



"Research Article"

10.71737/jpm.2026.312-3654



## Exploring Factors Affecting Human Resource Productivity Through Meta-Synthesis and Interpretive Structural Modeling: A Mixed-Methods Study

Ali Asghar Mobasheri<sup>1</sup>, Mohadese Nadershahi<sup>2\*</sup>, Seyed Rasool Anbarzadeh<sup>3</sup>

(Received:2024.03.24 - Accepted:2024.05.21 )

### Abstract

Considering the determining role of the performance and productivity of human resources in organizations, as well as the need to identify the factors affecting this issue in a coherent and integrated framework, the present research was conducted to identify and model the factors affecting human resource productivity. The research is applied in purpose and employs a mixed-method design, integrating meta-synthesis method and structural-interpretive modeling. The statistical population in the first phase comprised previous studies. After evaluating the titles, abstracts, and contents of the available sources, 151 studies were selected to be included in the study. The statistical population of the second phase consisted of academic experts, among whom 17 people were selected through a purposeful sampling procedure to participate in the study. After analyzing the collected data, the factors affecting the productivity of human resources were modeled in three main themes of individual factors (i.e., employees' knowledge, attitude and behavior), group factors (in-group and out-group factors) and organizational factors (factors related to job, organizational culture, organizational structure, and organizational processes). The results indicate that solving the problems of human resource productivity or improving it, cannot be viewed as a one-dimensional issue, and that simple linear and single-variable models are not sufficient to address the problems of the productivity of human resources in organizations.

### Key Words:

human resources productivity, structural interpretive modeling, meta-synthesis

1. Ph.D. candidate, Department of Human Resource Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran

2. Assistant Professor, Department of Industrial engineering, Payame Noor University, Tehran, Iran

Corresponding Author: m.nadershi@pnu.ac.ir

3. Ph.D. candidate, Department of Industrial Engineering, Imam Hussain university, Tehran, Iran

## 1. Introduction

Productivity has always been one of the topics of interest to managers and researchers in the field of organization and management. Nevertheless, the paradigm shifts in valuing the assets of organizations as a result of entering the information age and the emergence of the knowledge-based economy has made the productivity of human resources and the factors affecting it a very important issue. Therefore, human resource productivity and its influencing factors have become main research trends in human resources management literature in recent years. Numerous studies worldwide have been designed and implemented to identify the factors affecting the productivity of human resources in organizations. On the other hand, the review of the studies conducted regarding the factors affecting the productivity of human resources shows that different researchers have identified different factors in this field. These various factors, identified as the antecedents of human resource productivity, reflect diverse views of the researchers on this issue, which can increase the complexity of the issue for managers. Therefore, managers and policy makers require coherent and integrated frameworks to enable them to better understand the phenomenon under investigation during decision-making and planning. Hence, presenting the factors affecting the productivity of human resources in a way that simplifies the complexity of the issue while enhancing managerial insights is essential. Thus, the present study is an attempt to identify and model the factors affecting the productivity of human resources and to develop a coherent and comprehensive framework that addresses a part of the gap in the existing scientific.

## 2. Literature Review

Productivity, which literally means the power of production (Asar, 2016), being fertile and productive, is one of the concepts that have been examined and conceptualized from various perspectives. Some describe productivity as a culture and a rational attitude toward work, aimed at making activities more intelligent and efficient in order to achieve a better and higher-quality life (Lewis et al., 2013) while others consider productivity as a criterion by which the success or failure of an

organization in achieving its goals is evaluated (Ahmadi, 2016). From an economic point of view, productivity is described in relation to the reduction of production costs, and it is achieved when the consumption of resources is reduced without harming the product (from both quantitative and qualitative aspects). Productivity from a managerial point of view means the sum of effectiveness (fulfillment of goals) and efficiency (reduction of costs) (Anjanarko & Jahroni, 2022). A review of the related literature reveals that various factors have been identified in prior studies as antecedents influencing human resources productivity. Factors such as creativity and innovation of employees (Ahmadi, 2016), Intellectual Capital (Safari Ojgaz & Rangriz, 2020), effective and efficient planning, financial and technological factors, motivation, commitment and teamwork spirit, knowledge, skills and systemic thinking (Ghrachorloo & ghahremani nahr, 2022), wage and salary (Solminihaç, 2017), equipment and technical facilities, salaries and wages, methods of motivating employees (Salimova et al., 2022), work environment, leadership (Djazilan & Arifin, 2022), management style, access to necessary facilities and equipment, and working environment conditions (Hik & Kameswara Rao, 2022). Hence, in the present study, the following research questions were posed:

1. What factors significantly influence human resource productivity?
2. How can the effective factors influencing human resource productivity be identified?
3. What is the appropriate time frame of the research?
4. What modeling approach can be used to analyze the factors affecting human resource productivity?

### 3. Methodology

The research is applied regarding purpose and employs a mixed-method design, integrating meta-synthesis method and structural-interpretive modeling. Meta-synthesis, a type of meta-study method (Bench & Day, 2010), is used when various findings related to a specific topic have been obtained in previous studies. Meta-synthesis requires that the researcher conduct a thorough and deep review and combine the findings of the related researches (Mobasheri & Teimouri, 2023). In the present study, the seven-step meta-synthesis method, presented by Sandelowski and Barroso (2006), was used in order to model the factors affecting the productivity of human resources. The structural-interpretive

modeling method is also a method used to analyze the internal relationships between identified variables around a specific topic. It is one of the common research methods in management studies. The statistical population in the first phase comprised previous studies. After evaluating the titles, abstracts, and contents of the available sources, 151 studies were selected to be included in the study. The statistical population of the second phase consisted of academic experts, among whom 17 people were selected through a purposeful sampling procedure to participate in the study.

#### 4.Result

Considering the purpose of the research and also keeping in mind the principles of conducting a meta- synthesis study, the research questions were formulated as already mentioned. As for the research questions, previous experimental studies (published between 2000 and 2023 in English and Persian) were selected as sources for identifying the factors and components affecting the productivity of human resources while meta-synthesis was adopted as the modeling method.

In the next step, the literature was examined and, while searching for keywords appropriate to the topic and purpose of the research in databases and search engines, the necessary resources were identified, evaluated and selected. At this stage, 151 sources were selected to be used in the present study. Then, the selected articles were reviewed and a total of 307 factors affecting the productivity of human resources were identified as initial codes. After extracting these initial codes, all codes were carefully examined while removing duplicate codes and merging similar ones, to identify the final categories affecting the productivity of human resources. Next, the identified categories were organized according to their semantic and conceptual similarity in the form of specific and distinct themes (sub-themes).

Subsequently, by grouping the related sub-themes under broader main themes, a model of the factors affecting human resource productivity was developed, comprising three major themes: individual factors (consisting of two sub-themes of employees' knowledge, attitudes and behaviors), group factors (with two sub-themes of in-group factors and out-group factors), and organizational factors (including four sub-themes of cultural factors, factors related to organizational structure, job-related factors and factors related to organizational processes).

## 5. Discussion

Although the findings of the present study have been highlighted in previous studies, no research has addressed these factors in an integrated way. For example, Zare et al. (2022), focused on certain organizational processes affecting the productivity of human resources, such as attraction, development, maintenance and exploitation of human resources. However, their study did not consider other organizational processes or the significant roles of individual and group factors in this context. Ghrachorloo and Ghahremani Nahr (2022) also examined some influential individual factors in this relationship such as motivation, commitment and spirit of team work, knowledge, skill and system thinking while overlooking other levels of analysis. This research gap is also evident in studies conducted abroad. Some researchers have studied factors related to the work environment, such as management style, access to necessary facilities and equipment, and the conditions of the work environment in relation to the productivity of human resources while they have not paid attention to other factors (Karthik & Kameswara Rao, 2022). Other researchers have had a one-dimensional approach to these factors or have considered the factors affecting the productivity of human resources only from limited dimensions and aspects (e.g., Solminihac, 2017; Karthik & Kameswara Rao, 2022; Salimova et al. al., 2022). Considering the preceding discussion, the main distinction of the present research from the previous studies lies in modeling the factors affecting human resource productivity within a comprehensive holistic framework.

