

## Identifying and understanding the results of entertaining human resource practices on employee productivity in government organizations using the FCM method

Mohsen Arefnejad<sup>1</sup>, Maryam Zeynivan<sup>2</sup>

### Abstract

**Objective:** In today's world, work and life are proceeding in such a way that most people are under great pressure to achieve their professional and personal goals. One of the important principles for maintaining physical and mental health in the workplace as well as achieving productivity is paying attention to employee entertainment methods. Combining work and entertainment not only helps increase productivity but also improves the quality of work life. In fact, entertainment refers to activities in which the audience's attention is engaged and attracted to a topic or action. This can be an activity, a task, or an idea. Therefore, the present study was conducted with the aim of identifying and analyzing the results of entertaining human resource practices on employee productivity.

**Method:** This study is applied in terms of purpose and survey and exploratory in terms of data collection method, and has a deductive-inductive research philosophy. The statistical population of the research is experts, including senior managers and managers in the human resources field of government organizations, whose sample members were selected using purposive sampling and based on the principle of theoretical saturation. The data collection tool is an interview in the qualitative part and a questionnaire in the quantitative part, and the validity and reliability of the tools were analyzed using content validity and intra-coder reliability for the interview and content validity and test-retest reliability for the questionnaire, respectively. In this research, the content analysis and coding method was used for data analysis in the qualitative part and the fuzzy cognitive map method was used in the quantitative part.

**Findings:** In this research, the findings of the qualitative part include identifying the types of results of entertaining human resources practices on employee productivity, and the findings of the quantitative part are related to prioritizing these results.

**Results:** Accordingly, the most important results of entertaining human resources practices on employee productivity are increasing job satisfaction, creating a positive organizational culture, improving professional performance, developing creativity and innovation, commitment and work responsibility.

**Keywords:** *Entertainment, human resources, human resource productivity.*

---

1. Corresponding author: Assistant Professor, Management faculty, Lorestan university, Khorramabad, Iran  
Arefnejad.m@lu.ac.ir

2. MSc., Business Administration, Lorestan University, Khorramabad, Iran  
maryamzeynivan94@gmail.com

# شناخت و فهم نتایج شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان سازمان‌های دولتی با روش FCM

محسن عارف نژاد\*، مریم زینی‌وند\*\*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۱۷

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۴/۰۸/۰۲

## چکیده

**هدف:** در دنیای امروز، کار و زندگی به گونه‌ای پیش می‌روند که اغلب افراد برای رسیدن به اهداف حرفه‌ای و شخصی خود تحت فشارهای زیادی قرار می‌گیرند. یکی از اصول مهم برای حفظ سلامت جسمانی و روانی در محیط کار همچنین دستیابی به بهره‌وری توجه به شیوه‌های سرگرمی کارکنان است. تلفیق کار و سرگرمی نه تنها به افزایش بهره‌وری کمک می‌کند، بلکه بهبود کیفیت زندگی کاری را در پیش دارد. در واقع سرگرمی به فعالیت‌هایی گفته می‌شود که در آن توجه مخاطبان به موضوع یا کنشی مشغول و جلب می‌شود؛ این می‌تواند یک فعالیت، یک کار یا یک ایده باشد. لذا پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل نتایج شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان صورت پذیرفت.

**روش:** این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از حیث روش گردآوری داده‌ها از نوع پیمایشی و اکتشافی است و دارای فلسفه پژوهشی قیاسی - استقرایی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش، خبرگان مشتمل بر مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی سازمان‌های دولتی هستند که اعضای نمونه آن با استفاده از روش نمونه‌گیری هدف‌مند و براساس اصل اشباع نظری انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه است که روایی و پایایی ابزارها به ترتیب با استفاده از روایی محتوایی و پایایی درون کدگذار میان کدگذار برای مصاحبه و روایی محتوایی پایایی بازآزمون برای پرسشنامه مورد تحلیل قرار گرفت. در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل محتوا و کدگذاری و در بخش کمی از روش نقشه شناختی فازی بهره گرفته شده است.

**یافته‌ها:** در این پژوهش، یافته‌های بخش کیفی مشتمل بر شناسایی انواع نتایج شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان است و یافته‌های بخش کمی مرتبط با اولویت‌یابی این نتایج است.

**نتایج:** بر این اساس مهم‌ترین نتایج شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان افزایش رضایت شغلی، خلق فرهنگ سازمانی مثبت، بهبود عملکرد حرفه‌ای، گسترش خلاقیت و نوآوری، تعهد و مسئولیت‌پذیری کاری هستند.

**کلیدواژه:** سرگرمی؛ منابع انسانی؛ بهره‌وری منابع انسانی.

## مقدمه

در چشم‌انداز کسب و کارهای امروزی که به سرعت در حال تحول و تغییر هستند، سازمان‌ها به گونه‌ای فزاینده نقش محوری و اساسی در توسعه و رشد یک جامعه ایفا می‌کنند. سازمان‌ها به‌طور مستمر برای انطباق با تغییرات، چالش‌ها و بحران‌ها باید تکامل و توسعه یابند تا نیازهای یک محیط تجاری پویا با بهره‌وری در حال‌رشد را برآورده کنند. در واقع، مقابله با تغییرات و چالش‌ها محیط کاری برای منابع انسانی جنبه اجتناب‌ناپذیر و ثابت زندگی سازمانی هستند (میزراک<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴). سازمان‌ها تمایل دارند به‌جای سرمایه‌های مادی برای توسعه و بهرووری بر توانایی‌ها، مهارت‌ها و رفتارهای نوآورانه منابع انسانی سرمایه گذاری کنند (اینتاوونگ پی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). منابع انسانی تنها عامل موفقیت سازمان‌ها برای دستیابی به بهره‌وری پایدار در سازمان هستند. بدون وجود منابع انسانی توانمند، مستعد و حرفه‌ای، رسیدن به اهداف سازمانی قابل دسترسی و امکان‌پذیر نیست. در واقع، منابع انسانی باید بتوانند بهره‌وری لازم را داشته باشند. منظور از بهره‌وری منابع انسانی استفاده کارا و اثربخش از توانایی‌ها، استعداد و مهارت‌های منابع انسانی برای خلق ارزش در سازمان است (لاری<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴). منابع انسانی با شایستگی‌ها و عملکرد خود برای سازمان مزیت رقابتی و بهره‌وری پایدار ایجاد کرده و باعث تمایز و برتری سازمان نسبت به دیگر سازمان‌ها می‌شوند. باید گفت که عملکرد مثبت و صحیح کارکنان یک منبع حیاتی برای پیشرفت سازمان‌ها به حساب می‌آید (نیاتی و ککوالتسو<sup>۴</sup>، ۲۰۲۴). عملکرد منابع انسانی تحت تأثیر عوامل مختلفی که در سازمان با آنها مواجه است، تغییر می‌کند. بهره‌وری بیشتر کارکنان زمانی اتفاق می‌افتد که آنها برای انجام کار از نیرو و انگیزه کافی برخوردار باشند. سازمان‌ها برای ایجاد انسجام بین افکار و عملکرد کارکنان خود باید بتوانند تمامی روش‌های مفید و سازنده را به کار بگیرند. یک نمونه از این روش‌ها برای بهره‌وری کارکنان، ترویج و خلق سرگرمی‌های مناسب برای کارکنان است (عرب و همکاران، ۲۰۲۱). در دنیای امروز، کار و زندگی به گونه‌ای پیش می‌روند که اغلب افراد برای رسیدن به اهداف حرفه‌ای و شخصی خود تحت فشارهای زیادی قرار می‌گیرند. یکی از اصول مهم برای حفظ سلامت جسمانی و روانی در محیط کار توجه به شیوه‌های سرگرمی کارکنان است. تلفیق کار و سرگرمی نه تنها

1. Mızrak
2. Inthavong p et al
3. Lari
4. Nyathi & Kekwaletswe

به افزایش بهره‌وری کمک می‌کند، بلکه بهبود کیفیت زندگی کاری را در پیش دارد (یامیجالا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۵). در واقع، سرگرمی به فعالیت‌هایی گفته می‌شود که در آن توجه مخاطبان به موضوع یا کنشی مشغول و جلب می‌شود؛ این می‌تواند یک فعالیت، یک کار یا یک ایده باشد که طی هزاران سال خصوصاً در زمینه جلب توجه مخاطبان پیشرفت کرده است. فعالیت‌های سرگرم‌کننده می‌توانند مشغولیت شما را پر بارتر کرده و فضای کاری را شاداب‌تر کنند (باکر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). محیط کاری محلی است که کارکنان ساعت‌های زیادی را در آن می‌گذرانند، پس اگر به اندازه کافی دارای سرگرمی نباشد، باعث ایجاد فشار روانی و کاهش بهره‌وری منابع انسانی می‌شود (شترز و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). ایجاد یک محیط کار جذاب و سرگرم‌کننده می‌تواند نقش بسیار مهمی در افزایش بهره‌وری و رضایت کارکنان داشته باشد. همچنین کارکنان هنگام کار کردن احساس خوبی داشته و همین موضوع باعث ایجاد انگیزه برای حفظ عملکرد مناسب آنها در طول روز می‌شود (دیشون - برکوویتس و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۴). محیط‌هایی که خشک و بی‌روح هستند، باعث نابودی ذهنی و جسمی کارکنان در نتیجه کاهش عملکرد مثبت آنها می‌شود. با توجه به آنکه عملکرد منابع انسانی ارتباط مستقیمی با عملکرد و بهره‌وری سازمانی دارد، این محیط‌ها باعث نابودی سازمان نیز می‌شوند (هان و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۴). با توجه به آنچه گفته شد و با عنایت به ضرورت و اهمیت شیوه‌های سرگرمی منابع انسانی، سؤال اصلی پژوهش حاضر آن است که نتایج شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان کدامند و در صورت پیاده‌سازی شیوه‌های سرگرمی منابع انسانی، چه نتایجی برای بهره‌وری کارکنان در سازمان‌های دولتی به وجود می‌آید؟

