

## الگوی شاخص‌های ارتقاء بهره‌وری کارکنان با تاکید بر متغیرهای اخلاقی

امین علی کرمی<sup>۱</sup>، دکتر محمد باقر آرایش<sup>۲\*</sup>، دکتر مرجان واحدی<sup>۳</sup>، دکتر حامد چهار سوقی امین<sup>۴</sup>  
 ۱. دانشجوی دکتری ترویج و آموزش کشاورزی، واحد ایلام، دانشگاه آزاد اسلامی، ایلام، ایران.  
 ۲. گروه ترویج و آموزش کشاورزی، واحد ایلام، دانشگاه آزاد اسلامی، ایلام، ایران.

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱/۰۶، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۳/۰۲)

### چکیده

**زمینه:** پژوهش حاضر به دنبال طراحی و تبیین الگوی جامع شاخص‌های ارتقای بهره‌وری کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان ایلام با در نظر گرفتن متغیرهای اخلاقی است.

**روش:** روش پژوهش حاضر کاربردی-کیفی و مبتنی بر تئوری داده‌بنیاد است. جامعه تحقیق، خبره‌های منابع انسانی و رفتار سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان ایلام است. برای شناسایی خبره‌ها از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده شده که در نهایت ۲۰ نفر خبره در این تحقیق مورد مصاحبه قرار گرفته‌اند. به منظور گردآوری داده‌ها از مصاحبه عمیق استفاده شده و روش تحلیل داده‌ها، کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی، بود.

**یافته‌ها:** براساس یافته‌های پژوهش، شرایط علی شامل: تعیین جو حمایتی و توجه به سازمان یادگیرنده؛ پدیده اصلی شامل: ویژگی‌های فردی و اخلاقی؛ شرایط مداخله‌گر شامل: عوامل درون و برون سازمانی، بستر حاکم فرهنگ سازمانی و قوانین و مقررات؛ راهبرد اصلی شامل: اقدامات مدیریت منابع انسانی، رهبران شایسته‌محور و مهارت‌های فردی و اخلاقی نیروی انسانی و در نهایت پیامد اصلی این مدل نیز بهره‌وری نیروی انسانی با تاکید بر ویژگی‌های اخلاقی است.

**نتیجه‌گیری:** بهره‌وری سازمانی موضوعی است که نقش اصول اخلاقی در آن بسیار پررنگ بوده و می‌بایست با نگاه سیستمی به موضوع بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌ها، نگریست.

**کلیدواژه‌گان:** نیروی انسانی، اقدامات مدیریت منابع انسانی، بهره‌وری نیروی انسانی، متغیرهای اخلاقی.

### سر آغاز

بدین معنی که مدیران و رهبران سازمانی باید تعاملات با نیروی انسانی را بهبود داده و در این ارتباطات به نیازهای نیروی انسانی همانند یک مشتری<sup>۱</sup> توجه داشته باشند (۸). هنگامی که نیروی انسانی در محیط کاری، دارای ادراکات مثبت از فعالیت در محیط کاری باشد، سعی می‌نماید رفتارهای مثبت از جمله رفتارهای اخلاقی مدارانه سازمانی، رفتارهای فراتر از حد در محیط کاری را بیشتر تکرار نماید و از این اقدام، سازمان می‌تواند در زمینه بهبود بهره‌وری کلی خود استفاده نماید (۹) و (۱۰). بنابراین، در تجزیه و تحلیل رفتار سازمان‌ها از جمله روش‌های ارتقاء بهره‌وری آنها، پرداختن به اخلاق<sup>۱</sup> و ارزش‌های اخلاقی یکی از الزامات است. نماد بیرونی سازمان‌ها را رفتارهای اخلاقی آنها تشکیل می‌دهد که خود حاصل جمع ارزش‌های گوناگون اخلاقی است که در آن سازمان‌ها، ظهور و بروز یافته است. اخلاقیات در سازمان به عنوان سیستمی از ارزش‌ها و بایدها و نبایدها تعریف می‌شود که بر اساس آن نیک و بدهای سازمان مشخص و عمل بد از خوب متمایز می‌شود.

بهره‌وری<sup>۱</sup> از مفاهیمی بسیار قدیمی در حوزه مدیریت<sup>۲</sup> و اقتصاد<sup>۳</sup> می‌باشد (۱). بهبود بهره‌وری<sup>۴</sup> نیازمند توجه بیشتر به منابع سازمانی<sup>۵</sup> است. از آنجا که، منابع انسانی<sup>۶</sup> به عنوان یکی از مهمترین منابع سازمانی دارای تغییرات گسترده‌ای هستند، بنابراین می‌توان گفت که دستیابی به بهره‌وری نیازمند یک نگاه پویا و منعطف است (۲). مطالعات نشان می‌دهند که به علت جامع بودن این مفهوم، تحقیقات گسترده‌ای در زمینه بهره‌وری صورت پذیرفته است؛ که این از یک سو نشان‌دهنده اهمیت دستیابی به سطح بالاتر بهره‌وری است و از سوی دیگر، مویید ضعف‌های موجود در سازمان‌ها در راستای بهبود بهره‌وری سازمانی است (۳، ۴ و ۵). بهره‌وری مقوله‌ای چندبعدی است که برای توسعه آن به ویژه بهره‌وری نیروی انسانی، می‌بایست مدیران<sup>۷</sup> و رهبران<sup>۸</sup> سازمانی رویکرد منعطف‌تری را نسبت به نیروی انسانی خود داشته باشند (۶ و ۷).

کشاورزی استان ایلام فراهم کرده است. این موضوع به منزله از بین رفتن منابع مهم در استان ایلام و عدم بهره‌گیری از فرصت‌ها و پتانسیل‌های این استان در جهت رشد شاخص‌های تولیدی می‌باشد. عدم توجه به دسته‌بندی و ارایه الگوی مناسب در زمینه بهبود بهره‌وری به صورت بومی؛ منجر به عدم توانمندی مدیران در زمینه بهبود بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌ها شده است. با توجه به این موضوع، هدف پژوهش حاضر، ارائه الگوی مفهومی شاخص‌های ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی ۱۵ سازمان ج‌هاد کشاورزی استان ایلام با تاکید بر متغیرهای اخلاقی، است.

