

Designing a suitable model for measuring organizational productivity

Rasoul Ghorbanian¹, Leila Khosravi²

Abstract

The main goal of this research is to design a productivity measurement model in the province's dairy industries, which has been qualitatively implemented using an approach based on database theorizing. Semi-structured interviews were used to collect information, and data analysis was done using the Strauss and Corbin method and the paradigm model. Sampling was done theoretically and with the benefit of targeted (judgmental) techniques and in the form of a snowball based on the interview of experts who had more than 15 years of experience and had a master's degree or higher, or in productivity in the scientific and research field. , had experience and expertise in this research, 18 people were considered as participants. The research data was collected by interview method and continued until reaching the theoretical saturation of the interview with the research sample. The results of the analysis of the data obtained from the interviews during the process of open, central, and selective coding led to the creation of a data foundation theory in the field of dairy industry productivity measurement. became. The model designed in this research includes effective dimensions and components, causal, background, mediating conditions, and constituent elements that show the central phenomenon, consequences, and strategies for the implementation of the general policy.

Keywords: Dairy industry pattern; grand theory; productivity measurement.

¹. Master of Management, Tabriz, Iran rasulghorbanian54@gmail.com

². PhD student in Sports Management, Faculty of Physical Education, Tabriz University, Tabriz, Iran khosravi.l@tabrizu.ac.ir

طراحی الگوی مناسب اندازه‌گیری بهره‌وری سازمانی در صنایع لبنیاتی کاله استان آذربایجان شرقی

رسول قربانیان^۱، لیلا خسروی^۲

چکیده

هدف اصلی این پژوهش، طراحی الگوی اندازه‌گیری بهره‌وری در صنایع لبنیاتی استان است که با استفاده از رویکرد مبتنی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد به صورت کیفی اجرا شده است. برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد و تجزیه و تحلیل اطلاعات به روش استراوس و کوربین و مدل پارادایمی انجام گرفت. نمونه‌گیری به روش نظری و با بهره‌مندی از تکنیک‌های هدفمند (قضائتی) و به صورت گلوله برفی بود که بر مبنای آن مصاحبه متخصصانی که دارای سابقه بیش از ۱۵ سال داشته و دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر بوده و یا در بهره‌وری در حوزه علمی و پژوهشی، تجربه و تخصص داشتند در این تحقیق، ۱۸ نفر به عنوان مشارکت‌کننده در نظر گرفته شدند. داده‌های تحقیق به روش مصاحبه‌ای جمع‌آوری شد و تا دستیابی به اشباع نظری مصاحبه با نمونه تحقیق ادامه یافت. نتایج تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها طی فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی، به ایجاد نظریه داده‌بنیاد در حوزه اندازه‌گیری بهره‌وری صنایع لبنیاتی منجر شد. مدل طراحی شده در این پژوهش شامل ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر، شرایط علی، زمینه‌ای، واسطه‌ای، عناصر تشکیل‌دهنده است که پدیده محوری، پیامدها و راهبردهای اجرای خط‌مشی عمومی را نشان می‌دهد.

واژه‌های کلیدی: الگو صنایع لبنیاتی؛ گزندتئوری؛ اندازه‌گیری بهره‌وری.

۱. کارشناس ارشد مدیریت، نویسنده مسئول rasulgorbanian54@gmail.com

۲. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

khosravi.l@tabrizu.ac.ir

مقدمه

امروزه بهره‌وری فراتر از یک معیار، به عنوان یک فرهنگ و نگرش به کار و زندگی مطرح شده و بهبود آن منشا اصلی توسعه اقتصادی است. ضمن آنکه یکی از متداول‌ترین شاخص‌هایی که از طریق آن می‌توان به قدرت یک فعالیت صنعتی برای دستیابی به مزیت‌های نسبی در بین صنایع مختلف پی برد، بهره‌وری و ارتقای آن می‌باشد (مولایی، ۲۰۰۴). بهره‌وری به عنوان یکی از شاخص‌های عملکرد مدیریتی از نشانه‌های موفقیت یک سازمان به حساب می‌آید. میزان بهره‌وری متاثر از عوامل متعددی می‌باشد که ساختار مدیریتی در این رابطه نقش اساسی را دارا هستند (کد خدایی، ۱۹۹۶، به نقل از مقدم، ۲۰۱۵). در دنیای پرقابته امروز، منابع انسانی مولد مهم‌ترین سرمایه سازمان تلقی می‌گردد که می‌تواند موجبات تغییر و تحول در سایر عوامل سازمانی و نتایج اساسی را فراهم آورد. اگر تا دهه‌های گذشته معیار برتری یک کشور حجم نیروی انسانی، سلاح‌های مدرن، ارتش نیرومند، سرزمین وسیع یا منابع زیرزمینی گسترده و حق و تو در مجامع بین‌المللی بود، از این پس قدرت یک کشور به کیفیت نیروی انسانی و سطح بهره‌وری آن بستگی دارد (اندرسون، لاویر و شولور^۱، ۲۰۰۰). بهره‌وری نیروی انسانی عبارت است از نرخ ستاده واقعی (ساعات کار) ارائه شده توسط کارکنان سازمان (جلی و گوفین^۲، ۲۰۰۱). بهره‌وری سازمانی، برآیند عواملی مانند ساختار سازمان، دانش، منابع غیر انسانی، موقعیت استراتژیک و فرآیند انسانی می‌باشد (طبری و محمدی، ۲۰۰۸)

از آنجا که امروزه بهره‌وری و کارایی ارزشمندترین جایگاه را در نزد مدیران دارد، همه در جست و جوی کارایی بیشتر و اثربخشی بیشتر هستند و تلاش‌های آنان نیز در همین راستا شکل می‌گیرد تا ثبات سازمان را در دنیای پرقابته امروزه تضمین کنند (اسدی، ۲۰۰۱، ص ۴۰). بهره‌وری همواره سعی دارد آنچه را در حال حاضر موجود است بهبود بخشد. در واقع بر این عقیده استوار است که انسان می‌تواند کارها را هر

¹. Anderson, Lawrie & Shulver

². Jelly & Goffin

روز بهتر از روز پیش انجام دهد. علاوه بر آن بهره‌وری مستلزم آن است که به طور پیوسته تلاش‌هایی در جهت انطباق فعالیت‌های اقتصادی با شرایطی که به طور دائم در حال تغییرات است؛ صورت پذیرد. در حقیقت بهره‌وری ایمان راسخ به پیشرفت انسانها است (سیدی عامری، ۱۹۹۹، ص ۱۴۴). اندازه‌گیری بهره‌وری زمانی موثر بوده و به بهبود سازمان کمک می‌کند که براساس یک سیستم صحیح و اصولی انجام گیرد. (سایت نشر علم^۱). اندازه‌گیری بهره‌وری به مفهوم اندازه‌گیری سطح، روند و نرخ رشد شاخص‌های بهره‌وری می‌باشد. اندازه‌گیری بهره‌وری یکی از اساسی‌ترین فعالیت‌هایی است که در سطوح مختلف می‌تواند راهگشای مدیریت در تصمیم‌گیری باشد. (فرشاد مقیمی و غلامرضا جلالی، ۲۰۰۷).

به طور کلی می‌توان بهره‌وری را به دو مؤلفه تجزیه کرد؛ بر اساس تعاریف استانداردهای مدیریت کیفیت تعاریف برگرفته از (ایزو ۹۰۰۰^۲) اثربخشی: میزانی که فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده تحقق یافته و نتایج برنامه‌ریزی شده به دست آمده‌است. (کار درست کردن). کارایی: رابطه بین نتیجه بدست آمده و منابع استفاده شده. (درست کار کردن). کارایی نشان می‌دهد که یک سازمان تا چه میزان از نهاده‌ها به‌طور بهینه در جهت تولید ستاده‌ها استفاده کرده‌است و عبارتی نشان‌دهنده «صحیح انجام دادن کار» است. به این معنی که از حداقل نهاده‌ها حداکثر محصول برداشت شود. بهره‌وری ترکیبی از کارایی و اثربخشی می‌باشد. به عبارت دیگر عملکرد سازمان در صورتی بهره‌ور خواهد بود که کارا و اثربخش باشد و هر کدام به تنهایی نشان دهنده افزایش بهره‌وری نیست. پس در مقوله بهره‌وری اولاً کاری که انجام می‌شود باید کار درست و مفیدی باشد ثانیاً این کار به بهترین نحو انجام پذیرد و در راستای اهداف باشد. اندازه‌گیری بهره‌وری یکی از اساسی‌ترین فعالیت‌هایی است که در سطوح مختلف می‌تواند راهگشای مدیریت در تصمیم‌گیری باشد. جهت محاسبه بهره‌وری در سطح بنگاه‌ها تاکنون عموماً از شاخص‌های بهره‌وری جزئی (بهره‌وری

¹ . nashreilm.com

² . ISO9000:2005

نیروی انسانی و بهره‌وری سرمایه) و شاخص بهره‌وری کل استفاده می‌گردیده است (فرشاد مقیمی و غلامرضا جلالی، ۲۰۰۷).

فعال و همکاران (۲۰۱۶) مقاله‌ای با عنوان رابطه اعتماد سازمانی و مؤلفه‌های آن با بهره‌وری نیروی انسانی در ادارات ورزش و جوانان استان اردبیل انجام دادند. در این تحقیق مشخص گردید که شاخص‌های شایستگی، قابلیت اتکا، صداقت و تعهد سازمانی از اعتماد سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه مثبت و معنی داری دارند. نوروزی و عبدالله زاده (۲۰۱۵)، بیان کردند بین متغیرهای خستگی عاطفی، احساس عدم کفایت، مسخ شخصیت با بهره‌وری رابطه معکوس و معناداری وجود دارد، همچنین نتایج رگرسیونی بیانگر آن است که از بین ابعاد متغیر مستقل، بعد احساس عدم کفایت قوی‌ترین تبیین‌کننده بهره‌وری فردی می‌باشد و متغیر فرسودگی شغلی توانسته است ۰/۴۵ درصد از تغییرات متغیر وابسته را تبیین نمایند.

در پژوهش زند کریمی، یزدی و بنی جمال (۲۰۱۲) با عنوان رابطه بین خود انضباطی و سطوح آن با بهره‌وری منابع انسانی در صنعت خودروسازی نتایج نشان داد که همبستگی معناداری بین خود انضباطی و بهره‌وری وجود دارد. همچنین همبستگی بین مولفه‌های خود انضباطی و بهره‌وری نیز معنادار بودند. نتایج رگرسیون گام به گام نشان داد که بعد از هفت گام متغیر خود انضباطی و سطوح آن اثر پیش‌بینی‌کنندگی بالایی بر بهره‌وری دارند و می‌توان در سازمان‌ها، به آنها به عنوان یکی از عوامل مهم در تبیین تغییرات بهره‌وری توجه کرد.

هدایتی و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهش خود به بررسی رابطه عدالت سازمانی و بهره‌وری کارکنان بیمارستان‌های شهرستان زابل در سال ۲۰۱۰ پرداختند که نتایج نشان داد: بین عدالت سازمانی با بهره‌وری رابطه معناداری وجود داشته و از ابعاد عدالت، عدالت تعاملی با بهره‌وری رابطه معناداری داشت. مدیران می‌توانند با ایجاد جوی عادلانه موجب افزایش بهره‌وری کارکنان و کل بیمارستان شوند.

در پژوهشی که مهرابیان، نصیری پور، فرمانبر و کشاورز محمدیان (۲۰۱۱) با عنوان تعیین عوامل ارتقا بهره‌وری نیروی انسانی از دیدگاه اعضای هیأت علمی و غیر

هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی گیلان انجام دادند نتایج نشان داد که از دیدگاه اعضای هیات علمی فرهنگ سازمانی با ۱۸ متغیر، شرایط محیطی با ۹ متغیر، عوامل انگیزشی با ۷ متغیر، شفاف سازی خدمات با ۵ متغیر، توانمندسازی کارکنان با ۴ متغیر، شیوه رهبری با ۱ متغیر به ترتیب مهمترین عوامل موثر بر بهره‌وری بودند. همچنین از دیدگاه اعضای هیات علمی دانشگاه شرایط محیطی با ۳ متغیر، توانمندسازی کارکنان با ۳ متغیر، شیوه رهبری با ۲ متغیر و حمایت سازمانی با ۱ متغیر تغییرات بهره‌وری نیروی انسانی را تبیین نمودند.

واعظی، مایل افشار و معمارپور (۲۰۱۱) در مطالعه ای با عنوان نگرش کارکنان نسبت به رفتار شهروندی سازمانی و ارتباط آن با بهره‌وری کارکنان در بیمارستان‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی شهر تهران نتایج را اینگونه گزارش دادند که بین رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. بدین معنا که وجود رفتار شهروندی سازمانی بر میزان بهره‌وری کارکنان تاثیر دارد.

در پژوهش دیگری که توسط کامران نژاد و همکاران (۲۰۱۱) با عنوان راهکارهای عملی جذب و نگه‌داشت نیروی انسانی در راستای افزایش بهره‌وری سازمانی انجام گرفت، نتایج نشان داد که محرک‌های انگیزشی از دیرباز به عنوان عوامل مؤثر در افزایش کارایی منابع انسانی مطرح بوده و تلاش برای وادار کردن نیروی انسانی به منظور سعی و کوشش بیشتر در هر عصری، مورد توجه قرار گرفته است. صاحب نظران در صحبت از فنون ویژه انگیزه عواملی از قبیل حقوق و دستمزد، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، کسب و شیوه مدیریت و سرپرستی، کیفیت زندگی کاری و شرایط محیط کار، غنی سازی شغل، مزایای جنبی رفاه و آسایش و آموزش را از جمله عوامل مؤثر در انگیزه انسان‌ها قلمداد کرده‌اند. همچنین باید اقدامات مؤثر در نگهداری و پویایی نیروی انسانی که نهایتاً به بهسازی آن منجر می‌شود، صورت گیرد و مدیریت برای پرورش توانایی‌ها، ایجاد انگیزش، افزایش روحیه و تعهد به اهداف، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم

گیری‌ها و همچنین مشکل گشایی افراد و سالم سازی جو سازمان، وقت کافی اختصاص دهد تا توانایی و اثربخشی منابع توسعه یابد.

