Validation of the model of improving the productivity system of human resources in the National Iranian Oil Company

Seyed Hamidreza Mirsaeidi[1]-Parvaneh Gelard[2*]- Karamollah Daneshfard[3]

Abstract

From a philosophical point of view, research is a paradigm of pragmatism. In the qualitative stage, with purposeful semi-structured interviews, the necessary data were collected and used to evaluate the validity of the findings, peer review strategy and accreditation by members, and for the reliability of the interview, the two-coder agreement method was calculated by calculating the percentage of agreement. In a small part of the statistical population, due to the theoretical saturation of the data, 246 managers answered the questionnaire questions. In this research, the logical validity of the structure is used and there is the validity of latent variables. Reliability of the questionnaire constructs the numerical value of the combined reliability index and Cronbach's alpha for all structures was greater than 0.7. For analysis, SPSS software and to fit the model and test the hypotheses, structural equation modeling in Warp PLS software was used.

Keywords:
Productivity, Efficiency, Effectiveness, Human resource, National Iranian Oil Company.

1. PhD Student in Public management - Human Resources Management, Islamic Azad University, Qeshm International Branch, Iran. (s.hamidr.m@gmail.com)
2. Assosiate Professor, Faculty Member Of Management, Islamic Azad University, South Tehran Branch, Iran, Corresponding Author. (P_gelard@azad.ac.ir)
3. Professor, Faculty of Management and Economics, Islamic Azad University, Iran. (daneshfard@srbiau.ac.ir)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۰/۰۵/۲۳ **تاریخ پذیرش ۱۴۰۰ /۰۸/۲۹**

اعتبارسنجی مدل ارتقای نظام بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت ملی نفت ایران

سیدحمیدرضا میرسعیدی[۱] ـ پروانه گلرد[۲*] ـ کرم‌اله دانشفرد[۳]

چکیده

پژوهش از حیث مبانی فلسفی، پارادایم پراگماتیسم، از منظر هدف جزو تحقیقات اکتشافی و روش اجرا به صورت آمیخته متوالی است. در مرحلهٔ کیفی، با مصاحبه نیمه‌ساختاریافتهٔ عمیق هدفمند، داده‌های لازم جمع‌آوری و برای ارزیابی اعتبار یافته‌ها، راهبرد بررسی همکاران و اعتبارسنجی توسط اعضا و برای پایایی مصاحبه، روش توافق درون‌موضوعی دو کدگذار با محاسبهٔ درصد توافق، استفاده شد. در بخش کمّی جامعهٔ آماری با توجه به اشباع نظری داده‌ها ۲٤٦ نفر از مدیران به سؤال‌های پرسشنامه پاسخ دادند. در این پژوهش از روایی منطقی سازه استفاده شده و روایی متغیرهای مکنون وجود دارد. پایایی سازه‌های پرسشنامه مقدار عددی شاخص پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ برای تمامی سازه‌ها از ۰/۷ بزرگ‌تر شد. برای تجزیه و تحلیل از نرم‌افزار SPSS و جهت برازش مدل و آزمون فرضیه‌ها، از مدل‌یابی معادلات ساختاری در نرم‌افزار وارپ پی‌ال‌اس٤ استفاده شد.

واژگان کلیدی: بهره‌وری، کارایی، اثربخشی، نیروی انسانی، شرکت ملی نفت ایران

۱. دانشجوی مقطع دکترا مدیریت دولتی، مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین‌المللی قشم، ایران. (s.hamidr.m@gmail.com)

۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، ایران، نویسندهٔ مسئول. (P_gelard@azad.ac.ir)

۳. استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران. (daneshfard@srbiau.ac.ir)

4. WarpPls

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مقدمه

هشتمین هدف برنامهٔ توسعهٔ پایدار سازمان ملل متحد (SDGs) در چشم‌انداز پانزده سالهٔ خود، کار شایسته و رشد اقتصادی است و یکی از مهم‌ترین راه‌های نیل به این هدف، دستیابی به سطوح عالی بهره‌وری معرفی شده است (دلبری، رجایی‌پور و عابدینی، ۱۳۸:۱۳۹۸). باید افزود که مفهوم بهره‌وری یک مفهوم ثابت نیست؛ بلکه مفهومی پویاست که در هر مقطع زمانی و مکانی و برای هر سازمان خاصی مفهوم مناسب خود را دارد (نیکوکار و همکاران، ۱۷۳:۱۳۹۲). بنابراین، هر سازمانی برای ادامهٔ حیات در عصر رقابتی امروز، ناگزیر است از منابع محدود در دسترسش، بهینه‌ترین استفاده را ببرد که این همان مفهوم بهره‌وری است (طاهر، ۵۹:۱۳۹۴). در میان عوامل تولید، عامل نیروی انسانی برخلاف سایر منابع از سطح درک و شعور برخوردار است و بر استفادهٔ بهتر از سایر عوامل تولید نیز اثرگذار است و یا به عبارتی، مهم‌ترین اهرم در افزایش و کاهش بهره‌وری سازمان‌هاست. لذا، از جایگاه ویژه‌ای در بهبود بهره‌وری برخوردار است و باید مورد توجه ویژه قرار گیرد (برادران و ولیجانی، ۱۶۶:۱۳۹۴). آنچه که در هر سازمانی اساس بهره‌وری است حضور انسان‌های فرهیخته و دانش‌آفرین است که بادرایت باشند و توان تبدیل فکر به کالا و محصول و خدمت را داشته باشند؛ چراکه اساس بهره‌وری در سازمان، بهره‌وری در فکر و اندیشه است (دانپورت، ۲۰۱۱). کین (۲۰۱۲) معتقد است که بهره‌وری کارکنان عنصر لازم برای تقویت سطح رقابت‌پذیری سازمان، حفظ استاندارد عملکرد آن، دستیابی به اهداف و دستیابی به انتظارات ذی‌نفعان است. در سال‌های اخیر، بهره‌وری کارکنان موضوع اصلی در خدمات کشوری است. ازاین‌رو، سازمان‌ها در جست‌وجوی راه‌هایی هستند که بهره‌وری کارکنانشان را در ارائهٔ تولیدات و خدمات افزایش دهند (ایرلیندا و ایرناواتی ۱:۲۰۱۷). ساها[1] (۲۰۰۵) بیان می‌کند عدم‌توجه به بهره‌وری نیروی انسانی و توجه صرف به دیگر عوامل، نه‌تنها کارایی و اثربخشی در سازمان را کاهش می‌دهد، بلکه باعث افزایش ضایعات و حوادث و ایجاد نارضایتی در نیروی انسانی می‌شود (فرهادی، لطفی جلال‌آبادی، ۱۳۷:۱۳۹۸). بهبود و ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی می‌تواند اصلاح و بهبود فرایندها، بهبود روابط کاری، اصلاح رفتارهای فردی و گروهی، افزایش انگیزهٔ کاری، افزایش کیفیت زندگی، افزایش سطح رفاه، افزایش اشتغال، افزایش سطح حقوق و دستمزد به دلیل بهبود تولید و سود در سازمان را در پی داشته باشد (مزگی‌نژاد، پورشافعی و بوشادی، ۱۲۹:۱۳۹۸). عرب‌پور

1. Sahay

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

و نیک‌پور (۱۳۹۳ :۱۶۰) در پژوهش خود بر این باورند که اگر نیروی انسانی بهره‌ور باشد می‌تواند سایر منابع را به نحو احسن به کار گیرد و انواع بهره‌وری را محقق سازد و در نتیجه سازمان را بهره‌ور کند. به‌طور کلی بهره‌وری نیروی انسانی به عوامل زیادی ازجمله: استعدادهای ذاتی، ویژگی‌های شخصیتی، دانش، تجربه و انگیزهٔ آنان بستگی دارد (موخناک و یاشچیشنیا، ۳:۲۰۱۸). اما اینکه چه عواملی بر ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی مؤثر است، سؤالی است که پاسخ آن در مؤسسات و سازمان‌های مختلف به تناسب مأموریت، سبک و نوع مدیریت مدیران و حتی نیازهای کارکنان آن‌ها متفاوت است.

