

Quarterly Scientific Journal of Human Resources & Capital Studies

[Online ISSN: 2783-3984]

<http://ensani.ir/fa/article/journal/1568>  
<http://civilica.com/1/87979/#>  
<http://magiran.com/8116>

**The impact of managerial factors on increasing the productivity of low-level employees (Including case study)**

**Negar Hashemi**

Master of Management, Department of Management, Islamic Azad University Science and Research Branch, Tehran, Iran

**Mohadeseh Nazari**

Master of Psychology, Islamic Azad University (Rasht Branch), Rasht, Iran

**Mohammad Taghipour**

Department of Industrial Engineering, Ouj Non-Profit Higher Education Institute, Qazvin, Iran

**Date of Received: 10 November, 2021**

**Date of Accepted: 01 December, 2021**

**Review**

The aim of this study was to investigate the effect of job-related factors on increasing the productivity of low-level employees in the General Welfare Office of Tehran Municipality. This research is applied in terms of purpose, survey in terms of approach and exploratory in terms of studies. The statistical population of the present study was a group of 35 senior, middle and operational managers of the General Welfare Department of Tehran Municipality. Necessary analyzes were performed using SPSS software. The results showed that managerial factors have a significant effect on increasing the productivity of low-level employees in the General Welfare Department of Tehran Municipality. Based on the results, the research hypothesis suggests that in the General Welfare Department of Tehran Municipality, managers and supervisors pay special attention to: Emotional and spiritual support to subordinates, playing the role of coach, establishing interactive justice between subordinates, effective communication with subordinates to solve work problems, and careful monitoring in the first months of employment.

**Keywords:** Productivity, low-level employees, managerial factors, Tehran Municipality General Welfare Office

## تاثیر عوامل مدیریتی بر افزایش بهره‌وری کارکنان کم سابقه (به انضمام مطالعه موردی)

نگار هاشمی

کارشناس ارشد مدیریت، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، تهران، ایران

محدثه نظری

کارشناس ارشد روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت

محمد تقی پور

گروه مهندسی صنایع، مؤسسه آموزش عالی غیرانتفاعی اوج، قزوین

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۱۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۱۹

### چکیده:

پژوهش حاضر با هدف تاثیر عوامل مرتبط با شغل بر افزایش بهره‌وری کارکنان کم سابقه در اداره کل رفاه شهرداری تهران به انجام رسید. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی، از لحاظ رویکرد پیمایشی و از نوع مطالعات اکتشافی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق حاضر را یک گروه ۳۵ نفره از مدیران ارشد، میانی و عملیاتی اداره کل رفاه شهرداری تهران بودند. تجزیه و تحلیل‌های لازمه از طریق نرم افزار SPSS انجام گرفت. نتایج تحقیق نشان داد عوامل مدیریتی بر افزایش بهره‌وری کارکنان کم سابقه در اداره کل رفاه شهرداری تهران تأثیر معنادار دارند. بر اساس نتایج فرضیه تحقیق پیشنهاد می‌شود که در اداره کل رفاه شهرداری تهران، مدیران و سرپرستان به موارد زیر توجه خاص مبذول دارند: حمایت عاطفی و معنوی از زیردست، ایفای نقش مربی، برقراری عدالت مراوده‌ای بین زیردستان، ارتباط مؤثر با زیردست جهت حل مسائل و مشکلات کاری، و نظارت دقیق در ماه‌های اول استخدام.

واژگان کلیدی: بهره‌وری، کارکنان کم سابقه، عوامل مدیریتی، اداره کل رفاه شهرداری تهران

## مقدمه :

در تحقیق فوق سعی شد تا با انجام یک مطالعه علمی و نظام مند در اداره کل رفاه شهرداری تهران، عوامل مرتبط با شغل بر افزایش بهره‌وری کارکنان کم سابقه شناسایی شده و اولویت بندی گردند.