احمدی، ضیایی و شیخی (۲۰۱۱) در بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی در سطح سازمان‌های دولتی استان کردستان نتایج را این گونه گزارش دادند؛ نتایج آزمون فرضیات بیانگر آن بود که بین سه بعد از ابعاد متغیر عدالت سازمانی (عدالت رویه ای، عدالت توزیعی و عدالت اطلاعاتی) و میزان بهره‌وری نیروی انسانی در سطح سازمان‌های دولتی استان کردستان رابطه معنادار و مستقیمی وجود دارد. همچنین نتیجه تحلیل رگرسیونی بیانگر آن بود که سه بعد از ابعاد چهارگانه عدالت سازمانی به طور خالص ۰/۵۴ درصد از واریانس بهره‌وری نیروی انسانی در معادله را تبیین می‌کنند و متغیر عدالت رویه ای تعیین‌کننده‌ترین عامل تأثیر گذار بر بهره‌وری نیروی انسانی در جامعه مورد مطالعه است، این عامل به میزان ۰/۴۷ درصد از تغییرات متغیر وابسته را مورد تبیین قرار می‌دهد.

مالل الیفاس و همکاران^۱ (۲۰۱۷) مقاله ای با هدف بررسی تأثیر عملکرد ارزیابی عملکرد بر بهره‌وری کارکنان انجام دادند. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که ابزارهای ارزیابی عملکرد مانند شناسایی و بازخورد برای عملکرد کارکنان حیاتی است و در واقع بر بهره‌وری کارکنان در سازمان تأثیر می‌گذارد. با این حال، تعجب آور است که آموزش و توسعه و ارتقاء تأثیر معنی داری بر بهره‌وری کارکنان نداشت. این مطالعه توصیه می‌کند که برای بهبود بهره‌وری کارکنان، آموزش و ارتقاء باید بر افزایش تعهد کارکنان تمرکز کند و باید بر اساس عملکرد باشد. علاوه بر این، افزایش رضایت کارکنان از طریق شناخت باید به عنوان یک ابزار برای حفظ کارکنان صالح و غربالگری کمتر مورد استفاده قرار گیرد.

در پژوهش هانیچ^۲ (۲۰۱۲) در بررسی عوامل اثرگذار بر بهره‌وری کارکنان دولتی نتایج نشان داد که انگیزش، آموزش، مشارکت در تصمیمات، مهارت و شناخت شغل از عوامل اثرگذار بر بهره‌وری بودند که بین هر کدام از عوامل ذکر شده و

^۱. Mollé Eliphás et al

^۲. Haenish

بهره‌وری رابطه مثبت و معناداری مشاهده شد. اما در بین این عوامل مهارت کارکنان از دیگر عوامل اثر بیشتری بر بهره‌وری را نشان داد.

مالمیر، خلیل و دامریش^۱ (۲۰۱۲) در پژوهش خود با عنوان طبقه بندی عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی با استفاده از روش ای اچ پی و تاپ سیس نتایج را این چنین بیان داشتند که خود گردانی و آزادی (مشارکت در تصمیم گیری) آنان در کار اثر مثبت معناداری بر بهره‌وری دارد. همچنین ارتباطات کم و نظارت و مدیریت ضعیف موجب شده بود که بهره‌وری پایین بیاید که این عوامل نیز اثرات معنادار اما منفی بر بهره‌وری داشتند که نشان از وجود و اثرگذاری عوامل مذکور بر بهره‌وری دارد.

از طرفی امروزه صنایع لبنی یکی از موارد مهم رقابتی در اقتصاد داخلی کشور می‌باشد و نیاز آن احساس می‌شود که مطالعات کیفی از بطن آن انجام شود. برند کاله باهدف بهبود و ارتقای سطح سبد غذایی مردم ایران در سال ۱۳۷۰ تأسیس شد. نتیجه فعالیت‌های انجام شده در این مجموعه طی سال‌های گذشته که همگی در راستای ارتقای سبد غذایی هم‌وطنان و سرافرازی ایران اسلامی است، این برند را در جایگاه ۱۴۸ام صنایع غذایی در جهان (به گزارش یورو مانیتور)، برند محبوب و برتر و ۷ سال تنها صادرکننده نمونه در فرآورده‌های لبنی در ایران قرار داده است. (سایت کاله^۲)

تحقیقات اولیه نشان داده است که حتی در کشور ایالات متحده حدود ۸۰ درصد از شاخص‌هایی که شرکت‌ها به عنوان شاخص‌های بهره‌وری استفاده می‌کنند. در واقع غیراستاندارد بوده و مربوط به یکی از شاخص‌های فوق نمی‌باشد.^۳

شاخص‌های بهره‌وری نوعی شاخص آماری هستند. همانطور که درباره همه شاخص‌های آماری این مسأله صدق می‌کند می‌توان از آنها سوءاستفاده کرد و اطلاعات و حقایق را پوشاند در مورد استفاده از شاخص‌های بهره‌وری نیز چنین است. اگر به تنهایی استفاده شدند می‌توانند بسیار گمراه کننده باشند و منجر به اشتباهات پرهزینه گردند و ممکن است مدیریت را برای بهبود به اشتباه بیاندازند. مدیران باید

^۱. Malmir, Khalil & Damirchi

^۲. <http://www.kalleh.com/fa/about>

^۳. comprehensive total productivity (CTP)

در مورد بهره‌وری در کوتاه مدت بلند مدت تصمیم‌گیری نمایند تا با مشکلات ناشی از عدم رشد بهره‌وری مواجه نشوند.

با توجه به این که تمامی مطالعات در مورد اندازه‌گیری بهره‌وری سازمانی در صنایع لبنیاتی به صورت کمی انجام شده است و مطالعه‌ی کیفی در این مورد در دسترس نیست و با توجه به توضیحات داده شده در مورد تحقیقات داده بنیاد و نگاه جامع و مزیت‌های بیشماری که این نوع مطالعات دارند، محقق در پی آن است که از این طریق الگویی مناسب برای اندازه‌گیری بهره‌وری سازمانی در صنایع لبنیاتی کاله استان آذربایجان شرقی را طراحی نماید. بنابراین در مقاله حاضر سعی بر آن است که از منظر دیگری و به صورت کیفی بهره‌وری مورد اندازه‌گیری قرار گیرد و در نهایت از این طریق الگویی مناسب برای اندازه‌گیری بهره‌وری سازمانی در صنایع لبنیاتی کاله استان آذربایجان شرقی طراحی و تبیین شده و سپس اعتبارسنجی انجام شود.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر فلسفه پژوهش، پژوهش کیفی با رویکرد استقرائی بوده و از نظر جهت‌گیری، چون به دنبال شناسایی و تبیین ابعاد ارزیابی عملکرد کارکنان می‌باشد، پژوهشی بنیادی محسوب می‌شود. از آنجا که درک عمیقی از موضوع وجود ندارد، به لحاظ ماهیت پژوهشی اکتشافی است.

از آنجا که پژوهش حاضر بر شکل‌دهی چارچوب مفهومی یا تدوین تئوری و نیاز به آشکار سازی دانش ضمنی خبرگان در این حوزه دارد، از استراتژی «نظریه داده بنیاد» بهره می‌برد. همچنین برای جمع‌آوری داده‌ها از نوعی نمونه‌گیری هدفمند استفاده می‌کند و خبرگان و مصاحبه شونده، منابع تحقیق می‌باشند. برای شناسایی آسیب‌های ارزیابی عملکرد کارکنان پس از تدوین شاخص و خرده شاخص‌هایی که از مطالعات تئوریک و تجارب جهانی به دست آمده ابتدا توسط خبرگان اعتبارسنجی خواهد شد سپس تحلیل خواهد شد و سپس از طریق تشکیل گروه کانونی یافته‌های تحلیل محتوا با مولفه‌های گروه کانونی تلفیق داده خواهد شد. روش گروه کانونی

همانطور که اشاره شد گروه کانونی یک روش تحقیق کیفی است که به وسیله پژوهشگر می‌تواند نظر مشترک افراد را نسبت به یک پدیده مورد بررسی نمایان کند. از طریق این روش مصاحبه کیفی با تعدادی افراد که کاملاً دست چپین شده‌اند و نسبت به موضوع مورد بررسی با تعامل با یکدیگر نظر می‌دهند انجام شود در این روش از یک نمونه غیر احتمالی از جامعه مورد مطالعه برای مصاحبه گروهی انتخاب می‌شود در انتخاب این نمونه سعی می‌شود که افراد کاملاً همگن باشند و یا این که از نظر برخی ویژگی‌ها یکسان باشند، انجام مصاحبه را آسان تر می‌کند (بازرگان، ۲۰۱۶، ۷۵) و برای طراحی مدل ارزیابی مناسب عملکرد کارکنان: روش تحلیل مطالعات. روش نظریه داده بنیاد، شیوه‌هایی از پژوهش کیفی است که در آن با استفاده از دسته‌ای از داده‌ها، نظریه‌ای تکوین می‌یابد. ایده اصلی این راهبرد آن است که نظریه پردازی از داده‌های در دسترس ناشی نمی‌شود بلکه بر اساس داده‌های حاصل از مشارکت کنندگان که فرآیند مورد پژوهش را تجربه کرده‌اند، ایجاد یا مفهوم سازی می‌شود (استراوس کوربین، ۱۹۹۸).

سه عنصر مفاهیم، مقوله‌ها و قضیه‌ها ارکان اصلی این استراتژی هستند. در پی جمع آوری و تحلیل داده‌ها، مفاهیم و از کنار هم قرار گرفتن چند مفهوم، مقوله شکل گرفته و در نهایت با بیان روابط تعمیم یافته بین یک مقوله و مفاهیم آن و بین مقوله‌های معین و سپس طبقه بندی روابط این عناصر در بستر و فرآیند آن پدیده، مدل مفهومی تبیین کننده پدیده آشکار می‌شود (دانایی فرد، ۳۶، ۹۱، ۶۴؛ دانایی فرد، الوانی، آذر ۹۱۵، ۹۱۳۱).

پژوهش حاضر از نوع کیفی و با استفاده از نظریه داده بنیاد انجام شده است در روش نظریه پردازی داده بنیاد، مصاحبه یکی از مهم‌ترین و مناسب‌ترین ابزار جمع آوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز به شمار می‌رود اساس کار جمع آوری داده‌ها در این پژوهش با روش نمونه گیری غیر احتمالی و انجام مصاحبه نیمه ساختارمند به شیوه قضاوتی با جمعی از خبرگان کارشناسان آگاه به موضوع پژوهش و منابع انسانی انجام شد. بنابراین جامعه آماری تحقیق شامل ۱۸ نفر از خبرگان و متخصصان رشته مدیریت

با مدرک دکتری می‌باشد و نمونه تحقیق به صورت کل شمار انتخاب خواهد شد و هر ۱۸ نفر نمونه ما می‌باشد.

نمونه‌گیری و جامعه آماری، نظریه پردازی داده بنیاد در نمونه برداری هدفمند افراد، برای مصاحبه یا مشاهده از نگرشی منحصر به فرد حمایت میکند که آنرا از دیگر رهیافت‌های کمی کیفی به جمع آوری داده‌ها متمایز می‌سازد. از سویی برخلاف نمونه برداری انجام شده در بررسی‌های کمی، نمونه برداری نظری نمی‌تواند قبل از شروع مطالعه و نظریه داده بنیاد، برنامه‌ریزی شود و تصمیمات خاص نمونه برداری در خلل فرایند پژوهش شکل می‌گیرند (استراوس کوربین، ۱۹۹۹)

نمونه‌گیری نظری نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که پژوهشگر سعی می‌کند با بهره‌گیری از نظرات و دانش آگاهترین افراد درباره موضوع پژوهش به واکاوی و موشکافی رویداد و پدیده مورد نظر پردازد. به عبارت دیگر نوع نمونه‌گیری، تصادفی نیست بلکه عمدی قضاوتی است (بازرگان، ۱۹۹۹). نمونه‌گیری در این پژوهش نمونه‌گیری نظری است. در پژوهش حاضر ۱۴ نفر منبع (مصاحبه شونده) مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرند در حقیقت منابع تحقیق را صاحب‌نظران و اساتید دانشگاه‌ها در رشته مدیریت و برگزیدگان که بعضا دارای مقالات و سخنرانی‌های مرتبط با موضوع ارزیابی عملکرد بوده‌اند، تشکیل می‌دهد. همچنین در زمان انجام مصاحبه‌ها نیز سعی خواهد شد با استفاده از نظر مصاحبه شونده‌گان، افراد دیگری به لیست مصاحبه‌ها اضافه گردند تا بر غنای کار افزوده شود.

مطابق با نظر صاحبان نظریه داده بنیاد، نمونه‌گیری نظری {هیچ داده‌ی بیشتری یافت نمیشود که پژوهشگر به وسیله آن بتواند ویژگیهای مقوله را رشد دهد و از لحاظ تجربی اطمینان حاصل میکند که مقوله‌ها به کفایت رسیده‌اند تا زمانی که مقوله‌ها به کفایت نظری برسند ادامه یافت (گلنزر و استراوس، ۱۹۶۷).

