

## بررسی میزان بهره‌وری منابع انسانی در بانک ملی ایران و راه‌های افزایش آن

دکتر بهارک شیرزاد کبریا<sup>۱</sup> و معصومه برازیده<sup>۲</sup>

### چکیده

این پژوهش به منظور تعیین میزان بهره‌وری منابع انسانی در بانک ملی ایران و راه‌های افزایش آن صورت گرفته است. پژوهش پیش‌رو، از نظر هدف کاربردی و از دید روش، در دسته پژوهش‌های توصیفی-از نوع پیمایشی است. جامعه آماری آن کلیه کارکنان بانک ملی ایران اداره امور شعب شرق تهران هستند که برای جمع‌آوری داده‌ها، تعداد ۳۱۷ پرسشنامه میان نمونه آماری توزیع شد. نمونه‌گیری به روش نمونه برداری خوشه‌ای تصادفی تک مرحله‌ای صورت گرفته است. با نظر اساتید و متخصصان مدیریت، روائی سوال‌ها در حد مطلوبی ارزیابی شد که ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی مناسبی را برای پرسشنامه‌ها نشان داد. آزمون سوال‌های پژوهش با استفاده از آزمون‌های کولموگروف اسمیرنوف و آزمون  $t$  و با بکارگیری نرم‌افزار  $spss$  انجام شد. تجزیه و تحلیل اطلاعات نشان داد، میزان توانایی، درک و شناخت، حمایت سازمانی، انگیزش، بازخورد، اعتبار و سازگاری منابع انسانی در بانک ملی ایران در وضعیت مطلوبی قرار دارد.

**کلیدواژه‌ها:** بهره‌وری، توانایی، درک و شناخت، حمایت سازمانی، انگیزش، بازخورد، اعتبار و

سازگاری

<sup>۱</sup> استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، رودهن ایران

<sup>۲</sup> گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، رودهن ایران

## مقدمه

امروزه سازمانهای خدماتی همچون بانک ملی، با رقابت پیچیده ای در بازار مواجهند و با تلاش بسیار به دنبال رقابت با سایر بانک ها می باشند و به دلیل تنوع و تعداد مشتریان خود بایستی مراقبت نمایند که انتظارات و رضایت آنها برآورده شود. از سویی ظهور بانک های خصوصی در کنار بانک های دولتی و افزایش شدت رقابت میان آنها، موجب شده است که بانک ها، به دنبال شناسایی عواملی در راستای بهبود شرایط موجود باشند. براین اساس امروزه بانک ها، باید بخش بسیار زیادی از انرژی و توان خود را صرف توجه به بهبود عملکرد و بهره وری خود نمایند (مشگیری و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۶۶). در نظام کنونی، بهره وری و ارتقاء آن یکی از هدف های عمده هر سازمان فعال و زنده است و از عواملی است که دوام و بقای سازمان ها را در دنیای پر رقابت فعلی تضمین می کند. حاکم شدن فرهنگ بهره وری، موجب استفاده بهینه از کلیه امکانات مادی و معنوی سازمانی می شود و توان، استعدادها و امکانات بالقوه سازمان به طور مستمر شکوفا می شود (میزانی و بندک، ۱۳۹۲، ص ۱).

در کشور ما فعالیت های مختلفی به منظور شناساندن مفهوم بهره وری در سطوح مختلف از طریق فعالیت های ترویجی و تبلیغی صورت گرفته است. همچنین به منظور ایجاد زمینه های قانونی جهت گسترش مفهوم بهره وری و پیشبرد فعالیت های مرتبط با آن، در قانون برنامه دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور به این موضوع پرداخته شده و بطور مشخص تبصره ۳۵ این قانون و آئین نامه اجرایی آن، سازمان ها را ملزم به توجه بیشتر به ارتقای بهره وری نموده است. در این راستا حرکت وسیعی در سطح سازمان ها شروع شده و اکثر وزارتخانه ها، موسسات و سازمان ها نسبت به سازماندهی تشکیلاتی همچون کمیته های بهره وری اقدام نموده اند. بانکها از قاعده مستثنی نبوده و به دنبال تاسیس بانکهای خصوصی و پیچیده تر شدن رقابت، یگانه راه آنها برای کسب سهم بیشتر بازار، افزایش سودآوری، کاهش هزینه ها، ارتقای رضایتمندی مشتریان و کارکنان و در نهایت تعالی و سرآمدی، توجه بیش از پیش به مقوله بهره وری می باشد. لذا با توجه به اهمیت موضوع سوال اصلی پژوهش حاضر بررسی میزان بهره وری منابع انسانی در بانک ملی ایران و راه های افزایش آن می باشد. نیروی انسانی مهم ترین عامل موفقیت و دوام سازمانی می باشد و بقا و موفقیت سازمان در گرو بهره وری گروه های کاری آن است. بهره وری نیروی انسانی از نسبت ارزش افزوده یا ارزش ستانده به ساعت کار و یا تعداد افراد شاغل در هر بخش به دست می آید. بسیاری از صاحب نظران «واژه» بهره وری را با «بهره وری نیروی کار» یکسان می دانند (احمدی، ۱۳۸۵).

اگر نیروی انسانی با انگیزه و توانمند، بهره ور باشد می تواند سایر منابع را به نحو احسن و مطلوب به کار گیرد و انواع بهره وری را محقق سازد و نهایتاً سازمان را بهره ور کند و گرنه رکود و عقب ماندگی

ارمغان سرمایه‌های انسانی منفعل و بی‌انگیزه است (اگری، ۲۰۰۹). بهره‌وری و ارتقاء آن یکی از هدف‌های عمده هر سازمان فعال و زنده است (میزانی و بندک، ۱۳۹۲، ص ۱). و ضرورت پرداخت به مبحث بهره‌وری کارکنان از آن جهت است که بهره‌وری از جمله عواملی است که دوام و بقای سازمان‌ها را در دنیای پر رقابت کنونی تضمین می‌کند. حاکم شدن فرهنگ بهره‌وری، موجب استفاده بهینه از کلیه امکانات مادی و معنوی سازمانها می‌شود و بدون اضافه کردن فناوری و نیروی انسانی جدید می‌توان از امکانات، شرایط، توان و توانمندی‌های نیروی انسانی موجود با خاصیت زایشی و خلاقیت در رسیدن به هدف‌های سازمان بیشترین بهره‌وری را برد (حاتمی، ۱۳۹۰، ص ۲۶). بر این اساس، پی‌بردن به وضعیت بهره‌وری کارکنان و شناسایی عوامل موثر و مرتبط با بهره‌وری دارای اهمیت است. زیرا با دانستن رابطه عوامل مرتبط با بهره‌وری می‌توان با تغییر و دستکاری آنها بهره‌وری را بهبود بخشید و در جهت رشد سازمان گام برداشت (میزانی و بندک، ۱۳۹۲، ص ۸).

## ادبیات پژوهش

### مقدمه

در دنیای پر رقابت کنونی، بهره‌وری به عنوان یک فلسفه و دیدگاه مبتنی بر استراتژی بهبود، مهمترین هدف هر سازمانی را تشکیل می‌دهد و می‌تواند همچون زنجیره‌ای فعالیت‌های کلیه بخش‌های جامعه را در برگیرد. به طوری که رسالت مدیریت و هدف اصلی مدیران هر سازمان استفاده موثر و بهینه از منابع و امکانات گوناگون چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات می‌باشد (وزیری، ۲۰۱۰). این امر سبب شده است که در کلیه کشورها بهره‌وری و استفاده صحیح و هر چه بهتر و مناسب‌تر از مجموع عوامل تولید به اولویتی ملی تبدیل شود و همه جوامع به این باور برسند که تداوم حیات هر جامعه بدون توجه به موضوع بهره‌وری ممکن نیست. در واقع در دنیای رقابت‌آمیز امروز بهره‌وری به عنوان یک فلسفه و یک دیدگاه مبتنی بر استراتژی بهبود مهمترین هدف سازمان را تشکیل می‌دهد و ارتقاء آن یکی از هدف‌های عمده هر سازمان فعال و زنده است (میزانی و بندک، ۱۳۹۲، ص ۱).

امروزه سازمانهای خدماتی همچون بانک ملی، با رقابت پیچیده ای در بازار مواجهند و با تلاش بسیار به دنبال رقابت با سایر بانک ها می باشند و به دلیل تنوع و تعداد مشتریان خود بایستی مراقبت نمایند که انتظارات و رضایت آنها برآورده شود. از سویی ظهور بانک های خصوصی در کنار بانک های دولتی و افزایش شدت رقابت میان آنها، موجب شده است که بانک ها، به دنبال شناسایی عواملی در راستای بهبود شرایط موجود باشند. براین اساس امروزه بانک ها، باید بخش بسیار زیادی از انرژی و توان خود را صرف توجه به بهبود عملکرد و بهره وری خود نمایند (مشیری و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۶۶). در نظام کنونی، بهره وری و ارتقاء آن یکی از هدف های عمده هر سازمان فعال و زنده است و از عواملی است که دوام و بقای سازمان ها را در دنیای پر رقابت فعلی تضمین می کند. حاکم شدن فرهنگ بهره وری، موجب استفاده بهینه از کلیه امکانات مادی و معنوی سازمانی می شود و توان، استعدادها و امکانات بالقوه سازمان به طور مستمر شکوفا می شود (میزانی و بندک، ۱۳۹۲، ص ۱).

