

## اولویت بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه کارمندان ارشد دانشگاه‌های خصوصی ولایت بلخ

عبدالجاوید غفوری

ghafoori.jawid@gmail.com

### چکیده

زمینه و هدف: از آنجایی که تعدد و ترکیب عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمانهای مختلف به دلیل اختلاف در ویژگی‌های محیط داخلی و خارجی متفاوت می‌باشد. لذا این تحقیق با هدف اولویت بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی از دیدگاه کارکنان دانشگاه‌های خصوصی ولایت بلخ اجرا گردیده است.

مواد و روشها: مطالعه توصیفی حاضر به صورت مقطعی در سال ۱۴۰۱ انجام گرفت. جامعه آماری این تحقیق را کارمندان ارشد دانشگاه‌های خصوصی ولایت بلخ را تشکیل میدهد. روش جمع آوری داده‌ها، پرسشنامه ای بود که روایی آن به صورت محتوایی تأیید و پایایی نیز با محاسبه آلفای کرونباخ ۰,۹۳۵، تحلیل گردید؛ در تحلیل داده‌ها بیشترین و کمترین امتیاز به ترتیب ۵ و ۱ بود.

یافته‌ها: رعایت عوامل مربوط به شیوه و سبک مدیریتی سازمان با میانگین امتیاز ۴,۴۱ مهمترین دسته از عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی شناخته شد. عوامل مرتبط با فرد با میانگین امتیاز ۴,۳. فرهنگ با میانگین امتیاز ۴,۱، ساختار سازمانی با میانگین امتیاز ۴,۰۶، سیستم‌های پاداش با میانگین امتیاز ۴، دوره‌های آموزشی با میانگین امتیاز ۳,۸۵ و عوامل مرتبط به فضای فیزیکی سازمان با میانگین امتیاز ۳,۸ در رده‌های بعدی اهمیت قرار داشتند.

نتیجه‌گیری: اصلاح نظام‌های استخدامی و ساختارهای تشکیلاتی، غنی‌سازی شغلی، برنامه‌ریزی آموزشی طبق نیاز، تفویض اختیار به مدیران سطوح میانی و سرپرستی جهت تصمیم‌گیری، اجرای برنامه‌های تشویقی می‌تواند در جهت افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و در نتیجه ارتقا نظام سلامت مؤثر باشد.

**واژه‌های کلیدی:** بهره‌وری، منابع انسانی، کارکنان ارشد، پوهنتونهای خصوصی

## ۱- مقدمه

در دنیای پر رقابت کنونی، بهره‌وری به عنوان یک فلسفه و دیدگاه مبتنی بر استراتژی بهبود، مهمترین هدف هر سازمانی را تشکیل می‌دهد و می‌تواند همچون زنجیره ای فعالیت‌های کلیه بخش‌های جامعه را در بر گیرد (۱). به طوری که رسالت مدیریت و هدف اصلی مدیران هر سازمان استفاده موثر و بهینه از منابع و امکانات گوناگون چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات می‌باشد (۲). این امر سبب شده است که در کلیه کشورها بهره‌وری و استفاده صحیح و هر چه بهتر و مناسبتر از مجموع عوامل تولید (اعم از کالا و خدمات) به اولویتی ملی تبدیل شود و همه جوامع به این باور برسند که تداوم حیات هر جامعه بدون توجه به موضوع بهره‌وری ممکن نیست (۳). کشور ما نیز از این قاعده مستثنی نیست و توجه به مقوله بهره‌وری نقشی بسزا در توسعه آن دارد. در این راستا رشد بهره‌وری نیروی کار در برنامه چهارم توسعه در حدود ۵/۳ فیص تعیین شده است، که برای تحقق بخشیدن به آن، لازم است تا راهکارهای لازم شناسایی شود (۲ و ۴).