وضعیت شاخص‌های بهره‌وری نیروی انسانی ارائه‌شده از سوی سازمان ملی بهره‌وری، بیانگر شرایط نامطلوب حاکم بر سازمان‌هاست و با رسیدن به نقطهٔ مطلوب فاصلهٔ زیادی دارد (وحدتی، موسوی‌نژاد و حسینی، ۱۵۸:۱۳۹۶). بررسی مطالعات صورت‌گرفته در سازمان‌های دولتی و خصوصی ایرانی اشاره‌ای است بر کیفیت نامناسب بهره‌وری کارکنان با توجه به کمیت موجود؛ به بیان دیگر، بهره‌وری نیروی کار شاغل در سازمان‌ها و مؤسسات در حد مطلوب و اغناکننده‌ای نیست. تحقیقات مختلف در این حوزه نشان می‌دهد که نیروی کار به‌کارگرفته‌شده در سازمان‌های مختلف بخشی بسیار پایین‌تر از توانمندی خویش را در فرایند کاری به کار می‌گیرند و میزان بهره‌وری سازمانی با توجه به اعضای سازمان اصلاً مطلوب نیست (دی بریتو، ۱:۲۰۱۶). سال‌های بسیاری است که بخش نفت در اقتصاد ایران عمدهٔ درآمد ملّی کشور را تأمین می‌کند. در واقع این بخش در اقتصاد کشور نقش مسلط را بازی می‌کند. امروزه اهمیت بهره‌وری منابع انسانی و لزوم بررسی آن با توجه به گسترش سطوح رقابت، پیچیدگی تکنولوژی، تنوع سلیقه‌ها و کمبود منابع و پدیده‌های اجتماعی بر کسی پوشیده نیست. ازآنجاکه نیروی انسانی عنصر اصلی در ایجاد و توسعهٔ بهره‌وری است و با توجه به اینکه صنعت نفت مهم‌ترین و استراتژیکی‌ترین صنعت ایران است، با توسعهٔ بهره‌وری نیروی انسانی در این صنعت، می‌توان برای رسیدن به رشد اقتصادی و اهداف بلندمدت کشور گام‌های بلندی برداشت (مهرگان، حسین‌زاده و سروندی، ۱۳۱:۱۳۹۸). بااین‌حال، متأسفانه تاکنون پژوهش جامعی در کشورمان برای ارتقای سازوکارهای بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی و شرکت‌های وابسته، همچون شرکت ملی نفت، انجام نشده است و فقدان پژوهش‌ها برای شناسایی ابعاد مختلف عوامل ارتقادهندهٔ نظام بهره‌وری نیروی انسانی محسوس است. پژوهش‌های انجام‌گرفته هم بسیار محدود بوده و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

کمتر به مشارکت کارکنان در ارتقای بهره‌وری توجه شده است. اگر در سطح کلان هم به منابع انسانی اهمیت بیشتری داده می‌شود، اما راهبردها و سازوکارهایی برای بهره‌ورکردن مشخص و تعریف نشده است. ازاین‌رو، پرداختن به موضوع پژوهش می‌تواند رویکرد جدید و اقدامات جدید را شناسایی و معرفی کند. همچنین، دانستن اینکه نظام ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت ملی نفت ایران از طریق چه فرایندی و به چه کیفیتی می‌تواند شکل بگیرد و اقدامات اصلی برای ایجاد و بهبود آن کدام است، از یک سو می‌تواند برای افراد حرفه‌ای در زمینهٔ مدیریت منابع انسانی مفید باشد و از سوی دیگر، زمینه‌ای برای توسعهٔ شناخت بیشتر در زمینهٔ مدیریت استراتژیک منابع انسانی برای نظریه‌پردازان و پژوهشگرانِ این حوزه فراهم آورد. پنج رویکرد دربارهٔ بهره‌وری سرمایهٔ انسانی مطرح است که عبارت‌اند از:

- رویکرد سیستمی: بهره‌وری از دیدگاه سیستمی ماهیت پیچیده‌ای دارد و عبارت است از: نسبت مجموعهٔ خروجی‌های یک سیستم به ورودی‌های آن. این تعریف در سیستم‌های مختلف اجتماعی، فرهنگی و صنعتی کاربرد دارد. خروجی‌های سیستم یا ورودی‌های سیستم می‌تواند به شکل فیزیکی (حجم محصول، تعداد افراد فارغ‌التحصیل و مقدار مواد اولیه یا سرعت کار سرمایهٔ انسانی و ماشین‌آلات و...) یا به صورت معیارهای ارزش مالی یا واحد پول رایج در هر کشور اندازه‌گیری شود. بهره‌وری در یک محیط با ویژگی‌های مختلف و متغیر قرار دارد و عوامل مختلف تولید، مانند: نیروی کار، سرمایه، انرژی، مدیریت، فناوری و... به‌کارگرفته‌شده به‌عنوان ورودی وارد فرایند تولید می‌شود و به صورت خروجی‌هایی مانند کالاهای ساخته‌شده و خدمات، از این فرایند بیرون می‌آید (جعفرنژاد، ۱۳۸۴).

- رویکرد ملی: بهره‌وری در ژاپن موضوعی ملی و فراگیر است و به‌عنوان یک رویکرد تاریخی، راهبرد بهبود بهره‌وری در کنار کنترل کیفیت جامع[1] و مدیریت کیفیت جامع[2] مطرح می‌شود. به عقیدهٔ پرفسور ساکی، استاد دانشگاه سوکاهای ژاپن در رشتهٔ مدیریت سیستم‌ها، بدون توجه به بهبود کیفیت و کاهش ضایعات، بهره‌وری نمی‌تواند افزایش یابد (طاهری، ۱۳۸۵).

- رویکرد اقتصادی: از نظر اقتصادی، مقدار محصول یا خروجی تابع عوامل سرمایه و نیروی کار فرض می‌شود؛ یعنی مقدار تولید تابعی است از مقدار سرمایه و

1. Total Quality Control
2. Total Quality Management

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

نیروی کار. لذا، افزایش مهارت نیروی کار یا تغییرات فناورانه یا افزایش مهارت به همراه بهبود فناوری می‌تواند موجب افزایش مقدار تولید و حرکت تابع تولید به سمت بالاتر و در نهایت، موجب افزایش بهره‌وری شود (طاهری، ۱۳۸۵).

- رویکرد سازمانی: در این رویکرد، بهره‌وری و عملکرد داخلی سازمان با توجه به سطح سلسله‌مراتب مدیریتی سازمان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. این سطوح در سازمان‌های تولیدی شامل سه سطح است:

سطح اول (سطح خط تولید): در این سطح، بهره‌وری کارگران و منابع مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. در ارزیابی عملکرد کارگران، ممکن است از زمان‌سنجی و کارسنجی استفاده شود.

سطح دوم (سطح متوسط و میانی سازمان): در این سطح، کاهش هزینهٔ واحد محصول مورد توجه است. در این مرحله باید سیستمی طراحی شود که رابطهٔ بین بهره‌وری و هزینه‌ها را به خوبی منعکس کند، به طوری که بتوان تغییرات بهره‌وری را روی هزینه‌ها نشان داد و بهبود بهره‌وری را به صورت اقتصادی برحسب پول بیان کرد.

سطح سوم (سطح بالای سازمان): در سطح عالی، به رابطهٔ میان بهره‌وری، سودآوری و سوددهی توجه می‌شود. تحلیل اثربخشی سازمان و نقش آن در بهره‌وری و سوددهی، از وظایف عمدهٔ این سطح مدیریت است و معمولاً عملکرد کل سازمان بر اساس سه عامل بهره‌وری، سوددهی و اثربخشی محاسبه می‌شود. در این مرحله، برای ارزیابی بهره‌وری، از شاخصه‌ای مبتنی بر ارزش افزوده استفاده می‌شود و با استفاده از سیستم‌های مختلف جمع‌بندی بهره‌وری و وزن‌دهی به آن‌ها، ارقام مختلف به یک شاخص واحد تبدیل می‌شوند (غفاریان و احمدی، ۱۳۸۱).