در کشور ما فعالیت های مختلفی به منظور شناساندن مفهوم بهره وری در سطوح مختلف از طریق فعالیت های ترویجی و تبلیغی صورت گرفته است. همچنین به منظور ایجاد زمینه های قانونی جهت گسترش مفهوم بهره وری و پیشبرد فعالیت های مرتبط با آن، در قانون برنامه دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور به این موضوع پرداخته شده و بطور مشخص تبصره ۳۵ این قانون و آئین نامه اجرایی آن، سازمان ها را ملزم به توجه بیشتر به ارتقای بهره وری نموده است. در این راستا حرکت وسیعی در سطح سازمان ها شروع شده و اکثر وزارتخانه ها، موسسات و سازمان ها نسبت به سازماندهی تشکیلاتی همچون کمیته های بهره وری اقدام نموده اند. بانکها از قاعده مستثنی نبوده و به دنبال تاسیس بانکهای خصوصی و پیچیده تر شدن رقابت، یگانه راه آنها برای کسب سهم بیشتر بازار، افزایش سودآوری، کاهش هزینه ها، ارتقای رضایتمندی مشتریان و کارکنان و در نهایت تعالی و سرآمدی، توجه بیش از پیش به مقوله بهره وری می باشد. لذا با توجه به اهمیت موضوع سوال اصلی پژوهش حاضر بررسی میزان بهره وری منابع انسانی در بانک ملی ایران و راه های افزایش آن می باشد. نیروی انسانی مهم ترین عامل موفقیت و دوام سازمانی می باشد و بقا و موفقیت سازمان در گرو بهره وری گروه های کاری آن است. بهره وری نیروی انسانی از نسبت ارزش افزوده یا ارزش ستانده

به ساعت کار و یا تعداد افراد شاغل در هر بخش به دست می‌آید. بسیاری از صاحب نظران «واژه» بهره‌وری را با «بهره‌وری نیروی کار» یکسان می‌دانند (احمدی، ۱۳۸۵).

اگر نیروی انسانی با انگیزه و توانمند، بهره‌ور باشد می‌تواند سایر منابع را به نحو احسن و مطلوب به کار گیرد و انواع بهره‌وری را محقق سازد و نهایتاً سازمان را بهره‌ور کند و گرنه رکود و عقب ماندگی ارمغان سرمایه‌های انسانی منفعل و بی‌انگیزه است (اگری، ۲۰۰۹). بهره‌وری و ارتقاء آن یکی از هدف‌های عمده هر سازمان فعال و زنده است (میزانی و بندک، ۱۳۹۲، ص ۱). و ضرورت پرداخت به مبحث بهره‌وری کارکنان از آن جهت است که بهره‌وری از جمله عواملی است که دوام و بقای سازمان‌ها را در دنیای پر رقابت کنونی تضمین می‌کند. حاکم شدن فرهنگ بهره‌وری، موجب استفاده بهینه از کلیه امکانات مادی و معنوی سازمانها می‌شود و بدون اضافه کردن فناوری و نیروی انسانی جدید می‌توان از امکانات، شرایط، توان و توانمندی‌های نیروی انسانی موجود با خاصیت زایشی و خلاقیت در رسیدن به هدف‌های سازمان بیشترین بهره‌وری را برد (حاتمی، ۱۳۹۰، ص ۲۶). بر این اساس، پی بردن به وضعیت بهره‌وری کارکنان و شناسایی عوامل موثر و مرتبط با بهره‌وری دارای اهمیت است. زیرا با دانستن رابطه عوامل مرتبط با بهره‌وری می‌توان با تغییر و دستکاری آنها بهره‌وری را بهبود بخشید و در جهت رشد سازمان گام برداشت (میزانی و بندک، ۱۳۹۲، ص ۸).

در سال‌های اخیر بررسی وضعیت بهره‌وری و شناسایی عوامل موثر بر آن مورد توجه مدیران سازمان‌ها خصوصاً مدیران بانکی قرار گرفته و راهکارهای مختلف در این راستا ارائه شده است. اما با نگاهی به پژوهش‌های انجام شده در این زمینه، کمبود پژوهش‌ها در حوزه بانک، مشهود است.

## سازمان

کلمه سازمان مفهوم مختلفی دارد و برحسب کاربرد آن، مفهوم ویژه‌ای پیدا می‌کند. ممکن است به عنوان یک تشکیلات مثل شرکت، بیمارستان، مدرسه، یگان نظامی و حتی یک خانواده بکار رود، بدون اینکه منظور و یا ویژگی‌های آن تشکیلات بخصوصی را روشن سازد (ملک، ۱۳۹۲، ص ۱۵). در واقع سازمان، سیستمی از فعالیت یا تلاش‌های یک یا چند فرد است که به صورت آگاهانه هماهنگ شده است. به عبارت دیگر، سازمان، یک سیستم مشارکتی است که افراد در آن گرد هم می‌آیند و رسماً توافق می‌کنند تلاش‌های خود را برای تحقق یک مقصود مشترک ترکیب کنند (نیازآذری، ۱۳۸۵، ص ۳). هر

یک از سازمان‌ها برای تحقق هدف یا اهدافی خاص ایجاد شده و به منظور دستیابی به اهداف خود، از منابع انسانی<sup>۱</sup>، مالی<sup>۲</sup>، تجهیزات و فناوری روز بهره می‌گیرند (نجف‌آبادی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۱۲۶).

### منابع انسانی<sup>۳</sup> در سازمان

نظام‌های نوین مدیریت، منابع انسانی را مهم‌ترین دارایی سازمان به شمار می‌آورند و ارج نهادن به ارزش‌ها و نیازهای کارکنان را مؤثرترین گام در راه تحقق اهداف سازمان می‌دانند (چو و لويس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). لذا می‌توان گفت، نیروی انسانی، مهم‌ترین سرمایه یک سازمان است. تجربه نشان داده است که هر سازمانی برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده خود، نیازمند نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه است. بنابراین، یک سازمان موفق سازمانی است متشکل از نیروی انسانی با فرهنگ سازمانی<sup>۵</sup>، اندیشه و اهداف مشترک که تجارب و دانش<sup>۶</sup> خود را در اختیار سازمان قرار می‌دهند (تاتاری و اطهری، ۱۳۹۱، ص ۱). بی‌شک مدیران و برنامه‌ریزان سازمان‌هایی که به آینده‌نگری و برنامه‌ریزی درازمدت شهره‌اند از نقش مهم منابع انسانی در رشد و توسعه مطلع می‌باشند. مدیران ژرف‌اندیش به خوبی می‌دانند که سازمان یعنی، جمعی از کارکنان با روحیات، علایق، افکار، دانش و شریک‌ای فیزیکی متفاوت که بدون آن‌ها سازمان هرگز وجود خارجی پیدا نمی‌کنند. این حیات سازمانی و بالندگی آن وابسته به زمینه‌هایی چون خلاقیت<sup>۷</sup>، نوآوری<sup>۸</sup> و توسعه است که می‌تواند منجر به نفوذ روزافزون سازمان در جامعه شود. تحقق چنین شرایطی به علل و عوامل گوناگونی بستگی دارد که از جمله مهم‌ترین این عوامل جایگاه و نقش انکارناپذیر و ویژه نیروی انسانی است. بنابراین اگر بهترین راهبردهای مدیریتی و فناوری نوین<sup>۹</sup> در سازمان به کار برده شود، اما سازمان فاقد راهبرد صحیح منابع انسانی باشد هرگز محصول و فرایند مطلوبی در خروجی آن به دست نخواهد آمد (تی دارو<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۰).

---

<sup>۱</sup>. Human

<sup>۲</sup>. Financial

<sup>۳</sup>. Human Resource

<sup>۴</sup>. Cho&Louis

<sup>۵</sup>. Organizational Culture

<sup>۶</sup>. Knowledge

<sup>۷</sup>. Creativity

<sup>۸</sup>. Innovation

<sup>۹</sup>. New Technology

<sup>۱۰</sup>. T-Daro

## اهمیت منابع انسانی در سازمان‌ها

منابع انسانی<sup>۱</sup> از اساسی‌ترین منابع استراتژیک هر سازمانی می‌باشند و بی‌گمان، موفقیت سازمان‌ها و محیط‌های کاری به استفاده کارآمد از منابع انسانی بر پایه‌ی علوم رفتاری وابسته است. توجه به کارکنان به عنوان بزرگترین و مهم‌ترین سرمایه و دارایی سازمان پدیده‌ای است که در دو دهه اخیر رشد فراوان داشته است و در توجیه اهمیت نقش افراد در مقایسه با سرمایه<sup>۲</sup> و تکنولوژی<sup>۳</sup> که هر سه از عوامل عمده افزایش بهره‌وری<sup>۴</sup> هستند تقریباً تمامی صاحب‌نظران، منابع انسانی را به عنوان اساسی‌ترین عامل قلمداد کرده و معتقدند که در صورت نیاز می‌توان از روش‌های دیگر سرمایه را بصورت وام تهیه نموده و یا به خرید تکنولوژی از آن‌ها پرداخت. اما در خصوص نیروی انسانی نمی‌توان همانند سرمایه و تکنولوژی عمل نمود بلکه منابع انسانی باید به عنوان سرمایه‌های اصلی جامعه پرورش داده شوند و با بکارگیری سیاست‌های مناسب، انگیزه<sup>۵</sup> تلاش و کوشش را در آن‌ها ایجاد نمود (سعادت، ۱۳۹۰، ص ۱۴).

