

## طراحی مدل بهره‌وری منابع انسانی با اهداف سازمانی با تأکید بر عوامل فردی و سازمانی

بهادر چنگیزی<sup>۱</sup>، مژگان امیریان‌زاده<sup>۲\*</sup>، مسلم صالحی<sup>۳</sup>، رضا زارعی<sup>۴</sup>

۱- دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.

۲- استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.

۳- استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.

۴- استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.

### چکیده

سازمانها توسط نیروی انسانی خود تجهیز شده و توسط همین نیروهای انسانی؛ اهداف تنظیم شده، قابل دستیابی خواهد بود. از اینرو منابع انسانی سازمان، نیازمند توجه و توسعه بیشتری میباشند چرا که منابع انسانی به تنهایی نمیتواند موجبات افزایش کارایی و بهره‌وری را فراهم آورند. پژوهش در دو مرحله صورت گرفت. در مرحله اول که به روش کیفی انجام شده است. ۱۸ مصاحبه با خبرگان انجام شد. سپس دادهها با روش تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و بر اساس این مرحله و ادبیات موضوع مدل پژوهش طراحی شد و پس از آن پرسشنامه‌ای شامل اساس طیف لیکرت و شامل ابعاد فردی، سازمانی و اهداف بهره‌وری سازمانی تنظیم گردید. در مرحله دوم ۳۳۷ پرسشنامه به روش هدفمند در بین کارکنان شرکت ملی گاز ایران توزیع شده بود، با استفاده از نرم افزار SPSS و Smart PLS و انجام آزمون همبستگی و اجرای معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفت. بر اساس یافته‌های پژوهش بُعد فردی و بُعد سازمانی رابطه مثبت و معناداری با بهره‌وری دارند. بنابراین برای دستیابی به اهداف سازمانی باید عملکرد فردی و عملکرد سازمانی مورد توجه بیشتر قرار گیرد. بر اساس نتایج پژوهش پیشنهادهایی در دو بخش اجرایی و پژوهشی ارائه شد. نتایج پژوهش، دانش ما را در زمینه عوامل فردی و عوامل سازمانی و اهداف سازمانی افزایش می‌دهد. بررسی مدل پژوهش در سازمانها و بخش‌های دیگر با جامعه آماری متفاوت به پژوهشگران بعدی پیشنهاد می‌شود. محدود بودن جامعه آماری به شرکت ملی گاز ایران از محدودیت‌های پژوهش است که از قابلیت تعمیم پذیری آن می‌کاهد.

**واژه‌های کلیدی:** بهره‌وری منابع انسانی، عوامل فردی، سازمانی، شرکت ملی گاز.

## مقدمه و بیان مساله

شرکت ملی گاز یکی از چهار شرکت اصلی صنعت نفت ایران می‌باشد. ایران دومین ذخایر گاز دنیا را دارا می‌باشد. در حال حاضر بیش از ۷۰ درصد سبد انرژی کشور (صنایع، نیروگاه‌ها، منازل مسکونی-تجاری) را گاز تشکیل می‌دهد. شرکت ملی گاز ایران در حال حاضر حدود ۵۰ هزار پرسنل دارد (برگرفته از سایت روابط عمومی شرکت ملی گاز ایران، ۱۳۹۶). اهداف مهم شرکت ملی گاز ایران در دو بخش ملی و بین‌المللی اصل رسیدن به حداکثر بهره‌وری است. در همین راستا و براساس سند چشم‌انداز، دو هدف عمده شرکت ملی گاز ایران قرار گرفتن در رتبه سوم تولیدکنندگان جهانی گاز طبیعی از ۱ درصد به سهمی معادل ۱۰-۸ درصد از تجارت جهانی و کسب رتبه اول در فناوری گاز در منطقه تعریف شده است. از آنجا که نیروی انسانی شاغل در سازمان‌ها نقش مهم و حساسی را در ایجاد مزیت رقابتی ایفا می‌نمایند، باید بدنبال راهکارهایی برای افزایش بهره‌وری آنان برآییم. نیروی انسانی، اهرم اصلی در افزایش و کاهش بهره‌وری سازمان‌ها می‌باشد (برادران و همکاران، ۱۳۹۴). همه سازمان‌ها و صنایع با چالش‌های متعددی در ارتقاء بهره‌وری مواجه هستند که ناشی از تحولاتی است که در حوزه‌های فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی ایجاد شده است. ابداعات تکنولوژیکی، دانشی شدن سازمان‌ها، جهانی شدن، تنوع و تعدد فرهنگی از مهم‌ترین تحولاتی است که عملکرد و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌ها و صنایع را با تردید مواجه ساخته است (عالی و همکار، ۱۳۹۲). آنچه موجبات بقاء سازمانها را فراهم می‌آورد رعایت اصول و شیوه‌های صحیح انجام کارها است که سازمانها در محیط رقابتی محکوم به تمرکز و اجرای بهره‌وری می‌باشند. بهره‌وری از دو عبارت کارآیی به معنای درست انجام دادن کار و اثر بخشی به معنای انجام کارهای درست مشتق شده است. شاید نتوان برای رسیدن به بهره‌وری میزان و سقف مشخصی را در نظر گرفت ولیکن آنچه در این میان برای ما اهمیت دارد رسیدن به نقطه بهینگی در انجام امورات و وظایف سازمانی است. منابع انسانی مهمترین منابعی هستند که مدیران با استفاده از آنها می‌توانند در جهت دستیابی به اهداف سازمان کوشش کنند. آنچه مسلم است در این میان نقش مدیران حساستر از سایر افراد سازمانی است و شاید در چنین شرایطی مهمترین مسئولیتی که بر عهده مدیر قرار دارد انطباق مجموعه تحت مدیریت خود با تحولات محیطی و بهبود بهره‌وری آن در جهت تامین رضایت و انتظارات شهروندان است. هر مدیر دولتی علاقمند است مجموعهای از علوم و فنون را به بهترین وجه به کار گیرد تا سازمان را اداره کند و تمامی عوامل از جمله انسان، سرمایه، اطلاعات و... را در راستای اهداف سازمان که همانا ارایه خدمات با کیفیت و پاسخگویی به نیازهای شهروندان است، سازماندهی و هدایت کند. ولی این مدیران در خلا عمل نمیکنند و با فشارها و محدودیتهای مختلفی مواجه هستند که آنها را در هدایت سازمان و بهبود بهره‌وری با دشواری‌هایی مواجه میکند. با این حال، مدیران توانمند میتوانند با اتخاذ تدابیری تهدیدهای ناشی از تحولات و فشارهای محیطی و محدودیتهای ساختاری را به حداقل رسانده و عملکرد و بهره‌وری مجموعه تحت مدیریت خود را بهبود بخشند. بهره‌وری یک مقوله مهم در زندگی انفرادی و اجتماعی ماست. مفهوم بهره‌وری در خلال قرون گذشته و بویژه در طی دهه‌های اخیر تحولات زیادی یافته و در حال حاضر به عنوان یک شاخص که بیانگر سطح زندگی فردی سازمانی ملی است مورد توجه همه محققین قرار گرفته است. در سطح سازمان بهره‌وری یک شاخص برای تعیین موفقیت یا ناکامی است. در این سطح بهره‌وری مفهومی است فراگیر که مفاهیم جزئی‌تری مثل افزایش کمیت محصولات، بهبود کیفیت محصولات، کاهش هزینه تولید، محصول، رضایت‌مندی کارکنان، مشتریان و

سهامداران و ... را در بطن خود دارد. در میان منابع و عوامل مختلف تولید که محصول هر سازمان اعم از کالا یا خدمت از تعامل و تلفیق آنها تحصیل می‌شود، نیروی انسانی از ویژگی خاصی برخوردار است، چرا که ظرفیت زایش عواملی از قبیل سرمایه، مواد، زمان و اطلاعات به‌رحال محدود است، اما تاکنون، حداقل از دیدگاه نظری، هیچ حد و مرزی برای بهبود بهره‌وری نیروی انسانی ادعا نشده است. به همین دلیل سازمانهایی که به بهره‌وری به عنوان یک فرآیند مداوم و مستمر می‌نگرند و افق زمانی مشخصی را به عنوان پایان فعالیت‌های بهبود بهره‌وری در نظر نمی‌گیرند، ناچارند که سهم اصلی را در این فرآیند به نیروی انسانی بدهند و از طریق توجه به این عامل استراتژیک، موفقیت سازمانشان را در تحقق سطوح بالاتر بهره‌وری تضمین نمایند.

