

10**International Conference on
Strategic Management**

مرکز همایش های بین المللی سازمان صدا و سیما

**دهمین کنفرانس بین المللی
مدیریت استراتژیک**

جمهوری اسلامی ایران - تهران - آذر ماه ۱۳۹۲

WWW.SMCONF.IR

اولویت بندی عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی در راستای اهداف استراتژیک و چشم انداز (مورد مطالعاتی: استانداری خراسان شمالی)

- **قدیر آزاده «نویسنده مسئول»**، کارشناسی ارشد، مدیریت اجرایی

دانشگاه علوم و تحقیقات خراسان رضوی

نشانی پستی: قوچان، خیابان بهار ۲، نبش کوچه، پلاک ۲۰۴۰۱

تلفن تماس: ۰۹۱۵۳۸۲۶۱۹۵

پست الکترونیک: ghadir.azadeh@gmail.com

- **علیرضا پویا، دکتری، مدیریت صنعتی**

دانشگاه فردوسی

نشانی پستی: مشهد، دانشگاه فردوسی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد

تلفن تماس: ۰۹۱۵۳۵۹۳۸۸۵

پست الکترونیک: alirezapooya@um.ac.ir

اولویت‌بندی عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی در راستای اهداف استراتژیک و چشم‌انداز (مورد مطالعاتی: استانداری خراسان شمالی)

– **قدیر آزاده «نویسنده مسئول»**، کارشناسی ارشد، مدیریت اجرایی
دانشگاه علوم و تحقیقات خراسان رضوی
نشانی پستی: قوچان، خیابان بهار ۲، نبش کوچه، پلاک ۲۰۴.۱
تلفن تماس: ۰۹۱۵۳۸۲۶۱۹۵
پست الکترونیک: ghadir.azadeh@gmail.com

– **علیرضا پویا، دکتری، مدیریت صنعتی**
دانشگاه فردوسی
نشانی پستی: مشهد، دانشگاه فردوسی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد
تلفن تماس: ۰۹۱۵۳۵۹۳۸۸۵
پست الکترونیک: alirezapooya@um.ac.ir

اولویت‌بندی عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی در راستای اهداف استراتژیک و چشم‌انداز (مورد مطالعاتی: استانداری خراسان شمالی)

چکیده

بهره‌وری منابع انسانی در راستای برنامه‌ی استراتژیک مفهومی جامع و کلی است که افزایش آن به عنوان یک ضرورت برای ارتقاء سطح عملکرد در مسیر موفقیت سازمان، می‌تواند به هدفی اساسی مبدل گردد. پژوهش حاضر با هدف اولویت‌بندی عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی در راستای اهداف استراتژیک و چشم‌انداز استانداری خراسان شمالی صورت گرفته است. این تحقیق یک تحقیق کاربردی تلقی می‌گردد و از آنجا که بهره‌وری نوعی استراتژی بهبود محسوب می‌شود، لذا سعی بر آن بوده تا در راستای برنامه استراتژیک استانداری خراسان شمالی با ایجاد وحدت موضوع موثر واقع شود. عوامل موثر بر بهره‌وری بعد از مرور ادبیات تحقیق به دست داده و آن‌ها به شیوه تصمیم‌گیری چند شاخصه و با استفاده از تحلیل سلسله مراتبی در راستای اهداف استراتژیک و چشم‌انداز منابع انسانی اولویت‌بندی گردیدند. براساس نتایج این تحقیق، اولویت عوامل به ترتیب عوامل مرتبط با شغل، عوامل فردی، عوامل فیزیکی و روانی محیط کار، عوامل ایجاد کننده جو صمیمیت و همکاری می‌باشد. در پایان این تحقیق سعی شده تا پیشنهاداتی برای ارتقا بهره‌وری منابع انسانی زیر مجموعه آن سازمان، ارائه گردد.

کلید واژه‌ها:

بهره‌وری منابع انسانی، استانداری خراسان شمالی، اهداف استراتژیک منابع انسانی، چشم‌انداز منابع انسانی.

امروزه بهره‌وری بیشتر به عنوان یک دیدگاه فکری و یک نگرش و طرز تفکری برای استمرار پیشرفت و بهبود مطرح می‌باشد و در عمق معنای خویش، نگرشی برای عقلایی کردن فعالیت‌ها است (کاظمی و همکاران ۱۳۹۰، ۹). عوامل متعددی بر بهره‌وری سازمان موثر می‌باشند؛ این عوامل شامل نیروی انسانی، ماشین‌آلات و تجهیزات، مواد، ابزار و ملزومات، روشها و رویه‌ها می‌باشند (طالقانی ۲۰۰۲). اما در تحقیقات بسیاری، نیروی انسانی مهمترین عامل در بهبود بهره‌وری است (هیگس ۱۹۸۷، گای ۱۹۹۲، ابطحی و کاظمی ۲۰۰۱؛ دهقان و همکاران ۲۰۰۶)؛ زیرا این عامل با در اختیار داشتن منبع تفکر می‌تواند موجبات تعالی سازمان‌ها و کشورها را فراهم آورد (کاظمی و همکاران ۱۳۹۰، ۹). پیکره دولت نیز شدیداً به این نیروی حیات بخش نیاز دارد (فرازمند ۱۳۹۱، ۱۲۴). این نیروی حیات بخش را می‌توانیم در تاکید میتزبرگ (۱۹۹۶) بر منابع انسانی نیز جستجو نمود که براساس نظر وی، سازمان بدون انسان شبیه یک فرد بدون روح است. وقتی این اهمیت در سازمان‌های دولتی را از نظر هولزر و کالاهان (۱۹۹۸) نیز بررسی می‌کنیم تا ارتباط آن با بهره‌وری را دریابیم؛ به این می‌رسیم که سازمان‌های بهره‌ور، انسان‌مدار محسوب می‌شوند و صادقانه به رفع نیازهای کارکنان اهمیت می‌دهند و ویژگی بارز آن‌ها اداره منابع انسانی در جهت برآورده شدن رضایت‌بخش نیازهای انسانی و ایجاد تعادل بین نیاز کارکنان و نیاز سازمان است. لذا بهره‌وری منابع انسانی در راستای برنامه‌ی استراتژیک مفهومی جامع و کلی است که افزایش آن به عنوان یک ضرورت برای ارتقاء سطح عملکرد در مسیر موفقیت^۱ سازمان، می‌تواند به هدفی اساسی مبدل گردد.

بدون تردید استانداردهای یکی از مهمترین دستگاه‌های اجرایی و مدیریتی در کشور ایران می‌باشند. بررسی بهره‌وری منابع انسانی در استانداری خراسان شمالی دارای اهمیتی ویژه است زیرا این استان از استان‌های محروم کشور می‌باشد، و از طرفی دارای منابع و فرصت‌های بسیاری برای رشد و توسعه است؛ و برای استفاده از این منابع و فرصت‌ها و کاهش محرومیت؛ نقش استانداری (به سبب اهمیت نقش اجرایی و مدیریتی آن) بسیار برجسته است. لذا توجه به بهره‌وری منابع انسانی آن در راستای اهداف استراتژیک و چشم‌انداز دفتر منابع انسانی و تحول اداری می‌تواند باعث افزایش اثربخشی و کارایی این دستگاه مهم حکومتی^۲ در این استان گردد.