از آنجا که در میان عوامل تولید، عامل نیروی انسانی بر خلاف سایر منابع سازمانی به عنوان ذی شعور و هماهنگ کننده سایر عوامل شناخته می‌شود (۵) و همچنین مهمترین اهرم اصلی در افزایش و کاهش بهره‌وری سازمان می‌باشد؛ لذا از جایگاه ویژه ای برخوردار بوده و باید توجه خاصی به آن مبذول داشت (۶) این نقش در سازمانهای خدماتی اهمیت بیشتری می‌یابد چرا که انسان یکه تاز صحنه کار و عرصه خدمات مربوطه می‌گردد (۷). حال اگر این انسان با انگیزه و توانمند و بهره‌ور باشد میتواند سایر منابع را به نحو احسن و مطلوب به کار گیرد و انواع بهره‌وری را محقق سازد و نهایتا سازمان را بهره‌ور کند و گرنه رکود و عقب ماندگی ارمغان نیروی انسانی منفعل و بی انگیزه می‌باشد. همچنین مقوله بهره‌وری و ارتقا آن در بخش بهداشت و درمان به دلیل ویژگی‌های منحصر به فرد آن که شامل مواردی چون محدودیت شدید منابع، نیاز کلیه افراد به خدمات بهداشتی درمانی، نداشتن تفکر اقتصادی و ضرورت تفکر انسانی در ارائه خدمات گران بودن تجهیزات و اهمیت این موضوع را دوچندان می‌نماید (۸). اما اینکه چگونه نیروی انسانی بهره‌ور می‌شود و یا بهره‌وری وی افزایش می‌یابد؟ سوالی است که پاسخ آن در موسسات و سازمانهای مختلف به تناسب رسالت آنها و نیازهای کارکنان گوناگون است. اگرچه ممکن است این نیازها و عوامل، شبیه بهم باشند، اما مطمئنا شدت و اولویت تاثیر آنها بر بهره‌وری کارکنان یکسان نیست. (۹)

در مجموع باید اذعان نمود که فعالیت‌های هر سازمانی تحت تاثیر مجموعه ای از عوامل قرار دارد که شناخت و بررسی این عوامل می‌تواند کمک موثری بر بهبود فعالیت‌ها و تحقق اهداف سازمانی کند. از طرفی نظر به اینکه بهره‌وری تابعی است از عوامل بسیار مختلف، که این عوامل تحت تاثیر رسالت، فعالیت، عملیات و عواملی از این قبیل از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است و همچنین میزان اهمیت و تاثیر این عوامل بر بهره‌وری سازمان‌های مختلف یکسان نیست، بنابراین برای سازمان‌ها امکان پذیر نیست که در تمامی زمینه‌ها و جنبه‌های تاثیر گذار وارد شوند. ضرورتا برای رسیدن به بالاترین میزان بهره‌وری در ابتدا لازم است طبق معیارها و ضوابط علمی این عوامل از لحاظ اهمیت برای سازمان شناسایی و اولویت بندی شوند، آنگاه برای بهبود بهره‌وری، برنامه‌های اجرایی و طرح‌های لازم تدوین شوند (۱۰).

در زمینه عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی در افغانستان و جهان تاکنون مطالعات زیادی انجام گرفته که هدف واحد همه این تحقیقات رسیدن به اولویت‌های مشخص متناسب با هر سازمان برای ارتقا هر چه بهتر بهره‌وری می‌باشد.

مطالعه ملکی و همکارانش (۷) در شناخت عوامل مرتبط با بهره‌وری در بیمارستان‌های منتخب دانشگاه علوم پزشکی مازندران از دیدگاه مدیران سطوح مختلف بیمارستان، حاکی از تاثیر بالای متغیرهای فرهنگ سازمانی و تجهیزات پزشکی بر بهره‌وری بیمارستان‌های مورد می‌باشد. همچنین علاءالملکی و همکاران در مطالعه ای پیرامون شناخت و مقایسه راههای افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی سمنان ضمن انجام یک مطالعه توصیفی استنباطی بر روی ۲۰۰ نفر از کارکنان اداری مالی و بهداشتی درمانی عوامل مادی انگیزش، آموزش و ساختار سازمانی را جهت افزایش بهره‌وری شناسایی نمودند (۱۱) طبیعی و باغبانیان نیز در پژوهش خود ضمن بررسی عوامل مؤثر بر میزان بهره‌وری نیروی انسانی در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی شیراز اذعان داشتند بهره‌وری صرفا تابع ویژگیهای فردی نیست، بلکه به سازمان و محیط نیز وابسته است (۱۲). نتایج مطالعات نیری و حجازی (۱۳ و ۱۴) نیز حاکی از آن است که ارزشیابی موثر

