیز کمک کند. وجود امنیت شغلی و مزایای مالی مناسب به جذب استعدادها و برجسته کمک می‌کند این استعدادها می‌توانند به ابتکارات و نوآوری‌های بیشتری در سازمان کمک کنند که خود به بهره‌وری بیشتر منجر می‌شود. این پژوهش با مطالعه چپ و همکاران (۲۰۲۳) تحت عنوان «چگونه پاداش‌های مالی و غیر مالی روابط بین رهبری تحول آفرین، رضایت شغلی و عملکرد شغلی را تعدیل می‌کند.» همسو است. چپ و همکاران (۲۰۲۳) دریافتند پاداش‌های مالی اثر تعدیل کننده منفی بر رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد شغلی دارند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیران ممکن است از ترکیب رهبری تحول آفرین با پاداش‌های مالی برای ایجاد انگیزه در کارکنان و بهبود عملکرد شغلی سود ببرند.

حقوق و دستمزد رقابتی به عنوان یک عامل محرک عمل می‌کند. وقتی کارکنان احساس کنند که با توجه به مهارت‌ها و تجربه‌هایشان دستمزد مناسبی دریافت می‌کنند، انگیزه بیشتری برای کار سخت و بهتر نشان می‌دهند. این مسئله می‌تواند به افزایش بهره‌وری منجر شود. سازمان‌هایی که حقوق و مزایای عادلانه‌ای ارائه می‌دهند، ممکن است به جذب و نگهداشت کارکنان با استعداد و ماهر کمک کنند. کارکنان با استعداد در محیطی با دستمزدهای رقابتی بیشتر تمایل دارند بمانند، که این امر به تقویت توانایی‌های سازمان و افزایش بهره‌وری آن منجر می‌شود. اگر حقوق و دستمزدها پایین یا غیرعادلانه باشند، کارکنان ممکن است احساس نارضایتی کنند و به فکر تغییر شغل باشند. این نارضایتی می‌تواند باعث کاهش انگیزه و بهره‌وری شود. در مقابل، دستمزدهای عادلانه می‌توانند رضایت

شغلی را تقویت کرده و انگیزه را افزایش دهند. پرداخت حقوق و دستمزد عادلانه و رقابتی به شکل گیری یک فرهنگ سازمانی مثبت کمک می کند. کارمندان احساس می کنند که ارزشمند هستند و این امر می تواند به تعامل و همکاری بهتر بین اعضای تیم منجر شود، که خود به بهبود بهره وری کمک می کند. پرداخت عادلانه می تواند وفاداری کارکنان را افزایش دهد. کارکنانی که احساس می کنند به خوبی مورد ارزیابی و جبران قرار می گیرند، معمولاً به سازمان خود متعهدتر هستند و برای موفقیت آن بیشتر تلاش می کنند. دستمزدهای رقابتی به کارکنان این احساس را می دهد که سازمان در حال رشد و موفق است. این اعتماد به نفس می تواند به تقویت پروسه های کار، افزایش نوآوری و در نهایت بهبود بهره وری منجر شود. این پژوهش با مطالعه اوکا و همکاران (۲۰۲۱) تحت عنوان «انگیزه به عنوان شاخص عملکرد و بهره وری از دیدگاه کارکنان» همسو است. با توجه به یافته های پژوهش، حقوق و دستمزد عادلانه تاثیرگذارترین مولفه در تکنیک ساختاری تفسیری ارائه شده است.

