

## اولویت بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه مدیران میانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان: ۱۳۸۸

مصطفی الله وردی<sup>۱</sup>، سیدمحمداحسان فرح آبادی<sup>۲\*</sup>، حانیه السادات سجادی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۸۹/۴/۱۵

تاریخ پذیرش: ۸۹/۹/۱۰

### 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 پژوهش با هدف اولویت بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی از دیدگاه مدیران میانی اجرا گردید. تا ضمن فراهم نمودن مبنایی برای تصمیمات مدیران منابع انسانی در زمینه برنامه ریزی و نگهداری نیروی انسانی، موجب کاهش هزینه‌های ناشی از ترک خدمت کارکنان گردد.

مواد و روش‌ها: مطالعه توصیفی حاضر به صورت مقطعی در نیمه اول سال ۱۳۸۸ انجام گرفت. مدیران میانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان جامعه آماری پژوهش را تشکیل دادند که با توجه به محدود بودن از نمونه گیری استفاده نشد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌ی محقق ساخته‌ای بود که روایی آن به صورت محتوایی تأیید و پایایی نیز با محاسبه آلفای کرونباخ ۰/۹۳۵ محاسبه شد. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از نرم افزار آماری SPSS 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 مربوط به فضای فیزیکی سازمان با میانگین امتیاز ۳/۸ در رده‌های بعدی اهمیت قرار داشتند.

نتیجه گیری: اصلاح نظام‌های استخدامی و ساختارهای تشکیلاتی، غنی سازی شغلی، برنامه ریزی آموزشی طبق نیاز، تفویض اختیار به مدیران سطوح میانی و سرپرستی جهت تصمیم گیری، اجرای برنامه‌های تشویقی می‌تواند در جهت افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و در نتیجه ارتقا نظام سلامت مؤثر باشد.

کلمات کلیدی: بهره‌وری، منابع انسانی، مدیران میانی

۱- دانشگاه علامه طباطبائی تهران، دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی (گرایش بین الملل)

۲- کارشناس مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان (\* نویسنده مسوول)

نویسنده مسوول: سید محمد احسان فرح آبادی، اصفهان، خیابان نظر شرقی، کوچه جوهری، بن بست گل مریم، پلاک ۲، واحد ۴

تلفن همراه: ۰۹۱۳۲۸۸۷۳۹۶ پست الکترونیک: e.farahabadi@gmail.com

۳- دانشگاه علوم پزشکی تهران، دانشجوی دکترای تخصصی مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، کارشناس معاونت پشتیبانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

\*این مقاله حاصل طرح تحقیقاتی شماره ۲۸۷۳۰۵ بود که توسط معاونت پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان حمایت مالی شده بود.

## 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 زنجیره‌ای فعالیت‌های کلیه بخش‌های جامعه را در برگیرد (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 تدام 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 ۳/۵ درصد تعیین شده است، که برای تحقق بخشیدن به آن، لازم است تا راهکارهای لازم شناسایی شود (۴و۲).

از آنجا که در میان عوامل تولید، عامل نیروی انسانی برخلاف سایر منابع سازمانی به عنوان ذی‌شعور و هماهنگ کننده سایر عوامل شناخته می‌شود (۵) و همچنین مهمترین اهرم اصلی در افزایش و کاهش بهره‌وری سازمان می‌باشد لذا از جایگاه ویژه‌ای 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 نهایتاً 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 مطمئناً شدت و اولویت تاثیر آنها بر بهره‌وری کارکنان یکسان نیست (۹).

در مجموع باید اذعان نمود که فعالیت‌های هر سازمانی تحت تاثیر مجموعه‌ای 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. ضرورتاً 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 ایران 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 فرهنگی سازمانی و تجهیزات پزشکی بر بهره‌وری بیمارستان‌های مورد می‌باشد. همچنین علاءالملکی و همکاران در مطالعه‌ای 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). طبیبی و باغبانین نیز در پژوهش خود ضمن بررسی عوامل مؤثر بر میزان بهره‌وری نیروی انسانی در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی شیراز اذعان داشتند بهره‌وری صرفاً تابع ویژگیهای فردی نیست، بلکه به سازمان و محیط نیز وابسته است (۱۲). نتایج مطالعات نیری و حجازی (۱۳و۱۴) نیز حاکی از آن است که ارزشیابی موثر می‌تواند بهره‌وری را افزایش دهد و هر چقدر نیروی کار از آموزش بیشتر بهره‌مند 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 بکارگیری سبک رهبری مشارکتی برای کارهای گروهی سبب بهبود بهره‌وری می‌شود. 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