## فرایند بکارگیری منابع انسانی

-**انتخاب:** اولین و اساسی‌ترین رکنی که در هر سازمانی اعم از خدماتی یا تولیدی مطرح است مسأله انتخاب و استخدام نیروی انسانی ماهر و واجد شرایط است. بنابراین در یک سازمان بایستی علاوه بر موضوعاتی مانند منابع مالی<sup>۶</sup>، تجهیزات و غیره به نقش نیروی انسانی بر اساس دانش محوری اهمیت فوق‌العاده‌ای داده شود. در جذب نیرو شرایط را باید به گونه‌ای فراهم کرد که افراد با علاقه و افتخار در محل کار خود حضور یابند. در حقیقت سلامت، تعالی، رشد و توسعه سازمان رابطه مستقیمی با شرایط فیزیکی<sup>۷</sup>، روانی<sup>۸</sup>، تعلق خاطر، امنیت شغلی<sup>۹</sup> و تأمین مالی نیروی انسانی دارد. معمولاً کارکنان سازمان‌هایی که نیروی انسانی خود را بر اساس دانش محوری جذب می‌نمایند، در جایگاه اصلی سازمان نقش دارند و آن‌ها به خلاقیتی که باعث حرکت سازمان شود

---

<sup>۱</sup>. Human Resources

<sup>۲</sup>. Capital

<sup>۳</sup>. Technology

<sup>۴</sup>. Efficiency

<sup>۵</sup>. Motivation

<sup>۶</sup>. Funds

<sup>۷</sup>. Physical

<sup>۸</sup>. Mental

<sup>۹</sup>. Job Security

کمک می‌نمایند. این دسته از کارکنان در محیط کار به خوبی کسب تجربه کرده و میل به موفقیت و ارتقا دارند (باقریان، ۱۳۸۷، ص ۲). تامین منابع انسانی، متضمن وجود کارمندان مورد نیاز، برای انجام فعالیت‌های سازمان است. هدف از طراحی<sup>۱</sup> و اجرای استراتژی‌های جذب مدیریت منابع انسانی را چنین عنوان کرده است: «هدف، به دست آوردن و جذب کارکنان مناسبی است که از شایستگی‌ها<sup>۲</sup>، مهارت‌ها<sup>۳</sup>، دانش<sup>۴</sup> و پتانسیل لازم برای دیدن آموزش‌های آتی برخوردار باشند. روش‌های انتخاب و جذب کارکنانی که به بهترین شکل می‌توانند این دسته از نیازهای سازمان را تأمین کنند، باید به عنوان فعالیت اساسی سازمان قلمداد شوند و اکثر سیاست‌های منابع انسانی که در جهت پرورش و انگیزش<sup>۵</sup> کارکنان طراحی می‌شوند باید بر پایه این فعالیت‌ها بنا نهاده شوند». به بیان دیگر برنامه‌ریزی منابع انسانی فرایند بازنگری نظام‌مند نیازمندی‌های سازمان، به نیروی انسانی است؛ برای تضمین اینکه نیروی انسانی مورد نیاز سازمان با مهارت‌های مورد نظر در زمان لازم در اختیار قرار دارند (صامعی، ۱۳۸۸، ص ۳۰).

**-آموزش و توسعه:** در نگرش<sup>۶</sup> سازمان‌های پیشرفته، آموزش و تربیت نیروی انسانی نه تنها هزینه محسوب نمی‌شود بلکه نوعی سرمایه‌گذاری برای آینده تلقی می‌شود. آموزش و تربیت به عنوان یک ضرورت، سازمان را از حالت ایستایی خارج و به سمت پویایی پیش خواهد برد. تلاش برای تربیت افراد با قابلیت‌های قابل قبول در تمام سطوح سازمانی امری انکارناپذیر است که این مهم به سازمان در رسیدن به اهدافش کمک بسیاری خواهد نمود. اما اگر از این اصل مهم غفلت شود سازمان به مرور زمان به ورطه نابرابری‌های سقوط می‌افتد و کارکنان به جای این که به بهبود فرایند کار بیاندیشند از امکانات آن برای کسب درآمد بیشتر استفاده می‌کنند و از آن جایی که از دانش و فناوری روز عقب می‌مانند، به مرور زمان نه تنها انگیزه‌های کاری خود را از دست داده بلکه از درون هم تهی می‌گردند که در نهایت منجر به نارضایتی مراجع‌کنندگان شده و برخی مواقع تا از هم پاشیدگی سازمان هم پیش می‌رود. آموزش<sup>۷</sup> یکی از پیچیده‌ترین وظایف در اداره امور هر سازمان و به ویژه در مدیریت نیروی انسانی است (کارگر، ۱۳۸۹، ص ۷۱). در واقع می‌توان گفت پس از نظام

---

<sup>۱</sup>. Designing

<sup>۲</sup>. Qualifications

<sup>۳</sup>. Skills

<sup>۴</sup>. Knowledge

<sup>۵</sup>. Motivation

<sup>۶</sup>. Attitude

<sup>۷</sup>. Education



جذب، نظام بهسازی و بکارگیری مناسب منابع انسانی قرار دارد. در حقیقت آموزش، بینش و بصیرت عمیق تر دانشی را در کارکنان ایجاد و از این طریق توانایی و مهارت‌های آنان را جهت اجرای وظایف محول شده افزایش می‌دهد و در نتیجه موجب نیل به اهداف با کارایی<sup>۱</sup> و ثمربخشی<sup>۲</sup> بهتر و بیشتر می‌گردد (مقدمی، ۱۳۸۴، ص ۶۹). از سویی، پیدایی دانش و فناوری‌های نوین، تحولات صنعتی و همچنین جهت‌گیری‌ها و استراتژی‌های جدید سازمان‌ها، آنها را ناگزیر می‌سازد برای بقا در عرصه رقابت، به سوی آموزش و توسعه مداوم منابع انسانی خود گام بردارند. والتون<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) توسعه استراتژیک<sup>۴</sup> منابع انسانی را چنین توصیف می‌کند: توسعه استراتژیک منابع انسانی شامل این موارد است: ایجاد، حذف، اصلاح و تعدیل مسئولیت‌ها و فرایندها و راهنمایی و هدایت افراد به شیوه‌ای که همه افراد و گروه‌ها به مهارت<sup>۵</sup>، دانش<sup>۶</sup> و شایستگی‌هایی که برای قبول و انجام وظایف فعلی و آتی سازمان لازم است، مجهز شوند (امیدی، ۱۳۸۴، ص ۹). هدف از توسعه استراتژیک منابع انسانی، ایجاد فراگیر و یکپارچه برای پرورش کارکنان است. بخش اعظم فرایندهای توسعه منابع انسانی متوجه فراهم آوردن محیطی خواهد شد که در آن محیط، کارکنان به یادگیری و توسعه دانش و مهارت‌های خود ترغیب شد. ممکن است فعالیت‌های مرتبط با توسعه منابع انسانی شامل برنامه‌های سنتی آموزشی نیز باشند، اما تأکید این فعالیت‌ها بر توسعه سرمایه معنوی سازمان و ترویج و ارتقای پویایی سازمانی، گروهی و فردی است. افزایش شایستگی‌ها و قابلیت‌های کارکنان سازمان باید به عنوان یکی از سیاست‌های اصلی توسعه منابع انسانی مورد توجه جدی قرار گیرد (کفشگری، ۱۳۹۰، ص ۱۱۳).

— **جبران خدمات و پاداش:** نیل به هدف‌های مربوط به اداره کارکنان زمانی میسر است که به کارکنان حقوق و مزایای متناسب با کیفیت وظایف و مسئولیت‌های مشاغل آنها محول شود. در مدیریت امروزه روش‌های پرداخت در رابطه با عملکرد<sup>۷</sup> مطرح می‌باشند و به دو دسته عمده، طرح‌های پرداختی تشویقی که بر مبنای سنجش محصول و عملکرد افراد گروه‌ها و یا سازمان‌ها تنظیم می‌گردد. دسته دیگر پرداخت‌ها بر مبنای شایستگی است. در این روش، پرداخت بر اساس بهره‌دهی

---

<sup>۱</sup>.Efficiency

<sup>۲</sup>.Fruitful

<sup>۳</sup>.Walton

<sup>۴</sup>.Strategic

<sup>۵</sup>. Skill

<sup>۶</sup>. Knowledge

<sup>۷</sup>.Operation

فردی و کیفیت انجام کار در جهت نیل به هدف سازمان انجام می‌شود. پرداخت بر اساس این روش انگیزه<sup>۱</sup> مناسب را در افراد جهت انجام کار پس از اتمام ساعات کار اداری موجب خواهد شد و محدودیت‌های زمانی و مکانی در آن دیده نمی‌شود و در نگهداری نیروی انسانی متخصص و ماهر نیز مفید است (پورکیانی، ۱۳۹۱، ص ۴۶۱). گومز مجیا<sup>۲</sup> و بالکین (۱۹۹۲) معتقدند، استراتژی پاداش<sup>۳</sup> عبارت است از «بکارگیری مطلوب سیستم پاداش به‌عنوان یک ساز و کار یکپارچه ساز کلیدی که از راه آن تلاش‌های واحد‌های فرعی مختلف و کارکنان آنها به سمت تحقق اهداف استراتژیک یک سازمان جهت داده می‌شود». استراتژی پاداش باید بر پایه این اصل مهم بنا نهاده شود که منبع نهایی ایجاد ارزش کارکنان سازمان هستند. این امر به معنای آن است که فرایندهای پاداش باید به گونه‌ای خلاق<sup>۴</sup> به نیازهای کارکنان و نیازهای سازمان پاسخ دهد. مبنای این استراتژی باید الزامات سازمان به بهبود عملکرد در کوتاه مدت و بلندمدت باشد. استراتژی پاداش می‌تواند از تغییر حمایت کند، فعالیت سازمان را تقویت کرده و رسمیت بخشد. استراتژی پاداش<sup>۵</sup> باید موجب انسجام و یکپارچگی فرایندها و سیاست‌های پاداش با استراتژی ر شد و بهبود عملکرد<sup>۶</sup> شود. همچنین این استراتژی باید باعث تقویت ارزش‌های سازمان، به ویژه ارزش‌هایی مانند: خلاقیت<sup>۷</sup>، کارگروهي، انعطاف‌پذیری، کیفیت و ارائه خدمات به مشتری شده، نیز موجب بهبود فرهنگ سازمانی و گسترش رفتارهای مطلوب در بخش‌های مختلف سازمان شود. در این صورت استراتژی پاداش می‌تواند نقش مهمی در تحقق اهداف سازمان ایفا کند (آرمسترانگ<sup>۸</sup>، ۲۰۰۶). در واقع برنامه پاداش و مزایای کارکنان بخش تفکیک‌ناپذیر در حفظ و نگهداشت کارکنان به شمار می‌آید. مزایا و خدمات، شکلی از پاداش اضافی و تکمیلی است، زیرا نشان دهنده پرداخت‌های (مالی و غیرمالی) بیشتر و بالاتر از حقوق و دستمزد می‌باشد (پورکیانی، ۱۳۹۱، ص ۴۶۰). پاداش<sup>۹</sup> و حقوق<sup>۱۱</sup> بیشتر به عنوان یک رویکرد مورد نیاز به منظور افزایش انگیزه

- 
۱. Motivation
  ۲. Gomsmejia & Balkin
  ۳. Reward
  ۴. Creative
  ۵. Strategy
  ۶. Reward Strategies
  ۷. Operation
  ۸. Creativity
  ۹. Armstrong
  ۱۰. Reward
  ۱۱. stipend

کارکنان، یکی از عناصر کلیدی در افزایش عملکرد سازمانی است (بانا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). ضمن آنکه مدیریت منابع انسانی باید بگونه‌ای عمل نماید که پاداش‌های مناسب بر حسب عملکرد و کارایی کارکنان مدنظر قرار گیرد.