**Conflict of interests:** none



10.71737/jpm.2026.312-3654



(مقاله پژوهشی)

وادی‌نور

## مدل‌سازی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی (رویکرد ترکیبی فراترکیب و مدل‌سازی ساختاری-تفسیری)

علی اصغر مباحثی<sup>۱</sup>، محدثه نادرشاهی<sup>۲\*</sup>، سیدرسول عنبرزاده<sup>۳</sup>

(دریافت: ۱۴۰۳/۰۱/۰۵- پذیرش نهایی: ۱۴۰۳/۰۳/۰۱)

### چکیده

با توجه ضرورت شناسایی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی در قالب چارچوبی منسجم و یکپارچه، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و مدل‌سازی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی طراحی و اجرا گردید. پژوهش از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ روش، در دسته پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد که با روش فراترکیب انجام شد. با توجه به ماهیت روش فراترکیب، جامعه آماری پژوهش را مطالعات پیشین تشکیل می‌دهند که در این میان پس از جستجو و یافتن منابع موجود، از طریق بررسی و ارزیابی عنوان، چکیده و محتوای منابع یافت شده نسبت به انتخاب منابع مناسب جهت انجام پژوهش به عنوان نمونه اقدام شد. داده‌های لازم نیز از طریق بررسی یافته‌های منابع منتخب گردآوری گردید. پس از تحلیل داده‌های گردآوری شده، عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی در قالب ۴ مضمون اصلی عوامل فردی (متشکل از مضامین فرعی عوامل دانشی، عوامل نگرشی و عوامل مربوط به مهارت و توانایی)، عوامل گروهی (در بر دارنده مضامین فرعی عوامل دورن‌گروهی و عوامل برون‌گروهی)، عوامل شغلی (با دو مضمون فرعی عوامل مربوط به محیط شغل و عوامل مربوط به شغل) و عوامل سازمانی (متشکل از سه مضمون فرعی عوامل فرهنگی، عوامل مربوط به ساختار سازمانی و عوامل مربوط به فرایندهای سازمانی) مدل‌سازی شدند. نتایج، حاکی از این واقعیت است که رفع مشکلات بهره‌وری منابع انسانی و یا بهبود و ارتقای بهره‌وری کارکنان نمی‌تواند موضوعی تک‌بعدی نگریسته شود و مدل‌های تک‌متغیره و خطی ساده از کفایت لازم جهت پاسخگویی به مشکلات و چالش‌های مربوط به بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌ها برخوردار نیستند.

**واژه‌های کلیدی:** بهره‌وری، بهره‌وری منابع انسانی، فراترکیب

۱. دانشجوی دکتری‌گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. mobasheri1728@yahoo.com

۲. استادیار گروه مهندسی صنایع، دانشگاه پیام‌نور تهران، تهران، ایران.

\* نویسنده مسؤل: m.nadershahi@pnu.ac.ir

۳. دانشجوی دکتری گروه مهندسی صنایع، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران. r.anbarzadeh@gmail.com

## مقدمه

انتقال از عصر صنعت به عصر دانش‌بنیان و افزایش اهمیت دارایی‌های نامشهود نسبت به دارایی‌های مشهود در ایجاد مزیت رقابتی، منابع انسانی را به عنوان یکی از مهمترین دارایی‌های سازمان‌ها در تمامی جهان تبدیل ساخته است و تمامی کسب‌وکارها را نیازمند روش‌هایی دقیق در راستای مدیریت و بهره‌برداری از منابع انسانی خود نموده است (رعنایی کردشولی و همکاران، ۱۳۹۸). در این دوران جدید که تغییر و رقابت فزاینده از مهمترین ویژگی‌های آن است، از رفتارها و چگونگی عملکرد کارکنان به عنوان مهمترین عوامل تأثیرگذار بر موفقیت یا شکست سازمان‌ها نام برده می‌شود (مباشری و تیموری، ۱۴۰۲). از این رو، چگونگی مدیریت منابع انسانی و ایجاد شرایط لازم به منظور بهبود عملکرد و بهره‌وری آنان از مهمترین موضوعاتی است که در سال‌های اخیر ذهن مدیران در تمامی صنایع و کسب‌وکارها را به خود مشغول داشته است (گالاردو- گالاردو و همکاران، ۲۰۲۰). اندیشمندان مدیریت منابع انسانی نیز بر این موضوع توافق دارند که چگونگی به خدمت‌گماری و بهره‌برداری از منابع انسانی و به عبارت بهتر، چگونگی افزایش بهره‌وری منابع انسانی یکی از مهمترین رموز موفقیت کسب‌وکارها در دوران حاضر است (افراهی و همکاران، ۲۰۲۲). زیرا، مشارکت و چگونگی عملکرد کارکنان و درواقع میزان بهره‌وری آنان، نقشی تعیین‌کننده در موفقیت یا شکست سازمان ایفا خواهد کرد (ارمسترانگ و تایلر، ۲۰۲۳).

بهره‌وری<sup>۴</sup> که از نظر لغوی به معنی قدرت تولید، بارور و مولد بودن است (عصار، ۱۳۹۵)، از جمله مفاهیمی است که از دیدگاه‌های گوناگون مورد بررسی و مفهوم‌پردازی قرار گرفته است. برخی، بهره‌وری را به عنوان یک فرهنگ و یک نگرش عقلایی به کار توصیف می‌کنند که هدف آن هوشمندانه‌تر کردن فعالیت‌ها برای دستیابی به زندگی بهتر و متعالی است (لیوایز و همکاران، ۲۰۱۳)؛ در حالی که برخی دیگر بهره‌وری را معیاری می‌دانند که بدان وسیله موفقیت یا عدم موفقیت یک سازمان در تحقق اهداف، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد (احمدی، ۱۳۹۵). از دیدگاه اقتصادی، بهره‌وری در ارتباط با کاهش هزینه‌های تولید توصیف می‌گردد و زمانی محقق می‌شود که مصرف منابع بدون آسیب رسیدن به محصول (از جنبه‌های کمی و کیفی) کاهش یابد. در حالی که بهره‌وری از دیدگاه مدیریتی به معنی مجموع اثربخشی (تحقق اهداف) و کارایی (کاهش هزینه‌ها) است (آنجانارکو و جاهرونی، ۲۰۲۲). بهره‌وری مفهومی است که به منظور ایجاد ارتباط بین میزان داده‌ها و ستانده‌های

- 
1. Gallardo-Gallardo et al
  2. Afrahi et al
  3. Armstrong & Taylor
  4. productivity

یک فرد، گروه یا سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد (عصار، ۱۳۹۵). به طور کلی، بهره‌وری به دو روش می‌تواند درک و توصیف شود: اول، با توجه به نسبت ستانده به داده و دوم، از مجموع اثربخشی و کارایی (زارع و همکاران، ۱۴۰۱).