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 تأیید شده است و پایایی نیز با محاسبه آلفای کرونباخ (۰/۹۳۵) محاسبه شد. داده های جمع آوری شده با استفاده از نرم افزار آماری SPSS و با توجه به اهداف پژوهش تحلیل گردیدند. در تحلیل داده ها بیشترین و کمترین میانگین امتیاز به ترتیب ۵ و ۱ بود.

#### یافته ها:

۸۳ درصد 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 درصد آنها در گروه سنی زیر ۴۱ تا ۵۰ سال قرار داشتند که بیشترین درصد را به خود اختصاص داده بودند. ۲۱ درصد 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 درصد آنها در گروه سنی زیر ۱۰ سال قرار داشتند که بیشترین درصد 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 بهره وری منابع انسانی از دیدگاه مدیران مورد مطالعه، تحلیل اطلاعات نشان داد در میان عوامل هفتگانه مؤثر بر بهره وری 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 بهره وری 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 ۳/۸ از ۵ جای گرفت (جدول ۱).

عنصر فرهنگ سازمانی بر افزایش انگیزش کارکنان و همچنین بهبود بهره وری مؤثر ارزیابی نمودند.

#### مواد و روش ها:

مطالعه حاضر مطالعه ای توصیفی بود که به صورت مقطعی در نیمه اول سال ۱۳۸۸ انجام گرفت. کلیه مدیران میانی شاغل در بخشهای مختلف (معاونتها، دانشکده ها، بیمارستانها و مراکز آموزشی درمانی، شبکه های بهداشت و درمان و مراکز تحقیقاتی) دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در مقطع پژوهش جامعه آماری این مطالعه را تشکیل دادند. تعداد این افراد بر اساس آخرین آماری که از گروه مهندسی نظامها و فرایندهای مدیریتی مدیریت توسعه سازمان و منابع انسانی معاونت پشتیبانی دانشگاه گرفته شد، ۱۰۷ نفر بود. علت انتخاب مدیران میانی نقش مهم آنان، بعنوان حلقه وصل بین مدیران عملیاتی و مدیران ارشد و مسئول تبدیل اهداف تعیین شده توسط مدیر ارشد به جزئیات، در ارتقای بهره وری 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 بهره وری 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 بهره وری 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

جدول ۱: اولویت بندی عوامل مؤثر بر بهره وری منابع انسانی از دیدگاه افراد مورد بررسی