امروزه دانستن راه‌های ارتقا و افزایش بهره‌وری کارکنان در جهت بهبود عملکرد آنها از ضروریات هر سازمانی است (ببجلوان و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۴). یکی از این راه‌ها استفاده از شیوه‌های مختلف سرگرمی منابع انسانی است. همه افراد باید زمانی را به سرگرمی و تفریح در کار اختصاص دهند؛ چراکه از این طریق تعادلی مفید بین فعالیت‌های سنگین و خشک کاری و فعالیت لطیف و آرامش‌بخش غیر کاری برقرار می‌شود. این تعادل می‌تواند به افزایش بهره‌وری و رضایت از زندگی کاری منجر شود. اختصاص

1. Yamijala et al
2. Backer
3. Shertzer et al
4. Dishon-Berkovits et al
5. Han et al
6. Bijalwan et al

کار به تفریح و سرگرمی در کار می‌تواند پلی برای تحقق این خواسته‌ها باشد (تیوس و همکاران، ۲۰۲۱). شیوه‌های سرگرمی و اجرا آن برای حیات کاری و شخصی افراد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند؛ زیرا افراد برای ادامه‌دادن هر کاری، به انگیزه و محرکی برای سوق‌دادن آنها در دستیابی به اهدافشان نیاز دارند. از آنجاکه انسان‌ها دارای نیازهای احساسی متفاوتی هستند، اگر در محیط‌های خشک و یکنواخت قرار بگیرند، نیازهای آنها تغذیه نشده و این امر باعث کاهش بهره‌وری آنها می‌شود. بررسی‌های انجام‌شده درخصوص شیوه‌های سرگرمی منابع انسانی نشان داد که پژوهش‌های داخلی صورت‌گرفته در این زمینه نظیر محمدزاده و همکاران (۲۰۲۱) و عرب و همکاران (۲۰۲۱) تأثیر شیوه‌های سرگرمی بر افزایش انگیزه کارکنان است و پژوهش‌های خارجی نیز، نظیر پژوهش‌های دیشون - بر کوویتس و همکاران (۲۰۲۴)، تیوس و همکاران (۲۰۲۱) و فان و همکاران (۲۰۲۴) نشان‌دهنده تأثیر سرگرمی محیط کاری بر بروز توانایی‌ها و مهارت‌های منابع انسانی همچنین ایجاد رضایت شغلی برای کارکنان سازمان‌ها بوده است. درواقع، اکثر پژوهش‌ها به‌دنبال تأثیر شیوه‌های سرگرمی منابع انسانی بر رضایت شغلی و رفاهی کارکنان بوده و پژوهش معتبری که نتایج کلی حاصل از به‌کارگیری این شیوه‌ها را بر بهره‌وری کارکنان نشان‌دهد، کمتر توجه شده است. لذا می‌توان گفت پژوهش حاضر ازجمله نخستین پژوهش‌های صورت‌گرفته است که به‌دنبال شناخت و فهم نتایج شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان سازمان‌های دولتی است.

## مبانی نظری پژوهش

### سرگرمی منابع انسانی<sup>۲</sup>

سرگرمی در محیط کاری ازجمله مهم‌ترین عناصر برای بقای کارکنان به‌شمار می‌رود. استفاده از شیوه‌های متنوع سرگرمی در محیط کاری می‌تواند تأثیرات مثبت زیادی بر کارکنان و سازمان داشته باشد (یامیچالا و همکاران، ۲۰۲۵). سرگرمی یکی از مفاهیم کلیدی در زندگی روزمره ماست که به ابعاد مختلف اشتغال، تفریح، تفنن، مشغله و مشغولیت مرتبط می‌شود. در دنیای امروز، انسان‌ها بیش از هر زمان دیگری دنبال راه‌هایی برای فرار از فشارهای روزمره و استرس‌های زندگی کاری و شخصی هستند (باکر، ۲۰۱۷). درواقع، سرگرمی را فعالیت‌های فراغتی می‌توان تعریف کرد که فارغ از دیگر

1. Tews et al

2. Human Resources Entertainment

فعالیت‌های انسان به‌خودی‌خود اهمیت دارد، به صورت خودجوش و اختیاری و با مقاصدی مانند تخلیه هیجانات، هیجان‌خواهی، رفع خستگی، نشاط‌آفرینی، ایجاد تنوع و دوری از یکنواختی انجام می‌شود (استولینگا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴). اغلب به فعالیت یا کار ویژه‌ای گفته می‌شود که به صورت‌های گوناگون و به دور از هدف‌های مادی، تنها برای استراحت و ارضای میل‌های شخصی اجرا می‌شود (تیوس و همکاران، ۲۰۲۱). سرگرمی می‌تواند به‌معنای استفاده از وقت برای فعالیت‌هایی باشد که باعث شادی و آرامش می‌شود. فعالیت‌های سرگرم‌کننده، مانند ورزش، هنری، مطالعه یا دیدن فیلم، به ما کمک می‌کند تا به تعادل بین کار و زندگی دست یابیم (دلای و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۴). تجربه سرگرم‌شدن عموماً با شادی و خنده همراه می‌شود. هرچند بسیاری از سرگرمی‌ها هدف جدی تری دارند و ممکن است این فعالیت‌های سرگرم‌کننده دانش و بینش خاصی را به مخاطب منتقل کنند (دیشون - برکوویس و همکاران، ۲۰۲۴). سرگرمی فرصتی برای ارتباط و خلاقیت به ما می‌دهد. وقتی با همکاران به کاری سرگرم‌کننده مشغول می‌شویم، درواقع، به ایجاد ارتباط بهتر و برقراری پیوندهایی بین یکدیگر کمک کرده‌ایم. علاوه‌بر آن سرگرمی به تقویت حافظه و بروز توانمندی‌ها و عملکرد فردی بهتر کمک می‌کند (محمدزاده و همکاران، ۲۰۲۱). اجرای روش‌های سرگرمی در کار می‌تواند بنیان‌های اصلی اخلاقیات کار را شکل داده و روحیه کار گروهی را تقویت کند. این امر اثر شگرفی بر اعتمادبه‌نفس، خودبرانگیختگی، حس هویت و آزادی در تصمیم‌گیری و کاهش استرس و رفع کسالت دارد (شترز و همکاران، ۲۰۲۲).

### بهره‌وری منابع انسانی<sup>۳</sup>

در دنیای امروز، منابع انسانی یکی از تأثیرگذارترین عوامل سازمان و به‌طورکلی سرمایه اصلی سازمان‌ها به‌شمار می‌آیند. به همین منظور بهره‌وری مؤثر از این سرمایه برای توسعه و پیشرفت سازمان مهم و ضروری است (سولتن<sup>۴</sup>، ۲۰۲۳). بهره‌وری از عواملی است که دوام و بقای سازمان‌ها را در دنیای پرقاب‌ت فعلی تضمین می‌کند. حاکم‌شدن فرهنگ بهره‌وری موجب استفاده بهینه از کلیه امکانات مادی و معنوی سازمان‌ها می‌شود و باعث شکوفاشدن توان‌ها، استعداد و امکانات بالقوه سازمان می‌گردد. بهره‌وری منابع انسانی را حداکثر استفاده مناسب از نیروی انسانی به‌منظور حرکت درجهت اهداف

1. Stoelinga
2. DeLay et al
3. Human resource productivity
4. Soelton

سازمان با کمترین زمان و حداقل هزینه دانسته‌اند (بیجلوان و همکاران، ۲۰۲۴). در واقع، بهره‌وری منابع انسانی مقدار کاری است که آنها می‌توانند در مدت زمان مشخصی انجام دهند. یک فرد بهره‌ور یا سازنده در کار خود موفق است، او زمان را به‌خوبی مدیریت می‌کند و در دوره‌های کوتاه‌تری نتایج بهتری به‌دست می‌آورد (باهوگونا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴). کارکنانی که در کار خود دانش و مهارت لازم را داشته باشند، کارها و وظایف محوله را به‌درست‌ترین شیوه ممکن انجام خواهند داد. دستیابی به کارایی و اثربخشی در اجرا وظایف منابع انسانی به‌معنای بهره‌وری مؤثر آنهاست. برای بهبود سطح بهره‌وری منابع انسانی در سازماندهی آنها علاوه‌بر مدنظر قراردادن سایر ویژگی‌های آنها، باید به داشتن تخصص و مهارت آنها به‌عنوان یکی از اصول اساسی در بهره‌وری منابع انسانی توجه نمود (تیوس و همکاران، ۲۰۲۱).

## رجحان‌های سرگرمی منابع انسانی<sup>۲</sup>

سرگرمی در محل کار می‌تواند به اندازه سرگرمی در زندگی شخصی افراد مهم باشد. تیوس و همکاران (۲۰۲۱) نتیجه می‌گیرند از آنجا که ما بخشی مهمی از زندگی خود را در محیط کار می‌گذرانیم، باید در آنجا سرگرم باشیم. برخی از رجحان‌های سرگرمی منابع انسانی از دیدگاه آنها عبارتند از: نرخ استخدام و ماندگاری، افزایش رضایت شغلی و افزایش رضایت مشتری.

- نرخ استخدام و ماندگاری: سازمان‌هایی که خلاقیت و سرگرمی را در کارکنان خود تغذیه می‌کنند، در جذب و حفظ کارکنان خوب مشکل کمتری دارند و این روند دلگرم‌کننده است که سازمان‌های مدرن‌تر نسبت به دهه‌های قبل بین کار و سرگرمی تعادل برقرار می‌کنند. همچنین توجه بیشتری را به رفاه روانی کارکنان خود دارند (هان و همکاران، ۲۰۲۴).