یافته‌ها

نمونه‌های پژوهش، مدیران سابق و فعلی شرکت کاله، اساتید، مدیریت دولتی و بازرگانی و همچنین کارشناسان متخصص در این زمینه می‌باشند. از آنجایی که این افراد با تخصص‌ها و پست‌های متعددی گرد آمده‌اند لذا جامعه مناسبی برای انتخاب تشخیص داده شد. برای درک بهتر بهره‌وری در شرکت کاله، ترجیحاً نمونه‌ها از گروهی انتخاب شدند که در یک سطح مشابه قرار داشته باشند، یعنی، افراد علمی، با تجربه و کارشناس در حوزه بهره‌وری. تاکید بر تجربه کاری از آن جهت بوده است که نظر فرد از روی شناخت محیط بیان شده و داده‌ها قابل اعتماد باشد. به دلیل بالا بودن میزان مردان شاغل در این حوزه نسبت به زنان، سعی بر این شده تا در تعداد مصاحبه‌ها نیز این حد رعایت گردد.

در این مطالعه تعداد ۱۸ نفر (به مرور) انتخاب شده‌اند. در واقع از مصاحبه پانزدهم به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده گردید اما برای اطمینان تا مصاحبه ۱۸ ادامه یافت و از مصاحبه ۱۸ به بعد داده‌ها کاملاً تکراری بوده و به اشباع رسیده بود. جمع‌آوری اطلاعات از شهریور ۲۰۱۹ آغاز گردید. مصاحبه با طرح سؤال "وضعیت کنونی بهره‌وری در شرکت کاله را چگونه می‌بینید؟" آغاز می‌شد (مصاحبه باز) و باقی پرسش‌ها براساس پاسخ‌های مصاحبه‌شونده طرح می‌گردید. مدت زمان هر مصاحبه از ۴۵ دقیقه تا ۲ ساعت بوده (بسته به نظر فرد) و در بعضی موارد در دو جلسه انجام شد. تمامی مصاحبه‌ها ضبط شده و برای استخراج نکات کلیدی چندین بار مورد بررسی قرار گرفتند. در جدول ۱، تعداد شرکت کنندگان بر حسب جنسیت و تخصص (آنان) ارائه شده است.

جدول ۱: تعداد مصاحبه شوندگان به تفکیک جنس و تخصص

کد	تخصص	مرد	زن
الف	دکترای تخصصی مدیریت بازرگانی	✓	
ب	دکترای تخصصی مدیریت بازرگانی	✓	
پ	دکترای تخصصی مدیریت بازرگانی	✓	
ت	دکترای تخصصی مدیریت بازرگانی	✓	
ث	دکترای تخصصی مدیریت بازرگانی		✓
ج	دکترای تخصصی مدیریت بازرگانی	✓	
چ	دکترای تخصصی مدیریت دولتی	✓	
ح	دکترای تخصصی مدیریت دولتی	✓	
خ	دکترای تخصصی مدیریت دولتی	✓	
د	دکترای تخصصی مدیریت دولتی		✓
ذ	دکترای تخصصی مدیریت دولتی	✓	
ر	کارشناس مدیریت و بهره‌وری	✓	
ز	کارشناس مدیریت و بهره‌وری	✓	
س	کارشناس شرکت کاله	✓	
ش	کارشناس شرکت کاله	✓	
ص	کارشناس شرکت کاله	✓	
ض	معاون شرکت کاله	✓	
ط	معاون شرکت کاله	✓	

رویه‌های عمده استراتژی مفهوم‌سازی بنیادی عبارتند از:

- کد گذاری باز
- کد گذاری محوری.
- کد گذاری انتخابی (مرحله نظریه پردازی)

جدول ۲، کدهای اولیه استخراجی از مصاحبه‌ها را نشان می‌دهد. همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود تلاش بر این بوده تا نکات کلیدی و مواردی را که مصاحبه شوندگان تکیه بیشتری داشتند از مصاحبه انجام شده استخراج گردد.

جدول ۲: کدهای اولیه استخراجی از مصاحبه‌ها

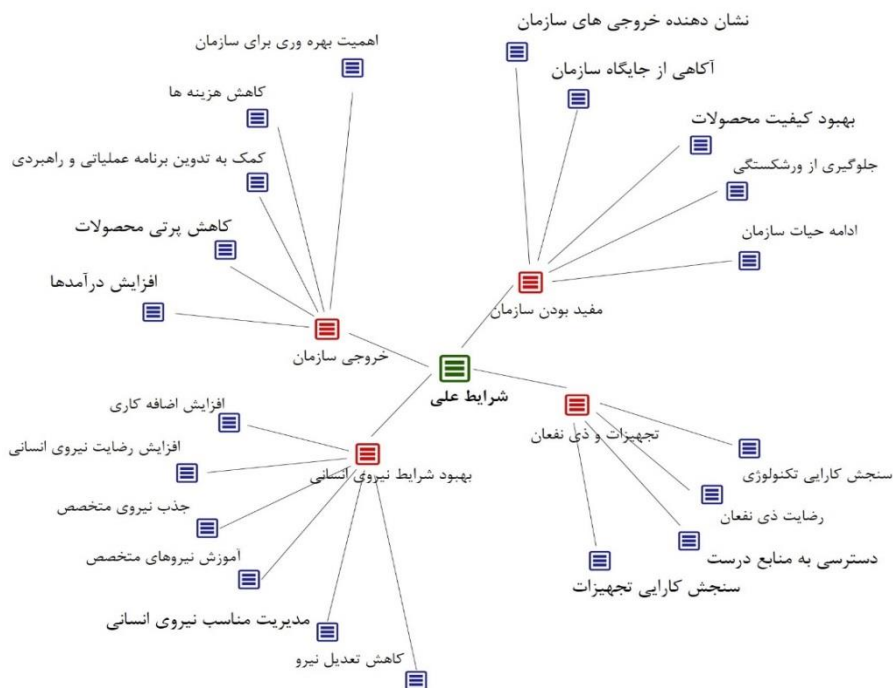
کد	واحد	کد	واحد
۱	اهمیت بهره‌وری برای سازمان	۵۱	شناسایی شاخص‌های موثر بر داده
۲	کاهش هزینه‌ها	۵۲	شناسایی شاخص‌های موثر بر ستاده
۳	کمک به تدوین برنامه عملیاتی و راهبردی	۵۳	تعریف دقیق شاخص‌های شناسایی شده
۴	کاهش پرتی محصولات	۵۴	بخش بندی شاخص‌های شناسایی شده
۵	افزایش درآمدها	۵۵	تعیین دامنه اندازه‌گیری بهره‌وری
۶	نشان دهنده خروجی‌های سازمان	۵۶	درگیر بودن کل سازمان در تعیین شاخص‌ها
۷	آگاهی از جایگاه سازمان	۵۷	
۸	ادامه حیات سازمان	۵۸	وجود انسجام در استفاده از منابع
۹	بهبود کیفیت محصولات	۵۹	وجود ساختارهای جلوگیری کننده از هدر رفت منابع
۱۰	جلوگیری از ورشکستگی	۶۰	تعریف دقیق منابع و ورودی‌های سازمان
۱۱	افزایش رضایت نیروی انسانی	۶۱	آشنایی مدیران با اهمیت منابع در سازمان
۱۲	جذب نیروی متخصص	۶۲	اولویت منابع در تمامی ارکان سازمان
۱۳	آموزش نیروهای متخصص	۶۳	تبدیل اهمیت دادن به منابع به یک فرهنگ سازمانی
۱۴	کاهش تعدیل نیرو	۶۴	پیاده سازی فرهنگ سازمانی بهره ور محور
۱۵	مدیریت مناسب نیروی انسانی	۶۵	هم افزایی درون سازمانی و ایجاد زبان مشترک سازمانی
۱۶	افزایش اضافه کاری	۶۶	بهبود مستمر
۱۷	دسترسی به منابع درست	۶۷	پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع
۱۸	سنجش کارایی تجهیزات	۶۸	تلاش همه جانبه برای افزایش رضایت مشتری
۱۹	سنجش کارایی تکنولوژی	۶۹	اصلاح رویه‌های تولیدی
۲۰	رضایت ذی نفعان	۷۰	اصلاح فرآیندهای مرتبط با بهره‌وری
۲۱	عدم تمایل نیروی انسانی به تغییر	۷۱	بهبود فرآیندهای ارتباط با مشتری
۲۲	عدم آگاهی برخی از نیروی انسانی	۷۲	پیاده سازی فرآیندهای ارتباط با رقبا و ذی نفعان
۲۳	مشارکت پایین نیروی انسانی	۷۳	افزایش حقوق پرسنل به صورت معقول

۲۴	ناتوانی و ضعف در برخی از نیروی انسانی	۷۴	افزایش انگیزه شغلی در میان کارکنان
۲۵	آگاهی پایین از ورودی و خروجی‌های بهره‌وری	۷۵	شناخت فاکتورهای موثر بر افزایش رضایت نیروی انسانی
۲۶	نداشتن برنامه عملیاتی	۷۶	توانمندسازی کارکنان
۲۷	عدم آگاهی مدیران از اهمیت بهره‌وری	۷۷	استفاده کارا از نیروی انسانی
۲۸	عدم آرایه اطلاعات صحیح	۷۸	برآورد صحیح از حجم نیروی انسانی
۲۹	نداشتن برنامه راهبردی منسجم	۷۹	افزایش کارایی سازمان
۳۰	خلاقیت پایین و عدم تمایل به حمایت از خلاقان	۸۰	به کارگیری تمامی ظرفیت سازمانی در راستای توسعه
۳۱	عدم اعتماد برخی از مشتریان به لبنیات صنعتی	۸۱	توسعه محصولات سازمان
۳۲	وجود برخی از شایعات در جامعه	۸۲	نوسازی تجهیزات و دستگاه‌ها
۳۳	گران شدن مواد اولیه و قدرت پایین خرید مشتریان	۸۳	افزایش اثربخشی برنامه‌ها
۳۴	پایین آمدن قدرت خرید مردم	۸۴	افزایش شعب در کل کشور
۳۵	محدودیت‌های فرهنگی در تولید محصولات	۸۵	تعیین میزان سود شرکت با دقت بالا
۳۶	وجود رقبا قوی در این حوزه	۸۶	افزایش میزان فروش محصولات
۳۷	پیچیدگی در محاسبه برخی خروجی‌ها	۸۷	توزیع متناسب محصولات در کشور
۳۸	تداخل در سود و کیفیت	۸۸	شناخت فرهنگ خرید مشتریان
۳۹	وجود رقبا و تغییر در وضعیت بازار	۸۹	آمایش سرزمین در تولید محصولات
۴۰	پیچیدگی در محاسبه برخی ورودی‌ها	۹۰	ارتقا تجهیزات و دستگاه‌ها
۴۱	مشکل در تعیین کیفیت به صورت کمی	۹۱	به روز رسانی تکنولوژی‌های مورد استفاده
۴۲	تداخل در بحث کیفیت و کمیت محصول	۹۲	ایجاد یک نظام آماری منسجم و دقیق
۴۳	قوانین و دستورالعمل‌های دولتی	۹۳	وجود آمار مربوط به تولید
۴۴	محیط حقوقی مرتبط با سازمان	۹۴	اطلاعات مشخص از داده‌های ورودی
۴۵	سیاست‌های کلان دولت و مسوولین	۹۵	اطلاعات دقیق خروجی و فروش
۴۶	خواست مدیران بالادستی	۹۶	ایجاد نظام پایش آماری
۴۷	آشنایی مدیران با مبانی نظری بهره‌وری	۹۷	شناخت کافی از بازار محصول
۴۸	وجود الگوی اندازه‌گیری بهره‌وری	۹۸	علاقه مدیران به اندازه‌گیری بهره‌وری
۴۹	استفاده از الگوهای جهانی بهره‌وری	۹۹	هم افزایی مدیران ستادی و عملیاتی
۵۰	به روز رسانی سیستم‌ها و فرآیندهای نرم موثر بر بهره‌وری	۱۰۰	درگیر بودن مدیران در همه رده‌ها در بهره‌وری

پس از بررسی و جمع‌آوری نکات کلیدی و مفاهیم، اطلاعات دسته‌بندی شده در قالب جدول نتایج کدگذاری باز (جدول ۲) براساس مقوله، مفهوم و کد ثانویه ارائه شده است. برای کدگذاری مفهومی و انتخابی از نرم افزار maxqda استفاده شد. نتایج در سوالات ۱ تا ۶ مشخص شده است.

سوال اول

شرایط علی اندازه‌گیری بهره‌وری چیست؟ (شکل 1، نتایج کدگذاری نرم افزار مکس کیودا را نشان می‌دهد).



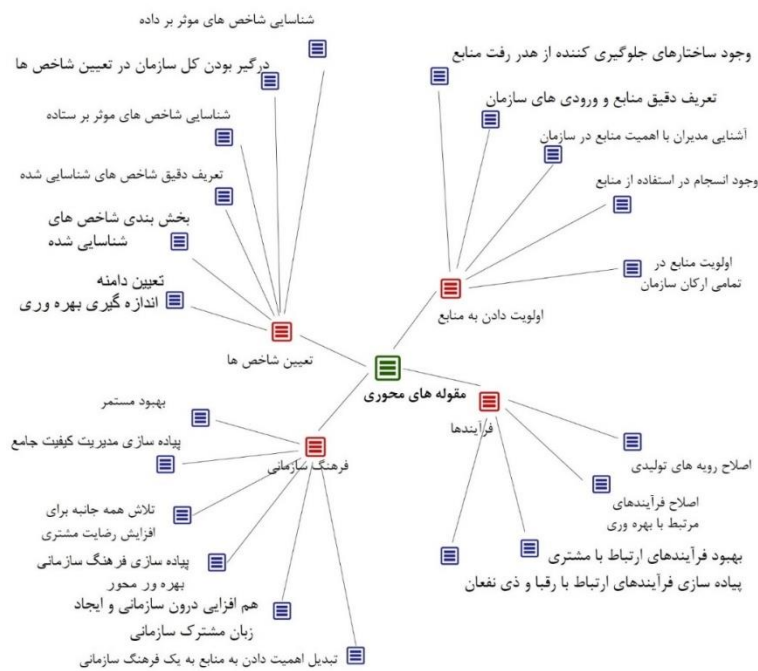
شکل ۱. نتایج کدگذاری نرم افزار مکس کیودا

با توجه به شکل ۱، شرایط علی اندازه‌گیری بهره‌وری عبارتند از:

- ۱ خروجی سازمان
- ۲ مفید بودن سازمان
- ۳ بهبود شرایط نیروی انسانی
- ۴ تجهیزات و ذی نفعان

سوال دوم

مقوله‌های محوری اندازه‌گیری بهره‌وری چیست؟ (شکل ۲، نتایج کدگذاری نرم افزار مکس کیودا را نشان می‌دهد.)