مبانی نظری تحقیق

طبق تعریف سازمان بهره‌وری ژاپن^۳، بهره‌وری به حداکثر رساندن استفاده از منابع فیزیکی، نیروی انسانی، و سایر عوامل به شیوه علمی است که منجر به کاهش هزینه‌ها، گسترش بازارها، افزایش اشتغال و بالا رفتن سطح زندگی همه آحاد جامعه می‌شود (طاهری ۱۳۸۳). در تعریف دیگری توسط سازمان بهره‌وری اروپا^۴ آمده است که بهره‌وری درجه و شدت استفاده موثر از هر یک از عوامل است و مدعی است که هر فرد می‌تواند کارها و وظایفش را هر روز بهتر از روز قبل به انجام رساند (ابطحی و کاظمی ۱۳۷۹). این دو تعریف بر مفهومی مشترک تاکید دارند و آن پیشرفت و بهبود بخشیدن به کار و استفاده مطلوبتر از منابع است؛ و می‌توان گفت که بهره‌وری از جمله عواملی است به عنوان یک دیدگاه فکری، به مفهوم هوشمندانه کار کردن و طرز تفکری برای تداوم پیشرفت و بهبود مطرح شده است (کاظمی و همکاران ۱۳۹۰، ۱۱). لذا به طور کل منافع حاصل از سنجش بهره‌وری به شرح زیر است (پریچارد ۱۹۹۰، ۷؛ بلچر ۱۹۸۷، ۵۱):

- منبعی برای بازخورد به نیروی انسانی؛
- منبع انگیزش برای افزایش بهره‌وری؛

1. Success
 3. Governmental
 3. Japan Productivity Organization
 4. Eroupe Productivity Organization

- افزایش توانایی‌های حرفه‌ای و مشارکت کارکنان؛
- کمک به تنظیم الویت‌ها؛
- مقایسه بهره‌وری واحدهای مختلف؛
- شناسایی مشکلات قبل از جدی شدن آن؛
- شناسایی دلایل افزایش یا کاهش بهره‌وری؛
- مبنایی برای ارزیابی اثرات تغییرات سازمانی بر بهره‌وری؛
- کمک به برنامه‌ریزی درازمدت؛
- مبنایی برای تعیین حقوق و دستمزد؛
- کمک به تصمیم‌گیری برای تداوم یا توقف فعالیت، کارکرد یا یک برنامه؛
- کمک به اختصاص منابع به سازمان‌ها، کارکردها یا برنامه‌ها.

با گذشت زمان و تحولات جهانی، دیدگاه‌ها در زمینه جایگاه نیروی انسانی در سازمان تغییر پیدا نمود و نیروی انسانی موثر، عامل اصلی تداوم موفقیت و تحقق اهداف سازمان است (استوق ۲۰۰۲) و از طرفی نیز امروزه همه جوامع به این باور رسیده‌اند که تداوم حیات هر جامعه بدون توجه به موضوع بهره‌وری ممکن نیست (پویان و معصومی ۲۰۰۹). بنابراین باید توجهی بیشتر، همراه با برنامه‌ریزی، در بهره‌وری سازمانی متوجه عامل انسانی شود (هنری و همکاران ۲۰۰۳، ۴۵).

امروزه بسیاری از مدیران در سازمان‌های خود در شناسایی مسئله توانمند هستند اما در تحلیل علل ضعف‌هایی که باعث به وجود آمدن مسئله شده ضعیف می‌باشند (قلی‌پور و حمیدیان ۱۳۸۸، ۷۰). از طرفی بهره‌وری هوشمندانه عمل کردن است تا منابع موجود بهتر به کار گرفته شوند. مهمترین عامل موثر در افزایش یا کاهش بهره‌وری، کیفیت منابع انسانی است (ساعتچی ۱۳۸۶، ۲۴). لذا ممکن است علل این ضعف‌ها به دلیل عدم اولویت بندی و اهمیت دادن به مسائل مرتبط باشد. پس مدیران برای موثر عمل کردن در حل مسائل، به میزان اهمیت عوامل نیز نیاز دارند. در تعیین این عوامل نظرات متفاوتی وجود دارد و هر یک از دانشمندان، صاحب‌نظران و محققان عواملی را به عنوان عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی معرفی نموده‌اند ولی تمامی آن‌ها تقریباً در این مورد اتفاق نظر دارند که برای افزایش سطح بهره‌وری فردی تنها یک علت خاصی را نمی‌توان ارائه نمود بلکه باید آن را ترکیبی از عوامل گوناگون دانست.

در برنامه‌ریزی، عناصری کلیدی نسبت به مدیریت کارکنان در بخش دولتی وجود دارد که دارای مولفه‌هایی همچون چشم‌انداز و بیانیه ماموریت، اهداف استراتژیک و استراتژی‌هایی برای دستیابی به اهداف و ماموریت‌ها است (فرازمند ۱۳۹۱، ۲۲). در این تحقیق، از مفاهیم اهداف استراتژیک و چشم‌انداز بهره می‌جویم تا وحدت و انسجام تحقیق در راستای برنامه‌ی استراتژیک آن سازمان باشد. در همین راستا، معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی استانداری دارای زیر مجموعه‌هایی از جمله اداره کل اداری مالی، دفتر منابع انسانی و تحول اداری، دفتر فناوری اطلاعات و دفتر آموزش و پژوهش می‌باشد که با توجه به وظایف دفتر منابع انسانی و تحول اداری، اهداف کلان این حوزه به عنوان اهداف استراتژیک منابع انسانی استانداری خراسان شمالی برگزیده شد و این اهداف عبارتند از: ترویج سیستم‌های نوین مدیریتی در دستگاه‌های اجرایی استان، ارتقا بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی استان، افزایش رضایتمندی مراجعان از دستگاه‌های اجرایی استان، اصلاح ساختار تشکیلاتی دستگاه‌های اجرایی استان، ساماندهی نیروهای انسانی دستگاه‌های اجرایی استان، ارتقا سلامت نظام اداری و مبارزه با رشوه در دستگاه‌های اجرایی، استقرار دولت الکترونیک در استان. چشم‌انداز منابع انسانی این سازمان نیز اینگونه تعریف شده است «دستیابی به توسعه اداری و رسیدن به نظام اداری مطلوب در دستگاه‌های اجرایی استان در راستای سیاستها و برنامه‌ریزی‌های دولت».

پیشینه‌ی تحقیق

تحقیقات فرانسالسنسی و گولال(۱۹۹۸) عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی را در قالب تحصیلات، آموزش، تجارب نیروی کار، کیفیت مدیریتی، سرمایه‌گذاری در تجهیزات، تکنولوژی و محیط اجتماعی دسته‌بندی کردند. به عقیده برخی دیگر از صاحب‌نظران، دانش یک عنصر اصلی در تولید کالا و ارائه‌ی خدمت می‌باشد(دراکر ۱۹۹۳؛ نوناکا و تاکوچی ۱۹۹۷). دراگر می‌گوید بهره‌وری کارکنان فرهیخته بزرگترین چالش مدیریتی در سده بیست و یکم است(دراکر ۱۹۹۹، ۵). کاظمی و همکاران نیز عنوان می‌کنند که به منظور غلبه بر شرایط نامطمئن، پیچیده و پویا تنها راهی که پیش روی مدیران قرار دارد، توانمندسازی سازمان و کارکنان از طریق کسب دانش و مهارت است(کاظمی و همکاران ۱۳۹۰، ۶۶).