- افزایش رضایت شغلی: کارکنان برای داشتن بهره‌وری بالا باید احساس رضایت داشته باشند. عوامل زیادی در رضایت شغلی نقش دارند که به‌طور منطقی با رضایت کلی از زندگی نیز مرتبط هستند. زمانی که محیط کاری برای ما سرگرم‌کننده باشد، انجام کارهایی که باعث سرگرمی در محیط کاری می‌شوند، می‌تواند یک تاریخچه مشترک بین همکاران ایجاد کند. گسترش تعاملات در محیط کاری رضایت شغلی را برای کارکنان به‌دنبال دارد (تیوس و همکاران، ۲۰۲۱).

- افزایش رضایت مشتری: رضایت مشتری به‌طور کلی با رضایت کارکنان ارتباط تنگاتنگی دارد.

---

1. Bahuguna et al  
2. Human Resources Entertainment Preferences

کارکنانی که دلیلی برای لبخندزدن دارند، نسبت به سایر همکاران خود در ایجاد لبخند روی لبان مشتری موفق‌تر عمل می‌کنند. همچنین این کارکنان روش‌های جذب مشتری را بهتر درک کرده و اجرا خواهند کرد (طاهیر و همکاران، ۲۰۲۴).

## پیشینه پژوهش

محمدزاده و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی تحت عنوان تبیین عوامل مؤثر بر سرگرمی در محل کار با مردم‌نگاری انجام دادند. جامعه آماری پژوهش ۳۷۷ نفر از کارکنان سازمان تربیت‌بدنی ارتش بودند. روش انجام پژوهش کیفی به شیوه مردم‌نگاری و از طریق توزیع پرسشنامه بوده است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که تجربه‌های سرگرمی در محل کار می‌تواند مزایای بلندمدت را در پی داشته باشد و محیط سرگرم‌کننده باعث افزایش انگیزه و بهره‌وری کارکنان می‌شود. همچنین عرب و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی را تحت عنوان نقش تفریح تجربه‌شده در ایجاد تعلق سازمانی کارکنان دانشی: اثر تعدیل‌گر نگرش به سرگرمی انجام دادند. جامعه آماری این تحقیق، کارکنان دانشی شرکت‌های فعال صنعت فناوری اطلاعات در استان مازندران (شامل ۴۳۷ نفر) است. روش انجام پژوهش از طریق نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای بوده است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که ایجاد فعالیت‌های سرگرم‌کننده به‌ویژه برگزاری جشن بیشتر می‌تواند رضایت کارکنان را جلب کند. هان و همکاران (۲۰۲۴) پژوهشی را تحت عنوان داشتن سرگرمی و شکوفایی: تأثیر شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی بر انگیزه مستقل و شکوفایی کارکنان در محل کار انجام دادند. جامعه آماری پژوهش ۲۵۳ نفر از منابع انسانی بودند که سابقه تصدی در مقامی را در شرکت داشته و مدرک آنها لیسانس یا بالاتر بوده است. روش پژوهش از طریق نمونه‌گیری تصادفی و استفاده از مقیاس‌های ۱۰ ماده‌ای پورث و همکاران (۲۰۱۲) و فورد و همکاران (۲۰۰۵) بوده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که استفاده از شیوه‌های سرگرم‌کننده در محیط کار علاوه بر شکوفایی استعداد و خلاقیت منابع انسانی، باعث رضایت شغلی آنها می‌شود. در پژوهشی دیگر، شترز و همکاران (۲۰۲۲) تحت عنوان سرگرمی سرگرم‌کننده - رابطه بین فعالیت‌های رفاهی و رضایت شغلی در شرکت‌های با فناوری پیشرفته انجام دادند. جامعه آماری پژوهش ۹۱ نفر از مابع انسانی در سازمان‌های فناوری پیشرفته بودند. روش پژوهش استفاده از پرسشنامه رضایت شغلی و

پرسشنامه فعالیت‌های رفاهی در سازمان بوده و با تحلیل رگرسیون بوده است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که استفاده از شیوه‌های سرگرم‌کننده علاوه بر ایجاد رفاه روانی برای منابع انسانی باعث رضایت آنها از محیط کاری نیز می‌شود. همچنین می‌تواند راه سازمان را در رسیدن به اهدافش تسهیل کند. فان و همکاران (۲۰۲۴) پژوهشی را تحت عنوان ترویج توسعه پایدار سازمان‌ها: فشار عملکرد، سرگرمی در محل کار و نوآوری دوسویه کارکنان انجام دادند. جامعه آماری پژوهش، کارمند در حال خدمت در شرکت‌ها و سازمان‌ها بوده است. روش انجام پژوهش مطالعه کمی، مبتنی بر روش پیمایشی پرسشنامه‌ای با استفاده از ترکیبی از نمونه‌گیری دردسترس و نمونه‌گیری گلوله برفی برای به‌دست آوردن داده‌های دست اول و تحلیل تجربی بوده است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که سرگرمی در محل کار تأثیر تعدیل‌کننده‌ای بر رابطه بین مشارکت شغلی و نوآوری دارد و هرچه سطح سرگرمی در محل کار بالاتر باشد، تأثیر مثبت مشارکت شغلی بر نوآوری قوی‌تر است. همچنین دیشون - برکوویتس و همکاران (۲۰۲۴) پژوهشی را با عنوان طراحی کار، مشارکت و اجرای سرگرمی در محل کار: نقش‌های تعدیل‌کننده کسالت و وظیفه‌شناسی انجام دادند. جامعه آماری پژوهش ۳۷۰ نفر از کارکنان سازمان‌های دولتی و دانشجویان رشته مدیریت بوده‌اند، روش انجام پژوهش شامل دو نظرسنجی بود که به‌صورت الکترونیکی برای شرکت‌کنندگان ارسال شد و یک ماه این نظرسنجی به‌صورت مداوم اجرا شد. نتایج پژوهش نشان‌دهنده این موضوع بود که اجرا شیوه‌های سرگرمی در محیط‌های کاری می‌تواند کمک زیادی به بروز توانایی‌ها و مهارت‌های منابع انسانی بکند. با مرور پیشینه پژوهش می‌توان دریافت که چه در داخل و چه در خارج از کشور پژوهش‌های اندکی در رابطه با شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان در سازمان‌های دولتی وجود دارد. لذا در این مورد شکاف نظری و عملی وجود دارد. بنابراین، پژوهش حاضر تلاش دارد که با شناسایی نتایج شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان به مدیران سازمان‌های دولتی کمک کند تا با شناخت و درک راحت‌تر این نتایج روش‌های سرگرم‌کننده را برای بهبود عملکرد کارکنان به کار بگیرند.

### جدول ۱. خلاصه پیشینه پژوهش

| مطالعه                            | عنوان مطالعه   | نتایج مطالعه   |
|-----------------------------------|--|--|
| محمدزاده و همکاران (۲۰۲۱)         | تبیین عوامل مؤثر بر سرگرمی در محل کار با مردم‌نگاری  | تجربه‌های سرگرمی در محل کار می‌تواند مزایای بلندمدت را در پیش داشته باشد و محیط سرگرم‌کننده باعث افزایش انگیزه و بهره‌وری کارکنان می‌شود.  |
| عرب و همکاران (۲۰۲۱)              | نقش تفریح تجربه‌شده در ایجاد تعلق سازمانی کارکنان دانشی: اثر تعدیل‌گر نگرش به سرگرمی                         | ایجاد فعالیت‌های سرگرم‌کننده به‌ویژه برگزاری جشن بیشتر می‌تواند رضایت کارکنان را جلب کند.  |
| هان و همکاران (۲۰۲۴)              | داشتن سرگرمی و شکوفایی: تأثیر شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی بر انگیزه مستقل و شکوفایی کارکنان در محل کار | استفاده از شیوه‌های سرگرم‌کننده در محیط کار علاوه بر شکوفایی استعداد و خلاقیت منابع انسانی باعث رضایت شغلی آنها می‌شود.  |
| شترز و همکاران (۲۰۲۲)             | سرگرمی سرگرم‌کننده - رابطه بین فعالیت‌های رفاهی و رضایت شغلی در شرکت‌های فناوری پیشرفته                      | استفاده از شیوه‌های سرگرم‌کننده علاوه بر ایجاد رفاه روانی برای منابع انسانی باعث رضایت آنها از محیط کاری نیز می‌شود. همچنین می‌تواند راه سازمان را در رسیدن به اهدافش تسهیل کند. |
| فان و همکاران (۲۰۲۴)              | ترویج توسعه پایدار سازمان‌ها: فشار عملکرد، سرگرمی در محل کار و نوآوری دوسویه کارکنان                         | سرگرمی در محل کار تأثیر تعدیل‌کننده‌ای بر رابطه بین مشارکت شغلی و نوآوری دارد و هرچه سطح سرگرمی در محل کار بالاتر باشد، تأثیر مثبت مشارکت شغلی بر نوآوری قوی‌تر است.             |
| دیشون - برکووتیس و همکاران (۲۰۲۴) | طراحی کار، مشارکت و اجرای سرگرمی در محل کار: نقش‌های تعدیل‌کننده کسالت و وظیفه‌شناسی                         | اجرای شیوه‌های سرگرمی در محیط‌های کاری می‌تواند کمک زیادی به بروز توانایی‌ها و مهارت‌های منابع انسانی بکند.  |