**ارزیابی عملکرد<sup>۲</sup>:** امروزه یکی از راه‌های مهم برای افزایش موفقیت فرد در کار، آگاهی از وضعیت عملکرد و نقاط قدرت، ضعف کار او است تا براساس آگاهی فرد نقاط ضعف عملکرد خویش را از بین ببرد. این کار از طریق ارزشیابی از عملکرد افراد صورت می‌گیرد (غفوریان و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۳۷). ارزیابی عملکرد، فرآیندی است که به وسیله آن کارکنان در فواصل معین و به طور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد. شناخت کارکنان شاخص و اعطای پاداش به آن‌ها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است (پارسا، ۱۳۹۲، ص ۳۷۸). در یک نگاه کلی ارزشیابی را می‌توان فرآیند دریافت اطلاعات<sup>۳</sup> در چارچوب یک طرح نظام یافته تو صیف کرد که یکی از دو هدف را دنبال می‌کند. الف. شناسایی خلاءها، نارسایی‌ها و کمبودهایی که باید با وضع سیاست‌های مناسب یا طراحی برنامه و فعالیت‌های کارساز برطرف گردد. ب- پی بردن به چگونگی اجرا و نتایج حاصل از سیاست‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌های انجام شده که باید به تصمیمات مقتضی از قبیل پشتیبانی اصلاح یا توقف آنها بیانجامد (غفوریان و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۳۷).

### توسعه منابع انسانی

موفقیت هر سازمانی بستگی به تخصیص و بکارگیری مناسب از منابع انسانی در برنامه‌های سازمان دارد و این امر در صورتی امکان پذیر خواهد بود که سازمان‌ها بتوانند مهارت‌ها<sup>۴</sup>، توانائی‌ها<sup>۵</sup> و خصوصیات فردی و جمعی کارمندان خود را در راستای اهداف سازمان بکارگیرند (جهانگیری و مهرعلی، ۱۳۸۷، ص ۳۷). توسعه منابع انسانی به مفهوم تولید فکر و ایده توسط کارکنان سازمان است و مفهوم جدید آن ایجاب می‌کند کارکنان به کیفیت‌ها و مهارت‌هایی مجهز شوند که هیچگونه مشکلی

---

<sup>۱</sup>.Bana

<sup>۲</sup>. performance appraisal

<sup>۳</sup>.Performance Evaluation

<sup>۴</sup>.Information

<sup>۵</sup>.Skills

<sup>۶</sup>.Abilities

با سازمان نداشته باشند و با دلسوزی و تعهد و بینش علمی توانمندی‌ها، انرژی، تخصص و فکر خود را در راستای تحقق مأموریت‌های سازمان قرار دهند و به طور دائم برای سازمان ارزش‌های فکری و کیفی جدیدی پدید آورند و شامل اهداف: ۱- ایجاد آگاهی<sup>۱</sup> علمی و ارتقای دانش کارکنان؛ ۲- تولید رفتارهای علمی و متعادل در کارکنان؛ ۳- ایجاد ارزش افزوده به‌عنوان کیفیت در کارکنان؛ ۴- ارتقای قابلیت‌های کارکنان؛ ۵- توسعه مهارت‌های انجام کار. در مفهوم توسعه منابع انسانی هدف، ایجاد مهارت‌هایی است که فرد بتواند خود را برای احراز مشاغل بالاتر و یا مسئولیت سنگین‌تر آماده کند، بنابراین برنامه‌های آموزشی توسعه منابع انسانی به منظور رشد افراد بدون ارتباط با مشاغل جاری یا آتی سازمان است. این بدان معنا نیست که نتیجه حاصل از برنامه‌های آموزشی توسعه در مسائل جاری یا آتی افراد سازمان بدون استفاده باشد، بلکه برنامه‌هایی طراحی می‌شوند و در یک کلام هدف برنامه آموزشی<sup>۲</sup> توسعه این است که سازمان را همیشه زنده و پابرجا نگهدارد تا روند انطباق و تغییر روش‌ها و سیاست‌ها در سازمان به سهولت انجام پذیرد (فقهی و دباغی، ۱۳۹۲، ص ۳).

## بهره‌وری

- بهره‌وری: بهره‌وری بر اساس بیانیه کنفرانس جهانی علوم بهره‌وری، دربرگیرنده اشتغال به کار، اثربخشی و کارایی است (عالمین، ۱۳۹۴، ص ۱۴۵).

- بهره‌وری: عبارت است از نسبت ارزش خروجی به ورودی، این به معنای کارایی و اثربخشی آن چیزی است که به وسیله آن منابع در دسترس برای رسیدن به یک نتیجه به کار گرفته می‌شود (ناظم، ۱۳۸۷، ص ۱۴۹).

- بهره‌وری: عبارت است از به دست آوردن حداکثر سود ممکن با بهره‌گیری و استفاده بهینه از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی (آزادی، ۱۳۹۲، ص ۲۱).

بهره‌وری معیاری است که میزان کارایی<sup>۳</sup> و اثربخشی<sup>۴</sup> فعالیت‌ها برای دستیابی به یک هدف مشخص مورد توجه قرار می‌گیرد. به بیان ساده‌تر بهره‌وری، مقدار کالا و خدمات تولید شده در مقایسه با هر واحد انرژی، یا کار هزینه شده، بدون کاهش کیفیت است، و هنگامی که در ارتباط با اراده

---

<sup>۱</sup>. Awareness

<sup>۲</sup>. Curriculum

<sup>۳</sup>. Efficiency

<sup>۴</sup>. Effectiveness

انسان قرار می‌گیرد به تفکر و ذهنیت بهره‌وری تبدیل می‌شود. اگر بهره‌وری تکامل و تعمیم یابد و به فعالیت‌های سیستماتیک و عمل تبدیل شود، آن را حرکت بهره‌وری می‌نامند. برخلاف پندار، بهره‌وری مختص به صنایع نیست، بلکه عرصه‌های گوناگون را شامل می‌شود و همه افراد در سطوح مختلف در آن نقش دارند، یعنی افراد می‌توانند با تفکر، ابداعات و نوآوری‌های خود عملاً در سطوح گروهی، سازمانی، ملی و جهانی موثر واقع شوند. منافع بهره‌وری برای سیستم‌های دولتی و شرکت‌ها مقوله‌ای است که در جهان امروز نیازی به اثبات ندارد چرا که افزایش بودجه و درآمد، کاهش هزینه‌ها، افزایش تقاضا، رضایت شغلی، سرعت و دقت همه کارکنان، ایجاد بازار رقابتی سالم، حقوق و دستمزد و بهره‌مندی از امنیت شغلی<sup>۱</sup> از جمله نتایج بارز آن به شمار می‌رود. بهبود و ارتقای بهره‌وری<sup>۲</sup> مستلزم کوشش و تلاش برنامه‌ریزی شده و همه‌جانبه از سوی افراد و مسئولان ذیربط است. چرا که در جهان امروز این واقعیت پذیرفته شده که برای دستیابی به حداکثر بهره‌وری از استعدادها، امکانات و منابع یک کشور، نظام‌های حاکم بر آن کشور باید به صورت سیاست‌گذاری با تفکر عمل کرده و به جای آن که امور اجرایی کشور را به تنهایی انجام دهند، فضایی در جامعه حاکم کنند که امور مورد نظر توسط خود مردم انجام شود (توکلی، ۱۳۹۰، ص ۲۰).

### بهره‌وری نیروی انسانی

در دنیای پر رقابت کنونی، بهره‌وری به عنوان یک فلسفه و دیدگاه مبتنی بر استراتژی بهبود، مهمترین هدف هر سازمانی را تشکیل می‌دهد و می‌تواند همچون زنجیره‌ای فعالیت‌های کلیه بخش‌های جامعه را در برگیرد. به طوری که رسالت مدیریت و هدف اصلی مدیران هر سازمان استفاده موثر و بهینه از منابع و امکانات گوناگون چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات می‌باشد (وزیری، ۲۰۱۰). بهره‌وری نیروی کار یکی از شاخص‌های سودمند برای بازدهی یا درآمد آینده است که می‌تواند از یک واحد نیروی کار به دست آید. بر این اساس، بهره‌وری نیروی کار، شاخص مناسبی برای بهره‌وری درحالتی است که رفاه اقتصادی<sup>۳</sup> اهمیت دارد. در هر حال، بهره‌وری نیروی کار به عنوان یک شاخص بهره‌وری جزئی، نسبت به سایر شاخص‌های جزئی مورد توجه زیادی قرار گرفته است و روش و نگرش‌های<sup>۴</sup> متفاوتی برای محاسبه و تفسیر آن وجود دارد

---

<sup>۱</sup>. Job security  
<sup>۲</sup>. Efficiency  
<sup>۳</sup>. Economic  
<sup>۴</sup>. Attitudes

که به آنها اشاره خواهد شد. چاندر اشکار<sup>۱</sup>، در بحث خود پیرامون روابط صنعتی و بهره‌وری، دلایل زیر را برای اهمیت بهره‌وری نیروی کار نسبت به سایر انواع بهره‌وری ذکر می‌کند:

- نیروی انسانی یک کالا نیست، بلکه عامل انسانی است که بر سایر عوامل مؤثر در بهره‌وری کنترل داشته و با آنها تعامل دارد.

- بهره‌وری نیروی انسانی یکی از عوامل تولید است و در تمام فرآیندهای تولید و توزیع دخالت دارد.

- بهره‌وری نیروی انسانی یک مفهوم نسبتاً ساده از نسبت بازده به داده نیروی انسانی است.