## روش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها با توجه به ماهیت پژوهش، از نوع کیفی است. در این پژوهش از تئوری داده‌بنیاد استفاده شده است. مبنای به کارگیری روش تحلیل تئوری داده‌بنیاد در این پژوهش، رویکرد استراوس و کوربین (۱۹۹۸) است. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته با خبرگان حوزه منابع انسانی با تاکید بر تخصص در حوزه بهره‌وری نیروی انسانی، استفاده شده که از طریق نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شده‌اند. برای انتخاب خبره‌ها ابتدا از رویکرد هدفمند استفاده شده، معیارها برای انتخاب خبره‌ها شامل، مدیریت در بخش منابع انسانی در سازمان جهاد کشاورزی، کارشناسی ارشد حوزه مدیریت منابع انسانی، سابقه کاری بالای ده سال در حوزه مدیریت در سازمان مربوطه و مواردی از این دست است. با توجه به این رویکرد، تعداد خبره‌ها برابر با ۸ نفر شده که محقق با استفاده از رویکرد گلوله برفی تعداد این خبره‌ها را به ۲۰ نفر افزایش داده است. لازم به ذکر است که محقق از مصاحبه ۱۵ به بعد کد جدیدی را استخراج نکرده و با استفاده از نظریه اشباع نظری نمونه‌گیری خود را برای انتخاب خبره به پایان رسانده است. در این پژوهش برای سنجش قابلیت اعتبار از شاخص‌های «تناسب» و «کاربردی بودن» استفاده شده است. در شاخص تناسب نتایج پژوهش باید برای مشارکت‌کنندگان قابل قبول باشد. در بعد کاربردی بودن نیز یافته‌های پژوهش باید هم به دانش موجود در حوزه مورد مطالعه بیافزاید و هم بتوان از آن برای درک و مدیریت عملی موقعیت‌های پیش‌رو در حوزه مربوط استفاده کرد، برای این منظور، پس از اتمام پژوهش، نتایج برای دو نفر از مشارکت‌کنندگان ارسال و نظر آن‌ها تایید شده است.

برای تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های بیست گانه، همچنین محقق از روش تحلیل تئوری داده‌بنیاد استفاده کرده است. در این رویکرد که مبتنی بر دیدگاه استقرایی است، محقق سعی دارد از جزء به کل دست یابد. به این ترتیب که ابتدا کدهای اولیه را استخراج می‌نماید و سپس با استفاده از این کدهای اولیه، مقوله‌های فرعی و مقوله‌های کلان شناسایی می‌گردد.

به طور کلی انسان‌ها در بعد فردی و شخصیتی دارای ویژگی‌های خاص اخلاقی هستند که پندار، گفتار و رفتار آنها را شکل می‌دهد. بسیاری از ویژگی‌های اخلاقی انسانی بر روی میزان کارایی<sup>۱۱</sup> و اثربخشی<sup>۱۲</sup> سازمان تأثیرگذار است (۱۱). بیشتر صاحب‌نظران بر اهمیت اخلاق در سازمان تاکید دارند و اخلاق و رفتار اخلاقی در محیط کار را در دستیابی به اهداف سازمان مؤثر می‌دانند (۱۲). اخلاق حرفه‌ای به عنوان شاخص فرهنگ اخلاق محور، تأثیری چشمگیر بر فعالیت‌ها و نتایج سازمان دارد. اخلاق حرفه‌ای، بهره‌وری را افزایش می‌دهد (۱۳). مطالعات نشان می‌دهند که ویژگی‌های فردی و اخلاقی کارکنان و مدیران در سازمان‌های امروزی، تحت تأثیر ارزش‌های اخلاقی آنهاست. از این رو توجه به اصول اخلاقی برای سازمان‌ها ضرورتی اجتناب ناپذیر است (۱۴). به عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی مسیر ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی و تقویت اخلاق حرفه‌ای را در سازمان، هموار می‌سازند. حال آنکه عوامل درون سازمانی شامل، ضوابط و مقررات سازمانی، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی مدیریت اخلاقی را نهادینه می‌کند. عوامل بیرون سازمانی شامل، دولت، شرایط اقتصادی، محیط کاری و محیط‌های بین‌المللی موجب جهتگیری مدیریت اخلاقی شده و مدیریت اخلاقی را در سازمان کاربردی و عملی می‌کند (۱۵).

از آنجا که روابط اجتماعی انسان‌ها مستلزم رعایت اصول اخلاقی<sup>۱۳</sup> است، هر قدر گستره ارتباطات اجتماعی بیشتر شود، ضرورت تقید به اخلاق فضیلت‌مندانه بیشتر خواهد شد (۱۶). مهارت‌های فردی و اخلاقی نیروی انسانی اساس ارتقاء بهره‌وری در سازمان است. یک کارمند متعهد برای سازمان دارای ارزش بسیاری است و با انجام درست کار درست می‌تواند باعث افزایش احساس تعهد و مسئولیت‌پذیری و بهره‌وری شود (۱۲). در این میان، رهبری صحیح جزء لاینفک ارتقاء عملکرد بوده و باعث می‌شود کارمندان مؤثرتر و کارا تر عمل کنند و بهره‌وری سازمانی را افزایش دهند و در نهایت برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد کند (۱۷). بنابراین می‌توان گفت رهبری شایسته محور، نقش مؤثری در ارتقاء بهره‌وری و فرهنگ سازمان، دارد.

مساله اصلی پژوهش حاضر، این است که با توجه به مطالعات فراوانی که در حوزه بهره‌وری سازمانی و شناسایی عوامل مؤثر بر بهبود بهره‌وری نیروی انسانی مبتنی بر متغیرهای اخلاقی صورت گرفته است، مدیران شرکت‌ها نتوانسته‌اند سازوکار بهبود بهره‌وری نیروی انسانی را متناسب با این تحقیقات بهبود دهند. در بررسی‌های صورت گرفته، بر اساس شاخص‌های بهره‌وری<sup>۱۴</sup>، رتبه ایران از بین ۱۴۸ کشور دنیا، برابر با ۱۳۲ است که این موید وجود مساله مهم در موضوع بهره‌وری در سازمان‌ها (به ویژه دولتی) است.

سازمان جهاد کشاورزی استان ایلام با توجه به پتانسیل‌های موجود، در زمینه بهبود شرایط کاری برای تقویت بهره‌وری با مشکلات و چالش‌هایی رو به رو است. به همین دلیل است که نرخ ریزش کارکنان در این سازمان در طی چندسال گذشته از ۰/۱۷ به ۰/۲۶ درصد رسیده است (۱۸). نبود مکانسیم‌های زمینه‌ساز بهبود بهره‌وری، زمینه را برای افت عملکرد سازمان جهاد کشاورزی در زمینه بهبود و انسجام در بخش

## یافته‌ها

داده‌های پژوهش با استفاده از سه نوع کدگذاری باز، محوری و گزینشی بررسی و تحلیل شده‌اند.

**پدیده محوری:** پدیده اصلی یا مقوله محوری پدیده‌ای است که کانون محور اصلی پژوهش است. نتایج بررسی مصاحبه‌ها حاکی از آن است

که مقوله کلان، ویژگی‌های فردی و اخلاقی است و مقوله‌های خریدی که بر اساس رویکرد استقرایی از کدهای باز استخراج شده‌اند شامل تقویت روحیه توسعه‌طلبی، ظرفیت درونی افراد و ویژگی‌های اخلاقی می‌باشند. در جدول ۱ در این تحقیق کدگذاری‌های پدیده محوری آمده است.