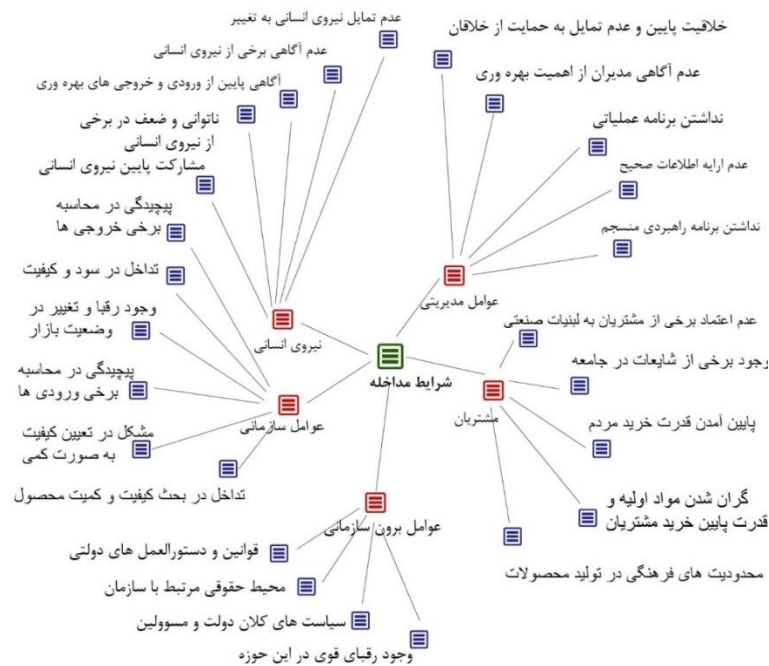
شکل ۲. مقوله‌های محوری

با توجه به شکل ۲، مقوله‌های محوری بهره‌وری عبارتند از:

- ۱ تعیین شاخص‌ها
- ۲ اولویت دادن به منابع
- ۳ فرهنگ سازمانی
- ۴ فرآیندها

سوال سوم

شرایط مداخله اندازه‌گیری بهره‌وری چیست؟ (شکل ۳، نتایج کدگذاری نرم افزار مکس کیودا را نشان می‌دهد.)



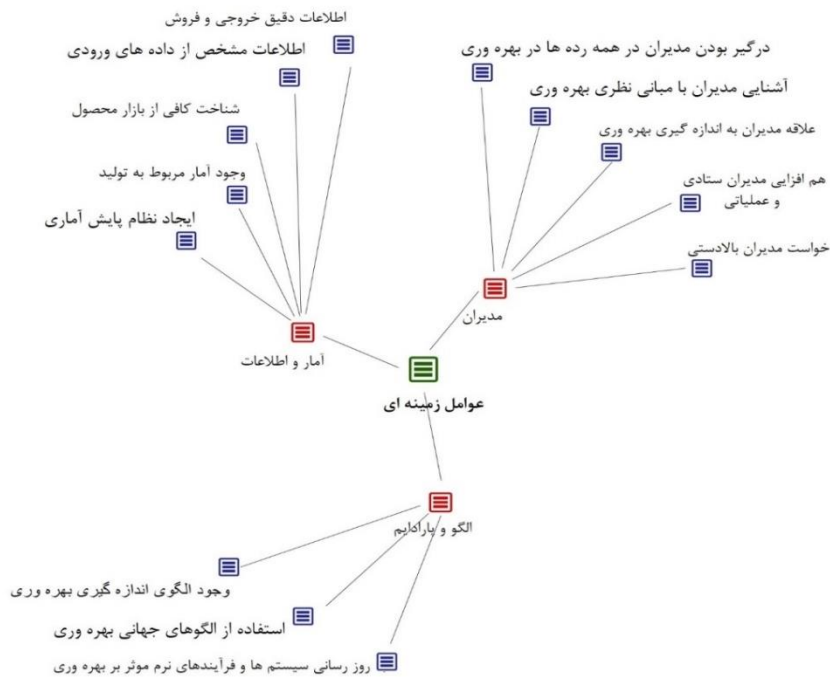
شکل ۳. شرایط مداخله

با توجه به شکل ۳، شرایط مداخله بهره‌وری عبارتند از:

- ۱ نیروی انسانی
- ۲ عوامل مدیریتی
- ۳ مشتریان
- ۴ عوامل سازمانی
- ۵ عوامل برون سازمانی

سوال چهارم

عوامل زمینه‌ای اندازه‌گیری بهره‌وری چیست؟ (شکل ۴، نتایج کدگذاری نرم افزار مکس کیودا را نشان می‌دهد.)



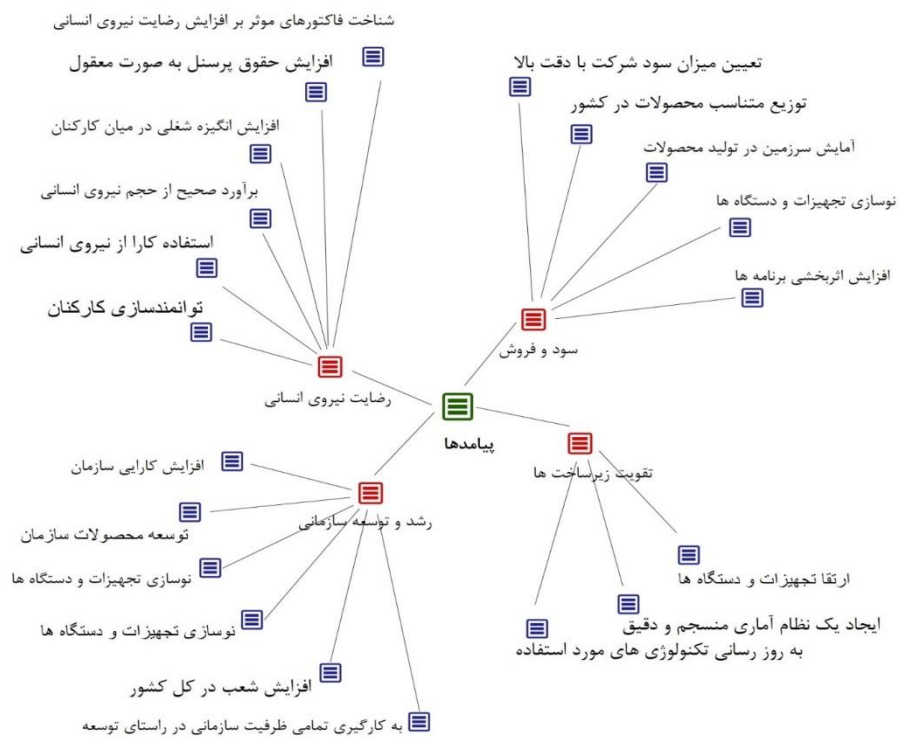
شکل ۴. عوامل زمینه‌ای

با توجه به شکل ۴، عوامل زمینه‌ای بهره‌وری عبارتند از:

- ۱ آمار و اطلاعات
- ۲ مدیران
- ۳ الگو و پارادایم

سوال پنجم

پیامدهای اندازه‌گیری بهره‌وری چیست؟ (شکل ۵، نتایج کدگذاری نرم افزار مکس کیودا را نشان می‌دهد).



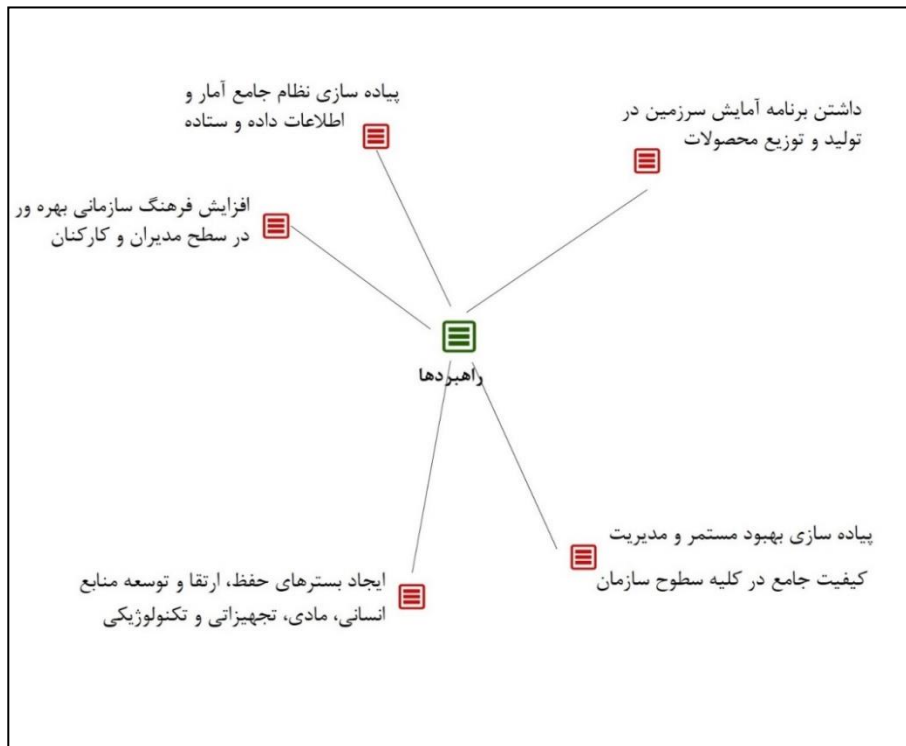
شکل ۵. پیامدها

با توجه به شکل ۵، پیامدهای بهره‌وری عبارتند از:

- ۱ رضایت نیروی انسانی
- ۲ رشد و توسعه سازمانی
- ۳ سود و فروش
- ۴ تقویت زیرساخت‌ها

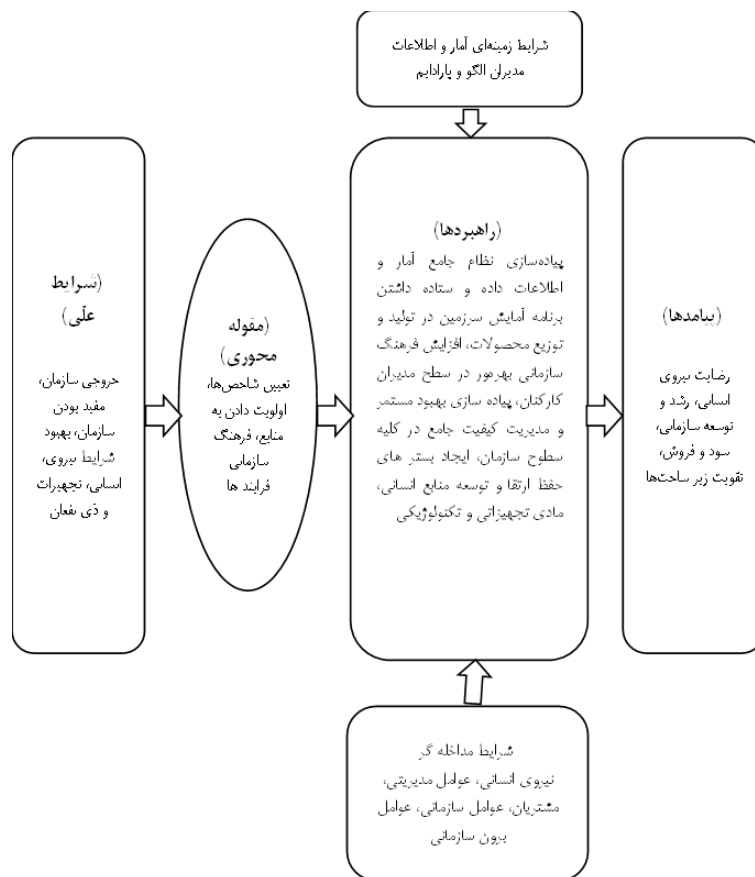
سوال ششم

راهبردهای اندازه‌گیری بهره‌وری چیست؟ (شکل ۶، نتایج کدگذاری نرم افزار مکس کیودا و شکل ۷، مدل کلی را نشان می‌دهند).