## بیان مسئله:

بهره‌وری مفهومی است جامع و کلی که افزایش آن به عنوان یک ضرورت جهت ارتقای سطح زندگی انسانها و ساختن اجتماعی مرفه تر که هدف ملی برای همه کشورهای جهان است، همواره مد نظر صاحب نظران سیاست و اقتصاد می باشد. در پی تعالی دانش و پیشرفت بیشتر در مسایل اقتصادی و اجتماعی، مفهوم بهره‌وری نیز به تدریج از نظر شکل و محتوا دگرگونی پذیرفته و پیوسته جنبه‌های جدیدی از آن پدید آمده است. بهره‌وری بسته به نوع افراد و در ارتباط با تجربه‌ها و دانش‌های ایشان بنحوی گوناگون و غیر از آنچه به واقع است، مورد استفاده قرار گرفته است. رسالت اصلی علم مدیریت دستیابی به بهره‌وری بیشتر است و این امر همواره مورد توجه مدیران برای اداره اثربخش تر سازمانها بوده است. (ابطحی و کاظمی، ۱۳۷۸)

اداره کل رفاه شهرداری تهران نیز از این مقوله مستثنی نبوده و انجام مصاحبه‌های اولیه با مدیران این سازمان گواه بر این بود که یکی از دغدغه‌های اصلی آنها در حوزه منابع انسانی، شناسایی عوامل اثرگذار بر بهره‌وری نیروی انسانی و به ویژه نیروی انسانی کم تجربه تر (افراد با سابقه کاری زیر ده سال) می باشد. لذا، تحقیق فوق بر آن است تا با انجام یک مطالعه علمی و نظام مند در اداره کل رفاه شهرداری تهران، به سؤال زیر پاسخ دهد: "در اداره کل رفاه شهرداری تهران، تاثیر عوامل مدیریتی بر افزایش بهره‌وری کارکنان کم سابقه در اداره کل رفاه شهرداری تهران چگونه است؟ و این عوامل از لحاظ اهمیت و تأثیرگذاری، چگونه رتبه بندی می شوند؟".

## ضرورت انجام تحقیق:

اگر جامعه‌ای قصد دارد در دنیای پر رقابت امروزی از رونق اقتصادی، رشد اجتماعی و زندگی بهتر برخوردار باشد و نیز خود را برای زندگی بهتر در قرن بیست و یکم آماده سازد لازم است بهره‌وری بالایی داشته باشد و برای اینکه بهره‌وری یک کشور افزایش یابد، لازم است همه سازمانهای تولیدی، خدماتی، پژوهشی و آموزشی و ... آن کشور بهره‌وری بالا داشته باشند (ساعت چی، ۱۳۸۴). افزایش بهره‌وری در یک کشور با تلاش همه مردم، سازمانها و به ویژه خانواده‌ها و کلیه آحاد یک ملت امکان پذیر خواهد بود. رشد بهره‌وری کاری نیست که با دستور از بالا امکان پذیر باشد. دولت‌ها بسترها و سیاست‌های مناسب را فراهم کرده تا مردم به گونه‌ای گسترده در حرکت افزایش بهره‌وری شرکت فعال داشته باشند. تاریخ دویست ساله توسعه اقتصادی پس از انقلاب صنعتی نتیجه رشد و ارتقاء بهره‌وری است که نمونه‌های بارز آن اتوماسیون، ساخت رباط و تکنولوژی جهانی اطلاعات است. تنها در طول پانزده سال اخیر بهره‌وری در سطح جهان ۴۵ برابر شده است. تنها راه برای توسعه کشورهای در حال توسعه اتکاء به دانایی توأم به بهره‌وری در عمل و کار خردمندان و پویایی و خلاقیت و ترویج نوآوری در تمام واحدهای صنعتی، اداری و خدماتی می باشد. با توجه به محدودیت منابع، افزایش جمعیت، رشد نیازها و خواسته‌های بشری و رقابت شدید در صحنه جهانی، بدون توجه به استراتژی بهبود و بهره‌وری نمی توان از رشد و بقاء به طور مستمر و در بلند مدت در سطح جانی برخوردار شد. (طاهری، ۱۳۷۸)

بررسی‌های بعمل آمده توسط محقق و همچنین به اذعان برخی از مدیران ارشد اداره کل رفاه شهرداری تهران، انجام این پژوهش در سازمان مذکور از لحاظ کاربردی دارای اهمیت و ضرورت می باشد. چراکه در حال حاضر این سازمان با افت بهره‌وری نیروی انسانی مواجه بوده و این افت در کارکنان با سابقه کاری کمتر از ده سال بیشتر نمود داشته است.