به نظر برخی دیگر از پژوهشگران، وقتی در یک سازمان یا موسسه، پرسنل احساس رضایت می‌کنند که مدیر یا مدیران آن سازمان‌ها به نیازهای کارکنان توجه کرده و تلاش کنند که با تامین نسبی نیازهای پرسنل در آن‌ها ایجاد انگیزش کنند، و انگیزه بالای کارکنان سبب بهبود عملکرد و بهره‌وری می‌شود(قلی‌پور و حمیدیان ۱۳۸۸، ۱۳۵). یافته‌های به دست آمده از پژوهشی دیگر که راثو(۲۰۰۶) انجام داده حاکی از آن است که برنامه‌های انگیزشی، عملکرد را بهبود می‌بخشد و منجر به بهبود بهره‌وری فردی می‌شود. چن و همکارانش(۲۰۰۳) عوامل پرداختی که شامل سیستم‌های حقوق دستمزد، مزایا و تشویق روابط و شرایط کاری و حمایت‌های سازمانی در شرایط سخت از کارکنان می‌باشد؛ و در نهایت عوامل نگهدارنده که حضور آن‌ها برای بهره‌وری لازم می‌باشند و از شرایط بهداشتی که باعث افزایش بهره‌وری می‌شود، حمایت می‌کنند. با توجه به پژوهش‌های دیگر، سازمان‌هایی که دارای کارکنانی با تعهد سازمانی بالا و تعهد حرفه‌ای بالا هستند در بلند مدت دارای بهره‌وری بالاتری می‌باشند(پرداسی و فرانسزکونی ۲۰۰۴). عوامل روانی را نیز می‌توان از این قبیل برشمرد. چرا که این عوامل بر رفتار کارکنان تاثیر می‌گذارند و آن‌ها را به صورت خدمتگذارانی کوشا یا افرادی لافزن و متظاهر در می‌آورد(کاظمی و همکاران ۱۳۹۰، ۶۳).

هر چند در بسیاری از تحقیقات(دیکنز و همکاران ۱۹۹۴؛ بورگس ۱۹۹۷؛ آلام ۲۰۰۰؛ آیور ۲۰۰۴؛ پرداسی و فرانسیسکونی ۲۰۰۴؛ بورگس و کانل ۲۰۰۶)، رابطه مثبتی بین افزایش بهره‌وری و استخدام موقت نشان داده شده است ولی در تحقیق آیور و همکارانش آمده است که کرامارز و روکس نشان دادند که در بلندمدت بهره‌وری سازمان و در نهایت بهره‌وری جامعه کاهش می‌یابد. البته تحقیق اسپیتون(۲۰۰۱) نشان می‌دهد که استخدام موقت تعهد فرد به سازمان را کاهش می‌دهد؛ به علاوه با توجه به تحقیقی که بورگس و کانل(۲۰۰۰) انجام دادند، به علت تغییر دائم سازمان مشکلات انگیزشی و ارتباطی را ایجاد می‌کند.

تحقیق‌هایی نیز در حوزه تکنولوژی انجام شده است که به عنوان مثال می‌توان به تحقیق چاپمن و آخواوده(۲۰۰۰) اشاره نمود که هرچه نوع فناوری به روزتر و مرتبط‌تر با فعالیت مورد نظر، و البته متناسب و مناسب شخصی که از آن استفاده می‌کند باشد، می‌تواند روند کار افراد را تسهیل کرده و بهره‌وری کارکنان را افزایش دهد.

کیفیت زندگی در محیط کار، بهره‌وری منابع انسانی را افزایش می‌دهد(کاظمی و همکاران ۱۳۹۰، ۲۲۱). برای ارتقای کیفیت زندگی کاری، نیاز به روحیه کار دسته جمعی، معنی‌دار بودن و چالشی بون مشاغل، امنیت کافی، دخالت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری، ارزیابی توام با آموزش از جمله مواردی هستند که می‌توانند تاثیر گذار باشند(بهرام‌زاده ۱۳۸۳). ضمن اینکه بر اساس نظر برخی دیگر از صاحب‌نظران عواملی مانند حقوق و مزایا، بهداشت و ایمنی، تنوع و غنی بودن شغل، مساوات و عدالت، القای حس مفید بودن و بسیاری موارد مشابه دیگر می‌توانند در ارتقای کیفیت زندگی کاری و نهایتاً بالا بردن بهره‌وری نیروی انسانی مفید باشند.

از جمله عوامل دیگر، می‌توان به بهبود روابط مدیر و کارکنان اشاره کرد (یوسفی ۱۳۸۷) و در زمینه‌ی بهبود روابط مدیریت با کارکنان به پیشنهاداتی همچون اعتمادسازی، ایجاد فضای صمیمانه و دوستانه و مواردی مشابه اشاره داشت (بهرامزاده ۱۳۸۲، ۲۹). چاپمن و آخواووده در بررسی فاکتورهای TQM، نوع ارتباط در سازمان را بر بهره‌وری نیروی کار موثر می‌دانند. آن‌ها بیان می‌کنند که هر چه ارتباط بین افراد در سازمان ساده‌تر، بدون ابهام‌تر و بیشتر (از لحاظ ارتباط با افراد مرتبط با فرایند کاری) باشد، تسهیل در دسترسی به اهداف سازمانی و در نتیجه بهره‌وری بیشتر خواهد بود (چاپمن و آخواووده ۲۰۰۲، ۲۵۱).

برخی مطالعات دیگر، ارزشیابی مؤثر کارکنان را عاملی می‌دانند تا بهره‌وری فردی را ارتقا دهند (نیری و همکاران ۱۳۸۶). الیس و دیک (۲۰۰۳) نیز در تحقیقاتی دیگر به این نتیجه رسیدند که در سازمان‌هایی که به صورت گروهی کار می‌کنند، و مدیران آن‌ها شیوه رهبری مشارکتی را به کار می‌گیرند، بهره‌وری بهبود می‌یابد. اسمیت در سال ۱۹۹۰ بیان می‌کند که زمینه‌های مطالعه و بررسی شامل تأثیر عوامل شرایط محیط کار، مدیریت، همکاران، جو و فرهنگ سازمان و مانند این‌هاست که در بهره‌وری کارکنان نقش مؤثری دارند. برخی دیگر از پژوهش‌گران مانند هرسی و گلد اسمیت، میزان عملکرد و بهره‌وری نیروی انسانی در یک سازمان را تحت عواملی مانند عملکرد، توانایی و قدرت به انجام رساندن تکلیف، وضوح، حمایت سازمانی، انگیزه، ارزیابی، اعتبار تصمیمات مدیر و محیط میدانند (کاظمی و همکاران ۱۳۹۰، ۷۸). ساعتچی (۱۳۸۶) نیز اشاره می‌کند که عواملی مانند فرسودگی شغلی، شبکه‌های ارتباطی، نگرش کارکنان، انگیزش کارکنان، تفاوت‌های فردی و بهداشت روانی از عوامل تأثیرگذار بر بهره‌وری منابع انسانی هستند.

تحقیقات مرتبط بسیاری در داخل و خارج در محدوده انجام شده‌اند. احمدی (۱۳۸۰) در تحقیق خود مؤلفه‌های مختلف بهره‌وری را شناسایی کرده و مهم‌ترین آن‌ها را انگیزش، خلاقیت، رقابت، نوآوری، سبک رهبری، آموزش کاربردی و عمومی، جنسیت و تجربه برمی‌شمرد. عاشوری (۱۳۹۲) عوامل اقتصادی به عنوان مهم‌ترین عامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی در این شرکت شناخته شده و سپس به ترتیب عوامل اجتماعی- روانی، فرهنگی، فردی، مدیریتی و در انتها عوامل محیطی قرار گرفت. کودیبا (۲۰۰۳) نیز در زمینه عوامل مؤثر بر ارتقای بهره‌وری کارکنان پژوهشی انجام داده است و یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که با آموزش مناسب، هدایت و مشارکت دادن کارکنان می‌توان مهارت‌های آنان را بهبود بخشید و موجبات افزایش کارایی سازمانی را فراهم ساخت. بر اساس نظر کانل و بورگس کارکنانی که نگرانی و استرس شغلی دارند توان درست انجام دادن کار را نخواهند داشت و بهره‌وری آنان کاهش می‌یابد (کانن و بورگس ۲۰۰۶).