### بهره‌وری نیروی انسانی

کارکنان سرمایه‌های با ارزش هر سازمان می‌باشند. دستیابی به هدف‌های هر سازمان در گرو مدیریت درست این منابع با ارزش است. نیروی کار عامل مهم و مؤثر در بهره‌وری است؛ چرا که اگر انسان با انگیزه و توانمند باشد، می‌تواند سایر منابع را به نحو احسن و مطلوب به کار گیرد و انواع بهره‌وری را محقق سازد (رجبی فرجاد و همکاران، ۱۳۹۶). از مسائل کلیدی در اکثر سازمان‌ها نیاز به بهبود بهره‌وری کارکنان می‌باشد. بهره‌وری کارکنان به معنی ارزیابی اثربخشی و کارایی یک کارگر یا کارگروهی از کارگران می‌باشد. در وضعیت واقعی، بهره‌وری جزئی از سازمان است که به طور مستقیم بر سود و عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد. بهره‌وری نیروی کار ممکن است حاصل خروجی کار کارگر در یک مدت زمان خاص ارزیابی شود. به طور معمول بهره‌وری نیروی کار از طریق نسبت ستاده به داده در یک دوره زمانی مشابه اندازه‌گیری می‌شود یا هم‌چنین می‌تواند با توجه به میزانی که یک کارمند در زمان معین به ارائه خدمات می‌پردازد اندازه‌گیری شود (شارما، ۲۰۱۴). بهره‌وری نیروی انسانی یعنی به حداکثر رساندن استفاده از منابع نیروی انسانی به طریق علمی به منظور کاهش هزینه‌ها و رضایت کارکنان، مدیران و مصرف‌کنندگان و نیز یعنی حداکثر استفاده مناسب از نیروی انسانی به منظور حرکت در جهت اهداف سازمان با کمترین زمان و حداقل هزینه. به عبارت دیگر، به دست آوردن حداکثر سود ممکن از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات، زمان و مکان (رجبی فرجاد و همکاران، ۱۳۹۶). موقعیت یک سازمان به طور عمده به بهره‌وری نیروی کار خود وابسته است. بنابراین بهره‌وری کارکنان از اهداف مهم کسب و کار می‌باشد (شارما، ۲۰۱۴).

در اینجا به تعدادی از تعاریف بهره‌وری نیروی انسانی که توسط اندیشمندان مختلف مطرح شده است اشاره می‌شود: متیس و جکسون (۲۰۰۰) نشان دادند که بهره‌وری نیروی انسانی را می‌توان بر اساس کمیت و کیفیت کار انجام شده با در نظر گرفتن هزینه منابع ارزیابی کرد. فریرا و پلیس (۲۰۰۹) بهره‌وری نیروی انسانی را چنین تعریف کرده‌اند که بهره‌وری زمانی است که نیروی کار، زمان خود را با توجه به وظایف شغلی خود صرف می‌کند. سلطانا و همکاران (۲۰۱۲) بهره‌وری نیروی کار را به عنوان رسیدن و دستیابی به وظایف خاص با توجه به استانداردهای از پیش تعیین شده با سرعت، دقت، کامل و حداقل هزینه تعریف کرده‌اند. کین (۲۰۱۲) نشان داد که افزایش بهره‌وری نیروی انسانی می‌تواند به نتایج مطلوبی مانند مزیت رقابتی، حفظ نتایج استراتژیک و مالی و دستیابی به اهداف سازمانی منجر شود.

نودجو و همکاران (۲۰۱۵) بهره‌وری کارکنان را به معنای تعهد عاطفی و فکری کارکنان به سازمان خود در دستیابی به موفقیت تعریف کرده‌اند.

### پیشینه تحقیق

جلیلی و همکاران (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان "تحلیل بهره‌وری نیروی انسانی در بخش صنعت با رویکرد اقتصاد مقاومتی انجام دادند. جامعه آماری مورد تحقیق کارکنان شاغل شهرک‌های صنعتی استان کردستان و در طبقات مختلف شغلی می‌باشند که تعداد کارکنان شاغل در سازمان ۳۰۰ نفر می‌باشند. در این تحقیق از شیوه نمونه‌گیری تصادفی استفاده شد. حجم نمونه تعداد ۱۷۰ نفر از افراد جامعه آماری می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از نرم افزار SPSS استفاده شد. یافته‌ها حاکی از این است که بین مولفه‌های اقتصاد مقاومتی، نوآوری و شکوفایی، اصلاح الگوی مصرف، کار جهادگونه، حمایت از تولید داخلی و عوامل تولید داخلی و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. خدابخش‌زاده و همکاران (۱۳۹۴) پژوهشی تحت عنوان "بررسی عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی؛ موانع و راهکارها (مطالعه موردی: حوزه معاونت آموزشی دانشگاه علوم پزشکی بم) انجام دادند. برای آزمون فرضیه‌های تحقیق، اطلاعات مورد نیاز از طریق پرسشنامه، توسط یک نمونه ۹۹ نفری از کل جامعه آماری به روش نمونه‌گیری تصادفی گردآوری شده است. نتایج حاصل از تحقیق نشان می‌دهد: در میان پنج مولفه‌ی موثر بر بهره‌وری منابع انسانی، عوامل مربوط به شیوه‌ی و سبک رهبری بیشترین اهمیت را و عوامل مربوط محیط و فضای فیزیکی کمترین اهمیت را در ارتقای بهره‌وری مدیران و کارکنان داشت. بر اساس یافته‌های این بررسی فقدان نگرش مناسب افراد به موضوع بهره‌وری و عدم ارائه آموزش‌های کاربردی و مناسب جهت ارتقای بهره‌وری مهم‌ترین موانع بهره‌وری منابع انسانی شناخته شد. در این رده‌بندی، نوع مدیریت و نگرش نامناسب مسؤولان و مدیران دانشگاه اولویت سوم، سیستم‌های نامناسب و ناعادلانه ارزیابی و پاداش در دانشگاه اولویت چهارم، نامناسب بودن محیط و فضای فیزیکی کار در دانشگاه اولویت پنجم، فرهنگ سازمانی نامطلوب برای توجه به موضوع بهره‌وری اولویت ششم و کاغذ بازی بالا و بزرگ بودن اندازه دانشگاه در اولویت آخر قرار داشت. نبی‌اله و همکاران (۲۰۱۵) پژوهشی تحت عنوان "بهره‌وری و موانع آن در بیمارستان‌های خصوصی: مورد مطالعه ایران" انجام دادند. در این مطالعه بین‌بخشی تغییرات بهره‌وری مجموع عوامل بیمارستان‌های مرتبط با دانشگاه علوم پزشکی تهران بر اساس شاخص مالم کوئیست در طول دوره سال‌های ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۴ مورد سنجش قرار گرفتند. برای تخمین مجموع تغییرات بهره‌وری با استفاده از روش تحلیل پوشش داده فرض‌های مبتنی بر درون داد و بازده متغیر به مقیاس به کار گرفته شدند. نتایج تحقیق نشان داد ارزش میانگین تغییرات بهره‌وری کل برابر با ۱/۰۱۳ بود. یعنی در طول دوره مطالعه بهره‌وری یک کاهش ۱/۳٪ را تجربه کرد. تغییرات اثربخشی مقیاس، اثربخشی مدیریتی و اثربخشی فنی به عنوان عوامل موثر بر کاهش بهره‌وری رتبه‌بندی شدند. تغییرات اثربخش فنی نسبت به سایر عوامل بیشترین تاثیر را بر کاهش بهره‌وری داشت. از این رو نداشتن دانش پرسنل بیمارستان درباره به کارگیری مناسب فن‌آوری در درمان بیمار اصلی‌ترین عامل است که منجر به کاهش بهره‌وری می‌شود که از تغییرات فن‌آوری در بیمارستان‌های مورد مطالعه حاصل می‌شود. در نتیجه برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارکنان به منظور آموزش استفاده مناسب از فن‌آوری در تشخیص‌ها و مراقبت از بیمار می‌تواند مفید باشد. حکاک و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی

تحت "بررسی تاثیر هوش عاطفی بر روی عوامل اجتماعی-ذهنی بهره‌وری نیروی انسانی" با بررسی ۲۴۸ نفر از کارکنان بانک ملت در دو منطقه استان تهران بیان می‌دارد که داشتن هوش عاطفی که از ویژگی‌های شخصیتی است بر عوامل اجتماعی-ذهنی (رضایت شغلی، ارتباط خوب، امنیت شغلی و محیط دوستانه) بهره‌وری نیروی انسانی تاثیر مثبت دارد. هوش عاطفی شامل مهارت‌های درونی-شخصی، مهارت‌های درونی-فردی، کنترل استرس، توانایی تطابق و سازگاری و حالت و احساس کلی می‌باشد. و مدیران منابع انسانی سازمان‌ها باید در هنگام استخدام کارکنان تازه وارد به این مهم توجهی ویژه داشته باشند. جورج ناثوم (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت "عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی کار در پروژه‌های ساختمانی: بر پایه مرور ادبیات تحقیق" با مطالعه ادبیات تحقیق و بررسی پرسشنامه‌های توزیع شده در بین مدیران صنعت ساخت‌وساز ۴۶ عامل را که در افزایش یا کاهش بهره‌وری نیروی انسانی تاثیر دارند، مورد بررسی و اندازه‌گیری قرار داد. وی نشان داد که از جمله عوامل موثر بر افزایش می‌توان به همکاری گروهی، ساختار پروژه و اختیار و مسئولیت ناشی از آن، دسترسی به کارگران ماهر، شفافیت وظایف، تکنولوژی‌های ساخت‌وساز و روش‌ها، و ... اشاره کرد. عواملی مانند تاخیر و دوباره‌کاری، برنامه‌ریزی ضعیف فعالیت‌های پروژه‌ها، تعارض در باورها و اعتقادات اعضای پروژه، تجهیزات ناکافی و ... در کاهش بهره‌وری نیروی انسانی تاثیر دارند. کاوارا (۲۰۱۴) در پژوهشی تحت "تاثیر سیستم پاداش روی بهره‌وری کارمندان در شرق آفریقا" بیان می‌کند عواملی که باعث بهره‌وری ضعیف کارکنان می‌شود، شامل آموزش بی‌اثر در سازمان، عدم وجود استانداردهای عملکرد به صورت مدون، برنامه‌ریزی ضعیف و انگیزه پایین کارکنان، تغییرات مکرر در سازمان، جو نامطلوب محیط کار، ارتباطات ناکافی و غیر موثر در سازمان و توصیفی غیر مدون و نانوشته از اهداف سازمانی است.

آزاده و زرین (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان "یک چارچوب هوشمند برای ارزیابی و تجزیه و تحلیل بهره‌وری نیروی انسانی با توجه به عوامل انگیزشی، HSE و چشم‌انداز ارگونومیک" نشان دادند که مهندسی انعطاف‌پذیر، عوامل انگیزشی در محیط کار و سلامتی، امنیت، محیط و ارگونومی از عوامل موثر بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان می‌باشد. و میزان تاثیر این عوامل بر کارایی و اثربخشی کارکنان یک کارخانه گیاه پتروشیمی در ایران بررسی شد که تاثیر همه عوامل تایید شد. عالی و بافنده (۱۳۹۲) پژوهشی تحت عنوان "بررسی موانع ارتقای بهره‌وری در بخش دولتی" انجام دادند. آن‌ها پس از مطالعه مبانی نظری و مصاحبه با مدیران با سابقه بخش دولتی در استان آذربایجان شرقی، ۲۸ مورد بعنوان موانع بهبود بهره‌وری بخش دولتی شناسایی کردند که بر اساس مطالعات آمونز تحت سه دسته موانع محیطی، سازمانی و فردی طبقه‌بندی شد و دیدگاه مدیران بخش دولتی استان نسبت به میزان تاثیرگذاری هر یک از آن‌ها در بهره‌وری از طریق پرسشنامه مورد پرسش واقع شد. نتایج تحقیق نشان داد که بخش دولتی کشور با موانع متعددی در ارتقای بهره‌وری مواجه است که بخش عمده آن به ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و مهارت‌های رهبری مدیران دولتی مربوط می‌شود و بخش دیگر آن به مشکلات درون سازمانی و محیطی از قبیل فقدان سیستم مناسب ارزیابی عملکرد، محافظه‌کاری مفرط و گرایش به حفظ وضع موجود، نبود نظام مناسب پاسخگویی، عدم وجود سیستم مناسب حسابرسی هزینه، وجود فشارهای سیاسی تاثیرگذار بر تصمیم‌گیری، کم اهمیت بودن موضوع بهره‌وری در مقابل علایق سیاسی، کمبود کارکنان تحلیل‌گر، عدم وجود فشارهای رقابتی بازار و فرآیند بوروکراسی مربوط می‌شود. جمالی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی تحت عنوان "ریشه‌یابی و تحلیل موانع بهبود بهره‌وری نیروی انسانی با بهره‌گیری از

مدلسازی ساختار تفسیری "سعی کردند تا در یک مطالعه موردی، موانع بهبود بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران- منطقه بوشهر را شناسایی و مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند. در این راستا، با استفاده از مدلسازی ساختاری تفسیری، روابط میان موانع شناسایی، و بر مبنای روابط به دست آمده یک مدل ساختاری از موانع بهبود بهره‌وری نیروی انسانی ارائه گردید. رحمانی و همکار (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان "عوامل موثر در افزایش و کاهش بهره‌وری نیروی انسانی: مطالعه کیفی" بیان می‌کند که افزایش در بهره‌وری نیروی انسانی تابع یک علت نیست و معلول ترکیبی از عوامل مختلف می‌باشد. مهم‌ترین عوامل اثرگذار در کاهش بهره‌وری در درجه اول، نامتوازن بودن درآمد و هزینه و کار مورد انتظار از کارکنان است که مهم‌ترین عامل در انگیزش منابع انسانی است و دیگر عوامل شامل نا امنی شغلی، تبعیض بین کارکنان، استفاده نکردن از تخصص‌ها در رشته‌های مرتبط می‌باشد. دانیالی ده حوض و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش خود به "بررسی و شناخت عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی و تعیین اولویت آن‌ها در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه" پرداختند. در این پژوهش که با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی از میان کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه انجام گرفت، ۱۶۰ نفر به عنوان نمونه به روش نمونه‌گیری تصادفی-طبقه‌ای انتخاب شدند. یافته‌های پژوهش با استفاده از بکارگیری تکنیک‌های AHP، TOPSIS، MADM نشان دهنده‌ی آن بود که "عوامل ایجادکننده جو صمیمیت و همکاری" موثرترین عامل بر بهره‌وری کارکنان این جامعه می‌باشد. همچنین عوامل ساختاری و مدیریتی، عوامل مرتبط با شغل، عوامل فردی و عوامل فیزیکی و روانی به ترتیب در اولویت‌های بعدی هستند. هانسچ (۲۰۱۲) در پژوهش خود به بررسی عوامل موثر بر بهره‌وری کارکنان دولت پرداخت. جامعه این تحقیق را کارگران دولتی در ایالت متحده تشکیل می‌دادند که به صورت تصادفی ۵۰۰۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب و در تحقیق شرکت داده شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از یک پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که نگرش کارکنان را در زمینه عوامل موثر بر بهره‌وری در محل کارشان مورد بررسی قرار می‌داد. برای استخراج و تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی استفاده گردید. در نهایت نتایج نشان داد که کارمندان دولت عواملی از قبیل قدردانی از کار، استقلال در کار، کار تیمی، نظارت کم و مدیریت و بودجه کافی را از مهم‌ترین عوامل موثر بر بهره‌وری می‌دانستند. سو و حشمتی (۲۰۱۱) در یک بررسی رابطه‌ی بین بهره‌وری نیروی کار و توسعه منابع را در ۳۱ استان چین در بازه زمانی ۲۰۰۹-۲۰۰۰ با استفاده از روش LSDV مورد تجزیه و تحلیل قرار دادند. نتایج این تحقیق حاکی از آن است که سرمایه‌گذاری در دارایی‌های ثابت، بازده صنعت و متوسط سطح دستمزد نیروی کار اثر مثبت و معنی‌داری بر بهره‌وری نیروی کار و رشد آن دارد. آگری و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهشی به بررسی رابطه سرمایه انسانی و بهره‌وری نیروی کار در صنایع تولیدی شرق آفریقا با استفاده از روش GLS در بازه زمانی ۲۰۰۵-۲۰۰۲ پرداخته‌اند. نتایج آن نشان می‌دهد که نسبت نیروی کار ماهر و آموزش دیده اثر مثبت و معنی‌داری بر بهره‌وری نیروی کار در کشورهای اوگاندا، کنیا و تانزانیا داشته است. فیشر و همکاران (۲۰۰۹) اثرات سرمایه انسانی بر بهره‌وری نیروی کار را در اروپای غربی در بازه زمانی ۲۰۰۴-۱۹۹۵ با استفاده از روش حداقل مربعات مورد بررسی قرار دادند که نتایج آن نشان می‌دهد یک ارتباط مثبت و معنی‌داری بین سرمایه انسانی و رشد بهره‌وری نیروی کار وجود دارد. سیلوا و همکاران (۲۰۰۸) در پژوهشی با عنوان "تاثیر کارکردهای منابع انسانی بر بهره‌وری نیروی کار" مطالعه‌ای به صورت تصادفی بر روی شرکت‌های صنعتی بزرگ به نمایندگی از ۳ استان در سریلانکا انجام دادند. در این تحقیق که بررسی از

