

شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر ارتقاء بهره‌وری کارکنان با استفاده از فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP) (مطالعه موردی: اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان خراسان شمالی)

حسین رضوانی^۱

جلیل عباسی^۲

حسینعلی بهرام‌زاده^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۰۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۳/۰۹/۱۵

چکیده

بهره‌وری یعنی به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی و کاهش هزینه‌ها و رضایت کارکنان، مدیران و مصرف‌کنندگان به روش علمی. این تحقیق با هدف کاربردی و ماهیت، توصیفی-تحلیلی در پی شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر ارتقاء بهره‌وری کارکنان با استفاده از فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP) می‌باشد. جامعه آماری اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان خراسان شمالی می‌باشد. که به دلیل کم بودن جامعه آماری تمام‌شماری انجام شد. ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق؛ دو پرسش‌نامه محقق ساخته و مصاحبه با کارشناسان و متخصصین حوزه مربوطه با استفاده از تکنیک دلفی بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها (سوالات عمومی و تخصصی)، از آمار توصیفی و آمار استنباطی بهره گرفتیم که نرم افزار مورد استفاده SPSS بود. و جهت اولویت‌بندی عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی و تعیین وزن شاخص‌ها از طریق مقایسه‌های دو به دوایی انجام شده توسط کارشناسان از فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP) بهره گرفتیم که نرم‌افزار مورد استفاده در این بخش Super Decision است. که نتایج حاکی از آن بود که عوامل اقتصادی با ضریب اهمیت ۰/۳۴۶ بیشترین میزان تاثیر را در ارتقای بهره‌وری کارکنان دارا می‌باشد. عوامل سازمانی- مدیریتی با ضریب ۰/۲۵۶ در رتبه دوم اهمیت، عوامل افزایش مهارتی و هدایت عملکرد کارکنان با ضریب ۰/۲۴۴ در رتبه سوم و عوامل فردی- اجتماعی با ضریب ۰/۱۵۲ در رتبه آخر اهمیت قرار گرفته‌اند.

واژگان کلیدی

اولویت‌بندی، ارتقاء بهره‌وری، کارکنان، فرایند تحلیل شبکه‌ای، اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان خراسان شمالی

۱. کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، گرایش توسعه منابع انسانی، مؤسسه آموزش عالی اشراق بجنورد، ایران.

۲. استادیار، مدیریت دولتی، گرایش توسعه منابع انسانی، مؤسسه آموزش عالی اشراق بجنورد، ایران.

۳. استادیار، مدیریت دولتی، گرایش توسعه منابع انسانی، مؤسسه آموزش عالی اشراق بجنورد، ایران.

مقدمه

مدیریت منابع در سازمان‌های امروزی به خصوص سازمان‌های دولتی یکی از مهمترین و کلیدی‌ترین اعمال مدیریت می‌باشد کمبود منابع و محدودیتهای پیش روی انسان موجب شده تا بشر از دیرباز به دنبال بهترین استفاده از منابع و امکانات در دسترس خود باشد این هدف با میل دستیابی به بهره‌وری بیشتر در سازمان‌ها خود را نشان داده است (تفضلی، ۱۳۹۴). تلاش برای بهبود و استفاده مؤثر و کارآمد از منابع گوناگون چون نیروی کار سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات، هدف تمامی مدیران سازمان‌های دولتی، اقتصادی، واحدهای تولیدی صنعتی و مؤسسات خدماتی می‌باشد (حکیمی پور، ۱۳۹۳).

از منظر مدیریتی بهره‌وری به طور عموم کارکرد سه متغیر است: فناوری، نیروی انسانی و سازمان. هر متغیر به صورت مجزا به بهره‌وری منجر می‌شود: به روز بودن، تجهیزات مدرن، سرمایه انسانی حرفه‌ای و ماهر، هماهنگی کافی و منسجم، هر یک از این موارد، می‌تواند منبع تغییر تدریجی یا بنیادی در بهره‌وری باشد (Stewart, 2014). برای افزایش بهره‌وری کارهای زیادی می‌توان انجام داد، شیوه‌هایی در ورای تکنیکهای آشکار وجود دارد که می‌توان آنها را بهبود بخشید تا به بهره‌وری بیشتر دست پیدا کرد یکی از موارد مهم ارتقاء بهره‌وری نیروی کار و کارکنان است. (Taylor, 2015)

در دنیای سریع و در حال تغییر امروز، همه شواهد نشان دهنده اهمیت نقش انسان و نیروی کار در حل مسائل، ایجاد فناوری‌های پیشرفته و تولید محصولات متنوع است. همچنین توسعه منابع انسانی یک وسیله برای بهبود بهره‌وری افراد در محل کار است (Lisi D, Malo MA: 2017). توجه به منابع انسانی یک کشور در سطح کلان در راستای سیاست گذاری و قانون گذاری و در سطح خرد در راستای پرداختن به کارکنان و مدیران از عوامل مهم توسعه در نظر گرفته می‌شود. اساساً منابع انسانی ارزشمندترین منابع و دارایی طبیعی یک کشور است بعضی از کشورهای توسعه یافته مهارت‌های منابع انسانی، نگرشهای آموزشی و انگیزه‌های خود را به عنوان اصلی‌ترین و تنها منبع رشد و توسعه شناخته‌اند. تحقیق‌ها نشان می‌دهد که در ۲۰ سال گذشته بیش از نیمی از رشد تولید ناخالص داخلی در بین کشورهای عضو همکاری اقتصادی و توسعه، مربوط به رشد بهره‌وری نیروی کار بوده است (شجاعی، ۱۳۹۵).

بهره‌وری یعنی به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی و کاهش هزینه‌ها و رضایت کارکنان، مدیران و مصرف کنندگان به روش علمی. به عبارت دیگر بهره‌وری عبارت است سودمندی حداکثری ممکن از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، منابع در دسترس، زمان، مکان و غیره به منظور ارتقاء رفاه جامعه. با توجه به نقش مستقیم نیروی انسانی در تولید کالا و خدمات و به عنوان مغز متفکر یک سیستم، یکی از سرمایه‌های با ارزش هر سازمان محسوب شده و جایگاه ویژه‌ای در بین سایر عوامل دارد. کارکنان سرمایه‌های با ارزش هر سازمان هستند و دستیابی به هدفهای هر سازمان بستگی به مدیریت صحیح منابع با ارزش انسانی دارد زیرا نیروی کار عامل مهم و مؤثر در بهره‌وری است (طالب‌زاده، ۱۳۹۵).

بهره‌وری نیروی کار عبارت است از استفاده‌ی بهینه از نیروی انسانی در جهت پیشبرد اهداف سازمان و چگونگی استفاده کردن از جوانان، میانسالان و حتی بازنشستگان. عامل نیروی انسانی به‌عنوان یکی از سرمایه‌های با ارزش هر سازمان دولتی که از یکسو به‌طور مستقیم در تولید کالا و خدمات شرکت می‌کند و از سوی دیگر به‌عنوان یک عامل هماهنگ کننده سایر عوامل تولید شناخته شده و جایگاه ویژه‌ای در بین سایر عوامل دارد (دانشور و دیگران، ۱۳۹۵). بهره‌وری نیروی کار و سهم آنها در تولید کالا و خدمات اکنون بیش از هر زمان دیگری حیاتی است. استراتژی‌های بهره‌وری شامل توجه به منابع انسانی است (نیری و همکاران، ۱۳۹۳) از سوی دیگر، از آنجایی که منابع محدود و گران در دسترس است و برای رقابتی شدن باید قیمت تمام شده کاهش یابد، مدیریت در دهه‌های اخیر بر بهره‌ورینیروی کار متمرکز شده است. بنابراین بهبود بهره‌وری در کمک به سازمان‌ها ضروری است (Philip, 2017).

از آنجا که وظایف مدیریت منابع انسانی شامل جذب و گزینش، آموزش و بالندگی، و حفظ و نگهداری می باشد، لذا استفاده بهینه از استعدادها و توانایی های بالقوه نیروی انسانی موجود در سازمان از طریق طراحی سیستم مناسب مانند شیوه آموزش مناسب امکان پذیر خواهد بود. لذا آموزش و بالندگی، پرداخت براساس عملکرد، شایستگی، مهارت فردی و نگهداری نیروی انسانی می تواند بهره‌وری نیروی کار و در نهایت بهره‌وری خود سازمان را افزایش دهد (Adelman, 2017).

بهبود ارتقای سطح بهره‌وری نیروی کار و کارکنان از راههای مختلفی امکانپذیر است شناخت عوامل مؤثر بر ارتقای بهره‌وری و میزان تأثیر آنها مقدمه لازم در راه دستیابی به مکانیزم‌های 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، ۱۳۹۸). نتایج مطالعات مختلف در این زمینه نشان داده است که عوامل مختلفی مانند سبک رهبری و مدیریت، عوامل فردی، نگرش مثبت نسبت به شغل و سازمان، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، عوامل مرتبط با حمایت سازمانی، سیستم پاداش کارکنان، برگزاری دوره‌های آموزشی، عوامل فیزیکی، روانی و محیطی، انگیزه و رضایت شغلی کارکنان، استرس شغلی، عامل مرتبط با شغل و آزادی و استقلال کارکنان در کار، عوامل مرتبط با احساس تعهد و وفاداری کارکنان و عدالت سازمانی ادراک شده و ارتباط بین اعضای تیم با یکدیگر و با مدیران بر بهره‌وری کارکنان در سازمان‌ها تأثیر دارد.

لذا با توجه به مباحث مطرح شده این تحقیق در تلاش است تا عوامل موثر بر ارتقاء بهره‌وری کارکنان اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان خراسان شمالی را با استفاده از تکنیک دلفی از دیدگاه خبرگان و مدیران را شناسایی کند و سپس با مقایسه دو به دویی و مدل تحلیل شبکه‌ای (ANP) میزان تأثیر هر یک از این مؤلفه‌ها بر ارتقای بهره‌وری کارکنان مشخص کند و این عوامل را اولویت‌بندی نماید و پیشنهاداتی جهت تأثیر و بهبود بهره‌وری به مدیران ارائه کند و برای سوال اصلی تحقیق که اولویت‌بندی عوامل موثر بر ارتقاء بهره‌وری کارکنان اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان خراسان شمالی چگونه است؟ بهترین پاسخ را بدهد.

مبانی نظری تحقیق

- تعاریف بهره‌وری:

بهره‌وری به عنوان یک حقیقت زندگی از زمان‌های بسیار دور وجود داشته است اما به عنوان یک مفهوم از کارآیی و به معنای بهبود استاندارد زندگی مردم در قرن اخیر مورد توجه قرار گرفته است. مهمترین عاملی که در کلیه تعاریف بهره‌وری وجود دارد "تعیین نسبت آنچه که برای تولید به کار رفته به آنچه که از فرایند تولید به دست آمده است" می‌باشد. لغت بهره‌وری برای اولین بار در سال ۱۷۶۶ توسط فرانسواکنه مطرح شد. او اعتقاد داشت اقتدار هر دولتی منوط به افزایش بهره‌وری در بخش کشاورزی است. سیر تکمیلی واژه بهره‌وری را در جدول ۱- مشاهده می‌کنید.