- رویکرد وظیفه‌ای یا عملیاتی: در این رویکرد، عملکرد داخلی سازمان با توجه به وظایف اجزای مختلف سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد و کمیت و کیفیت بهره‌وری اجزای سازمان بر اساس وظایفی که به عهدهٔ آن‌هاست، ارزیابی می‌شود. در این رابطه، منابع ورودی و محصولات خروجی هر بخش باید به دقت مورد بررسی قرار گیرد. هر بخش به‌طور مجزا یا در صورت گسترده‌بودن به صورت چندجزء بررسی می‌شود. بنابراین، با توجه به سطوح بهره‌وری، می‌توان به این نتیجه رسید که متوقف‌کردن اندازه‌گیری بهره‌وری در یک سطح، لزوماً به بهبود آن نمی‌انجامد و بهره‌وری واژه‌ای جامع است که باید از دیدگاه‌های متفاوت و در سطوح متفاوت بررسی شود (طاهری، ۱۳۸۵).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

در زمینهٔ عوامل مؤثر در بهره‌وری نیروی انسانی الگوها و تقسیم‌بندی های زیادی ارائه شده است که هر یک بُعدی از ابعاد بهبودسازی منابع انسانی را مد نظر داشته است. هرسی و گلد اسمیت[1] (۱۹۸۰)، ۷ متغیر مربوط به عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی را از میان بقیه برگزیده‌اند: توانایی، وضوح، کمک، انگیزه، ارزیابی، اعتبار و سازگاری محیطی.

توانایی (دانش و مهارت‌ها): اصطلاح توانایی به دانش و مهارت‌های پیروان در به‌انجام‌رساندن موفقیت‌آمیز تکلیف گفته می‌شود که شامل دانش مربوط به تکلیف، تجربهٔ مربوط به تکلیف و قابلیت‌های مربوط به آن است.

وضوح (درک یا تصور نقش): اصطلاح وضوح به درک و پذیرش نحوهٔ کار، محل و چگونگی انجام آن کار گفته می‌شود. برای آنکه پیروان درک کاملی از مشکل داشته باشند، باید مقاصد و اهداف عمده، نحوهٔ رسیدن به این مقاصد و اهداف و اولویت‌های اهداف و مقاصد برایشان کاملاً صریح و واضح باشد تا بتوانند سازمان را به سمت اهداف تعیین‌شده سوق دهند. در غیر این صورت، نمی‌توان از آنان انتظار زیادی را طلب کرد.

کمک (حمایت سازمانی): برخی از عوامل حمایت سازمانی شامل بودجه، وسایل و تسهیلاتی که برای کامل‌کردن تکلیف لازم است، همچنین حمایت لازم از جانب دوایر دیگر، دردسترس‌بودن فراورده و کیفیت آن و ذخیرهٔ کافی از منابع انسانی است. حمایت سازمانی می‌تواند به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم باشد.

انگیزه (انگیزه یا تمایل): مردم طبعاً دارای این گرایش هستند که تکالیفی را که پاداش دربردارند، دنبال کنند و از تکالیفی که چنین نیستند، روی بگردانند. پاداش‌ها می‌توانند ملموس یا ناملموس باشند. بازخورد مورد عملکرد، مانند بازشناسی یا دلجویی از افراد را می‌توان در بخش مهمی از نظام کلی انگیزش به شمار آورد.

ارزیابی (آموزش و بازخورد عملکرد): ارزیابی به بازخورد روزانهٔ عملکرد و بررسی‌های گاه‌به‌گاه گفته می‌شود. اگر اشخاص از مشکلات عملکرد خویش آگاه نباشند، انتظار بهبود عملکرد انتظاری غیرواقع‌گرایانه است.

اعتبار (اعمال معتبر و حقوق کارکنان): اصطلاح اعتبار، به مناسب‌بودن و حقیقی‌بودن تصمیمات مدیر در مورد منابع انسانی اطلاق می‌شود.

1. Heressy & Goldasmith

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

سازگاری محیطی (تناسب محیطی): محیط به آن عوامل خارجی‌ای گفته می‌شود که می‌توانند حتی با داشتن تمامی موارد توانایی، وضوح، حمایت و انگیزهٔ لازم برای شغل، باز هم بر عملکرد تأثیرگذار باشند. عناصرکلیدی محیطی عبارت‌اند از: رقابت، تغییر شرایط بازار، آیین‌نامه‌های دولتی، تدارکات و... (بینا، بردبار و رجبی‌پور، ۹:۱۳۹۶).

تاکنون مطالعات زیادی در زمینهٔ بهره‌وری کارکنان در ایران و جهان با استفاده از تکنیک‌های مختلف انجام گرفته است که هدف واحد همهٔ این تحقیقات رسیدن به اولویت‌های مشخص متناسب با هر سازمان برای ارتقای هرچه بهتر بهره‌وری کارکنان بوده است. در مطالعهٔ کتابخانه‌ای پژوهشی در خصوص مدل نظام ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت ملی نفت ایران یافت نشد. اما تحقیقات متعددی با عنوان بهره‌وری نیروی انسانی به شرح جدول ۱ انجام شده است.

روش‌شناسی

این تحقیق از حیث مبانی فلسفی پژوهش در پارادایم پراگماتیسم، از منظر هدف جزو تحقیقات اکتشافی و روش اجرای کار به صورت کیفی ـ کمّی است که بیشترین وزن بر داده‌های کیفی است. به‌عبارتی، آمیختهٔ اکتشافی است که در مرحلهٔ کیفی از راهبرد پژوهشی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد با رهیافت نظام‌مند استفاده شد و با انجام مصاحبهٔ نیمه‌ساختاریافته، داده‌های لازم جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی استراوس و کوربین انجام پذیرفت. نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، یک روش‌شناسی استقرایی کشف نظریه است که این امکان را برای پژوهشگر فراهم می‌آورد تا گزارشی نظری پرورش دهد؛ درحالی‌که به‌طور هم‌زمان، پایهٔ این گزارش را در مشاهدات تجربی داده‌ها محکم می‌کند (مارتین و تانر[1]، ۸۴:۱۹۸۶). مدل ارتقای نظام بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت ملی نفت ایران مدلی است که بایستی به پرسش‌های زیر پاسخ دهد: شرایط علّی ارتقای نظام بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت ملی نفت ایران کدام‌اند؟ ابعاد ارتقای نظام بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت ملی نفت ایران کدام‌اند؟ عوامل زمینه‌ای ارتقای نظام بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت ملی نفت ایران کدام‌اند؟ عوامل مداخله‌گر ارتقای نظام بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت ملی نفت ایران