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ روش، آمیخته و بر مبنای پژوهش‌های کیفی و کمی است و همچنین از نظر فلسفه پژوهش در زمره پژوهش‌های قیاسی - استقرایی قرار می‌گیرد. این پژوهش از حیث هدف، کاربردی و از حیث شیوه گردآوری اطلاعات، اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش، مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی سازمان‌های دولتی می‌باشند. در خصوص چگونگی انتخاب جامعه آماری باید بیان کرد که با توجه به اینکه موضوع پژوهش، شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان می‌باشد، باید از افرادی استفاده می‌شد که از حیث نظری و عملی با این مفهوم پژوهش، آشنایی داشته و اشراف اطلاعاتی لازم در جهت پاسخگویی به سؤالات مصاحبه و پرسشنامه را دارا باشند. به همین دلیل، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدف‌مند و بر اساس اصل اشباع نظری ۲۰ نفر از مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی سازمان‌های دولتی به‌عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. در جریان مصاحبه‌ها، به دلیل اینکه در مصاحبه‌های ۱۸، ۱۹ و ۲۰، اطلاعات جدیدی یافت نشد که بتوان به اطلاعات قبلی افزود، لذا انجام

مصاحبه پس از بیستمین نفر به دلیل رسیدن به اشباع نظری داده‌ها، به پایان رسید. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون کدگذار و میان کدگذار انجام شد. لازم به توضیح است از آنجا که پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکرد اکتشافی است، ابتدا باید مطالعه کیفی و سپس مطالعه کمی انجام شود. در بخش کیفی، داده‌های کیفی که با استفاده از نظرات ۲۰ نفر از خبرگان جمع‌آوری شد، توسط نرم‌افزار مکس کیودی‌ای<sup>۱</sup> و روش تحلیل محتوا و کدگذاری تحلیل شدند. سپس در بخش کمی، با توجه به اینکه ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه می‌باشد، داده‌ها در قالب پرسشنامه مقایسه زوجی، در اختیار همان نمونه قبلی قرار گرفت و داده‌های به‌دست آمده، با استفاده از مراحل روش نقشه شناخت فازی تحلیل شدند. روایی و پایایی پرسشنامه با استفاده از روایی محتوایی و پایایی بازآزمون تأیید شد. روش نقشه شناختی فازی، روشی است که با تحلیل شاخص‌های مرکزیت، مهم‌ترین ابعاد تشکیل‌دهنده یک مفهوم را شناسایی و سپس از طریق روابط علی، مجموعه روابط متغیرها با یکدیگر را مورد بررسی قرار می‌دهد. این روش در شش مرحله انجام می‌شود که در زیر تشریح شده است:

مرحله اول: شناسایی نتایج شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان: در مرحله اول نتایج شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان با استفاده از روش تحلیل محتوا استخراج شدند.

مرحله دوم: تدوین و توزیع پرسشنامه: در مرحله دوم پس از طراحی پرسشنامه‌ای مبنی بر ماتریس مقایسات زوجی، پاسخ‌دهندگان بر اساس طیف ۵ تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) به این مؤلفه‌ها، مقیاس دادند.

مرحله سوم: تبدیل عبارات کلامی استخراج شده به اعداد فازی و تشکیل ماتریس تصمیم فازی: با توجه به اینکه اطلاعات به‌دست آمده از پرسشنامه، عبارات کلامی بودند، برای فهم ساده‌تر و استخراج نتیجه بهتر، عبارات کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت (جدول ۱)، به اعداد فازی تبدیل شدند.

جدول ۲. اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت

| متغیرهای کلامی | خیلی زیاد    | زیاد           | متوسط             | کم             | خیلی کم      |
|----------------|--------------|----------------|-------------------|----------------|--------------|
| عدد فازی مثلثی | (۰/۷۵، ۱، ۱) | (۰/۵، ۰/۷۵، ۱) | (۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵) | (۰، ۰/۲۵، ۰/۵) | (۰، ۰، ۰/۲۵) |

مرحله چهارم: انجام فازی‌زدایی با استفاده از روش میانگین فازی و تشکیل ماتریس تصمیم دیفازی: در مرحله چهارم به منظور تجزیه و تحلیل بهتر، اعداد فازی مثلثی به اعدادی قطعی تبدیل شدند و پس از آن با استفاده از روش میانگین فازی و روابط (۱) و (۲)، عملیات دیفازی صورت گرفت و ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل شد.

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n (a_l^{(i)}, a_m^{(i)}, a_u^{(i)})}{n} \quad (1)$$

$$W = \frac{m_l + 2m_m + m_u}{4} \quad (2)$$

مرحله پنجم: مشخص کردن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر کدام از مؤلفه‌ها: پس از انجام دیفازی و به دست آمدن ماتریس فازی‌زدایی شده، توان تأثیرگذاری<sup>۱</sup>، ظرفیت تأثیرپذیری<sup>۲</sup> و در نهایت شاخص محوری<sup>۳</sup> برای هر کدام از عوامل با استفاده از فرمول‌های (۳)، (۴) و (۵) محاسبه شد.

$$\text{Out}_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ik} \quad (3)$$

$$\text{In}_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ki} \quad (4)$$

$$\text{Cen}_{(C_i)} = \text{In}_{(C_i)} + \text{Out}_{(C_i)} \quad (5)$$

مرحله ششم: تحلیل داده‌ها و در نهایت طراحی مدل روابط علی: پس از مشخص شدن توان تأثیرگذاری و ظرفیت تأثیرپذیری و همچنین شاخص محوری، هر کدام از عوامل تحلیل شدند و در نهایت شاخص برتری مشخص شد. در نهایت با انتقال داده‌های به دست آمده به نرم‌افزار گفی<sup>۴</sup> که یک نرم‌افزار تحلیل شبکه است، مدل روابط علی ترسیم شد.

## یافته‌های پژوهش

### ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پژوهش به صورت جدول زیر است.

1. Outdegree
2. Indegree
3. Centrality
4. Gephi

### جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه

| جنسیت | فراوانی | سن             | فراوانی | تحصیلات       | فراوانی | سابقه کار       | فراوانی |
|-------|---------|----------------|---------|---------------|---------|-----------------|---------|
| مرد   | ۱۶      | ۳۰ تا ۴۰ سال   | ۹       | کارشناسی      | ۵       | کمتر از ۱۰ سال  | ۶       |
| زن    | ۴       | ۴۱ تا ۵۰ سال   | ۸       | کارشناسی ارشد | ۱۰      | ۱۱ تا ۲۰ سال    | ۷       |
|       |         | ۵۱ سال به بالا | ۳       | دکتر          | ۵       | بیشتر از ۲۱ سال | ۷       |

### یافته‌های بخش کیفی

در اولین گام، به منظور شناسایی نتایج شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان، مصاحبه‌ای با خبرگان صورت گرفت. پروتکل مصاحبه در جدول (۳) آورده شده است.

### جدول ۴. پروتکل مصاحبه

| ردیف | سؤالات   |
|------|--|
| ۱    | تحلیل شما از مفهوم شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان منابع انسانی چیست؟                    |
| ۲    | به نظر شما، نتایج شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان توسط چه عواملی می‌تواند نمود پیدا کند؟ |
| ۳    | شکل‌گیری مفهوم شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان، چه پیامدهایی به دنبال خواهد داشت؟        |
| ۴    | چه راهکارهایی به منظور پیاده‌سازی موفق شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان پیشنهاد می‌دهید؟  |

پس از اینکه مصاحبه با ۲۰ نفر انجام شد، متن مصاحبه‌ها به نرم‌افزار مکس کیودی‌ای منتقل شد و فرایند تحلیل و کدگذاری داده‌های کیفی انجام شد.

### جدول ۵. فرایند کدگذاری عوامل مؤثر بر نتایج شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی

| کدهای انتخابی           | کدهای محوری   | کدهای باز  |
|-------------------------|---|--|
| تقویت اخلاقیات کار      | رعایت اصول حرفه‌ای،<br>مسئولیت‌پذیری اخلاقی،<br>ترویج فرهنگ اخلاقی  | صداقت در انجام وظایف، پایبندی به قوانین و مقررات، پذیرش خطا و اصلاح آن، حمایت از همکاران در موقعیت‌های دشوار، آموزش‌های اخلاق حرفه‌ای، الگوگیری از رفتارهای اخلاقی مدیران  |
| بهبود عملکرد حرفه‌ای    | افزایش مهارت‌های کاری،<br>ارتقای کارایی، بهره‌گیری<br>از بازخورد    | دوره‌های آموزشی تخصصی، تمرین و شبیه‌سازی شرایط واقعی، استفاده از فن‌های مدیریت زمان، کاهش خطاهای عملیاتی، دریافت بازخورد از مدیران، بازنگری در عملکرد براساس نظرات همکاران |
| افزایش رفاه جسمی و روحی | حمایت از سلامت جسمی،<br>بهبود سلامت روانی، توازن<br>بین زندگی و کار | ارائه برنامه‌های ورزشی، تأمین محیط کاری سالم، جلسات مشاوره روان‌شناسی، فعالیت‌های تفریحی کاهش استرس، ساعات کاری منعطف، مرخصی‌های متناسب با نیاز فرد                        |