- هر عامل دیگر تولید را می‌توان به معادل نیروی کار آن تبدیل کرد.

- مقایسه‌های داخلی شرکت، از تغییر بهره‌وری در یک دوره زمانی ممکن می‌شود.

- نیروی انسانی فردی است که نقش دوگانه دارد. یعنی هم هدف تولید است و هم وسیله تولید. به عبارت دیگر، یک نیروی انسانی، هم تولیدکننده است و هم مصرف‌کننده (بردبار و منفرد، ۱۳۹۰، ص ۸۰).

## ابعاد بهره‌وری

### الف- کارایی

امروزه یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران سازمان، کارایی<sup>۲</sup> کارکنان و سازمان است (دانش فرد و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۱۱۶). چرا که پایین بودن سطح کارایی در بسیاری از سازمان‌های تولیدی و خدماتی یکی از مشکلات مهم کشورهای در حال توسعه می‌باشد (ابری، ۱۳۹۳، ص ۸۴). علی‌رغم استفاده عمومی و همه‌گیر از واژه کارایی، یک تعریف واحد و معین تا کنون از کارایی ارائه نگردیده است (یزدانی، ۱۳۹۲، ص ۵۸). در نهایت می‌توان گفت، افزایش کارایی موجب ارتقا بهره‌وری<sup>۳</sup> و کمک مؤثر در نیل به اهداف سازمانی خواهد شد (نیک پور و زارع، ۱۳۹۰، ص ۹۷). ضمن آنکه کارایی

<sup>۱</sup> Eshkar

<sup>۲</sup> Performance

<sup>۳</sup> Productivity

کارکنان تا اندازه‌ای وابسته به دانش، مهارت و توانایی آنها و همچنین شرایط و آمادگی روحی و روانی آنها می‌باشد (موندی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰).

#### ب- اثربخشی

اثربخشی مبحثی است که حدود پنجاه سال پیش "پیتر دراگر"<sup>۲</sup> صاحب نظر بلندمرتبه مدیریت، آن را به طور علمی مطرح کرد و در دهه ۱۹۷۰، در مورد آن مطالعات گوناگونی آغاز شد که تاکنون ادامه دارد. اثربخشی، اندازه‌ای است که یک سازمان به اهدافش تحقق می‌بخشد (ژنگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). اثربخشی یعنی انجام کارهای درست به نحوی که بطور دقیق متناسب با هدف باشد (علاقه بند، ۱۳۸۷، ص ۱۵۹). در نهایت می‌توان گفت، تمرکز و تاکید اثربخشی بر نتایج کار است و در واقع اثربخشی وقتی حاصل می‌گردد که سازمان به هدف‌ها یا نتایج مطلوب خود نایل آید. از این رو برای اثربخشی، مدیران سازمان باید در درجه اول بتوانند هدف‌های مناسب و مقتضی تعیین کنند و امور و کارهای درست برای انجام دادن، انتخاب نمایند (شریعتمداری، ۱۳۹۱، ص ۳۵).

### عوامل مؤثر بر بهره‌وری

عوامل مؤثر دیگر بر بهره‌وری کارکنان شامل عوامل ذیل می‌باشد:

- آموزش شغلی<sup>۴</sup> مستمر مدیران و کارکنان؛
- ارتقاء انگیزش<sup>۵</sup> میان کارکنان برای کار بهتر و بیشتر؛
- ایجاد زمینه‌های مناسب به منظور ابتکار خلاقیت<sup>۶</sup> مدیران و کارکنان؛
- برقراری نظام مناسب پرداخت مبتنی بر عملکرد<sup>۷</sup> و برقراری نظام تنبیه و تشویق؛
- وجدان کاری و انضباط اجتماعی که عامل خودکنترلی است؛
- تحول در سیستم و روش‌هایی که نقش حساس و کلیدی دارند؛
- تقویت حاکمیت و تسلط سیاست‌های سازمان بر امور (پدرام، ۱۳۹۰، ص ۲۲).

---

<sup>۱</sup>.Mondi

<sup>۲</sup>.Deracker

<sup>۳</sup>.Zhang

<sup>۴</sup>. Career Education

<sup>۵</sup>. Motivation

<sup>۶</sup>. Creativity

<sup>۷</sup>. Performance

عوامل دیگری در این راستا را می توان مدنظر قرار داد که شامل:

۱- ایجاد تعهد<sup>۱</sup> در کارکنان: مدیران میتوانند با برآورده کردن نیازهای اساسی کارکنان، برقراری اعتماد<sup>۲</sup> متقابل میان خود و آنها و ایجاد یک فرهنگ عاری از سرزنش، آنها را نسبت به سازمان متعهد کنند.

۲- توجه به کارکنان: توجه به کارکنان به عنوان انسان و ابراز عاقله نسبت به رفاه، سلامتی، امیال، و آرزوهای آنان، موجب عملکرد<sup>۳</sup> بهتر آنها شده و سبب می شود که بهره وری افزایش یابد.

۳- استفاده از استعدادها<sup>۴</sup>: تشخیص و استفاده از استعدادهای فردی افراد یکی از سازنده ترین و ارضا کننده ترین کارهای یک مدیر است که می تواند به شکل ابزاری قوی در راه افزایش بهره وری به کار گرفته شود.

۴- توجه به تغییر: تغییر در سازمانها راهی برای افزایش بهره وری و حفظ توان رقابتی آنهاست. بنابراین می توان گفت به منظور رشد سازمانها، تغییر اجتناب ناپذیر است و افراد سازمانی باید با روند تغییرات سازگاری داشته باشند.

۵- رفتار مطلوب و کردار درست رهبران و مدیران: مسئولیت خطیر مدیریت و رهبری باید به افرادی سپرده شود که ضمن برخورداری از ویژگی های شخصیتی خاص، شیوه های رهبری و مدیریت مناسب را به کار گیرند و از نظر اخلاقی نیز الگو باشند.

۶- فراهم کردن شرایط الزم پیشرفت های شغلی برای همه افراد.

۷- دوره های آموزش ضمن خدمت و آموزش کارکنان: باید دوره های آموزش ضمن خدمت و آموزش کارکنان را به عنوان یک امر حیاتی، مستمر و مداوم تلقی کرد، زیرا تنها از طریق آموزش می توان تلاش های کارکنان را با امکانات موجود و پیشرفت های علمی جدید هماهنگ کرد.

---

<sup>۱</sup>. Commitment  
<sup>۲</sup>. Confidence  
<sup>۳</sup>. Operation  
<sup>۴</sup>. Talents



بررسی میزان بهره‌وری منابع انسانی در بانک ملی ایران و راه‌های افزایش آن □ ۵۹

۸- کلیه وظایف، دستورالعمل‌ها، مقررات و قوانین برای کارکنان واضح و روشن باشد و هیچ جای ابهامی برای آنها وجود نداشته باشد.

۹- دادن اختیارات کافی به کارکنان، تا آنها در انجام کارهای خود احساس مسئولیت بیشتری کنند.

۱۰- سعی شود تا کارکنان را در تصمیم‌گیری‌ها و تدوین اهداف و برنامه‌ها مشارکت داد. نتیجه این عمل باعث خواهد شد که کارکنان در اجرای فعالیت‌ها احساس مسئولیت کرده و در دستیابی به اهداف سازمانی تلاش بیشتری بروز دهند (پدرام، ۱۳۹۰، ص ۲۷).

مهم‌ترین و عمده‌ترین عامل کاهش بهره‌وری نیروی انسانی، نامتوازن بودن درآمد و هزینه است که مهم‌ترین عامل در انگیزش منابع انسانی است. پس از آن مهم‌ترین عوامل موثر در کاهش بهره‌وری در داخل یک سازمان به شرح زیر است:

- وجود تبعیض بین کارکنان (ناشی از ضعف مدیریت).

- ناامنی شغلی<sup>۲</sup>.

- موفق نبودن وی بی‌میلی بر برنامه ریزی‌های میان‌مدت یا بلندمدت (ضعف مدیریت).

- عدم توجه به نیازهای واجب کارکنان.

- کنترل نکردن (بی‌ثباتی<sup>۳</sup> در برنامه‌های کنترلی).

- استفاده نکردن از تخصص‌ها در مشاغل مربوط (ضعف مدیریت).

- بی‌برنامگی مدیریت.

- فقدان کارآموزی (ضعف مدیریت).

- ناهماهنگی استعدادهای فردی و شغلی (ضعف مدیریت) (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۳۹).

---

<sup>۱</sup>. Motivation  
<sup>۲</sup>. Job Insecurity  
<sup>۳</sup>. Instability

## سوالات تحقیق

### سوال اصلی

- میزان بهره‌وری منابع انسانی در بانک ملی ایران و راه‌های افزایش آن چگونه است؟

### سوال‌های فرعی

- میزان توانایی منابع انسانی در بانک ملی ایران چگونه است؟
- میزان درک و شناخت منابع انسانی در بانک ملی ایران چگونه است؟
- میزان حمایت سازمانی منابع انسانی در بانک ملی ایران چگونه است؟
- میزان انگیزش منابع انسانی در بانک ملی ایران چگونه است؟
- میزان بازخورد منابع انسانی در بانک ملی ایران چگونه است؟
- میزان اعتبار منابع انسانی در بانک ملی ایران چگونه است؟
- میزان سازگاری منابع انسانی در بانک ملی ایران چگونه است؟

## روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف جزء تحقیقات کاربردی محسوب گردیده و از نظر روش تحقیق نیز یک تحقیق توصیفی - پیمایشی است.