از تحقیقات مرتبط دیگر می‌توان به عواملی مانند تعهد و ارتباطات، احترام، جدیت، امنیت و آموزش ضمن کار اشاره کرد که در قالب یک مدل ارائه شده‌اند (هیپ ۱۹۹۲، ۱۴۶). استینر (۱۹۹۵) در پژوهشی عواملی مانند سرعت عملیات، کیفیت عملیات، هزینه واحد، انعطاف کار، تعهد افراد، ارتباطات صحیح، درک ضرورت بهره‌وری، رضایت و کیفیت زندگی کاری و حسن مشارکت افراد را شاخص‌های بهره‌وری افراد می‌دانند. این عوامل از نظر ویسوکی و کپنر (۲۰۰۶) عبارتند از: ماهیت کار و شخصیت فرد (تناسب شغل و شاغل)، انگیزه (مادی و معنوی)، آگاهی و شناخت شغل، رضایت شغلی، کیفیت زندگی کار و مشارکت فرد در فعالیت‌های سازمان، مشارکت فرد در سود عمل یا فعالیت، اهمیت کارکنان برای مدیران ارشد و نه صرفاً اهمیت دادن به کار و در نهایت رفتار منصفانه با افراد.

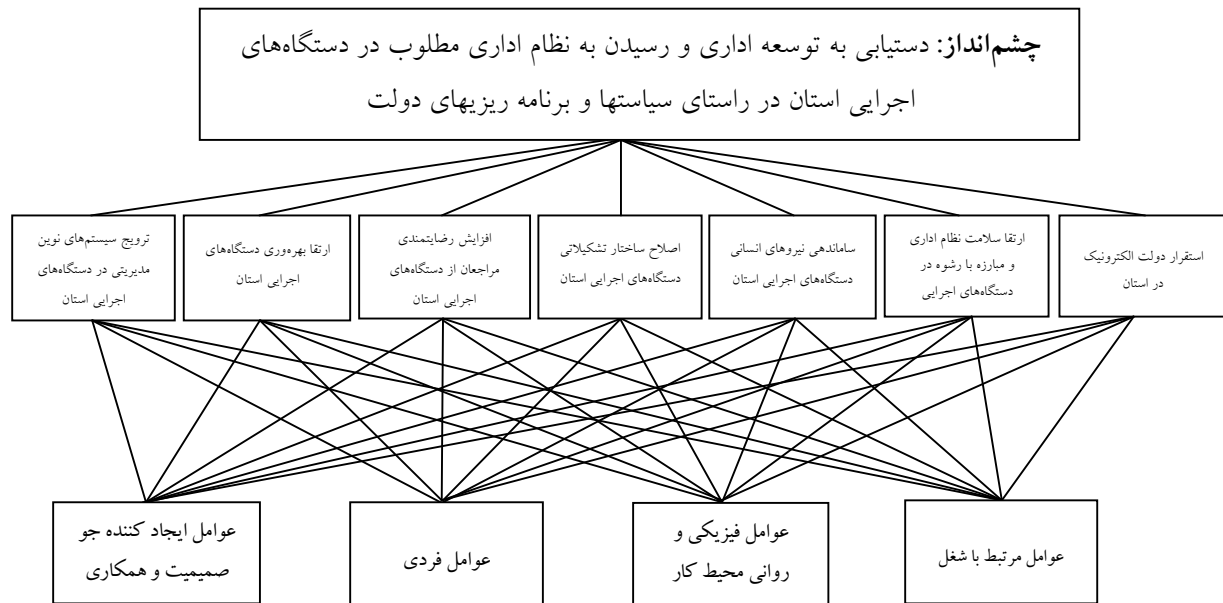
مدل مفهومی تحقیق

همانطور که در پیشینه تحقیق اشاره شد، تحقیقات بسیاری در داخل و خارج جهت شناسایی عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی انجام شده است. پس از انجام مطالعات، و همین‌طور مشاورت با خبرگان کمی و کیفی در پژوهش‌های مدیریت، و همین‌طور خبرگان سازمان استانداری خراسان شمالی، تعدادی از عوامل و مولفه‌های پیشینه‌ی تحقیق، به عنوان عوامل و مولفه‌های مورد بررسی در این تحقیق انتخاب گردید که در جدول شماره ۱ آمده است.

جدول شماره ۱: عوامل و مولفه‌های موثر بر بهره‌وری منابع انسانی (بر گرفته از پیشینه تحقیق)

عوامل	مولفه‌ها	تحقیقات
مرتبط با شغل	برگزاری دوره‌های گوناگون آموزشی در زمینه کاری	فرانسالسنسی (۱۹۹۸)، باریس (۱۹۹۹)، استونیوس (۲۰۰۶)
	ایجاد انگیزه و علاقه در کارکنان نسبت به شغل خویش	ساعتچی (۱۳۸۶)، قلی‌پور (۱۳۸۸) هواگ (۲۰۰۷)
	چالشی بودن شغل	بهرام‌زاده (۱۳۸۳)، اعظم‌وزیری (۱۳۸۸)
	کیفیت زندگی کاری	استینر (۱۹۹۵)، ویسوکي و کپنر (۲۰۰۶)
	احساس امنیت شغلی	بهرام‌زاده (۱۳۸۳)، هیپ (۱۹۹۲)، اعظم‌وزیری (۱۳۸۸)
	رضایت از شغل	کرامر (۱۹۹۸)، ویسوکي و کپنر (۲۰۰۶)
	انطباق و تناسب شغل با شاغل	ویسوکي و کپنر (۲۰۰۶)، اعظم‌وزیری (۱۳۸۸)
	وضوح و شفافیت نقشها	کاظمی و همکاران (۱۳۹۰) به نقل از هرسی و گلداسمیت
	امکانات و تجهیزات مناسب و بروز در محل کار	فرانسالسنسی (۱۹۹۸)، چاپمن (۲۰۰۲)، استونیوس (۲۰۰۶)
	احساس ایمنی و آسایش در محیط کار	بهرام‌زاده (۱۳۸۳)، عاشوری (۱۳۹۲)
فیزیکی و روانی محیط کار	مساعد بودن شرایط فیزیکی محل کار	مهرابیان و همکاران (۱۳۸۸)، عاشوری (۱۳۹۲)
	جالب و جذاب بودن محیط فیزیکی کار	نصیری و همکاران (۱۳۸۸)، اعظم‌وزیری (۱۳۸۸)
	ارائه خدمات اجتماعی	زارع (۱۳۷۹)، چن و همکاران (۲۰۰۳)، اعظم‌وزیری (۱۳۸۸)
	وجود جو حمایتی میان کارکنان در سازمان	اعظم‌وزیری (۱۳۸۸)، کاظمی و همکاران (۱۳۹۰)
	بهداشت روانی محیط کار	چن و همکاران (۲۰۰۳)، هواگ (۲۰۰۷)، اعظم‌وزیری (۱۳۸۸)
	فراهم بودن خدمات رفاهی	زارع (۱۳۷۹)، چن و همکاران (۲۰۰۳)، اعظم‌وزیری (۱۳۸۸)
	قاطع و جدی بودن در حین انجا ممدان وظایف	هیپ (۱۹۹۰)، عاشوری (۱۳۹۲)، اعظم‌وزیری (۱۳۸۸)
	تناسب سن کارکنان با شغل آنان	اعظم‌وزیری (۱۳۸۸)
	داشتن تخصص و مهارت لازم	جانعلی‌نژاد (۱۳۸۰)، پیک (۲۰۰۱)، استونیوس (۲۰۰۶)
	پایبندی به اصول اخلاقی و وجدان کاری	آقاگلزاده (۱۳۸۵)، عاشوری (۱۳۹۲)
فردی	سلامت روانی و جسمانی کارکنان	زارع (۱۳۷۹)، ویسوکي و کپنر (۲۰۰۶)
	محترم بودن در محیط کار	هیپ (۱۹۹۲)، اعظم‌وزیری (۱۳۸۸)
	روابط نزدیک و صمیمانه میان کارکنان	استینر (۱۹۹۵)، اعظم‌وزیری (۱۳۸۸)
	رغبت به انجام کار گروهی	زارع (۱۳۷۹)، جانعلی‌نژاد (۱۳۸۰)، ایس و دیک (۲۰۰۳)
	برقراری ارتباط سازنده مدیران با کارکنان	کرامنت (۲۰۰۶)، عاشوری (۱۳۹۲)
	نظرخواهی از کارکنان در زمینه امور گوناگون سازمانی	اعظم‌وزیری (۱۳۸۸)، ویسوکي و کپنر (۲۰۰۶)
ایجاد کننده جو همگامی و صمیمیت		