ادامه جدول 5. فرایند کدگذاری عوامل مؤثر بر نتایج شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی

| کدهای انتخابی                | کدهای محوری  | کدهای باز   |
|------------------------------|--|---|
| بروز حس استقلال              | اختیار در تصمیم‌گیری، خودمدیریتی، اعتماد سازمانی         | مشارکت در برنامه‌ریزی وظایف، آزادی در انتخاب روش انجام کار، برنامه‌ریزی شخصی برای وظایف، کنترل کیفیت کار خود، اعتماد به توانایی‌های کارکنان، کاهش نظارت مستقیم    |
| وضع تعادل بین کار و زندگی    | مدیریت زمان، انعطاف در برنامه کاری، حمایت سازمانی        | اولویت‌بندی وظایف کاری، تنظیم زمان برای استراحت و تفریح، دورکاری یا کار از خانه، ساعات کاری منعطف، ایجاد سیاست‌های رفاهی، تسهیل شرایط خانوادگی                    |
| بهبود تعاملات بین فردی       | ارتباط مؤثر، حل تعارض، افزایش همکاری                     | آموزش مهارت‌های ارتباطی، جلسات تیمی منظم، روش‌های میانجی‌گری، گفتگوهای سازنده، پروژه‌های گروهی، تشویق به حمایت متقابل   |
| تعهد و مسئولیت‌پذیری کاری    | پذیرش مسئولیت، وفاداری به سازمان، انگیزش داخلی           | اجرای وظایف بدون تأخیر، پاسخگویی به مشکلات، پیروی از اهداف سازمان، حمایت از تصمیمات مدیریتی، رضایت از انجام کار خوب، ایجاد انگیزه برای پیشرفت شخصی                |
| افزایش رضایت شغلی            | رضایت مالی و مزایا، رضایت شغلی روانی، رضایت اجتماعی      | حقوق و پاداش منصفانه، تسهیلات رفاهی، حس ارزشمندی در سازمان، امکان یادگیری و پیشرفت، روابط مثبت با همکاران، مشارکت در تصمیمات گروهی                                |
| پدیدایی تعلق کاری            | احساس تعلق به سازمان، هویت سازمانی، مشارکت فعال          | شرکت در فعالیت‌های سازمانی، شناخت اهداف و ارزش‌های سازمان، معرفی موفقیت‌های سازمان، همسو شدن با فرهنگ سازمانی، ارائه پیشنهادات بهبود، همکاری در پروژه‌های سازمانی |
| خلق فرهنگ سازمانی مثبت       | ترویج ارزش‌ها، ارتباط باز، انگیزش گروهی                  | رفتارهای شایسته سازمانی، پاداش دهی به عملکرد مثبت، شفافیت در اطلاع‌رسانی، جلسات بازخورد، برنامه‌های تشویقی، فعالیت‌های تیم‌سازی                                   |
| بهره‌وری و توسعه فردی        | افزایش توانمندی‌ها، بهبود مهارت‌های شغلی، رشد حرفه‌ای    | شرکت در دوره‌های آموزشی، تمرین مهارت‌های جدید، یادگیری تجربیات همکاران، استفاده از بازخورد مستمر، پذیرش مسئولیت‌های چالشی، فرصت‌های توسعه شغلی                    |
| ایجاد فرصت رشد و پیشرفت شغلی | ارتقای شغلی، توسعه مهارت‌های تخصصی، توانمندسازی کارکنان  | برنامه‌های ارتقای شغلی، تعریف مسیر شغلی روشن، دوره‌های تخصصی حرفه‌ای، کارگاه‌های آموزشی، مربی‌گری و منتورینگ، فرصت پروژه‌های مهم سازمانی                          |
| گسترش خلاقیت و نوآوری        | تشویق به نوآوری، ایجاد محیط خلاق، استفاده از ایده‌های نو | جلسات ایده‌پردازی گروهی، رقابت‌های خلاقیت داخلی، حمایت از ایده‌های جدید، تخصیص منابع برای نوآوری، بازخورد مثبت بر پیشنهادات نو، ایجاد تیم‌های نوآور               |
| امنیت شغلی و پایداری         | حفظ اشتغال، اطمینان از آینده شغلی، پایداری سازمانی       | ارائه قراردادهای پایدار، شفافیت در سیاست‌های سازمانی، کاهش ریسک تعدیل نیرو، اطلاع‌رسانی شفاف به کارکنان، برنامه‌های پشتیبانی در بحران، تثبیت نقش‌ها و مسئولیت‌ها  |

ادامه جدول ۵. فرایند کدگذاری عوامل مؤثر بر نتایج شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی

| کدهای انتخابی                    | کدهای محوری  | کدهای باز  |
|----------------------------------|--|--|
| بهبود روحیه کارکنان              | انگیزش و انرژی مثبت، کاهش استرس، ایجاد حس خوشحالی            | برگزاری جشن‌ها و مراسم تیمی، فعالیت‌های تفریحی و فرهنگی، ارائه پاداش و تقدیر، حمایت روان‌شناسی، محیط کاری مثبت، برنامه‌های تیم‌سازی                                |
| کاهش نرخ خروج و ترک شغل          | افزایش وفاداری کارکنان، حفظ نیروی انسانی، کاهش ترک شغل       | ارائه مزایای مناسب، سیاست‌های انگیزشی، محیط کاری امن و حمایتگر، فرصت‌های پیشرفت، توجه به نیازهای شخصی کارکنان، شنیدن و پاسخ به نگرانی‌ها                           |
| توسعه وجهه و اعتبار سازمان       | ارتقای تصویر سازمان، افزایش اعتماد عمومی، شهرت مثبت          | ارائه خدمات با کیفیت، رعایت استانداردها و اصول حرفه‌ای، تبلیغ موفقیت‌های سازمان، روابط عمومی مؤثر، ایجاد برند داخلی مثبت، شرکت در برنامه‌ها و نمایشگاه‌های سازمانی |
| تقویت کار گروهی و همکاری         | همکاری مؤثر، ایجاد تیم‌های قوی، هم‌افزایی در پروژه‌ها        | پروژه‌های گروهی، جلسات همفکری، برگزاری کارگاه‌های تیم‌سازی، تشویق به کمک متقابل، پاداش تیمی، اشتراک دانش و مهارت‌ها  |
| همس کردن کارکنان با اهداف سازمان | درک اهداف سازمان، تمرکز بر مأموریت‌ها، هم‌افزایی فردی و جمعی | اطلاع‌رسانی شفاف اهداف، جلسات همسوسازی، آموزش مأموریت و چشم‌انداز، ارائه نمونه‌های موفق، تعیین اهداف فردی مطابق با اهداف سازمان، پایش و بازخورد عملکرد             |
| ارتقای کیفیت خدمات               | بهبود عملکرد سازمانی، رضایت مشتریان، استانداردهای خدمات      | آموزش‌های کیفیت خدمات، ارزیابی مستمر عملکرد، بازخورد مشتریان، بهبود فرایندهای کاری، استانداردهای خدمات، ایجاد فرهنگ کیفیت در سازمان                                |

در نهایت با توجه به فرایند کدگذاری، ۲۰ کد انتخابی که مشتمل بر نتایج شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان بودند، شناسایی شدند.

جدول ۶. نتایج شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان

| کد  | عوامل مؤثر                | کد  | عوامل مؤثر                        |
|-----|---------------------------|-----|-----------------------------------|
| w1  | تقویت اخلاقیات کار        | w11 | بهره‌وری و توسعه فردی             |
| w2  | بهبود عملکرد حرفه‌ای      | w12 | ایجاد فرصت رشد و پیشرفت شغلی      |
| w3  | افزایش رفاه جسمی و روحی   | w13 | گسترش خلاقیت و نوآوری             |
| w4  | بروز حس استقلال           | w14 | امنیت شغلی و پایداری              |
| w5  | وضع تعادل بین کار و زندگی | w15 | بهبود روحیه کارکنان               |
| w6  | بهبود تعاملات بین فردی    | w16 | کاهش نرخ خروج و ترک شغل           |
| w7  | تعهد و مسئولیت‌پذیری کاری | w17 | توسعه وجهه و اعتبار سازمان        |
| w8  | افزایش رضایت شغلی         | w18 | تقویت کار گروهی و همکاری          |
| w9  | پدیدایی تعلق کاری         | w19 | همسو کردن کارکنان با اهداف سازمان |
| w10 | خلق فرهنگ سازمانی مثبت    | w20 | ارتقای کیفیت خدمات                |

در بخش کمی پژوهش، پرسشنامه تحقیق براساس یافته‌های کیفی تنظیم و به اعضای نمونه داده شد. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، به‌منظور اینکه عبارات کلامی قابل تحلیل باشند، با استفاده از اعداد مثلثی فازی متناظر با طیف ۵ تایی لیکرت، عبارات کلامی به اعداد فازی تبدیل شدند و ماتریس تصمیم فازی تشکیل شد. سپس با توجه به اینکه اعداد فازی مبهم و غیرقابل تحلیل هستند، با استفاده از روش میانگین فازی (رابطه‌های ۱ و ۲) و با استفاده از نرم‌افزار Excel، تحلیل و فازی‌زدایی انجام شد. در نتیجه فازی‌زدایی، ماتریس [۲۰×۲۰]، مربوط به نتایج شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان که همان ماتریس روابط است، تشکیل شد (جدول ۷). سطر و ستون‌های این ماتریس دربرگیرنده نتایج شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان جدول (۶) می‌باشند. به‌دلیل اینکه ترجیح هر عامل بر خودش در ماتریس مقایسات زوجی ثابت است، بنابراین، درایه‌های روی قطر اصلی مقدار ثابتی دارند و در نظر گرفته نمی‌شوند.