**جدول ۱: کدگذاری بر اساس رویکرد استراوس و کوربین در مورد پدیده محوری**

مقوله کلان پدیده محوری	مقوله‌ها (کدهای محوری)	کدهای باز	نمونه کدهای مصاحبه
ویژگی‌های فردی و اخلاقی	تقویت روحیه توسعه‌طلبی	مثبت اندیشی فردی، ظرفیت‌های درونی شخصی (ویژگی‌های فردی)، نگرش فرد نسبت به سازمان، تقویت ابتکار عمل، شخصیت فردی، روحیه ترقی‌خواهی، مهارت‌های حل مساله، تحلیل و قضاوت، مهارت ارتباطی و اطلاعاتی، توانمندی در برقراری ارتباط با دیگران، ریسک پذیر بودن، نوآوری و خلاق بودن فرد، امانت دار و امین بودن، دانش فردی بالا، کم حاشیه بودن نیروی انسانی، آینده نگر بودن فرد	P1,P3, P5,P6, P9 P14, P15
	ظرفیت درونی افراد	مسئولیت پذیری، فعالیت در مکان‌های مختلف، بهبود توانمندی تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی، قدرت جسمانی و چالاکی، مدیریت گروه‌های کاری و افزایش قدرت یادگیری و توسعه	P1, P2, P5, P6, P9, P13, P15, P19
	ویژگی‌های اخلاقی	انگیزه‌های اخلاقی، توجه به سودمندی برای مشتری، جایگاه اصول اخلاقی نزد افراد، برخورداری از فرهنگ اخلاق محور، عدم ترجیح روابط بر ضوابط، رعایت اخلاق ارتباطی با همکاران و مشتریان، حسن خلق و برخورد مناسب با اطرافیان	P1,P3,P5, P6,P11,P12, P14,P15

در سازمان، فرهنگ اخلاق محور و رفتار تیمی افراد، است، در بخش جو حمایتی سازمانی دو مقوله خرد شناسایی شده که شامل حمایت مدیران و رهبران سازمانی و برنامه‌های حمایتی شایسته‌سالاری، می‌باشد. در بخش فرهنگ اخلاق محور سه مقوله تقویت مسائل اخلاقی، وجود همکاری و تشریک مساعی در سازمان و آموزش اصول اخلاقی شناسایی شده‌اند. همچنین در بخش رفتار تیمی افراد نیز دو مقوله رفتار تیم مدیریت و رفتار کارکنان شناسایی شده است. کدگذاری شرایط علی در جدول ۲ آمده است.

همانطور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود در پدیده اصلی که در این تحقیق شناسایی شده، مقوله کلان ویژگی‌های فردی و اخلاقی است. همچنین سه مقوله خرد شناسایی شده در این بخش توجه به روحیه تقویت توسعه‌طلبی، ظرفیت درونی افراد و ویژگی‌های اخلاقی فرد است.

**شرایط علی:** مجموعه علل و شرایطی است که کنشگر را به روی آوردن به رفتاری خاص ترغیب می‌کند. شرایط علی معمولاً رویدادها و وقایعی هستند که بر پدیده‌ها اثر می‌گذارند. در این تحقیق سه مقوله کلان شناسایی شده بر اساس کدهای باز مصاحبه‌ها شامل جو حمایتی

**جدول ۲: کدگذاری بر اساس رویکرد استراوس و کوربین در مورد شرایط علی**

مقوله کلان شرایط علی	مقوله‌ها (کدهای محوری)	کدهای باز	نمونه کدهای مصاحبه
جو حمایتی سازمانی	حمایت مدیران و رهبران سازمانی	جو سازمانی عدالتخواه، جو سازمانی حمایتی، وجود اعتماد سازمانی، حمایت از برنامه‌های بهره‌وری، وجود جو دوستانه در بین نیروی انسانی	P2, P7, P8,P13, P18, P19, P20
	برنامه‌های حمایتی شایسته‌سالاری	روحیه شایسته‌سالاری در سازمان، افزایش حمایت مدیران از برنامه‌های شایسته‌سالاری و وجود چشم‌انداز شایسته‌سالاری در سازمان	P1, P3, P6,P7, P8,P9,P13, P14, P15, P18, P20
فرهنگ اخلاق محور	تقویت مسائل اخلاقی	حمایت از رفتارهای اخلاقی، توجه و تشویق ارتباط با مشتری، ایجاد رقابت‌های سازنده در سازمان، وجود صمیمیت و همدلی در روابط کاری، خوش برخوردی و حسن خلق با اطرافیان	P1,P2,P5,P6,P7,P10,P14, P16,P18,P19
	وجود همکاری و	حمایت از رفتارهای مثبت همانند رفتارهای شهروندی و غیره، تشویق	P2,P5,P7 P13,P14,P19

	سیستم‌های کارگروهی، تقویت روحیه همکاری در سازمان	تشریک مساعی	
P3,P4,P8,P9,P10,P11, P12,P14,P15,P16,P19,P20	وجود سرفصل‌های اخلاقی برای آموزش‌های مصوب سازمانی، آموزش مجازی و الکترونیک اصول اخلاقی	آموزش اصول اخلاقی	
P1, P3, P4 ,P5, P9, P10 ,P11,P12,P14 P16,P17,P19,P20	ترویج رفتارهای اخلاقی، پایبند بودن به اخلاقیات، توجه به اصول اخلاقی در استخدام نیروها، فراهم ساختن جو ارتباطی مناسب برای کارکنان	رفتار تیم مدیریت	رفتار تیمی افراد
P3,P4,P5,P7,P8,P11, P14,P15,P17,P18,P19,P20	مسئولیت پذیری افراد، احترام به حقوق دیگران، نگرش افراد به رفتارهای اخلاقی	رفتار کارکنان	

تسهیل یا دشوار می‌سازند. بر اساس کدهای باز که منتج از تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها است، چهار مقوله خرد شامل، عوامل ساختاری و محیط کاری مناسب و شرایط اقتصادی و سیاسی و شرایط اجتماعی و فرهنگی شناسایی شده است. محقق با استفاده از نظر خبره-ها این چهار مقوله را در قالب دو مقوله کلان شامل عوامل محیطی و عوامل برون سازمانی، دسته‌بندی نموده است. کدگذاری شرایط مداخله‌گر در جدول ۳ آمده است.

همانطور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود شرایط علی که در این تحقیق شناسایی شده شامل سه مقوله کلان، جو حمایتی سازنده، فرهنگ اخلاقی محور و رفتار تیمی افراد، است. مقوله‌های کلان در قالب هفت مقوله خرد، حمایت مدیران و رهبران سازمانی، برنامه‌های حمایتی شایسته‌سالاری، وجود همکاری و تشریک مساعی در سازمان، تقویت مسائل اخلاقی، رفتار تیم مدیریت، رفتار کارکنان و آموزش اصول اخلاقی، دسته‌بندی شده‌اند.