بهره‌وری منابع انسانی و چگونگی بهبود و افزایش آن که به عنوان یک دیدگاه فکری و به مفهوم هوشمندانه کارکردن و عمل کردن و طرز تفکری برای تداوم پیشرفت و بهبود هر آنچه وجود دارد، می‌باشد (لیوایز و همکاران، ۲۰۱۳)؛ مفهومی گسترده است که در سال‌های اخیر در سطوح مختلف و از دیدگاه‌ها و جنبه‌های متفاوت مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است (وکیلی و خامه‌چی، ۱۴۰۱). بهره‌وری منابع انسانی می‌تواند به عنوان وضعیتی توصیف شود که در آن دانش، توانایی‌ها و مهارت‌های منابع انسانی به بهترین شکل ممکن در راستای تحقق اهداف سازمانی به کار گرفته می‌شوند (ابطحی و کاظمی، ۱۳۷۹). بهره‌وری منابع انسانی را همچنین موقعیتی توصیف کرده‌اند که در آن دستاوردهای منابع انسانی یک سازمان (سود حاصل از اقدامات منابع انسانی سازمان) از هزینه‌های به‌کارگیری آنان بیشتر باشد (دیاواتی و همکاران، ۲۰۲۳).

هرچند بهره‌وری همواره به عنوان یکی از موضوعات مورد توجه مدیران و پژوهشگران حوزه سازمان و مدیریت مطرح بوده است (رام و همکاران، ۲۰۲۲)؛ با وجود این، تغییر پارادایم در ارزش-گذاری دارایی‌های سازمان‌ها در نتیجه ورود به عصر اطلاعات و مطرح شدن اقتصاد دانش‌بنیان (آلنیاسیک و آلنیاسیک، ۲۰۱۲)، بهره‌وری منابع انسانی و عوامل مؤثر بر آن را به موضوعی بسیار با اهمیت تبدیل ساخته است (سومرو و همکاران، ۲۰۲۱). به این دلیل که بر خلاف سایر منابع سازمانی، منابع انسانی به عنوان ذی‌شعور و هماهنگ کننده سایر عوامل شناخته می‌شوند (خلیلیان و رحمانی، ۲۰۰۸). لذا به عنوان اهرمی اصلی در افزایش و یا کاهش بهره‌وری سازمانی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار هستند و باید توجه خاصی به آن مبذول داشت (انصاری و سبزی‌علی‌آبادی، ۲۰۱۰). چراکه، ایجاد زمینه بهبود بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌ها موجب می‌شود، کارکنان بتوانند بهتر فکر کنند، بهتر بیندیشند و نوآوری بیشتری داشته باشند. بهبود بهره‌وری منابع انسانی

1. Diawati et al
2. Ram et al
3. Alniacik & Alniacik
4. Soomro et al
5. Khalilian & Rahmani
6. Ansari & Sabzi Aliabadi

همچنین زمینه‌ساز ایجاد نگرش سیستمی در سازمان است و تفکری را در سازمان توسعه می‌دهد که هدف‌گیری آن به جای حال و گذشته، خلق و ساختن آینده است (نارمکسلا و همکاران، ۲۰۲۱).

از این رو، بهره‌وری منابع انسانی و عوامل مؤثر بر آن در سال‌های گذشته به یکی از روندهای اصلی پژوهشی در ادبیات مدیریت منابع انسانی تبدیل شده و مطالعات بسیاری در ارتباط با شناسایی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌ها در سراسر جهان طراحی و اجرا گردیده است. از طرفی، با توجه به این موضوع که بهره‌وری منابع انسانی متأثر از یک عامل خاص نیست؛ بلکه، نتیجهٔ تکامل، ترکیب و برآیند عوامل گوناگون در سطوح مختلف سازمان است پژوهش‌های مختلف نیز با دیدگاه‌های متفاوتی این موضوع را مورد بررسی قرار داده‌اند. بررسی پیشینه موضوع همچنین بیانگر این است که هر کدام از مطالعات، عوامل مختلفی را بر بهره‌وری منابع انسانی مؤثر می‌دانند؛ برای مثال، یافته‌های مطالعه وکیلی و خامه‌چی (۱۴۰۱) نشان می‌دهد که بهره‌وری منابع انسانی تحت تأثیر هوش عاطفی کارکنان، مدیریت استعداد، کارآفرینی سازمانی، خودانضباطی، رهبری اثربخش، کیفیت زندگی کاری، سلامت سازمانی، اعتماد سازمانی قرار دارد. نتایج مطالعه انجام شده توسط زارع و همکاران (۱۴۰۱) حاکی از این است که بهره‌وری منابع انسانی تحت تأثیر عوامل سازمانی (محیط کار، استراتژی، فناوری، ساختار و فرهنگ سازمانی) و فرایندهای تأمین (مانند برنامه‌ریزی منابع انسانی و کارمندیابی)، توسعه (مانند مدیریت عملکرد و مدیریت استعداد)، نگهداری (مانند دستمزد و امکانات رفاهی) و بهره‌برداری از منابع انسانی (مانند رهبری اثربخش، ابزار و امکانات) قرار دارد. یافته‌های پژوهش احمدی (۱۳۹۵) نیز بیانگر این است که بین خلاقیت و نوآوری کارکنان با بهره‌وری منابع انسانی رابطه‌ای مستقیم و معنادار وجود دارد و متغیرهای خلاقیت و نوآوری می‌توانند بهره‌وری منابع انسانی را پیش‌بینی کنند. مطالعه مذکور همچنین نشان می‌دهد انعطاف‌پذیری منابع انسانی از عواملی است که بهره‌وری منابع انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. سایر مطالعات داخلی و خارجی انجام شده نیز عوامل متفاوتی را در ارتباط با بهره‌وری منابع انسانی مورد شناسایی قرار داده‌اند. عواملی مانند خلاقیت و نوآوری کارکنان (احمدی، ۱۳۹۵)، سرمایه فکری (صفری اوجقاز و رنگریز، ۱۳۹۹)، برنامه‌ریزی اثربخش و کارا، عوامل مالی و فناورانه، انگیزه، تعهد و روحیه کار تیمی، دانش، مهارت و تفکر سیستمی (قراچوللو و قهرمانی نهر، ۱۴۰۱)، حقوق و دستمزد (سالمینیهاک، ۲۰۱۷)، تجهیزات و امکانات فنی، حقوق و دستمزد، روش‌های ایجاد انگیزه در کارکنان (سالمووا و همکاران، ۲۰۲۲)، فرایندهای انگیزشی، محیط کار، رهبری (دجاجیلین و آریفین، ۲۰۲۲)،

سبک مدیریتی، دسترسی به امکانات و تجهیزات لازم، شرایط محیط کار (کارتیک و کامسوارا رائو، ۲۰۲۲).

این عوامل متنوع شناسایی شده به عنوان پیشایندهای بهره‌وری منابع انسانی که حاصل دیدگاه‌های گوناگون پژوهشگران نسبت به این موضوع است می‌تواند پیچیدگی این مسأله را برای مدیران افزایش دهد (وکیلی و خامه‌چی، ۱۴۰۱)؛ زیرا، مدیران و سیاست‌گذاران در هنگام تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی، نیازمند چارچوب‌هایی منسجم و یکپارچه بوده که آنان را به شناخت پدیده مورد بررسی توانمند سازد (تیموری و مباشری، ۱۴۰۳). از این رو، ضروری است، عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی به شکلی ارائه گردد که ضمن کاهش پیچیدگی مسأله، بتواند بینش مدیران را در این ارتباط افزایش دهد. تا زمانی که آشفتگی موجود در ارتباط با عوامل و علل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی به گونه‌ای صحیح حل نشود، چگونگی بهبود و ارتقای بهره‌وری منابع انسانی به صورتی صحیح ممکن نخواهد بود (مهرگان و همکاران، ۱۳۹۸). بنابراین، مطالعه حاضر با هدف شناسایی و مدل‌سازی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی و ارائه چارچوبی منسجم و جامع در این ارتباط و پوشش گوشه‌ای از شکاف علمی موجود طراحی شده است.