1. Martin & Turner

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

جدول ۱. جمع‌بندی تحقیقات انجام‌شدهٔ بهره‌وری نیروی انسانی

ردیف	محقق	موضوع	نتایج
۱	زنوزی و همکاران (۱۳۹۹)	ارائهٔ الگوی سیستمی ارتقای بهره‌وری منابع انسانی در دانشگاه با رویکرد دیماتل فازی	زمینه‌سازی برای بروز خلاقیت و نوآوری، ارائهٔ آموزش های هدفمند و بهره‌گیری از راهبردها و رویه های مناسب مدیریت دانشی به‌عنوان عواملی با برآیند اثرگذاری و اثرپذیری بالا در سیستم تحت مطالعه‌اند.
۲	فرهادی و لطفی جلال‌آبادی (۱۳۹۸)	ارائهٔ الگوی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در یکی از یگان‌های دفاعی کشور	عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی و عوامل فردی به ترتیب اولویت به‌عنوان عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی احصا شد.
۳	جعفری و معمارزاده (۱۳۹۶)	شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر بهره‌وری کارکنان	عوامل فردی (انگیزش، رشد ذهنی فکری، سلامت فردی، توانایی) و عوامل محیطی سازمانی (حمایت سازمانی، وضوح شغل، محیط، سبک مدیریت، آموزش، فرهنگ و ارزیابی عملکرد).
۴	محمودی و همکاران (۱۳۹۵)	ارائهٔ مدل پویایی ارزیابی بهره‌وری نیروی کار معادن	بر اساس شبیه‌سازی‌های انجام‌شده کاهش ۵۰درصدی در مهارت و انگیزه به ترتیب افت ۱۰ و ۱۳درصد بهره‌وری را به دنبال خواهد داشت. با استفاده از مدل ارائه‌شده، مدیران شرکت قادر خواهند بود عوامل مؤثر و میزان تأثیر آن ها را بر بهره‌وری نیروی کار ارزیابی کنند و تصمیم‌های لازم را برای بهبود اتخاذ کنند.
۵	کیانی و رادفر (۱۳۹۴)	شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری سازمان با استفاده از مدل دیماتل	نتایج حاصل از این بررسی نشان می‌دهد که عوامل اجتماعی - روانی تأثیری شگرف بر بهره‌وری سازمان دارند.
۶	اعتباریان و همکاران (۱۳۹۱)	عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان بر اساس مدل آچیو	انگیزش به‌عنوان مؤثرترین عامل و نیز عواملی مانند حمایت سازمان از کارکنان و توانایی و مهارت کارکنان در اولویت بعدی بر ارتقای عملکرد کارکنان تأثیر دارند.

کدام‌اند؟ راهبردهای ارتقای نظام بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت ملی نفت ایران کدام‌اند؟ پیامدهای ارتقای نظام بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت ملی نفت ایران کدام‌اند؟

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

جامعهٔ آماری در بخش کیفی را اساتید دانشگاهی حوزهٔ مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی و مدیران بخش‌های مختلف شرکت ملی نفت ایران تشکیل داده‌اند که بر اساس اشباع نظری ۱۵ نفر از این اعضا انتخاب شدند. برای ارزیابی اعتبار یافته‌های کیفی از راهبرد اعتبارسنجی توسط اعضا و راهبرد بررسی همکاران استفاده شده است. برای پایایی مصاحبه روش توافق درون‌موضوعی دو کدگذار با محاسبه درصد توافق به کار گرفته شده است، به‌طوری که برای محاسبهٔ پایایی مصاحبه با روش توافق درون‌موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، محقق از یک همکار پژوهش (کدگذار) و بر اساس فرمول ذیل استفاده می‌کند (خواستار، ۱۳۸۸:۱۷۰).

۱۰۰ * (تعداد کل کدها) / (تعداد توافقات * ۲) = درصد توافق درون‌موضوعی

که برابر ۷۵ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰درصد است، می‌توان گفت که درصد پایایی بین کدگذاران در این پژوهش تأیید می‌شود (همان منبع، ۱۷۱). در بخش کمّی با استفاده از ابزار پرسشنامهٔ محقق‌ساخته، از بخش کیفی در جامعهٔ آماری مدیران شرکت ملی نفت ایران استفاده شده است. ابتدا سؤال‌های پرسشنامه به تفکیک متغیرهای پژوهش از نظر قابلیت برازش مدل مورد سنجش و ارزیابی قرار گرفت. در این بخش با استفاده از مدل‌های اندازه‌گیری مدل معادلات ساختاری، صحت سنجش سازه‌ها با شاخص‌های مربوطه مورد بررسی قرار می‌گیرد و با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مشخص می‌شود که آیا سؤال‌های طراحی‌شده در هر سازه واقعاً می‌تواند سازهٔ مورد نظر را بسنجد. به عبارت دیگر، آیا سؤال‌ها و شاخص‌های درنظرگرفته‌شده از روایی لازم برخوردار است یا نه. در روش تحلیل عاملی تأییدی حداقل حجم نمونه بر مبنای عامل‌ها تعیین می‌شود، به‌طوری که به ازای هر عامل (متغیر نهان) تعداد ۲۰ نمونه لازم است (کلاین، ۲۰۱۰). ازآنجایی‌که در پژوهش حاضر، ۱۲ عامل شناسایی شده است و ۲۴۶ نفر نیز به سؤال‌های پرسشنامه پاسخ داده‌اند، حجم نمونه کفایت لازم جهت انجام تحلیل عاملی تأییدی را دارد. در این پژوهش از روایی منطقی و روایی سازه استفاده شده است. بنابراین، هنگام طراحی پرسشنامه این روایی مورد توجه قرار گرفت و پرسشنامه در اختیار ۵ نفر از اساتید حوزهٔ مدیریت نهاده و از آن‌ها خواسته شد نظر خود را دربارهٔ هر یک از سؤال‌ها ابراز کنند که در نهایت، سؤال‌هایی که دارای محتوا بودند، انتخاب شدند. برای سنجش روایی همگرا دو معیار بار عاملی و میانگین واریانس استخراج‌شده

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

(AVE)[1] به‌طور هم‌زمان در نظر گرفته می‌شود. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان می‌دهد که بار عاملی تمامی گویه‌ها از ۰/۵ بزرگ‌تر شده است. بنابراین، پیش‌شرط اول روایی همگرا رعایت شده است. پیش‌شرط دوم روایی همگرا این است که متغیر میزان AVE بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان می‌دهد میانگین

جدول ۲. مربع (توان دوم) ارتباط (ضریب همبستگی) هر سازه با سایر سازه‌ها در متغیر بهره‌وری نیروی انسانی

	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	AVE
۱. کمیابی منابع انسانی		۰/۱۴	۰/۴۰	۰/۲۵	۰/۱۳	۰/۲۳	۰/۲۴	۰/۱۱	۰/۲۱	۰/۳۶	۰/۲۰	۰/۰۷	۰/۶۹
۲. پویایی محیط سازمان	۰/۱۴		۰/۴۱	۰/۵۱	۰/۳۰	۰/۲۴	۰/۲۹	۰/۰۳	۰/۰۵	۰/۳۹	۰/۴۱	۰/۲۹	۰/۶۸
۳. بهبود عملکرد فردی	۰/۴۰	۰/۴۱		۰/۶۵	۰/۳۵	۰/۵۳	۰/۵۰	۰/۱۱	۰/۰۲	۰/۲۴	۰/۲۵	۰/۲۶	۰/۶۸
۴. بهبود عملکرد سازمانی	۰/۲۵	۰/۵۱	۰/۶۵		۰/۳۶	۰/۴۹	۰/۵۸	۰/۰۴	۰/۰۶	۰/۳۶	۰/۴۴	۰/۳۹	۰/۶۸
۵. به‌کارگیری الگوهای مدیریتی	۰/۱۳	۰/۳۰	۰/۳۵	۰/۳۶		۰/۴۰	۰/۳۱	۰/۰۲	۰/۰۳	۰/۲۴	۰/۰۹	۰/۰۸	۰/۶۲
۶. فرهنگ سازمانی	۰/۲۳	۰/۲۴	۰/۵۳	۰/۴۹	۰/۴۰		۰/۴۹	۰/۰۴	۰/۰۱	۰/۲۵	۰/۱۴	۰/۲۱	۰/۵۳
۷. بهبود کیفیت زندگی کاری	۰/۲۴	۰/۲۹	۰/۵۰	۰/۵۸	۰/۳۱	۰/۴۹		۰/۰۸	۰/۱۲	۰/۲۹	۰/۲۸	۰/۲۸	۰/۶۰
۸. محیط کار	۰/۱۱	۰/۰۳	۰/۱۱	۰/۰۴	۰/۰۲	۰/۰۴	۰/۰۸		۰/۱۰	۰/۰۱	۰/۰۷	۰/۰۵	۰/۶۷
۹. مدیریت سنتی منابع انسانی	۰/۲۱	۰/۰۵	۰/۰۲	۰/۰۶	۰/۰۳	۰/۰۱	۰/۱۲	۰/۱۰		۰/۱۱	۰/۲۱	۰/۱۰	۰/۶۲
۱۰. بهبود بهره‌وری فردی	۰/۳۶	۰/۳۹	۰/۲۴	۰/۳۶	۰/۲۴	۰/۲۵	۰/۲۹	۰/۰۱	۰/۱۱		۰/۳۴	۰/۰۷	۰/۸۵
۱۱. بهبود بهره‌وری سازمانی	۰/۲۰	۰/۴۱	۰/۲۵	۰/۴۴	۰/۰۹	۰/۱۴	۰/۲۸	۰/۰۷	۰/۲۱	۰/۳۴		۰/۴۸	۰/۷۹
۱۲. اقدامات ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی	۰/۰۷	۰/۲۹	۰/۲۶	۰/۳۹	۰/۰۸	۰/۲۱	۰/۲۸	۰/۰۵	۰/۱۰	۰/۰۷	۰/۴۸		۰/۶۷