| گروه           | گویه   | رتبه   | میانگین امتیاز | گروه        | گویه  | رتبه   | میانگین امتیاز                |
|----------------|--|--------|----------------|-------------|---|--------|-------------------------------|
| خصوصیات فردی   | علم، آگاهی و دانش در باره چگونگی انجام شغل         | ۴.۵۷۶۹ | ۴/۳<br>دوم     | سبک مدیریت  | توزیع مناسب و منطقی منابع انسانی در بخشهای مختلف  | ۴.۳۷۵۰ | میانگین امتیاز<br>اولویت طبقه |
|                | تجربه کارمندان از شغل مربوطه                       | ۳.۹۵۱۹ |                |             | افزایش میزان تعهد و حمایت مدیران ارشد دانشگاه     | ۴.۳۴۶۲ |                               |
|                | انگیزه برای کار و تلاش در جهت بهبود روند انجام کار | ۴.۶۱۵۴ |                |             | ایجاد زمینه برقراری ارتباط باز مدیران و کارکنان   | ۴.۲۵۹۶ |                               |
|                | نگرش فرد جهت انجام بهتر کارها                      | ۴.۳۳۶۵ |                |             | توجه و تشویق کارکنان بهره ور از سوی مدیران        | ۴.۴۱۳۵ |                               |
| فرهنگ سازمانی  | ایجاد زمینه ای برای همکاری و انجام کارهای تیمی     | ۴.۱۶۳۵ | ۴/۱<br>سوم     | سیستم پاداش | طراحی و اجرای مکانیزم های مناسب تشویق و تنبیه     | ۴.۲۷۸۸ | ۳/۸۵<br>ششم                   |
|                | فراهم آوردن امکان ابراز عقیده برای انجام بهتر کار  | ۴.۲۱۱۵ |                |             | افزایش حقوق کارمندان با توجه به میزان عملکرد آنها | ۴.۱۸۲۷ |                               |
|                | تلاش برای ایجاد نگرش توجه به بهره وری کارکنان      | ۴.۲۲۱۲ |                |             | فراهم کردن امکانات مناسب رفاهی                    | ۴.۰۲۸۸ |                               |
| ساختار سازمانی | تفویض اختیار بیشتر برای انجام برخی از کارها        | ۳.۹۹۰۴ | ۴/۰۶<br>چهارم  | فضای فیزیکی | فراهم آوردن حداقل استانداردهای فیزیکی لازم        | ۴.۰۵۷۷ | ۴<br>پنجم                     |
|                | تعریف و تعیین شرح وظایف دقیق شغلی                  | ۴.۱۶۳۵ |                |             | دقت در نحوه استقرار و چیدمان وسایل و تجهیزات      | ۳.۷۵۰۰ |                               |
|                | هماهنگی و تناسب رشته تحصیلی کارمندان با شغل        | ۴.۱۸۲۷ |                |             | بهره گیری از تکنولوژی های مناسب و امکانات لازم    | ۴.۰۱۹۲ |                               |
|                | شفاف سازی و مستند نمودن روش های انجام کار          | ۴.۳۱۷۳ |                |             | دقت در ترتیب و توالی بخشها                        | ۳.۸۶۵۴ |                               |
|                | اصلاح فرآیندهای انجام کار                          | ۴.۳۱۷۳ |                |             | رعایت اصول ایمنی و بهداشت در محیط کار             | ۴.۱۶۳۵ |                               |

تیمی و گروهی با کسب میانگین امتیاز ۴ از ۵ کمترین اهمیت را در ارتقا بهره وری کارکنان نشان داد.

در تعیین و اولویت بندی عوامل مربوط به ساختار سازمانی و شیوه سازماندهی مؤثر بر بهره وری منابع انسانی از دیدگاه مدیران میانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، تجزیه و تحلیل اطلاعات نشان داد در میان شش عامل ساختاری مؤثر بر بهره وری 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 بهره وری 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 فردی مؤثر بر بهره وری منابع انسانی از دیدگاه مدیران مورد مطالعه، تحلیل اطلاعات نشان داد در میان چهار عامل فردی مؤثر بر بهره وری 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 بهره وری 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 بهره وری منابع انسانی از دیدگاه مدیران مورد مطالعه، تحلیل اطلاعات نشان داد در میان سه عامل فرهنگی مؤثر بر بهره وری منابع انسانی تلاش و برنامه ریزی در جهت ایجاد نگرش مثبت به بهره وری در کارکنان با کسب میانگین امتیاز ۴/۲ از ۵ بیشترین و فراهم آوردن امکان انجام کارها به صورت

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 رده‌های 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 سیستم‌های نامناسب و ناعادلانه ارزیابی با اهمیت‌ترین و نامناسب‌ترین محیط و فضای فیزیکی کار در دانشگاه کم‌اهمیت‌ترین موانع بود. نوع مدیریت و نگرش نامناسب مسئولان دانشگاه، فقدان نگرش مناسب افراد به موضوع بهره‌وری، عدم ارائه آموزشهای 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 رده‌های دوم تا ششم را به خود اختصاص دادند. (جدول ۲)

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 برنامه‌ریزی 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 ۴/۲ از ۵ کمترین نقش را در بهبود بهره‌وری منابع انسانی داشت.