شکل ۶. راهبردها

- با توجه به شکل ۶، پیامدهای بهره‌وری عبارتند از:
- ۱ پیاده‌سازی نظام جامع آمار و اطلاعات داده و ستاده
 - ۲ داشتن برنامه آمایش سرزمین در تولید و توزیع محصولات
 - ۳ افزایش فرهنگ سازمانی بهره‌ور در سطح مدیران و کارکنان
 - ۴ پیاده‌سازی بهبود مستمر و مدیریت کیفیت جامع در کلیه سطوح سازمان
 - ۵ ایجاد بسترهای حفظ، ارتقا و توسعه منابع انسانی، مادی، تجهیزاتی و تکنولوژیکی



شکل ۷. مدل کلی

تحقیق پیش رو با هدف کلی طراحی الگوی مناسب اندازه‌گیری بهره‌وری سازمانی در صنایع لبنیاتی کاله استان آذربایجان شرقی انجام گرفت. همچنین، شناسایی شرایط علی اندازه‌گیری بهره‌وری، شناسایی شرایط مداخله‌گر اندازه‌گیری بهره‌وری، شناسایی مقوله‌های محوری اندازه‌گیری بهره‌وری، شناسایی پیامدهای اندازه‌گیری بهره‌وری، شناسایی عوامل زمینه‌ای اندازه‌گیری بهره‌وری، شناسایی و تدوین راهبردهای اندازه‌گیری بهره‌وری و در نهایت طراحی مدل مناسب اندازه‌گیری بهره‌وری در صنایع لبنیاتی کاله استان آذربایجان شرقی؛ در قالب اهداف اختصاصی تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. روش تحقیق حاضر از نظر فلسفه پژوهش، پژوهش کیفی با رویکرد استقرائی بوده و از نظر جهت‌گیری، چون به دنبال شناسایی و تبیین ابعاد ارزیابی عملکرد کارکنان می‌باشد پژوهشی بنیادی محسوب می‌شود و از آنجا که درک عمیقی از موضوع وجود ندارد، به لحاظ ماهیت پژوهشی اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۸ نفر از خبرگان و متخصصان رشته مدیریت با مدرک دکتری بود. نمونه تحقیق به صورت کل شمار انتخاب شد و هر ۱۸ نفر به عنوان نمونه در نظر گرفته شدند اما استراتژی انتخاب آنان به صورت روش هدفمند و گلوله برفی بود. داده‌های تحقیق به روش مصاحبه‌ای جمع‌آوری شد و تا دستیابی به اشباع نظری مصاحبه با نمونه تحقیق ادامه یافت. پس از مطالعه مبانی نظری روش‌های ارزیابی عملکرد و مقالات مرتبط با آن، پرسشنامه‌ای نیمه ساختار یافته جهت مصاحبه با نمونه تحقیق تهیه شد و سپس داده‌های کیفی با استفاده از مصاحبه عمیق با نمونه تحقیق گردآوری شد. جهت تأیید پایایی تحقیق نیز از تکنیک دلفی استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام‌شده، از تکنیک تحلیل محتوای پنهان و نظریه داده‌بنیاد شامل سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی استفاده شده است.

نتایج تحلیل داده‌های حاصل از همه مصاحبه‌ها حکایت از آن دارد که به طور کلی ۴ عامل خروجی سازمان، عامل مفید بودن سازمان، عامل بهبود شرایط نیروی انسانی و عامل تجهیزات و ذی نفعان به عنوان شرایط علی؛ ۵ عامل نیروی انسانی، عوامل مدیریتی، عامل مشتریان، عوامل سازمانی و عوامل برون سازمانی به عنوان شرایط مداخله گر؛ ۴ مقوله تعیین شاخص‌ها، اولویت دادن به منابع، فرهنگ سازمانی و فرآیندها به عنوان مقوله‌های محوری و ۳ عامل آمار و اطلاعات، عامل مدیران و عامل الگو و پارادایم به عنوان شرایط زمینه ای اندازه‌گیری بهره‌وری در صنایع لبنیاتی کاله استان آذربایجان شرقی وجود دارد. همچنین، اندازه‌گیری بهره‌وری در صنایع لبنیاتی کاله استان آذربایجان شرقی ۴ پیامد شامل رضایت نیروی انسانی، رشد و توسعه سازمانی، سود و فروش و تقویت زیرساخت‌ها برای شرکت پیش بینی می‌شود. در نهایت ۵ استراتژی یا راهبردی شامل پیاده سازی نظام جامع آمار و اطلاعات داده و ستاده؛ داشتن برنامه آمایش سرزمین در تولید و توزیع محصولات؛ افزایش فرهنگ سازمانی بهره ور در سطح مدیران و کارکنان؛ پیاده سازی بهبود مستمر و مدیریت کیفیت جامع در کلیه سطوح سازمان و ایجاد بسترهای حفظ، ارتقا و توسعه منابع انسانی، مادی، تجهیزاتی و تکنولوژیکی برای اندازه‌گیری بهینه بهره‌وری در صنایع لبنیاتی کاله استان آذربایجان شرقی تدوین شد.

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه و در دوره جدید رقابت جهانی، بازارهای مختلف و پیشرفت‌های سریع تکنولوژی، نیاز به نیروی کار انعطاف پذیر، شایسته و مستعد بیش از پیش احساس می‌شود (نیکندرو، ۲۰۰۹)؛ لذا بهره‌مندی از استعداد‌های سازمانی شرطی ضروری برای موفقیت سازمان‌ها است اما کافی نیست و راهبردهای مناسب و ابتکار عمل‌هایی نیاز است تا بتوان از این استعدادها به طور موثری بهره برد و آنها را برای بلند مدت

حفظ کرد (شنبگلو، ۲۰۱۶) تا بتوان در نهایت به بهره‌وری سازمانی دست یافت. البته بایستی توجه داشت که بهره‌وری سازمانی تنها به عامل منابع انسانی محدود نمی‌شود بلکه عوامل متعددی همچون ماشین‌آلات، مواد، ابزار، سرمایه، زمین، انرژی، مدیریت، زمان و نظایر آن در این راستا نقش دارند. لذا باید با اجرای بهینه برنامه‌های مدیریت بهره‌وری، به نحو احسن از آنها استفاده شود تا در نهایت به بهره‌وری بهینه سازمانی دست یافت. حال باید توجه داشت که به منظور اجرای بهینه برنامه‌های مدیریت بهره‌وری، سازمان‌ها به الگوهایی که بتوانند بهره‌وری را به طور کامل اندازه‌گیری کنند شدیداً نیاز دارند. اندازه‌گیری بهره‌وری به مفهوم اندازه‌گیری سطح، روند و نرخ رشد شاخص‌های بهره‌وری می‌باشد؛ بنابراین یکی از اساسی‌ترین فعالیت‌هایی است که در سطوح مختلف می‌تواند راهگشای مدیریت در تصمیم‌گیری‌ها باشد (مقیم‌ی و جلالی، ۲۰۰۷). در واقع برای ارتقای بهره‌وری در سازمان، باید قبل از هر چیز عوامل مؤثر بر بهره‌وری را به خوبی شناخت (انصاری رنانی، ۲۰۰۹).

از آنجا که امروزه بهره‌وری و کارایی ارزشمندترین جایگاه را در نزد مدیران دارد و همه در جست و جوی کارایی بیشتر و اثربخشی فزون‌ترند، تلاش‌های آنان نیز در همین راستا شکل می‌گیرد تا ثبات سازمان را در دنیای پرقاب‌ت امروزه تضمین کنند (اسدی، ۲۰۰۱). از سوی دیگر، مدیران شرکت کاله آذربایجان شرقی نیز از این قاعده مستثنا نبوده و خواهان شناسایی عوامل مؤثر بر بهره‌وری در سازمان متبوعشان هستند و نیاز دارند که الگوی مناسبی جهت اندازه‌گیری بهره‌وری در این شرکت داشته باشند تا ازن طریق تدوین و اجرای برنامه‌های مدیریت بهره‌وری تسهیل گردد. بر این اساس، محقق بر آن شد تا در این تحقیق به بررسی عوامل مؤثر بر اندازه‌گیری بهره‌وری در این شرکت پرداخته و در نهایت الگوی مناسب اندازه‌گیری بهره‌وری در شرکت کاله آذربایجان شرقی را طراحی نماید. در این راستا محقق به نتایجی دست یافت که در ادامه مورد بحث قرار می‌گیرد.

نتایج تحلیل داده‌ها به منظور پاسخگویی به سوال اول تحقیق حاکی از آن بود که به طور کلی ۴ عامل خروجی سازمان (۵ کد محوری)، عامل مفید بودن سازمان (۵ کد محوری)، عامل بهبود شرایط نیروی انسانی (۶ کد محوری) و عامل تجهیزات و ذی نفعان (۴ کد محوری)، عوامل یا شرایط علی اندازه‌گیری بهره‌وری سازمانی در صنایع لبنیاتی کاله استان آذربایجان شرقی را تشکیل می‌دهند. نتیجه به دست آمده با نتیجه تحقیقات طالقانی و همکاران (۲۰۱۱)، مهراییان و همکاران (۲۰۱۱)، کامران نژاد و همکاران (۲۰۱۱)، فلاحی و سجودی (۲۰۱۱)، عبادی آذر (۲۰۰۵)، هانیچ (۲۰۱۲)، مالمیر و همکاران (۲۰۱۲) و ویچان و همکاران (۲۰۰۹) همسو بود. در تفسیر این یافته باید عنوان نمود که جهت دستیابی به بهره‌وری در هر سازمانی، یک سری عواملی وجود دارند که علت دستیابی یا عدم دست‌یابی به بهره‌وری سازمانی را تشکیل می‌دهند که در این تحقیق، ۴ عامل اصلی در این رابطه شناسایی و احصاء شد. اولین عامل علی بهره‌وری سازمانی در شرکت کاله آذربایجان شرقی را عامل خروجی سازمان تشکیل می‌داد. در واقع شرکت کاله جهت دستیابی به بهره‌وری مناسب نیازمند این است که از خروجی مناسبی برخوردار باشد و برای دستیابی به خروجی مناسب، مولفه‌های مختلفی باید مد نظر قرار گیرد. یکی از این مولفه‌ها را اهمیت بهره‌وری برای سازمان تشکیل می‌دهد. در واقع تا زمانی که برای پرسنل و مدیریت شرکت کاله، بحث بهره‌وری در اولویت و اهمیت قرار نگیرد، نمی‌توان به دست‌یابی به بهره‌وری در این شرکت امیدوار بود چرا که در صورت اهمیت داشتن بهره‌وری شرکت است که مدیریت و کارکنان آن از هیچ تلاشی دریغ ننموده و تلاش خواهند کرد با استفاده مناسب از منابع موجود در شرکت، حداکثر بهره‌وری را داشته باشند. همچنین، جهت دستیابی به بهره‌وری مناسب لازم است که شرکت با کاهش هزینه‌ها روبرو شود چرا که افزایش هزینه‌ها به هر دلیلی چنانچه متناسب با درآمدهای شرکت نباشد، خروجی شرکت را کاهش داده و به تبع آن، از میزان بهره‌وری شرکت کاسته

خواهد شد. از طرف دیگر، لازم است که شرکت دارای برنامه عملیاتی و راهبردی برای انجام فعالیت هایش باشد و در سایه تدوین و اجرای برنامه‌های عملیاتی و راهبردی است که می‌توان با فعالیت‌هایی همچون کاهش هزینه‌ها، کاهش پرتی محصولات و افزایش درآمدها، میزان خروجی شرکت را ارتقا بخشید.

در همین راستا، دومین عامل علی‌موثر بر بهره‌وری سازمانی را عامل مفید بودن سازمان تشکیل می‌دهد. سازمان زمانی می‌تواند مفید باشد که کیفیت محصولاتش را همیشه بهبود بخشیده؛ از ورشکستگی جلوگیری نموده و با ادامه حیات خود بتواند برای جامعه مفید واقع شود. در واقع لازم است شرکت از جایگاه خود در جامعه و نیز میان رقبای صنعت خود آگاهی داشته و با افزایش خروجی‌های خود، زمینه مفید بودن برای جامعه را روز به روز بهبود بخشد. همچنین، عامل بهبود شرایط نیروی انسانی یکی دیگر از عوامل موثر بر بهره‌وری سازمانی در شرکت کاله را تشکیل می‌دهد. بر کسی پوشیده نیست که منابع انسانی هر سازمانی، مهم‌ترین و حیاتی‌ترین منابع سازمان را تشکیل می‌دهد و شرکت کاله نیز از این قاعده مستثنا نیست و تنها در سایه جذب و آموزش نیروهای تخصصی است که می‌تواند به بهره‌وری دست یابد. در این زمینه لازم است که مدیریت شرکت با مدیریت مناسب نیروی انسانی خود، زمینه کاهش و تعدیل نیرو در بخش‌های ضروری را فراهم نموده و با جذب و آموزش نیروهای متخصص تلاش نماید تا بهره‌وری شرکت را ارتقا بخشد. از طرف دیگر، صنایع لبنی دارای ماهیتی ویژه هستند که نیازمند دسترسی به منابع خوب و مناسب است چرا که با استفاده از منابع درجه یک است که می‌توان محصولات خوب و باکیفیت به مشتریان ارائه نمود و رضایت خاطر آنان را کسب کرد. بر کسی پوشیده نیست که مشتریان راضی پتانسیل خرید مجدد و حتی تبلیغات دهانی را دارند و این موضوع می‌تواند بر فروش بیشتر محصولات شرکت و به تبع آن، افزایش بهره‌وری شرکت اثرگذار باشد. با توجه به موارد یاد شده، به نظر می‌رسد که مهمترین عوامل موثر بر ارتقای بهره‌وری

شرکت کاله آذربایجان شرقی را این چهار عامل تشکیل می‌دهد لذا پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد این شرکت با توجه به این عوامل و تلاش در جهت اندازه‌گیری مناسب و دوره ای این عوامل، زمینه افزایش بهره‌وری شرکت را فراهم نمایند.