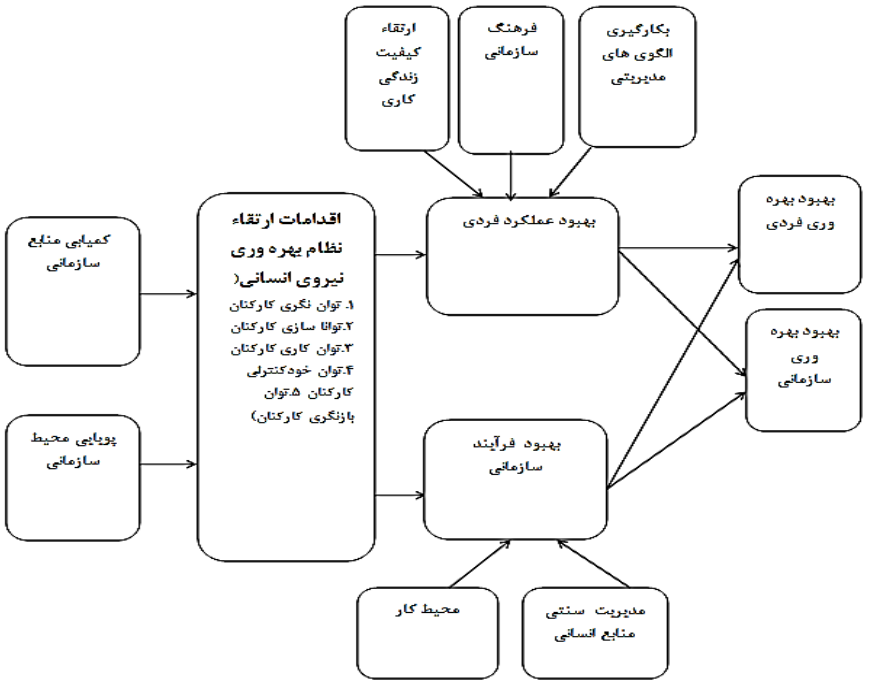
واریانس استخراج‌شده (AVE) تمامی متغیرهای مکنون (سازه‌ها) از ۰/۵ بزرگ‌تر است. بنابراین پیش‌شرط دوم روایی همگرا رعایت شده است. در نتیجه، روایی همگرا وجود دارد. برای محاسبهٔ روایی واگرا چنانچه میزان میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) بزرگ‌تر از مربع (توان دوم) ارتباط (ضریب همبستگی) سازه با سایر سازه‌ها باشد، روایی واگرا برای آن سازه وجود دارد.

1. Average Variance Extracted (میانگین واریانس استخراج شده)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

همان‌طور که در جدول ۲ ملاحظه می‌شود میزان میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) بزرگ‌تر از توان دوم ضریب همبستگی هر سازه در متغیر بهره‌وری نیروی انسانی با سایر سازه‌ها است. بنابراین، روایی واگرا برای متغیر بهره‌وری نیروی انسانی وجود دارد. در پایان، با توجه به اینکه روایی همگرا و روایی واگرا وجود داشت، می‌توان گفت روایی متغیرهای مکنون (سازه‌ها) وجود دارد. پایایی سازه‌های پرسشنامه با توجه به اینکه مقدار عددی شاخص پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ برای تمامی سازه‌ها از ۰/۷ بزرگ‌تر شده است، می‌توان گفت که پرسشنامه از پایایی مطلوبی برخوردار است. برای تجزیه و تحلیل، داده‌های جمع‌آوری‌شده ابتدا وارد نرم‌افزار SPSS شدند. سپس، با استفاده از آمار توصیفی، جدول توزیع فراوانی متغیرهای جمعیت‌شناختی و شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش به دست آمد. در ادامه، جهت بررسی نرمال‌بودن توزیع متغیرها از آزمون کلموگروف ـ اسمیرنوف استفاده شد. نهایتاً جهت برازش مدل و آزمون فرضیه‌های پژوهش، از مدل‌یابی معادلات ساختاری در نرم‌افزار وارپ پی‌ال‌اس استفاده شد. مدل مفهومی پژوهش به شرح شکل ۵ است.

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش



[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

یافته‌های تحقیق

جهت بررسی نرمال‌بودن متغیرهای پژوهش از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف استفاده شده است که نتایج مربوط به آن در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. نتایج آزمون نرمال‌بودن متغیرهای پژوهش (یافته‌های پژوهش)

متغیر	آمارهٔ کلموگروف – اسمیرنوف	سطح معنی‌داری
کمیابی منابع انسانی	۰/۲۶۴	۰/۰۰۱*
پویایی محیط سازمان	۰/۱۳۱	۰/۰۰۱*
بهبود عملکرد فردی	۰/۱۴۲	۰/۰۰۱*
بهبود فرایند سازمانی	۰/۱۶۱	۰/۰۰۱*
به‌کارگیری الگوهای مدیریتی	۰/۱۱۶	۰/۰۰۱*
فرهنگ سازمانی	۰/۱۵۹	۰/۰۰۱*
بهبود کیفیت زندگی کاری	۰/۱۲۴	۰/۰۰۱*
محیط کار	۰/۱۵۶	۰/۰۰۱*
مدیریت سنتی منابع انسانی	۰/۱۲۰	۰/۰۰۱*
بهبود بهره‌وری فردی	۰/۱۱۲	۰/۰۰۱*
بهبود بهره‌وری سازمانی	۰/۱۷۱	۰/۰۰۱*
اقدامات ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی	۰/۲۱۷	۰/۰۰۱*

*. در سطح خطای ۰/۰۵ معنی‌دار است.