## فرضیه تحقیق:

عوامل مدیریتی بر افزایش بهره‌وری کارکنان کم سابقه در اداره کل رفاه شهرداری تهران تأثیر معنادار دارند.

## بررسی تحقیقات پیشین:

هاشمی و تقی پور (۱۴۰۰)، پژوهشی را با عنوان تأثیر عوامل مرتبط با شغل بر افزایش بهره‌وری کارکنان کم سابقه در اداره کل رفاه شهرداری تهران به انجام رساندند. هدف از پژوهش شان، تأثیر عوامل مرتبط با شغل بر افزایش بهره‌وری کارکنان کم سابقه در اداره کل رفاه شهرداری تهران بود. نتایج تحقیق نشان داد عوامل مدیریتی بر افزایش بهره‌وری کارکنان کم سابقه در اداره کل رفاه شهرداری تهران تأثیر معنادار دارند.

جباری و همکاران (۱۳۹۵)، پژوهشی را با عنوان "بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان ستاد وزارت علوم، تحقیقات و فناوری" به انجام رساندند. هدف از پژوهش حاضر، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان ستاد وزارت علوم، تحقیقات و فناوری بود. در این تحقیق، رابطه بین کارگروهی، آموزش، گردش شغلی، ارتقای مسئولیت کارکنان، پاداش و مزایا، امنیت شغلی، مشارکت کارکنان بر بهره‌وری کارکنان ستاد وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مورد بررسی قرار گرفته است. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنانی بودند که در ستاد وزارت علوم، تحقیقات و فناوری فعالیت می‌کنند که تعداد آنها ۵۷۶ نفر بوده است و با توجه به تعداد محدود جامعه آماری و بر اساس فرمول کوکران حجم نمونه ۲۳۰ نفر محاسبه شد. برای توزیع پرسشنامه‌ها از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی استفاده شده است. سرانجام، نتایج تحقیق تأثیر همه عوامل مذکور بر بهره‌وری کارکنان ستاد وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به اثبات رساند. فتنجانچی و همکاران (۱۳۹۲)، پژوهشی را با عنوان "افزایش بهره‌وری نیروی انسانی با استفاده از مدل‌های تصمیم‌گیری چند معیاره فازی در شرکت سیمان صوفیان" به انجام رساندند. بر اساس نتایج این تحقیق، از جمله مهمترین عوامل اثرگذار بر بهره‌وری کارکنان، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: میزان تجربه و مهارت‌های مرتبط با شغل؛ احترام به شخصیت فرد در محیط کار؛ شایسته‌سالاری؛ سیستم دستمزد عادلانه؛ مدیریت اثربخش در سازمان؛ مسئولیت‌پذیری کارکنان.

بردبار (۱۳۹۲)، پژوهش را با عنوان "عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره (مطالعه موردی: کارکنان بیمارستان شهید صدوقی یزد)" به انجام رساند. بر اساس نتایج این تحقیق، رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان به ترتیب عبارتند از: عوامل سازمانی و مدیریتی، عوامل حمایت سازمانی و نظام جبران خدمات، عوامل فیزیکی و روانی محیطی، عوامل میزان آزادی و استقلال کارکنان در انجام امور، عوامل فردی، عوامل ایجادکننده جو صمیمیت و همکاری در بیمارستان، عوامل برنامه‌ریزی و هدایت عملکرد کارکنان، عوامل تقویت حس تعهد و وفاداری در کارکنان. ضمناً، در این تحقیق با استفاده از تکنیک تاپسیس، رتبه‌بندی مؤلفه‌های مربوطه نیز تعیین شدند. علی‌هذا، عوامل شناسایی شده می‌تواند مبنای پیاده‌سازی هسته و چرخه بهبود بهره‌وری، طراحی و اجرای آموزش‌های ضمن خدمت ویژه مدیران و سایر طرح‌های پرسنلی قرار گیرد.