نتایج تحلیل داده‌ها به منظور پاسخگویی به سوال دوم تحقیق حاکی از آن بود که به طور کلی ۵ عامل نیروی انسانی (۵ کد محوری)، عوامل مدیریتی (۵ کد محوری)، عامل مشتریان (۶ کد محوری)، عوامل سازمانی (۶ کد محوری) و عوامل برون سازمانی (۴ کد محوری)، عوامل یا شرایط مداخله‌گر اندازه‌گیری بهره‌وری در صنایع لبنیاتی کاله استان آذربایجان شرقی را تشکیل می‌دهند. نتیجه به دست آمده با نتیجه تحقیقات طالقانی و همکاران (۲۰۱۱)، مهربیان و همکاران (۲۰۱۱)، کامران نژاد و همکاران (۲۰۱۱)، فلاحی و سجودی (۲۰۱۱)، عبادی آذر (۲۰۰۵)، هانیچ (۲۰۱۲)، مالمیر و همکاران (۲۰۱۲)، ویچان و همکاران (۲۰۰۹) و رایت و پرل (۲۰۰۸) همسو بود. علاوه بر موارد یاد شده به عنوان عوامل علی اندازه‌گیری بهره‌وری، بایستی توجه نمود که در کنار این عوامل، شرایط دیگری نیز وجود دارند که بر بهره‌وری سازمانی و اندازه‌گیری آن مداخله کرده و بر آن تاثیر می‌گذارند. یکی از مهم‌ترین این عوامل را نیروی انسانی شرکت تشکیل می‌دهد. هرچند نیروی انسانی جزئی از عوامل علی اندازه‌گیری بهره‌وری را تشکیل می‌داد اما باید توجه داشت که در بحث عوامل علی بیشتر به تخصص و حرفه ای بودن آنان توجه شده بود که در واقع امری ابتدایی و پایه ای بود. حال باید توجه داشت که علاوه بر بحث داشتن تخصص و تبحر کافی و جذب و توانمندسازی نیروی کار، برخی مولفه‌های دیگر را در این منبع استراتژیک سازمانی بایستی همواره مورد ارزیابی قرار داد.

لازم است که به طور مداوم میزان آگاهی، توانایی و ضعف و مشارکت نیروی انسانی در فعالیت‌های روزانه سنجیده شود و در صورت دستیابی به نمرات پایین، ریشه‌های آن شناسایی و با اقدامات مناسب مانند آموزش و بهبود شرایط کار برای

آنان، میزان تخصص و انگیزه آنان را ارتقا بخشید. همچنین، باید توجه داشت که معمولاً نیروی کار تمایلی به تغییر ندارند و این امر می‌تواند در شرایط ویژه‌ای همچون خرید تجهیزات جدید یا تدوین برنامه‌های جدید مشکل ساز شود. لذا بایستی همواره با سنجش تمایل به تغییر آنان، زمینه‌های لازم برای تغییرات رفتاری آنان در جهت ارتقای بهره‌وری را فراهم نمود. در همین راستا، لازم است با آموزش صحیح و نیز بازخوردهای مناسب به آنان، نیروی انسانی را در جریان میزان بهره‌وری شرکت و نیز ورودی‌ها و خروجی‌های موثر در بهره‌وری قرار داد تا این موضوع بتواند زمینه انگیزشی لازم برای آنان را فراهم نماید.

در ادامه، عامل مشتریان نیز به عنوان یکی دیگر از عوامل مداخله‌گر در فرایند اندازه‌گیری بهره‌وری شرکت شناسایی شد. در این راستا توجه به این نکته ضروری است که صنایع لبنی و غذایی از حساسیت بالایی در میان مشتریان برخوردار است و گاهی شیوع شایعات منفی می‌تواند در میزان فروش محصولات لبنی به شدت موثر باشد. بر همین اساس لازم است همواره مدیران این شرکت‌ها با سنجش شایعات احتمالی و نیز میزان اعتماد مشتریان به لابیات صنعتی، اقدامات ابتکاری و اصلاحی مانند صدور بیانیه و یا تیزرهای تبلیغاتی را در دستور کار قرار دهند تا از کاهش احتمالی بهره‌وری شرکت جلوگیری نمایند. همچنین، مدیران شرکت کاله با ارزیابی مستمر وضعیت اقتصادی مردم و توجه به قدرت خرید آنان، می‌توانند برنامه‌های مناسبی جهت تغییر قیمت‌ها و یا تغییر محصولات خود در شکل و اندازه و ...، زمینه افزایش بهره‌وری شرکت را فراهم نمایند. بعلاوه، برخی عوامل سازمانی همچون پیچیدگی در محاسبه برخی خروجی‌ها، تداخل در سود و کیفیت، وجود رقبا و تغییر در وضعیت بازار، پیچیدگی در محاسبه برخی ورودی‌ها، مشکل در تعیین کیفیت به صورت کمی و تداخل در بحث کیفیت و کمیت محصول بایستی مد نظر مدیران قرار گیرد تا با ارزیابی مستمر آن‌ها بتوانند بهترین و برنامه‌ها را برای افزایش بهره‌وری

شرکت تدوین و اجرایی نمایند. همچنین عوامل برون سازمانی مختلفی مانند قوانین و دستورالعمل‌های دولتی، محیط حقوقی مرتبط با سازمان، سیاست‌های کلان دولت و مسوولین و وجود رقبای قوی در این حوزه وجود دارند که غفلت از آن‌ها می‌تواند موجبات ورشکستگی شرکت را فراهم کند. لذا ضروری است همواره این مولفه‌ها مد نظر مدیران شرکت کاله قرار داشته باشد و با رصد و ارزیابی دائمی آن‌ها، بستر ارتقای بهره‌وری شرکت فراهم شود.

نتایج تحلیل داده‌ها به منظور پاسخگویی به سوال سوم تحقیق حاکی از آن بود که به طور کلی ۴ مقوله تعیین شاخص‌ها (۷ کد محوری)، اولویت دادن به منابع (۵ کد محوری)، فرهنگ سازمانی (۶ کد محوری) و فرآیندها (۴ کد محوری)، مقوله‌های محوری اندازه‌گیری بهره‌وری در صنایع لبنیاتی کاله استان آذربایجان شرقی را تشکیل می‌دهند. برای هر شرکت و سازمانی در هر نوع صنعتی، لازم است که میزان بهره‌وری آن از جنبه‌های مختلفی به طور مستمر مورد ارزیابی قرار گیرد و تنها در سایه ارزیابی مستمر و تعدیل مشکلات احتمالی موجود است که سازمان می‌تواند به اهداف نهایی خود دست یابد. به نظر می‌رسد که مهم‌ترین و اصلی‌ترین مقوله‌های محوری در اندازه‌گیری بهره‌وری آن را ۴ مقوله تعیین شاخص‌ها، اولویت دادن به منابع، فرهنگ سازمانی و فرآیندها تشکیل می‌دهد. در واقع لازم است که مدیران این شرکت با شناسایی، تعریف دقیق و بخش‌بندی شاخص‌هایی همچون شاخص‌های موثر بر داده و شاخص‌های موثر بر ستاده شرکت، زمینه بهبود کیفیت محصولات و ارتقای بهره‌وری شرکت را فراهم کنند. همچنین، با تعیین دامنه اندازه‌گیری بهره‌وری در بخش‌های مختلف، راهکارها و برنامه‌های اجرایی اندازه‌گیری بهره‌وری را بهبود بخشند. البته باید توجه داشت که در زمینه تعیین شاخص‌ها لازم است که کل شرکت به ویژه سرپرستان بخش‌های مختلف دخالت نمایند تا هم بهترین و استانداردترین شاخص‌ها تعریف و تدوین شود و هم سرپرستان متعهد به دستیابی به آن‌ها باشد. علاوه

بر این موارد، مدیران شرکت باید با سنجش مولفه‌های مربوط به منابع به سولاتی از این قبیل پاسخ گویند که آیا انسجام در استفاده از منابع وجود دارد؟ آیا ساختارهای جلوگیری کننده از هدر رفت منابع به درستی طراحی شده‌اند؟ آیا مدیران و سرپرستان بخش‌های مختلف شرکت با اهمیت منابع در سازمان آشنایی کافی دارند؟ آیا منابع و ورودی‌های سازمان به طور دقیق تعریف شده‌اند؟ حال با پاسخگویی به این نوع سولات است که مدیران ارشد شرکت می‌توانند برنامه‌ها و اقدامات مناسب در جهت ارتقای بهره‌وری سازمان را به منصه اجرا بگذارند. در همین راستا، دو مورد دیگر از مقوله‌های محوری اندازه‌گیری بهره‌وری سازمانی در شرکت کاله را فرهنگ سازمانی و فرآیندها تشکیل می‌داد که لازم است در اندازه‌گیری بهره‌وری شرکت مورد توجه مدیران قرار گیرد و ابزار مناسب ارزیابی آن‌ها تدوین شود. در واقع به منظور ارزیابی دقیق میزان بهره‌وری سازمانی در این شرکت ضروری است مولفه‌هایی همچون تبدیل اهمیت دادن به منابع به یک فرهنگ سازمانی، پیاده سازی فرهنگ سازمانی بهره‌ور محور، هم افزایی درون سازمانی و ایجاد زبان مشترک سازمانی، بهبود مستمر، پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع، تلاش همه جانبه برای افزایش رضایت مشتری، اصلاح رویه‌های تولیدی، اصلاح فرآیندهای مرتبط با بهره‌وری، بهبود فرآیندهای ارتباط با مشتری و پیاده سازی فرآیندهای ارتباط با رقبا و ذی نفعان مورد توجه قرار گیرند تا در صورت وجود مشکل در آن‌ها، با بهبود و ارتقای آن‌ها زمینه دست یابی به بهره‌وری حداکثری شرکت فراهم آید.

نتایج تحلیل داده‌ها به منظور پاسخگویی به سوال چهارم تحقیق حاکی از آن بود که به طور کلی ۴ پیامد شامل رضایت نیروی انسانی (۶ کد محوری)، رشد و توسعه سازمانی (۶ کد محوری)، سود و فروش (۵ کد محوری) و تقویت زیرساخت‌ها (۳ کد محوری) برای اندازه‌گیری بهره‌وری در صنایع لبنیاتی کاله استان آذربایجان شرقی وجود دارد. برای بشر آگاهی از نتایج تلاش‌هایش یک نیاز ذاتی است و مدیران نیز

باید بدانند سیستم سازمانی که آن را مدیریت می‌کنند چگونه عمل می‌کند. اندازه‌گیری بهره‌وری ابزاری موثر در تجزیه و تحلیل عملکرد شرکت بوده و ضمن آنکه مشخص می‌کند تلاشهای بهره‌وری تا چه حدی مفید بوده است، محل‌های قابل بهبود را نیز نشان می‌دهد. اندازه‌گیری بهره‌وری زمانی موثر بوده و به بهبود سازمان کمک می‌کند که براساس یک سیستم صحیح و اصولی انجام گیرد. حال باید توجه داشت که در صورت اجرای صحیح برنامه‌های اندازه‌گیری بهره‌وری، می‌توان پیامدهای مثبتی را از آن انتظار داشت. یافته‌های تحقیق بیانگر این واقعیت است که با اندازه‌گیری بهره‌وری در شرکت کاله آذربایجان شرقی با استفاده از شاخص‌های مناسب شناسایی شده در این تحقیق، انتظار می‌رود که پیامدهایی شامل رضایت نیروی انسانی، رشد و توسعه سازمانی، سود و فروش و تقویت زیرساخت‌ها برای شرکت کاله به ارمغان آید. در واقع با ارزیابی بهره‌وری شرکت در بخش‌های مختلف، رضایت نیروی انسانی شرکت با کمک اطلاعات و فعالیت‌هایی همچون افزایش حقوق پرسنل به صورت معقول، افزایش انگیزه شغلی در میان کارکنان، شناخت فاکتورهای موثر بر افزایش رضایت نیروی انسانی، توانمندسازی کارکنان، استفاده کارا از نیروی انسانی و برآورد صحیح از حجم نیروی انسانی ارتقا یابد که رضایت نیروی انسانی خود تبعات مثبتی در جهت بهره‌وری سازمانی شرکت به دنبال خواهد داشت.

نتایج تحلیل داده‌ها به منظور پاسخگویی به سوال پنجم تحقیق حاکی از آن بود که به طور کلی ۳ عامل آمار و اطلاعات (۵ کد محوری)، عامل مدیران (۵ کد محوری) و عامل الگو و پارادایم (۳ کد محوری)، عوامل یا شرایط زمینه‌ای اندازه‌گیری بهره‌وری در صنایع لبنیاتی کاله استان آذربایجان شرقی را تشکیل می‌دهند. نتیجه به دست آمده با نتیجه تحقیقات طالقانی و همکاران (۲۰۱۱)، کامران نژاد و همکاران (۲۰۱۱)، هانیچ (۲۰۱۲) و ایس و دیک (۲۰۰۳) همسو بود. اندازه‌گیری مناسب و اصولی بهره‌وری سازمانی در خلاء به دست نمی‌آید بلکه لازم

است شرایط و زمینه‌هایی در سازمان یا شرکت وجود داشته باشد تا بتوان به آن دست یافت. حال با توجه به نتایج به دست آمده به نظر می‌رسد که شرایط زمینه‌ای اندازه‌گیری موثر و مناسب بهره‌وری در شرکت کاله را سه عامل آمار و اطلاعات، عامل مدیران و عامل الگو و پارادایم تشکیل می‌دهد. در واقع برای اندازه‌گیری بهره‌وری این شرکت لازم است که آمار مربوط به تولید، اطلاعات مشخص از داده‌های ورودی، اطلاعات دقیق خروجی و فروش و شناخت کافی از بازار محصول وجود داشته باشد تا از طریق آن‌ها بتوان ارزیابی مناسبی انجام داد. بدین منظور ضروری است که مدیران شرکت کاله با ایجاد نظام پایش آماری در این شرکت، داده‌های جمع‌آوری شده را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و بهترین اطلاعات منتخب و صحیح را در اختیار تصمیم‌گیرندگان ارشد این شرکت قرار دهند.