## ابزار و روش

این مطالعه، پژوهشی ترکیبی است که با استفاده از روش فراترکیب<sup>۱</sup> و مدل‌سازی ساختاری-تفسیری انجام شده است. فراترکیب که یکی از گونه‌های روش فرامطالعه<sup>۲</sup> است (بنچ و دای، ۲۰۱۰) و زمانی کاربرد دارد که یافته‌های متنوع و گوناگونی در ارتباط با یک موضوع مشخص در مطالعات پیشین به دست آمده است. فراترکیب مستلزم این است که پژوهشگر بازنگری دقیق و عمیقی انجام داده و یافته‌های پژوهش‌های مرتبط را ترکیب کند. از این طریق، پژوهشگران واژه‌هایی را آشکار و ایجاد می‌کنند که نمایش جامع‌تری از پدیده تحت بررسی را نشان می‌دهد (مباشری و تیموری، ۱۴۰۲). در این پژوهش، روش فراترکیب هفت مرحله‌ای ارائه شده توسط سندلوسکی و بارسو<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) به منظور مدل‌سازی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی مورد استفاده قرار گرفت. مراحل این روش در شکل ۱ قابل مشاهده است. در بخش دوم پژوهش نیز به منظور تحلیل روابط درونی متغیرهای شناسایی شده و ارائه مدل نهایی پژوهش، روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری استفاده شده است.

1. Meta-Synthesis
2. Meta-Study
3. Sandelowski & Barroso

جامعه آماری بخش اول را مطالعات پیشین تشکیل می‌دهند که در این میان پس از ارزیابی عنوان، چکیده و محتوای منابع در دسترس، ۱۵۱ مطالعه جهت استفاده در پژوهش انتخاب شده‌اند. جامعه آماری بخش دوم نیز متشکل از خبرگان دانشگاهی است که در این بین ۱۷ نفر به روش هدفمند، جهت شرکت در مطالعه انتخاب شده‌اند.



شکل ۱. مراحل هفت‌گانه پژوهش (سندلوسکی و بارسو، ۲۰۰۶)

Figure 1: The seven stages of research (Sandelowski & Barroso, 2006)

## یافته‌های بخش فراترکیب

گام نخست: تنظیم سؤال‌های پژوهش

با توجه به هدف پژوهش و نیز در نظر داشتن اصول انجام یک مطالعه فراترکیب، ابتدا نسبت به تدوین سؤال اصلی (عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی کدام‌اند؟) پژوهش اقدام شد. به علاوه در این مرحله این سؤالات مطرح گردید که عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی از چه طریق قابل شناسایی هستند؟ این عوامل در چه محدوده زمانی مورد توجه قرار می‌گیرند؟ و مدل‌سازی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی با چه روشی قابل انجام است؟ در این ارتباط، مطالعات تجربی پیشین (چاپ شده بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ به فارسی و انگلیسی) به عنوان مأخذ شناسایی عوامل و مؤلفه‌های اثرگذار بر بهره‌وری منابع انسانی و فراترکیب به عنوان روش مدل‌سازی انتخاب شد.

گام دوم: بررسی نظام مند متون

در گام بعد، پیشینه موضوع مورد بررسی قرار گرفت و ضمن جستجوی کلیدواژه‌های متناسب با موضوع و هدف پژوهش در پایگاه‌های داده و موتورهای جستجو، نسبت به شناسایی منابع مورد نیاز اقدام شد. کلیدواژه‌ها، پایگاه‌های داده و موتورهای جستجوی مورد استفاده، در جدول ۱ ارائه شده‌اند.

جدول ۱: پایگاه‌های اطلاعاتی و کلیدواژه‌های استفاده شده جهت بررسی پیشینه و یافتن منابع مناسب

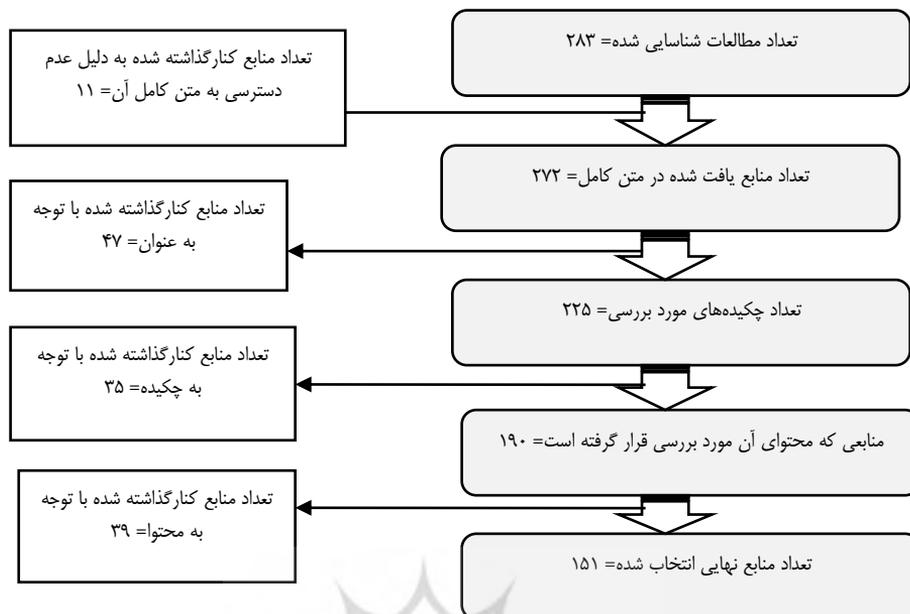
**Table 1: Databases and keywords used to review literature and find suitable sources**

کلیدواژه‌های جستجو شده		پایگاه‌های اطلاعاتی استفاده شده	
انگلیسی	فارسی	انگلیسی	فارسی
✓ Human resources productivity	✓ بهره‌وری منابع انسانی	✓ Google	✓ پرتال جامع علوم انسانی
✓ Employee's producticity	✓ عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان	✓ Google scholar	✓ مرکز اطلاعات علمی
✓ Facfors affecting human Resources productivity	✓ عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی	✓ Emerald Insight	✓ جهاد دانشگاهی (سید)
✓ Facfors affecting employee's producticity	✓ عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان	✓ SCOPUS	✓ پایگاه سیویلیکا
		✓ Web of Science	✓ پایگاه مگیران
			✓ پایگاه نورمگز

گام سوم: جست‌وجو و انتخاب مقاله‌های مناسب

پس از جستجوی کلیدواژه‌های مورد نظر در پایگاه‌های داده و موتورهای جستجو، تعداد ۲۸۳ منبع یافت شد. سپس این منابع با توجه به دسترسی پژوهشگران به آن، عنوان، چکیده و محتوا مورد ارزیابی قرار گرفت و در نهایت ۱۵۱ منبع جهت استفاده در پژوهش انتخاب شد. فرایند ارزیابی و انتخاب منابع در شکل ۲ قابل مشاهده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۲: فرایند ارزیابی و انتخاب منابع جهت استفاده در پژوهش

Figure 2: The process of evaluating and selecting sources for use in research

گام چهارم: استخراج نتایج (شناسایی کدهای اولیه)

با توجه به این موضوع که در روش فراترکیب، مدل‌سازی موضوع مورد بررسی بر مبنای نتایج و یافته‌های مطالعات پیشین انجام می‌شود در گام چهارم، جهت شناسایی کدهای اولیه مربوط به عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی، بخش‌های چکیده و یافته‌های مقالات منتخب (مقالاتی که در مرحله قبل جهت استفاده در پژوهش انتخاب شده بودند) به دقت از سوی پژوهشگران مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت و از این طریق، عواملی که در هر کدام از این منابع (مطالعات پیشین) به عنوان عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی مورد شناسایی یا تأیید قرار گرفته بودند، به عنوان کدهای اولیه استخراج شدند. در این مرحله در مجموع ۳۰۷ عامل اثرگذار بر بهره‌وری منابع انسانی به عنوان کدهای اولیه از منابع مورد بررسی شناسایی شد. جدول ۲ نمونه‌ای از اقدامات انجام شده در این مرحله را نشان می‌دهد.