جدول ۱- تاریخچه تعاریف بهره‌وری

سال	نام محقق	تعریف بهره‌وری
۱۷۶۶	فرانسواکنه	لغت بهره‌وری برای اولین بار عنوان شد و اعتقاد داشت اقتدار هر دولتی منوط به افزایش بهره‌وری در بخش کشاورزی است.
۱۸۸۳	لیتره	بهره‌وری را دانش فن و تولید تعریف کرد.
۱۹۰۰	تیلور و گیلبرت	بهره‌وری را در افزایش کارایی کارگران می‌دانستند درخ صوص افزایش کارایی کارگران تقسیم کار، بهبود روش‌ها و تعیین زمان استاندارد، مطالعاتی انجام دادند
۱۹۰۰	ارلی	بهره‌وری را ارتباط بین بازده و وسایل به کار رفته برای تولید می‌دانست.
۱۹۵۰	سازمان همکاری اقتصادی اروپا	بهره‌وری حاصل کسری از تقسیم مقدار یا ارزش محصول بر مقدار یا ارزش یکی از عوامل تولید بدست می‌آید
۱۹۵۵	مرکز بهره‌وری ژاپن	حداکثر استفاده از منابع فیزیکی، نیروی انسانی سایر عوامل به روش‌های علمی به طوری که بهبود بهره‌وری به کاهش هزینه‌های تولید، گسترش تولید، بالا رفتن سطح زندگی همه آحاد ملت منجر می‌شود.
۱۹۵۸	آژانس بهره‌وری اروپا	بهره‌وری را درجه و شدت استفاده موثر از هر یک از عوامل تولید تعریف نموده است
۱۹۶۲	فابریکانت	نسبت ستاده به نهاده
۱۹۶۵	کندریک و کریمر	بهره‌وری را نگرش اقتصادی یعنی تولد سرانه یا میزان ناخالص به ازای هر نفر ساعت کار می‌دانند
۱۹۷۶	استیگل	بهره‌وری را نسبت میان بازده به هزینه عملیاتی تولیدی تعریف کرده است.

بهره‌وری کل را تعریف نمود که نسبت ستاده های ملموس به کل نهادهای ملموس	سومانث	۱۹۷۹
بهره‌وری به مفهوم نسبت بین بازده تولید به واحد مصرف شده است که با سال پایه مقایسه می شود.	ماندل	۱۹۸۰
معیار عملکرد یا قدرت و توان موجود در تولید کالا و خدمات.	استاینر	۱۹۹۵

ماخذ: احمدی، ۱۳۸۰: ۹۵

- بهره‌وری نیروی انسانی

- افراد بهره‌ور را به چه می‌شناسند؟

- به آنچه که در ذهن دارند؟...

- به آنچه که می‌گویند؟...

- به آنچه که شروع می‌کنند؟...

خیر! ... آنها را به آنچه که به پایان می‌رسانند می‌شناسند.

برای بهره‌وری نیروی انسانی که تحت عنوان بهره‌وری عامل کار نیز از آن یاد می‌شود تعاریف و مفاهیم متعددی توسط صاحب‌نظران علم مدیریت و اقتصاد ارائه شده که مختصری از آن‌ها به شرح زیر است:

بهره‌وری نیروی انسانی عبارت است از استفاده بهینه از نیروی انسانی در جهت پیشبرد اهداف سازمان و چگونگی استفاده کردن از جوانان، میانسالان و حتی بازنشستگان (سجادی، ۱۳۹۷) و یا به عبارتی به بیشینه رساندن استفاده از منابع انسانی و تمهیدات به طریق علمی به منظور کاهش هزینه‌ها و رضایت کارکنان، مدیران و مصرف کنندگان. تعاریف دیگر، بهره‌وری نیروی انسانی را بیشینه استفاده مناسب از نیروی انسانی به منظور تحقق اهداف سازمان با کمترین زمان و کمینه هزینه برشمردند (Maida, 2017).

بهره‌وری نیروی انسانی در سطح فردی، گروهی، سازمانی و ملی تعریف شده و به صورت زیر بیان می‌شود:

۱- بهره‌وری فردی نیروی انسانی عبارت است از نسبت کار انجام شده توسط هر فرد به زمان مصرفی توسط همان فرد.

۲- بهره‌وری گروهی منابع انسانی عبارت است از نسبت کار انجام شده توسط گروه به مجموع زمان مصرف شده توسط اعضای گروه.

۳- بهره‌وری منابع انسانی سازمان، برابر است با نسبت کار انجام شده توسط سازمان (تولید کالا یا ارائه خدمات) در طول زمان معین به منابع انسانی صرف شده (کل کارکنان سازمان) برحسب نفر ساعت، نفر هفته یا نفر ماه.

۴- بهره‌وری منابع انسانی ملی را نیز می‌توان نسبت تولید درآمد ملی به منابع انسانی فعال یا نیروی انسانی شاغل دانست. رشد این شاخص‌های بهره‌وری، هم در سطح ملی و هم در سطح خرد و هم در سطح کلان نمایانگر استفاده مؤثر از منابع انسانی است (سراجی، ۱۳۹۵).

-نقش و اهمیت بهره‌وری نیروی انسانی

کنفوسیوس معتقد است: اگر می‌خواهی برای یک سال تأمین باشی گندم بکار، اگر برای ده سال می‌خواهی تأمین باشی درخت بکار و اگر می‌خواهی برای صد سال زندگی‌ات تأمین باشد در فکر ساختن انسان باش. امروزه، نقش و اهمیت نیروی انسانی در فرایند تولید و ارائه خدمات در جوامع بشری به‌عنوان مه‌ترین عامل مشخص شده است. با نگاهی به مراحل تمدن بشری مشخص می‌شود که نقش نیروی انسانی از نیروی کار ساده به سرمایه انسانی تکامل یافته است، چرا که پیشرفت تکنولوژی بدون تحولات نیروی انسانی فاقد کارایی است. در عصر حاضر دیگر تزریق منابع مالی به عنوان فاکتور اصلی توسعه به‌شمار نمی‌آید بلکه تحولات و بهره‌وری نیروی انسانی با رشد خود سبب ارتقای سازمان‌ها و به تبع آن توسعه نظامهای اقتصادی در جهان می‌شوند به‌طوری‌که سرمایه‌های انسانی میزان سرمایه‌های مادی را تعیین می‌کنند. کشورهای صنعتی و توسعه یافته به این حقیقت دست یافته‌اند که افزایش بهره‌وری نه از طریق بهبود و ارتقای کیفیت سرمایه مادی بلکه از طریق ارتقای کیفیت نیروی کار سریعتر قابل تحقق است. اصولاً عامل نیروی انسانی به‌عنوان یک عامل تولیدکننده کالاها و خدمات که از یکسو به‌طور مستقیم در تولید شرکت می‌کند و از سوی دیگر به‌عنوان یک عامل ذی‌شعور و هماهنگ کننده سایر عوامل تولید شناخته شده است، جایگاه ویژه‌ای در بین سایر عوامل تولید دارد. در واقع نیروی انسانی به‌عنوان استفاده کننده و به‌کارگیرنده سایر عوامل تولید و نقطه شروع فعالیت‌های سازمانی نیازمند به تأمل بیشتر است. بدین لحاظ کمیت و کیفیت نیروی انسانی در سازمان‌ها، تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر بهره‌وری آنها خواهد داشت (بردبار، ۱۳۹۸)

نیروی انسانی به لحاظ قدرت تفکر و خلاقیت همه چیز سازمان محسوب می‌شود؛ چرا که هرگونه بهره‌وری، تحول و بهبود در نظام‌ها و فرایندهای سازمانی توسط انسان صورت می‌پذیرد. بهره‌گیری از این توانمندی‌های افراد که در حکم سرمایه نهفته هستند مستلزم ایجاد ساختارهایی است که بتواند این توانایی‌ها را در جهت تحقق اهداف و اعتلای آرمانهای سازمانی سوق دهد. موضوع مشارکت در تصمیم‌گیری ارتباط تنگاتنگی با شیوه سرپرستی دارد. مشارکت افراد یک سازمان در نظام مدیریتی و تصمیم‌گیری نمی‌تواند صرفاً در قالب یک اولویت شعار مطرح باشد؛ بلکه باید به‌عنوان باور و ارزش در فرهنگ هر سازمان و در اعماق تفکرات و اندیشه‌های افراد نهادینه شود (Karagiannis & Lovell, 2016).

-بهره‌وری نیروی انسانی در سیاست‌های ابلاغی نظام

موضوع بهره‌وری برای اولین بار در برنامه پنج‌ساله دوم توسعه مطرح شد. در تبصره ۳۵ این برنامه آمده است: جهت افزایش بهره‌وری نظام اداری، بهبود سیستم‌ها و روشهای کار، استفاده از تکنولوژی‌های پیشرفته و افزایش مهارت‌های مدیران کشور، دستگاه‌های اجرایی باید بخشی از اعتبارات خود را به توسعه و بهبود مدیریت و افزایش بهره‌وری اختصاص دهند. میزان این اعتبارات هر ساله توسط دولت در لایحه بودجه پیش‌بینی خواهد شد. موضوع بهره‌وری در برنامه پنج‌ساله سوم، چهارم، پنجم و ششم توسعه نیز به صراحت قید شده است. سیاست‌های کلی نظام که از طرف مقام

معظم رهبری ابلاغ شده، مقوله بهره‌وری به‌طور مستقیم و غیرمستقیم مورد تأکید قرار گرفته است و اهمیت و جایگاه بهره‌وری نیروی کار، در این سیاست‌ها به‌طور کامل در جد ۲- تبیین شده است (افروزینا، ۱۳۹۵: ۱۱۶).

جدول ۲- عناوین مرتبط با بهره‌وری نیروی انسانی در سیاست‌های کلی ابلاغی

سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی ابلاغی ۱۳۸۴/۳/۱	توسعه سرمایه انسانی دانش پایه و متخصص
سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی ۱۳۸۹/۰۱/۳۱	انعطاف‌پذیری و عدم تمرکز اداری و سازمانی با رویکرد افزایش اثربخشی، سرعت و کیفیت خدمات کشوری، توجه به اثربخشی و کارایی در فرایندها و روش‌های اداری به منظور تسریع و تسهیل در ارائه خدمات کشوری، نهادینه‌سازی وجدان کاری، انضباط اجتماعی، فرهنگ خودکنترلی، امانت‌داری، صرفه‌جویی، ساده‌زیستی و حفظ بیت‌المال، کارآمدسازی و هماهنگی ساختارها و شیوه‌های نظارت و کنترل در نظام اداری و یکپارچه‌سازی اطلاعات، حمایت از نوآوری و ابتکار و اشاعه فرهنگ و بهبود مستمر به منظور پویایی نظام اداری
سیاست‌های کلی اصلاح الگوی مصرف ابلاغی ۱۳۸۹/۴/۱۵	بند سوم: توسعه و ترویج فرهنگ بهره‌وری با ارائه و تشویق الگوهای موفق در این زمینه و با تأکید بر شاخص‌های کارآمدی، مسئولیت‌پذیری، انضباط و رضایت‌مندی بند دهم: افزایش بهره‌وری با تأکید بر استقرار نظام تسهیم منافع حاصل از بهره‌وری از طریق: حداکثرسازی ارزش افزوده و منافع ناشی از سرمایه‌های انسانی، اجتماعی و مادی با تأکید بر اقتصاد دانش‌پایه، استقرار سازوکارهای انگیزشی در نظام پرداخت‌ها در بخش عمومی و بنگاهی، استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی و...
سیاست‌های کلی اشتغال ابلاغی ۱۳۹۰/۰۴/۲۸	بند سیزدهم: رعایت تناسب بین افزایش دستمزدها و بهره‌وری نیروی کار
سیاست‌های کلی تأیید ملی، حمایت از کار و سرمایه ایرانی، ابلاغی ۱۳۹۱/۱۱/۲۴	توانمندسازی و ارتقای بهره‌وری کار با افزایش انگیزه، مهارت و خلاقیت و ایجاد تناسب بین مراکز آموزشی و پژوهشی با نیازهای بازار کار
سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، ابلاغی ۱۳۹۲/۱۱/۳۰	بند چهارم: سهم‌بری عادلانه عوامل در زنجیره تولید تا مصرف متناسب با نقش آن‌ها در ایجاد ارزش، به‌ویژه با افزایش سهم سرمایه‌انسانی از طریق ارتقای آموزش، مهارت، خلاقیت، کارآفرینی و تجربه-بند بیستم: تقویت فرهنگ جهادی در ایجاد ارزش