شرایط مداخله‌گر: شرایط مداخله‌گر شرایطی هستند که تحت کنترل سازمان‌ها قرار دارند. این شرایط تأثیرگذاری عوامل علی و زمینه‌ای را

جدول ۳: کدگذاری بر اساس رویکرد استراوس و کوربین در مورد شرایط مداخله‌گر

نمونه کدهای مصاحبه	کدهای باز	مقوله‌ها (کدهای محوری)	مقوله کلان شرایط مداخله‌گر
P1, P3, P7, P13, P16, P17, P18,P19, P20	جبهه‌گیری سیاسی افراد، وضعیت اقتصادی افراد، وضعیت اشتغال فرد در سازمان	شرایط اقتصادی و سیاسی	شرایط بیرون سازمان
P2, P5, P8, P9,P11,P13,P16	نظام آموزشی مناسب جهت ترویج ارتقاء بهره‌وری با رویکرد اخلاقی، وجود فرهنگ اخلاقی مدار در جامعه، عوامل فرهنگی و مهم بودن بهره‌وری در جامعه، مهم بودن مسائل و اصول اخلاقی در جامعه، حمایت از رفتارهای اخلاقی مدار در جامعه	شرایط اجتماعی و فرهنگی	شرایط بیرون سازمان
P2, P3, P4, P8, P9,P10, P11,P12,P16, P17, P18,P19,P20	ساختار سازمانی، عدالت سازمانی، نظام پیشنهادات صحیح و کاربردی، برنامه-های آموزشی اخلاقی، نظام تقویض اختیار، ترویج اخلاق حرفه‌ای، مدیریت ارتباط با مشتری	عوامل ساختاری	شرایط درون سازمان
P2, P3, P8, P11, P15, P18, P19, P20	تصور مثبت از سازمان در جامعه، تکریم و احترام به کارمندان، تکریم ارباب رجوع، شادی و صمیمیت در روابط کاری، اهداف کاری همراستا، کاهش سطح تضاد، وجود جو صمیمیت و همدلی بین کارکنان	محیط کاری مناسب	شرایط درون سازمان

همانطور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود در شرایط مداخله‌گر، دو مقوله کلان عوامل محیطی درون سازمانی و محیط برون سازمانی شناسایی شده‌اند. چهار مقوله خرد شناسایی شده در این بخش، شرایط اقتصادی و سیاسی، شرایط اجتماعی و فرهنگی در کنار دو عامل عوامل ساختاری و محیط کاری مناسب می‌باشند.

**شرایط زمینه‌ای:** به شرایط خاصی که بر کنش‌ها و تعاملات تأثیر می‌گذارند «زمینه» گفته می‌شود. این زمینه ناظر بر فضای حاکم بر

فعالیت‌های منابع انسانی می‌باشد که در این پژوهش در بُعد شرایط زمینه‌ای بیشتر مشارکت‌کنندگان پنج مقوله خرد را بیان داشتند که شامل فضای تعاملی در سازمان، توجه به ارزش‌های شایسته سالارانه، توجه به اصول اخلاقی در سازمان، وجود تشکلهای صنفی و وجود آئین نامه‌های منسجم، می‌باشند. این پنج مقوله خرد تشکیل دو مقوله کلان تحت عنوان فرهنگ سازمانی و قوانین و مقررات سازمانی را داده‌اند. کدگذاری شرایط زمینه‌ای در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴: کدگذاری بر اساس رویکرد استراوس و کوربین در مورد شرایط زمینه‌ای

مقوله کلان شرایط زمینه‌ای	مقوله‌ها (کدهای محوری)	کدهای باز	نمونه کدهای مصاحبه
فرهنگ سازمانی	فضای تعاملی در سازمان	ایجاد گفت و گو در سازمان، شنیدن صحبت‌های بخش‌های سازمانی، تعامل کاری، وجود مذاکره کاری، تجلیل از افراد اثرگذار سازمانی، ظرفیت جمع نظرهای مخالف یکدیگر	P1, P3,P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P12,P16,P17,P18, P19, P20
	توجه به ارزش‌های شایسته‌سالاری	توانایی تصریح و تثبیت ارزش‌های سازمانی، ترویج رویکرد تحول در نیروی انسانی، توانایی ایجاد تعهد در نیروی انسانی و توانایی بهبود مدیریت تغییر	P1,P2,P9,P10,P11, P12,P14,P16
قوانین و مقررات سازمانی	توجه به اصول اخلاقی در سازمان	توانایی رعایت و ترویج اصول اخلاقی، ارتباط صحیح با مشتری، صمیمیت و همدلی بین همکاران، مسئولیت پذیری، خدمت رسانی به موقع و سریع، خدمت رسانی باکیفیت	P2, P3,P5,P7,P8, P10,P12,P13,P14, P16, P19
	وجود تشکلهای صنفی	افزایش فعالیت کارگروه‌های شایسته سالاری، ایجاد تیم‌های تشکلاتی در زمینه بهبود بهره‌وری نیروی انسانی، افزایش فعالیت‌های تشکلات صنفی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری	P3, P9, P10
	وجود آئین‌نامه‌های منسجم	تنظیم قوانین نظارتی منسجم، بهبود نظام‌های شایسته سالاری در سازمان و تدوین برنامه‌های شایسته سالاری	P1, P4, P16,P17,P19

همانطور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود در شرایط زمینه‌ای که در این تحقیق شناسایی شده بود، دو مقوله کلان فرهنگ سازمانی و قوانین و مقررات سازمانی شناسایی شده‌اند. همچنین پنج مقوله خرد شناسایی شده در این بخش شامل، فضای تعاملی در سازمان و توجه به ارزش‌های شایسته سالارانه، توجه به اصول اخلاقی در سازمان، وجود تشکلهای صنفی و وجود آئین‌نامه‌های منسجم، است.

**راهبردها:** بیانگر رفتارها، فعالیت‌ها و تعاملات هدفداری است که تابع پدیده اصلی و تحت تأثیر شرایط مداخله و زمینه حاکم است. راهبردها در پژوهش حاضر شامل سه مقوله کلان، اقدامات مدیریت منابع انسانی،

مهارت‌های فردی و اخلاقی نیروی انسانی و رهبری شایسته‌محور می‌باشد. این سه مقوله کلان از ۱۰ مقوله خرد شامل نظام برنامه‌ریزی و جذب نیروی انسانی، ترویج اخلاق حرفه‌ای در سازمان، نظام ترفیع و پاداش مناسب، نظام جبران خدمات، درک کارکنان؛ هوش هیجانی، مهارت‌های اخلاق محور، مهارت‌های ارتباطی؛ سبک رهبری اخلاق محور، رهبری مداخله‌ای است. کدگذاری راهبردها در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵: کدگذاری بر اساس رویکرد استراوس و کوربین در مورد راهبردها

مقوله کلان راهبردها	مقوله‌ها (کدهای محوری)	کدهای باز	نمونه کدهای مصاحبه
اقدامات مدیریت منابع انسانی	نظام برنامه‌ریزی و جذب نیروی انسانی	رعایت اصول اخلاقی در جذب نیروی انسانی، توجه به نیازهای نیروی انسانی در فرآیند برنامه‌ریزی، تجزیه و تحلیل درست مشاغل، تناسب بین تقاضاهای روانی و شغلی، برنامه‌ریزی شغلی، بهبود فرآیندهای کاری در سازمان، تقویت تیم کاری در سازمان، تقویت نظم سازمانی، نظام مشارکتی در سازمان، ایجاد برنامه‌های آموزشی اخلاق محور در سازمان، افزایش توجه به امنیت شغلی، توجه به نوع قراردادهای شغلی و توجه به هویت‌یابی نیروی انسانی	P1, P2, P3, P8, P13, P14, P16, P17, P19
	ترویج اخلاق حرفه‌ای در سازمان	آموزش اخلاق حرفه‌ای به گروه‌های مختلف کاری، حمایت مادی و معنوی از فرهنگ اخلاق محور به منظور ایجاد انگیزه‌های اخلاقی در کارکنان، تکریم کارکنان	P1,P7,P9,P12,P14, P16,P18,P20
نظام جبران خدمات	نظام ترفیع و پاداش مناسب	نظام پاداش متناسب با نیاز نیروی انسانی، نظام ترفیع مناسب، مسیر شغلی صحیح، عدالت در سیستم ترفیع	P2, P4, P5, P7, P11, P15,P19, P20
	نظام جبران خدمات	بهبود سطح پرداختی‌ها، توجه به میانگین پرداختی‌ها در صنعت، توسعه دانش شغلی برای انجام وظایف، پوشش دغدغه‌های مادی نیروی انسانی	P1,P4,P5,P9,P14