می تواند بهره‌وری را افزایش دهد و هر چقدر نیروی کار از آموزش بیشتر بهره مند باشد، بهبود در کیفیت نیروی انسانی و به تبع آن افزایش مقدار تولید بیشتری خواهد داشت در مطالعات خارجی نیز الیس و دیک (۱۵) در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که بکار گیری سبک رهبری مشارکتی برای کارهای گروهی سبب بهبود بهره‌وری می شود. البته در تحقیقات کیم (۱۶) تاثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر بهره‌وری نیروی کار مثبت و معنادار ارزیابی شده است. رایت و همکارانش (۱۷) نیز در مطالعه خود در کشور چین، نقش عنصر فرهنگ سازمانی بر افزایش انگیزش کارکنان و همچنین بهبود بهره‌وری موثر ارزیابی نمودند.

## ۲- روش تحقیق

مطالعه حاضر مطالعه ای توصیفی بود که به صورت مقطعی در سال ۱۴۰۱ انجام گرفت. تمام کارمندان ارشد پوهنتونها و مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی و دولتی شامل جامعه آماری این مطالعه را تشکیل می‌دهد. نمونه آماری این تحقیق ۱۰۷ نفر بود. علت انتخاب مدیران میانی نقش مهم آنان، بعنوان حلقه واصل بین مدیران عملیاتی و مدیران ارشد و مسئول تبدیل اهداف تعیین شده توسط مدیر ارشد به جزئیات، در ارتقای بهره‌وری منابع بود. به دلیل مطالعه کل جامعه، از روش نمونه گیری سرشماری استفاده گردید. ابزار گرد آوری داده ها، پرسشنامه محقق ساخته ای است که در دو بخش کلی تنظیم شد؛ مشخصات فردی (۶ سؤال) و شناسایی عوامل مؤثر، موانع و راهکارهای ارتقا بهره‌وری منابع انسانی (۴۵ سؤال). برای طراحی بخش دوم ابتدا از طریق مطالعات کتابخانه ای، جستجو در پایگاه های معتبر علمی و بررسی متون موجود و مصاحبه با کارشناسان مربوطه مهمترین عوامل مؤثر، موانع و راهکارهای ارتقا بهره‌وری منابع انسانی استخراج گردید. در مرحله بعد، مهمترین عوامل اصلی در ۷ گروه، موانع در یک گروه و راهکارها نیز در یک گروه طبقه بندی گردید. در هر گروه از فرد تکمیل کننده پرسشنامه درخواست شد عوامل مذکور را بر اساس میزان اهمیت (بیشترین و کمترین میانگین امتیاز به ترتیب ۵ و ۱ شماره گذاری نماید. ۷ گروه عوامل مؤثر عبارتند از: عوامل فردی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، شیوه و سبک مدیریت سازمان، دوره های آموزشی، سیستم پاداش و محیط و فضای فیزیکی، روایی محتوایی پرسشنامه از طریق مراجعه به دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی و دانشکده مدیریت دانشگاه اصفهان و مصاحبه با اعضای هیئت علمی و کارشناسان مربوطه تایید شده است پایایی نیز با محاسبه آلفای کرونباخ (۰/۹۳۵) محاسبه شد. داده های جمع آوری شده با استفاده از نرم افزار آماری SPSS با توجه به اهداف پژوهش تحلیل گردیدند. در تحلیل داده ها بیشترین و کمترین میانگین امتیاز به ترتیب ۵ و ۱ بود.