جدول ۲: نمونه‌ای از کدهای اولیه استخراج شده در گام چهارم

Table 2: An example of the primary codes extracted in the fourth step

کدهای اولیه استخراجی	منبع مورد بررسی	ردیف
خلاقیات و نوآوری کارکنان	احمدی (۱۳۹۵)	۱
هوش عاطفی کارکنان، مدیریت استعداد، کارآفرینی سازمانی، خودانضباطی، رهبری اثربخش، کیفیت زندگی کاری، سلامت سازمانی، اعتماد سازمانی	وکیلی و خامه‌چی (۱۴۰۱)	۲
.....	.....	.....
.....	.....	.....
حقوق و دستمزد	سالمینیهاک (۲۰۱۷)	۱۵۰
تجهیزات و امکانات فنی، حقوق و دستمزد، فرایندهای انگیزشی سازمان، محیط کار، رهبری	سالیمووا و همکاران (۲۰۲۲)	۱۵۱

گام پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی

پس از استخراج کدهای اولیه، تمامی کدها به دقت مورد بررسی قرار گرفت و ضمن حذف کدهای تکراری و ادغام کدهای مشابه، نسبت به شناسایی مقوله‌های نهایی تأثیرگذار در بهره‌وری منابع انسانی اقدام شد. پس از آن، مقوله‌های شناسایی شده با توجه به اشتراک معنایی و مفهومی در قالب مضامین مشخص و متمایز (مضامین فرعی) دسته‌بندی شدند. سپس، از طریق دسته‌بندی مضامین فرعی شناسایی شده مرتبط با هم در قالب مضامین اصلی، نسبت به مدل‌سازی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی اقدام شد. همانگونه که در جدول ۳ قابل مشاهده است، عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی در ۴ مضمون اصلی، ۸ مضمون فرعی و ۵۶ مقوله مدل‌سازی شده‌اند.

جدول ۳: عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی

Table 3: Factors affecting the productivity of human resources

مقوله‌ها	مضامین فرعی	مضامین اصلی
دانش فنی و وظیفه‌ای داشتن تجربه مرتبط	دانش کارکنان	عوامل فردی
دانش عمومی نسبت به صنعت و الزامات آن دانش عمومی نسبت به سازمان، چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و عملکرد آن آگاهی نسبت به قوانین، مقررات و استانداردهای عملکردی سازمان		
علاقه‌مندی به آموزش و یادگیری وجدان کاری و انضباط اجتماعی	نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان	
اعتقادات مذهبی توفیق طلبی مخاطره‌پذیری مرکز کنترل درونی		

رضایت شغلی		
حمایت سازمانی ادراک شده		
تعهد سازمانی		
برخورداری از سرمایه روان‌شناختی (امید، خوش‌بینی، تاب‌آوری و کارآمدی)		
هوش هیجانی و مهارت‌های ارتباطی		
توانایی خلاقیت و نوآوری		
مهارت تیم‌سازی و توانایی کار تیمی		
مهارت شناسایی و حل مسأله		
مهارت برنامه‌ریزی و مدیریت زمان		
شفافیت نقش افراد در گروه	عوامل درون گروهی	عوامل گروهی
تنوع مهارت‌ها و توانایی‌های اعضای گروه		
صمیمیت و انسجام گروهی		
همراستایی اهداف و ارزش‌های گروه با اهداف و ارزش‌های سازمانی		
وجود رقابت منطقی بین گروه‌های مختلف	عوامل بین گروهی	عوامل بین گروهی
عدم تعارض مخرب و وجود روابط اثربخش بین گروه‌ها		
استقلال عملکردی گروه‌های وظیفه‌ای		
سبک مدیریت و رهبری اثربخش (سبک مشارکتی، تفویضی، رهبری اخلاقی، رهبری تحول‌آفرین، رهبری خیرخواه)	عوامل مربوط شغل	عوامل سازمانی
دسترسی به امکانات و تجهیزات مناسب		
وجود فرصت‌های رشد و توسعه شخصی و حرفه‌ای		
استقلال شغلی		
اهمیت، مقبولیت و پرستیژ کاری (وظایف)		
وظایف چالشی		
تنوع وظایف و فعالیت‌ها		
امکان دریافت بازخورد		
حاکمیت جو و فضای اخلاقی	عوامل مربوط به فرهنگ سازمانی	عوامل مربوط به فرهنگ سازمانی
فرهنگ ریسک‌پذیری، خلاقیت و نوآوری		
حاکمیت فرهنگ مشارکت و مسئولیت‌پذیری		
فرهنگ شفافیت و صراحت		
رواج رفتارهای شهروندی سازمانی		
فضای صمیمیت و اعتماد در سازمان		
تفکر انتقادی و فرهنگ انتقادپذیری		
حاکمیت فرهنگ اشتراک دانش و تجربه		
تفویض اختیار و عدم تمرکز	عوامل مربوط به ساختار سازمانی	عوامل مربوط به ساختار سازمانی
ساختار سازمانی تخت و غیرسلسله‌مراتبی		
رسمیت پایین		
وجود سیستم کارمندیابی، انتخاب و استخدام اثربخش	عوامل مربوط به فرایندهای سازمانی	عوامل مربوط به فرایندهای سازمانی
وجود سیستم آموزش و توسعه منابع انسانی اثربخش		
وجود سیستم مدیریت عملکرد اثربخش		
وجود سیستم مدیریت دانش اثربخش		
وجود سیستم پرداخت و پاداش اثربخش		
سیستم مدیریت استعداد و جانشین‌پروری اثربخش		
فرایندهای ارتباطی اثربخش		

## گام ششم: کنترل کیفیت تحلیل‌ها

جهت ارزیابی اعتبار تحلیل‌ها در مطالعات کیفی، استراتژی‌های مختلفی از سوی اندیشمندان ارائه شده است. ارزیابی درونی تحلیل‌ها یکی از مهمترین استراتژی‌ها در این خصوص است (آتارو، ۲۰۲۰). به منظور ارزیابی درونی تحلیل‌ها در این پژوهش، روش توافق درون موضوعی مورد استفاده قرار گرفت. در این راستا، از یک نفر دانش آموخته دکتری مدیریت منابع انسانی درخواست شد به عنوان همکار در فرایند ترکیب، تلفیق و دسته‌بندی کدهای اولیه و ایجاد مقوله‌های مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی با پژوهشگران مشارکت نماید. پس از آن، از طریق شمارش تعداد کل مقوله‌های شناسایی شده (۱۲۳)، متشکل از مقوله‌های ایجاد شده توسط پژوهشگران به منظور استفاده در پژوهش (۵۶) و کدهای ایجاد شده توسط فرد همکار (۶۷) و نیز تعداد کدهای مورد توافق طرفین یعنی کدهای مشترک در هر دو کدگذاری (۴۳)، مطابق با رابطه ۱، توافق درون موضوعی مرتبط با تحلیل‌ها در پژوهش حاضر (۶۹ درصد) مورد محاسبه قرار گرفت. با توجه به این که درصد توافق درون موضوعی بالاتر از ۶۰ درصد به عنوان اعتبار قابل قبول در این روش شناخته می‌شود (صالح-زاده و همکاران، ۱۴۰۴)، نتایج بیانگر قابلیت اعتبار یافته‌ها می‌باشد.