طریق پرسشنامه انجام شد، تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که از ۹ اقدامات مدیریت منابع انسانی انتخاب شده، ۶ مورد آن‌ها (برنامه‌ریزی منابع انسانی، تجزیه و تحلیل شغل، انتخاب و استخدام، آموزش، جبران خدمات، ارزیابی عملکرد) به طور قابل توجهی با بهره‌وری نیروی کار در ارتباط بودند و ۳ مورد از آن‌ها (ارتباطات صنعتی، نظم و انضباط، جهت‌گیری) همبستگی ضعیف با بهره‌وری نیروی کار داشتند. انصاری و سبزی (۱۳۸۸) پژوهشی تحت عنوان "اولویت‌بندی عوامل سازمانی موثر در ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در صنایع کوچک" در میان مدیران و غیرمدیران شاغل در واحدهای صنعتی واقع در شهرک‌های صنعتی استان تهران که در زمینه صنایع غذایی مشغول فعالیت بودند انجام دادند. در این تحقیق ابتدا عوامل موثر بر ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی از طریق مطالعه مدل‌های ارائه شده در این زمینه و مصاحبه با کارشناسان شناسایی شده سپس داده‌های حاصل از پرسشنامه با استفاده از نرم‌افزار SPSS مورد تحلیل قرار گرفت و عوامل موثر بر ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی اولویت بندی شده است و بهبود کیفیت زندگی، توانمندسازی کارکنان و نظام انگیزش کارکنان به عنوان عوامل موثر بر ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در نظر گرفته شدند. دهقان نیری و همکاران (۱۳۸۴) پژوهشی تحت عنوان "بررسی بهره‌وری از دیدگاه پرستاران بالین و عوامل و موانع ارزشیابی در آن: تحقیقی کیفی" انجام دادند. جهت جمع‌آوری اطلاعات از نمونه‌گیری هدفمند و مصاحبه‌های باز استفاده شد. داده‌ها از طریق تحلیل محتوا و به روش تحلیل مقایسه‌ای مداوم تجزیه و تحلیل شدند. تحلیل داده‌ها نشان داد پرستاران بهره‌وری را هم از جنبه کمی (کارایی) و هم از جنبه کیفی (اثربخشی) مورد توجه قرار می‌دهند؛ اما توجه غالب آنان بر اثربخش بودن مراقبتی است که به بیمار ارائه می‌دهند. همچنین از منظر آنان ارزشیابی موثر می‌تواند بهره‌وری پرستاران را ارتقا داده در حالی که موانع کنونی ارزشیابی محدودیت‌هایی را در ارتقا بهره‌وری تیم پرستاری ایجاد می‌نماید. عباس‌زاده (۱۳۸۸) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود تحت عنوان "بررسی مشکلات و ارائه راهکارهایی برای ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران-منطقه بوشهر" بر مبنای مرور متون مرتبط و دریافت نظرات کارشناسان موانع بهبود بهره‌وری را شناسایی کرد. این موانع در قالب ۶ گروه، دسته‌بندی گردید. پرسشنامه‌ای طراحی گردید تا میزان اهمیت موانع یادشده را ارزیابی، و موانعی که اهمیت کمتری دارند حذف گردند. نتیجه این مرحله دستیابی به ۱۶ مانع در قالب ۵ گروه اصلی بود. پس از شناسایی موانع نهایی بهبود بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران-منطقه بوشهر، از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری به منظور تعیین روابط، تجزیه و تحلیل و طبقه‌بندی موانع بهبود بهره‌وری استفاده گردید. در پایان نیز با استفاده از فرآیند تحلیل شبکه‌ای نسبت به رتبه‌بندی این موانع اقدام گردید.

لیم و همکاران (۱۹۹۵) در پژوهشی موانع بهبود بهره‌وری نیروی انسانی در سنگاپور را مورد بررسی قرار دادند. یافته‌های پژوهش صورت گرفته، مهم‌ترین موانع بهبود بهره‌وری را به شرح زیر بیان داشت: نرخ بالای نقل و انتقالات نیروی انسانی، غیبت، مشکلات ارتباطی با نیروی انسانی خارجی. موتوانی و همکاران (۱۹۹۵) در پژوهشی تحت عنوان "اندازه‌گیری بهره‌وری در صنعت ساخت و ساز: با رویکرد عملی" از طریق انجام یک مطالعه در آمریکا موانع مهم در بهره‌وری نیروی انسانی را شرایط نامناسب محیط کار، پیامدهای بد انجام کار، طراحی نامناسب کار و نبود ابزار و مواد مناسب مطرح کردند.

## روش تحقیق

تحقیق حاضر از ماهیت آمیخته و از حیث هدف، توسعه‌ای-اکتشافی محسوب می‌شود؛ در این تحقیق تلاش می‌شود تا با استفاده از رویکرد کیفی و با توجه به داده‌های کیفی گردآوری شده؛ در رابه با بهره‌وری شرکت ملی گاز ایران طرح و الگو ارائه گردد. در مرحله اول این پژوهش که با رویکرد کیفی انجام شد از روش مصاحبه با مدیران منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران، بررسی پیشینه و مطالعه منابع و متون و شیوه همسوسازی داده‌ها، کدهای مضامین پایه، سازمان دهنده کلیدی مرتبط با مولفه‌های بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران استخراج شد. در گام بعدی با استفاده از معیارهای اعتبارسنجی کیفی چارچوب اولیه تدوین شد، از نظر اعتبار بررسی و سپس در قالب ابزارهایی برای مرحله کمی آماده شد. در مرحله کمی به روش پیمایشی ابزارها تدوین شده و از نظر روایی و پایایی بررسی و سپس ابزارهای نهایی بین نمونه‌ها توزیع و داده‌های لازم برای تجزیه و تحلیل آماری مرتبط جمع‌آوری گردید. جمع‌آوری داده‌ها در سال ۹۸-۱۳۹۷ و شیوه جمع‌آوری داده‌ها از نوع مصاحبه نیمه ساختمند بوده است.

تحقیق حاضر به دنبال طراحی مدل بهره‌وری با بهره‌گیری از دانش ضمنی و تجربیات موجود در نزد صاحب نظران مدیران منابع انسانی در برنامه‌های اول تا چهارم توسعه طی چندین سال اجرای این سیاست‌ها می‌باشد، لازم است روشی انتخاب گردد که امکان استخراج، طبقه‌بندی و یکپارچه‌سازی این نظرات و تجربیات را طی فرایند قاعده‌مندی به محقق داده و از خلال این فرایند محقق را قادر به طراحی مدل بهره‌وری در شرکت ملی گاز ایران بنماید. از بین روش‌های مناسب برای این امر چند روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، تحلیل محتوا و تحلیل مضمونی بیشترین تناسب را با این هدف داشتند که از آنجا که این تحقیق به دنبال توصیف ویژگی‌های کیفی و مضامین کل‌نگر، و نه ویژگی‌های کمی موارد جزنگرود، لذا در آن از تحلیل محتوا استفاده نشد. همچنین از آنجا که این تحقیق به دنبال ارائه مدلی تجویزی برای اجرای موفق‌تر سیاست‌های بهره‌وری نیروی انسانی شرکت ملی گاز بود، لذا در آن از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد نیز استفاده نشد، بلکه پس از جست‌وجوی فراوان محقق برای یافتن روش تحقیق مناسب جهت دستیابی به اهداف تحقیق، روش تحلیل مضمونی که در عین کارآمدی و رویه‌مند بودن، انعطاف‌پذیر نیز بوده و به خلاقیت‌های محقق در طی فرآیند تحقیق بها می‌دهد، انتخاب گردیده و مورد استفاده قرار گرفت. شایان ذکر است چنین تحقیقی از طریق روش تحلیل اسنادی نیز قابل انجام بود ولی محقق براساس پارادایم تفسیری که فهمی واقعی‌تر از پدیده‌ها به دست می‌دهد به این سو حرکت نمود که در عوض بهره‌گیری از دانش ساکن که به صورت عینی در خارج از ما وجود دارد، از دانش و تجربه زنده و جاری که ذهنی بوده و اذهان خبرگان وجود دارد استفاده نماید و در فرآیند تحقیق به دنبال دستیابی و دانش و تجربیات زنده و کاملاً مرتبط با موضوع بکر و تحقیق نشده پژوهش خود بود، لذا پارادایم تفسیری و در ذیل آن، روش تحقیق کیفی تحلیل مضمونی را برای خود برگزید. در استفاده از روش تحقیق تحلیل مضمونی، تمرکز محقق در مصاحبه‌های خود، بر تجربیات اجرای چهار برنامه توسعه در بخش بهره‌وری بوده و لذا سوالات تحقیق نیز به صورت خاص بر چگونگی اجرای برنامه‌ها توجه شده و از مصاحبه شوندگان در این مورد پرسش می‌شود و نهایتاً یافته‌های تحقیق نیز در قالب مدلی یکپارچه که تجمیع تمامی تجربیات برنامه‌های توسعه در آن صورت گرفته است، ارائه خواهد شد. بنابراین مدل ارائه شده در این تحقیق به طور کامل متنی بر تجربیات زنده‌ی اجرای برنامه‌های توسعه اول تا چهارم در شرکت ملی گاز ایران می‌باشد.