## ۳- یافته‌های تحقیق

۸۳ فیصدی از افراد تحت بررسی مرد و بقیه زن بودند. از نظر توزیع سنی، از ۹۹ نفری که سن خود را در پرسشنامه مشخص کرده بودند، ۵۳٫۵٪ آنها در گروه سنی زیر ۴۱ تا ۵۰ سال قرار داشتند که بیشترین فیصدی را به خود اختصاص داده بودند. ۲۱ فیصدی از افراد تحت بررسی سابقه کار ۲۵-۲۰ ساله داشته اند. همچنین از ۹۲ نفری که قسمت سابقه مدیریتی از پرسشنامه را تکمیل کرده بودند، ۷۶٫۱٪ فیصدی آنها در گروه سنی زیر ۱۰ سال قرار داشتند که بیشترین فیصدی را به خود اختصاص داده بودند. بیشترین افراد پاسخ دهنده از نظر میزان تحصیلات لیسانس (۳۸) و وضعیت استخدامی رسمی (۷۳) بودند. در تعیین و اولویت بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه مدیران مورد مطالعه، تحلیل اطلاعات نشان داد در میان عوامل هفتگانه مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی عوامل مربوط به شیوه و سبک رهبری و مدیریت سازمان با کسب میانگین امتیاز ۴/۴ از ۵ بیشترین اهمیت را در بهبود بهره‌وری داشت. در رده های بعدی اهمیت به ترتیب عوامل فردی، عوامل مربوط به فرهنگ سازمانی، عوامل مربوط به ساختار سازمانی، عوامل مربوط به سیستم های پاداش، عوامل مربوط به دوره های آموزشی قرار داشتند. در رده آخر اولویت، عوامل مربوط به محیط و فضای فیزیکی با کسب میانگین امتیاز ۸/۳ از ۵ جای گرفت (جدول ۱)

گروه	سوالات	امتیاز	میانگین امتیاز و اولویت طبقه	گروه	سوالات	امتیاز	میانگین امتیاز و اولویت طبقه
خصوصیات فردی	علم، آگاهی و دانش در باره چگونگی انجام شغل	۴,۵۷	۴,۳ دوم	بهبود مدیریت	توزیع مناسب و منطقی منابع انسانی در بخشهای مختلف	۴,۳۶	۴,۴ اول
	تجربه کارمندان از شغل مربوطه	۳,۹۵			افزایش میزان تعهد و حمایت مدیران ارشد دانشگاه	۴,۲۵	
	انگیزه برای کار و تلاش در جهت بهبود روند انجام کار	۴,۶۱			ایجاد زمینه برقراری ارتباط باز مدیران و کارکنان	۴,۳	
	نگرش فرد جهت انجام بهتر کارها	۴,۳۳			توجه و تشویق کارکنان بهره ور از سوی مدیران	۴,۴	
فرهنگ سازمانی	ایجاد زمینه ای برای همکاری و انجام کارهای تیمی	۴,۱۵	۴,۱ سوم	بهبود پایداری	طراحی و اجرای میکانیزم های مناسب تشویق و تنبیه	۴,۲۷	۳,۸۵ ششم
	فراهم آوردن امکان ابراز عقیده برای انجام بهتر کار	۴,۲۱			افزایش حقوق کارمندان با توجه به میزان عملکرد آنها	۴,۱۸	
	تلاش برای ایجاد نگرش توجه به بهره‌وری کارکنان	۴,۲۲			فراهم کردن امکانات مناسب رفاهی	۴,۰۱	
تربیت نیروی انسانی	تفویض اختیار بیشتر برای انجام برخی از کارها	۳,۹۹	۴,۰۶ چهارم	تربیت نیروی انسانی	فراهم آوردن حداقل استانداردهای فیزیکی لازم	۴,۰۵	۴ پنجم
	تعریف و تعیین شرح وظایف دقیق شغلی	۴,۱			دقت در نحوه استقرار و چیدمان وسایل و تجهیزات	۳,۷۵	
	هماهنگی و تناسب رشته تحصیلی کارمندان با شغل	۴,۱۲			بهره گیری از تکنولوژی های مناسب و امکانات لازم	۴,۰۱	
	شفاف سازی و مستند نمودن روشهای انجام کار	۴,۳۱			دقت در ترتیب و توالی بخش ها	۳,۸۴	
	اصلاح فرایندهای انجام کار	۴,۳۱			رعایت اصول ایمنی و بهداشت در محیط کار	۴,۱۵	

در تعیین و اولویت بندی عوامل فردی مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه مدیران مورد مطالعه، تحلیل اطلاعات نشان داد در میان چهار عامل فردی مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی انگیزه کارکنان برای کار و تلاش در جهت بهبود روند انجام کار با کسب میانگین امتیاز ۴,۶ از ۵ بیشترین و میزان تجربه کارکنان از شغل مربوطه با کسب میانگین امتیاز ۴ از ۵ کمترین اهمیت را در ارتقا بهره‌وری کارکنان داشت. در این رده بندی علم، آگاهی و دانش کارکنان برای انجام شغل مربوطه اهمیت دوم و نگرش فرد در مورد انجام بهتر کارها اهمیت سوم را به دست آورد.