روشن زاده (۱۳۸۹) ضمن پژوهش خود با عنوان "نقش بکارگیری اتوماسیون اداری در بهره‌وری کارکنان شهرداری خرم‌آباد" به این نتیجه رسید که: کارکنان شهرداری خرم‌آباد در مورد نقش بکارگیری اتوماسیون اداری (سیستم‌های پشتیبانی اداری، سیستم‌های ارتباطات از راه دور، سیستم‌های جابه‌جایی اسناد، سیستم‌های مدیریتی اسناد) در بهره‌وری خود نگرش مثبت دارند.

جرمیا و همکاران (۲۰۱۶)، پژوهشی را با عنوان "بررسی تأثیر استرهای دمایی محیط کار بر بهره‌وری کارکنان" به انجام رساندند. نتایج این تحقیق نشان داد که اگر دمایی محیط کار از استانداردهای مشخصی بالاتر یا پائین تر باشد، بر بهره‌وری کارکنان تأثیرات

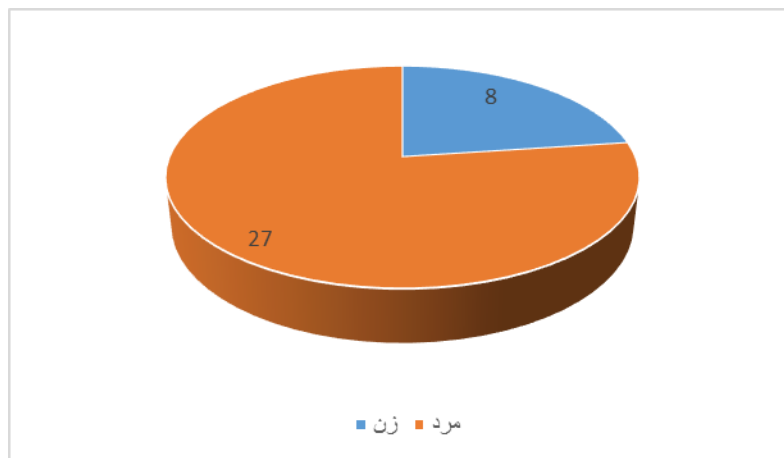
منفی و معنادار بر جای می‌گذارد.

کلینگر و همکاران (۲۰۱۵)، در پژوهشی تحت عنوان "بهره‌وری خدمات در صنایع مختلف"، به این نتیجه رسیدند که اهمیت آیت‌های اقتصادی و معناداری بالای مدیریت بهره‌وری، فارغ از صنایع مختلف، تأثیر بسزایی بر بهره‌وری خواهند داشت. سونگ تنگ (۲۰۱۴)، در پژوهشی که با هدف بررسی مدل کیفی بهره‌وری به انجام رساند، نتیجه گرفت که در اغلب مدل‌های ارائه شده جهت ارزیابی بهره‌وری، نقش متغیرهای کیفی کم‌رنگ شده و متغیرهای کمی در اولویت قرار گرفته‌اند. لذا می‌بایست پژوهش‌های علمی این حوزه از ارائه مدل‌های کیفی بهره‌وری برای صنایع مختلف غافل نمانند و این‌جمله مطالعاتی را پوشش دهند.