### جدول ۱- معرفی هر یک از مصاحبه‌شوندگان تحقیق

ردیف	سمت	تحصیلات	سن	سوابق
مصاحبه‌شونده اول	مدیریت توسعه منابع انسانی	دکتری	۵۰ سال	۲۰ سال
مصاحبه‌شونده دوم	رئیس تامین نیروی انسانی	دکتری	۵۰ سال	۲۲ سال
مصاحبه‌شونده سوم	مدیر شرکت انتقال	دکتری	۴۵ سال	۲۲ سال
مصاحبه‌شونده چهارم	مدیرعامل پالایش شرکت پارسیان	لیسانس	۵۸ سال	۳۵ سال
مصاحبه‌شونده پنجم	مدیرعامل شرکت سرخون قشم	فوق لیسانس	۵۸ سال	۳۷ سال
مصاحبه‌شونده ششم	مدیرعامل شرکت مجتمع پارس جنوب	فوق لیسانس	۵۷ سال	۲۷ سال
مصاحبه‌شونده هفتم	قائم‌مقام پالایشگاه پارس جنوب	فوق لیسانس	۵۵ سال	۲۰ سال
مصاحبه‌شونده هشتم	مدیرعامل شرکت گاز فجر	فوق لیسانس	۵۳ سال	۲۸ سال
مصاحبه‌شونده نهم	مدیرعامل شرکت بید بلند	دکتری	۵۵ سال	۳۰ سال
مصاحبه‌شونده دهم	مدیرعامل هاشمی‌نژاد مشهد	فوق لیسانس	۵۹ سال	۳۳ سال
مصاحبه‌شونده یازدهم	مدیر عملیات پارسیان	فوق لیسانس	۴۵ سال	۲۲ سال
مصاحبه‌شونده دوازدهم	رئیس امور کارکنان شرکت ملی گاز	لیسانس	۵۹ سال	۳۲ سال
مصاحبه‌شونده سیزدهم	مدیرعامل شرکت گازرسانی استان فارس	فوق لیسانس	۵۰ سال	۲۵ سال
مصاحبه‌شونده چهاردهم	مدیر منابع انسانی مجتمع پارس جنوب	فوق لیسانس	۵۸ سال	۲۷ سال
مصاحبه‌شونده پانزدهم	مدیر منابع انسانی مجتمع فجر جم	فوق لیسانس	۵۹ سال	۳۲ سال
مصاحبه‌شونده شانزدهم	رئیس برنامه‌ریزی نیروی انسانی	دکتری	۴۲ سال	۲۰ سال
مصاحبه‌شونده هفدهم	مدیرعامل مجتمع پارسیان جنوب	فوق لیسانس	۴۹ سال	۲۵ سال
مصاحبه‌شونده هیجدهم	مدیر هماهنگی منابع انسانی (نظارت و هماهنگی گاز)	فوق لیسانس	۵۷ سال	۲۰ سال

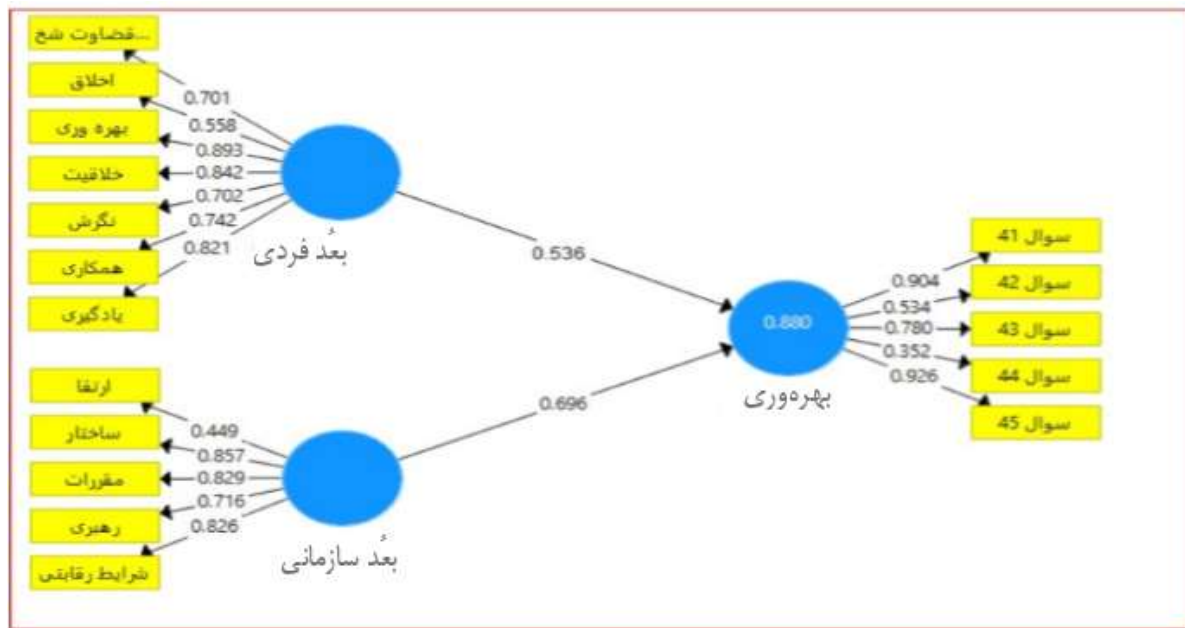
در این مطالعه، پژوهش‌گر تمامی مصاحبه‌ها را خود به انجام رساند. اتخاذ این رویه باعث شد تا محقق بتواند اطلاعات حاصل از مصاحبه‌های پیشین را در مصاحبه‌های بعدی به کار بندد همچنین با توجه به سابقه چندین ساله فعالیت پژوهش‌گر در صنعت گاز و دارا بودن حساسیت نظری و ویژگی خبرگی در ارتباط با مدل‌سازی بهره‌وری نیروی انسانی سعی شده است تدوین تحلیل مضمونی مصاحبه، غنی باشد و هدف از انجام مصاحبه‌ها که همانا فهم و تبیین پیچیدگی پدیده بهره‌وری نیروی انسانی در صنعت گاز می‌باشد، حاصل آید.