در تعیین و اولویت بندی عوامل مربوط به سیستم‌های 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 برنامه‌های بهبود بهره‌وری مشارکت داشته‌اند 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

جدول ۲- اولویت بندی موانع و راهکارهای مؤثر بر ارتقای بهره‌وری منابع انسانی

| گروه                               | گویه  | رتبه اولویت بندی | گروه                              | گویه   | رتبه اولویت بندی |
|------------------------------------|---|------------------|-----------------------------------|--|------------------|
| موانع ارتقای بهره‌وری منابع انسانی | فقدان نگرش مناسب افراد به موضوع بهره‌وری                          | ۴/۲              | راهکارهای مؤثر بر ارتقای بهره‌وری | برنامه‌ریزی جهت تغییر نگرش و ایجاد نگرش مثبت در مقوله بهره‌وری منابع انسانی و ارتقای آن در کارکنان | ۴/۲۷             |
|                                    | فرهنگ سازمانی نامطلوب برای توجه به موضوع بهره‌وری                 | ۴/۱              |                                   | طراحی مدل‌های عادلانه ارزیابی عملکرد و پاداش در دانشگاه  | ۴/۲۶             |
|                                    | بوروکراسی بالا و بزرگ بودن اندازه دانشگاه                         | ۳/۹              |                                   | برنامه‌ریزی جهت ایجاد انگیزه‌های مثبت در کارکنان به منظور ارتقای بهره‌وری                          | ۴/۸              |
|                                    | نوع مدیریت و نگرش نامناسب مسئولان و مدیران دانشگاه                | ۴/۳              |                                   | ارایه دوره‌های آموزشی مرتبط با مقوله بهره‌وری در دانشگاه   | ۴                |
|                                    | عدم ارایه آموزشهای کاربردی و مناسب جهت ارتقای بهره‌وری در دانشگاه | ۴                |                                   | ترویج فرهنگ مشارکت و مدیریت مشارکتی در دانشگاه   | ۴/۱              |
|                                    | سیستم‌های نامناسب و ناعادلانه ارزیابی و پاداش در دانشگاه          | ۴/۳              |                                   | توجه به مباحث ارگونومی در دانشگاه  | ۳/۶۵             |
|                                    | نامناسب بودن محیط و فضای فیزیکی کار در دانشگاه                    | ۳/۷              |                                   | کوچک کردن اندازه دانشگاه   | ۳/۶              |
|                                    |   |                  |                                   |  |                  |

جمله خصوصیات فردی می داند که بر بهره وری منابع انسانی مؤثر است (۱۹).

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 بهره وری 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 کارکنان به نحو شایسته ای برانگیخته شوند، کارایی و بهره وری آنان به ۸۰ تا ۹۰ درصد خواهد رسید الوانی در بررسی خود یکی از عوامل هشتگانه مؤثر بر بهره وری 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 بهره وری 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 در 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 را 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 عوامل فردی را بر بهره وری در اولویت سوم نشان داد. آنان مواردی چون داشتن وجدان کاری، وجود شرایط مناسب جهت رشد و ارتقای شغلی و پایبندی به قوانین و مقررات را جز ویژگیهای فرهنگ مناسب بهره وری می دانستند (۹). رابطه

در تعیین و اولویت بندی راهکارهای مؤثر در ارتقای بهره وری منابع انسانی از دیدگاه مدیران مورد مطالعه، تحلیل اطلاعات نشان داد در میان راهکارهای هفتگانه مؤثر بر بهبود بهره وری منابع انسانی برنامه ریزی برای ایجاد انگیزه های بیشتر در 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. راهکارهای ایجاد نگرش مثبت در کارکنان در زمینه مباحث بهره وری، طراحی مدلهای عادلانه ارزیابی عملکرد و پاداش در دانشگاه، ترویج فرهنگ مشارکت و پیاده سازی مدیریت مشارکتی در دانشگاه، ارائه بیشتر دوره های آموزشی مناسب و کاربردی در زمینه بهره وری و توجه به مباحث ارگونومی در رده های دوم تا ششم قرار داشتند.

### بحث و نتیجه گیری

در این بررسی مهمترین عامل مؤثر در بهره وری 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 یا پیروزی برنامه های یک سازمان تلقی می گردد (۱۸). بنابراین در اجرای موفق یک برنامه بهبود بهره وری 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 بهره وری نیروی انسانی بود (۱۰). در الگوی جامع مدیریت عوامل مؤثر بر بهره وری نیروی انسانی که الوانی و احمدی طراحی نمودند شیوه رهبری یکی از هشت عاملی بود که نقش اساسی در بهبود بهره وری منابع انسانی داشت (۱۹). ابیلی نیز در مطالعه خود عوامل مربوط به نوع رهبری و نگرش گروه مدیریت را از عوامل سازمانی مرتبط با بهره وری مدیران میانی شناسایی کرد (۲۰).