جدول ۷. ماتریس فازی

|     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| w1  | 0    | 0.78 | 0.43 | 0.63 | 0.46 | 0.65 | 0.56 | 0.93 | 0.55 | 0.81 | 0.53 | 0.56 | 0.42 | 0.62 | 0.89 | 0.57 | 0.78 | 0.53 | 0.63 | 0.65 |
| w2  | 0.5  | 0    | 0.77 | 0.87 | 0.71 | 0.43 | 0.6  | 0.64 | 0.5  | 0.75 | 0.53 | 0.61 | 0.69 | 0.75 | 0.71 | 0.52 | 0.72 | 0.55 | 0.65 | 0.67 |
| w3  | 0.75 | 0.55 | 0    | 0.85 | 0.68 | 0.45 | 0.59 | 0.59 | 0.7  | 0.41 | 0.61 | 0.49 | 0.76 | 0.5  | 0.64 | 0.72 | 0.53 | 0.76 | 0.44 | 0.71 |
| w4  | 0.62 | 0.61 | 0.63 | 0    | 0.55 | 0.71 | 0.34 | 0.55 | 0.62 | 0.63 | 0.6  | 0.62 | 0.32 | 0.79 | 0.4  | 0.25 | 0.67 | 0.49 | 0.75 | 0.69 |
| w5  | 0.6  | 0.51 | 0.66 | 0.52 | 0    | 0.47 | 0.73 | 0.7  | 0.75 | 0.52 | 0.57 | 0.67 | 0.19 | 0.42 | 0.74 | 0.49 | 0.75 | 0.47 | 0.8  | 0.47 |
| w6  | 0.68 | 0.58 | 0.53 | 0.67 | 0.57 | 0    | 0.32 | 0.61 | 0.43 | 0.52 | 0.58 | 0.55 | 0.77 | 0.6  | 0.25 | 0.72 | 0.61 | 0.44 | 0.35 | 0.7  |
| w7  | 0.76 | 0.23 | 0.68 | 0.84 | 0.75 | 0.76 | 0    | 0.70 | 0.44 | 0.49 | 0.61 | 0.41 | 0.33 | 0.93 | 0.8  | 0.93 | 0.82 | 0.55 | 0.8  | 0.64 |
| w8  | 0.48 | 0.7  | 0.69 | 0.69 | 0.41 | 0.83 | 0.77 | 0    | 0.75 | 0.71 | 0.79 | 0.82 | 0.77 | 0.6  | 0.28 | 0.53 | 0.49 | 0.75 | 0.43 | 0.73 |
| w9  | 0.75 | 0.55 | 0.26 | 0.85 | 0.76 | 0.72 | 0.76 | 0.72 | 0    | 0.72 | 0.75 | 0.3  | 0.62 | 0.86 | 0.38 | 0.73 | 0.5  | 0.53 | 0.7  | 0.3  |
| w10 | 0.2  | 0.57 | 0.67 | 0.78 | 0.84 | 0.78 | 0.63 | 0.74 | 0.78 | 0    | 0.76 | 0.39 | 0.75 | 0.65 | 0.77 | 0.58 | 0.87 | 0.67 | 0.83 | 0.71 |
| w11 | 0.76 | 0.84 | 0.77 | 0.74 | 0.62 | 0.44 | 0.71 | 0.59 | 0.66 | 0.63 | 0    | 0.43 | 0.85 | 0.54 | 0.76 | 0.51 | 0.32 | 0.62 | 0.68 | 0.73 |
| w12 | 0.77 | 0.72 | 0.71 | 0.36 | 0.62 | 0.76 | 0.65 | 0.6  | 0.77 | 0.67 | 0.56 | 0    | 0.67 | 0.56 | 0.64 | 0.36 | 0.62 | 0.41 | 0.74 | 0.77 |
| w13 | 0.87 | 0.7  | 0.68 | 0.73 | 0.7  | 0.55 | 0.89 | 0.83 | 0.67 | 0.33 | 0.6  | 0.69 | 0    | 0.8  | 0.68 | 0.84 | 0.7  | 0.76 | 0.73 | 0.71 |
| w14 | 0.51 | 0.8  | 0.7  | 0.34 | 0.58 | 0.44 | 0.81 | 0.75 | 0.4  | 0.76 | 0.58 | 0.3  | 0.48 | 0    | 0.77 | 0.81 | 0.55 | 0.72 | 0.74 | 0.55 |
| w15 | 0.59 | 0.84 | 0.62 | 0.69 | 0.5  | 0.55 | 0.83 | 0.58 | 0.56 | 0.58 | 0.76 | 0.62 | 0.8  | 0.57 | 0    | 0.69 | 0.75 | 0.31 | 0.7  | 0.68 |
| w16 | 0.75 | 0.83 | 0.51 | 0.16 | 0.87 | 0.42 | 0.63 | 0.64 | 0.59 | 0.81 | 0.2  | 0.69 | 0.54 | 0.8  | 0.58 | 0    | 0.55 | 0.45 | 0.46 | 0.63 |
| w17 | 0.7  | 0.79 | 0.76 | 0.8  | 0.62 | 0.6  | 0.23 | 0.8  | 0.38 | 0.69 | 0.74 | 0.65 | 0.93 | 0.43 | 0.54 | 0.36 | 0    | 0.78 | 0.82 | 0.82 |
| w18 | 0.76 | 0.55 | 0.82 | 0.62 | 0.7  | 0.37 | 0.48 | 0.76 | 0.56 | 0.74 | 0.9  | 0.56 | 0.55 | 0.42 | 0.6  | 0.65 | 0.58 | 0    | 0.67 | 0.71 |
| w19 | 0.36 | 0.53 | 0.69 | 0.46 | 0.52 | 0.21 | 0.53 | 0.49 | 0.22 | 0.5  | 0.68 | 0.15 | 0.42 | 0.29 | 0.65 | 0.21 | 0.38 | 0.53 | 0    | 0.29 |
| w20 | 0.32 | 0.83 | 0.76 | 0.74 | 0.78 | 0.71 | 0.66 | 0.75 | 0.2  | 0.49 | 0.49 | 0.53 | 0.3  | 0.43 | 0.43 | 0.42 | 0.29 | 0.8  | 0.68 | 0    |

### محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

پس از اینکه ماتریس روابط ترسیم شد، هر کدام از شاخص‌های ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی، برای هر کدام از مؤلفه‌ها محاسبه شد.

#### ظرفیت تأثیرپذیری (Indegree)

مجموع عناصر ستونی مربوط به هر گره در ماتریس روابط، نشان‌دهنده ظرفیت تأثیرپذیری می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان داد که از میان نتایج شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان، افزایش رضایت شغلی دارای بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری می‌باشد.

#### توان تأثیرگذاری (Outdegree)

مجموع عناصر افقی مربوط به هر گره در ماتریس روابط، نشان‌دهنده توان تأثیرگذاری می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان داد که از میان نتایج شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان، گسترش خلاقیت و نوآوری بیشترین توان تأثیرگذاری می‌باشند.

#### شاخص مرکزی (Centrality)

مجموع دو عامل ظرفیت تأثیرپذیری و توان تأثیرگذاری می‌باشد. هر نتیجه‌ای که درجه مرکزیت بالاتری داشته باشد، در واقع یا ظرفیت تأثیرپذیری و یا توان تأثیرگذاری بالاتری داشته که در نتیجه به - عنوان مهم‌ترین نتیجه شناسایی می‌شود. در اینجا از نتایج شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان، افزایش رضایت شغلی که دارای بیشترین توان تأثیرگذاری می‌باشد، به‌عنوان مهم‌ترین نتایج شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان، در نهایت شاخص‌های برتر، شناسایی شدند. محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه متغیرها به صورت فوق انجام شد که نتیجه آن به شرح جدول زیر است.

جدول ۸. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

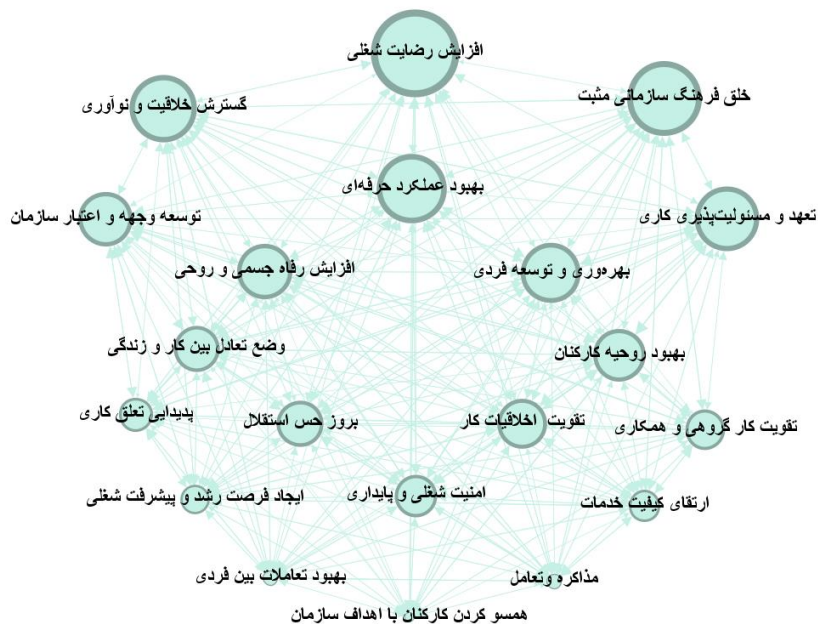
| شاخص مرکزی  | توان تأثیرگذاری | ظرفیت تأثیرپذیری | عوامل                             |
|---|-----------------|------------------|-----------------------------------|
| نتایج شیوه‌های سرگرم کننده منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان |                 |                  |                                   |
| ۲۳/۸۷   | ۱۲/۰۶           | ۱۱/۸             | تقویت اخلاقیات کار                |
| ۲۴/۸۵   | ۱۲/۲۶           | ۱۲/۵۹            | بهبود عملکرد حرفه‌ای              |
| ۲۴/۲۲   | ۱۱/۸۲           | ۱۲/۳۹            | افزایش رفاه جسمی و روحی           |
| ۲۳/۳۹   | ۱۰/۹۴           | ۱۲/۴۴            | بروز حس استقلال                   |
| ۲۳/۵۳   | ۱۱/۲            | ۱۲/۳۳            | وضع تعادل بین کار و زندگی         |
| ۲۱/۶۵   | ۱۰/۶۴           | ۱۱/۰۱            | بهبود تعاملات بین فردی            |
| ۲۴/۳۶   | ۱۲/۵۶           | ۱۱/۸             | تعهد و مسئولیت‌پذیری کاری         |
| ۲۵/۳۶   | ۱۲/۳            | ۱۳/۰۶            | افزایش رضایت شغلی                 |
| ۲۲/۴۹   | ۱۱/۸۳           | ۱۰/۶۶            | پدیدایی تعلق کاری                 |
| ۲۴/۹  | ۱۳/۰۳           | ۱۱/۸۷            | خلق فرهنگ سازمانی مثبت            |
| ۲۴/۳۲   | ۱۲/۲۸           | ۱۲/۰۴            | بهره‌وری و توسعه فردی             |
| ۲۲/۱۴   | ۱۲/۰۶           | ۱۰/۰۷            | ایجاد فرصت رشد و پیشرفت شغلی      |
| ۲۴/۸۱   | ۱۳/۵۶           | ۱۱/۲۵            | گسترش خلاقیت و نوآوری             |
| ۲۳/۳۷   | ۱۱/۷۲           | ۱۱/۶۴            | امنیت شغلی و پایداری              |
| ۲۴/۰۱   | ۱۲/۳۶           | ۱۱/۶۵            | بهبود روحیه کارکنان               |
| ۲۲/۱۷   | ۱۱/۱۹           | ۱۰/۹۷            | کاهش نرخ خروج و ترک شغل           |
| ۲۴/۱۱   | ۱۲/۵۳           | ۱۱/۵۸            | توسعه وجهه و اعتبار سازمان        |
| ۲۳/۳۳   | ۱۲/۱            | ۱۱/۲۳            | تقویت کار گروهی و همکاری          |
| ۲۰/۹۳   | ۸/۱۷            | ۱۲/۷۵            | همسو کردن کارکنان با اهداف سازمان |
| ۲۳/۰۵   | ۱۰/۷۹           | ۱۲/۲۶            | ارتقای کیفیت خدمات                |