افزوده، تولید ثروت، بهره‌وری، کارآفرینی، سرمایه‌گذاری و اشتغال مولد و اعطای نشان اقتصاد مقاومتی به اشخاص دارای خدمات برجسته در این زمینه	
سیاست‌های کلی جمعیت، توانمندسازی جمعیت در سن کار با فرهنگ سازی و اصلاح، تقویت و سازگار کردن نظامات تربیتی و آموزش های عمومی، کارآفرینی، فنی - حرفه ای و تخصصی با نیازهای جامعه و استعدادها و علایق آنان در جهت ایجاد اشتغال مؤثر و مولد	۱۳۹۳/۰۲/۳۰ ابلاغی
بهبود سازی عملکرد و ساختار نظام آموزشی و تحقیقاتی کشور به منظور دستیابی به اهداف سند چشم انداز و شکوفایی علمی با تأکید برافزایش بودجه تحقیق و پژوهش به حداقل ۴ درصد تولید ناخالص داخلی تا پایان سال ۱۴۰۴ با تأکید بر مصرف بهینه منابع و ارتقای بهره‌وری	سیاست‌های کلی علم و فناوری، ابلاغی ۱۳۹۳/۰۶/۲۹

ماخذ: (افروزی، ۱۳۹۵: ۱۱۷)

-عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی

از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف بازدهی و ارتقای عملکرد نیروی انسانی در سازمان‌ها به‌عنوان مهمترین سرمایه و منبع آن سازمان، اثری به مراتب بیش از سایر عوامل در موفقیت و بهره‌وری خواهد داشت. فرایند بهره‌وری نیروی انسانی متأثر از عوامل خاصی نیست و نتیجه تعامل و ترکیب عوامل گوناگونی است. از آنجایی که بهره‌وری مقوله‌ای انتزاعی نبوده و لزوماً جنبه کاربردی باید داشته باشد، مدیریت سازمان نقش بسزایی در فراهم آوردن زمینه مناسب جهت نهادینه کردن و ارتقای آن خواهد داشت (امام جمعه، ۱۳۹۶)

در بیان عوامل مؤثر بر این مقوله، نظرات بسیاری مطرح گردیده است که در ذیل به برخی از آنها اشاره می‌کنیم. یکی از مشهورترین نظریات، متعلق به **هرسی و گلد/اسمیت**^۱ می‌باشد. این دو هفت متغیر مربوط به مدیریت عملکرد اثربخش را از میان بقیه برگزیده اند:

- ۱- توانایی (دانش و مهارتها)
- ۲- وضوح (درک یا تصور نقش)
- ۳- کمک (حمایت سازمانی)
- ۴- انگیزه (انگیزش یا تمایل)
- ۵- ارزیابی (آموزش و بازخورد عملکرد)
- ۶- اعتبار (اعمال معتبر و حقوقی پرسنل)
- ۷- محیط (تناسب محیطی)

از ترکیب حروف اول لاتین این موارد، واژه **ACHIEVE** بدست می‌آید که این مدل را به همین نام معرفی کرده است.

¹ Paul Hersey and Gold Smith

A- توانایی^۱ (دانش و مهارتها)

اصطلاح توانایی به دانش و مهارت‌های پیروان در به انجام رساندن توفیق‌آمیز یک تکلیف گفته می‌شود. که شامل دانش مربوط به تکلیف، تجزیه مربوط به تکلیف و قابلیت‌های مربوط به تکلیف می‌باشد.

C- وضوح^۲ (درک یا تصور نقش)

وضوح به درک و پذیرش نحوه کار، محل و چگونگی انجام کار آن گفته می‌شود. برای آنکه پیروان درک کاملی از مشکل داشته باشند باید مقاصد و اهداف عمده، نحوه رسیدن به این مقاصد و اهداف و اولویت‌های اهداف و مقاصد برایشان کاملاً صریح و واضح باشد تا بتوانند سازمان را به سمت اهداف تعیین شده سوق دهند. در غیر این صورت نمی‌توان از آن انتظار زیادی را طلب کرد.

H- کمک^۳ (حمایت سازمانی)

برخی از عوامل حمایت سازمانی شامل بودجه، وسایل و تسهیلاتی که برای کامل کردن تکلیف لازم است، حمایت لازم از جانب دوایر دیگر، در دسترس بودن فرآورده و کیفیت آن و ذخیره کافی از منابع انسانی می‌باشد. حمایت سازمانی می‌تواند به صورت مستقیم یا غیرمستقیم باشد.

I- انگیزه^۴ (انگیزش یا تمایل)

مردم طبعاً دارای این گرایش هستند که تکالیفی را که پاداش در بردارند دنبال کنند و از آنها که ندارند روی بگردانند. پاداشها می‌توانند ملموس و یا غیرملموس باشند. بازخورد مورد عملکرد، مانند بازشناسی و یا دلجویی از افراد را می‌توان بخش مهمی از سیستم کلی انگیزش به شمار آورد.

E- ارزیابی^۵ (آموزش و بازخورد عملکرد)

ارزیابی به بازخور روزانه عملکرد و مرورهای گاه به گاه گفته می‌شود. اگر اشخاص از مشکلات عملکرد خویش آگاه نباشند انتظار بهبود عملکرد انتظاری غیرواقع گرایانه است.

V- اعتبار^۶ (اعمال معتبر و حقوقی پرسنل)

اصطلاح اعتبار به مناسب بودن و حقوقی بودن تصمیم‌های مدیر در مورد منابع انسانی اطلاق می‌شود.

¹ - Ability

² - Clarity

³ - Help

⁴ - Incentive

⁵ - Evaluation

⁶ - Validity

E- محیط^۱ (تناسب محیطی)

محیط به آن عوامل خارجی گفته می‌شود که می‌توانند حتی با وجود داشتن تمامی توانایی وضوح، حمایت و انگیزه لازم برای شغل، باز هم بر عملکرد تاثیر می‌گذارند. عناصر کلیدی محیطی عبارتند از: رقابت، تغییر شرایط بازار، آیین نامه‌های دولتی، تدارکات و... (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۷ مترجم: قاسم کیبیری، ص ۴۲۴-۴۲۷).

از دیدگاه هیپ عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی عبارتند از: CREST

C = تعهد و ارتباطات

R = احترام

E = جدیت

S = امنیت و حمایت

T = آموزش ضمن کار (حسینی، ۱۳۹۵)

از دیدگاه دسلر عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی را می‌توان در نمودار زیر خلاصه کرد:

شکل ۱- عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی از دیدگاه دسلر



¹ - Environment

پیشینه تحقیق

تحقیقات مختلفی برای شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر ارتقاء بهره‌وری کارکنان در سازمان‌ها و شرکتهای دولتی و خصوصی در داخل و خارج از کشور انجام گردیده که در زیر پیشینه تحقیق در داخل کشور و خارج از کشور ارائه شده است.

رضایی درزی و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیقی به رتبه‌بندی عوامل موثر بر بهره‌وری در بیمارستان‌های اهواز با استفاده از تکنیک فرآیند تحلیل شبکه‌ای (ANP) پرداختند که نتایج نشان داد عوامل مدیریتی با ضریب ۰/۲۹۴ در بالاترین میزان اهمیت و عوامل اقتصادی با ضریب ۰/۲۶۹، عوامل انسانی با ضریب ۰/۲۶۷ و عوامل فناوری با ضریب ۰/۱۷۱ در اولویت‌های دوم تا چهارم در ارتقاء بهره‌وری کارکنان بیمارستان قرار دارند و بر اساس نتایج، عواملی چون ضعف مدیریت نسبتاً ضعیف بیمارستان‌ها، نارسایی مکانیزم‌های نظارتی، کمبود نیروی انسانی، غیرواقعی بودن تعرفه‌های خدمات تشخیصی و درمانی، اجرای ناقص طرح نظام جدید اداره بیمارستان‌ها، پایین بودن حقوق و دستمزد پرسنل به عنوان بحرانی‌ترین موانع برای ارتقای بهره‌وری در بیمارستان‌های اهواز مشخص شد. بنابراین ارتقای سطح مدیریت بیمارستانی و اجرای کامل طرح نظام جدید مدیریت بیمارستانی برای افزایش بهره‌وری بیمارستان‌های اهواز ضروری است.

هراتی مختاری و همکارش (۱۴۰۰) در تحقیقی به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی در بندر چابهار پرداختند. یافته‌های تحقیق نشان داد که، سبک مدیریت و رهبری، وجود تناسب بین علائق فردی و شغل، نظام ارتقاء کارکنان بر اساس شایستگی، وجود تناسب بین مهارت‌های فردی و شغل، داشتن وجدان کاری به ترتیب عوامل اول تا پنجم در تأثیر گذاری بر عملکرد نیروی انسانی در بندر چابهار هستند. همچنین، وجود سیستم‌های پرداخت حقوق و دستمزد مناسب، آموزش‌های ضمن خدمت، داشتن تحصیلات مرتبط، وجود شرایط مناسب جهت رشد و ارتقای شغلی و پایبندی به قوانین و مقررات، به ترتیب، در اولویت ششم تا دهم هستند. لذا اهمیت دادن مدیران به اولویت و میزان تاثیرگذاری عوامل موثر بر عملکرد نیروی انسانی در بندر، سرمایه‌گذاری، تحقیق و توسعه مناسب در این راستا، تأثیر مهمی در بهبود عملکرد نیروی انسانی در بندر و در نتیجه رونق و توسعه اقتصادی خواهد داشت.

دباغ و همکارانش (۱۳۹۹) در تحقیقی به بررسی تاثیرگذاری و تاثیرپذیری عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی با روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره در شرکت توزیع برق آذربایجان شرقی پرداختند نتایج نشان داد از میان عوامل، به ترتیب اولویت ۴ عامل اصلی شامل رضایت شغلی، کیفیت زندگی کاری و انگیزه کاری و تعهد سازمانی و ۲۱ عامل فرعی از جمله رضایت از شرایط و تسهیلات کاری، رضایت از ارزیابی عملکرد، داشتن امنیت شغلی و آرامش روانی، رضایت از ارتقای شغلی و شناسایی و قدردانی کارکنان، رضایت از آموزش و داشتن سرپرست لایق (دارای ۵۱ درصد اهمیت وزنی) می‌باشند. عامل رضایت شغلی بیشترین تاثیرگذاری و کمترین تاثیرپذیری و تعهد سازمانی کارکنان برعکس آن

نسبت به سایر عوامل را دارد. ضرورت تمرکز برنامه‌های راهبردی منابع انسانی جهت ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی به اولویت‌بندی عوامل موثر اصلی و فرعی فوق وجود دارد.

فیلی و همکارانش (۱۳۹۹) در تحقیقی به اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان بیمارستان از دیدگاه مدیران بیمارستان با استفاده از آزمون تصمیم‌گیری یکپارچه و ارزیابی آزمایشگاه و فرآیند تحلیل شبکه (ANP) پرداختند ۱۵ عامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان با استفاده از نتایج مطالعات قبلی که در چهار خوشه طبقه‌بندی شدند، تعیین شد. نتایج حاصل از تکنیک DEMATEL نشان داد که «نگرش کارکنان به سازمان» تأثیرگذارترین عامل ($= 928/11r$) بر بهره‌وری کارکنان بوده است. علاوه بر این، نتایج ANP نشان داد که خوشه «سبک‌های رهبری و مدیریت» وزن نسبی ۰/۲۷۴ و عوامل آن، به ویژه «درگیر کردن کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری» با وزن نسبی ۰/۱۰۲ و «تفویض اختیار به کارکنان با وزن نسبی ۰/۱۰۰» مهمترین عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان بودند. بر اساس نتایج، اتخاذ سبک رهبری مناسب و ارائه مدیریت مشارکتی، مشارکت کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری بیمارستان و غیره بر افزایش انگیزه و بهره‌وری کارکنان تأثیر بسزایی داشته است.