با توجه به عوامل و مولفه‌هایی که عنوان گردیدند و همین‌طور اهداف استراتژیک و چشم‌انداز سازمان که در بخش مبانی نظری تحقیق آمده است می‌توان مدل مفهومی تحقیق را عنوان نمود. لازم به ذکر است که در این تحقیق اهداف استراتژیک و چشم‌انداز موجود در سند راهبردی استان خراسان شمالی (دفتر کل منابع انسانی و تحول اداری) به عنوان معیار و اهداف در مدل مفهومی قرار می‌گیرند. لذا مدل مفهومی در شکل شماره ۱ آمده است.



شکل شماره ۱: مدل مفهومی اولویت‌بندی عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی استانداری خراسان شمالی

فرایند تحلیل سلسله مراتبی

اساس این روش تصمیم‌گیری بر مقایسه زوجی نهفته است و با فراهم آوردن درخت سلسله مراتب آغاز می‌شود. با توجه به مطالعات لیو و شی (۲۰۰۵) مسایلی که با فرایند تحلیل سلسله مراتبی در مورد آن‌ها تصمیم‌گیری می‌شود معمولاً دارای یک هدف، چند معیار و چندین گزینه می‌باشند که می‌توان با تعیین وزن‌های نسبی در هر قسمت و تعیین وزن‌های نهایی در پایان فرایند، در مورد انتخاب گزینه‌های مورد نظر برای هدف در نظر گرفته شده تصمیم‌گیری نمود. این تکنیک به طور گسترده برای اخذ تصمیم بهینه و همچنین رتبه‌بندی عوامل به کار برده می‌شود. دیگدویرن و همکاران (۲۰۰۹) بیان می‌کنند که روش تحلیل سلسله مراتبی در ابتدا مسئله تصمیم‌گیری چند معیاره پیچیده را به سلسله مراتب عناصر تصمیم (هدف، معیار و گزینه‌های تصمیم) مرتبط با آن مسئله تبدیل می‌کند. سپس هنگامی که مسئله تجزیه شده و سلسله مراتب آن ساخته شد، رویه‌های اولویت‌بندی به منظور تعیین اهمیت نسبی معیارهای هر سطح آغاز می‌گردند. در این تحقیق با توجه به اینکه تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه، در شرایطی به کار می‌روند که تصمیم‌گیرنده خواهان اولویت‌بندی راه‌حلهایی باشد که هر یک را می‌توان در یک زمان با چند معیار ارزیابی کرد؛ لذا عوامل شناسایی شده را با اهداف و چشم‌انداز استانداری خراسان شمالی با استفاده از مدل تحلیل سلسله مراتبی مقایسه مینمائیم تا نهایتاً اولویت‌بندی عوامل موثر حاصل گردد. برای این منظور از نرم‌افزار Expert Choice استفاده شده است. همین‌طور قابل ذکر است که تیم تصمیم انتخاب شده مدیران دفاتر کل، معاونان آن‌ها و افراد با تجربه و توانمند می‌باشند. تیم تصمیم ۱۹ نفر هستند که ۷ نفر مدیر کل، ۷ نفر معاون مدیر کل و ۵ نفر افراد با تجربه و توانمند می‌باشند که پرسشنامه برای آنان توزیع و جمع‌آوری گردیده است.

ابزار تحقیق و نتایج روایی و پایایی

با توجه به اینکه هدف اولویت‌بندی عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی می‌باشد، متغیرهای آن نقش شاخص‌های ارزیابی را دارند که شامل اهداف استراتژیک و چشم‌انداز دفتر کل منابع انسانی و تحول اداری استانداری خراسان شمالی می‌باشند؛ لذا با استفاده از تحلیل سلسله مراتبی، پرسشنامه‌های مقایسه زوجی در فرایند تحلیل سلسله مراتبی توزیع گردیده است که شاخص‌های آن اهداف استراتژیک و چشم‌انداز دفتر منابع انسانی و تحول اداری استانداری خراسان شمالی می‌باشد

و گزینه‌های آن عوامل مرتبط با شغل، عوامل فیزیکی و روانی محیط کار، عوامل فردی و عوامل ایجاد کننده جو صمیمیت و همکاری می‌باشند. در این تحقیق با توجه به اینکه پرسشنامه‌ها از جهتی نوع اعتبار منطقی یا محتوایی است که به روش بکار رفته مربوط می‌شود؛ در روش مقایسات زوجی تمامی عوامل با هم سنجیده می‌شوند که در این عمل خود تمامی احتمالات مرتبط با در نظر گرفته نشدن، یک معیار یا سوال را از بین می‌برد(ناظمی و همکاران ۱۳۸۹، ۷۶). چرا که معیارها در نظر گرفته شده است و طراح قادر به جهت‌گیری خاصی نمی‌باشد(صادقی مقدم ۱۳۹۰). علاوه بر این، به منظور کسب اطمینان در روایی و سهولت در تکمیل آن‌ها توسط تیم تصمیم، از نظرات و مشورت‌های تیم خبره استفاده گردیده است. برای بررسی پایایی، اعتبار نظرات خبرگان از طریق محاسبه‌ی نرخ ناسازگاری ماتریس‌های مقایسات زوجی هر تصمیم گیرنده محاسبه شد. از آنجا که نرخ ناسازگاری ماتریس کل کمتر از ۰.۱ بوده بنابراین ماتریس مفروض پذیرفته شده و از سازگاری بالایی برخوردار است.

تحلیل داده‌ها

پس از انجام محاسبات، ماتریس نهایی مقایسات زوجی مربوط مقایسه اهداف استراتژیک با یکدیگر در راستای تحقق چشم‌انداز در جدول شماره ۲ آمده و پس از آن نیز در جدول شماره ۳ وزن معیارها تعیین و گزارش شده است.