نتایج تحلیل داده‌ها به منظور پاسخگویی به سوال ششم تحقیق حاکی از آن بود که به طور کلی ۵ استراتژی یا راهبردی شامل پیاده‌سازی نظام جامع آمار و اطلاعات داده و ستاده؛ داشتن برنامه آمایش سرزمین در تولید و توزیع محصولات؛ افزایش فرهنگ سازمانی بهره‌ور در سطح مدیران و کارکنان؛ پیاده‌سازی بهبود مستمر و مدیریت کیفیت جامع در کلیه سطوح سازمان و ایجاد بسترهای حفظ، ارتقا و توسعه منابع انسانی، مادی، تجهیزاتی و تکنولوژیکی برای اندازه‌گیری بهینه بهره‌وری در صنایع لبنیاتی کاله استان آذربایجان شرقی وجود دارد. پس از شناسایی عوامل مختلف موثر بر ارزیابی بهره‌وری در شرکت کاله آذربایجان شرقی، ضروری بود که برای دستیابی به آن راهبردهای مدونی تدوین و در اختیار مدیران این شرکت قرار گیرد تا بتوانند با اجرایی ساختن آن‌ها، اندازه‌گیری موفق‌تری از بهره‌وری شرکت به عمل آورند. در این راستا، راهبردهای پیاده‌سازی نظام جامع آمار و اطلاعات داده و ستاده؛ داشتن برنامه آمایش سرزمین در تولید و توزیع محصولات؛ افزایش فرهنگ سازمانی بهره‌ور در سطح مدیران و کارکنان؛ پیاده‌سازی بهبود مستمر و مدیریت کیفیت جامع در

کلیه سطوح سازمان و ایجاد بسترهای حفظ، ارتقا و توسعه منابع انسانی، مادی، تجهیزاتی و تکنولوژیکی برای اندازه‌گیری بهینه بهره‌وری در صنایع لبنیاتی کاله استان آذربایجان شرقی تدوین شد.

با اجرای بهینه راهبرد پیاده سازی نظام جامع آمار و اطلاعات داده و ستاده، مدیران شرکت کاله می‌توانند از دست‌یابی به اطلاعات صحیح و درست اطمینان حاصل نمایند و بر مبنای آن‌ها بهترین تصمیمات را اتخاذ نموده و برنامه‌های لازم را تدوین و اجرایی نمایند. همچنین، با داشتن برنامه آمایش سرزمین در تولید و توزیع محصولات می‌توانند اطلاعات جامعی برای هر یک از محصولات خود در رابطه با علایق و سلايق مردم محلی را فراهم نمایند و بدین طریق، بهره‌وری شرکت را ارتقا بخشند. در همین راستا، با افزایش فرهنگ سازمانی بهره‌وری در سطح مدیران و کارکنان شرکت می‌توانند نگرش آنان به موضوع بهره‌وری را تغییر داده و میزان تعهد و علاقه آنان به ارتقای فعالیت‌های خود در جهت بهره‌وری را افزایش دهند. علاوه بر راهبردهای نام برده، مدیران ارشد شرکت کالا لازم است با پیاده سازی برنامه‌های بهبود مستمر و مدیریت کیفیت جامع در کلیه سطوح سازمان، زمینه ساز ارتقای کیفیت محصولات و مدیریت کیفیت در شرکت شده و با این کار از مزایایی پرشماری نظیر افزایش فروش محصولات، افزایش رضایت مشتریان، افزایش سود شرکت و ... بهره‌مند شوند. در نهایت با ایجاد بسترهای حفظ، ارتقا و توسعه منابع انسانی، مادی، تجهیزاتی و تکنولوژیکی شرکت توسط مدیران ارشد آن، شرکت کاله آذربایجان شرقی می‌تواند به عنوان یکی از برترین شرکت‌های تولیدی در زمینه صنایع لبنی در کشور شناخته شده و سود و مزایای آن نصیب مدیران، کارکنان و مشتریان و سایر ذی‌نفعان شرکت همچون مردم استان گردد.

در یک جمع‌بندی کلی از نتایج تحقیق بایستی عنوان داشت که شناسایی عوامل مختلف موثر بر اندازه‌گیری بهره‌وری در شرکت کاله و نیز اجرای راهبردهای تدوین

شده برای آن، می‌تواند راهنمای مناسبی در جهت این اندازه‌گیری‌ها در شرکت بوده و زمینه ارتقای بهره‌وری سازمانی را فراهم نموده و متعاقب آن، پیامدهای مثبت یاد شده را برای شرکت به ارمغان آورد.

پیشنهادهای تحقیق

۱. با توجه به سوال اول تحقیق مبنی بر شناسایی عوامل چهار گانه علی اندازه‌گیری بهره‌وری شامل خروجی سازمان، مفید بودن سازمان، بهبود شرایط نیروی انسانی و تجهیزات و ذی نفعان، پیشنهاد می‌شود که مدیران ارشد شرکت کاله با در نظر گرفتن عوامل یاد شده و ارزیابی مستمر مولفه‌های آن‌ها و متعاقب آن تلاش در جهت بهبود این عوامل، زمینه افزایش هر چه بیشتر بهره‌وری شرکت را فراهم نمایند.

۲. با توجه به سوال دوم تحقیق مبنی بر شناسایی عوامل پنجگانه مداخله‌گر اندازه‌گیری بهره‌وری شامل نیروی انسانی، عوامل مدیریتی، مشتریان، عوامل سازمانی و عوامل برون سازمانی، پیشنهاد می‌شود که مدیران ارشد شرکت کاله با ارزیابی دقیق این عوامل برنامه‌های عملیاتی مناسب در جهت ارتقا و بهبود آن‌ها را تدوین و اجرایی نمایند.

۳. با توجه به سوال سوم تحقیق مبنی بر شناسایی مقوله‌های محوری اندازه‌گیری بهره‌وری شامل تعیین شاخص‌ها، اولویت دادن به منابع، فرهنگ سازمانی و فرایندها، پیشنهاد می‌شود که مدیران ارشد شرکت کاله برای سنجش میزان بهره‌وری این شرکت ابتدا با تدوین ابزار مناسب سنجش بهره‌وری بر اساس این شاخص‌ها، اقدام به سنجش و بهسازی برنامه‌های ارتقای بهره‌وری شرکت نمایند.

۴. با توجه به سوال چهارم تحقیق مبنی بر شناسایی پیامدهای اندازه‌گیری بهره‌وری شامل رضایت نیروی انسانی، رشد و توسعه سازمانی، سود و فروش و تقویت

زیرساخت ها، پیشنهاد می شود که مدیران ارشد شرکت کاله با سنجش مستمر میزان بهره‌وری شرکت زمینه دست یابی به پیامدهای مثبت یاد شده را فراهم نمایند.

۵. با توجه به سوال پنجم تحقیق مبنی بر شناسایی عوامل زمینه ای اندازه‌گیری بهره‌وری شامل آمار و اطلاعات، مدیران و الگو و پارادایم، پیشنهاد می شود که مدیران ارشد شرکت کاله با برقراری اولیه این عوامل و مولفه‌های آن، بستر لازم جهت ارزیابی بهره‌وری در این شرکت را در کنار سایر عوامل یاد شده فراهم نمایند.

۶. با توجه به نتایج سوال ششم تحقیق مبنی بر ارائه راهبردهای اندازه‌گیری بهره‌وری در شرکت کاله، پیشنهاد می شود مدیران ارشد این شرکت تلاش نمایند با اجرایی ساختن راهبردهای عنوان شده بهره‌وری شرکت را بیش از پیش ارتقا بخشند.

پیشنهادهایی برای محققان آینده

۱. پیشنهاد می شود تحقیقی با هدف شناسایی نقاط قوت و ضعف موجود در شرکت کاله در راستای بهره‌وری شرکت و نیز ابزار اندازه‌گیری بهره‌وری در این شرکت صورت پذیرد.

۲. پیشنهاد می شود تحقیقی با هدف ارزیابی عملکرد منابع انسانی شرکت کاله آذربایجان شرقی به صورت تخصصی انجام پذیرد.

۳. پیشنهاد می شود پژوهش‌هایی با هدف مشابه بر روی سایر شرکت‌های تولیدی و خدماتی استان آذربایجان شرقی صورت پذیرد.

منابع

Abdolhi, Bijan and Noh Ibrahim, Abdol Rahim, (2015), Empowering Golden Key Employees of Human Resource Management, Tehran, Ed.

Afjeh, Ali Akbar, (1373). Philosophical foundations and theories of leadership and organizational behavior. Tehran: Organization for Studying and Compiling Humanities Books of Universities (Samt).

Ahmadi, Abad Elah (2016) Investigating the relationship between creativity and innovation with the productivity of human resources of employees and education in one district of Shiraz city, Scientific-Research Quarterly New Approach in Education Management, 7th year, No. 3, Fall 2015, Serial 27.

Ahmadi, Fereydoun; Ziyai, Morteza and Sheikhi, Zainab, (2011), in the study of the relationship between organizational justice and human resource productivity at the level of government organizations of Kurdistan province, Bank of Marketing Articles of Iran, Gostaran Ati Bazar Engineering Development System.

Akhwan Kazemi, Bahram, (1382), Justice in the political thoughts of Islam, Qom, Bostan Kitab Publishing House.

Al-Hosseini, Seyyed Hassan, (2001). Organizational Development, Tehran: Baharieh Publications.

Anderson, J. A. (2009). When a servant leader comes knocking, Leadership and Organization Development Journal, 30 (1), 4-15.

Ansari Renani, Qasim and Sabzi Aliabadi, Sara, (2009), Prioritization of effective organizational factors in improving human power productivity in small industries, Business Quarterly, No. 39, 64-49.

Askari, Gita and Kaldi, Ali Reza, (2012). Investigating the level of job satisfaction of primary education teachers in Tehran, PhD thesis, field of educational management, Allameh Tabatabai University, Tehran.

Asongu, S. A. (2017). Knowledge economy gaps, policy syndromes, and catch-up strategies: Fresh South Korean lessons to Africa Journal of the Knowledge Econom 8(1), 211-253.

Avolio B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive leadership, leadership Quarterly, 16 (3), 315-338.

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance, Journal of Organizational Behavior, 25(8), 951-968.

Baker, W. E. (1978) Certain dimension of job content and their relationship to job satisfaction, Published DPS, Pace University.

Bakhtiar Nasrabadi, Hassan Ali; Rajaipour, Saeed; Salimi, Gurbanali and Taherpour, Fatemeh and Pertovi, Mohammad, (2009) Examining the relationship between job nature and job satisfaction, 9th year scientific-research executive management research journal, number 1 (series 33), 76-57.

Bass, B. M. (1999). Hand Book of Leadership: theory, research, and managerial applications, 3rd ed, Publisher: Collier Macmillan.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Beigh Mohammad Lo, Hassan, (2010), Identifying the components of the human resource management system in the oil industry, 14th International Oil, Gas and Petrochemical Conference, Tehran, Azar.

Bergmann, T. J., Lester, S. W., De Meuse, K. P., & Grahn, J. L. (2000). Integrating the three domains of employee commitment: An exploratory study, *Journal of Applied Business Research*, 16 (4), 15-26.

Beuger, D., William L. A. C., & William, B. (2006). Transformational leadership in organizational environment – induced model, *International Journal of Management*, 27(1), 134-156.

Billmore, D., et al. How do female and male faculty members construct job satisfaction? The role of perceived institutional leadership. *Journal of Technology Transfer*; 31(3): 355-365.

Blood, G., Ridenour, J., Thomas, E., Qualls, C., & Hammer, C. (2002). Predicting job satisfaction among speech-language pathologists working in public schools. *Language, Speech and Hearing Services in Schools*, 33, 282-290.

Borowska, A., Satola, N., & Fransen, N. (2012). Results of the Questionnaire on Human Resources Management and Training, Room document Workshop on Human Resources Management and Training.

Brown M. E., Trevino, & L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions, *leadership Quarterly*, 17(5), 595-616.

Brown, R. (2003). Organizational commitment in perspective: Reconfiguring the multidimensional approach. California State University, Retrieved 2003, from < <http://www.sbaer.uca.edu/research> >.

Bvznjany Farhi, B. Mahdavi, M. Abbasi. (2010). Factors influencing job satisfaction or dissatisfaction, *Journal of Human Resource Management*. 2(3): 10 – 21.

Carayon, P, Honokker, P, Marchlands, S and Schwarz. J. (2003). Job characteristic and quality of working life in the IT workforce. The role of gender. *Acm siecff / sigmis Conference*.

Carsia-Morales, V. J., Reche, M., Hurtado, F., & Naria, T. (2008). Influence of transformational Leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector, *Journal of Organizational Change*, 21(7), 75-96.

Charash, V. C. & Spector, P. E. (2001), *The Role of Justice in Organizations, A Metaanalysis*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 80.

Coetsee, L.D. (2003). *Peak performance and productivity*. (2nd ed.) Potchefstroom: Van Schaik.

Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 3 (3), 356-375.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E.; Wesson, M. J, Porter, Colh. & Ng, K.Y. (2001), *Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research*, *Journal of Applied Psychology*, 86.

Company, Fazal Elah, (2001). Ali's words from Nahj al-Balagheh, Tehran: Foroughi Publications.

Connel, J., & Zeenobiyah, H. (2009). Call -Centers, Quality of Work Life and HRM Practices, Employee Relations, 363-381.

Daft, Richard, (2010). Organization Theory and Design, translated by Ali Parsayian and Mohammad Arabi, Tehran: Cultural Research Office Publications.

Dawn Dobni, K., & Brent Ritchie, J. R., & Zerbe, W. (2000). Organizational values: The inside view of service productivity, Journal of Business Research, 47(2), 91-107.

Ebadi Azar, Mohammad Taqi, (2005), Investigating effective motivational factors on improving productivity in the management of administrative affairs of Tabriz University, master's thesis in public management, Institute of Management and Planning Education and Research.

Eghdam, Latif Khalil, (2012). The study of the research conducted in relation to the productivity of the research manpower, management improvement studies (improvement and transformation), the principles and foundations of management in the contemporary world, published by Managers.

Elah Vardi, Mostafa, Farahabadi, Seyed Mohammad Ehsan and Sajjadi, Hanieh Al Sadat, (2012), Prioritization of factors affecting the productivity of human resources from the point of view of middle managers of Isfahan University of Medical Sciences, Hospital Quarterly, 9th year, numbers 3 and 4, 85- 78.

Ellis, S., & Dick, P. (2003). Introduction to Organizational Behavior, McGraw Hill.

Elwani, Seyyed Mehdi, (2008), Public Management. Tehran: Ney Publishing.