مطلبی و ریحانی (۱۳۹۸) در تحقیقی به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر ارتقای بهره‌وری نیروهای مسلح و ارائه راهکارهای مناسب آن پرداختند بر اساس نتایج به دست آمده، ابعاد مؤثر بر ارتقای بهره‌وری نیروهای مسلح و مهمترین مؤلفه هر یک از این ابعاد به ترتیب اولویت عبارتند از: بعد دانشی - مهارتی «تجربه و مهارت کارکنان»؛ بعد اجتماعی - فرهنگی «روابط بین فرمانده، مدیر و کارکنان»؛ بعد فرماندهی - مدیریتی «برنامه ریزی»؛ بعد شخصیتی - فردی «داشتن میل به پیشرفت»؛ بعد اقتصادی «سیستم حقوق و دستمزد» می‌باشد.

دانیالی ده حوض و همکارانش (۱۳۹۵) در تحقیقی به بررسی و شناخت عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی و تعیین اولویت آنها در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایزد پرداختند یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که عوامل ساختاری و مدیریتی، عوامل مرتبط با شغل، عوامل فیزیکی و روانی محیط کار، عوامل فردی، عوامل ایجادکننده جو صمیمیت و همکاری بر بهره‌وری نیروی انسانی دانشگاه تحت مطالعه مؤثر می‌باشند. همچنین نتایج حاصل از بکارگیری تکنیکهای MADM نظیر AHP و TOPSIS حاکی از آن است که «عوامل ایجادکننده جو صمیمیت و همکاری» موثرترین عامل بر بهره‌وری کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایزد را دارا می‌باشد. نتایج حاکی از آن است که «عوامل ساختاری و مدیریتی»، «عوامل مرتبط با شغل»، «عوامل فردی» و «عوامل فیزیکی و روانی» به ترتیب در اولویت‌های بعدی هستند.

فرامونی (۲۰۲۰) در تحقیقی به بررسی بهره‌وری سرمایه انسانی در سازمان‌های خدماتی پرداخته است. مطالعه حاضر نشان می‌دهد که تجربه کاری نیروی انسانی یک منبع مهم بهره‌وری سازمانی است. با استفاده از داده‌های بدست آمده از ۱۵۷۲ کارمند کلیدی از ۱۰۰ شرکت در دو صنعت مختلف، نتایج نشان می‌دهد در شرکت‌هایی که آموزش بیشتری برای کارمندان در نظر می‌گیرند، رابطه بین تجربه کاری (مختص کار) و بهره‌وری قویتر است.

دلماس و پکویچ (۲۰۱۸) در تحقیقی با رویکرد کمی-کیفی در زمینه عوامل مؤثر بر بهبود بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های خدماتی انجام داده‌اند که نتایج نشان داده است که بهره‌وری نیروی انسانی تحت تأثیر کیفیت ممیزی، پوشش تحلیلگران و حمایت سرپرستی سازمانی قرار دارد.

دلاکروز و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیقی به بررسی ارتباط بین هیجان و استرس کاری با بهره‌وری نیروی انسانی پرداخته‌اند. در این مقاله از تئوری چارچوب اجتماعی استفاده می‌شود تا این فرضیه پیشنهاد شود که بهره‌وری منابع انسانی تحت تأثیر فرهنگ سازمانی، جو و ملاحظات سیاسی قرار می‌گیرد. لذا پیش‌بینی می‌شود که بهبود فضای کاری باعث بهبود عملکرد کارکنان شود. همچنین کاربردهای این مدل و خط‌مشی‌هایی برای پژوهشهای آتی بیان می‌شود.

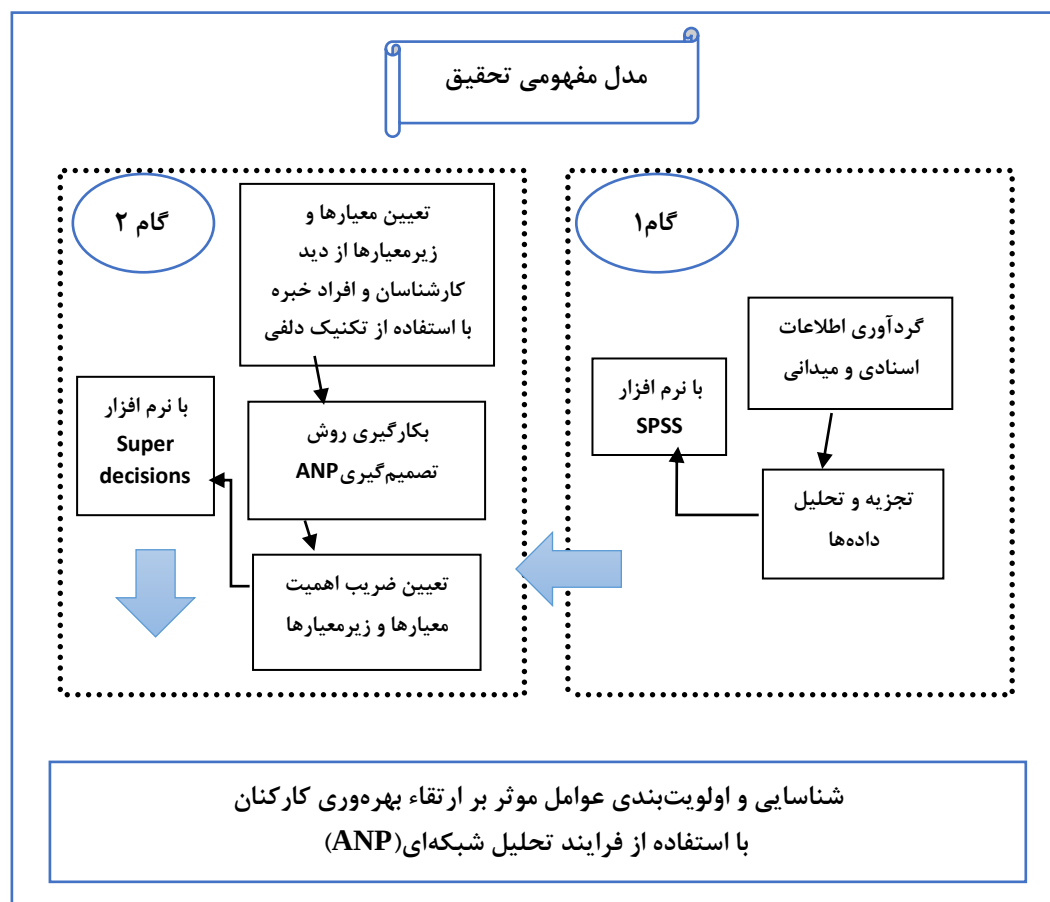
پاروتا و همکارانش (۲۰۱۵) در تحقیقی اثر تنوع در زمینه فرهنگ بر بهره‌وری سازمان را مورد بررسی قرار داده‌اند و مهارتها و دموگرافی کاراکترها را در بهره‌وری عامل کل برای سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۰ در شرکتهای دانمارکی و اثر تنوع نیروی کار روی بهره‌وری را از سه بعد بررسی و مطالعه کرده‌اند آنان دریافتند در زمینه فرهنگ، مهارتها یا آموزش و دموگرافی از همزمانی و درونسازی مشکلات در محاسبه بهره‌وری عامل کل شرکت پیروی کنند بدین منظور برای کنترل اینکه آیا اثر تنوع روی بهره‌وری عامل کل در صنایع مختلف وجود دارد و در نهایت بر طبق شواهد یافت شده بررسی شود که بین تنوع نیروی کار در مهارتها یا آموزش ارتقای عملکرد شرکت اختلافی وجود دارد یا نه از آنالیز حساسیت استفاده کردند.

روهان و موهانتی در سال (۲۰۱۲) در تحقیقی با عنوان تأثیر فعالیتهای آموزشی بر بهره‌وری کارکنان در شرایط رقابتی پرداختند که هدف آنان در این مطالعه به شناسایی تأثیرات آموزش بر بهره‌وری کارکنان بود. در این مقاله ابتدا با مروری بر شرایط کنونی مانند روابط و ارائه پیشنهادات برای مزیت‌های آینده و مروری کلی بر مقالات و تحقیقات انجام شده و یافته‌های مربوط به تأثیر آموزش بر ارزیابی و درک و تأثیر آن بر فعالیت‌های منابع انسانی پرداختند. مانند تأثیری که آموزش در میان بهره‌وری کارکنان در میان عوامل مختلف ایجاد می‌کند. نقطه برتری این مقاله تأکید بر فعالیت‌های آموزشی و بهره‌وری کارکنان و روابط میان آنان ایجاد می‌کند تمرکز دارد. یافته این تحقیق نشان می‌دهد که به کارگیری سطوح مختلف فعالیت‌های آموزشی در جهت بهره‌وری کارکنان مورد نیاز می‌باشد.

-ترسیم مدل مفهومی تحقیق

فرایند تحقیق در این تحقیق مبتنی بر یک نظام چندسطحی است بدین طریق که ابتدا برای شناسایی عوامل موثر بر ارتقاء بهره‌وری به گردآوری اطلاعات اسنادی از مقالات و پایان‌نامه‌ها و مصاحبه با کارشناسان و افراد خبره پرداختیم و سپس به تدوین پرسش‌نامه پرداخته و عواملی که از نظر کارشناسان در ارتقاء بهره‌وری تأثیر نداشتند حذف شدند و عواملی که مطرح کردند را به عنوان مورد بررسی اضافه کردیم و سپس پرسش‌نامه مقایسات زوجی طراحی و کارشناسان به آن‌ها از ۱ تا ۹ امتیاز دادند سپس با استفاده از فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP) به عنوان یکی از مهم‌ترین تکنیک‌های

تصمیم‌گیری چندمعیاره (MCDM) میزان ضریب اهمیت معیارها و زیرمعیارها و اولویت هر کدام از عوامل مشخص شده است. نمودار ۱- مدل مفهومی این تحقیق را نشان می‌دهد.



روش تحقیق:

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی-تحلیلی است. و به روش علمی سعی می‌نماید تا با شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی، راهکار مناسب جهت بهبود عملکرد پرسنل ارائه نماید. جامعه آماری این تحقیق کلیه پرسنل رسمی و قراردادی اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان خراسان شمالی می‌باشد که دارای مدرک کارشناسی و بالاتر هستند که طبق اطلاعات گرفته شده از این اداره تعداد کلیه کارکنان ۱۱۲ نفر می‌باشد.

با توجه به کم بودن جامعه آماری از روش تمام‌شماری استفاده شده است.

روش و ابزار گردآوری اطلاعات

برای گردآوری اطلاعات (میدانی، کتابخانه‌ای و غیره...) مورد نیاز در این تحقیق به دو روش اقدام شد:

۱- روش کتابخانه‌ای شامل بررسی کتب، مقالات، مجلات مرتبط با تحقیق و پایان‌نامه‌های مرتبط.

۲- روش میدانی از طریق مصاحبه با متخصصین و کارشناسان با استفاده از تکنیک دلفی و پرسش‌نامه محقق ساخته.

و ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق؛ دو پرسش‌نامه محقق ساخته و مصاحبه با کارشناسان و متخصصین حوزه مربوطه با استفاده از تکنیک دلفی می‌باشد.