در این تحقیق جهت جمع‌آوری داده‌ها از روش میدانی استفاده شد و برای این منظور از پرسشنامه استاندارد بهره‌وری هر سی و گلداسمیت، به کار گرفته شد. جامعه آماری در این تحقیق شامل کلیه کارکنان بانک ملی ایران اداره امور شعب شرق تهران است که تعداد این افراد ۱۱۷۵ نفر می‌باشد. با توجه به حجم نمونه مورد نیاز پژوهش ۳۱۷ پرسشنامه در میان نمونه آماری توزیع گردید که اطلاعات بدست آمده از آنها توسط نرم افزار SPSS تجزیه و تحلیل شده است. در این پژوهش از روش نمونه برداری روش تصادفی تک مرحله‌ای استفاده شده است. برای سنجش پایایی پرسشنامه، یک مرحله پیش‌آزمون انجام گرفت. بدین صورت که ابتدا تعداد ۲۵ پرسشنامه در جامعه مورد نظر توزیع و جمع‌آوری و پس از وارد کردن داده‌ها، ضریب پایایی (آلفای کرونباخ) محاسبه گردید. ضریب مورد نظر برای ضریب مورد نظر برای کل مقیاس ۰/۹۰۴ تعیین گردید. با توجه به اینکه آلفای محاسبه شده بزرگتر از ۰/۷ است، پس می‌توان گفت که قابلیت اعتماد پرسشنامه در حد قابل قبول است. پس می‌توان گفت که قابلیت اعتماد پرسشنامه در حد قابل قبول است.

## یافته‌های پژوهش

### یافته‌های توصیفی

در این بخش از آمار توصیفی به منظور بررسی ویژگی‌های جامعه آماری استفاده شده است: توصیف آماری: وضعیت جنس بیشتر پاسخ‌دهندگان مرد (۷۱٪) است و وضعیت تاهل آزمودنی‌ها اکثرمتاهل (۹۱٪) می‌باشند. وضعیت تحصیلی آزمودنی‌ها اکثراً (۶۷٪) آنها دیپلم و فوق دیپلم می‌باشند.

### یافته‌های استنباطی

«میزان توانایی منابع انسانی در بانک ملی ایران چگونه است؟»  
در جدول (۱) نتیجه آزمون سوال فوق ارائه شده است. به منظور تعیین میزان بهره‌وری منابع انسانی در بانک ملی ایران و راه‌های افزایش آن، از آزمون  $t$  استفاده شده است.

جدول (۱): نتایج آزمون تی سوال ۱

تعداد آزمودنی‌ها	میانگین پاسخ‌ها	انحراف معیار	مقدار $t$	درجه آزادی	$\alpha$	Sig (سطح معنی داری)
۳۱۷	۳/۳۵	۰/۶۴	۹/۷۵	۳۱۶	۰/۰۵	۰/۰۰۰

با توجه به جدول (۱) مشاهده می‌شود مقدار Sig (سطح معنی داری) از سطح  $\alpha = ۰/۰۵$  کمتر می‌باشد همچنین با توجه به بیشتر بودن مقدار میانگین محاسبه شده (۳/۳۵) از مقدار نظری ۳ با ۹۵٪ اطمینان سوال تحقیق تایید می‌شود و این نتیجه حاصل می‌گردد که: میزان توانایی منابع انسانی در بانک ملی ایران بالاتر از متوسط می‌باشد.

«میزان درک و شناخت منابع انسانی در بانک ملی ایران چگونه است؟»

جدول (۲): نتایج آزمون تی سوال ۲

تعداد آزمودنی‌ها	میانگین پاسخ‌ها	انحراف معیار	مقدار $t$	درجه آزادی	$\alpha$	Sig (سطح معنی داری)
۳۱۷	۳/۳۵	۰/۸۱	۴/۹۴	۳۱۶	۰/۰۵	۰/۰۰۰

با توجه به جدول (۲): مشاهده می‌شود مقدار Sig (سطح معنی داری) از سطح  $\alpha = ۰/۰۵$  کمتر می‌باشد همچنین با توجه به بیشتر بودن مقدار میانگین محاسبه شده (۳/۳۵) از مقدار نظری ۳ با ۹۵٪ اطمینان سوال تحقیق تایید می‌شود و این نتیجه حاصل می‌گردد که: میزان درک و شناخت منابع انسانی در بانک ملی ایران بالاتر از متوسط می‌باشد.

«میزان حمایت سازمانی منابع انسانی در بانک ملی ایران چگونه است؟»

جدول (۳): نتایج آزمون تی سوال ۳

تعداد آزمودنی ها	میانگین پاسخها	انحراف معیار	مقدار t	درجه آزادی	$\alpha$	Sig (سطح معنی داری)
۳۱۷	۳/۱۵	۰/۵۰	۵/۴۴	۳۱۶	۰/۰۵	۰/۰۰۰

با توجه به جدول (۳): مشاهده می شود مقدار Sig (سطح معنی داری) از سطح  $\alpha = ۰/۰۵$  کمتر می باشد همچنین با توجه به بیشتر بودن مقدار میانگین محاسبه شده (۳/۱۵) از مقدار نظری ۳ با ۹۵٪ اطمینان سوال تحقیق تایید می شود و این نتیجه حاصل می گردد که: میزان حمایت سازمانی منابع انسانی در بانک ملی ایران بالاتر از متوسط می باشد.

«میزان انگیزش منابع انسانی در بانک ملی ایران چگونه است؟»

جدول (۴): نتایج آزمون تی سوال ۴

تعداد آزمودنی ها	میانگین پاسخها	انحراف معیار	مقدار t	درجه آزادی	$\alpha$	Sig (سطح معنی داری)
۳۱۷	۳/۱۳	۰/۵۷	۴/۳۰	۳۱۶	۰/۰۵	۰/۰۰۰

با توجه به جدول (۴) مشاهده می شود مقدار Sig (سطح معنی داری) از سطح  $\alpha = ۰/۰۵$  کمتر می باشد همچنین با توجه به بیشتر بودن مقدار میانگین محاسبه شده (۳/۱۳) از مقدار نظری ۳ با ۹۵٪ اطمینان سوال تحقیق تایید می شود و این نتیجه حاصل می گردد که: میزان انگیزش منابع انسانی در بانک ملی ایران بالاتر از متوسط می باشد.

«میزان بازخورد منابع انسانی در بانک ملی ایران چگونه است؟»

جدول (۵): نتایج آزمون تی سوال ۵

تعداد آزمودنی ها	میانگین پاسخها	انحراف معیار	مقدار t	درجه آزادی	$\alpha$	Sig (سطح معنی داری)
۳۱۷	۳/۱۳	۰/۵۹	۴/۳۰	۳۱۶	۰/۰۵	۰/۰۰۰

با توجه به جدول (۵) مشاهده می شود مقدار Sig (سطح معنی داری) از سطح  $\alpha = ۰/۰۵$  کمتر می باشد همچنین با توجه به بیشتر بودن مقدار میانگین محاسبه شده (۳/۱۳) از مقدار نظری ۳ با ۹۵٪ اطمینان سوال تحقیق تایید می شود و این نتیجه حاصل می گردد که: میزان بازخورد منابع انسانی در بانک ملی ایران بالاتر از متوسط می باشد.

«میزان اعتبار منابع انسانی در بانک ملی ایران چگونه است؟»

بررسی میزان بهره‌وری منابع انسانی در بانک ملی ایران و راه‌های افزایش آن □ ۶۳

جدول (۶): نتایج آزمون تی سوال ۶

تعداد آزمودنی‌ها	میانگین پاسخ‌ها	انحراف معیار	مقدار t	درجه آزادی	$\alpha$	Sig (سطح معنی داری)
۳۱۷	۳/۱۵	۰/۶۰	۴/۴۹	۳۱۶	۰/۰۵	۰/۰۰۰

با توجه به جدول (۶) مشاهده می‌شود مقدار Sig (سطح معنی داری) از سطح  $\alpha = ۰/۰۵$  کمتر می‌باشد همچنین با توجه به بیشتر بودن مقدار میانگین محاسبه شده (۳/۱۵) از مقدار نظری ۳ با ۹۵٪ اطمینان سوال تحقیق تایید می‌شود و این نتیجه حاصل می‌گردد که: میزان اعتبار منابع انسانی در بانک ملی ایران بالاتر از متوسط می‌باشد.

«میزان سازگاری منابع انسانی در بانک ملی ایران چگونه است؟»

جدول (۷): نتایج آزمون تی سوال ۷

تعداد آزمودنی‌ها	میانگین پاسخ‌ها	انحراف معیار	مقدار t	درجه آزادی	$\alpha$	Sig (سطح معنی داری)
۳۱۷	۳/۳۵	۰/۷۰	۸/۸۵	۳۱۶	۰/۰۵	۰/۰۰۰

با توجه به جدول (۷) مشاهده می‌شود مقدار Sig (سطح معنی داری) از سطح  $\alpha = ۰/۰۵$  کمتر می‌باشد همچنین با توجه به بیشتر بودن مقدار میانگین محاسبه شده (۳/۳۵) از مقدار نظری ۳ با ۹۵٪ اطمینان سوال تحقیق تایید می‌شود و این نتیجه حاصل می‌گردد که: میزان سازگاری منابع انسانی در بانک ملی ایران بالاتر از متوسط می‌باشد.

«میزان بهره‌وری منابع انسانی در بانک ملی ایران چگونه است؟»

جدول (۸): نتایج آزمون تی سوال اصلی

تعداد آزمودنی‌ها	میانگین پاسخ‌ها	انحراف معیار	مقدار t	درجه آزادی	$\alpha$	Sig (سطح معنی داری)
۳۱۷	۳/۲۱	۰/۴۲	۹/۰۹	۳۱۶	۰/۰۵	۰/۰۰۰

با توجه به جدول (۸) مشاهده می‌شود مقدار Sig (سطح معنی داری) از سطح  $\alpha = ۰/۰۵$  کمتر می‌باشد همچنین با توجه به بیشتر بودن مقدار میانگین محاسبه شده (۳/۲۱) از مقدار نظری ۳ با ۹۵٪ اطمینان سوال تحقیق تایید می‌شود و این نتیجه حاصل می‌گردد که: میزان بهره‌وری منابع انسانی در بانک ملی ایران بالاتر از متوسط می‌باشد.