### آمار توصیفی در خصوص متغیرهای دموگرافیک:

#### وضعیت نمونه آماری تحقیق از لحاظ جنسیت

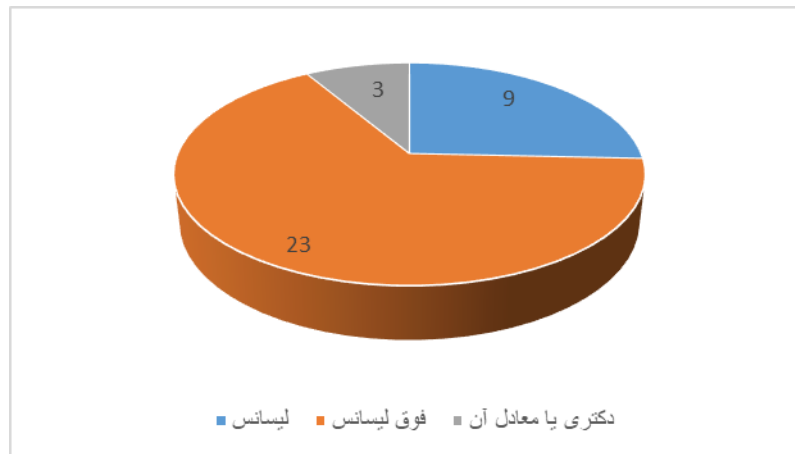
در نمودار زیر، وضعیت این متغیر دموگرافیک قابل مشاهده می‌باشد. همانطور که در این نمودار نیز مشخص است، در این تحقیق از مجموع ۳۵ نفر خبره‌ای که در تحقیق مشارکت داشتند، ۲۷ نفر مرد و ۸ نفر زن بوده‌اند.



نمودار (۱) وضعیت نمونه آماری تحقیق از لحاظ جنسیت

#### وضعیت نمونه آماری تحقیق از لحاظ تحصیلات

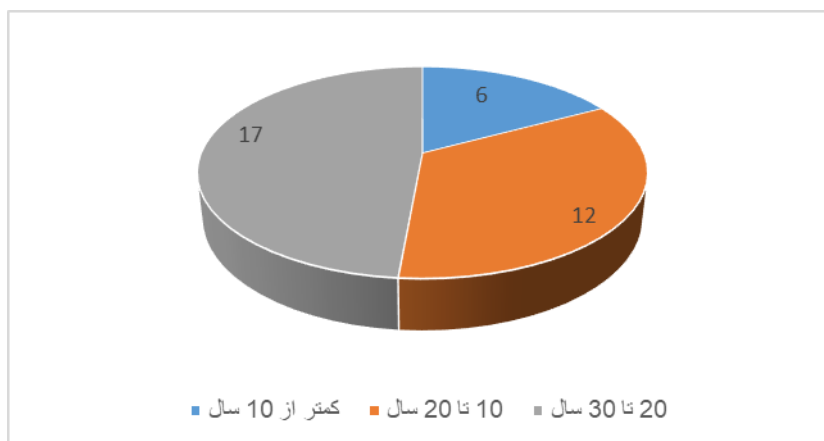
در نمودار زیر، وضعیت این متغیر دموگرافیک قابل مشاهده می‌باشد. همانطور که در این نمودار نیز مشخص است، در این تحقیق از مجموع ۳۵ نفر خبره‌ای که در تحقیق مشارکت داشتند، ۹ نفر دارای سطح تحصیلی لیسانس، ۲۳ نفر دارای سطح تحصیلی فوق لیسانس، و ۳ نفر نیز دارای سطح تحصیلی دکترا یا معادل آن بوده‌اند.



نمودار ۲) وضعیت نمونه آماری تحقیق از لحاظ تحصیلات

### وضعیت نمونه آماری تحقیق از لحاظ سابقه مدیریت در سازمان های تابعه شهرداری تهران

در نمودار زیر، وضعیت این متغیر دموگرافیک قابل مشاهده می باشد. همانطور که در این نمودار نیز مشخص است، در این تحقیق از مجموع ۳۵ نفر خبره ای که در تحقیق مشارکت داشتند، ۶ نفر دارای سابقه فعالیت کمتر از ۱۰ سال، ۱۲ نفر دارای سابقه فعالیت بین ۱۰ تا ۲۰ سال، ۱۷ نفر دارای سابقه فعالیت بین ۲۱ تا ۳۰ سال، و نهایتاً ۱ نفر دارای سابقه فعالیت بیشتر از ۳۰ سال در امور مدیریتی شهرداری تهران و ادارات تابعه بوده اند.