P1,P2,P6,P8,P9,P10	نیازسنجی نیروی انسانی، برنامه‌های آموزشی منسجم، توجه به دغدغه‌های نیروی انسانی، تامین نیازهای شغلی نیروی انسانی، تامین نیازهای شخصی نیروی انسانی، گوش شنوا داشتن	درک کارکنان	
P1,P2,P8,P10,P11,P12,P14,P15,P18,P19	بهبود هوش و توانمندی هوشی نیروی انسانی، تقویت هوش اخلاقی نیروی انسانی	هوش (هیجانی و غیره)	
P1,P2,P3,P8,P12,P13,P16,P17,P19	کمک به یکدیگر، صمیمیت و همدلی بین کارکنان، حسن خلق و خوشرویی با همکاران و ارباب رجوع، افزایش روحیه مدیریت روابط در بین همکاران، افزایش توجه نسبت به درک همکاران	مهارت‌های اخلاق محور	مهارت‌های فردی و اخلاقی نیروی انسانی
P5, P3,P4, P1, P2, P6,P7,P9,P13,P16,P17,P18,P19,P20	تقویت ارتباطات کلامی و غیرکلامی درون سازمان و برون سازمانی، وجود قدرت بیان نیروی انسانی، خودمدیریتی نیروی انسانی، تعامل مثبت با همکاران	مهارت‌های ارتباطی	
P1, P2, P3,P6,P9,P10, P11,P12,P15,P17,P19, P20	بهبود تصمیم‌گیری اخلاقی، امکان توسعه متوازن نیروی انسانی، وقت و انرژی یکسان گذاشتن برای نیروی انسانی	سبک رهبری اخلاق محور	رهبری شایسته‌محور
P1,P2,P3,P5,P7,P8,P11,P12,P16,P17,P18, P19,P20	تقویت انگیزه نیروی انسانی، تقویت قدرت شناخت خود، تقویت هوش هیجانی (عاطفی)، تقویت قدرت تاب‌آوری، تقویت قدرت ایمان، تقویت قدرت توکل	رهبری مداخله‌ای	

**پیامدها.** پیامدها، نتایج نهایی اجرای اقدامات واکنشی هستند. هر جا انجام یا عدم انجام عمل معینی در پاسخ به مسئله‌ای برای حفظ یک موقعیت، از سوی فرد یا سازمان انتخاب شود، پیامدهایی پدید می‌آید. یک مقوله کلان در این بخش شناسایی شده که ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی و تقویت اخلاق حرفه‌ای است که شامل انگیزش نیروی انسانی و تلاش نیروی انسانی، می‌باشد. کدگذاری پیامدها در جدول ۶ آمده است.

با مشاهده جدول ۵ می‌توان دریافت که، راهبردها شامل ۳ مقوله کلان، اقدامات مدیریت منابع انسانی، مهارت‌های فردی و اخلاقی نیروی انسانی و رهبری شایسته‌محور و ۱۰ مقوله خرد، نظام برنامه‌ریزی و جذب نیروی انسانی، ترویج اخلاق حرفه‌ای در سازمان، نظام ترفیع و پاداش مناسب، نظام جبران خدمات، درک کارکنان؛ هوش هیجانی، مهارت‌های اخلاق محور، مهارت‌های ارتباطی؛ سبک رهبری اخلاق محور، رهبری مداخله‌ای، هستند.

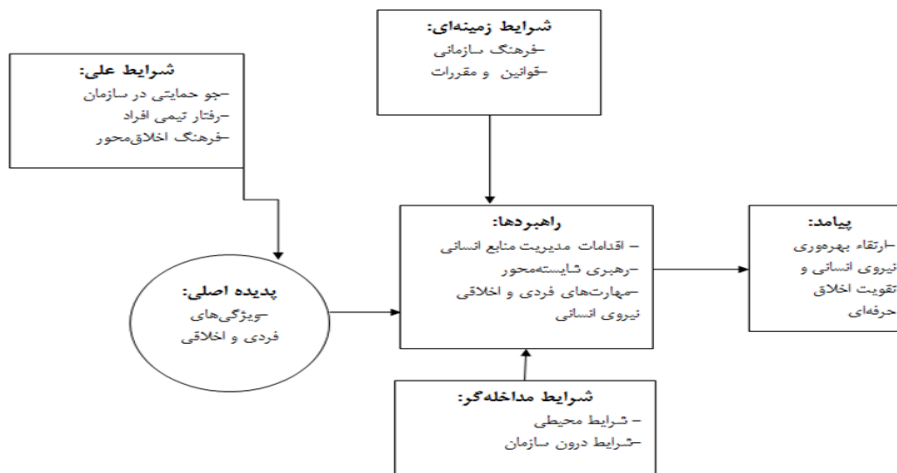
جدول ۶: کدگذاری بر اساس رویکرد استراوس و کوربین در مورد پیامدها

نمونه کدهای مصاحبه	کدهای باز	مقوله‌ها (کدهای محور ی)	مقوله کلان پیامد
P1, P2, P3,P7,P12,P13,P15, P16, P18, P19,P20	رعایت اخلاق فردی و حرفه‌ای، ترویج اخلاق‌مداری در سازمان و جامعه، استفاده مفید از تخصص و تجارب کاری، تعهد شغلی، علاقه به کار، مسئولیت‌پذیری، عدم تاخیر در ارائه خدمات، علاقمندی به یادگیری، اعتماد به نفس، روحیه و شور و شوق	انگیزش نیروی انسانی	ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی و تقویت اخلاق حرفه‌ای
P1,P2,P3,P4.P5,P6,P7,P8, P9, P10,P11,P12,P13,P14, P15,P16,P17, P18,P19,P20	ترویج اخلاقی، تلاش برای خدمت به جامعه، تلاش برای خدمت به هم نوع، تلاش برای سودمندی در جامعه، تلاش برای ارائه پیشنهاد، تلاش جهت رعایت نظم و انضباط، دستیابی به اهداف و چشم‌اندازهای شغلی، کیفیت و دقت در ارائه خدمات، تلاش در جهت انتقال تجربه، تلاش در جهت جلب رضایت ارباب رجوع	تلاش نیروی انسانی	

بر اساس جدول ۶، پیامد اصلی، ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی و تقویت اخلاق حرفه‌ای است که خود شامل دو مقوله انگیزش نیروی انسانی و تلاش نیروی انسانی، است. در نگاه ۱، مدل و الگوی طراحی شده بر اساس رویکرد داده‌بنیاد ارائه شده است.