جدول شماره ۲: ماتریس مقایسات زوجی اهداف با یکدیگر برای تحقق چشم‌انداز

معیارها	اجرائی استان	ترویج سیستم‌های نوین مدیریتی در دستگاه‌های اجرایی استان	ارتقا بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی استان	افزایش رضایتمندی مراجعان از دستگاه‌های اجرایی استان	اصلاح ساختار تشکیلاتی دستگاه‌های اجرایی استان	ساماندهی نیروهای انسانی دستگاه‌های اجرایی استان	ارتقا سلامت نظام اداری و مبارزه با رشوه در دستگاه‌های اجرایی	استقرار دولت الکترونیک در استان
ترویج سیستم‌های نوین مدیریتی در دستگاه‌های اجرایی استان	۱	۰.۸۳	۱.۶۹	۲.۴۱	۲.۳۷	۲.۰۶	۲.۲۵	
ارتقا بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی استان	۱.۲۱	۱	۲.۷۰	۲.۶۲	۲.۶۲	۲.۷۳	۲.۴۳	
افزایش رضایتمندی مراجعان از دستگاه‌های اجرایی استان	۰.۵۹	۰.۳۷	۱	۱.۳۵	۱.۱۱	۱.۱۲	۰.۹۵	
اصلاح ساختار تشکیلاتی دستگاه‌های اجرایی استان	۰.۴۱	۰.۳۸	۰.۷۴	۱	۰.۸۲	۰.۸۱	۰.۷۰	
ساماندهی نیروهای انسانی دستگاه‌های اجرایی استان	۰.۴۲	۰.۳۸	۰.۹۰	۱.۲۲	۱	۱.۱۰	۱.۱۱	
ارتقا سلامت نظام اداری و مبارزه با رشوه در دستگاه‌های اجرایی	۰.۴۹	۰.۳۷	۰.۸۹	۱.۲۳	۰.۹۱	۱	۰.۸۹	
استقرار دولت الکترونیک در استان	۰.۴۴	۰.۴۱	۱.۰۵	۱.۴۳	۰.۹۰	۱.۱۲	۱	

جدول شماره ۳: وزن‌های بدست آمده از معیارها در راستای تحقق چشم‌انداز

ردیف	معیار	وزن معیار
۱	ترویج سیستم‌های نوین مدیریتی در دستگاه‌های اجرایی استان	۰.۲۱۹
۲	ارتقا بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی استان	۰.۲۶۷
۳	افزایش رضایتمندی مراجعان از دستگاه‌های اجرایی استان	۰.۱۱۳
۴	اصلاح ساختار تشکیلاتی دستگاه‌های اجرایی استان	۰.۰۸۶
۵	ساماندهی نیروهای انسانی دستگاه‌های اجرایی استان	۰.۱۰۵
۶	ارتقا سلامت نظام اداری و مبارزه با رشوه در دستگاه‌های اجرایی	۰.۱۰۰
۷	استقرار دولت الکترونیک در استان	۰.۱۰۹

پس از انجام محاسبات میانگین هندسی مربوط به ماتریس‌های مختلف و ضرب آن در معیارها، ماتریس نهایی آن به وجود آمد (جدول ۴). این ماتریس در واقع گویای این است که هر کدام از عوامل در راستای تحقق معیار دارای چه وزنی می‌باشند. حال اگر از مقادیر بدست آمده در این جدول میانگین هندسی گرفته شود، مقدار نهایی هر عامل (اولویت‌بندی) مشخص می‌گردد.

جدول شماره ۴: ماتریس میزان اهمیت عوامل در راستای تحقیق معیارها

معیار	مرتبط با شغل	فیزیکی و روانی محیط کار	فردی	ایجاد کننده جو صمیمیت و همکاری
ترویج سیستم‌های نوین مدیریتی در دستگاه‌های اجرایی استان	۰.۲۹۶	۰.۲۳۶	۰.۲۲۴	۰.۲۴۴
ارتقا بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی استان	۰.۳۴۸	۰.۲۴۷	۰.۲۳۵	۰.۱۷۰
افزایش رضایتمندی مراجعان از دستگاه‌های اجرایی استان	۰.۲۲۴	۰.۲۳۳	۰.۳۴۰	۰.۲۰۲
اصلاح ساختار تشکیلاتی دستگاه‌های اجرایی استان	۰.۴۴۵	۰.۱۸۰	۰.۲۲۶	۰.۱۴۹
ساماندهی نیروهای انسانی دستگاه‌های اجرایی استان	۰.۳۹۷	۰.۲۱۸	۰.۲۵۹	۰.۱۶۱
ارتقا سلامت نظام اداری و مبارزه با رشوه در دستگاه‌های اجرایی	۰.۲۵۶	۰.۱۹۲	۰.۴۰۴	۰.۱۴۸
استقرار دولت الکترونیک در استان	۰.۴۱۴	۰.۳۰۷	۰.۱۴۶	۰.۱۳۳

همانطور که اشاره شد؛ پس از محاسبه میانگین هندسی، در جدول ۵ مقدار هر عامل تعیین و گزارش شده است که می‌توان از آن به عنوان اولویت‌بندی عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی استانداری خراسان شمالی در راستای تحقق اهداف استراتژیک و چشم‌انداز دفتر منابع انسانی و تحول اداری یاد نمود.

جدول شماره ۵: اولویت‌بندی عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی استانداری خراسان شمالی

اولویت	مقدار	عوامل
۱	۰.۳۴۰	مرتبط با شغل
۳	۰.۲۳۱	فیزیکی و روانی محیط کار
۲	۰.۲۶۲	فردی
۴	۰.۱۷۲	ایجاد کننده جو صمیمیت و همکاری

بحث و تحلیل نتایج

امروزه از بهره‌وری به عنوان نوعی استراتژی بهبود یاد می‌شود که در گرو کار هوشمندانه است؛ به دلیل اهمیت منابع انسانی در بهره‌وری می‌توان اینگونه آورد که عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی می‌تواند دارای اهمیت‌های متفاوتی باشند. بدون تردید استانداردها در کشور ایران یکی از مهمترین دستگاه‌های اجرایی و مدیریتی می‌باشند. استان خراسان شمالی از استان‌های محروم کشور می‌باشد که دارای منابع و فرصت‌های بسیاری برای رشد و توسعه است؛ و برای استفاده از این منابع و فرصت‌ها و کاهش محرومیت؛ نقش آن به سبب اهمیت نقش اجرایی و مدیریتی آن بسیار برجسته است. لذا توجه به بهره‌وری منابع انسانی آن در راستای اهداف استراتژیک و چشم‌انداز دفتر منابع انسانی و تحول اداری می‌تواند باعث افزایش بهره‌وری منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی در این استان گردد. در همین راستا، سنجش میزان اهمیت عواملی که بر آن تاثیر گذار است می‌تواند گامی در جهت تحقق برنامه استراتژیک و همینطور استراتژی بهبود باشد. در نتیجه‌ی تحلیل داده‌های این تحقیق، عامل مرتبط با شغل در اولویت نخست قرار دارد و عوامل فردی، فیزیکی و روانی محیط کار فردی، ایجاد کننده جو صمیمیت و همکاری در اولویت‌های بعدی قرار دارند.