$$\text{رابطه (1)} \quad \text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{کل مقوله‌ها}} \times 100$$

## یافته‌های بخش مدل‌سازی ساختاری- تفسیری

مرحله اول ساختاری-تفسیری تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری<sup>۲</sup> است؛ در این ارتباط عوامل شناسایی شده در قالب یک جدول (پرسشنامه) به مشارکت‌کنندگان داده شد و از آنان درخواست گردید با قرار دادن علامت مناسب (O, X, A, V) در خانه‌های جدول، چگونگی ارتباط این عوامل با یکدیگر را به شکل زیرمشخص کنند: V: عامل سطر (i) به عامل ستون (j) منجر می‌شود؛ A: عامل ستون (j) به عامل سطر (i) منجر می‌شود؛ X: بین عامل سطر و ستون ارتباط دو طرفه وجود دارد؛ و O: بین عامل سطر و ستون ارتباطی وجود ندارد. پس از گردآوری پرسشنامه‌ها، با توجه به قاعده نظر اکثریت، نسبت به تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری مطابق جدول ۴ اقدام شد.

1. Ataro
2. Structural Self – Interaction Matrix (SSIM)

جدول ۴: ماتریس خودتعاملی ساختاری

Table 4: Structural Self – Interaction Matrix

عوامل درون گروهی	دانش کارکنان	عوامل بین گروهی	عوامل مربوط به فرایندهای سازمانی	عوامل مربوط شغل	نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان	عوامل مربوط به فرهنگ سازمانی	عوامل مربوط به ساختار سازمانی	متغیرها Variables
V	V	V	V	V	V	X		عوامل مربوط به ساختار سازمانی <b>Factors related to organizational structure</b>
V	V	V	V	V	V			عوامل مربوط به فرهنگ سازمانی <b>Factors related to organizational culture</b>
V	V	V	X	X				نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان <b>Employee attitudes and behaviors</b>
V	V	V	X					عوامل مربوط شغل <b>Job-related factors</b>
V	V	V						عوامل مربوط به فرایندهای سازمانی <b>Factors related to organizational processes</b>
A	A							عوامل بین گروهی <b>Intergroup factors</b>
X								دانش کارکنان <b>Employee knowledge</b>
								عوامل درون گروهی <b>Intragroup factors</b>

در ادامه، ماتریس دستیابی اولیه با توجه به ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها به دست آمد و سپس برای به دست آوردن ماتریس دستیابی نهایی، ماتریس دستیابی اولیه به توان رسید تا حالت پایداری ایجاد گردد. که در جدول ۵ نشان داده شده به دست آمد.

## جدول ۵. ماتریس دستیابی نهایی

Table 5: Structural Self – Interaction Matrix

کد Code	متغیرها Variables	عوامل مربوط به ساختار سازمانی Factors related to organizational structure	عوامل مربوط به فرهنگ سازمانی Factors related to organizational culture	نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان Employee attitudes and behaviors	عوامل مربوط به شغل Job-related factors	عوامل مربوط به فرایندهای سازمانی Factors related to organizational processes	عوامل بین گروهی Intergroup factors	دانش کارکنان Employee knowledge	عوامل درون گروهی Intragroup factors
V1	عوامل مربوط به ساختار سازمانی Factors related to organizational structure	1	0	1	1	1	1	1	1
V2	عوامل مربوط به فرهنگ سازمانی Factors related to organizational culture	0	1	1	1	1	1	1	1
V3	نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان Employee attitudes and behavior	0	0	1	1	1	1	1	1
V4	عوامل مربوط به شغل Job-related factors	0	0	1	1	1	1	1	1
V5	عوامل مربوط به فرایندهای سازمانی Factors related to organizational processes	0	0	1	1	1	1	1	1
V6	عوامل بین گروهی Intergroup factors	0	0	0	0	0	1	0	0
V7	دانش کارکنان Employee knowledge	0	0	0	0	0	1	1	1
V8	عوامل درون گروهی Intragroup factors	0	0	0	0	0	1	1	1

پس از محاسبه ماتریس دسترسی نهایی، باید سطوح مدل مشخص گردد. بدین ترتیب مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌های هر یک از عوامل مشخص می‌گردد و چنانچه خروجی‌ها و مجموعه مشترک محاسبه شده یکسان باشد، آن عامل مربوط به همان سطح می‌باشد. در غیراین صورت باید به سطح بعدی منتقل گردد. در جدول ۵ سطوح هر یک از متغیرهای تحقیق، مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌های و مجموعه مشترک مشخص گردیده است. در این پژوهش پس از ۴ تکرار کلیه عناصر تعیین سطح شدند که نتایج آن به صورت جدول ۶ می‌باشد.

جدول ۶: سطوح متغیرهای تحقیق

Table 6: Levels of research variables

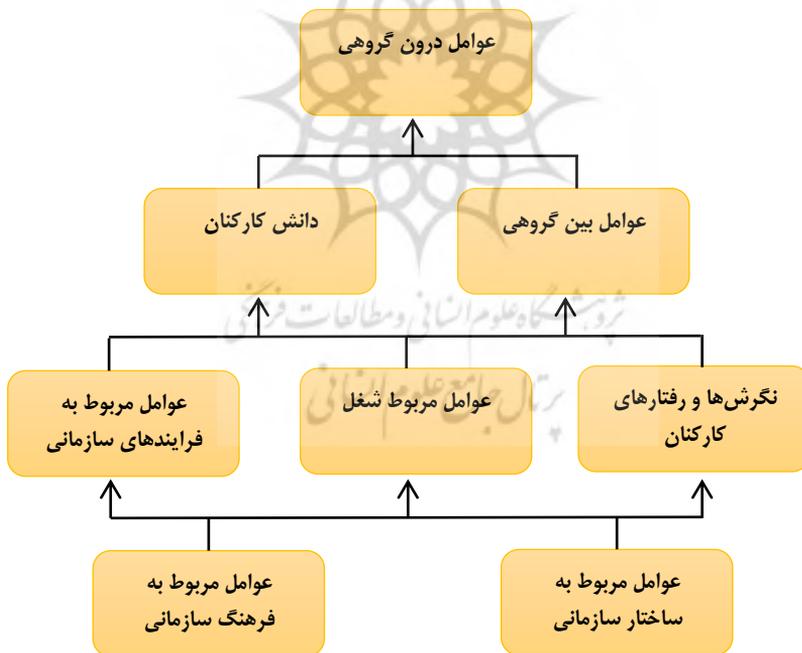
سطح Level	مجموعه مشترک Common set	مجموعه ورودی Input set	مجموعه خروجی Output set	متغیر Variable
Level 4	V1	V1,V3,V4,V5,V6,V7,V8	V1	عوامل مربوط به ساختار سازمانی Factors related to organizational structure
Level 4	V2	V2,V3,V4,V5,V6,V7,V8	V2	عوامل مربوط به فرهنگ سازمانی Factors related to organizational culture
Level 4	V3,V4,V5	V3,V4,V5,V6,V7,V8	V1,V2,V3,V4,V5	نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان Employee attitudes and behavior
Level 4	V3,V4,V5	V3,V4,V5,V6,V7,V8	V1,V2,V3,V4,V5	عوامل مربوط به شغل Job-related factors
Level 4	V3,V4,V5	V3,V4,V5,V6,V7,V8	V1,V2,V3,V4,V5	عوامل مربوط به فرایندهای سازمانی Factors related to organizational processes
Level 4	V6	V6	V1,V2,V3,V4,V5,V6,V7,V8	عوامل بین گروهی Intergroup factors
Level 4	C7,C8	V6,V7,V8	V1,V2,V3,V4,V5,V7,V8	دانش کارکنان Employee knowledge
Level 4	C7,C8	V6,V7,V8	V1,V2,V3,V4,V5,V7, V8	عوامل درون گروهی Intragroup factors

پس از تحلیل روابط بین متغیرهای شناسایی شده و سطح‌بندی این متغیرها، نسبت به تدوین مدل نهایی پژوهش در قالب شکل ۳ اقدام شد.

## بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اهمیت شناسایی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی در قالب چارچوبی منسجم و یکپارچه در راستای کاهش پیچیدگی‌های موجود در یافته‌های مطالعات پیشین و بهبود آگاهی و بینش مدیران از این موضوع (مهرگان و همکاران، ۱۳۹۸)، این پژوهش با هدف شناسایی و مدل‌سازی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی با استفاده از روش فراترکیب انجام شد.

در پاسخ به این پرسش که بهره‌وری منابع انسانی تحت تأثیر چه عواملی قرار دارد؟ همانگونه که در شکل ۳، تحت عنوان مدل پژوهش به تصویر کشیده شده است، نتایج نشان می‌دهد که عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی می‌توانند در قالب ۳ مضمون اصلی یعنی عوامل فردی (متشکل از مضامین فرعی دانش کارکنان و نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان)، عوامل گروهی (در بر دارنده مضامین فرعی عوامل دورن گروهی و عوامل برون گروهی) و عوامل سازمانی (متشکل از ۴ مضمون فرعی عوامل فرهنگی، عوامل مربوط به ساختار سازمانی، عوامل مربوط به شغل و عوامل مربوط به فرایندهای سازمانی) مورد توجه قرار گیرند.



شکل ۳: مدل پژوهش

Figure 3: Research model

هرچند یافته‌ها در سایر پژوهش‌ها نیز مورد توجه و تاکید قرار گرفته‌اند، با این حال هیچ پژوهشی این عوامل را به صورت یکپارچه و در کنار هم مورد توجه قرار نداده است، برای مثال، زارع و همکاران (۱۴۰۱)، برخی فرایندهای سازمانی اثرگذار بر بهره‌وری منابع انسانی مانند فرایندهای تأمین، توسعه، نگهداری و بهره‌برداری از منابع انسانی را مورد توجه قرار داده‌اند ولی سایر فرایندها و نیز عوامل فردی، گروهی و شغلی اثرگذار در این ارتباط را مورد بحث قرار نمی‌دهند. قراچولرو و قهرمانی نهر (۱۴۰۱) نیز در حالی که برخی عوامل فردی تأثیر گذار در این ارتباط مانند انگیزه، تعهد و روحیه کار تیمی، دانش، مهارت و تفکر سیستمی را بررسی کرده‌اند سایر سطوح تحلیل را از نظر دور داشته‌اند. این خلأ پژوهشی، در مطالعات انجام شده در خارج از کشور نیز آشکار است، برای مثال، برخی پژوهشگران عوامل مربوط به محیط کار مانند سبک مدیریتی، دسترسی به امکانات و تجهیزات لازم و شرایط محیط کار را در ارتباط با بهره‌وری منابع انسانی مورد مطالعه قرار داده‌اند در حالی که به سایر عوامل توجهی نکرده‌اند (کارتیک و کامسوارا راثو، ۲۰۲۲). سایر پژوهشگران نیز برخوردی تک‌بعدی با این عوامل داشته و یا عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی را تنها از ابعاد و جنبه‌های محدودی مورد توجه قرار داده‌اند (سالمینیهاک، ۲۰۱۷؛ سالیمووا و همکاران، ۲۰۲۲؛ کارتیک و کامسوارا راثو، ۲۰۲۲). با توجه به این توضیحات، مهمترین وجه تمایز پژوهش حاضر از مطالعات پیشین، مدل‌سازی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی در قالب یک چارچوب جامع و با رویکردی کل‌نگر است.

نتایج به دست آمده گویای این است که بهره‌وری منابع انسانی، موضوعی است که تحت تأثیر عناصر متفاوت قرار دارد و رفع مشکلات بهره‌وری منابع انسانی و به عبارت دیگر، بهبود و ارتقای بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌ها نمی‌تواند موضوعی تک‌بعدی نگریسته شود و مدل‌های تک-متغیره و خطی ساده از کفایت لازم جهت پاسخ‌گویی به مشکلات و چالش‌های مربوط به بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌ها برخوردار نیستند. از این رو، مدیران و برنامه‌ریزان سازمان‌ها به منظور بهبود بهره‌وری منابع انسانی خویش می‌باید عوامل مختلف فردی، گروهی، شغلی و سازمانی را مورد توجه قرار دهند. منظور از عوامل فردی، ویژگی‌ها یا کیفیت‌هایی است که به کارکنان ارتباط پیدا می‌کند و از طریق آنان به سازمان وارد می‌شود. بنابراین، بهره‌وری منابع انسانی در سطح فردی علاوه بر دانش و تجربه کارکنان (دانش و وظیفه‌ای و تخصصی و دانش عمومی آنان نسبت به صنعت و سازمان)، تحت تأثیر نگرش‌ها و مهارت‌های آنان نیز قرار دارد.

عوامل گروهی نیز یکی دیگر از مجموعه عواملی است که بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. منظور از عوامل گروهی، مجموعه‌ای از پویایی‌های درون گروهی (شفافیت نقش افراد در گروه، تنوع مهارت‌ها و توانایی‌های اعضای گروه، صمیمیت و انسجام گروهی و

هم‌راستایی اهداف و ارزش‌های گروه با اهداف و ارزش‌های سازمانی) و عوامل بین گروهی (وجود رقابت منطقی بین گروه‌های مختلف، عدم تعارض مخرب و وجود روابط اثربخش بین گروه‌ها و استقلال عملکردی گروه‌های وظیفه‌ای) است. عوامل شغلی اثرگذار بر بهره‌وری منابع انسانی نیز تحت دو مضمون فرعی عوامل مربوط به شغل و عوامل مربوط به ماهیت شغل دسته‌بندی شده‌اند. از این رو، در صورتی که مدیران، خواهان بهبود بهره‌وری منابع انسانی خود باشند، لازم است علاوه بر توجه به ماهیت مشاغل، زمینه مناسبی برای انجام وظایف شغلی از سوی کارکنان نیز ایجاد کنند. یافته‌ها همچنین نشان می‌دهد: بهره‌وری منابع انسانی در یک سازمان می‌تواند تحت تأثیر عوامل سازمانی نیز قرار گیرد. در این خصوص، نتایج نشان می‌دهد که عوامل مربوط به فرهنگ سازمان، عوامل مربوط به ساختار سازمان و عوامل مربوط به فرایندهای سازمانی، از جمله عواملی هستند که می‌توانند بهره‌وری منابع انسانی را تحت تأثیر قرار دهند.

علاوه بر بهبود آگاهی و بینش مدیران نسبت به عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی، نتایج رهنمودهایی کاربردی برای مدیران سازمان‌ها در تمامی سطوح و صنایع به همراه دارد. از این رو، به مدیران پیشنهاد می‌شود به هنگام برنامه‌ریزی جهت حفظ یا بهبود بهره‌وری منابع انسانی، نتایج پژوهش حاضر را با دیدگاهی کل‌نگر مورد توجه قرار داده و در طراحی و اجرای برنامه‌ها و اقدامات خود، عوامل گوناگون فردی، گروهی، شغلی و سازمانی اثرگذار بر بهره‌وری منابع انسانی را مورد توجه قرار دهند.