تلاش نیروی انسانی، است. در نگاه ۱، مدل و الگوی طراحی شده بر اساس رویکرد داده‌بنیاد ارائه شده است.





### نگاره ۱: الگوی مفهومی پژوهش

**اعتبار (روایی) مصاحبه.** در پژوهش حاضر، برای ارزیابی سه معیار موقت بودن و اعتبار (باورپذیری)، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری در نظر گرفته شده است. برای دستیابی به هر یک از معیارهای یاد شده، اقدامات زیر صورت پذیرفته است:

اعتبار: پژوهشگران با کسب تأیید فرایند پژوهش توسط هشت متخصص، استفاده از دو کدگذار برای کدگذاری چند نمونه مصاحبه به منظور کسب اطمینان از یکسانی دیدگاه کدگذاران، مطرح کردن پرسش‌های عینی و قابل اندازه‌گیری مانند یادداشت کدها و یادآوری آن طی اجرای پژوهش در فرم‌های اکسل، میزان موقت بودن داده‌های پژوهش را به حد قابل قبولی افزایش داده‌اند.

انتقال‌پذیری: برای کسب اطمینان از انتقال‌پذیری یافته‌های پژوهش با سه متخصص منابع انسانی که در پژوهش مشارکت نداشتند، در خصوص یافته‌های پژوهش مشورت شده است.

به منظور ایجاد اطمینان‌پذیری، در همه مراحل کار، جزئیات پژوهش و یادداشت‌برداری‌ها ثبت و ضبط شده‌اند.

### بحث

در این قسمت از پژوهش به بررسی نتایج و همسویی آن‌ها با پژوهش‌های پیشین پرداخته می‌شود.

در پژوهشی (۱۹) محققان به دنبال شناسایی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی بوده‌اند که معیارهای همانند افزایش انگیزش نیروی کار، دادن اختیار و تفویض اختیار، کارهای چالشی، مشارکت و تأمین نیازهای مادی شناسایی شده که همگی در این پژوهش نیز مورد تأیید بوده و بنابراین همراستا با تحقیق حاضر بوده است. در تحقیق دیگری (۲۰) با عنوان «سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد اجتماعی شرکت‌ها و بهره‌وری نیروی انسانی»، محققین بهبود بهره‌وری نیروی انسانی را به افزایش تأمین محیط کاری مطلوب گره زدند و برای بهبود این عامل از معیارهای همانند افزایش عدالت سازمانی، ایجاد شادی در محیط کار،

روایی و پایایی داده‌های کیفی پایایی به سازگاری یافته‌های تحقیق اطلاق می‌شود. در بررسی پایایی مصاحبه، مرحله‌ای همچون موقعیت مصاحبه، نسخه‌برداری و تحلیل مد نظر قرار می‌گیرد. در رابطه با پایایی مصاحبه‌شونده به چگونگی هدایت سؤال‌ها توجه می‌شود. برای پایایی نسخه‌برداری نیز باید به پایایی درون موضوعی نسخه‌برداری‌ها هنگام تایپ متون توسط دو فرد توجه کرد. هنگام طبقه‌بندی مصاحبه‌ها نیز توجه به درصد‌های گزارش شده توسط دو فرد کدگذار، روشی برای تعیین پایایی تحلیل است.

محاسبه پایایی کدگذاران. برای محاسبه پایایی کدگذاران، چند مصاحبه از مصاحبه‌های انجام گرفته برای نمونه انتخاب شده و در فاصله زمانی کوتاه و مشخص، هر یک از آنها دوباره کدگذاری می‌شوند؛ سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر یک از مصاحبه‌ها با هم مقایسه می‌شوند. برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر، روش بازآزمایی به کار می‌رود. در هر مصاحبه، کدهایی که در دو فاصله زمانی مشابه یکدیگرند با عنوان «توافق» و کدهای نامشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند.

نتایج این کدگذاری‌ها در جدول ۷ درج شده است. همان‌طور که در جدول ۷ مشاهده می‌شود، تعداد کل کدهایی که محقق و همکار وی ثبت کرده‌اند برابر با ۱۶۵ کد بوده که در این میان تعداد کل توافق بین کدها برابر با ۶۵؛ تعداد کل عدم توافق‌ها در این دو زمان برابر ۴۸ و پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته ۷۸ درصد به دست آمد. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود.

جدول ۷: محاسبه پایایی بین کدگذاران

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافق‌ها	تعداد عدم توافق‌ها	پایایی بین کدگذاران
۱	P2	۸۶	۳۴	۲۶	۷۹٪
۲	P6	۷۹	۳۱	۲۲	۷۸٪
	کل	۱۶۵	۶۵	۴۸	۷۸٪

در پایان با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمانی زمینه را برای بهبود شایستگی نیروی انسانی از طریق ارتقای فرهنگ اخلاق محور، تسهیم دانش، دوره‌های آموزشی و توانمندسازی از طریق بهبود ترسیم مسیر شغلی و چشم‌اندازهای اخلاقی و سازمانی مهیا نماید. هر چه شایستگی نیروی انسانی بالاتر باشد کارکنان در انجام فعالیت‌ها و وظایف سازمانی به همکاران خود بیشتر کمک و رفتارهای اخلاقی و شهروندی از خود نشان می‌دهند که این موضوع می‌تواند زمینه را برای بهبود بهره‌وری نیروی انسانی از نظر اخلاقی و در نهایت سازمانی مهیا نماید.

همچنین به مدیران سازمان جهاد کشاورزی استان ایلام پیشنهاد داده می‌شود که بازخورد فعالیت‌ها و اقدامات نیروی انسانی را برای بهبود بهره‌وری با در نظر گرفتن اصول اخلاقی انجام دهند و با ارایه بازخورد مثبت، سعی داشته باشند با ایجاد اثر پیگمالیون سطح عملکردی و بهره‌وری را تقویت و بهبود ببخشند. زیرا با استفاده از این بازخورد، کارکنان بیشتر با نقاط ضعف و قوت آشنا می‌شوند و با تقویت عملکرد خود سعی می‌کنند عملکرد بالاتر را از خود نشان دهند. از سوی دیگر این اقدام مدیران می‌تواند باعث بهبود انگیزش‌های اخلاقی نیروی انسانی به دلیل ادراک مثبت از اهمیت شغل خود، شود.

به مدیران سازمان جهاد کشاورزی پیشنهاد داده می‌شود که برای بهبود بهره‌وری و اصول اخلاقی نیروی انسانی، با استفاده از پایگاه داده‌ای، ویژگی‌ها، توانمندی‌ها و نیازهای نیروی انسانی خود را ذخیره نمایند و با برگزاری دوره‌های آموزشی بخصوص در زمینه اخلاقی حرفه‌ای زمینه را برای بهبود بهره‌وری نیروی انسانی با تاکید بر اصول اخلاقی مهیا نمایند.