پیشنهادات

- این سازمان در زمینه مجموعه مولفه‌های هر کدام از عوامل می‌بایست توجه ویژه ای نماید و می‌تواند از طریق جلسات و نشست‌هایی با حضور مدیران معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی استانداری خراسان شمالی و تدوین‌گران برنامه‌های عملیاتی با توجه به اولویت‌بندی انجام شده، برنامه عملیاتی را برای سال‌های آتی تدوین نماید.
- می‌توان با دسته بندی مولفه‌های مرتبط در این تحقیق به دنبال راه حل‌هایی برای ارتقا بهره‌وری منابع انسانی بود. به عنوان مثال با مشاهده مولفه‌های موثر بر بهره‌وری منابع انسانی استانداری خراسان شمالی، جهت تحقق برخی از آنها مانند، وجود جو حمایتی کارکنان، قاطع و جدی بودن در حین انجام وظایف، پایبندی به اصول اخلاقی و وجدان کاری، محترم شمرده شدن کارکنان در محیط کار، روابط نزدیک و صمیمانه میان کارکنان، کار گروهی، و برقراری ارتباط سازنده میان مدیران با کارکنان؛ می‌توان لزوم فرهنگ سازی در این حوزه را به عنوان پیشنهاد مطرح نمود. از آنجا که فرهنگ سازی در بلند مدت تاثیر گذار خواهد بود لذا به نظر میرسد نیاز به برنامه‌هایی فشرده در این حوزه است.
- جهت ترکیب بهره‌وری با فرهنگ سازمانی، شرط اساسی آن وجود ابزاری برای کنترل و نظارت بر پیشرفت، تهیه بازخورد، تعیین هدف‌های قابل اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد مدیریت است. معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی استانداری، برنامه استراتژیک را برای سال‌های ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۵ تدوین نموده است، لذا اولویت‌بندی انجام شده در این تحقیق نیز بر اساس برنامه استراتژیک در بازه زمانی ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۵ می‌باشد. این معاونت برای سال ۱۳۹۰ به هدفگذاری پرداخته و آنها را که شامل برنامه‌های قابل اجرا در همین سال می‌باشند را در مجموعه ای تدوین نموده است. مطابق با نظر بسیاری از صاحب نظران در مدیریت استراتژیک، هدفگذاری و تعیین برنامه قابل اجرا مهمترین مرحله در جهت

تحقق اهداف کلان سازمان است. در استانداری خراسان شمالی با توجه به مدارک موجود، پس از تغییر استاندار و نهایتاً معاون (سال ۱۳۹۰)، این سازمان در جهت دستیابی به اهداف کلان، هدف گذاری و تدوین برنامه‌های قابل اجرا در راستای تحقق اهداف کلان انجام نداده است. در صورتی که در ادامه سالهای باقی مانده تا ۱۳۹۵ به همین روند طی شود می‌توان عنوان نمود که این تحقیق و سایر تحقیقاتی که در راستای برنامه استراتژیک این سازمان انجام می‌شوند، عملیاتی نشده و این باعث می‌شود سازمان استانداری خراسان شمالی به روز مره کاری گرفتار شده و از دستیابی به اهداف کلان باز بماند. لذا پیشنهاد می‌گردد به منظور افزایش تعهد مدیران استانداری به اجرای استراتژی‌ها، لازم است نسبت به جایگاه خو در سازمان احساس ثبات نداشته باشند تا بتوانند به اجرای استراتژی‌ها متعهد باشند. همچنین پیشنهاد می‌گردد جهت تدوین برنامه استراتژیک و کنترل صحت در انجام آن از طرف وزارت کشور شخصی را جهت پیگیری امور مامور گردانند که حتی با تغییر مدیران برنامه بلند مدت سازمان تحقق یابد. همچنین پیشنهاد داد که کارگروهی در استانداری خراسان شمالی به منظور پیگیری اهداف کلان زیر نظر مسقیم استاندار ایجاد گردد و بر حسن اجرای برنامه‌های عملیاتی در راستای برنامه استراتژیک نظارت داشته باشند.

- با توجه به اینکه تحقیق حاضر برای سازمان استانداری خراسان شمالی بوده و مختص فاصله‌ی زمانی ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۵ می‌باشد، لذا بعد از تعیین برنامه استراتژیک بعدی، نیاز است اولویت‌بندی انجام گرفته شده در این تحقیق مجدداً تکرار تا در جهت عملیاتی نمودن اهداف استراتژیک و چشم‌انداز استانداری خراسان شمالی موثرتر گام برداشته شود.
- به دلیل احیا سازمان مدیریت و برنامه ریزی و جدا شدن برخی بخشها از استانداری، تحقیق پیرامون تعامل بین دو سازمان مذکور و جلوگیری از کاهش بهره‌وری کارکنان و همچنین شکاف میان آنها، می‌تواند تحقیقی موثر و البته معقول باشد.
- با توجه به این که منابع انسانی استانداری خراسان شمالی نقش قابل توجهی در مدیریت و اجرای برنامه‌های استانی دارند لذا به نظر می‌رسد در ادامه این تحقیق نیاز است برای ارتقا بهره‌وری منابع انسانی این سازمان با استفاده از نتایج تحقیق حاضر و همچنین مدل‌های توسعه یافته، راه کارهایی عملیاتی برای بهبود بهره‌وری کارکنان این سازمان شناسایی و تدوین شوند.

منابع فارسی:

- ابطحی، حسن و کاظمی، بابک (۱۳۷۹) بهره‌وری، تهران موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، چاپ دوم.
- اعظم وزیری سرور؛ منصوری، حسین؛ ادیبان، احمد (۱۳۸۸) شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی با استفاده از تکنیک‌های MADM. مطالعه موردی: کارکنان سازمان آموزش و پرورش استان هرمزگان؛ پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- الله‌وردی، مصطفی؛ فرح آبادی، سیدمحمداحسان؛ سجادی، حانیه السادات (۱۳۸۹) اولویت بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه مدیران میانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، فصلنامه بیمارستان.
- بهرام‌زاده، حسینعلی (۱۳۸۲)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و فنون امور استخدامی. انتشارات پاسدار اسلام، قم.
- بهرام‌زاده، حسینعلی (۱۳۸۳) نقش منابع انسانی بر بهره‌وری سازمانی، مدیریت، شماره ۸۶-۸۵.
- جانعلی نژاد، محمد (۱۳۸۰) بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان دانشگاه تربیت مدرس، پایان نامه جهت اخذ مدرک کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران.
- زارع، مریم (۱۳۷۹) اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت برق منطقه‌ای یزد، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، گرایش نیروی انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان.
- ساعتچی، محمود (۱۳۸۶) روانشناسی بهره‌وری: ابعاد کاربردی روانشناسی کار و روانشناسی صنعتی و سازمانی ویراست دوم، چاپ ششم: تهران، مؤسسه نشر ویرایش.
- صادقی مقدم، معصومه (۱۳۹۰) شناسایی عوامل مؤثر بر آمادگی پذیرش سیستم برنامه ریزی منابع انسانی موسسه و رتبه بندی عوامل با استفاده از Fuzzy AHP. پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد.
- طاهری، شهنام (۱۳۸۳). بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها. تهران: نشر هستان، چاپ هشتم.
- عاشوری، فیروزه (۱۳۹۲) بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی در شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران، پایان نامه مقطع ارشد، مدیریت دولتی.
- فرازمند، علی (۱۳۹۱)، مدیریت اسراتژیک منابع انسانی در بخش دولتی، ترجمه ابطحی، حسین و همکاران، انتشارات موسسه کتاب مهربان نشر، چاپ اول، پاییز.
- قاسمی اسفهان، لیلا (۱۳۸۱) شناخت عوامل مدیریتی مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی از نظر مدیران ارشد و میانی بخش صنعت آ.ش، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- قلی‌پور، رحمت‌الله و حمیدیان، ماریا (۱۳۸۸) استخدام و بهره‌وری نیروی انسانی در ایران، مرکز تحقیقات استراتژیک (مجمع تشخیص مصلحت نظام)، معاونت پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی.
- کاظمی، مصطفی؛ حسینی رباط، سیده منصوره؛ هوشیار، وجیهه (۱۳۹۰) کتاب جامع بهره‌وری نیروی انسانی، مشهد، نشر مرنديز، چاپ اول.
- ناظمی، شمس‌الدین؛ فتحی، علی؛ دیده‌خانی، حسین؛ (۱۳۸۹)، بکارگیری مدل ترکیبی تحلیل سلسله مراتبی فازی و تحلیل سوالات در برنامه ریزی استراتژیک آموزش عالی، مجله دانش و فن آوری، شماره ۲، صفحات ۷۶-۹۶.
- نیری، ناهید؛ نظری، علی اکبر؛ صلصالی، مهوش؛ احمدی، فضل‌الله (۱۳۸۴) بررسی بهره‌وری از دیدگاه پرستاران بالین و عوامل و موانع ارزشیابی در آن: تحقیقی کیفی. یافته، دوره ۷، شماره ۳ و ۴.