در تعیین و اولویت بندی عوامل مربوط به فرهنگ سازمانی مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه مدیران مورد مطالعه، تحلیل اطلاعات نشان داد در میان سه عامل فرهنگی مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی تلاش و برنامه ریزی در جهت ایجاد نگرش مثبت به بهره‌وری در کارکنان با کسب میانگین امتیاز ۴,۲ از ۵ بیشترین و فراهم آوردن امکان انجام کارها به صورت تیمی و گروهی با کسب میانگین امتیاز ۴ از ۵ کمترین اهمیت را در ارتقا بهره‌وری کارکنان نشان داد.

در تعیین و اولویت بندی عوامل مربوط به ساختار سازمانی و شیوه سازماندهی مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه مدیران میانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، تجزیه و تحلیل اطلاعات نشان داد در میان شش عامل ساختاری مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی توزیع مناسب و منطقی منابع انسانی در بخشهای مختلف با کسب میانگین امتیاز ۴/۴ از ۵ بیشترین و تفویض اختیار بیشتر برای انجام برخی کارها به صاحبان فرایند با کسب میانگین امتیاز ۴ از ۵ کمترین اهمیت را در بهبود بهره‌وری منابع انسانی داشت. در این رده بندی اصلاح فرایندها و روشهای انجام کار اولویت دوم، شفاف سازی و مستند نمودن روشهای انجام کار اولویت سوم، هماهنگی و تناسب رشته تحصیلی کارکنان با شغل مربوطه اولویت چهارم و تعریف و تعیین شرح وظایف شغلی اولویت پنجم را داشت.

در تعیین و اولویت بندی عوامل مربوط به شیوه و سبک مدیریت سازمان مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه مدیران مورد مطالعه، تحلیل اطلاعات نشان داد در میان سه عامل مدیریتی مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی برنامه ریزی و اقدام بمنظور توجه و تشویق کارکنان بهره‌ور از سوی مدیران با کسب میانگین امتیاز ۴/۴ از ۵ بیشترین و تفویض فراهم آوردن زمینه برقراری ارتباط باز و شفاف میان مدیران و کارکنان با کسب میانگین امتیاز ۲/۴ از ۵ کمترین نقش را در بهبود بهره‌وری منابع انسانی داشت.

در تعیین و اولویت بندی عوامل مربوط به سیستم های پاداش مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه مدیران مورد مطالعه، تحلیل اطلاعات نشان داد در میان سه عامل پاداش مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی طراحی و اجرای مکانیزمهای مناسب تشویق و تنبیه براساس نحوه عملکرد افراد در زمینه بهره‌وری با کسب میانگین امتیاز ۴,۳ از ۵ بیشترین و فراهم آوردن امکانات مناسب رفاهی برای کارکنانی که در برنامه های بهبود بهره‌وری مشارکت داشته اند با کسب میانگین امتیاز ۴ از ۵ کمترین تأثیر را در بهبود بهره‌وری منابع انسانی داشت.

در تعیین و اولویت بندی عوامل مربوط به محیط و فضای فیزیکی سازمان مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه مدیران مورد مطالعه، تحلیل اطلاعات نشان داد در میان پنج عامل محیطی مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی رعایت اصول ایمنی و بهداشت محیط کار با کسب میانگین امتیاز ۴,۲ از ۵ بیشترین و دقت در نحوه استقرار و چیدمان وسایل و تجهیزات با کسب میانگین امتیاز ۳,۹ از ۵ کمترین تأثیر را در بهبود بهره‌وری منابع انسانی داشت. فراهم آوردن حداقل استانداردهای فیزیکی لازم در طراحی محیط و بخشهای مختلف، بهره‌گیری از تکنولوژی مناسب و امکانات لازم برای انجام بهتر کارها و دقت و تلاش در ترتیب و توالی بخشهایی که از نظر کاری با یکدیگر ارتباط دارند، به ترتیب رده های دوم تا پنجم اهمیت را به خود اختصاص دادند.