همان‌طور که در جدول فوق نشان داده شده است، افزایش رضایت شغلی کاری دارای بیشترین توان تأثیرگذاری و در نهایت بیشترین درجه مرکزیت می‌باشد، به‌عنوان مهم‌ترین شاخص محوری از میان نتایج شیوه‌های سرگرم کننده منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان مشخص شده است. پس از اینکه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای هر کدام از متغیرها شناسایی شدند، مؤلفه‌ها براساس بیشترین شاخص مرکزی به کمترین شاخص مرکزی، اولویت‌بندی شدند. نتیجه‌ی اولویت‌بندی متغیرها در جدول (۹) نشان داده شده است.

### جدول ۹. نتیجه اولویت‌بندی مؤلفه‌ها

| ردیف | مؤلفه‌ها                   | ردیف | مؤلفه‌ها                          |
|------|----------------------------|------|-----------------------------------|
| ۱    | افزایش رضایت شغلی          | ۱۱   | وضع تعادل بین کار و زندگی         |
| ۲    | خلق فرهنگ سازمانی مثبت     | ۱۲   | بروز حس استقلال                   |
| ۳    | بهبود عملکرد حرفه‌ای       | ۱۳   | امنیت شغلی و پایداری              |
| ۴    | گسترش خلاقیت و نوآوری      | ۱۴   | تقویت کار گروهی و همکاری          |
| ۵    | تعهد و مسئولیت‌پذیری کاری  | ۱۵   | ارتقای کیفیت خدمات                |
| ۶    | بهره‌وری و توسعه فردی      | ۱۶   | پدیدایی تعلق کاری                 |
| ۷    | افزایش رفاه جسمی و روحی    | ۱۷   | کاهش نرخ خروج و ترک شغل           |
| ۸    | توسعه وجهه و اعتبار سازمان | ۱۸   | ایجاد فرصت رشد و پیشرفت شغلی      |
| ۹    | بهبود روحیه کارکنان        | ۱۹   | بهبود تعاملات بین فردی            |
| ۱۰   | تقویت اخلاقیات کار         | ۲۰   | همسو کردن کارکنان با اهداف سازمان |

پس از اینکه شاخص‌ها محاسبه شدند، داده‌ها به نرم‌افزار گفنی منتقل شدند و در نهایت مدل نهایی (مدل روابط علی) ترسیم شد.



شکل ۱. نمودار علی انواع نتایج شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی

همان‌طور که مشخص است، رأس نمودار روابط علی مشتمل بر مهم‌ترین نتایج شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان می‌باشد. براساس شکل فوق، بزرگی دایره‌ها نشان‌دهنده اهمیت عوامل می‌باشد. لذا هر چقدر از اهمیت متغیرها کاسته می‌شود، دایره‌ها نیز کوچک‌تر می‌شوند. در واقع، می‌توان نتیجه گرفت که نتایج براساس درجه اهمیت با استفاده از بزرگی دایره‌ها مشخص شده‌اند. به این صورت که نتایج مهم‌تر با دایره‌های بزرگ‌تر و نتایج بی‌اهمیت‌تر با دایره‌های کوچک‌تر نشان داده شده‌اند. همان‌طور که در نمودار فوق نشان داده شده است، از میان نتایج شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان، افزایش رضایت شغلی که با دایره‌های بزرگ‌تر نشان داده شده‌اند، به‌عنوان شاخص محوری انتخاب شده‌اند و به‌ترتیب بقیه مؤلفه‌ها براساس اهمیت با استفاده از دایره‌های کوچک‌تر مشخص شده‌اند.

## بحث و نتیجه‌گیری

در محیط‌های پیچیده و رقابتی امروزی سازمان‌ها به‌طور مداوم به‌دنبال راهبردهایی برای افزایش بهره‌وری کارکنان خود می‌باشند. علی‌رغم تمام تلاش‌های مختلف، یکی از جنبه‌های حیاتی که اغلب نادیده گرفته می‌شود، تأثیر مستقیم سلامت جسمی و روانی کارکنان در بهره‌وری و مشارکت کلی آنها در سازمان است (ویدارکو و همکاران، ۲۰۲۲). منابع انسانی مستقیماً درگیر وظایف سازمانی هستند. آنها به‌دلیل برخورداری از استعداد و انرژی و نوآوری، نقش مهمی در تسریع پیشرفت ایفا می‌کنند. منابع انسانی در هر سازمانی تعیین‌کننده، کششگر و برنامه‌ریز در دستیابی به اهداف و تعیین بهره‌وری سازمان محسوب می‌شوند (میزراک، ۲۰۲۴). از آنجا که ارتباط مستقیمی بین بهره‌وری کارکنان با پیشرفت سازمان وجود دارد، لذا افزایش بهره‌وری کارکنان در سازمان نیازمند رسیدگی مداوم و توجه ویژه مدیران است. سازمان‌ها باید این توانایی را داشته باشند که تمامی نیازهای کارکنان خود را رفع کنند و راه‌ها را برای دستیابی به بهره‌وری کامل کارکنان ایجاد کنند. یکی از این راه‌ها استفاده از شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی است. وجود محیط‌های کاری سرگرم‌کننده مانع از آن می‌شود که دغدغه‌ها و فشارهای کاری باعث کاهش انگیزه و کشف‌نشدن استعدادهای منابع انسانی شود. علاوه‌بر آن، بهره‌وری کارکنان را افزایش داده و رضایت شغلی را برای آنها به‌دنبال دارد. لذا پژوهش حاضر با هدف

شناسایی و تحلیل نتایج شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان صورت پذیرفت. نتایج پژوهش حاضر مشتمل بر دو بخش کمی و کیفی و شناسایی نتایج شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان می‌باشد. در بخش کیفی پژوهش مجموعه‌ای از انواع نتایج شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان شناخته شد که این نتایج عبارتند از: تقویت اخلاقیات کار، بهبود عملکرد حرفه‌ای، افزایش رفاه جسمی و روحی، بروز حس استقلال، وضع تعادل بین کار و زندگی، بهبود تعاملات بین فردی، تعهد و مسئولیت‌پذیری کاری، افزایش رضایت شغلی، پدیدایی تعلق کاری، خلق فرهنگ سازمانی مثبت، بهره‌وری و توسعه فردی، ایجاد فرصت رشد و پیشرفت شغلی، گسترش خلاقیت و نوآوری، امنیت شغلی و پایداری، بهبود روحیه کارکنان، کاهش نرخ خروج و ترک شغل، توسعه وجهه و اعتبار سازمان، تقویت کار گروهی و همکاری، همسو کردن کارکنان با اهداف سازمان، ارتقای کیفیت خدمات. براساس محاسبات صورت گرفته بین ۲۰ نتیجه شناسایی شده از میان نتایج شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان، افزایش رضایت شغلی که دارای بیشترین توان تأثیرگذاری می‌باشد، به‌عنوان مهم‌ترین نتایج شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان شناسایی شد. درخصوص وجوه اشتراک و افتراق نتایج پژوهش با پژوهش‌های مشابه باید عنوان نمود که یافته‌های پژوهش حاضر با پژوهش عرب و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی دارد. وجه اشتراک هر دو پژوهش در تأثیر شیوه‌های سرگرم‌کننده بر بهره‌وری کارکنان و ایجاد نتیجه رضایت شغلی آنها در سازمان بوده است. همچنین در پژوهش دیگری یافته‌های محمدزاده و همکاران (۲۰۲۱) نشان می‌دهد که این پژوهش با پژوهش حاضر دارای همخوانی است. وجه اشتراک هر دو پژوهش در تأثیر شیوه‌های سرگرم‌کننده بر بهره‌وری کارکنان است. آنها اذعان داشتند که تجربه‌های سرگرمی در محل کار می‌تواند مزایای بلندمدت را در پی داشته باشد و محیط سرگرم‌کننده باعث افزایش انگیزه و بهره‌وری کارکنان می‌شود. نتایج پژوهش هان و همکاران (۲۰۲۴) با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد. وجه اشتراک هر دو پژوهش در نقش محیط‌های سرگرم‌کننده بر توانایی کارکنان است آنها اذعان داشتند شیوه‌های سرگرم‌کننده در محیط کار باعث گسترش خلاقیت و نوآوری کارکنان می‌شوند. همچنین نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش شترز و همکاران (۲۰۲۲) همخوانی دارد. وجه اشتراک هر دو پژوهش در این است که استفاده از شیوه‌های سرگرم‌کننده علاوه بر ایجاد رفاه روانی برای منابع انسانی باعث رضایت آنها از محیط کاری نیز می‌شود. نتایج پژوهش دیشون-برکوویتس و همکاران (۲۰۲۴) با پژوهش حاضر