Erdheim, J., wang, M., & zickar, M. J. (2006). Linking the big five personality constructs to organizational commitment, Personality and Individual Differences, 41(5), 959-970.

Ergenelia, A., Goharb, R., & Temirbekoyac, Z.(2007). Transformational leadership: its relationship to culture value dimensions, International Journal of Intercultural Relations, 31 (4), 703- 724.

Esmaili, Mahmoud Reza; Ansari Renani, Qasim, (2007). "Investigation of the job satisfaction of the employees of Lorestan Province Water and Sewerage Company", Shahid University scientific-research monthly, 14th year, number, 23, pp. 65-80.

Farmer, S. W. (2009). Servant leadership attributes in senior officers : A quantitative study examining demographic factors, For The Degree of Doctor Of Philosophy, Arizona.

Fischer, R., (2004), Rewarding Employee Loyalty: An Organizational Justice Approach, International Journal of Organisational Behaviour, 8, (3).

Fry, L. W., Locum, F. IR., & John, W. (2008). Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership, Organizational Dynamics, 37 (3), 86-96.

Furnham, A. (1997) *The Psychology of Behavior at work*, Hove: psychology press.

Ghasemi, Leila, (2004), *Knowing the management factors affecting the productivity of manpower from the point of view of the senior and middle managers of the industrial sector of East Azerbaijan*, master's thesis in government management, Institute of Education and Research of Management and Planning.

Ghasemi, Mohammad Javad, (2015), *the position and supporting role of the technology department of the Ministry of Science, Research and Technology in improving the level of technology in small and medium-sized enterprises of Iran*, Scientific and Industrial Research Organization of Iran.

Ghorbani, Qasim and Rezaei Rad, Majid, (2011), *The managerial role of police chiefs in the retention of police officers*, *Police Management Studies Quarterly*, 6th year, 1st issue, 117-132.

Greenberg, J (2004), *Stress Fairness to Fare No Stress: Managing Work Place Stress by Promoting Organizational Justice*, *Organizational Dynamics*, 33.

Griffiths, Daniel, (1373), *human relations in educational management*, Bakhshi translation, Khodadad. Ch 1, Tehran: Mahiya Publications.

Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). *Transformational leadership, creativity, and organizational innovation*, *Journal of Business Research*, 62, (4), 461-473.

Gurji, Ebrahim and Sajjad, (2009), *Basics of Research Methodology in Social Sciences*, Tehran, Third, 2009, p.33.

Haenisch, J., P. (2012). *Factors Affecting the Productivity of Government Workers*, *Journal of SAGE*, 2(12), 128-145.

Hamermesh, D. (2001). *The changing distribution of job satisfaction*. *Journal of Human Resources*, 56(1), 1-30.

Hammer, D. (2001). *Reflections and research on the new faculty experiences*. *Dopp Newsletter*. 2001; 6(9): 1-34.

Henri, H. Rezayean, A. Kozehchian, H. Ehsani, M. (2003). *"The relationship between motivation and productivity of man power in the Physical Education Organization of Iran"*, No.27. pages:54-45.

Hill, V.A. (2008). *Employee Satisfaction and organizational commitment*, Ph.D. Dissertation Capella University, United State, Minnesota.

Homan, Haider Ali, (2012). *Preparing and standardizing job satisfaction measurement scale*. Tehran: Government Management Training Center.

Horwitz, I. B., Horwitz, S. K., Daram, P., Brandt, M. L., Brunicardi, F. Ch., & Awad, S.S. (2008). *Transformational, transactional and passive-avoidant leadership characteristics of a surgical resident cohort; Analysis using the multifactor leadership questionnaire and implications for improving surgical education curriculums*, *Journal of Surgical Research*, 148 (1), 49-59.

Hosseini Nesab, Seyyed Dawood; Joyani, Mahnaz, (2008). *The relationship between organizational culture and job satisfaction of employees of Ardabil Islamic Azad University*, *Journal of Psychology and Educational Sciences*, No. 1, pp. 106-73.

Iran Nejad Parisi, Mehdi; Sasan Gohar, Parviz (1370). Organization and management from theory to practice. Tehran: Iran Banking Institute.

Janalinejad, Ali, (2001), Investigating factors affecting the productivity of employees of Tarbiat Modares University, Master's thesis, Public Administration, Tarbiat Modares University.

Johnson, G., & Johnson, W.R. (2000). Perceived over qualification and dimensions of job satisfaction: A longitudinal analysis. *Journal of Psychology*, 34(5) 537-556.

Keith A, Heywood S. Job satisfaction of highly educate: the role of, gender academic tenure and earning. *Scottish Journal of Political Economy*. P, 23-30.

Khedevi, Esdalah, (2007), An Introduction to Organizational Behavior in Organizations of the Third Millennium. Tabriz: worthy.

Kim, J. (2001). Information Technology and Firm Performance in Korea, Thirteenth Annual East Asian Seminar on Economics.

Lock, J. (2000) .-Job Satisfaction of Quick Service Restaurant Employees, *Hospitality Research Journal*.

Magliocca, L. A., & Christakis, A. N. (2001). Creating transforming leadership for organizational change: The cogniscope system approach, *System Research and Behavioral Science*, 18 (4), 259-277.

Mahar, C., & Mahar, T. (2003). Emergent leadership: Toward an emperical verifiable model prepared for the canadian forces leadership institute, Saint Mary's University, Halifax, Nova Scotia.

Malmir, A., Khalil, K. Damirchi, Q. V. (2012). Classifying the Effective Factors on Productivity of Human Resources by Using AHP and TOPSIS Methods, *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 1(7), 67-83.

McKenna, S. (2005). Organizational commitment in the small entrepreneurial business in Singapore , *Cross Cultural Management*, 12 (2), 16-37.

Mehrabian, Fardin; Naziripour, Ashkan; Farmanbar, Nabi Elah and Keshavarz Mohammadian, Sakineh, (2011), Determining the factors of improving the productivity of human resources from the point of view of faculty and non-faculty members of Gilan University of Medical Sciences, *Medical Education Quarterly*, Volume 3, Number 2, 58-63.

Mehtas .(2006). Disaster and mass Casualty management in A Hospital: How Well Are We Prepared, *Journal Postgraduate Medicine*, 52, 86-90.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky L. (2002). Affective continuance and normative cotment to the organization: ameta-analysis of antecedents, correlates and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61 (3), 20-52.

Meyer, J.P.; Allen, N.J.; Smith, C.A. (1993). "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three, Component Conceptualization." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 4, pp. 538-555.

Moghadam, Mustafa (2015). Investigating the impact of organizational structure dimensions on organizational productivity. Islamic Azad University, Central Tehran branch.

Moghimi, Seyyed Mohammad (2004). Research Approach Management Organization, Tehran: Terme Publishing House.

Moorhead, J. and Griffin, R. (2005). Organizational behavior. Translated by Alwani, Seyed Mehdi and Memarzadeh, Gholamreza. Tehran: Marwarid Publications, 9th edition.

Naeli, Muhammad Ali, (1373). Motivation in organizations. Ahvaz: Shahid Chamran University.

Nazem, Fattah and Parsi, Farishte, (2010), the relationship between the organizational environment and managers' productivity in the Imam Khomeini Relief Committee (RA) and providing a suitable management model, Educational Leadership and Management Quarterly, Year 4, Number 3, pp. 127-147.

Nielsen, K., & Daniels, K. (2012). Does shared and differentiated transformational leadership predict followers' working conditions and well-being?, Original Research Article The Leadership Quarterly, 23 (5), 383-397.

Nielsen, K., & Munir, F. (2009). How do transformational leader influence followers' affective well-being? Exploring the mediating\ role of self-efficacy, Journal of Work & Stress, 23 (5), 313-329.

Nikandrou, I., Brinia, v, & bereri, E. (2009). Trainee perceptions of training transfer: An empirical analysis. Journal of European Industrial Training, 33(3), 255-270

Olusanya, S. O., Awotungase, S, A., & Ohadebere E. C. (2012). Effective Planning and Organisational Productivity: (A Case Study Of Sterling Bank Nigeria Plc), IOSR Journal Of Humanities And Social Science (JHSS), 5(5) 31-39.

Patterson, M., War, P., & West, M. (2004). Organizational justice and company productivity, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 7(3), 77 -89.

Pearce, C. L., Sims, Jr. H. P., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A., & Trevino, L. ---(2003). Transactors, transformers and beyond (A multi-method development of a theoretical typology of leadership), Journal of Management Development, 22 (4), 273-307.

Pudlowski, E. M. (2009). Managing human resource cost in a declining economic environment, Benefits Quarterly, 25 (4), 224-251.

Rahmati, Zahra, (2005), Investigating the relationship between managers' thinking style and organizational climate with employee productivity in Tehran's education departments, Master's Thesis, Islamic Azad University, Roudhen Branch.

Rajaipour, Saeed; Tahirpour, Fatemeh and Jamshidian, Abdul Rasul, (2009). Paranoism in theories of organization and management, Isfahan: Konkash.

Razzaghi, Afshin, (2008), theories of social communication, Tehran, Pikan, first edition, p. 183.

Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness, *Leadership Quarterly*, 16 (6), 655-684.

Rezaei, Leila and Saatchi, Mahmoud, (2009). The relationship between the leadership style of managers and the organizational commitment of employees of telecommunications factories in Iran, *Educational Sciences Quarterly*, second year, sixth issue, 99-117.

Rezaian, Ali, (1385). *Organizational Behavior Management*. Tehran: Samit Publications, 7th edition.

Riaz, T., Umair, M., & Ijaz, H. A. (2011). Impact of transformational leadership style on affective employees commitment: An empirical study of banking sector in Islamabad (Pakistan), *The Journal of Commerce*, 3 (1), 43-51.

Robbins, S.P. (2001). *Organisational behavior*. (9th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, S.P. (2005). *Organizational Behavior*, 11th ed, New York: prentice-Hall.

Robbins, Stephen P., (1374). *Organizational Behavior Management*, first volume, translated by Ali Parsaian, Seyyed Mohammad and Arabi, Business Studies and Research Institute, first edition.

Robbins, Stephen P., (2008), *Organizational Behavior: Concepts, Theories, and Applications*. Translated by Ali Parsian and Seyed Mohammad Arabi, Tehran: Cultural Research Office.

Roch, J. (2001). Charismatic Leadership, *New Straits Times* 2. May 19, (2001)- Appointments.

Rozze, P. (2001). Foundation of Employee Motivation, *Human Resources Management Journal*.

Sanjaghi, Mohammad Ibrahim; Farhi Bozanjani, Barzo and Shams Ahmar, Mehran, (2011), Pathology of human resource management system with a strategic approach and presenting a suitable model, *Defense Strategy Quarterly*, 9th year, number 24, pp. 26-38.

Sayyed Javadin, Sayyed Reza, (1385). *Human Resources Management*, Tehran: Termeh Publications.

Scandura, T. A. (1999), Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective, *Leadership Quarterly*, 10.

Seyranian, V., & Bligh, M. C. (2008). Presidential charismatic leadership: Exploring the rhetoric of Social change, *leadership Quarterly*, 19 (7), 54-76.

Shanbhag, M., Dutt, M. L., & Bagwe, S. (2016). Strategic Talent Management: A Conceptual Analysis of BCG Model. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 2(7).

Shukui, H. E., & Xiaomin, Y. U. (2009). The impact of transformational leadership on organizational citizenship behavior and organizational commitment: A met analytical explanation, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 40 (5), 378-385.

Sokoyo, A. (2000). Personal Predictors of job satisfaction for the public sector Manager: Implications for management practice and Development in Economy, *the Journal of Bussiness in Developing Nations* , 4(3), 123-136.

Sosik, J. J. (2005). The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study, *Leadership Quarterly*, 16 (7), 221-244.

Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self, *Leadership Quarterly*, 16 (4), 419-439.

Spector, P., Borman, W., & Cimino, C. (2004). Emotional intelligence and leadership styles, Department of Psychology College of Arts and Sciences, available at Shannon Webb study, *Journal of Applied Business Research*, 16 (4), 15-26.

Taheri, Shahnám, (1385), *Productivity and its analysis in organizations*, (Comprehensive Productivity Management), 12th edition, Tehran: Nashestan.

Taleghani, Gholamreza; Tanami, Mohammad Mahdi, Farhani, Ali Akbar and Zarinnegar, Mohammad Jaafar, (2011), Investigating factors affecting productivity (case study: Saman Bank), *Public Administration Quarterly*, Volume 3, Number 7, pp. 115-130.

Toor, S. U. R., & Ofori G. (2007). Leadership for future construction industry: Agenda for authentic Leadership, *International Journal of Project Management*, Article in Press.

Vahabich, Hossein, (2016), job security with a safety and health approach and its role in maintaining the organization's employees, management articles database.

Vitell, S. J. (2008). The role of ethics institutionalization in influencing organizational commitment, job satisfaction, and esprit de corps, *Journal of Business Ethics*, 81 (2), 343-353.

Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership, *Group and Organization Studies*, 15 (3), 382-395.

Wichian, S., & Wongwanich, S. (2009). Factors Affecting Research Productivity of Faculty Members in Government Universities: Lisrel and Neural Network Analyses. *Kasetsart J: social sciences*, 1 (2), 67-78.

Wolf, R., (2001), *Job Satisfaction & Dissatisfaction in Higher Education*, Education & Training Journal.

Wright, P., & Perrell, G. M. (2008). Cultural values/ workplace behavior and productivity in China: A conceptual framework for practicing managers, *Management Decision*, 46 (5), 797-812.

Yang, S. & Choi, S. (2009). Employee Empowerment and Team Performance, *Team Performance Management*, 289 – 301.

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*, 6th end, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Zaki, Mohammad Ali (2004). Investigating the role of social factors affecting teachers' motivation and job satisfaction, *Journal of Human Sciences*, No. 52, p. 61.