در تعیین و اولویت بندی موانع ارتقای بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه مدیران مورد مطالعه، تحلیل اطلاعات نشان داد در میان موانع هفتگانه بهره‌وری منابع انسانی سیستم های نامناسب و ناعادلانه ارزیابی با اهمیت ترین و نامناسب بودن محیط و فضای فیزیکی کار در دانشگاه کم اهمیت ترین موانع بود. نوع مدیریت و نگرش نامناسب مسئولان دانشگاه، فقدان نگرش مناسب افراد به موضوع بهره‌وری، فرهنگ سازمانی نامطلوب برای توجه به موضوع بهره‌وری، عدم ارائه آموزشهای کاربردی و مناسب جهت ارتقا بهره‌وری و بوروکراسی زیاد و اندازه بزرگ دانشگاه موانعی بودند که رده های دوم تا ششم را به خود اختصاص دادند. (جدول ۲)

اولویت	میانگین امتیاز	سوالات	گروه	اولویت	میانگین امتیاز	سوالات	گروه
دوم	۴,۲۷	برنامه ریزی جهت تغییر نگرش و ایجاد نگرش مثبت در مقوله بهره‌وری منابع انسانی و ارتقای آن در کارکنان	راهکارهای مؤثر در ارتقای بهره‌وری	سوم	۴,۲	فقدان نگرش مناسب افراد به موضوع بهره‌وری	موانع ارتقای بهره‌وری منابع انسانی
سوم	۴,۲۶	طراحی مدل های عادلانه ارزیابی عملکرد و پاداش در دانشگاه		چهارم	۴,۱	فرهنگ سازمانی نامطلوب برای توجه به موضوع بهره‌وری	
اول	۴,۸	برنامه ریزی جهت ایجاد انگیزه های مثبت در کارکنان به منظور ارتقای بهره‌وری		ششم	۳,۹	بروکراسی بالا و بزرگ بودن اندازه دانشگاه	
پنجم	۴	ارایه دوره های آموزشی مرتبط با مقوله بهره‌وری در دانشگاه		دوم	۴,۳	نوع مدیریت و نگرش نامناسب جهت ارتقای بهره‌وری در دانشگاه	
چهارم	۴,۱	ترویج فرهنگ مشارکت و مدیریت مشارکتی در دانشگاه		پنجم	۴	عدم ارائه آموزشهای کاربردی و مناسب جهت ارتقای بهره‌وری در دانشگاه	
ششم	۳,۶۵	توجه به مباحث ارگونومی در دانشگاه		اول	۴,۳	سیستم های نامناسب و ناعادلانه ارزیابی و پاداش در دانشگاه	
هفتم	۳,۶	کوچک کردن اندازه دانشگاه		هفتم	۳,۷	نامناسب بودن محیط و فضای فیزیکی کار در دانشگاه	

در تعیین اولویت بندی راهکارهای مؤثر در ارتقای بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه مدیران مورد مطالعه، تحلیل اطلاعات نشان داد در میان راهکارهای هفت گانه مؤثر بر بهبود بهره‌وری منابع انسانی برنامه ریزی برای ایجاد انگیزه های بیشتر کارکنان بیشترین و تلاش در راستای کوچک سازی اندازه دانشگاه کمترین اولویت را داشت. نامناسب بودن محیط و فضای فیزیکی کار در دانشگاه کم اهمیت ترین موانع بود.

#### ۴- بحث و نتیجه گیری

در این بررسی مهمترین عامل مؤثر در بهره‌وری منابع انسانی به عامل شیوه و سبک مدیریت و رهبری مربوط می شد. نقش و اهمیت مدیریت چه در جامعه و چه در سازمانها بر کسی پوشیده نیست. نیروی ماهر مدیریتی به عنوان نبض تپنده سازمان بوده و عامل شکست و با پیروزی برنامه های یک سازمان تلقی می گردد (۱۸)، بنابراین در اجرای موفق یک برنامه بهبود

بهره‌وری منابع انسانی در بخش سلامت نیز نباید نقش مدیریت و سبک آن را در اداره امور نادیده گرفت، مشابه نتیجه این بررسی، طواری و همکارانش در پژوهش خود نشان دادند عوامل مدیریتی در اولویت اول تأثیرگذاری بر بهره‌وری نیروی انسانی بود (۱۰)، در الگوی جامع مدیریت عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی که الوانی و احمدی طراحی نمودند شیوه رهبری یکی از هشت عاملی بود که نقش اساسی در بهبود بهره‌وری منابع انسانی داشت (۱۹)، ابیلی نیز در مطالعه خود عوامل مربوط به نوع رهبری و نگرش گروه مدیریت را از عوامل سازمانی مرتبط با بهره‌وری مدیران میانی شناسایی کرد (۲۰).