### سپاسگزاری

نویسندگان بر خود لازم می‌دانند از تمامی پژوهشگرانی که فعالیت‌ها و مطالعات پژوهشی آنان الهام‌بخش مطالعه حاضر بوده است، تقدیر و تشکر نمایند.

### تعارض منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافی ندارند.

## References

- Abtahi, H., & Kazemi, B. (2000). Productivity. Tehran: Institute for Trade Studies and Research, 1-154. [In Persian]
- Afrahi, B., Blenkinsopp, J., de Arroyabe, J. C. F., & Karim, M. S. (2022). Work disengagement: A review of the literature. *Human Resource Management Review*, 32(2), 1-16. doi:10.1016/j.hrmr.2021.100822
- Ahmadi, E. (2016). The Relationship between Creativity and Productivity of Human Resources. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 7(27), 209-222. [In Persian] doi:20.1001.1.20086369.1395.7.27.12.5
- Alniaçık, E., & Alniaçık, U. (2012). Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status", 8<sup>th</sup> International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 58, 1336-1343. doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.1117
- Anjanarko, T. S., & Jahroni, J. (2022). The Effect of Workload and Compensation on Employee Productivity. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1(2), 17-21. doi: 10.55299/ijec.v2i2.527
- Ansari, G. H., & Sabzi Aliabadi, S. (2010). Pritorize of effective organizational factors on improvement of productivity of human resources of small industries. *J Business Survey*, 39(7), 49-64. [In Persian]
- Armstrong, m., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London; New York, NY: Kogan Page, 1-440.
- Asar, M. T. (2016). Investigating the relationship between management skills and increasing the productivity of human resources. *Journal of Research Police Science*, 18 (3), 125-141. [In Persian]
- Ataro, G. (2020). Methods, methodological challenges and lesson learned from phenomenological study about OSCE experience: Overview of paradigm-driven qualitative approach in medical education. *Annals of Medicine and Surgery*, 49, 19-23. doi:10.1016/j.amsu.2019.11.013
- Diawati, P., Gadzali, S. S., Abd Aziz, M. K. N., Ausat, A. M. A., & Suherlan, S. (2023). The Role of Information Technology in Improving the Efficiency and Productivity of Human Resources in the Workplace. *Jurnal Teknologi Dan Sistem Informasi Bisnis*, 5(3), 296-302. doi:10.47233/jteksis.v5i3.872
- Djazilan, M. S., & Arifin, S. (2022). Analysis of Factors Affecting Employee Work Productivity. *International Journal of Service Science*,

- Management, Engineering, and Technology, 2(1), 26-30.  
**doi:10.53695/injects.v3i2.774**
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457-473.  
**doi:10.1080/09585192.2019.1642645**
- Ghrachorloo, N., & ghahremani nahr, J. (2022). Resource Productivity Indicators in Scientific and Technological Organizations Human. *The Journal of Productivity Management*, 16(2(61) summer), 217-241. [In Persian] **doi:20.1001.1.27169979.1401.16.2.8.2**
- Karthik, D., & Kameswara Rao, C. B. (2022). Identifying the significant factors affecting the masonry labour productivity in building construction projects in India. *International Journal of Construction Management*, 22(3), 464-472. **doi:10.1080/15623599.2019.1631978**
- Khalilian, S., & Rahmani, F. (2008). Survey on affecting factor on agronomy human resource of Iran. *Journal of Sciences & Industries of Agronomy*, 22(1), 79-89.
- Lewis, D., Brazil, K., Krueger, P., Lohfeld, L., & Tjam, E.(2013). Factors affecting productivity. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 14(3), 31-37. **doi:10.1108/JEDT-05-2021-0277**
- Mehregan, M. R., Hosseinzadeh, M., & Rabie Servandi, N. (2019). Modeling the Disturbance-Dynamics Model of Human Resources Development in Iran's Oil Industry. *Journal of Public Administration*, 11(2), 309-338. [In Persian] **doi:10.22059/jjpa.2019.277895.2514**
- Mobasheri, A. A., & Teimouri, H. (2023). Designing a Pattern of the Causes and Consequences of Mobbing in Organizations. *Strategic Research on Social Problems in Iran*, 12(1), 123-145. [In Persian] **doi:10.22108/srsp.2023.135792.1862**
- Nurmeksela, A., Mikkonen, S., Kinnunen, J., & Kvist, T. (2021). Relationships between nurse managers' work activities, nurses' job satisfaction, patient satisfaction, and medication errors at the unit level: a correlational study. *BMC health services research*, 21(1),1-13.  
**doi:10.1186/s12913-021-06288-5**
- O'Connor, C., & Joffe, H. (2020). Intercoder reliability in qualitative research: debates and practical guidelines. *International journal of qualitative methods*, 19, 1-13. **doi:10.1177/1609406919899220**
- Ram, M., McCarthy, I., Green, A., & Scully, J. (2022). Towards a more inclusive human resource community: Engaging ethnic minority

- microbusinesses in human resource development programmes targeted at more productive methods of operating. *Human Resource Management Journal*, 32(3), 540-554. doi:10.1111/1748-8583.12416
- Ranaei Kordshouli, H., Ebrahimi, A., & Mobasheri, A. A. (2019). Measuring Employer Brand. *Management Studies in Development and Evolution*, 28(91), 139-161. [In Persian] doi:10.22054/jmsd.2019.9664
- Safari Ojgaz, F., & Rangriz, H. (2020). The Relationship between Intellectual Capital and Human Resource Productivity: A Meta-Analysis Study. *The Journal of Productivity Management*, 14(4(55) winter), 50-71. [In Persian] doi:20.1001.1.27169979.1399.14.4.2.6
- Saleh Zadeh, R., Teimouri, H., & Mobasheri, A. A. (2025). Identifying a Model for Faculty Members' Ostracism in the Workplace. *Public Organizations Management*, 13(Series 50), 37-66. [In Persian].doi: 10.30473/ipom.2024.69635.4912
- Salimova, G., Ableeva, A., Galimova, A., Bakirova, R., Lubova, T., Sharafutdinov, A., & Araslanbaev, I. (2022). Recent trends in labor productivity. *Employee Relations*, 44 (4), 785-802. doi:10.1108/ER-03-2021-0111
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. New York: Springer, 1-310.
- Solminihaç, H. D. (2017). Copper Mining Productivity: Lessons from Chile. *Journal of Policy Modeling*, 40(1), 182-193. doi:10.1016/j.jpolmod.2017.09.001
- Soomro, M. M., Wang, Y., Tunio, R. A., Aripkhanova, K., & Ansari, M. I. (2021). Management of human resources in the green economy: Does green labour productivity matter in low-carbon development in China. *Environmental Science and Pollution Research*, 28(42), 59805-59812. doi: 10.1007/s11356-021-14872-9
- Teimouri, H., & Mobasheri, A. A. (2024). Designing a Pattern of the antecedents and Consequences for employees mental absence in Iran using meta-synthesis approach. *Management Studies in Development and Evolution*, 33(111), 181-206. [In Persian] doi:10.22054/jmsd.2024.75654.4366
- Vakili, Y., & Khomehchi, H. (2022). A Meta-Analysis of Human Resource Productivity Antecedents. *The Journal of Productivity Management*, 16(1(60)spring), 167-189. [In Persian]doi:10.30495/qjopm.2021.1898224.2829

Zare R, Teimoornejad K, Rajabbaigy M. (2022). Knowledge Worker Productivity Evaluation Model in Industry. Strategic studies in the oil and energy industry, 14 (53), 127-146. [In Persian]  
**doi:**<http://iieshrm.ir/article-1-1396-fa.html>