در همین حال مولفه حقوق و دستمزد عادلانه نیروی نفوذ قوی و همچنین نیروی وابستگی قدرتمندی دارد چرا که در ناحیه پیوندی قرار گرفته است. با توجه به خروجی ISM، حقوق و دستمزد عادلانه و رقابتی بودن آن بر مزایای جانبی تاثیر گذار است. همچنین قرار گرفتن حقوق و دستمزد عادلانه در بالای محور ساختاری- تفسیری قرار گرفته است که در ناحیه کلیدی می باشد به عبارتی مولفه ی کلیدی محسوس می گردد. با توجه به خروجی ISM، پاداش و مزایای جانبی بر امنیت شغلی و ثبات مالی، فرصت های رشد مالی از طریق عملکرد، حمایت از تعادل کار و زندگی با مزایای اقتصادی تاثیر گذار است. با توجه به حقوق و دستمزد عادلانه که تاثیرگذارترین و کلیدی ترین مولفه است می توان بیان داشت کارکنان با درآمد کافی کمتر دچار استرس مالی می شوند و ذهنیت آنها بیشتر بر کار متمرکز می ماند همچنین کاهش غیبت های کاری ناشی از مشکلات مالی دارند. همچنین از جنبه ی عدالت سازمانی می توان گفت حقوق و دستمزد عادلانه ایجاد حس برابری و انصاف در محیط کار، کاهش تنش های بین کارکنان و تقویت فرهنگ سازمانی مثبت می گردد. در این راستا می توان به کاهش تنش های ناشی از نابرابری درآمدی، همکاری بهتر بین کارکنان و محیط کار هماهنگ تر و سازنده تر اشاره کرد. تحقیقات نشان می دهد سازمان هایی که سیاست های جبران خدمت عادلانه ای دارند، به طور متوسط ۲۰-۳۰٪ بهره وری بالاتری نسبت به رقبای خود نشان می دهند. این رابطه به ویژه در صنایع دانش محور و خدماتی که نیروی انسانی عامل کلیدی موفقیت است، قوی تر مشاهده می شود. این نتایج با مطالعه این پژوهش با مطالعه تارگان و همکاران (۲۰۲۲) و زبو و همکاران (۲۰۲۳) و نیز رحان و همکاران (۲۰۲۴) همسو است.

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می شود:

۱) تحلیل تاثیر نظام های پرداخت بر انگیزه و عملکرد کارکنان: مطالعه فرآیندهای جبران خدمات و تاثیر آنها بر رضایت شغلی و عملکرد کارمندان. ۲) نقش پاداش های مالی در افزایش بهره وری عملیاتی: بررسی تاثیر پاداش های عملکردی و مالی بر کارایی و بهره وری تیم های کاری. ۳) تاثیر برنامه های آموزشی و توسعه حرفه ای بر انگیزش مالی: بررسی اینکه آیا سرمایه گذاری در آموزش و توسعه می تواند بهبود عملکرد مالی کارکنان را به دنبال داشته باشد یا خیر. ۴) استفاده از نظرسنجی های کارکنان برای بهینه سازی منافع مادی: تحقیق در مورد چگونگی استفاده از نظرسنجی ها برای شناسایی نیازها و خواسته های مالی کارکنان و چگونگی پیاده سازی نتایج آن در سیاست های منابع انسانی.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچگونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده ها