تأثیر عوامل فردی دومین گروه تأثیرگذار بر بهره‌وری منابع انسانی شناسایی شد. گودوین معتقد است مهمترین دارایی یک شرکت نیروی انسانی آن است، از این رو تلقیها و نیروهای انگیزشی آنها عامل عمده ای برای موفقیت سازمان است. تأثیر عوامل فردی در بهبود بهره‌وری نیروی انسانی در مطالعات قبلی نیز به دست آمده است، در نتیجه ای مشابه طواری و همکارانش عوامل فردی را دومین دسته از عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی معرفی کرد.

در میان گزینه های مربوط به عوامل فردی در این مطالعه انگیزه کارمندان برای کار و تلاش در جهت بهبود روند انجام کار بیشترین تأثیر بر بهبود بهره‌وری را نشان داد. این در حالی است که تحقیقات نشان می دهد بسیاری از کارکنان تنها ۲۰ تا ۳۰ درصد ظرفیت کاری خود را به کار می اندازند و چنانچه آنان کارکنان به نحو شایسته ای برانگیخته شوند، کارایی و بهره‌وری به ۸۰ تا ۹۰ درصد خواهد رسید الوانی در بررسی خود یکی از عوامل هشتگانه مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی را عوامل انگیزشی می داند. وی همچنین تصور عادلانه بودن حقوق و مزایا، پرداخت متناسب با مدرک و تجربه، قرار دادن امکانات رفاهی در اختیار کارکنان، تقدیر و تشکر از کارکنان در جمع همکاران، ارائه اطلاعات به افراد و مطلع ساختن کارکنان، احساس رضایت کارکنان از عضویت در سازمان، فرصت پیشرفت در مسیر شغلی، میزان اتکای کارکنان به سازمان در زندگی فردی، توجه به خانواده های کارکنان از طرف سازمان، استفاده از فنون چرخش شغلی یا توسعه شغلی و مشارکت دادن اعضا در تصمیم گیری را مصادیق ایجاد انگیزه در کارکنان معرفی نمود (۱۹). هنری و همکارانش نیز رابطه مثبت بین بهره‌وری نیروی انسانی و انگیزه را تأیید کرده اند (۲۱) نتیجه بررسی حاضر نوع فرهنگ سازمانی و عوامل مربوط به آن را در رده سوم تأثیرگذاری قرار داد. فرهنگ سازمانی قوی مقایسه با فرهنگ سازمانی ضعیف، روحیه و انگیزه را تعالی می بخشد و رضایت شغلی را در اصلی ترین و کارآمدترین سرمایه سازمانها یعنی منابع انسانی در حد بالایی ارتقاء می دهد. منظور از فرهنگ سازمانی قوی، فرهنگی است که الگوها و ارزشهای آن، محکم و منسجم و به هم آمیخته و بطور کامل به کارکنان انتقال داده شده می باشد. رابینز معتقد است: «هر قدر اعضاء یک سازمان ارزشهای اصلی را بیشتر و عمیق تر درک کرده و بپذیرند و تعهد زیادتری به آنها داشته باشند آن سازمان دارای فرهنگ قوی تر خواهد بود (۲۲)» می توان وجود یا عدم وجود فرهنگ سازمانی قوی را در درون یک سازمان، یعنی عبارت دیگر میزان پایبندی کارکنان به مشترکات عمومی بعنوان یک شاخص مناسب برای ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی به حساب آورد. در نتیجه ای مشابه با این بررسی طواری و همکارانش تأثیر وامل فردی را بر بهره‌وری در اولویست سوم نشان داد. آنان واردی چون داشتن وجدان کاری، وجود شرایط مناسب جهت شد و ارتقای شغلی و پایبندی به قوانین و مقررات را جز برگیهای فرهنگ مناسب بهره‌وری می دانستند (۹).