تأثیر عوامل فردی دومین گروه تأثیرگذار بر بهره وری 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 بهره وری 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 بهره وری نیروی انسانی معرفی کرد (۱۰). الوانی نیز در مدل خود مواردی چون سلامت جسمانی و روحی، ویژگی جمعیت شناختی، سابقه و تجربه کاری و روحیه رقابت پذیری را از

تأثیری در عملکرد و رفتار او نخواهد داشت. سیستم پاداش باید به گونه‌ای باشد که تفاوت‌های انفرادی میان اعضای سازمان و آنچه را برای هر کدام از آنها اهمیت دارد، در نظر بگیرد.

نظر به نقش سیستم‌های پاداش در بهره‌وری منابع انسانی بخش سلامت، ضرورت تحقیق در خصوص انواع پاداشها، نحوه پرداخت پاداشها، سیستمهای پاداش و غیره احساس می‌شود. لازم است اشاره شود پاداشی که کارمند از سازمان دریافت می‌کند به تنهایی برای رضایت او کافی نیست و فقط در صورتی رضایت حاصل می‌شود که به فرد، پاداش مورد نظرش داده شود (۲۷). لذا بهتر است در بخش سلامت از سیستم‌های پاداش و جبران انعطاف پذیر استفاده شود و این امکان فراهم آید تا کارکنان ترکیبی از بهترین مزایا که بیشترین تطبیق را با نیازهای آنها دارد انتخاب کنند.

از دیگر عوامل تأثیرگذار در بهره‌وری منابع انسانی که در اولویتهای آخر جای گرفت، به سیستم‌ها و دوره‌های آموزشی مربوط بود. تأثیر مثبت آموزش بر بهره‌وری کارکنان در مطالعات بسیاری آمده است. الوانی و همکارش در مدل جامع خود آموزش کاربردی و آموزش عمومی را از عوامل تأثیرگذار بر بهره‌وری منابع انسانی معرفی کرد. آنان برگزاری دوره‌ها و سمینارهای تحقیقی، منطبق بودن دانش و تحصیلات با شغل مربوط، میزان مطالعه تخصصی و عمومی مربوط به شغل و توانمندی در استفاده از تکنولوژی رایانه و اینترنت را از عوامل آموزشی مؤثر بر بهره‌وری می‌دانند (۱۹). ابیلی و همکارش عوامل مرتبط با آموزش و فرصت‌های تحصیلی را از عوامل سازمانی مؤثر بر بهره‌وری مدیران میانی شناسایی کرد (۲۰). رتوفی و قوچانی در مطالعه خود تأثیر مثبت آموزش ضمن خدمت را بر میزان کارایی و بهره‌وری مدیران و کارکنان مدارس اثبات نمودند (۲۲). البدوی در پاسخ به این پرسش که آیا یادگیری الکترونیکی، بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهد؟ به این نتیجه رسید که یادگیری الکترونیکی بر بهره‌وری کارکنان تأثیر مثبت دارد (۱۸).

برخلاف نتیجه این بررسی میرغفوری و همکارش عوامل آموزشی را مؤثرترین عامل مؤثر بر بهره‌وری معلمان شناسایی کردند (۲۸) که شاید بتوان ریشه این اختلاف را در مناسب و کاربردی بودن آموزشهای دانشگاه نسبت داد.

آخرین دسته از عوامل تأثیرگذار بر بهره‌وری منابع انسانی مربوط به شرایط محیط کار و فضای فیزیکی سازمان بود. بهینه سازی محیط و فضای فیزیکی سازمان یکی از عوامل مؤثر بر بهره‌وری است که در مطالعات قبلی نیز بدان اشاره شده است. هنری و همکارانش عوامل محیطی (شرایط فیزیکی مناسب محیط کار، بهداشت و ایمنی کار، ابزار و وسایل کاری مناسب، تمیزی و شادابی محیط کار (نظم و انضباط و...)، ارگونومی،

بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری کارکنان در مطالعه نصیری پور و همکارانش مثبت به دست آمد (۲۳). وجود رابطه مثبت معنی دار بین فرهنگ سازمانی و شاخص‌های آن با بهره‌وری مدیران در مطالعه سیدعامری نیز تأیید شد (۲۴).