### جدول ۲- مقوله‌های اصلی، مفاهیم و کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها

نمرات ارزشیابی، ارزشیابی در سه بخش رفتاری، فرایندی و عملکردی، گره نخوردن ارزشیابی به حقوق فرد، نداشتن سوءگیری، معیارهای قضاوت قبلاً گفته شود، شخصی نباشد، ارزشیابی خداپسندانه و صحیح باشد، سلیقه‌ای و غیرکاری نباشد.	قضاوت شخصی	بُعد فردی
استفاده مؤثر از منابع، اجرای اهداف بالادستی، جذب بیشتر منابع، کاهش هزینه، رسیدن به نقطه مطلوب	بهره‌وری بالا	
برخورد مناسب و شایسته با مشتری، رعایت شئون اخلاقی در محل کار، احترام به	اخلاق حرفه‌ای	

همکاران، ظاهری منظم و آراسته، رعایت آداب اسلامی، رازداری و امانت داری، نظم در انجام امور.		
داشتهن ایده‌های نو، ریسک‌پذیری، استقبال از ایده‌های نو، تشویق روش‌های جدید انجام امور	خلاقیت	
علاقه به سازمان و علاقمند به کار کردن در آن، تعهد نسبت به همکاران، داشتن دید مثبت نسبت به سازمان و همکاران، بی‌تفاوت بودن نسبت به کار، تفاوت بین افراد علاقه‌مند، کارگزار و از زیر کار طفره رفتن، وظیفه‌شناسی نگرش مثبت نسبت به مدیریت	نگرش مثبت	
همکاری با دیگر کارکنان و مدیریت، قابل اعتماد و قابل اطمینان بودن، رفتارهای فراتر از انتظار، کار کردن در هر بخشی از سازمان به تشخیص مدیریت، آمادگی برای کمک به سایر واحدها و بخشها، توجه به دغدغه‌های همکاران	همکاری با دیگران	
به روز بودن، کسب دانش و مهارت لازم از دیگران، انتقال دانسته‌های خود به دیگران، جدی گرفتن فرایند آموزش و یادگیری، نادیده گرفتن خطاهای کوچک و غیر مالی مهم، توجه به تذکرات دلسوزانه و تذکر موارد خطاهای همکاران، توجه به افکار عمومی	یادگیری	
توجه به نتایج و پاداش ملموس، اهمیت مزایای مادی و عینی برای کارکنان سطوح پایین و تازه مستخدمین، طراحی مدل پاداش بر مبنای یک سیستم، ارتقاء سیستمی و هدفمند، توجه به انتصابات درون سازمانی (بیشتر در سطح کلان) توجه به کارآمدی در ارتقاء	ارتقا دانش	بُعد سازمانی
توجه به سازمان و دادن اختیارات بیشتر، طراحی مکانیزم‌هایی که پذیرش همه ریسک متوجه شعبه نشود، افزایش مزایا و پاداش شعب، تناسب قوانین و مقررات با توجه به ماهیت سیستم، آزادی و اختیار عمل بیشتر، متناسب بودن سطح تصمیمات و پاداشها با درجه و اندازه سازمان.	ساختار مناسب	
قوانین و مقررات بالادستی، محدودیتهای ناشی از سازمان، عدم انعطاف‌پذیری قوانین و مقررات، همگرایی آییننامه‌ها و مقررات مالی با مبنای تئوری مربوط، اطلاع رسانی درست در مورد قوانین و مقررات، اعمال فشار از طرف مراکز دیگر، تبصره‌های تکلیفی، نرم افزارهای جدید مالی، نرم افزارهای نظارتی و کنترلی	مقررات مالی تسهیل کننده	
جایگاه سازمانی، دست زبردستان را باز گذاشتن، اعتماد کردن، جذب‌های شخصیتی تعدادی از مدیران، سبک مدیریتی، بدبین و خوشبین بودن، به فکر پرسنل بودن، احترام به زبردستان گذاشتن، توان هماهنگی داشتن، قدرت برانگیخته نمودن.	رهبری مناسب	
تغییرات محیطی، ایجاد مزیت رقابتی، نیروی انسانی مجرب و کارآزموده، تکنولوژی جدید، تلاش برای جذب منابع بیشتر در پساتحریم، توجه به سرعت تغییرات	شرایط رقابتی	

یافته‌های کمی حاصل از پرسشنامه هدف اصلی هر پژوهشی پاسخگویی به سؤالی است که از ابتدا انگیزه انجام دادن آن پژوهش بوده است، لذا محقق با جمع‌آوری داده‌های میدانی و مطالعات نظری به دنبال تحقق این هدف است. بنابراین، تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، یکی از مهمترین مراحل انجام پژوهش می‌باشد. به عبارتی، تجزیه و تحلیل داده‌ها مهمترین بخش تحقیق است که از این طریق میتوان به سؤال اصلی تحقیق پاسخ داد و به اهداف تحقیق دست یافت. در این راستا، محقق با در نظر گرفتن روش پژوهش و الزامات مربوط به آن، پس از جمع‌آوری داده‌ها، به تحلیل داده‌ها می‌پردازد و نتایج کلی، در قالب جداول و نمودارها، ارائه می‌گردد.



جدول ۳- مدل پژوهش در حالت نمایش ضرایب استاندارد

	بهره‌وری	بعد سازمانی	بعد فردی
همبستگی پیرسون بهره‌وری	۱		
همبستگی پیرسون بعد سازمانی	.۳۵۰**		
سطح معناداری	.۲۴۰	۱	
تعداد	۱۶		
همبستگی پیرسون بعد فردی	.۱۸۴**	.۷۲۵***	
سطح معناداری	.۰۳۹	.۰۰۵	۱
تعداد	۱۶	۱۶	
همبستگی پیرسون بهره‌وری	.۳۴۸**		
سطح معناداری	.۰۲۶	۱	
تعداد	۱۶		

به منظور بررسی رابطه میان متغیرهای اصلی تحقیق، رابطه بین آنها با استفاده از آزمون همبستگی سنجیده می‌شود. ضریب همبستگی می‌تواند دورنمای کلی از روابط بین متغیرهای اصلی تحقیق را پیش رو قرار دهد. همان‌طور که مشخص است بعضی از روابط در سطح ۰,۰۱ و بعضی روابط هم در سطح ۰,۰۵ معنادار می‌باشند. همچنین رابطه بین عملکرد فردی و همراستایی معنی‌دار نمی‌باشد.

شدت رابطه بین دو متغیر عملکرد فردی و متغیر بهره‌وری سازمانی برابر با ۰,۱۸۴ می‌باشد. ضریب معناداری رابطه بین این دو متغیر برابر با ۰,۰۲۶ می‌باشد. مقدار این ضریب بیشتر از مقدار ۰,۰۵ در سطح اطمینان ۹۵ درصد است بنابراین رابطه بین دو متغیر عملکرد فردی و متغیر بهره‌وری سازمانی از لحاظ آماری معنادار است.

همچنین؛ شدت رابطه بین دو متغیر عملکرد سازمانی و متغیر بهره‌وری برابر با ۰,۳۵۴ می‌باشد. ضریب معناداری رابطه بین این دو متغیر برابر با ۵,۹۶ می‌باشد. مقدار این ضریب بیشتر از مقدار ۱,۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد است بنابراین رابطه بین دو متغیر عملکرد فردی و متغیر بهره‌وری از لحاظ آماری معنادار است.

جدول ۴- آزمون میانگین برای متغیرهای پژوهش

نام متغیر	میانگین	انحراف معیار	عدد معناداری	عدد t	حد پایین	حد بالا	نتیجه گیری
فردی گروهی	۳,۴۷	۰/۶۴۷	۰	۱۶,۳۴۴	۰/۴۱۵	۰/۵۲۸	مطلوب
توان قضاوتی	۳,۵۳	۰/۷۶۱	۰	۱۵,۵۱۶	۰/۴۶۰	۰/۵۹۳	مطلوب
بهره‌وری	۳,۳۰	۰/۸۱۰	۰	۸,۳۶۹	۰/۲۳۱	۰/۳۷۳	مطلوب
اخلاق	۳,۲۹	۰/۸۰۳	۰	۸,۱۸۵	۰/۲۲۴	۰/۳۶۲	مطلوب
خلاقیت	۳,۸۸	۰/۴۴۳	۰	۱۸,۳۵۸	۰/۷۸۲	۰/۹۷۳	مطلوب
نگرش	۴,۰۶۲	۰/۷۱۳	۰	۱۳,۸۱۱	۰/۹۰۹	۱,۲۱۴	مطلوب
همکاری	۴,۰۵	۰/۶۳۸	۰	۱۵,۳۱۶	۰/۹۱۷	۱,۱۹۱	مطلوب
یادگیری	۴,۱۰	۰/۶۱۶	۰	۱۶,۶۲۳	۰/۹۷۲	۱,۲۳۶	مطلوب
عملکرد سازمانی	۳,۷۳	۰/۴۷۷	۰	۱۴,۱۸۰	۰/۶۲۷	۰/۸۳۱	مطلوب
ارتقاء و یاداش	۳,۸۲	۰/۶۳۰	۰	۱۲,۱۰۰	۰/۶۸۶	۰/۹۵۶	مطلوب
ساختار	۳,۶۶	۰/۷۰۵	۰	۸,۷۱۰	۰/۵۱۱	۰/۸۱۴	مطلوب
مقررات	۳,۶۴	۰/۶۱۱	۰	۹,۶۹۲	۰/۵۰۸	۰/۷۷۰	مطلوب
رهبری	۳,۶۴	۰/۶۴۴	۰	۹,۳۶۱	۰/۵۰۵	۰/۷۸۱	مطلوب
شرایط رقابتی	۳,۸۸	۰/۶۹۲	۰	۱۱,۷۷۹	۰/۷۳۱	۱,۰۲۸	مطلوب
اهداف سازمانی	۳,۶۴	۰/۶۱۶	۰	۱۳,۸۰۹	۰/۷۸۶	۱,۰۵۰	مطلوب