- یوسفی، رضا(۱۳۸۷) رشد بهره‌وری در شرکت پارس سویچ و مقایسه آن با برنامه چهارم توسعه. در هفتمین همایش کیفیت و بهره‌وری در صنعت برق تهران. ۱۹ خردادماه.

منابع لاتین:

- Abtahi S, Kazemi B. (2001) *“Productivity Tehran: Commercial Research and Studies Institute”*.
- Allam, Cameron, (2000) *“The hidden organisational cost of using non standard employment”*, personnel review, vol. 29, No.2,,pp 1888-206.
- Bain D (1988) *The Productivity Prescription*. New York, Me Graw- Hill Book Company.
- Barnes, Paula & et.al,(1999) *“productivity and structure of employment”*, productivity commission; commonwealth of australia, ,pp 21.
- Belcher, J.G., Jr.; (1987) *“Productivity puls”*; Gulf publishing company, texas.
- Bjorkman/ M. (1991). *Vad Innebear Produktiviter?!* Verkstadsforum (in Swedish).
- Burgess, John (1997) *“Part-time employment in australia: unusual teatures and social policy issues”*, international journal of economic, vol.24, No.7/8/9, , pp 831-846.
- Burgess, John & Connel, Julia (2006) *“Temporary work and human resources management: Issueschallenges and responses”*, personal review, Vol. 35, No. 2,,pp129-140.
- Chapman, Ross & Al-khawoldeh, Khleef, (2002) *“quality management worldwide”*, The TQM magazine, vol. 4, No. 4, ,pp 248-262.
- Chen, Lianing-Hsusan & et. Al., (2003) *“Using an HRM pattern to examine the productivity of manufacturing firms: an empirical study”*, International journal of manpower, vol. 24, No. 3, pp299-318.
- Crament, A, (2006). *“The Relation Between Supervise and managers with welfare and Efficiency in organ”*, P:MC Growhill.
- Dagdeviren, M., Yavuz, S., & Kilinc, N. (2009) *“weapon selection using the AHP and TOPSIS metod under fuzzy environment”*. Expert systems with application, 36(4), 8143-8151.
- Dehghan-Nayeri N, Nazari A, Salsali M, Ahmadi F, Adib M. (2006) *“Iranian staff nurses views of their productivity and management factors improvement impending it”*: A qualitative study. *J Nurs Health Sci.*; 8: 51-6.
- Dicknens, Richard & et.al (1994) *“minimum wages and employment”*, international journal of manpower, Vol. 15, No. 2/3, , pp26-48.
- Drucker, Peter f (1993) *“De post-kapitalistische maatschappij: once maatchappij van organizations”*, het staatsbestel en kennis, scriptum, Schiedam.
- Drucker, Peter f.(1999) *“Management challenges for the 215t century”*. Harper Business .
- Ellis S. Dick P (2003) *“Introduction to Organizational Behavior”* . Mc - Graw Hill.
- Eastaugh SR. (2002) *“Hospital nurse productivity”*. J Health care Finance. 29: 14-22.
- Francalanci, C and Golal, H, (1998) *“Information Technology and Worker Composition: Determinants of Productivity in the Life Insurance Industry”*, MIS Quarterly,.
- Guy, M.E. (1992). *“Managing People”* Public Productivity Handbook, In M. Holzer (ED.) Newyork: Darcel Dekker, pp.307-320.
- Henri.H, Rezayean,A, Kozechian.H, Ehsani.M. (2003), *“The relationship between motivation and productivity of man power in the Physical Education Organization of Iran”*, No.27.pages:45-54

- Hersy P. Blanchard K.(1983) *Management of Organizational Behavior*. NewJersy, Prentice- Hall.
- Hicks NL. “*Education and economic growth, economic of education*”, research and studies.
- Holzer, M., and K. Callahan.(1998). *Government at work: Best Practices and model programs*. Thousand oaks, CA: SAGE.
- Kramar, Robin (1998) “*Flexibility in austalia: implication for employeemes and managers*”, employees relation, Vol. 20, No. 5, 1998, pp453-460.
- Kudyba S (2003) “*Knowledge management: The art of enhancing productivity and innovation with the human resource in your organization*”. Published in DM Review , April.
- Liu, D.R and shih, Y.Y (2005),“*Integrating AHP and datamining for product recommendation based on customerlifetime value*”, information and management, volume 42, Issue 3 march, pp. 387-400.
- Minzberg, H. (1996). *Managing government, governing management*. Harvard business review, 74: 75- 83
- NoNaka, I, Takeuchi, H. (1997), “*De kenniscreerende onderneming. Hoe japanse bedrijven innovatie processen in gang zetten*”, scriptum, schiedame.
- Nyhus, Eldenk & Pons, Empar, (2005) “*The effects of personality on earning*”, journal of economic psychology, No. 26, , pp363-384.
- Pardasi, Elena & Francesconi, (2004) *Impact of atypical employment on individual well being: Evidence from a panel of british workers*”, social science & Medicine, No. 58,, pp1671-1688
- Poyan S A, Masoumi M .(2009) “*Establishment OF Productivity Cycl e*”. 7th Conference of Quality & Productivity, Tehran,.
- Prichard, R.D. (1990); “*Measuring and improving organizational productivity*”, a practical guide; new york;. Praeger.
- Prichard, R.D; (1992); “*Hand book of industrial psychology*” 2 ed, vol 3, pali atto, CA:consulting psychologists perss.
- Pugh, g & tyrrall, D ,(2001) “*Consensus, in the german a ibour market*”, international journal of manpower, vol. 22, no. 6, ,pp 526-543.
- Rao, Y. P (2006) “*PROFESSIONAL PRACTICE Motivation model for improving productivity in a manufacturing unit – a success story*”. International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 55 No. 5, pp. 430-436.
- Smith, E.A; (1990): “*The productivity manual:methods and activities for involving employees. In Productivity improvement*”; Houston: Gulf Pablishing Company.
- Spithoven, a.h.g.m., (2001) “*Leanproductivity and disability*”, international journal of social economics, Vol. 28, No. 9, , pp725-741.
- Spithoven, a.h.g.m., (2003) “*The Productivity paradox and the business cycle*”, international journal of social economics, vol. 30,no. 6, ,pp 679.
- Stainer, Alan, (1995)“*Productivity management: The japanese experience*”, Management Dicision, Vol. 33, No. 8, , pp 4-12.
- Stonenhuis, h & Debruijn, E, (2006) “*International shop floor level productivity differencess* “, jurnal of manufacturing technology management, vol. 17, no. 1, , pp 42-55.
- Taheri sh. (1999) “*Productivity & analysis on Organizations (Total Productivity Management)*”, Tehran, 1st Edition,.

- Taleghani M. (2002) *“Speech from quality management and productivity”*. Rasht: Katibeh Gil;
- Vaziri S, Mansouri H, Adiban A. (2010) *“Identification & Prioritize the Factors Affecting the Productivity of Human Resources With MADM Technique”*. *Journal of Civility & Training*. No 100.
- Wysocki, Alen F. & Kepner, Karl W., (2006), *“Management beliefs that tend to reduce association motivation and productivity”*, <http://edis.ifas.ufl.edu/>.