## بحث و نتیجه گیری

امروزه سازمانهای خدماتی همچون بانک ملی، با رقابت پیچیده ای در بازار مواجهند و با تلاش بسیار به دنبال رقابت با سایر بانک ها می باشند و به دلیل تنوع و تعداد مشتریان خود بایستی مراقبت نمایند که انتظارات و رضایت آنها برآورده شود. از سویی ظهور بانک های خصوصی در کنار بانک های دولتی و افزایش شدت رقابت میان آنها، موجب شده است که بانک ها، به دنبال شناسایی عواملی در راستای بهبود شرایط موجود باشند. براین اساس امروزه بانک ها، باید بخش بسیار زیادی از انرژی و توان خود را صرف توجه به بهبود عملکرد و بهره وری خود نمایند. بهره وری، عبارت است از استفاده بهینه از منابع و امکانات موجود به منظور نیل به سمت اهداف تعیین شده است و از جمله عواملی است که دوام و بقای سازمان ها را در دنیای پر رقابت کنونی تضمین می کند و موجب استفاده بهینه از کلیه امکانات مادی و معنوی سازمانی می شود. میزان مولفه توانایی به عنوان یکی از ابعاد بهره وری منابع انسانی در بانک ملی ایران در وضعیت مطلوبی قرار دارد و کارکنان اذعان داشته اند آموزش های لازم شغلی را دریافت نموده و با افزایش دانش شغلی، بهره وری بیشتری در سازمان دارند.

در دنیای پر رقابت کنونی، بهره وری به عنوان یک فلسفه و دیدگاه مبتنی بر استراتژی بهبود، مهمترین هدف هر سازمانی را تشکیل می دهد و می تواند همچون زنجیره ای فعالیت های کلیه بخش های جامعه را در برگیرد. به طوری که رسالت مدیریت و هدف اصلی مدیران هر سازمان استفاده موثر و بهینه از منابع و امکانات گوناگون چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات می باشد که در تعریف آن باید گفت، بهره وری عبارتست از نگرش تفکری که برای رسیدن به وضع بهتر تلاش می کند و به آن دست می یابد و همچنین مجموعه ای از فعالیت هایی که نگرش را به عمل تبدیل می کند و یکی از متغیرهای مهم سازمانیست که سال ها مورد توجه نظریه پردازان قرار گرفته است. در این راستا یکی از مولفه های بهره وری از دیدگاه هر سی و گلد اسمیت درک و شناخت منابع انسانی می باشد که در تعریف آن باید گفت، منظور درک و پذیرش کار، زمان، محل و چگونگی انجام آن کار می باشد. در واقع باید اهداف و برنامه های کاری مشخص بوده و فرد اولویت ها را در کار خود بداند. در دنیای رقابت آمیز امروز بهره وری به عنوان یک فلسفه و یک دیدگاه مبتنی بر استراتژی بهبود مهمترین هدف سازمان را تشکیل می دهد و ارتقاء آن یکی از هدف های عمده هر سازمان فعال و زنده است. ضمن آنکه حاکم شدن فرهنگ بهره وری، موجب استفاده بهینه از کلیه امکانات مادی و معنوی سازمانی می شود و توان، استعدادها و امکانات بالقوه سازمان به طور مستمر شکوفا می شود. در این راستا یکی از عوامل بهره وری که هر سی و گلد اسمیت معرفی نموده اند، عامل حمایت سازمانی می باشد که در تعریف آن باید گفت، عبارتست از حمایتی که کارکنان برای انجام

موفق و مؤثر کار به آن نیاز دارند. در واقع بهره‌وری در این حوزه نیازمند فراهم بودن شرایطی همچون فراهم بودن بودجه کافی برای واحدهای مختلف سازمان، و سائل و تجهیزات کافی مورد نیاز شغل و حمایت مسئولان به صورت مستقیم برای انجام کارهای دشوار می‌باشد. این مساله می‌تواند ضمن افزایش انگیزش کارکنان در راستای بهبود عملکرد خویش زمینه انجام صحیح و سریع امور شغلی را فراهم نماید و سازمان را به سازمانی با عملکرد و اثربخشی بالا تبدیل نماید.

از آنجاییکه بهره‌وری کارکنان می‌تواند تاثیر مستقیمی بر مشتریان داشته و زمینه را جهت ماندگاری مشتریان، جذب مشتریان، رضایتمندی مشتریان، بهبود سودآوری و افزایش سطح تحمل مشتری از نواقص احتمالی خدمت و... را به دنبال خواهد داشت. در این راستا، هر سی و گلداسمیت، انگیزش را به عنوان یکی از مولفه‌های بهره‌وری معرفی نموده‌اند. انگیزه عبارتست از یک محرک درونی برای بروز یک اقدام بیرونی توسط انسان که این اقدام ممکن است، فیزیکی، فکری و یا هنری باشد. همچنین، عبارت از اشتیاق و علاقه نسبت به انجام فعالیت‌هایی که برای نیل به اهداف سیستم مورد نظر، لازم است و از نظر سازمانی انگیزش عبارت است از عامل درونی که باعث تغییر در رفتار و حرکت در مسیر پیشبرد و اهداف سازمانی می‌گردد. انگیزش از مهمترین عوامل تاثیرگذار بر موفقیت و عقب ماندگی سیستم سازمانی بوده و در صورت بی‌توجهی به آن، باعث هدر رفتن منابع سازمان می‌شود و از مهمترین فاکتورهایی است که باعث می‌شود سازمان در مزیت رقابتی قرار بگیرد و زمینه دستیابی به اهداف سازمانی و ماندگاری کارکنان در فرایند سازمانی و شغلی خود و تمرکز بهتر کاری فراهم می‌گردد. نیروی انسانی مهمترین عامل موفقیت و دوام سازمانی می‌باشد و بقا و موفقیت سازمان در گرو بهره‌وری گروه‌های کاری آن است که در تعریف آن می‌توان گفت، بهره‌وری عبارت است از به دست آوردن حداکثر سود ممکن با بهره‌گیری و استفاده بهینه از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات، زمان، مکان و... به منظور ارتقای رفاه. در این راستا، هر سی و گلداسمیت یکی از ابعاد بهره‌وری را بازخورد معرفی نموده‌اند که در تعریف آن باید گفت، منظور از بازخورد همان آرایه رسمی و غیر رسمی نتایج عملکرد روزانه به فرد می‌باشد. روند بازخورد مناسب به زیردست اجازه می‌دهد که پیوسته از چند و چون کار مطلع باشد. امروزه نیروی انسانی مهم‌ترین عامل موفقیت و دوام سازمانی می‌باشد و بقا و موفقیت سازمان در گرو بهره‌وری گروه‌های کاری آن است. بهره‌وری نیروی انسانی از نسبت ارزش افزوده یا ارزش ستانده به ساعت کار و یا تعداد افراد شاغل در هر بخش به دست می‌آید. اگر نیروی انسانی با انگیزه و توانمند، بهره‌ور باشد می‌تواند سایر منابع را به نحو احسن و مطلوب به کار گیرد و انواع بهره

وری را محقق سازد و نهایتاً سازمان را بهره ور کند و گرنه رکود و عقب ماندگی ارمغان سرمایه های انسانی منفعل و بی انگیزه است. در این راستا، هررسی و گلداسمیت یکی از ابعاد بهره وری را سازگاری معرفی نموده اند که در تعریف آن باید اذعان نمود، سازگاری، عبارت از کنترل عوامل خارج از سازمان می باشد که این عوامل می توانند بر عملکرد سازمان تأثیر بگذارند. این کار از عهده فرد و سازمان خارج بوده، ولی به طور مستقیم بر روی عملکرد تأثیر می گذارند.

سازگاری در بانک ملی در وضعیتی مطلوب قرار دارد. هر چه سازگاری ارتقاء یابد به همان نسبت امکان مقابله با شرایط محیطی و مشکلات آتی افزایش می یابد که این امر می تواند سبب بهبود عملکرد سازمان و تبدیل آن به سازمانی بهره وری و اثربخش می گردد. کارکنان در این حوزه (درک و شناخت) در وضعیت مطلوبی قرار دارند. در واقع این نتیجه نشان می دهد که در سازمان، تشویق لازم در راستای پرسیدن نحوه صحیح انجام کار صورت گرفته و همچنین تذکرات لازم از سوی مسئولان برای اشتباهات انجام و کارکنان نسبت به اهداف کاری خویش درک صحیحی دارند. مولفه بازخورد در بانک ملی در وضعیت مطلوب قرار دارد که این شرایط می تواند زمینه افزایش انگیزش و عملکرد کارکنان را فراهم نماید و کارکنان را به کارکنانی بهره وری تبدیل نماید که در راستای اهداف سازمان گام بر می دارند. بهره وری منابع انسانی در بانک ملی ایران در وضعیت مطلوبی قرار دارد که این مساله می تواند با تاثیرگذاری بر عملکرد کارکنان، زمینه بهبود عملکرد سازمان و تبدیل آن به سازمانی اثربخش و کارار را میسر سازد. با توجه به اینکه کارکنان بانک ملی ایران به لحاظ انگیزش در وضعیت مطلوبی قرار دارند که این مساله می تواند تأثیرات بسزایی بر عملکرد کارکنان و بانک داشته باشد. لذا اهمیت و ضرورت این پژوهش را می توان به این صورت عنوان نمود که این پژوهش کمک می کند مدیران بانک ملی و وضعیت بهره وری کارکنان خویش را بررسی و مدنظر قرار داده و در وهله دوم با دستیابی به نتایج پژوهش، راهکارهای عملی و کاربردی را در راستای بهبود بهره وری کارکنان ارائه دهد که این مساله سبب بهبود شرایط موجود و جذب و حفظ مشتریان و سودآوری بیشتر برای بانک می گردد.