برای بررسی وضعیت موجود متغیرهای پژوهش از آزمون میانگین برای متغیرها و شاخصهای فرعی استفاده شده است. همانگونه که جدول بالا نشان می‌دهد همه متغیرها دارای سطح معنی داری کمتر از ۰,۰۵ هستند، به همین دلیل وضعیت آنها با مقدار میانگین یعنی عدد ۳ تفاوت معنی داری دارد. با توجه به مثبت بودن آماره T، مقدار این شاخصها بیشتر از مقدار متوسط جامعه می‌باشد و وضعیت آن مناسب برآورد می‌شود.

### نتیجه‌گیری

بهره‌وری نیروی انسانی از راهبردهای اساسی افزایش اساسی عملکرد و تأمین بقا در سازمان‌های امروزی است. با توجه به اهمیت شرکت ملی گاز ایران در جامعه ایران که موجب رشد اقتصادی، اشتغال فراگیر و حمایت از تولید ملی می‌شود. هدف این پژوهش ارائه مدلی از بهره‌وری نیروی انسانی انجام شده است. با استفاده از مصاحبه با مدیران منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران و همچنین با استفاده کتاب‌های تئوری سازمان جهت کدگذاری و استخراج مضامین

استفاده شده است. جهت سنجش صحت انجام کدگذاری و همچنین مرتبط بودن آن با مضمون منابع با اساتید و صاحب‌نظران مدیریت می‌باشد.

در مرحله اول پژوهش به منظور شناسایی عوامل موثر بر ارزیابی عملکرد با کارشناسان منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران که به روش گلوله برفی انتخاب شده بودند، مصاحبه انجام گرفت. متنهای مصاحبه عیناً پیاده شده و از تحلیل مضمون به منظور استخراج مقوله‌ها استفاده شد. پس از تحلیل محتوای نتایج مصاحبه‌ها، دو مضمون اصلی استخراج شده است که عبارتند از: بُعد فردی (دارای هفت بعد قضاوت شخصی، بهره‌وری، اخلاق، خلاقیت، نگرش، همکاری، یادگیری)، بُعد سازمانی (دارای پنج بعد ارتقاء و پاداش، ساختار، رهبری، مقررات مالی و شرایط رقابتی). علاوه بر مصاحبه‌های انجام شده با شرکت کنندگان به منظور تبیین سازه متغیر اهداف سازمانی از مطالعات مرتبط ذکر شده در بخش دو پژوهش استفاده شده است که نتیجه تحلیل محتوای مطالعات مربوطه که به تأیید خبرگان نیز رسیده است، نشان می‌دهد که اهداف سازمانی عبارتست از: افزایش سودآوری و کسب رضایت ذینفعان، به حداکثر رساندن منابع و افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه، افزایش سهم بازار و واکنش مناسب نسبت به تغییرات محیطی.

بُعد فردی: بررسی نتایج تحلیل عاملی نوع دوم نشان داده است که بین متغیرهای اصلی این بُعد از پژوهش (قضاوت شخصی، بهره‌وری، اخلاق، خلاقیت، نگرش همکاری، یادگیری) ارتباط بالا و معناداری وجود دارد. بدین معنا که با لحاظ بار عاملی هر متغیر و ضریب استاندارد هر کدام از آنها میتوان اذعان نمود که عملکرد فردی دارای اعتبار بالا میباشد زیرا ضریب استاندارد و عدد معناداری هر کدام از آنها در دامنه مورد قبول قرار داشته است. بُعد سازمانی: نتایج تحلیل عاملی نوع دوم نشان داده است که بین متغیرهای اصلی این بُعد از پژوهش (ارتقاء و پاداش، ساختار، رهبری، مقررات مالی و شرایط رقابتی) ارتباط بالا و معناداری وجود داشته است. بدین معنا که با لحاظ بار عاملی هر متغیر و ضریب استاندارد هر کدام از آنها میتوان اذعان نمود که عملکرد سازمانی دارای اعتبار بالا میباشد زیرا ضریب استاندارد و عدد معناداری هر کدام از آنها در دامنه مورد قبول قرار داشته است.

یافته‌های مربوط به داده‌های کمی پژوهش نتیجه‌گیری میشود که با توجه به وجود ارتباط معنادار مثبت بین ارزیابی عملکرد فردی با ارزیابی عملکرد سازمانی و ارتباط این دو با اهداف سازمانی، مدیران منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران میبایست نهایت تلاش خود را بنمایند تا عملکرد فردی پرسنل را افزایش دهند و این افزایش در بُعد عملکرد فردی منجر به افزایش عملکرد سازمانی خواهد شد و به تبع آن اهداف سازمانی بهبود خواهند یافت. به عبارت دیگر شکوفایی اهداف سازمانی نتیجه توجه ویژه مدیران به ابعاد عملکرد فردی میباشد. همچنین میتوان نتیجه‌گیری کرد که زیربنای رشد و نمو اهداف سازمانی در یک مؤسسه عمومی عملکرد فردی پرسنل مربوطه میباشد و بدون اهتمام جدی افراد زیربط به این ابعاد نیل به اهداف سازمانی میسر نخواهد شد.

## پیشهادات

مدیران سازمان با تعریف وراحی سیستم‌ها و ساختارهای روشنی که دربرگیرنده سیستم ارتقاء و پاداش مناسب، قوانین و مقررات مالی که تغییرات محیط و اقدامات رقبا را رصد نماید، به این مهم کمک نمایند. لازمه چنین

اقداماتی انتخاب مدیران و رهبران سازمانی کلان نگر است که باتوان سازماندهی بالا بتوانند تغییرات محیط را شناسایی و همگرایی سازمانی را تسهیل و سازگاری بُعد فردی با اهداف سازمانی را بوجود بیاورند. تعیین یک کارراهه سازمانی که متضمن متغیرهای ذکر شده و مشوق سیستم جامع ارزیابی عملکرد همراستا با اهداف سازمانی باشد، از ضرورتهای سیستم ارزیابی عملکرد منابع انسانی همراستا با اهداف سازمانی است. پیشنهاد میشود که سازمانها و مدیران منابع انسانی به اهمیت و نقش فرد در فرآیند ارزیابی عملکرد توجه بیشتری داشته باشند. زمینه-های بروز خلاقیت و خلق ایده‌های جدید را فراهم نموده و اقداماتی که به یادگیری فرد و همکاری بیشتر آنها در سازمان منجر میشود، تقویت نمایند.

بهره‌وری، اخلاق و توان قضاوت نیز از متغیرهایی هستند که باید مورد اهتمام و توجه قرار گیرند. همچنین از آنجا که عملکرد فردی و عملکرد سازمانی با اهداف سازمانی ارتباط مثبت و معناداری دارند. این مفهوم بدان معنی است که توجه به متغیرهایی چون همکاری، خلاقیت، یادگیری، اخلاق، توان قضاوتی و بهره‌وری در سطح فردی و شاخصهایی چون ساختار، شرایط رقابتی، نظام پرداخت و ارتقاء و رهبری زمینه دستیابی به اهداف سازمان را هموارتر خواهد کرد. از اینرو پیشنهاد میشود که اهداف سازمانی به صورت مشخص، قابل اندازه‌گیری، در دسترس، واقع بینانه و دارای زمانبندی، توسط مدیران در ساختار سلسله مراتبی سازمان جاری و نهادی شوند. نتایج این پژوهش از جنبه نظری برای پژوهشگران مدیریت منابع انسانی و از جنبه عملی برای مدیران اجرایی؛ جهت اقدامات و عملیات منابع انسانی مورد نیاز کلیه سازمانهای عمومی و خصوصی؛ بویژه شرکت ملی گاز دارای اهمیت کاربردی است، لذا مؤلفه‌های تبیین شده در زمینه بهسازی نیروی انسانی از جمله آموزش و نگهداشت از اهمیت بالایی برخوردار است.