عوامل مربوط به ساختار سازمانی و شیوه سازماندهی از دیگر عوامل تأثیرگذار در بهره‌وری منابع انسانی به دست آمد. ساختار سازمانی نه تنها بر روی بهره‌وری اثر مستقیم و عمده ای دارد و بدینوسیله بر امکانات ارضای نیازها از طریق استفاده از خدمات تأثیر می‌گذارد، بلکه موجب گردش اطلاعات در داخل سازمان می‌گردد و مدیران را در تخصیص منابع و دارائیهای سازمان یاری می‌دهد. سازمانی که در پی توسعه یک فرآیند بهره‌وری است، علاوه بر آگاه سازی، باید بلافاصله در جهت ایجاد مسؤلیتهای مشخص و جوابگوئیهای روشن در قبال بهبود بهره‌وری، در میان مدیران و کارکنان خود اقدام نماید (۲۵). تأثیر ساختار سازمانی در بهبود بهره‌وری در مطالعه حقیقت جو و هنری و همکارانش نیز به دست آمده است (۲۱). با توجه به نقش ساختار سازمانی، توصیه می‌شود مدیران دانشگاه در شیوه سازماندهی و چیدمان افراد در کلیه سطوح و بخشهای عملیاتی و ستادی توجه ویژه مبذول نمایند. زیرا ساختار نامناسب و توزیع نادرست کمی و کیفی نیروی انسانی در بخشهای مختلف می‌تواند اثر منفی بر بهره‌وری منابع انسانی و در نهایت بهره‌وری کل داشته باشد.

سیستم‌های پاداش و جبران خدمت پنجمین دسته از عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی به دست آمد. سیستم‌های پاداش هم به صورت مستقیم و هم غیرمستقیم (از طریق ایجاد انگیزه در کارکنان) در افزایش بهره‌وری منابع انسانی نقش دارد (۲۶). سیستمهای پاداش یکی از ابزارهای قوی مدیریت است که با استفاده از آن می‌تواند انگیزش کارکنان را به سمت مورد نظر هدایت کند. قدردانی از تلاشهای افراد، قویترین فعالیتی است که یک مدیر می‌تواند انجام دهد. در واقع رمز پرورش نیروی انسانی و قهرمان‌سازی کسانی که با مدیر کار می‌کنند، قدردانی و تشکر از زحمات آنان است. اگر مدیر علاقمند به انگیزش کارکنان خود باشد، باید متوجه تفاوت‌های فردی آنها باشد. چرا که تقریباً همه نظریه‌های جدید انگیزش تشخیص داده‌اند که کارکنان «همگن» نیستند. اشخاص نیازهای گوناگونی دارند و از نظر نگرش و مسؤلیتها و دیگر متغیرهای فردی نیز با هم فرق دارند. به دلیل اینکه کارکنان نیازهای مختلفی دارند و آنچه برای یک نفر به عنوان پاداش به کار می‌رود، ممکن است برای دیگری مؤثر نباشد، مدیران باید آگاهی خود را درباره اختلافات فردی به کار گیرند و پاداشهایی را که بر آنها نظارت دارند فردی کنند، در نتیجه اگر پاداشی که قول اعطای آن داده می‌شود برای کارمند مهم و با ارزش نباشد،

لزوم برطرف کردن موانع بهره وری و حرکت در راستای ارتقای آن، بر مدیران دانشگاه است که تلاشی جدی در راستای شناخت و پیاده سازی سیستم های عادلانه ارزیابی و پاداش عملکرد نمایند و از این طریق انگیزه لازم برای بهبود فراهم آورند.

#### سیاسگزاری :

در پایان بر خود لازم می دانیم تا از دفتر پژوهشهای کاربردی معاونت پشتیبانی، مدیران میانی دانشگاه علوم پزشکی و کلیه کسانی که ما را در اجرای این طرح یاری رساندند، تقدیر و تشکر نماییم.