نمودار ۳) وضعیت نمونه آماری تحقیق از لحاظ سابقه مدیریت در شهرداری تهران و ادارات تابعه

### آزمون فرضیه تحقیق:

در فرضیه تحقیق، ادعا شده بود که عوامل مدیریتی بر افزایش بهره‌وری کارکنان کم سابقه در اداره کل رفاه شهرداری تهران تأثیر معنادار دارند.

شاخص های مربوط به عوامل مدیریتی به جز شاخص اول، گواه بر تأیید فرضیه تحقیق بود:

جدول (۱) نتایج آزمون t در خصوص فرضیه تحقیق

One-Sample Test			
Test Value = 3			
	t	df	Sig. (2-tailed)
دانش تخصصی سرپرست	-۸/۱۷۸	۳۴	۰/۰۰۰
ارتباط مؤثر با زیر دست جهت حل مسائل و مشکلات کاری	۷/۷۴۸	۳۴	۰/۰۰۰
ایفای نقش مربی	۶/۷۰۶	۳۴	۰/۰۰۰
حمایت عاطفی و معنوی از زیردست	۶/۹۵۲	۳۴	۰/۰۰۰
برقراری عدالت مراوده ای بین زیردستان	۷/۴۰۳	۳۴	۰/۰۰۰
نظارت دقیق در ماه‌های اول استخدام	۷/۳۱۸	۳۴	۰/۰۰۰

### نتایج آزمون فرضیه تحقیق:

فرضیه تحقیق: "عوامل مدیریتی بر افزایش بهره‌وری کارکنان کم سابقه در اداره کل رفاه شهرداری تهران تأثیر معنادار دارند." بر اساس نتایج حاصل از پژوهش، فرضیه تحقیق تأیید گردید و ۶ عامل مدیریتی اثرگذار بر بهره‌وری کارکنان کم سابقه در اداره کل رفاه شهرداری تهران شناسایی و به صورت زیر اولویت بندی شدند:

جدول (۲) نتیجه آزمون فرضیه تحقیق

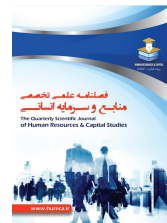
رتبه	شاخص‌ها	وزن
۱	حمایت عاطفی و معنوی از زیردست	۰/۳۲۸
۲	ایفای نقش مربی	۰/۲۰۲
۳	برقراری عدالت مراوده ای بین زیردستان	۰/۱۸۰
۴	ارتباط مؤثر با زیر دست جهت حل مسائل و مشکلات کاری	۰/۱۷۴
۵	نظارت دقیق در ماه‌های اول استخدام	۰/۱۱۸

بر اساس نتایج فرضیه تحقیق پیشنهاد می‌شود که در اداره کل رفاه شهرداری تهران، مدیران و سرپرستان به موارد زیر توجه خاص مبذول دارند: حمایت عاطفی و معنوی از زیردست، ایفای نقش مربی، برقراری عدالت مراوده ای بین زیردستان، ارتباط مؤثر با زیر دست جهت حل مسائل و مشکلات کاری، و نظارت دقیق در ماه‌های اول استخدام.

### پیشنهاد برای تحقیقات آتی:

با توجه به تجربیات کسب شده در فرایند مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی‌های پیمایشی و تدوین مجموعه حاضر، پیشنهادات زیر به





فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۱، شماره ۱، پیاپی (۲)، زمستان ۱۴۰۰  
ISSN : 2783-3984

تاثیر عوامل مدیریتی بر افزایش بهره وری کارکنان کم سابقه (به انضمام مطالعه موردی)  
کدمقاله: HRC-2111-1010

محققان آتی ارائه می گردد:

- با توجه به محدودیت مکانی مورد اشاره، پیشنهاد می شود این پژوهش در دیگر ادارت تابعه شهرداری تهران و حتی شهرداری های کلان شهرهای ایران نیز به انجام رسد.
- همچنین، با توجه به محدودیت اجرایی تحقیق مبنی بر زمان بر بودن توزیع و جمع آوری پرسشنامه ها، پیشنهاد می شود دو فاز اولیه تحقیق که مربوطه به شناسایی شاخص ها و نهایی سازی آنها می باشد، به روش دلفی و طی یک جلسه مشترک انجام پذیرد.
- علاوه بر این، به پژوهشگران آتی پیشنهاد می شود در جهت طراحی مدل بومی ارتقاء بهره وری کارکنان در شهرداری های سراسر کشور اقدام نمایند.
- علاوه بر موارد بالا، به پژوهشگران آتی پیشنهاد می شود در جهت شناسایی و مدل سازی عوامل کاهنده بهره وری کارکنان در شهرداری های سراسر کشور نیز پژوهش انجام دهند.

## منابع

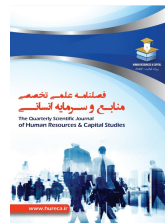
Abdi Hevelayi .A; Safarian Hamedani .S; Yusefi Saeed Abadi .R; Taghipour .M. ” Predicting Entrepreneurial Marketing through Strategic Planning (Including Case Study)”. Educational Administration Research Quarterly. 2019, 10(2):127-142.

Haj Abukahaki .A; Naami .A; Fathi hafshejani .K; Taghipour .M. ” Identificaion and prioritization of effective indicators on optimal implementation of customer relationship management in the insurance industry(including case study)”. Journal of Process Engineering. 2019, 5(1):18-28.

Khodakhah Jeddi, L.; Kasrayee, F.; Khodakhah Jeddi, S.; Taghipouret, M. The Analysis of Effect Colour Psychology on Environmental Graphic in Childeren Ward at Medical Centers. Psychology and Behavioral Sciences, 2016,5(2) : 51-61.

Taghipour .M; Ganji .F; Zolfagharijoo .A; Lotfi .A; Torabi .F. ” The identification and prioritization of effective indices on optimal implementation of customer





فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۱، شماره ۱، پیاپی (۲)، زمستان ۱۴۰۰  
ISSN : 2783-3984

تاثیر عوامل مدیریتی بر افزایش بهره وری کارکنان کم سابقه (به انضمام مطالعه موردی)  
کدمقاله: HRC-2111-1010

---

relationship management using TOPSIS, AHP methods(Case study: Pasargad bank)” .  
Management, International Technology and Science Publications (ITS),2020, Volume  
3, Issue 4, 43-60.

Azarian. R; Taghipour. M. ”studied The Impact of Implementing Inclusive Quality  
Management on Organizational Trust (Case Study: Education). Journal of  
Multidisciplinary Engineering Science Studies(JMESS), 2020, Vol. 6, Issue 7,  
pp.3376-3383.

Taghipour, Mohammad, Ghahari Ahangari ; Mahboobeh, Roshanravan ; Sahel,  
Alidoost Salimi ; Fariba, Haghghi Azad; Setareh.(2021). Investigation of the Effect  
of Information Technology on Agility Using Fuzzy Method (Including Case Study).  
International Technology and Science Publications (ITS), Vol. 4, Issue 2, pp.41-55.

Changiz Delivand, M; Bameni Moghadam. M; Shamami, N. Taghipour. M. (2021).  
Investigating the effective factors in measuring customers' credibility with a combined  
approach of data mining and multidisciplinary decision making. Journal of Military  
Operation Research, Volume 1, Issue 1, Winter, pp.1-22.

Hashemi, N; Taghipour. M. (2021). The effect of job-related factors on increasing  
the productivity of low-level employees in the General Welfare Office of Tehran  
Municipality ,Quarterly Scientific Journal of Human Resources & Capital Studies,  
Volume 1, No 1, Sep- Nov, pp.18-31.