در پرسش‌نامه اول لیستی از عوامل موثر بر ارتقاء بهره‌وری کارکنان که از کتب، مقالات، و پایان‌نامه‌های مرتبط استخراج شده در اختیار کارشناسان قرار داده می‌شود و عوامل بی‌اهمیت بر ارتقاء بهره‌وری کارکنان از دیدگاه کارکنان اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان خراسان شمالی حذف شده و اگر عاملی پیشنهاد داده شد به عوامل مذکور اضافه می‌شود و در پرسش‌نامه دوم که پرسش‌نامه مقایسات زوجی و محقق ساخته است میزان اثرگذاری هر یک از عوامل شناسایی شده توسط کارشناسان از ۱ تا ۹ امتیاز داده می‌شود و سپس با استفاده از نرم افزار Super Decision این عوامل، اولویت‌بندی می‌شوند. و در نهایت راهکارهای مناسب برای ارتقاء بهره‌وری کارکنان مطرح خواهد شد.

در این تحقیق برای بررسی روایی پرسش‌نامه از روش محتوایی استفاده شده است بدین ترتیب که بعد از تدوین و شناسایی عوامل موثر بر بهره‌وری کارکنان؛ از نظرات و راهنمایی‌های جمعی از متخصصان امر و اساتید راهنما و مشاور استفاده شد و در نتیجه مواردی جهت اصلاح پیشنهاد گردید که پس از اعمال اصلاحات مورد نظر پرسش‌نامه نهایی تدوین شد.

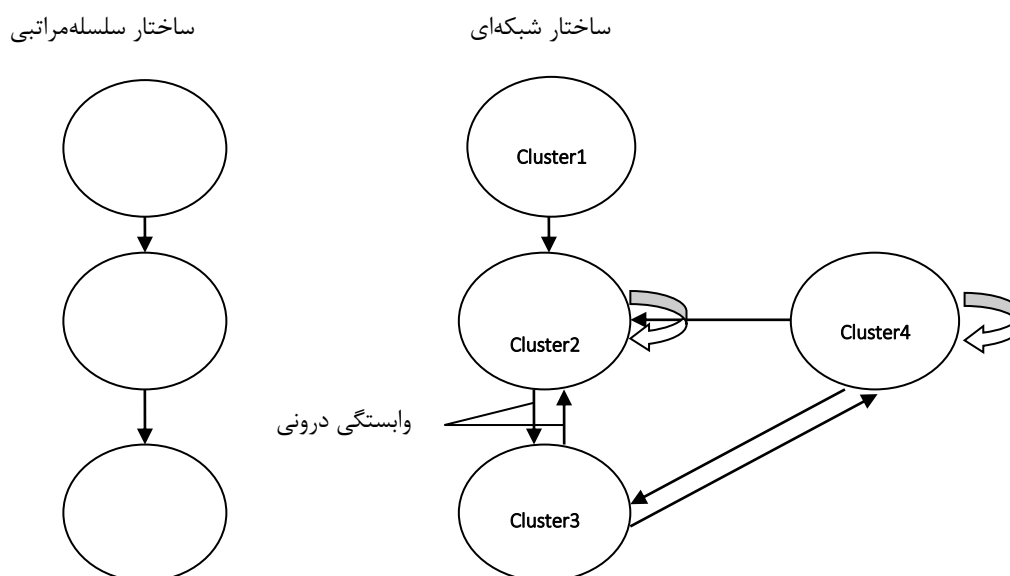
روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از آمار توصیفی جهت بررسی مشخصات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان و آمار استنباطی تحقیق بهره گرفتیم که نرم افزار مورد استفاده SPSS است.

سپس جهت اولویت‌بندی عوامل کلی مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی و تعیین وزن شاخص‌ها از طریق مقایسه‌های دو به دویی انجام شده توسط کارشناسان از فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP) بهره گرفتیم که در ادامه این فرایند و مراحل آن بطور کامل شرح داده می‌شود. که نرم‌افزار مورد استفاده در این بخش Super Decision است.

۱- مراحل فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP)

فرایند تحلیل شبکه‌ای روشی جامع و قدرتمند برای تصمیم‌گیری‌های دقیق می‌باشد که توسط توماس‌ال‌ساعتی در سال ۱۹۹۶ میلادی مطرح گردیده‌است. فرایند تحلیل شبکه‌ای چون حالت عمومی فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) و شکل گسترده آن است، بنابراین تمامی ویژگی‌های مثبت آن از جمله سادگی، انعطاف پذیری، بکارگیری معیارهای کمی و کیفی بطور همزمان و قابلیت بررسی سازگاری در قضاوت‌ها را دارا بوده و مضافاً می‌تواند ارتباطات پیچیده (وابستگی متقابل و بازخورد) بین و میان عناصر تصمیم را با بکارگیری ساختار شبکه‌ای بجای ساختار سلسله مراتب در نظر بگیرد (Garcia-Melon, 2008:135) شکل شماره ۲- تفاوت ساختاری بین یک ساختار سلسله مراتبی و ساختار شبکه‌ای را نمایش می‌دهد.



شکل ۲- تفاوت ساختاری بین یک سلسله مراتب و شبکه

فرایند تحلیل شبکه‌ای ANP را در سه گام به شرح زیر می‌توان بیان کرد:

۲- ساخت مدل و تبدیل مسئله/موضوع به یک ساختار شبکه‌ای:

مسئله/موضوع باید بطور آشکار و روشن به یک سیستم منطقی، مثل یک شبکه تبدیل شود. این ساختار شبکه‌ای را می‌توان از طریق طوفان مغزها و یا هر روش مناسب دیگری چون روش دلفی، یا روش گروه اسمی^۱ بدست آورد. در این مرحله مسئله به یک ساختار شبکه‌ای که در آن گره‌ها به‌عنوان خوشه‌ها مطرح هستند تبدیل می‌گردد. عناصر درون یک خوشه ممکن است با یک یا تمامی عناصر خوشه‌های دیگر ارتباط داشته باشند. این ارتباطات (وابستگی بیرونی^۲) با پیکان نشان داده می‌شوند. همچنین ممکن است عناصر درون یک خوشه بین خودشان دارای ارتباط متقابل باشند (وابستگی درونی^۳) که این گونه ارتباطات به‌وسیله یک کمان متصل به آن خوشه نشان داده می‌شود.

برای رسیدن به هدف تحقیق ابتدا برای شناسایی عوامل موثر بر ارتقاء بهره‌وری کارکنان به گردآوری اطلاعات اسنادی از مقالات و پایان نامه‌ها و مصاحبه با کارشناسان و افراد خبره پرداختیم و سپس به تدوین پرسش‌نامه پرداخته و عواملی که از نظر کارشناسان در ارتقاء بهره‌وری تاثیر نداشتند حذف شدند و عواملی که مطرح کردند را به عوامل مورد بررسی اضافه کردیم. که در نهایت ۴۳ معیار کلی در ۴ دسته معیار اصلی کلی «عوامل فردی-اجتماعی، عوامل سازمانی-مدیریتی، عوامل اقتصادی و عوامل افزایش مهارتی و هدایت عملکرد» قرار دادیم.

1-Nominal Group Technique

روشی است که در آن اعضای گروه بدون اینکه فردی بخواهد نظر خود را بر دیگران تحمیل کند درباره موضوع مورد نظر بحث کرده و نهایتاً به اجماع برسند.

2- Outer Dependence

1- Inner Dependence

۳- تشکیل ماتریس مقایسه دودویی و تعیین بردارهای اولویت:

مشابه مقایسه‌های دودویی که در AHP انجام می‌شود، عناصر تصمیم در هریک از خوشه‌ها براساس میزان اهمیت آنها در ارتباط با معیارهای کنترلی دوبه‌دو مقایسه می‌شوند. خود خوشه‌ها نیز براساس نقش و تأثیر آنها در دستیابی به هدف، دوبه‌دو مورد مقایسه قرار می‌گیرند. تأثیر هر عنصر بر روی عنصر دیگر از طریق بردار ویژه قابل ارائه است. اهمیت نسبی عناصر براساس مقیاس ۹ کمیتی ساعتی سنجیده می‌شود. در این قسمت، بردار اهمیت داخلی^۱ محاسبه می‌شود که نشانگر اهمیت نسبی (ضریب اهمیت) عناصر یا خوشه‌هاست که از طریق رابطه زیر بدست می‌آید.

$$Aw = \lambda_{max}w$$

که در این رابطه

A = ماتریس مقایسه دودویی معیارها؛

W = بردار ویژه (ضریب اهمیت) و λ_{max} = بزرگ‌ترین مقدار ویژه عددی است.

در واقع در این مرحله ماتریس‌های مقایسه‌ای معیارهای اصلی، وابستگی معیارهای اصلی به یکدیگر، زیرمعیارها و وابستگی زیرمعیارها به یکدیگر تشکیل می‌شود و سازگاری آنها نیز کنترل می‌گردد این مراحل در نرم‌افزار Super Decisions انجام شد.

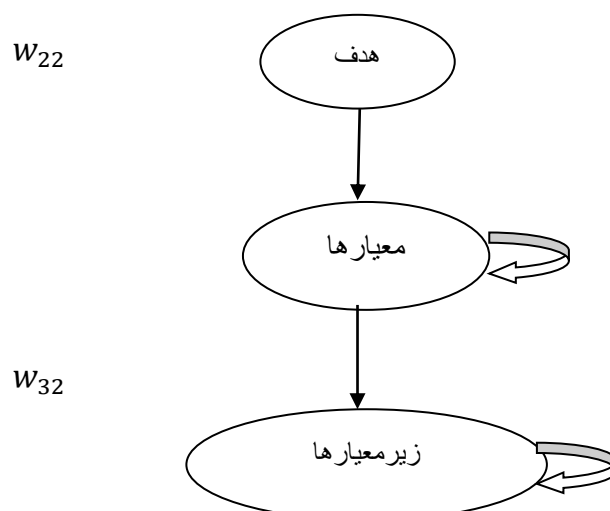
۴- تشکیل سوپرماتریس و تبدیل آن به سوپرماتریس حد:

برای دستیابی به اولویت‌های کلی^۲ در یک سیستم با تأثیرات متقابل، بردارهای اولویتهای داخلی (یعنی Wهای محاسبه شده) در بالا در ستون‌های ماتریس اولیه وارد می‌شوند در نتیجه، یک سوپرماتریس (در واقع سوپرماتریس تقسیم بندی شده^۳) که هر بخش از این ماتریس ارتباط بین دو خوشه در یک سیستم را نشان می‌دهد، به دست می‌آید. ساختار چند سطحی هدف، معیارها، زیرمعیارها در فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP) این تحقیق و ماتریس اولیه آن به شکل زیرنمایش داده می‌شود.