## منابع

1. Abili KH, Jahed H. Determining Related Organizational Factors to Productivity of Middle Managers, *Journal of Psychology & Training Sciences*: Vol 1, No 39, 2009.
2. Alaolmaleki M, Yousefi B. Cognition & Compare of The Ways that Inerease Human Resource Productivity in Semnan University of Medical Sciences. 18 Conference of Resource Management of Hospital, Tehran, 2002.
3. Albadavi A, alijani F. Will Electronic Learning Increase Productivity of Staff? *Journal of Sharif, Special for Engineering*, 2008.
4. Alvani M, Ahmadi P. Design of Total Pattern of Affecting Factors on Human Resource Productivity. *Journal of Modares*, Vol 5 No 1, 2002.

5. Annual Seminar of Health Services Management, Publication of Isfahan University of Medical Sciences, Voll, 2003.
6. Ansari GH, Sabzi Aliabadi S. Prioritize of Effective Organizational Factors on Improvement of Productivity of Human Resources of Small Industries. J Business Survey, No 39.
7. Baghbaneian A, Tabibe J. Survey on Affecting Factors on Human Resource Productivity as view Point of Administrative Staff of Shiraz University of Medical Sciences.
8. Ellis S. Dick P. Introduction to Organizational Behavior. Me- Graw Hill, 2003 16. Kim J. Information Technology and Firm Performance in Korea. Thirteenth Annual East Asian Seminar on Economics, 2001.
9. Hejazi Azad Z. Analysis & Assessment on the Role of Health on Improvement of Human Resource Productivity in Iran Economy. Master Thesis, Azad University of Tehran, 2005.
10. Honary H, Rezaeian A, Kouzecheian H, Ehsani M. Relation Between Motivation & Productivity of Human Resources in Body Training organizations, Journal of Spring Movement, Vol 27. 2006.
11. Khalilian S, Rahmani F. Survey on Affecting factor on agronomy Human Resource of Iran. Journal of Sciences & Industries of Agronomy. Vol 22, No 1, 2008.
12. Maleki M, Mousazadeh M, Ahmadi M. Survey on Related Factors about Productivity of Human resources in Selected Hospitals of Mazandaran University of Medical Sciences. Journal of Health Management, Vol 8 No 20. 2005.
13. Management & Planning Organization of Islamic Republic of Iran, 4th Law Plan of Development. Tehran 2004.
14. Mirghafori H, Sayadi H, Identification, Analysis & Ranking Effective factors on Teachers Productivity, Journal of Psychology & Training Sciences: Vol 4, No 14. 2007.
15. Naieri N, Nazari AK, Salsali M, Ahmadi F. Survey on Productivity as View Point of Clinical Nurses & Factors. Barrier & Evaluation of it, Journal of Yafteh, Vol 7. No 3, 4. 2004.
16. Nazari R. Survey on Affecting Factors on Staff Productivity of Aliabad Katoul Azad University, 2008.
17. Poyan S A, Masoumi M. establishment OF Productivity Cycle, 7th Conference of Quality & Productivity. Tehran, 2009.
18. Robbins S. Behavior Organizational, Translatey by Parseian A, Arabi M. 1ST edition, Tehran, Institute of Operational & Cultural Study & Researches, 1995.
19. Seyedameri M. Survey M. Survey on Relation Between Organizational Culture with Manager Productivity of Body Training of Azarbayejan Sharghi & Gharbi., Journal of Spring Movement, Vol 35. 2008.
20. Soltani E. Productivity of Human Resource, Arkan Publication, Isfahan, 1<sup>st</sup> Edition, 2005.
21. Taheri sh. Productivity & analysis on organizations (Total Productivity Management) . Tehran, 1st Edition, 1999.
22. Tavari M, Sokhakelan M, Mirnejad SA. Identification & Prioritize the Factors Affecting the Productivity of Human Resources with MADM Technique. Journal of Industry Management, Voll, No 1. 2008.
23. Vaziri s. Mansouri Adiban A. Identification & Prioritize the Factors affecting the Productivity of Human Resources with MADM Technique, journal of Civility & Training. No 100. 2010.
24. Wright P, Perrell, Gloet M. Cultural values' workplace behavior and productivity in China: A conceptual framework for practicing managers. Management Decision (2008), Vol. 46 No. 5/pp. 797-812.