همان‌گونه که در جدول ۳ ملاحظه می‌شود سطح معنی‌داری مربوط به آمارهٔ کلموگروف - اسمیرنوف برای تمامی متغیرها از ۰/۰۵ کوچک‌تر شده است. بنابراین، هیچ‌کدام از متغیرها از توزیع نرمال پیروی نمی‌کنند. برای ارزیابی مدل ساختاری، نرم‌افزار وارپ پی‌ال‌اس سه شاخص را برای برازندگی مدل ارائه می‌دهد که عبارت‌اند از: متوسط ضریب مسیر[1]، ضریب تعیین[1]، ضریب تعیین تعدیل‌شده[2] و متوسط عامل تورم

1. Average Path Coefficient (APC)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

واریانس[3]. مقادیر این شاخص‌ها در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. شاخص‌های برازندگی مدل پژوهش (یافته‌های پژوهش)

معیار	مقدار محاسبه‌شده	سطح معنی‌داری	مقدار قابل قبول	نتیجه
متوسط ضریب مسیر	۰/۳۴۵	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۱ > سطح معنی‌داری	تأیید
متوسط ضریب تعیین	۰/۲۹۰	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۱ > سطح معنی‌داری	تأیید
متوسط ضریب تعیین تعدیل‌شده	۰/۲۸۲	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۱ > سطح معنی‌داری	تأیید
متوسط عامل تورم واریانس	۳/۰۴	-	کمتر از ۳/۳	تأیید

همان‌طور که در جدول ۴ ملاحظه می‌شود سطح معنی‌داری برای متوسط ضریب مسیر، ضریب تعیین، ضریب تعیین تعدیل‌شده برابر با ۰/۰۰۰۱ شده و از ۰/۰۰۱ کوچک‌تر است. همچنین، متوسط عامل تورم واریانس برابر با ۲/۳۵ شده و از ۳/۳ کوچک‌تر شده است که نشان‌دهندهٔ برازش خوب مدل است. برای بررسی قدرت پیش‌بین مدل از معیار ضریب تعیین (R^2) و ضریب پیش‌بین (Q^2) استفاده می‌شود. مقادیر محاسبه‌شده برای این دو معیار در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. ارزیابی قدرت پیش‌بین مدل پژوهش (یافته‌های پژوهش)

متغیر	بازهٔ مورد قبول	بهبود عملکرد فردی	بهبود عملکرد سازمانی	بهبود بهره‌وری فردی	بهبود بهره‌وری سازمانی	ارتقای نظام بهره‌وری نیروی انسانی
ضریب تعیین	بالای ۰/۰۲	۰/۶۸۲	۰/۳۱۱	۰/۴۱۱	۰/۶۳۴	۰/۰۳۲
ضریب پیش‌بین	بالای صفر	۰/۶۷۲	۰/۶۷۰	۰/۴۱۷	۰/۴۹۲	۰/۳۲۲

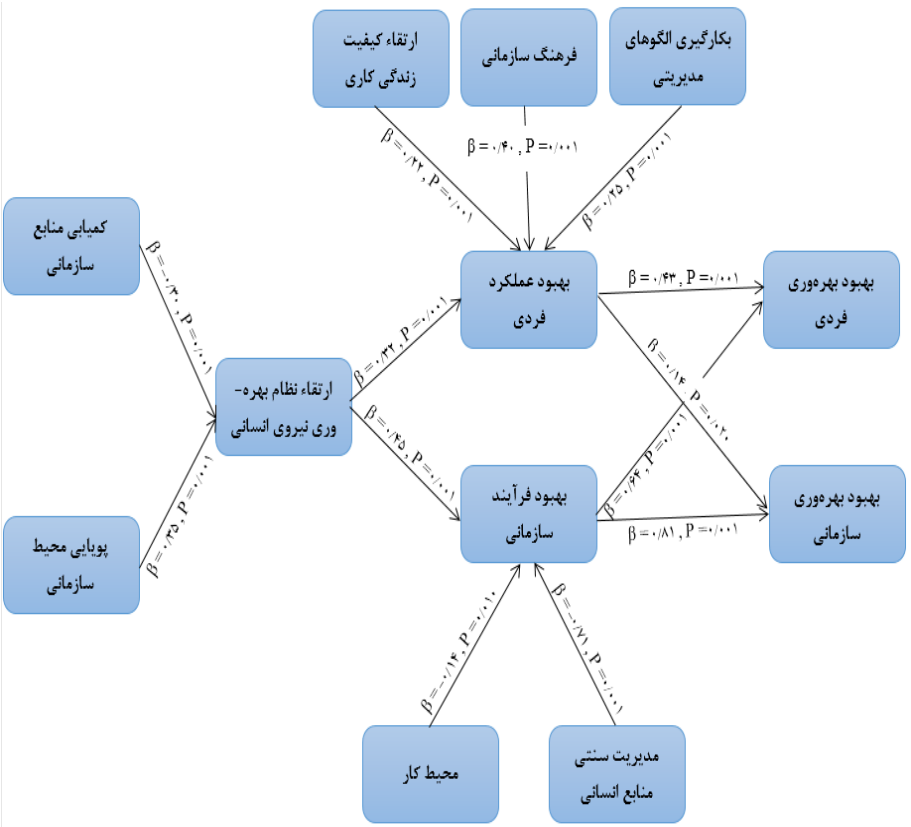
همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود ضرایب در حد مطلوب هستند و مدل مذکور از ظرفیت و توان پیش‌بین لازم برخوردار است. بنابراین، می‌توان گفت که مدل

1. Average R-Squared (ARS)
2. Average adjusted R-squared (AARS)
3. Average Block VIF (AVIF)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

پژوهش به‌خوبی برازش شده است و مدل مورد تأیید قرار می‌گیرد. در واقع شاخص‌های مورد نظر کیفیت مدل مفهومی را مطلوب ارزیابی می‌کنند. ازاین‌رو، بعد از تأیید مدل می‌توان نتایج تحلیل ساختاری را در آزمون فرضیه‌های فرعی استفاده کرد و به تفسیر آن‌ها پرداخت. شکل ۲ نتایج پژوهش و روابط ساختاری بین متغیرهای مدل انتخابی پژوهش را نشان می‌دهد. بر اساس این شکل خلاصهٔ نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش در جدول ۶ گزارش شده است. معیار رد یا تأیید فرضیه‌های فرعی پژوهش، آمارهٔ تی و سطح معنی‌داری است. اگر مقدار آمارهٔ تی مربوط به رابطه‌ای خارج از بازهٔ (۱/۹۶ ، ۱/۹۶-) قرار داشته باشد و یا سطح معنی‌داری مربوط به آن کمتر از ۰/۰۵ باشد، آن رابطه در سطح خطای ۵درصد مورد تأیید قرار می‌گیرد.

شکل ۲. نتایج کلی برآورد الگوی معادلات ساختاری پژوهش (برازش مدل انتخابی پژوهش)



[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

به‌طور کلی نتایج نهایی پژوهش با استفاده از مدل انتخابی برازش‌شده را می‌توان در جدول ۶ مشاهده کرد:

جدول ۶. نتایج نهایی آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	آمارهٔ تی	سطح معنی‌داری	نتیجه
۱	کمیابی منابع انسانی ← اقدامات ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی	-۰/۳۰	-۴/۹۹	۰/۰۰۱	تأیید
۲	پویایی محیط سازمان ← اقدامات ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی	۰/۳۵	۵/۸۸	۰/۰۰۱	تأیید
۳	اقدامات ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی ← بهبود عملکرد فردی	۰/۳۲	۴/۷۶	۰/۰۰۱	تأیید
۴	اقدامات ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی ← بهبود فرایند سازمانی	۰/۴۵	۷/۶۴	۰/۰۰۱	تأیید
۵	بهبود عملکرد فردی ← بهبود بهره‌وری فردی	۰/۴۳	۶/۸۵	۰/۰۰۱	تأیید
۶	بهبود عملکرد فردی ← بهبود بهره‌وری سازمانی	۰/۱۴	۲/۱۷	۰/۰۲۰	تأیید
۷	بهبود فرایند سازمانی ← بهبود بهره‌وری فردی	۰/۶۴	۱۱/۲۴	۰/۰۰۱	تأیید
۸	بهبود فرایند سازمانی ← بهبود بهره‌وری سازمانی	۰/۸۱	۱۴/۵۷	۰/۰۰۱	تأیید
۹	مدیریت سنتی منابع انسانی ← بهبود فرایند سازمانی	-۰/۷۱	-۱۲/۶۰	۰/۰۰۱	تأیید
۱۰	محیط کار ← بهبود فرایند سازمانی	-۰/۱۴	-۲/۲۳	۰/۰۱۰	تأیید
۱۱	به‌کارگیری الگوهای مدیریتی ← بهبود عملکرد فردی	۰/۲۵	۴/۰۳	۰/۰۰۱	تأیید
۱۲	فرهنگ سازمانی ← بهبود عملکرد فردی	۰/۴۰	۶/۷۰	۰/۰۰۱	تأیید
۱۳	بهبود کیفیت زندگی کاری ← بهبود عملکرد فردی	۰/۲۲	۳/۵۸	۰/۰۰۱	تأیید