به مدیران سازمان جهاد کشاورزی پیشنهاد داده می‌شود که آزادی و استقلال کاری را برای انجام وظایف به کارکنان، بدهند. افزایش تفویض اختیار زمینه را برای بهبود مسئولیت‌پذیری، بهبود ارتباط کاری بین همکاران، ارتقای مدیریت ارتباط با مشتری و رضایت آن‌ها، توانمندی، انگیزش و تعهد نیروی انسانی برای انجام مسئولیت‌های واگذار شده، فراهم می‌کند که این موضوع می‌تواند بر بهره‌وری و ترویج اصول اخلاقی بسیار مؤثر باشد.

### نتیجه‌گیری

شناسایی عوامل مؤثر بر تقویت بهره‌وری نیروی انسانی با تاکید بر متغیرهای اخلاقی می‌تواند نقش مهمی در زمینه تقویت عملکرد سازمانی جهاد کشاورزی داشته باشد. به عبارتی سازمان جهاد کشاورزی با بهبود بهره‌وری نیروی انسانی خود در ابعاد اخلاقی می‌تواند با سرعت بالاتری به چشم‌اندازهای سازمانی خود دست یابد. در این تحقیق، محقق برای شناسایی الگو از رویکرد داده‌بنیاد استفاده نموده است. در این تحقیق پدیده اصلی در رویکرد داده‌بنیاد شامل ویژگی‌های فردی و اخلاقی با سه مؤلفه، تقویت روحیه توسعه‌طلبی، ظرفیت درونی افراد و ویژگی‌های اخلاقی است. دومین موضوع مشخص شده در رویکرد

بهبود توانمندی و شایستگی نیروی انسانی، افزایش تسهیم اطلاعات و در نهایت سبک مدیریتی نام بردند که در تحقیق حاضر نیز به این موضوعات پرداخته شده است. در پژوهشی (۲۱) به شناسایی عوامل مؤثر بر تقویت بهره‌وری پرداخته شده است. در این تحقیق عواملی شامل تأمین نیازهای نیروی انسانی، تیم کاری، سبک مدیریت محیط کاری منعطف، آزادی عمل و رضایت شغلی شناخته شده‌اند که در تحقیق حاضر نیز به آن‌ها پرداخته شده است. محققان دیگری (۲۲) نیز در تحقیقی سعی بر شناسایی عوامل مؤثر بر بهبود بهره‌وری نیروی انسانی داشته‌اند. در تحقیق آن‌ها اقدامات مدیریت منابع انسانی در قالب نظام جذب، ترفیع نیروی انسانی، توانمندسازی، نگهداشت عوامل مؤثر در زمینه بر بهبود بهره‌وری نیروی انسانی استخراج شده‌اند که با نتایج تحقیق حاضر همسو می‌باشند. در پژوهشی (۲۳) عوامل مؤثر بر بهبود بهره‌وری نیروی انسانی بررسی شده‌اند که بهداشت شغلی، بیمه کاری، حمایت از کارکنان در دعاوی، سبک کاری مدیران و امنیت شغلی از جمله موضوع‌های مؤثر در زمینه بهبود بهره‌وری بوده است که در تحقیق حاضر نیز به این موضوعات پرداخته شده است. در تحقیق دیگری (۲۴) به بررسی ویژگی‌های محیط شغلی در زمینه بهره‌وری نیروی انسانی پرداخته شده که نتایج به دست آمده، شرایط محیط کاری را عاملی مهم در تقویت و بهبود بهره‌وری نیروی انسانی بیان می‌نماید. این نتیجه نیز در پژوهش حاضر مورد تأیید واقع شده است. در تحقیقی (۲۵) به بررسی و شناسایی عوامل مؤثر بر تقویت بهره‌وری در سازمان پرداخته شده که دو دسته عوامل سازمانی و عوامل مدیریتی را زمینه ساز بهبود و تقویت بهره‌وری سازمانی بیان نموده‌اند. سبک رهبری مدیریت تضاد و تعارض در سازمان، مشارکت و تفویض اختیار، شناسایی نیازها و تأمین آن، تیم کاری و تقویت آن، سیستم ارزیابی عملکرد و بازخورد فعالیت‌ها جزء عوامل کلیدی مدیریتی مؤثر در زمینه بهبود بهره‌وری بوده‌است و عوامل سازمانی شامل ساختار سازمانی، جوسازمانی، کیفیت زندگی کاری، محیط کاری مطلوب، چشم‌انداز سازمانی، عدالت سازمانی و رویه‌های مشخص سازمانی از جمله معیارهای بودند که زمینه‌ساز بهبود بهره‌وری می‌باشند و از این رو نتایج این تحقیق با پژوهش حاضر همسو می‌باشد. در پژوهشی (۲۶) توجه به ویژگی‌های فردی به عنوان موضوعی بیان شده که می‌تواند نقش مهمی در توسعه و بهبود بهره‌وری نیروی انسانی داشته باشد که با این تحقیق همراستا است. با وجود محدودیت‌های ناشی از اپیدمی کرونا که دسترسی به مصاحبه‌شوندگان را سخت می‌کرد و محدودیت‌های زمانی برای انجام مصاحبه‌ها؛ در این پژوهش محققین به این نتایج دست پیدا کردند که ارتباط معنادار بین ارزشیابی عملکرد و بهبود نیروی انسانی و در مورد ارتباط با قابلیت‌های فردی و آموزش، آموزش و رضایت شغلی انگیزش با بهره‌وری نیروی انسانی وجود دارد. به عبارت دیگر، در این پژوهش محققین به این نکته تاکید داشتند که برنامه‌های توانمندسازی و آموزش و رضایت افراد در بهبود بهره‌وری نیروی انسانی بسیار اثرگذار می‌باشد.



5. Organization Resource	منابع سازمانی
6. Human Resource	منابع انسانی
7. Manager	مدیر
8. Leader	رهبر
9. Customer	مشتری
10. Ethics	اخلاق
11. Efficiency	کارایی
12. Effectiveness	اثربخشی
13. Ethics fundamental	اصول اخلاقی
14. Productivity indicators	شاخص‌های بهره‌وری
15. Human Resource Productivity	بهره‌وری نیروی انسانی