داده ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسندگان مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Abdelwahed, N. A. A., & Doghan, M. A. A. (2023). Developing employee productivity and performance through work engagement and organizational factors in an educational society. *Societies*, 13(3), 65. <https://doi.org/10.3390/soc13030065>
- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Zaidoune, S. (2020). Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context. *Journal of Management Development*, 39(4), 437-451. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2019-0253>
- Amini, C. A., & Hidayat, R. (2023). The Influence of Kaizen Culture, Work Discipline on Productivity with Implementation of Employee Performance at PT. Mandom Indonesia. *Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11(1), 20-29. <https://doi.org/10.56457/jimk.v11i2.307>
- Anakpo, G., Zanele, N., & Syden, M. (2023). The impact of work-from-home on employee performance and productivity: a systematic review. *Sustainability* 15, no. 5 (2023): 4529. <https://doi.org/10.3390/su15054529>
- Aqel Azad, F., Najafzadeh, M. R., Janani, H., & Barghi Moghadam, J. (2023). Designing a Human Resource Productivity Model Based on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Productivity (Case Study of Employees of Sports and Youth Departments of East Azerbaijan Province). *Physiology and Management Research in Sports*, 15(1), 115-128 [In Persian]. [20.1001.1.1735.5354.1402.15.1.12.7.677](https://doi.org/10.17355.5354.1402.15.1.12.7.677)
- Ariani, M., Tamara, D., Malik, A. R., & Darma, D. C. (2024). With job satisfaction or not? The role of job satisfaction in the relationship between training and rewards on employee productivity. *ECONOMICS-Innovative and Economics Research Journal*, 12(3). <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1286977>
- Azarm, F., Nourbakhsh, P., Noorbakhsh, M., & Sepasi, H. (2021). Designing a model for the development of human capital in Iranian university sport. *Research on Educational Sport*, 9(24), 137-160 [In Persian]. [doi: 10.22089/res.2021.9490.1961](https://doi.org/10.22089/res.2021.9490.1961)
- Basahal, A., Jelli, A. A., Alsabban, A. S., Basahel, S., & Bajaba, S. (2022). Factors influencing employee productivity—A Saudi manager's perspective. *International journal of business and management*, 17(1), 39-51. [10.5539/ijbm.v17n1p39](https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n1p39)
- Bashkooch Ajirloo, M., & Mohammad Naqvi, S. (2023). Designing a simulation model for developing human resource productivity in the General Directorate of Sports and Youth of Yazd Province. *Human Resource Management in Sports*. 10(2), 231-252 [In Persian]. [10.22044/shm.2023.12757.2534](https://doi.org/10.22044/shm.2023.12757.2534)
- Bogatyreva, I., & Ilyukhina, L. (2022). Influence of material interest of transportation personnel on the growth of labor productivity. *Transportation Research Procedia*, 63, 13-20. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2022.05.002>
- Bogatyreva, I., & Ilyukhina, L. (2022). Influence of material interest of transportation personnel on the growth of labor productivity. *Transportation Research Procedia*, 63, 13-20. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2022.05.002>

Chloe, B. (2023). Workforce Development, Nursery World, [doi: 10.12968/nuwa.2023.10.22a](https://doi.org/10.12968/nuwa.2023.10.22a)

Coffeng, J. K., Hendriksen, I. J., Duijts, S. F., Proper, K. I., van Mechelen, W., & Boot, C. R. (2012). The development of the Be Active & Relax “Vitality in Practice” (VIP) project and the design of an RCT to reduce the need for recovery in office employees. *BMC Public Health*, 12(1):1-13. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-12-592>

Diawati, P., Gadzali, S. S., Abd Aziz, M. K. N., Ausat, A. M. A., & Suherlan, S. (2023). The Role of Information Technology in Improving the Efficiency and Productivity of Human Resources in the Workplace. *Jurnal Teknologi Dan Sistem Informasi Bisnis*, 5(3), 296-302. <https://doi.org/10.47233/jteksis.v5i3.872>

Helalat, A., Sharari, H., Alhelalat, J., & Al-aqrabawi, R. (2025). Transformational Leadership and Employee Productivity: A Further Insight Using Work Engagement. *Innovative and Economics Research Journal*, 1(1), 1301-1306. <https://ejournal.unuja.ac.id/index.php/icesh/article/view/5651>

Heriyono, H., Chrysoekamto, R., Fitriah, R. N., & Kartiko, A. (2021). Gaya Kepemimpinan Prof. Dr. Kh. Asep Saifuddin Chalim Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan Di Pesantren. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 21–30. <https://doi.org/10.31038/Munaddhomah.V2i1.64>

Ichdan, D. A. (2024). Analysis of employee performance through productivity: The role of kaizen culture, motivation, and work discipline in the manufacturing industry. *Annals of Human Resource Management Research*, 4(1), 13-28. <https://doi.org/10.35912/ahrmr.v4i1.2158>