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

کمیابی منابع انسانی بر اقدامات ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر معنی‌داری دارد؛ زیرا سطح معنی‌داری مربوط به این رابطه از ۰/۰۵ کوچک‌تر شده است و آمارۀ تی مربوط به آن نیز برابر با ۴/۹۹- و خارج از بازۀ (۱/۹۶ ، ۱/۹۶-) قرار دارد. ضریب مسیر این رابطه برابر ۰/۳۰- و منفی شده است. به بیان دیگر، بر اساس یافته‌های این پژوهش، کمیابی منابع انسانی بر اقدامات ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر منفی می‌گذارد. پویایی محیط سازمان بر اقدامات ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر معنی‌داری دارد؛ زیرا سطح معنی‌داری مربوط به این رابطه از ۰/۰۵ کوچک‌تر شده است و آمارۀ تی مربوط به آن نیز برابر با ۵/۸۸ و خارج از بازۀ (۱/۹۶ ، ۱/۹۶-) قرار دارد. ضریب مسیر این رابطه برابر ۰/۳۵ و مثبت شده است. به بیان دیگر، بر اساس یافته‌های این پژوهش، پویایی محیط سازمان بر اقدامات ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر مثبت می‌گذارد. اقدامات ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی بر بهبود عملکرد فردی تأثیر معنی‌داری دارد؛ زیرا سطح معنی‌داری مربوط به این رابطه از ۰/۰۵ کوچک‌تر شده است و آمارۀ تی مربوط به آن نیز برابر با ۴/۷۶ و خارج از بازۀ (۱/۹۶ ، ۱/۹۶-) قرار دارد. ضریب مسیر این رابطه برابر ۰/۳۲ و مثبت شده است. به بیان دیگر، بر اساس یافته‌های این پژوهش، اقدامات ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی بر بهبود عملکرد فردی تأثیر مثبت دارد. اقدامات ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی بر بهبود فرایند سازمانی تأثیر معنی‌داری دارد؛ زیرا سطح معنی‌داری مربوط به این رابطه از ۰/۰۵ کوچک‌تر شده است و آمارۀ تی مربوط به آن نیز برابر با ۷/۶۴ و خارج از بازۀ (۱/۹۶، ۱/۹۶-) قرار دارد. ضریب مسیر این رابطه برابر ۰/۴۵ و مثبت شده است. به عبارت دیگر، بر اساس یافته‌های این پژوهش، اقدامات ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی بر بهبود فرایند سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد. بهبود عملکرد فردی بر بهبود بهره‌وری فردی تأثیر معنی‌داری دارد؛ زیرا سطح معنی‌داری مربوط به این رابطه از ۰/۰۵ کوچک‌تر شده است و آمارۀ تی مربوط به آن نیز برابر با ۶/۸۵ و خارج از بازۀ (۱/۹۶ ، ۱/۹۶-) قرار دارد. ضریب مسیر این رابطه برابر ۰/۴۳ و مثبت شده است. به عبارت دیگر، بر اساس یافته‌های این پژوهش، بهبود عملکرد فردی بر بهبود بهره‌وری فردی تأثیر مثبت می‌گذارد. بهبود عملکرد فردی بر بهبود بهره‌وری سازمانی تأثیر معنی‌داری دارد؛ زیرا سطح معنی‌داری مربوط به این رابطه از ۰/۰۵ کوچک‌تر شده است و آمارۀ تی مربوط به آن نیز برابر با ۲/۱۷ و خارج از بازۀ (۱/۹۶، ۱/۹۶-) قرار دارد. ضریب مسیر این رابطه برابر ۰/۱۴ و مثبت شده است. به عبارت دیگر،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

بر اساس یافته‌های این پژوهش، بهبود عملکرد فردی بر بهبود بهره‌وری سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد. بهبود فرایند سازمانی بر بهبود بهره‌وری فردی تأثیر معنی‌داری دارد؛ زیرا سطح معنی‌داری مربوط به این رابطه از ۰/۰۵ کوچک‌تر شده است و آمارهٔ تی مربوط به آن نیز برابر با ۱۱/۲۴ و خارج از بازهٔ (۱/۹۶ ، ۱/۹۶-) قرار دارد. ضریب مسیر این رابطه برابر ۰/۶۴ و مثبت شده است. به عبارت دیگر، بر اساس یافته‌های این پژوهش، بهبود فرایند سازمانی بر بهبود بهره‌وری فردی تأثیر مثبت می‌گذارد؛ زیرا سطح معنی‌داری مربوط به این رابطه از ۰/۰۵ کوچک‌تر شده است و آمارهٔ تی مربوط به آن نیز برابر با ۱۴/۵۷ و خارج از بازهٔ (۱/۹۶ ، ۱/۹۶-) قرار دارد. ضریب مسیر این رابطه برابر ۰/۸۱ و مثبت شده است. به عبارت دیگر، بر اساس یافته‌های این پژوهش، بهبود فرایند سازمانی بر بهبود بهره‌وری سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد. مدیریت سنتی منابع انسانی بر بهبود فرایند سازمانی تأثیر معنی‌داری دارد؛ زیرا سطح معنی‌داری مربوط به این رابطه از ۰/۰۵ کوچک‌تر شده است و آمارهٔ تی مربوط به آن نیز برابر با ۱۲/۶- و خارج از بازهٔ (۱/۹۶ ، ۱/۹۶-) قرار دارد. ضریب مسیر این رابطه برابر ۰/۷۱- و منفی شده است. به عبارت دیگر، بر اساس یافته‌های این پژوهش، مدیریت سنتی منابع انسانی بر بهبود فرایند سازمانی تأثیر منفی می‌گذارد. محیط کار بر بهبود فرایند سازمانی تأثیر معنی‌داری دارد؛ زیرا سطح معنی‌داری مربوط به این رابطه از ۰/۰۵ کوچک‌تر شده است و آمارهٔ تی مربوط به آن نیز برابر با ۲/۲۳- و خارج از بازهٔ (۱/۹۶ ، ۱/۹۶-) قرار دارد. ضریب مسیر این رابطه برابر ۰/۱۴- و منفی شده است. به عبارت دیگر، بر اساس یافته‌های این پژوهش، محیط کار بر بهبود فرایند سازمانی تأثیر منفی دارد. به‌کارگیری الگوهای مدیریتی بر بهبود عملکرد فردی تأثیر معنی‌داری دارد؛ زیرا سطح معنی‌داری مربوط به این رابطه از ۰/۰۵ کوچک‌تر شده است و آمارهٔ تی مربوط به آن نیز برابر با ۴/۰۳ و خارج از بازهٔ (۱/۹۶ ، ۱/۹۶-) قرار دارد. ضریب مسیر این رابطه برابر ۰/۲۵ و مثبت شده است. به عبارت دیگر، بر اساس یافته‌های این پژوهش، به‌کارگیری الگوهای مدیریتی بر بهبود عملکرد فردی تأثیر مثبت می‌گذارد. فرهنگ سازمانی بر بهبود عملکرد فردی تأثیر معنی‌داری دارد؛ زیرا سطح معنی‌داری مربوط به این رابطه از ۰/۰۵ کوچک‌تر شده است و آمارهٔ تی مربوط به آن نیز برابر با ۶/۷۰ و خارج از بازهٔ (۱/۹۶، ۱/۹۶-) قرار دارد. ضریب مسیر این رابطه برابر ۰/۴۰ و مثبت شده است. به عبارت دیگر، بر اساس یافته‌های این پژوهش، فرهنگ سازمانی بر بهبود عملکرد فردی تأثیر مثبت می‌گذارد. بهبود کیفیت زندگی کاری بر بهبود عملکرد فردی تأثیر معنی‌داری دارد؛ زیرا

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

سطح معنی‌داری مربوط به این رابطه از ۰/۰۵ کوچک‌تر شده است و آمارهٔ تی مربوط به آن نیز برابر با ۳/۵۸ و خارج از بازهٔ (۱/۹۶ ، ۱/۹۶-) قرار دارد. ضریب مسیر این رابطه برابر ۰/۲۲ و مثبت شده است. به عبارت دیگر، بر اساس یافته‌های این پژوهش، بهبود کیفیت زندگی کاری بر بهبود عملکرد فردی تأثیر مثبت می‌گذارد.