داده‌بنیاد توجه به شرایط علی است که شامل جو حمایتی سازمانی با زیرمولفه‌های حمایت مدیریتان و رهبران سازمانی و برنامه‌های حمایتی شایسته‌سالاری؛ فرهنگ اخلاق مدار با زیرمولفه‌های تقویت مسائل اخلاقی، وجود همکاری و تشریک مساعی در سازمان و آموزش اصول اخلاقی است. از سوی دیگر رفتار تیمی افراد شامل رفتار تیم مدیریت و رفتار کارکنان، است. در زمینه مولفه سوم که راهبردها می‌باشند، معیارهای اقدامات مدیریت منابع انسانی، مهارت‌های فردی و اخلاقی نیروی انسانی و رهبران شایسته‌محور شناسایی شده‌اند. اقدامات مدیریت منابع انسانی شامل برنامه‌ریزی و جذب نیروی انسانی، ترویج اخلاق حرفه‌ای در سازمان، نظام ترفیق و پاداش مناسب، نظام جبران خدمات و درک کارکنان است. از سوی دیگر مهارت‌های فردی و اخلاقی نیروی انسانی شامل هوش هیجانی، مهارت‌های اخلاق‌محور، مهارت‌های ارتباطی بوده و رهبری شایسته‌محور شامل سبک رهبری اخلاق‌محور و رهبری مداخله‌ای می‌باشد. شرایط زمینه‌ای موضوع چهارم بوده است که در برگیرنده فرهنگ سازمانی و قوانین و مقررات سازمانی است. فرهنگ سازمانی شامل فضای تعاملی در سازمان، توجه به ارزش‌های شایسته‌سالاری، توجه به اصول اخلاقی در سازمان بوده و قوانین و مقررات شامل وجود تشکلهای صنفی و وجود آئین‌نامه‌های منسجم می‌باشند. شرایط مداخله‌گر در این تحقیق عوامل برون سازمانی و عوامل درون سازمانی است. عوامل بیرونی سازمانی شامل شرایط اقتصادی و سیاسی و همچنین شرایط اجتماعی و فرهنگی بوده و عوامل درون سازمانی نیز شامل عوامل ساختاری و محیط کاری مناسب است. در نهایت پیامد موضوع آخری بوده که در این تحقیق شناسایی شده است که شامل ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی و تقویت اخلاق حرفه‌ای، می‌باشد. مقوله کلان پیامد تحت دو مقوله انگیزش نیروی انسانی و تلاش نیروی انسانی دسته‌بندی است. در نهایت می‌توان این طور بیان کرد که بهره‌وری سازمانی موضوعی است که نقش اصول اخلاقی در آن بسیار پررنگ بوده و می‌بایست با نگاه سیستمی به موضوع بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌ها، نگریست.

### ملاحظه‌های اخلاقی

در این پژوهش با معرفی منابع مورد استفاده، اصل اخلاقی امانتداری علمی رعایت و حق معنوی مؤلفین آثار منتشر شده محترم شمرده شده است. همچنین تمامی شرکت‌کنندگان در امر جمع‌آوری داده‌ها با رضایت کامل به پرسشنامه‌ها پاسخ داده‌اند و سایر اصول اخلاقی همچون رازداری نیز رعایت شده است.

### واژه نامه

1. Productivity	بهره‌وری
2. Management	مدیریت
3. Economics	اقتصاد
4. Productivity Improvement	بهبود بهره‌وری

### References

- Chadwick C, Li P. (2018). HR systems, HR departments, and perceived establishment labor productivity. *Human Resource Management*; 57(6): 1415–1428.
- Kuipers BS, Giurge LM. (2017). Does alignment matter? The performance implications of HR roles connected to organizational strategy. *The International Journal of Human Resource Management*; 28(22): 3179–3201.
- Jiang K, Lepak D P, Hu J, Baer J C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*; 55(6): 1264–1294.
- Subramony M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*; 48(5): 745–768.
- Wright P, McMahan G, Snell S, Gerhart B. (2001). Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: Services, roles, and contributions. *Human Resource Management*; 40(2): 111–123.
- Weiss D, Finn R. (2005). HR metrics that count: Aligning human capital management to business results. *Human Resource Planning*; 28: 33–38
- Kaufman B, Miller B. (2011). The firm's choice of HRM practices: Economics meets strategic human resource management. *Ilr Review*; 64(3): 526–557.
- Trullen J, Stirpe L, Bonache J, Valverde M. (2016). The HR department's contribution to line managers' effective implementation of HR practices. *Human Resource Management Journal*; 26(4): 449–470.
- Meijerink J G, Bondarouk T, Lepak D P. (2016). Employees as active consumers of HRM: Linking employees' HRM competences with their perceptions of HRM service value. *Human Resource Management*; 55(2): 219–240.
- Hogreve J, Iseke A, Derfuss K, Eller T. (2017). The service-profit chain: A metaanalytic test of a

19. Ho S H, Chan M C, Liu C C, Chen C Y, Lee W L, Lee D J, et al. (2014). Enhancing lutein productivity of an indigenous microalga *Scenedesmus obliquus* FSP-3 using light-related strategies. *Bioresource Technology*; 152: 275-282.
20. Ma Y, Tang H, Zhang Y. (2014). Factor intensity, product switching, and productivity: Evidence from Chinese exporters. *Journal of International Economics*; 92(2): 349-362.
21. Galí J, Van Rens T. (2021). The vanishing procyclicality of labour productivity. *The Economic Journal*; 131(633): 302-326.
22. Belay A M, Helo P, Takala J, Welo T. (2014). Considering BPR and CE for faster product delivery: a case study in manufacturing firms. *International Journal of Productivity and Quality Management*; 13(3): 349-375.
23. Yang D, Liu H, Shi J, Wang X, Zhang S, Zou H, Jiang Z. (2016). Enhancing 6-APA productivity and operational stability of penicillin G acylase via rapid surface capping on commercial resins. *Industrial & Engineering Chemistry Research*; 55(39): 10263-10270.
24. Yi W, Chan A P. (2017). Effects of heat stress on construction labor productivity in Hong Kong: a case study of rebar workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*; 14(9): 1055 .
25. Liu M, Ballard G, Ibbs W. (2011). Work flow variation and labor productivity: Case study. *Journal of Management in Engineering*; 27(4): 236-242.
26. Alikarami A, Arayseh M B, Vehedi M, Amin H C. (2020). Providing a comprehensive model for improving employee productivity indicators in Agricultural Jihad Organization of Ilam province. *Nexo Revista Científica*; 33(02): 213-222.
- comprehensive theoretical framework. *Journal of Marketing*; 81(3): 41-61.
11. Etemadi H, Sepasi S, Yashagh MR. (2016). Business ethics, social responsibility and corporate performance. *Ethics in Science and Technology*; 11 (3): 107-115. (In Persian).
12. Barouj Kiakla S, Bahrami, Mohammadi Aria and Saatchi, M. (2021). effectiveness of spiritual quotient training on organizational commitment as a professional ethics component and productivity in managers. *Ethics in Science and Technology*; 15 (4) : 39-47. (In Persian).
13. Saeedi M, Faqihi A, Seifi M and Nateghi F. (2021). Identifying the dimensions and components of professional ethics in organization. *Ethics in Science and Technology*; 15 (4) :131-137. (In Persian).
14. Mousavi M. (2018). Designing and explaining the ethical model of organizational citizenship behavior. *Ethics in Science and Technology*; 1: 163-154. (In Persian).
15. Masukujjaman M, Siwar C, Mahmud MR, Alam SS. (2016). Bankers' perception on green banking an empirical study on Islamic banks in Bangladesh. Malaysia/Selangor: The National University of Malaysia. Pp. 295-310.
16. SanePoor M. (2013). Ethical principles in the global media. *Interdisciplinary Studies in Media and Culture*; 3(2): 77-102. (In Persian).
17. Amofa AK, Okronipa GA, Boateng K. (2016). Leadership styles and organisational productivity: a case study of Ghana cement limited. *European Journal of Business and Management*; 8 (2):131-143.
18. Mahdavian N, Rasooli S A, Nasehi S. (2015). Investigating the status of manpower retention system in agricultural jihad organizations in the west of the country. [MA Thesis]. Iran: Semnan University. (In Persian).