2- Local priority vector

3- Global priorities

3- Partitioned matrix



شکل ۳- وابستگی معیارها وزیرمعیارها در ساختار شبکه‌ای این تحقیق

یافته‌های تحقیق:

ویژگی‌های فردی به کار رفته در این پژوهش شامل جنس، سن، مدرک تحصیلی، وضعیت تاهل، سابقه کار، وضعیت استخدامی می‌باشد که نتایج در جدول ۳- نشان داده شده است

جدول ۳- ویژگی‌های فردی پاسخ‌گویان

توزیع سن	کمتر از ۳۰ سال	فراوانی	درصد فراوانی مطلق	درصد فراوانی تجمعی
توزیع سن	۳۱ تا ۴۵ سال	۶۵	۵۸/۰	۶۳/۳۵
	۴۶ تا ۶۰ سال	۳۴	۳۰/۳۵	۹۳/۷
	بیشتر از ۶۱ سال	۷	۶/۳	۱۰۰
	زن	۳۵	۳۱/۳	۳۱/۳
توزیع جنس	مرد	۷۷	۶۸/۸	۱۰۰
	لیسانس	۵۲	۴۶/۵	۴۶/۵
مدرک تحصیلی	فوق لیسانس	۵۶	۵۰	۹۶/۵
	دکتری	۴	۳/۵۷	۱۰۰
	مجرد	۵	۴/۵	۴/۵
وضعیت تاهل	متاهل	۷۱	۶۳/۴	۶۷/۹
	بدون پاسخ	۳۶	۳۲/۱	۱۰۰
	کمتر از ۷ سال	۷	۶/۳	۶/۳

سابقه کار	۷ تا ۱۵ سال	۲۱	۱۸/۸	۲۵
	۱۶ تا ۲۲ سال	۶۳	۵۶/۳	۸۱/۳
	۲۳ تا ۳۰ سال	۲۱	۱۸/۸	۱۰۰
وضعیت	رسمی	۸۰	۷۱/۲	۷۱/۲
استخدامی	قراردادی	۳۲	۲۸/۶	۱۰۰

مأخذ: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۳

براساس نتایج بدست آمده ۱ از کل نمونه تحقیقی ۶۸/۸ درصد از کارکنان اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان خراسان شمالی را مردان با فراوانی ۳۵ نفر و ۳۱/۳ درصد را زنان با فراوانی ۳۱/۳ نفر تشکیل داده است. همچنین براساس نتایج بدست آمده، ۵/۳ درصد از کارکنان اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان خراسان شمالی در گروه سنی کمتر از ۳۰ سال، ۵۸ درصد در گروه ۳۱ تا ۴۵ سال، ۳۰/۳۵ درصد در گروه سنی ۴۶ تا ۶۰ سال و ۶/۳ درصد در گروه سنی بیشتر از ۶۱ سال قرار دارند. که در بین کارکنان اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان خراسان شمالی ۴۶/۵ درصد مدرک لیسانس، ۵۰ درصد دارای تحصیلات فوق لیسانس و ۳/۵۷ درصد مدرک دکتری هستند.

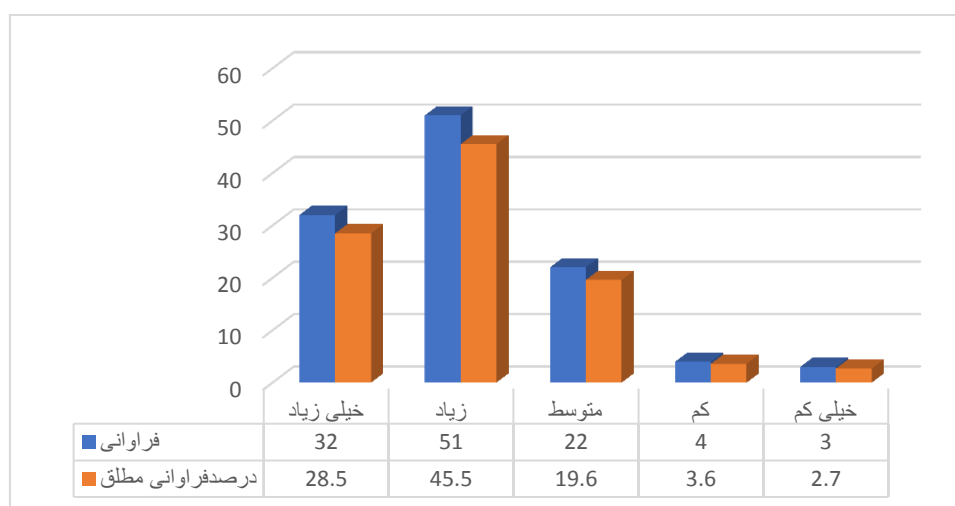
پاسخ‌دهندگان از لحاظ وضعیت تاهل ۴/۵ درصد مجرد و ۶۳/۴ درصد متأهل هستند و ۳۲/۱ درصد نیز به این سوال پاسخی نداده‌اند براساس سابقه کار پاسخ‌دهندگان به ۴ گروه تقسیم شده‌اند، که بیشترین سابقه کار مربوط به گروه ۱۶ تا ۲۲ سال ۵۶/۳ درصد و کمترین میزان آن به گروه کمتر از ۷ سال ۶/۳ درصد است و ۷۳/۱ درصد از کارکنان اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان خراسان شمالی وضعیت استخدام رسمی و ۲۶/۹ درصد در وضعیت استخدام قراردادی هستند.

میزان آگاهی کارکنان اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان خراسان شمالی با مفهوم بهره‌وری بررسی شد که نتایج در جدول و نمودار ۴- نشان می‌دهد که ۲۹/۵ درصد با فراوانی ۲۳ نفر میزان آشنایی خیلی زیاد، ۴۲/۳ درصد با فراوانی ۲۳ نفر آشنایی زیاد، ۲۰/۵ درصد با فراوانی ۱۶ نفر آشنایی متوسط، ۵/۱ درصد با فراوانی ۴ نفر آشنایی کم و ۲/۶ درصد با فراوانی ۲ نفر آشنایی خیلی کم با مفهوم بهره‌وری داشتند داشته‌اند. در مجموع می‌توان گفت که بیش از ۷۰ درصد از کارکنان اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان خراسان شمالی با مفهوم بهره‌وری خیلی زیاد و زیاد دارند که نتایج در زیر ارائه شده است.

جدول ۴- میزان آگاهی کارکنان اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان خراسان شمالی با بهره‌ور

میزان آگاهی	فراوانی	درصد فراوانی مطلق	درصد فراوانی تجمعی
خیلی زیاد	۳۲	۲۸/۵	۲۸/۵
زیاد	۵۱	۴۵/۵	۷۴
متوسط	۲۲	۱۹/۶	۹۳/۶
کم	۴	۳/۶	۹۷/۲
خیلی کم	۳	۲/۷	۱۰۰
جمع	۷۸	۱۰۰	

مأخذ: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۳



نمودار ۲- میزان آگاهی کارکنان اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان خراسان شمالی با بهره‌وری

قبل از بکارگیری ابزارهای اندازه‌گیری لازم است پژوهشگر از طرق علمی، نسبت به روا بودن ابزار اندازه‌گیری مورد نظر و پایایی آن (که مکمل هم به حساب می‌آیند) اطمینان نسبی پیدا کند. مقصود از روایی این است که آیا ابزار اندازه‌گیری مورد نظر می‌تواند ویژگی و خصوصیتی که ابزار برای آن طراحی شده است را اندازه‌گیری کند یا خیر؟ به عبارت دیگر مفهوم روایی (validity) به این سؤال پاسخ می‌دهد که ابزار اندازه‌گیری تا چه حد خصیصه مورد نظر را می‌سنجد. برای سنجش روایی پرسش‌نامه از نظرات اساتید راهنما، مشاور و چند تن از اساتید دیگر دانشگاه استفاده شد که از نظر آنان **روایی پرسش‌نامه مورد تأیید** قرار گرفت.

پایایی یا قابلیت اعتماد (reliability) با این امر سر و کار دارد که ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می‌دهد. به عبارت دیگر، «همبستگی میان یک مجموعه از نمرات و مجموعه دیگری از نمرات در یک آزمون معادل که به صورت مستقل بر یک گروه آزمودنی به دست آمده است» چقدر است که دامنه ضریب قابلیت اعتماد بین صفر تا یک می‌باشد و هر چه این ضریب به سمت یک میل کند از پایایی بیشتری برخوردار است. در این پژوهش به منظور تعیین پایایی پرسش‌نامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند به کار می‌رود. اگر مقدار آلفا بیشتر از ۰/۶ باشد بیانگر پایایی خوب و مقادیر کمتر از ۰/۶ نامطلوب می‌باشد که با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS نسخه ۲۲ میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ برای کل پرسش‌نامه ۰/۸۳۲ به دست آمد که بیانگر پایایی بسیار خوب پرسش‌نامه می‌باشد. که نتایج به تفکیک گویه‌های مورد مطالعه در جدول ۵- ارائه شده است.

جدول ۵- ضریب آلفای کرونباخ به تفکیک گویه‌های پرسش‌نامه

گویه‌ها	تعداد گویه‌ها	ضریب آلفای کرونباخ
فردی - اجتماعی	۱۵	۰/۸۶۶
سازمانی - مدیریتی	۹	۰/۸۰۸
اقتصادی	۱۰	۰/۷۰۲
افزایش مهارتی و هدایت عملکرد کارکنان	۹	۰/۹۵۴

مأخذ: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۳

سپس برای شناسایی عوامل موثر بر ارتقاء بهره‌وری کارکنان همانطور که در فصول قبلی تحقیق شرح آن رفت ابتدا به بررسی کتب، مقالات، و پایان‌نامه‌های مرتبط و مصاحبه با کارشناسان و افراد خبره پرداختیم و عوامل مرتبط با پژوهش را استخراج کردیم که در مجموع ۴۸ معیار کلی شناسایی شد. سپس در قالب پرسش‌نامه‌ای، این عوامل را در چهار دسته کلی «عوامل سازمانی - مدیریتی، عوامل اقتصادی، عوامل فردی - اجتماعی و عوامل افزایش مهارتی و هدایت عملکرد» طبقه‌بندی کرده و در اختیار کارشناسان قرار دادیم و عوامل بی‌اهمیت بر ارتقاء بهره‌وری کارکنان از دیدگاه کارکنان اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان خراسان شمالی حذف شد و اگر عاملی پیشنهاد داده شد به عوامل مذکور اضافه شد که در مجموع ۴۳ عامل شناسایی و استخراج گردید که جدول ۶- عوامل موثر بر ارتقاء بهره‌وری کارکنان اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان خراسان شمالی را نشان می‌دهد

جدول ۶- عوامل موثر بر ارتقاء بهره‌وری کارکنان



در مرحله بعد برای مشخص شدن میزان تاثیر و اولویت‌بندی هر یک از این عوامل به انجام مقایسه دو به دو توسط

متخصصین اقدام کردیم و به آن‌ها از ۱ تا ۹ طبق جدول ۷- امتیاز داده شد.

جدول ۷- مقیاس تعیین ارجحیت (ساعتی، ۱۹۹۱)

مقدار عددی	ترجیحات (قضاوت شفاهی)
۹	کاملاً مرجح، کاملاً مهمتر، کاملاً مطلوبتر
۷	ترجیح با اهمیت یا مطلوبیت خیلی قوی
۵	ترجیح با اهمیت یا مطلوبیت قوی
۳	کمی مرجح یا کمی مهمتر یا کمی مطلوبتر
۱	ترجیح با اهمیت یا مطلوبیت یکسان
۲، ۴، ۶، ۸	ترجیحات بین فواصل فوق
ارزشهای مقایسه معکوس (ماتریس معکوس)	اثر دو جانبه امتیازات (متقابل)

مأخذ: قدسی پور، ۱۳۹۵

در نهایت نتایج استخراج شده از پرسش‌نامه تخصصی به نرم‌افزار Super Desicion وارد شد و مقایسات دو به دو صورت گرفت و میزان اهمیت و تاثیر آن‌ها را بدست آوردیم که نتایج مقایسات زوجی معیارهای اصلی در جدول ۸- و نتایج نهایی ضریب اهمیت و اولویت آن‌ها در جدول ۹- ارائه شده است.