منابع

- اعتباریان، اکبر؛ آذربایجانی، کریم؛ صالحی‌زاده، سعید و هنرمند، امیرحسین (۱۳۹۱). عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان بر اساس مدل *Achieve (مطالعه موردی: کارکنان بیمارستان دکتر شریعتی اصفهان). *مدیریت اطلاعات سلامت*، دوره ۹، شماره ۷، ویژه‌نامه توسعه مدیریت در نظام سلامت، ۱۳۹۱.
- برادران، وحید و ولیجانی، مریم (۱۳۹۳). بررسی عوامل مؤثر بر ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان امور مالیاتی کشور (مطالعه موردی اداره کل امور مالیاتی شرق تهران). پژوهشنامه مالیات. شماره ۲۹، صص ۱۸۴-۱۶۵، بهار ۱۳۹۴.
- جعفری، امیر و معمارزاده، غلامرضا (۱۳۹۶). شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر بهره‌وری کارکنان در یک سازمان بهداشت و درمان نظامی. مجله طب نظامی. دوره ۱۹، شماره ۳، صص ۲۴۴-۲۳۴، مرداد و شهریور ۱۳۹۶.
- حاج‌کریمی، عباسعلی و پیرایش، رضا (۱۳۸۶). تبیین عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با استفاده از تکنیک تحلیل مسیر. فرهنگ مدیریت. سال چهارم، شماره ۱۴، صص۸۶-۵۷، پاییز و زمستان ۱۳۸۵.
- دلبری، سمیرا؛ رجایی‌پور، سعید و عابدینی، یاسمین (۱۳۹۸). شناسایی عوامل کلیدی بهره‌وری کارکنان ستادی دانشگاه (مورد مطالعه: دانشگاه‌های قم. پژوهش‌های مدیریت‌های منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، بهار ۱۳۹۹، سال ۱۲، شماره ۱، ص ۳۵.
- غفاریان؛ علی و احمدی، ع. (۱۳۸۱). رویکردهای نوین استراتژی. دبیر (۱۳۰)، ۳۱-۲۸، مقیمی، س. (۱۳۸۶). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، تهران: ترمه.
- غفاری‌زنوزی، مهرداد؛ محبی، سراج‌الدین و دانشفرد، کرم‌اله (۱۳۹۹). ارائهٔ الگوی سیستمی ارتقای بهره‌وری منابع انسانی در دانشگاه، با رویکرد دیماتل فازی (مطالعه موردی: واحدهای دانشگاه آزاد استان آذربایجان شرقی). فصلنامه مدیریت بهره‌وری، سال چهاردهم، شماره ۵۴، پاییز ۱۳۹۹، صص۱۴۵-۱۲۲.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

- طاهر، بیتا (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی. ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، شماره ۱۹۰، صص۷۱-۵۸، اسفند ۱۳۹۴.
- طاهری، شهنام (۱۳۸۵). *راهنمای عملیاتی و پیاده‌سازی و اجرای سیستم سنجش عملکرد و بهبود بهره‌وری*، چاپ اول، تهران، نشر هستان.
- عرب‌پور، علیرضا و نیک‌پور، امین (۱۳۹۳). تأثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). سال هفتم، شماره ۱، بهار ۱۳۹۴، صص ۱۸۶-۱۵۹.
- فرهادی، علی و لطفی‌جلال‌آبادی، مصطفی (۱۳۹۸). ارائه الگوی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در یکی از یگان‌های دفاعی کشور. فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال پانزدهم، شماره ۵۰، زمستان ۱۳۹۸، صص۱۵۶-۱۳۵.
- کیانی، ندا و رادفر، رضا (۱۳۹۴). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری سازمان با استفاده از مدل دیماتل. فصلنامه مدیریت بهره‌وری، سال نهم، شماره ۳۵، زمستان ۱۳۹۴، صص۱۳۰-۱۱۱.
- مهرگان، محمدرضا؛ حسین‌زاده، مهناز و ربیعی‌سروندی، نیما (۱۳۹۸). طراحی مدل آشفتگی - پویایی توسعه بهره‌وری منابع انسانی صنعت نفت ایران. فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۱۱، شماره ۲، صص ۳۳۸-۳۰۹.
- محمودی، زیرار؛ صیادی، احمدرضا و رجب‌زاده‌قطری، علی (۱۳۹۵). ارائۀ مدل پویایی ارزیابی بهره‌وری نیروی کار معادن (مطالعۀ موردی: مجتمع معدنی و صنعتی چادرملو). مدیریت صنعتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره ۸، شماره ۲، صص ۳۰۸-۲۸۷.
- مزگی‌نژاد، سمیه؛ پورشافعی، هادی و بوشادی، زهرا (۱۳۹۸). رابطه مدیریت استعداد و بهره‌وری نیروی انسانی، با توجه به میانجیگری چابکی سازمانیِ کارکنان آموزش و پرورش. فصلنامه علمی مطالعات فرهنگی ـ اجتماعی خراسان، سال سیزدهم، شماره ۴، تابستان ۱۳۹۸، صص ۱۴۲-۱۱۷.
- نیکوکار، غلامحسین؛ اسکندری، مجتبی؛ حصیرچی، امیر و مولادوست‌اصل، مرتضی (۱۳۹۲). طراحی الگوی بهره‌وری سرمایۀ انسانی (مورد مطالعه: شرکت راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران). دو فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). سال پنجم، شماره ۲، پاییز و زمستان ۱۳۹۲، صص ۱۹۹-۱۷۱.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

- وحدتی، حجت؛ موسوی‌نژاد، سیدهادی و حسنی، علی‌اکبر (۱۳۹۵). بررسی نقش سرمایهٔ اجتماعی در جهت ارتقای بهره‌وری منابع انسانی: با تأکید بر نقش واسط فرهنگ سازمانی و مدیریت. فصلنامه علمی ـ پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال نهم، شماره ۳۳، پاییز ۱۳۹۶.
- De Brito, R. P., Oliveira, L. B. (2016). The Relationship between Human Resource Management and Organizational Performance. *Brazilian business review*, 13 (3): 90-110
- Davenport, T. H (2011),some principles of knowledge Management, *www.Bus.Utexas.Edu/Kman/Kmprin.Htm.*
- Erlinda, N.Y; Ernawati, E, (2017), Productivity Paradox? The Impact of Office Redesign on Employee Productivity. *International, Journal of Productivity and Performance Management*, Permanent link to this document: https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2017- 0350.1918-1939
- Hersy P, Blanchard K. *Human resources management and organizational behavior used*. Trans. Kabiri GH.Tehran, Iran: Majed Publication; 1992
- Kien, B. T, (2012), Factors affecting the fluctuation of labor productivity in the construction projects. (Master Thesis, University of Economics), Ho Chi Minh City, Vietnam
- Mokhniuk, A; Yushchyshyna, L, (2018), The Impact of Monetary and Non-Monetary Factors of Motivation on Employee Productivity, *Economic, Journal of Lesya Ukrainka EastEuropean National University*. https://doi.org/10.29038/2411-4014-2018-01-94-101.
- Martin, E. C., Terblanche, F. (2003), Building organizational culture that stimulates creativity and innovation, European Journal of Innovation Management. Vol. 6, No. 1, pp. 64-74.
- Martin, Patricia Y. & Turner, Barry A. (1986), Grounded Theory and Organizational Research, *The Journal of Applied Behavioral Science, 22(2).*

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]