این پژوهش با موضوع « تعیین میزان بهره وری منابع انسانی در بانک ملی ایران و راه های افزایش آن » با هفت مقوله توانایی منابع انسانی، شناخت منابع انسانی، حمایت سازمانی منابع انسانی، انگیزش منابع انسانی، بازخورد منابع انسانی، اعتبار منابع انسانی سازگاری منابع انسانی، بنا نهاده شد. بنابراین فرضیه هایی تدوین شد که با استفاده از آزمون های، از آزمون t و آزمون نرمال بودن داده ها (کولموگروف اسمیرنوف) مورد آزمون قرار گرفتند. در پژوهش حاضر نشان داده شد که میزان بهره



بررسی میزان بهره‌وری منابع انسانی در بانک ملی ایران و راه‌های افزایش آن □ ۶۷

وری منابع انسانی در بانک ملی ایران بالاتر از متوسط می‌باشد.». که با نتایج پژوهش حسینی و همکاران (۱۳۹۰) و مهراییان (۱۳۹۳) و مطیع دوست و همکاران (۱۳۹۳) همخوانی دارد از این رو بر اساس نتایج حاصل از پژوهش حاضر پیشنهادهای زیر ارائه شد:

با توجه به اینکه در پژوهش حاضر جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد، به دیگر پژوهشگران پیشنهاد می‌گردد در باب گردآوری داده‌ها و ابزار پژوهش علاوه بر پرسشنامه از مصاحبه و سایر تکنیک‌های گردآوری داده‌ها استفاده نمایند؛

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های گسترده‌تر به منظور فراهم آوردن زمینه‌های تعمیم انجام شود؛

می‌توان این تحقیق را در جوامع آماری دیگری نیز انجام داد و با توجه به ویژگی‌های جمعیت شناختی، اجتماعی، فرهنگ و خواسته‌های افراد آن بخش از جامعه آماری به عوامل موثر دست یافت؛

بررسی موضوع مورد مطالعه این پژوهش در سطح ملی با هدف تحلیل‌های مقایسه‌ای بین سازمان‌های مختلف.

## منابع

- ابراهیمی، معصومه، مداح، محمدتقی و ضامن، فرشیده. (۱۳۹۱). بررسی اثربخشی فعالیت های برون سپاری شده و تاثیر آن بر بهره وری سازمان شرکت توزیع برق مازندران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری.
- ابری، امیرغلام. (۱۳۹۳). ارزیابی کارایی شعب سازمان تامین اجتماعی استان اصفهان، فصلنامه مدل سازی اقتصادی، سال هشتم، شماره ۱، ص ۸۳-۹۹
- احمدی. پرویز، (۱۳۸۵). طراحی مدل بهبود بهره وری نیروی انسانی با نگرش مدیریت بهره وری، رساله دکتری مدیریت، دانشگاه تهران..
- آزادی، سیداحمد. (۱۳۹۱). بهره وری نیروی انسانی، نشریه فرهنگ و رفتار اداری، شماره ۶
- بردبار، غلام رضا و کنجکاو، امیررضا. (۱۳۹۰). تبیین عوامل اثرگذار بر بهره وری کارکنان شرکت گاز استان یزد و ارائه راه کارهای لازم، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال چهارم، شماره ۱۶.
- پارسا، مصطفی. (۱۳۹۲). ارائه ی دو روش جدید جهت ارزیابی عملکرد کارکنان: مطالعه ی موردی شرکت صنایع هواپیماسازی جمهوری اسلامی ایران، نشریه بین المللی مهندسی صنایع و مدیر تولید، شماره ۳.
- پدرام، محسن. (۱۳۹۰). ارتقاء بهره وری منابع انسانی، نشریه بانک تجارت، شماره ۱۸۰.
- پورکیانی، مسعود و عمادی، سمیرا. (۱۳۹۱). نظام نگهداری نیروی انسانی و نقش آن در عملکرد سازمانی، مجموعه مقالات اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، نوآوری و تولید ملی.
- -تاتاری، مریم و اطهری، عاطفه. (۱۳۹۱). توانمندسازی منابع انسانی، نشریه داخلی معاونت طرح و برنامه (سامانه)، شماره ۴۶.
- توکلی، زهرا، مداح، محمدتقی و یوسفی، رضا. (۱۳۹۰). ارزش گذاری عوامل موثر بر بهره وری معلمان از دیدگاه مدیران و معلمان ابتدایی ناحیه یک شهرستان ساری، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد ساری
- حاتمی، حسین. (۱۳۹۰). رابطه کیفیت زندگی کاری با تعهد سازمانی و میزان بهره وری در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی جهرم، فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال دوم، شماره ۳.
- سعادت، اسفندیار. (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات سمت.
- صامعی، حسین. (۱۳۸۸). استراتژی های کارکردی مدیریت منابع انسانی، نشریه تدبیر، شماره ۲۰۴.
- علاقه بند، علی. (۱۳۸۷). مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، تهران: نشر روان.
- غفوریان، هما و فلامرزی، آمنه. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین تعارض و عملکرد شغلی کارکنان، فصلنامه تازه های روان شناسی صنعتی/سازمانی، سال نخست، شماره ۲.
- فقهی، نا صر و دباغی، محمد. (۱۳۹۲). نقش منابع انسانی در توسعه زیر ساخت های صنعتی (مطالعه موردی: صنعت چرم)، ارائه شده در اولین همایش ملی تحقیقات کاربردی و استانداردسازی در توسعه صنایع نساجی و چرم.

بررسی میزان بهره‌وری منابع انسانی در بانک ملی ایران و راه‌های افزایش آن □ ۶۹

- کارگر، غلامرضا. (۱۳۸۹). بهینه‌سازی منابع انسانی راه‌کاری جهت توسعه پایدار سازمان: بررسی تحلیلی عوامل و راه‌کارها، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ششم، شماره ۲۷.
- کفشگری، ساره. (۱۳۹۰). بررسی نقش آموزش‌های ضمن خدمت بر کارایی کارکنان بانک سپه استان گلستان، نشریه بانک سپه، شماره ۲۵۴.
- مشیری، کیوان، آقایی، نجف و پورسلطانی، حسن. (۱۳۹۳). ارتباط بین عدالت سازمانی ادراک شده با فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان تهران، فصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال چهارم، شماره ۷.
- مشیری، کیوان، آقایی، نجف و پورسلطانی، حسن. (۱۳۹۳). ارتباط بین عدالت سازمانی ادراک شده با فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان تهران، فصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال چهارم، شماره ۷.
- مطیع دوست، ابودر، نظم‌فر، حسین و بشردوست، مهسا. (۱۳۹۳). بررسی عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی با تاکید بر نقش سرمایه فکری و عوامل محیطی-مکانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ششم، شماره ۴.
- مقدمی، صابر. (۱۳۸۴). نوآوری دانش، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۶۵.
- ملک، حمیدرضا. (۱۳۹۲). بررسی تاثیر سازمان‌های غیررسمی بر اثربخشی سازمانی شرکت گاز استان گلستان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد شاهرود واحد علوم تحقیقات.
- مهربابیان، فریدون. (۱۳۹۳). بررسی میزان اهمیت مولفه‌های شناسایی شده بهره‌وری نیروی انسانی از دیدگاه کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشکده‌های دانشگاه علوم پزشکی گیلان، مجله دانشگاه علوم پزشکی زنجان، دوره نوزدهم، شماره ۷۵.
- میزانی، آیلار و بندک، موسی. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری با بهره‌وری عملکرد کارکنان سازمان نوسازی، ارائه شده در اولین همایش مجازی ره‌آوران آموزش.
- میزانی، آیلار و بندک، موسی. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری با بهره‌وری عملکرد کارکنان سازمان نوسازی، ارائه شده در اولین همایش مجازی ره‌آوران آموزش.
- میزانی، آیلار و بندک، موسی. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری با بهره‌وری عملکرد کارکنان سازمان نوسازی، ارائه شده در اولین همایش مجازی ره‌آوران آموزش.
- ناظم، فتاح. (۱۳۸۷). مدیریت بهره‌وری (فضای سازمانی و بهره‌وری)، رودهن. دانشگاه آزاد اسلامی، معاونت پژوهشی.
- نجف‌آبادی، مهری، سعادت‌مند، زهره و رجایی پور، سعید. (۱۳۸۸). عوامل موثر بر جذب نیروهای توانمند آموزش و پرورش در پست مدیریت مدارس از دیدگاه مدیران، معاونان و معلمان مدارس ابتدایی شهرستان نجف‌آباد، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، سال سوم، شماره ۳.
- نیازآذری، کیومرث. (۱۳۸۵). نظریه‌های سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات: فراشناختی اندیشه، چاپ اول.

۷۰ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی سال هشتم، شماره اول، پاییز ۱۳۹۵

- نیک پور، امین و زارع، معصومه. (۱۳۹۰). ارگونومی از دیدگاه سازمانی و نقش آن در کارایی کارکنان، ماهنامه کار و جامعه، شماره ۱۳۳.
- یزدانی، رضا. (۱۳۹۳). بررسی و شناسایی رابطه بین فرهنگ سازمانی با کارایی کارکنان سازمان امور اقتصادی و دارایی استان مازندران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد ساری.
- Armstrong, M. (۲۰۰۶). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page.
- Aggrey, N., Luvanda, E. and Shitundu, J. (۲۰۰۹), *Human Capital and Labor Productivity in East African Manufacturing Firms*, *Current Research Journal of Economic Theory*.
- Bana, B., Kessy, A., Katongole, J. and Ddiba, M. B., (۲۰۰۷), *Staff Management and Organizational Performance in Tanzania and Uganda: Public Servant Perspectives*, *Diss. Danish Institute FOR International Studies*.
- Cho, Y. J., & Lewis, G. B. (۲۰۱۲). *Turnover Intention and Turnover Behavior: Implications for Retaining Federal Employees*. *Review of Public Personnel*
- Poyan S A, Masoumi M. (۲۰۰۹). *Establishment of productivity Cycle*. ۷<sup>th</sup> P Conference of Quality & productivity, Tehran.
- Mondy .W. (۲۰۱۰). *Human Resource Management*, Eleventh Edition, Pearson, , PP ۲۴۱-۲۴۵
- Todaro, M. P., & Smith, S. C. (۲۰۱۰). ***Economic Development***, Essex: Pearson Education Ltd.
- Vaziri S, Mansouri H, Adiban A. (۲۰۱۰). *Identification & Prioritize the Factors Affecting the Productivity of Human Resources With MADM Technique*. *Journal of Civility & Training*. No ۱۰۰.
- Zheng, W, Yang, B & McLean, G. N. (۲۰۱۰). *Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management*, *Journal of Business Research*, Vol ۶۳, p. ۷۶۴