جدول ۸- مقایسه دوجه دو معیارهای اصلی

معیارهای اصلی	عوامل فردی - اجتماعی	عوامل سازمانی - مدیریتی	عوامل اقتصادی	عوامل افزایش مهارتی و هدایت عملکرد کارکنان
عوامل فردی - اجتماعی	۱	۰/۳۰۸	۰/۲۲۵	۰/۰۶۰
عوامل سازمانی - مدیریتی	۰/۱۰۷	۱	۰/۰۷۲۶	۰/۷۴۶
عوامل اقتصادی	۰/۶۰۶	۰/۳۳۲	۱	۰/۱۹۳
عوامل افزایش مهارتی و هدایت عملکرد کارکنان	۰/۳۵۸	۰/۲۸۵	۰/۷۰۱	۱

جدول ۹- مقایسه دویه دو معیارهای اصلی

اولویت	ضریب اهمیت	معیارهای اصلی
۴	۰/۱۵۲	عوامل فردی- اجتماعی
۲	۰/۲۵۶	عوامل سازمانی- مدیریتی
۱	۰/۳۴۶	عوامل اقتصادی
۳	۰/۲۴۴	عوامل افزایش مهارتی و هدایت عملکرد کارکنان

مأخذ: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۳

که براساس نتایج بدست آمده در جداول بالا می‌توان بیان نمود که در بین عوامل مطالعه شده از دید کارکنان اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان خراسان شمالی **عوامل اقتصادی** با ضریب اهمیت $۰/۳۴۶$ بیشترین میزان تاثیر را در ارتقای بهره‌وری کارکنان دارا می‌باشد. عوامل سازمانی- مدیریتی با ضریب $۰/۲۵۶$ در رتبه دوم اهمیت، عوامل افزایش مهارتی و هدایت عملکرد کارکنان با ضریب $۰/۲۴۴$ در رتبه سوم و عوامل فردی- اجتماعی با ضریب $۰/۱۵۲$ در رتبه آخر اهمیت قرار گرفته‌اند.

جدول ۱۰- ضریب اهمیت و اولویت عوامل فردی- اجتماعی موثر بر ارتقاء بهره‌وری کارکنان

اولویت	ضریب اهمیت	عوامل فردی- اجتماعی
۱۴	۰/۰۰۱۵	سطح تحصیلات
۶	۰/۰۱۵۰	توانایی انجام کار
۱۳	۰/۰۰۲۹	فراهم کردن بستر مناسب برای ابتکار، خلاقیت و نوآوری در شغل
۱	۰/۰۹۴۳	داشتن دانش، تخصص، تجربه کاری مربوط به شغل
۳	۰/۰۳۱۹	تعهد و وفاداری
۷	۰/۰۱۴۰	وجدان کار و تمایل به انجام کارهای مرتبط با شغل
۱۱	۰/۰۰۷۳	برخورداری از اعتماد به نفس و عزت نفس در شغل
۲	۰/۰۴۱۸	رعایت مقررات و انضباط اداری
۱۲	۰/۰۰۶۴	رفتار و برخورد مناسب با ارباب رجوع و همکاران
۹	۰/۰۱۰۳	انگیزه برای کار و تلاش در جهت بهبود روند انجام کار
۵	۰/۰۲۴۵	رضایت شغلی

۱۲	وجود تناسب بین مهارت‌های فردی و شغل	۰/۰۰۸۳	۱۰
۱۳	امنیت شغلی	۰/۰۰۱۵	۱۵
۱۴	حسن روابط بین کارکنان و مدیریت	۰/۰۲۶۱	۴
۱۵	برخورداري از سلامت روانی و جسمانی	۰/۰۱۱۱	۸

مأخذ: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۳

که براساس نتایج بدست آمده در جداول بالا می‌توان بیان نمود که در بین عوامل مطالعه شده از دید کارکنان اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان خراسان شمالی داشتن دانش، تخصص، تجربه کاری مربوط به شغل با ضریب اهمیت ۰/۰۹۴۳ بیشترین میزان تاثیر را در ارتقای بهره‌وری کارکنان دارا می‌باشد.

جدول ۱۱- عوامل سازمانی- مدیریتی موثر بر ارتقاء بهره‌وری کارکنان

اولویت	ضریب اهمیت	سازمانی- مدیریتی
۱	۰/۰۳۱۳	توانمندسازی کارکنان
۲	۰/۰۱۰۵	نظام تنبیه و تشویق در سازمان
۳	۰/۰۲۲۷	مساعد کردن شرایط بهداشتی
۴	۰/۰۳۰۰	سبک مدیریت و رهبری
۵	۰/۰۱۳۹	شرایط فیزیکی محیط کار
۶	۰/۰۲۷۳	کاهش استرس‌های شغلی
۷	۰/۰۱۵۷	انتصاب براساس لیاقت
۸	۰/۰۰۹۱	تعاملات سازنده مدیر با درون و بیرون سازمان
۹	۰/۰۱۳۰	عدم تبعیض و رعایت عدالت بین کارکنان

مأخذ: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۳

که براساس نتایج بدست آمده در جداول بالا می‌توان بیان نمود که در بین عوامل مطالعه شده از دید کارکنان اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان خراسان شمالی توانمندسازی کارکنان با ضریب اهمیت ۰/۰۳۱۳ بیشترین میزان تاثیر را در ارتقای بهره‌وری کارکنان دارا می‌باشد.

جدول ۱۲- عوامل اقتصادی موثر بر ارتقاء بهره‌وری کارکنان

اولویت	ضریب اهمیت	عوامل اقتصادی
۴	۰/۰۲۹۵	۱ حقوق و دستمزد متناسب
۸	۰/۰۱۲۶	۲ فساد اداری و مالی در سازمان
۵	۰/۰۲۹۳	۳ برقراری نظام مناسب پرداخت در آمد
۲	۰/۰۵۲۴	۴ وجود دستگاه‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات
۱۰	۰/۰۰۴۸	۵ توجه به نیازهای مالی کارکنان
۷	۰/۰۱۸۵	۶ توانایی مدیر در تامین منابع مالی
۱	۰/۰۶۱۰	۷ شفافیت و اجرای صحیح قوانین و مقررات
۳	۰/۰۳۷۵	۸ میزان بودجه سازمان
۹	۰/۰۰۹۱	۹ اعطای مزایا و امکانات رفاهی در سازمان
۶	۰/۰۱۹۳	۱۰ تلاش در جهت ارتقای سطح دارایی

مأخذ: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۳

که براساس نتایج بدست آمده در جداول بالا می‌توان بیان نمود که در بین عوامل مطالعه شده از دید کارکنان اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان خراسان شمالی شفافیت و اجرای صحیح قوانین و مقررات با ضریب اهمیت ۰/۰۶۱۰ بیشترین میزان تاثیر را در ارتقای بهره‌وری کارکنان دارا می‌باشد

جدول ۱۳- عوامل افزایش مهارتی و هدایت عملکرد کارکنان موثر بر ارتقاء بهره‌وری کارکنان

اولویت	ضریب اهمیت	افزایش مهارتی و هدایت عملکرد کارکنان
۳	۰/۰۲۸۲	۱ بررسی درباره کارهای سازمان و حذف کارهای زائد
۸	۰/۰۰۲۳	۲ جویا شدن نظرات کارکنان در ارتباط با نیازهای آموزشی
۲	۰/۰۳۳۳	۳ اصلاح و بازنگری در فرایندهای موجود
۴	۰/۰۲۳۹	۴ برنامه‌ریزی آموزش مستمر کارکنان و مدیران
۷	۰/۰۰۷۳	۵ طراحی دستگاه‌ها و امکانات ابزاری مناسب
۵	۰/۰۲۲۷	۶ داشتن روحیه کار تیمی برای کسب مهارت‌های لازم
۹	۰/۰۰۰۹	۷ ارتباط رشته تحصیلی با شغل
۶	۰/۰۱۱۹	۸ پابندی کارکنان به فراگیری آموزش‌های ضمن خدمت و

		کوتاه‌مدت	
۹	اطلاع یافتن کارکنان از ارزیابی عملکردشان	۰/۰۴۳۰	۱

مأخذ: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۳

که براساس نتایج بدست آمده در جداول بالا می‌توان بیان نمود که در بین عوامل مطالعه شده از دید کارکنان اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان خراسان شمالی اطلاع یافتن کارکنان از ارزیابی عملکردشان با ضریب اهمیت $۰/۰۴۳۰$ بیشترین میزان تاثیر را در ارتقای بهره‌وری کارکنان دارا می‌باشد

نتایج تحقیق

فرضیه اصلی تحقیق:

«به نظر می‌رسد عوامل اقتصادی بیشترین تاثیر را بر ارتقاء بهره‌وری کارکنان اداره کل تعاون، کار و

رفاه اجتماعی استان خراسان شمالی دارا می‌باشد»

همانطور که در قبلاً توضیح داده شد برای شناسایی عوامل موثر بر ارتقاء بهره‌وری کارکنان ابتدا به بررسی کتب، مقالات، و پایان‌نامه‌های مرتبط و مصاحبه با کارشناسان و افراد خبره پرداختیم و عوامل مرتبط با پژوهش را استخراج کردیم که در مجموع ۴۸ معیار کلی شناسایی شد. سپس در قالب پرسش‌نامه‌ای، این عوامل را در چهار دسته کلی «**عوامل سازمانی - مدیریتی، عوامل اقتصادی، عوامل فردی-اجتماعی و عوامل افزایش مهارتی و هدایت عملکرد**» طبقه‌بندی کرده و در اختیار کارشناسان قرار دادیم و عوامل بی‌اهمیت بر ارتقاء بهره‌وری کارکنان از دیدگاه کارکنان اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان خراسان شمالی حذف شد و اگر عاملی پیشنهاد داده شد به عوامل مذکور اضافه شد که در مجموع ۴۳ عامل شناسایی و استخراج گردید

که براساس نتایج بدست آمده می‌توان بیان نمود که در بین عوامل مطالعه شده از دید کارکنان اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان خراسان شمالی عوامل اقتصادی با ضریب اهمیت $۰/۳۴۶$ بیشترین میزان تاثیر را در ارتقای بهره‌وری کارکنان دارا می‌باشد. عوامل سازمانی - مدیریتی با ضریب $۰/۲۵۶$ در رتبه دوم اهمیت، عوامل افزایش مهارتی و هدایت عملکرد کارکنان با ضریب $۰/۲۴۴$ در رتبه سوم و عوامل فردی - اجتماعی با ضریب $۰/۱۵۲$ در رتبه آخر اهمیت قرار گرفته‌اند لذا فرضیه پژوهش مورد تائید قرار می‌گیرد.

که نتایج این تحقیق با مطالعات صورت گرفته توسط رضایی درزی و همکاران (۱۴۰۱)، هراتی مختاری و همکارش (۱۴۰۰)، دباغ و همکارانش (۱۳۹۹)، فیلی و همکارانش (۱۳۹۹)، مطلبی و ریحانی (۱۳۹۸)، دانیالی ده حوض و همکارانش (۱۳۹۹) همپوشانی دارد.

پیشنهادهای تحقیق

با توجه به نتایج بدست آمده در فصل یافته‌های پژوهش می‌توان پیشنهادات خود را بر مبنای آن‌ها به شرح زیر ارائه کرد:

پیشنهادهای مربوط به متغیرهای عوامل فردی - اجتماعی:

۱- **افزایش آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان:** بر اساس نتایج ارزیابی عملکرد، موجب توسعه مهارت‌ها و دانش کارکنان و در نتیجه ارتقاء بهره‌وری خواهد شد.

۲- **انتخاب و انتصاب مدیران بر مبنای شایسته‌سالاری:** این انتخاب‌ها باید از بین کارمندان باتجربه و متخصص سازمان انجام گیرد تا انگیزه کاری و وجدان کاری کارکنان را به میزان قابل توجهی افزایش دهد.

۳- **ارائه شرح وظایف واضح به کارکنان:** این کار منجر به حذف موازی کاری‌ها، شفافیت در نقش‌ها و اصلاح روش‌ها و فرآیندهای کاری خواهد شد.