Irina, B., & Larisa, I. (2022). 1. Influence of material interest of transportation personnel on the growth of labor productivity. *Transportation research procedia*, 63, 13-20. [doi: 10.1016/j.trpro.2022.05.002](https://doi.org/10.1016/j.trpro.2022.05.002)

Juliadi, E., Syafri, M., & Hidayati, N. (2023). The Effect of Training and Development on Employee Productivity in the Digital Age. *West Science Journal Economic and Entrepreneurship*, 1(10), 493-499. <https://doi.org/10.58812/wsjee.v1i10.289>

Kurniawan, R., Darmawati, T., & Puspita, S. (2024). Influence occupational health safety and work discipline on employee productivity at the energy and mineral resources department of South Sumatra. *Journal of Multidisciplinary Academic Business Studies*, 1(4), 677-687. <https://doi.org/10.35912/jomabs.v1i4.2285>

Linda, M. R., Thabrani, G., & Firman, F. (2020). The role of human capital and knowledge management innovation. *8th International Conference of Entrepreneurship and Business Management Untar in 2019*, 145, 261-267. (ICEBM <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.20.626.046>)

Maidin, A. M. R., Putera, W., & Maidin, M. S. (2024). Leadership Communication in Increasing Employee Work Productivity. *European Journal of Theoretical and Applied Sciences*, 2(4), 585-594. [https://doi.org/10.59324/ejtas.4\)2024.2\)50](https://doi.org/10.59324/ejtas.4)2024.2)50)

Miftahudin, M. (2018). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah*, 3(2), 1– 16. <https://doi.org/10.15575/Tadbir.V3i2.1161>

Leadership In Mlinarević, V., Tokić Zec, R., & Cvjetičanin, A. (2021). A Model Of Transformational Educational Policy Studies Journal. The Organisational Culture Of Preschool Institution. *Center For* <https://doi.org/10.26529/Cepsj.1159>

Mulianingsih, S. (2020). Pengaruh Strategi Manajemen Perubahan Dan

Kepemimpinan Transformasional Dalam Merubah Budaya Organisasi. *Papating: Jurnal Ilmu Administrasi Publik, Pemerintahan Dan Politik*, 3(3), 42–52. <https://doi.org/10.54783/Japp.V3i3.314>

Nahdiyah K. Y. N., & Maunah, B. (2021). Kepemimpinan Transformasional Di Lembaga Pendidikan Islam. *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam Dan Multikulturalisme*, 3(2), 76–84. <https://doi.org/10.37680/Scaffolding.V3i2.925>

Nguyen, H. V., & Truong, T. H. (2023). How financial and non-financial rewards moderate the relationships between transformational leadership, job satisfaction, and job performance. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2173850. [https://doi.org/23311975.2023.2173850](https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2173850)

Notanubun Z. (2021). The effect of organizational citizenship behavior and leadership effectiveness sectors organizational performance: Study in the Department of Education, Youth, and on public Province, Indonesia. *Public Organization Review*, 21, 1-18. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00475-4>

Omidi, M., Nazem, F., & Imani, M. N. (2022). Designing a model for improving human resource productivity based on organizational learning and cultural capital of employees of the Tehran Province Education Organization. *Marine Science Education*, 3(14), 129-145 [In Persian]. <https://sanad.iau.ir/fa/Article/1109940?FullText=FullText>

Rehan, R., Iqbal, M. S., Hye, Q. M. A., & Sa'ad, A. A. (2024). Impact of high-performance practices on financial and non-financial performance of organizations: The moderating role of employee productivity. *Journal of Management World*, 2024(3), 97-109. DOI: <https://doi.org/10.53935/jomw.v2024i3.281>

Rivai, A. (2020). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. 3. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO/article/view/5291>

Shahnazi, R., (2021). Do information and communications technology spillovers affect labor productivity? *Structural Change and Economic Dynamics* 59, 342-359. DOI: [10.1016/j.strueco.2021.09.003](https://doi.org/10.1016/j.strueco.2021.09.003)