## منابع

- ۱- انصاری رنانی، قاسم؛ سبزی علی آبادی، سارا (۱۳۸۸)، اولویت‌بندی عوامل سازمانی موثر در ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در صنایع کوچک، بررسی‌های بازرگانی، (۳۹): ۴۹-۶۴.
- ۲- جمالی، غلامرضا؛ سلیمی فرد، خداکرم؛ عباس زاده، محمد علی، (۱۳۸۹)، ریشه‌یابی و تحلیل موانع بهبود بهره‌وری نیروی انسانی با بهره‌گیری از مدل‌سازی ساختاری تفسیری، هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
- ۳- تقی زاده، هوشنگ؛ ابراهیمی، رحیم؛ شکری، عبدالحسین (۱۳۹۳). مقایسه و اولویت‌بندی بهره‌وری نیروی انسانی حوزه‌های دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز با استفاده از تکنیک ویکور. مدیریت بهره‌وری، سال هشتم، (۳۱): ۷۵-۱۰۰.
- ۴- جلیلی، حبیب‌الله؛ جمشیدلو، راحله؛ حاجی خانی، البرز (۱۳۹۶). تحلیل بهره‌وری نیروی انسانی در بخش صنعت با رویکرد اقتصاد مقاومتی. فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، (۴۱): ۱۱۹-۱۳۲.

- ۵- خدابخش زاده، سعید؛ امیرزاده مرادآبادی، سمیرا؛ خدابخش زاده، صادق؛ بنی اسدی، محمد (۱۳۹۴)؛ بررسی عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی؛ موانع و راهکارها (مطالعه موردی: حوزه معاونت آموزشی دانشگاه علوم پزشکی بم)، فصلنامه مرکز مطالعات و توسعه‌ی آموزش علوم پزشکی، (۶): ۳۲۳-۳۳۱.
- ۶- دهقان نیری، ناهید؛ نظری، علی اکبر؛ صلصالی، مهوش؛ احمدی، فضل اله (۱۳۸۴) بررسی بهره‌وری از دیدگاه پرستاران بالین و عوامل و موانع ارزشیابی در آن: تحقیقی کیفی، فصلنامه علمی-پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی دانشگاه لرستان. ۷(۳و۴): ۹۱-۱۰۰.
- ۷- رحمانی، فائزه؛ حسن پور، اکبر، (۱۳۹۵). عوامل موثر در افزایش و کاهش بهره‌وری منابع انسانی: مطالعه کیفی، کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع و مدیریت، تهران، دبیرخانه دائمی کنفرانس.
- ۸- عالی، صمد؛ بافنده زنده، علیرضا (۱۳۹۲). بررسی موانع ارتقای بهره‌وری در بخش دولتی، مدیریت بهره‌وری، سال هفتم (۲۵): ۵۳-۶۶.
- ۹- عباس‌زاده، محمد علی (۱۳۸۸). عنوان "بررسی مشکلات و ارائه راهکارهایی برای ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران-منطقه بوشهر، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه خلیج فارس.
- ۱۰- کرباسیان، مهدی؛ جوانمردی، محمد؛ خوبشانی، اعظم؛ زنجیرچی، محمود (۱۳۹۰)، طراحی یک رویکرد تلفیقی از الگوی ساختار تفسیری (ISM) و TOPSIS-AHP فازی برای انتخاب و رتبه‌بندی تامین‌کنندگان چابک، مجله علمی-پژوهشی مدیریت تولید و عملیات، ۲(۱): ۱۰۷-۱۳۴.
- 11- Abdul Kadir, M. R. Lee, W. P. Jaafar, M. S. Sapuan, S. M. and Ali, A.A. (2005). "Factors Affecting Construction Labour Productivity for Malaysian Residential Projects." *Structural Survey*, Vol. 23, No. 1, pp42-54.
- 12- Aggrey, N., Luvanda, E., & Shitundu, J. (2010), Human Capital and Labor Productivity in East African Manufacturing Firms. *Current Research Journal of Economic Theory*, 2(2), 48-54.
- 13- Azade A., Zarrin M, (2016). An intelligent framework for productivity assessment and analysis of human resource from resilience engineering, motivational factors, HSE and ergonomics perspectives. *Safety Science* 89 (2016) 55-71
- 14- Daniyali, D., Alameh, M., Mohsen, S., & Mansouri, H. (2013). Investigating and recognizing Factors affecting of human resources productivity and setting priorities among employees. *Quarterly Journal of Productivity Management*, 7(27), 51-80, (In Persian).
- 15- Faisal, M., Banwet, D.K. and Shankar, R. (2006). Supply chain risk mitigation: modelling the enablers, **Business Process Management**, 12(4): 535-552.
- 16- Ferreira, A. (2009), Effect of Online Social Networking on Employee Productivity. *South African Journal of Information Management*, 11(1), 1-11.
- 17- Fischer, M. M., Monika, B., Aleksandra Riedl, S., & Andrea, K.(2009), The Impact of Human Capital on Regional Labor Productivity in Europe. *Lett Spat ResourSci*, 2, 97-108.
- 18- Haenisch, J. (2012), Factors Affecting the Productivity of Government Workers. SAGE Open.
- 19- Hakkak M., Nazarpoori A., Mousavi S.N., Ghodsi M., (2015), Investigating the effects of emotional intelligence on social-mental factors of human resource productivity. *Journal of Work and Organizational Psychology* 31 (2015) 129-134
- 20- Josephine I. Iwe, (2005) "Enhancing women's productivity in the library and information sector in Nigeria", *The Electronic Library*, Vol. 23 Issue: 3, pp.319-332,

- 21- Kawara, P.(2014), Effects of Reward Systems on Employee Productivity in Catholic University of Eastern Africa. *International Journal of Recent Research in Commerce Economics and Management*, 1(2), 1-4.
- 22- Kien, B. T. (2012), Factors Affecting the Fluctuation of Labour Productivity in the Construction Projects. Master Thesis, Vietnam: University of Economics.
- 23- M.D.Singh , R.kant ; (2008), knowledge management barriers: An interpretive structural modeling approach. *International Journal of Management Science and Engineering Management* , VOI 3 , NO 2, pp.141-150
- 24- Motwani, J. Kumar, A. and Novakoski, M. (1995). "Measuring Construction Productivity: a Practical Approach." *Work Study*, Vol. hh, No. 9, pp. 79Cfk.
- 25- Muduli, K., Govindan, K., Barve, A., Kannan, D. and Geng, Y. (2013). Role of behavioural factors in green supply chain management implementation in Indian
- 26- Nabilou, B, Yusefzadeh H, Rezapour. A, Ebadi Fard Azar. F, Salem Safi. P, Sarabi Asiabar. A, Ahmadzadeh. N (2015), The productivity and its barriers in public hospitals: case study of Iran. *Medical Journal of the Islamic Republic of Iran (MJIRI)*. 1-8.
- 27- Nodjo, C., Duvor, F., & Afriyie, M. (2015), An Assesment of the Effects of Internal Communication Practices on Employee Productivity: A Survey of the Views of Employses of Akuafo Adamfo Marketing Company.
- 28- Olomolaiye, P. Jayawardane, A. and Harris, F. (1998). Construction productivity management. Chartered Institute of Building, UK. Prichard, RD 1992, *Hanbook of Industria Psychology*, Vol. 3 Palo Alto Ca: consulting.
- 29- Sharma, M. S. (2014), Employee Engagement to Enhance Productivity in Current. *International Journal of Commerce, Business and Management*, 3(4), 595-604.
- 30- Shamil George Naoum , (2016), Factors influencing labor productivity on construction sites. A state-of-the-art literature review and a survey., *International Journal of Productivity and Performance Management* , Vol. 65 Iss 3 pp
- 31- Silva, G. R. P., Navaratne, N. N. J., Atapattu, A. W. M. M., & Wijayawardena, K. D. T. K. (2008). The effect of human recourse practices on labor productivity, *International Research Confrence on Management and Finance*, University of Colombia.
- 32- Su, B., & Almas, H. (2011), Development and Sources of Labor, Productivity in Chinese Provinces. IZA Discussion Paper, 6263, 1-28
- 33- Sultana, A. I. (2012), Impact of Training on Employee Performance: A Study of Telecommunication Sector in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(6), 646-661.