پیشنهادهای مربوط به متغیرهای عوامل سازمانی - مدیریتی:

۱- **تجدید ساختار اداره کل کار، تعاون و رفاه اجتماعی:** این اقدام به منظور حذف یا ادغام واحدهایی که وظایف مشابه دارند، با هدف کاهش هزینه‌ها، وحدت رویه در شرح وظایف و استفاده بهینه از منابع انسانی صورت می‌گیرد.

۲- **تدوین برنامه جامع بهره‌وری در سازمان:** این برنامه باید بر اساس بخشنامه‌های ابلاغی باشد که به اجرا و سنجش برنامه‌های بهره‌وری منجر خواهد شد.

پیشنهادهای مربوط به متغیرهای عوامل اقتصادی

۱- **تنظیم حقوق و مزایای کارکنان:** این تنظیم باید با توجه به بازخورد عملکرد، دشواری، حساسیت و پیچیدگی کارها انجام شود تا انگیزه و رقابت را تقویت کرده و به افزایش بهره‌وری سازمانی منجر شود.

۲- **اعطای مزایا و امکانات رفاهی:** این اقدامات باید به منظور تشویق و افزایش رضایتمندی و انگیزه کارکنان پیاده‌سازی شود.

۳- **توجه به ارتباط منطقی میان سیستم حقوق و پاداش و حجم کاری کارکنان:** این توجه می‌تواند حس عدالت در شرایط کاری را تقویت کرده و بهبود عملکرد کارکنان را به همراه داشته باشد.

پیشنهادهای مربوط به متغیرهای عوامل افزایش مهارتی و هدایت عملکردی کارکنان:

۱- **طراحی مناسب محیط کار و ایجاد شرایط فیزیکی مطلوب:** این اقدامات به بهبود عملکرد کارکنان خواهد انجامید.

۲- **کاهش استرس‌های شغلی:** با اتخاذ برنامه‌ها و تصمیمات مناسب، آرامش در محیط کاری ایجاد شده و در نتیجه عملکرد کارکنان بهبود خواهد یافت.

راهکارهای تحقیق

- ۱- به منظور جلوگیری از روزمرگی و تضمین قابلیت دستیابی، اهداف و برنامه‌های سازمان باید به سه دسته بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت تقسیم‌بندی شوند. این اهداف باید به صورت شفاف و جامع برای تمامی کارکنان تبیین گردند تا درک و مشارکت آنها در تحقق این اهداف ارتقاء یابد.
- ۲- برای ارتقاء انگیزه و رضایت شغلی کارکنان، ضرورت دارد موارد زیر لحاظ شود:
 - الف) تطابق شغلی: کارکنان بر اساس سوابق تحصیلی، تجربیات و علائق شخصی در مشاغل مناسب به کارگمارده شوند.
 - ب) نظام پرداخت: در ساختار پرداخت حقوق و مزایا، باید وزن بیشتری به عملکرد کارکنان اختصاص یابد تا موجب تحرک و رقابت مثبت گردند.
 - ج) نظام تشویق و تنبیه: توجه قابل توجهی به مکانیزم‌های تشویق و تنبیه انجام گیرد تا تلاش و عملکرد کارکنان به شکل مناسبی جبران شود.
- ۳- وظایف بخش‌ها و افراد باید به تناسب شرایط، به‌روز شده و به صورت واضح تبیین گردند. این اقدام به منظور جلوگیری از تداخل وظایف و افزایش شفافیت در حدود مسئولیت‌ها و اختیارات کارکنان است.
- ۴- توسعه خدمات روحی و رفاهی برای کلیه کارکنان باید به گونه‌ای انجام گیرد که دغدغه‌های اولیه آنان را به حداقل برساند. سطح خدمات ارائه‌شده باید بر اساس ارزیابی عملکرد و نیازهای مادی و معنوی کارکنان تنظیم گردد.
- ۵- قوانین و مقررات مرتبط با دوران بازنشستگی باید به گونه‌ای طراحی شوند که کارکنان شاغل، تصویری مثبت و روشن از آینده بازنشستگی خود داشته باشند. این قانون باید شامل خدمات ارائه‌شده به بازنشستگان و نگرش مثبت به آنان باشد.
- ۶- در روند گزینش کارکنان، توجه ویژه‌ای به روحیه انقلابی و پایبندی به اعتقادات مذهبی لازم است. به علاوه، با اجرای دوره‌های آموزشی، برنامه‌های مذهبی و انقلابی، و الگو بودن مدیران در رعایت مسائل دینی، باید زمینه‌های تعمیق این روحیه در کارکنان فراهم شود.
- ۷- برگزاری دوره‌های آموزشی و تقدیر از کارکنان وظیفه‌شناس به منظور اعتبار بخشی به ایشان، می‌تواند منجر به ارتقاء وجدان کاری در سازمان گردد. با این اقدام، کارکنان ترغیب به افزایش تعهد و عملکرد بالاتر خواهند شد.
- ۸- باید دانش و مهارت‌های کارکنان به طور مرتب ارزیابی شود تا نیازهای آموزشی و مهارتی آنها به طور دقیق شناسایی گردد. با ارائه دوره‌های آموزشی مناسب، ظرفیت‌های دانشی و مهارتی کارکنان تقویت و به‌روز خواهد شد.

منابع و مآخذ

- اردلان، فیلی. امیر، خداداد. روانگرد، رامین (۱۳۹۹). اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان بیمارستان از دیدگاه مدیران بیمارستان با استفاده از آزمون تصمیم‌گیری یکپارچه و ارزیابی آزمایشگاه و فرآیند شبکه تحلیلی مجله علوم پزشکی، شماره ۱: ۳(۲)، صص ۱۴۰-۱۴۷.
- افروز نیا، علی و توکلی، عمید. (۱۳۹۵). بررسی تطبیقی بهره‌وری نیروی کار در ایران. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). سال هشتم. شماره ۴، صص ۱۰۵-۱۲.
- امام‌جمعه، طیه. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های آموزش و پرورش شهر تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه الزهرا.
- بردبار غلامرضا. (۱۳۹۸) عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی با استفاده از تکنیکهای تصمیمگیری چند معیاره مطالعه موردی: کارکنان بیمارستان شهید صدوقی یزد. فصلنامه مدیریت سلامت، ۱۶(۵۱).
- تفضلی، احمد (۱۳۹۸). بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی با استفاده از مدل BSC، مجله مدیریت بهره‌وری، دوره ۷، شماره ۴.
- حسینی، کدخدایی س، طولابی م. ۱۳۹۵. شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی با استفاده از تکنیک ANP. مجله مدیریت بهره‌وری. سال دهم. شماره ۳۷. صص ۲۹-۵.
- حکیمی پور، ابوالقاسم (۱۳۹۳). نقدی بر بهره‌وری، مدیریت دولتی، شماره ۲۶ و ۲۷.
- دانیالی ده حوض، محمود. علامه، سیدمحسن. منصوری، حسین. (۱۳۹۹) بررسی و شناخت عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی و تعیین اولویت آنها در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایزه، مجله مدیریت بهره‌وری، سال هفتم، شماره ۲۷- زمستان ۱۳۹۵، صص ۵۱-۸۰.
- دباغ، رحیم. رئیسی، دیبا. خاتلوی، صانع علی. (۱۳۹۹). بررسی تاثیرگذاری و تاثیرپذیری عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی با روشهای تصمیم‌گیری چند معیاره (مورد مطالعه شرکت توزیع برق آذربایجان شرقی)، فصلنامه اقتصاد دفاع، دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی - گروه منابع و اقتصاد دفاع، سال چهارم، شماره یازدهم، بهار ۱۳۹۸، صص ۴۳-۷۱.
- رضایی درزی کریم، میرزایی علی، قاسم بگلو علی. (۱۴۰۱) شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی در بندر چابهار. مجله علوم انسانی و مدیریت دریا،
- سجادی پارسا ج، جوانمردی محمد، طهمک (۱۳۹۷). «رديابی و مرتب‌سازی سلسله مراتب نیاز کارکنان اداره کل بندر و دریانوردی هرمزگان» (فارسی)؛ ۱۵ (۴): ۳۳-۵۵.

- سراجی، رویا؛ شاوون، امین. (۱۳۹۵). **شناسایی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمانها**. دومین همایش بین‌المللی مدیریت، اقتصاد و توسعه
- شجاعی، سیدسعید؛ جمالی، غلامرضا و منطقی، نیک‌زاد (۱۳۹۵). **شناسایی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی**، فصلنامه رشد، دوره ۸، شماره ۲.
- طالب‌زاده علی. (۱۳۹۵). **عوامل بهره‌وری منابع انسانی در مدیریت سازمانی**. کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت، خرداد ۱۳۹۵، تهران، ۹. صص ۸۸-۱۱۰.
- نیری، نیما. نظری، علی.، صلصالی، محم.، و احمدی، فریبرز. (۱۳۹۳). **بررسی کارایی دیدگاه پرستاران بالینی و موانع و عوامل آن: پژوهش کیفی**. یافته، ۷.
- هرسی، پال و بلانچارد، کنت، ۱۳۸۷، **مدیریت رفتار سازمانی**، ترجمه قاسم کییری، انتشارات جهاد دانشگاهی تهران، چاپ ششم.

Adelman, I. (2017). Income Distribution & Development. Handbook of Development Economic, Eds: H.Chenery & T.N. Srinivasan, Elsevier Science Publishers and Rocio PovedaBautista 2008, Farmland appraisal based on the analytic network Process, Journal of Global Optimization, Vol. 42, pp.143-155.

DellaCrosse, M., Mahan, K., & Hull, T. D. (2018). The Effect of Messaging Therapy for Depression and Anxiety on Employee Productivity. Journal of Technology in Behavioral Science, 1-5.

Delmas, M. A., & Pekovic, S. (2018). Organizational configurations for sustainability and employee productivity: A qualitative comparative analysis approach. Business & Society, 57 (1), 216-152.

Fraumeni, Barbara M.(2020) "Human capital productivity." Productivity Dynamics in Emerging and Industrialized Countries. Routledge. 174-187.

Garcia-Melon, Monica, Javier Ferris-Onate, Jeronimo Aznar-Bellver , Pablo Aragonés-Beltran,

Karagiannis, G., & Lovell, C. K. (2016). Productivity measurement in radial DEA models with a single constant input. European Journal of Operational Research, 251 (1), 323-328

Lisi D, Malo MA. The Impact of Temporary Employment on Productivity. Journal for Labour Market Res. 2017;50(1):91-112.

Maida, M. T., Riyanto, S., & Ali, H. (2017). Effect of Job Satisfaction and Leadership Style towards Employee Productivity at PT. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967. Saudi Journal of Business and Management Studies (SJBMS). www. scholarsmepub. com/sjbms, ISSN, 2415-6563

Parrotta, P., Pozzoli, D., & Pytlikova, M. (2015). Does labor diversity affect firm productivity? IZA Discussion Papers, No. 6973. Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn

Philip, A. A. (2017). The Impact of Human Resources Development on Workers Productivity in Federal Polytechnic Idah, Kogi State Nigeria. Curr Trends Biomedical Eng & Biosci . Volume 8, Issue 2

PovedaBautista 2008, Farmland appraisal based on the analytic network Process, Journal of Global Optimization, Vol. 42, pp.143-155.

Rohan, S. Madhumita, M (2012), Impact of Training Practices on Employee Productivity: A Comparative Study, Interscience Management Review Volume-2

Saaty, T. L. (1999), "Fundamentals of the Analytic Network Process", Proceedings of ISAHP 1999, Kobe, Japan.

Stewart, A, Bray, M, Macneil, J and Oxenbridge, S (2014), Promoting Cooperative and Productive Workplace Relations: Exploring the Fair Work Commission's New Role' 27 Australian Journal of Labour Law 258.

Taylor, B. (2015). The Relationship Between Training and Firm Performance: a Literature Review, Research and Practice in Human Resource Management. Vol. 18, No. 1