همخوانی دارد. وجه اشتراک هر دو پژوهش در نتیجه حاصل از اجرا شیوه‌های سرگرم‌کننده بر افزایش رضایت شغلی کارکنان است. در ارتباط با کاربردهای عملی پژوهش باید گفت از آنجا که بهره‌وری کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و سرگرمی در محیط کاری تأثیر بسزایی بر بهره‌وری و نحوه عملکرد کارکنان دارد، بنابراین شناخت نتایج حاصل از اجرا شیوه‌های سرگرم‌کننده می‌تواند به مدیریت در درک و به‌کارگیری مناسب‌ترین شیوه کمک کند. لذا پژوهش حاضر به دنبال شناسایی نتایج شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان است. درخصوص محدودیت‌های پژوهش حاضر باید عنوان کرد که از جمله مهم‌ترین محدودیت‌های این تحقیق می‌توان به کم‌بودن و عدم انجام مطالعاتی کامل آن در کشور اشاره نمود که محققان در این زمینه با محدودیت‌های پژوهشی روبه‌رو بودند. همچنین با توجه به هدف و نوع پژوهش باید از خبرگان استفاده می‌شد که این امر محدودیت در تعداد نمونه را دربرداشت.

## پیشنهادها

با توجه به نتایج پژوهش، بخشی از راهکارهایی که در زمینه به‌کارگیری شیوه‌های سرگرم‌کننده در محیط کار برای به‌دست آوردن بهره‌وری بیشتر کارکنان می‌توان دنبال کرد، در زیر ارائه می‌شود:

- براساس نتایج پژوهش، افزایش رضایت شغلی، مهم‌ترین نتایج شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان است. به مدیران سازمان‌ها توصیه می‌شود که برای افزایش رضایت شغلی کارکنان نسبت به انتظارات خود از کارکنان واقع‌بینانه تصمیم بگیرند، برای سلامتی روحی و جسمی کارکنان اهمیت قائل باشند و ارتباط خود را تا حد امکان با آنها گسترش دهند. همچنین ابتدا برای رسیدن به برنامه‌های بلندمدت به اهداف کوچک دست پیدا کنند، تا فشار کاری بر دوش کارکنان کاهش یابد.
- خلق فرهنگ سازمانی مثبت یکی دیگر از نتایج شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان است. برای دستیابی به این امر باید محیط سازمان‌ها دارای نشاط باشند فرصت‌های رشد و توسعه برای کارکنان فراهم شود. همچنین از نگاه‌های طبقاتی و رهبری استبدادی فاصله گرفته شود. ارزش‌ها و اهداف بنیادی سازمان به‌صورت شفاف مشخص باشند و از پنهان کردن برنامه‌ها از منابع انسانی خودداری شود.
- یکی دیگر از نتایج شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان، افزایش رفاه جسمی

و روحی کارکنان است. در این راستا به مدیران سازمان‌ها توصیه می‌شود با اقدامات سرگرم‌کننده نظیر بازی و ورزش، برنامه‌های فرهنگی و گردهمایی‌های اجتماعی به رفاه روحی و جسمی آنها توجه کنند همچنین با شناسایی نیازهای کارکنان و انجام اقدامات تسهیلی و اقتصادی لازم مانند خدمات بهداشتی و کمک‌های اولیه و اجرای صحیح طرح بیمه و بازنشستگی تاحدزیادی از دغدغه‌ها و مشکلات کارکنان کم کنند.

- براساس نتایج پژوهش، بهبود عملکرد حرفه‌ای یکی از مهم‌ترین نتایج شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان است. به مدیران سازمان‌ها توصیه می‌شود که با اجرای برنامه‌های آموزشی، مهارت‌های کارکنان را ارتقا داده و استعداد آنها را کشف کنند همچنین با ایجاد نظام پاداش و تشویق از موفقیت‌های آنها قدردانی کنند. تأمین منابع و تجهیزات مناسب توسط سازمان‌ها یکی دیگر از راه‌های بهبود عملکرد کارکنان است.

- بهره‌وری و توسعه فردی یکی دیگر از نتایج شیوه‌های سرگرم‌کننده منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان است. برای دستیابی به این امر به مدیران سازمان‌ها توصیه می‌شود که با ایجاد انگیزه در کارکنان از طریق دادن امکانات، بررسی منظم و نظارت درست بر فرایندهای کاری و جلوگیری از دوباره کاری کارکنان همچنین ارزیابی عملکرد کارکنان و شناسایی نقاط قوت و ضعف آنها و دادن بازخورد مناسب به بهره‌وری بیشتر کارکنان کمک کنند.

## منابع

عرب کلمری، محبوبه؛ یحیی‌زاده‌فر، محمود و مؤذنی، مهسا (۲۰۲۱)، نقش تفریح تجربه‌شده در ایجاد تعلق سازمانی کارکنان دانشی: اثر تعدیل‌گر نگرش به تفریح، مدیریت بهره‌وری، ۱۵ (۳) (۵۸) پاییز: ۲۳ - ۴۱.

محمدزاده، ابراهیم؛ گودرزی، محمود؛ سجادی، سیدنصرالله و جلالی‌فراهانی، مجید (۲۰۲۱)، تبیین عوامل مؤثر بر تفریح در محل کار با رویکرد مردم‌نگاری، رویکردهایی نوین در مدیریت ورزشی، ۹ (۳۲): ۹ - ۲۳.

## Reference

- Backer, C. L. (2017). There's no fun like work. *The Journal of Thoracic and Cardiovascular Surgery*, 154(4), 1339.
- Bahuguna, P. C., Srivastava, R., & Tiwari, S. (2024). Human resources analytics: where do we go from here?. *Benchmarking: An International Journal*, 31(2), 640-668.
- Bijalwan, P., Gupta, A., Johri, A., & Asif, M. (2024). The mediating role of workplace incivility on the relationship between organizational culture and employee productivity: a systematic review. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2382894.
- DeLay, D., Kanišonytė, G., & Žukauskienė, R. (2024). The social dynamics of fun: Can fun youth bring peers together and positively influence their friends?. *Journal of youth and adolescence*, 53(2), 386-396.
- Dishon-Berkovits, M., Bakker, A. B., & Peters, P. (2024). Playful work design, engagement and performance: the moderating roles of boredom and conscientiousness. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(2), 256-283.
- Fan, C., Zheng, S., & Chen, L. (2024). Promoting Sustainable Development of Organizations: Performance Pressure, Workplace Fun, and Employee Ambidextrous Innovation. *Sustainability*, 16(11), 4598.
- Han, X., Li, Y., & Li, J. (2024). Having fun and thriving: The impact of fun human resource practices on employees' autonomous motivation and thriving at work. *Human Resource Management*.
- Inthavong, P., Rehman, K. U., Masood, K., Shaukat, Z., Hnydiuk-Stefan, A., & Ray, S. (2023). Impact of organizational learning on sustainable firm performance: Intervening effect of organizational networking and innovation. *Heliyon*, 9(5).
- Lari, M. (2024). A longitudinal study on the impact of occupational health and safety practices on employee productivity. *Safety science*, 170, 106374.
- Mızrak, F. (2024). Effective change management strategies: Exploring dynamic models for organizational transformation. In *Perspectives on artificial intelligence in times of turbulence: Theoretical background to applications* (pp. 135-162). IGI Global.
- Nyathi, M., & Kekwaletswe, R. (2024). Electronic human resource management (e-HRM) configuration for organizational success: inclusion of employee outcomes as contextual variables. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(1), 196-212.

- Shertzer, Y., Zur, Y., & Ragonis, C. (2022). Fun Fun Fun—The relationship between well-being activities and job satisfaction in high-tech companies. *Human Resources Management and Services*, 4(1), 3448-3448.
- Soelton, M. (2023). How Did It Happen: Organizational Commitment and Work-Life Balance Affect Organizational Citizenship Behavior. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 14(1), 149-164.
- Stoelinga, M. (2024, September). No Risk, No Fun: A Tutorial on Risk Management. In *International Symposium on Formal Methods* (pp. 447-468). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Tahir, A. H., Adnan, M., & Saeed, Z. (2024). The impact of brand image on customer satisfaction and brand loyalty: A systematic literature review. *Heliyon*.
- Tews, M. J., Jolly, P. M., & Stafford, K. (2021). Fun in the workplace and employee turnover: is less managed fun better?. *Employee Relations: The International Journal*, 43(5), 979-995.
- Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work motivation and organizational culture on work performance: Organizational citizenship behavior (OCB) as mediating variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123-138.
- Yamijala, S. M. S., Chodisetty, R. C. M., & Chakravorty, C. (2025). Adapting HR Practices for a Transhumanist Future: An Empirical Study on Policy and Implementation. In *Enhancing the Modern Workforce Through Transhumanism* (pp. 117-146). IGI Global.