Sokura, D. I. (2024). Personnel motivation as a factor of improvement of management system efficiency. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/95718>

Suknunan, S., & Bhana, A. (2022). Influence of employee-manager relationship on employee performance and productivity. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3), 28-42. DOI: [10.21511/ppm.20\(3\).2022.03](https://doi.org/10.21511/ppm.20(3).2022.03)

Tabaqchi Akbari, L., Babazadeh, S., & Akhondzadeh, Y. (2022). Nonlinear Effects of Financial Integration and Inflation on Labor Productivity in Selected Developing Countries: Markov Switching Approach. *Financial Economics*, 16(60), 249-280 [In Persian]. [10.30495/fed.2022.697614](https://doi.org/10.30495/fed.2022.697614)

Tarigan, J., Cahya, J., Valentine, A., Hatane, S., & Jie, F. (2022). Total reward system, job satisfaction and employee productivity on company financial performance: evidence from Indonesian Generation Z workers. *Journal of Asia Business Studies*, 16(6), 1041-1065. <https://doi.org/10.1108/JABS-04-2021-0104>

Torabi, N., & Jamshidvand, A. (2022). Investigating Factors Affecting Human Resource Productivity in Government Organizations. *International Journal of Current Science Research and Review*, 5(1), 44-49 [In Persian].

Uka, A., & Prendi, A. (2021). Motivation as an indicator of performance and productivity from the perspective of employees. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 16(3), 268-285. DOI: [10.2478/mmcks-2021-0016](https://doi.org/10.2478/mmcks-2021-0016)

Valentin, A., & Danilina, A.. (2024). Methodological aspects of assessing the effectiveness of the use of labor resources and personnel adaptation. *Management of the personnel and intellectual resources in Russia*, 12(6), 64-71. [10.12737/2305-7807-2024-12-6-64-71](https://doi.org/10.12737/2305-7807-2024-12-6-64-71)

Volodin, S. F. (2022). 2. Experience of Material Incentives for Workers of Military Factories in the Early Years of the NEP (on the Example of the Tula Cartridge Factory). *Genesis: istoričeskie issledovaniâ*, 11, 44-57. doi: [10.25136/2409-868x.2022.11.39164](https://doi.org/10.25136/2409-868x.2022.11.39164)

Widayati, C., H. Rahardjo, T., & Febriyanti, M. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi*, 22(3). <https://doi.org/10.24912/Je.V22i3.286>

Wulandari, D., Risdianto, E., Masito, F., Setiawan, I., & Efendi, R. (2022). Analysis of E-Module Development Needs on the Topic of Quantity and Units at High Schools in Payakumbuh, *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*, 7(1), 210–227, <https://doi.org/10.31851/jmksp.v7i1.6492>

Yuan, Ren., Dan, Li., Chengzhang, Wang., Jianjun, Zhang., Lingling, Liu. (2023). Application of Big Data Algorithm in the Design of Human Resource Efficiency Analysis Model. doi: [10.1109/iiotbdsc60298.2023.00030](https://doi.org/10.1109/iiotbdsc60298.2023.00030).

Zare, R., Timornejad, K., & Rajab Beigi, M. (2023). Model for evaluating the productivity of knowledgeable human resources in the Iranian automotive industry in line with the implementation of resistance economy policies. *Strategic and Macro Policies*, 11(41), 32-55 [In Persian]. [10.30507/jmsp.2022.336367.2404](https://doi.org/10.30507/jmsp.2022.336367.2404)

Zebua, S., & Chakim, M. H. R. (2023). Effect of Human Resources Quality, Performance Evaluation, and Incentives on Employee Productivity at Raharja High School. *APTISI Transactions on DOI: https://doi.org/10.33050/atm.v7i1.1732 Management (ATM)*, 7(1), 1-7.