کیفیت مواد خام و سیستم تعمیرات و نگهداری تجهیزات و ماشین آلات) را در بهره وری نیروی انسانی مؤثر یافتند (۲۱). مشابه نتیجه این بررسی طواری و همکارانش عوامل محیطی را در رده آخر تأثیرگذاری بر بهره وری منابع انسانی جای دادند (۲۵). امیدواری و همکارش در سنجش تأثیر صدا و گرما در بهره وری نیروی انسانی نشان داد عوامل محیطی در بهره وری منابع انسانی نقش دارد (۲۹).

براساس یافته های این بررسی سیستم های نامناسب و ناعادلانه ارزیابی و پاداش مهمترین مانع بهره وری منابع انسانی شناخته شد. همچنین در میان راهکارهای مؤثر در بهبود بهره وری، ایجاد انگیزه و طراحی مدل های عادلانه ارزیابی عملکرد مهمترین راه حل ها به دست آمد. براین اساس و با توجه به

## References

1. Taheri sh. Productivity & analysis on organizations (Total Productivity Management), Tehran, 1st Edition, 1999.
2. Vaziri S, Mansouri H, Adiban A. Identification & Prioritize the Factors Affecting the Productivity of Human Resources With MADM Technique. journal of Civility & Training. No 100.2010
3. Poyan S A, Masoumi M. establishment OF Productivity Cycle. 7th Conference of Quality & Productivity, Tehran, 2009.
4. Management & Planning Organization of Islamic Republic of Iran, 4<sup>th</sup> Law Plan of Development , Tehran 2004.
5. Khalilian S, Rahmani F. Survey on Affecting factor on agronomy Human Resource of Iran. Journal of Sciences & Industris of Agronomy, Vol 22, No 1, 2008.
6. Ansari GH, Sabzi Aliabadi S. Pritorize of Effective Organizational Factors on Improvement of Productivity of Human Resources of Small Industries, J Business Survey, No 39.
7. Maleki M, Mousazadeh M, Ahmadi M. Survey on Related Factors about Productivity of Human resources in Selected Hospitals of Mazandaran University of Medical Sciences. J ournal of Health Management, Vol 8, No 20.2005.
8. Soltani E. Productivity of Human Resource , Arkan Publication, Isfahan, 1<sup>st</sup> Edition, 2005
9. Nazari R. Survey on Affecting Factors on Staff Productivity of Aliabad Katoul Azad University, 2008. Available on: [http://www.jobportal.ir/s1/Default.aspx?ID=15\\_1\\_1744](http://www.jobportal.ir/s1/Default.aspx?ID=15_1_1744)
10. Tavari M, Sokhakeian M, Mirnejad SA. Identification & Prioritize the Factors Affecting the Productivity of Human Resources With MADM Technique. Journal of Industry Management, Vol1, No 1, 2008.
11. Alaolmaleki M, Yousefi B. Cognition & Compare of The Ways that Increase Human Resource Productivity in Semnan University of Medical Sciences. 1<sup>st</sup> Conference of Resource Management of Hospital , Tehran, 2002.
12. Baghbaneian A, Tabibe J. Survey on Affecting Factors on Human Resource Productivity as view Point of Adminstrative Staff of Shiraz University of Medical Sciences, 1<sup>st</sup> Annual Seminar of Health Services Management , Publication of Isfahan University of Medical Sciences , Vol1 , 2003.
13. 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.
14. 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.
15. Ellis S, Dick P. Introduction to Organizational Behavior. Mc- Graw Hill, 2003
16. Kim J. Information Technology and Firm Performance in Korea. Thirteenth Annual East Asian Seminar on Economics. 2001.
17. 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.
18. Albadavi A, alijani F. Will Electronic Learning increase Productivity of Staff? Journal of Sharif, Special for Engineering , 2008



19. Alvani M, Ahmadi P. Design of Total Pattern of Affecting Factors on Human Resource Productivity. Journal of Modares, Vol 5 No 1, 2002.
20. Abili KH, Jahed H. Determining Related Organizational Factors to Productivity of Middle Managers, Journal of Psychology & Training Sciences: Vol 1, No 39, 2009.
21. 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
22. Robbins S. Behavior Organizational, Translatey by Parseian A, Arabi M. 1<sup>ST</sup> edition, Tehran, Institute of Operational & Cultural Study & Researches, 1995.
23. Mirghafori H, Sayadi H, Identification, Analysis & Ranking Effective factors on Teachers Productivity, Journal of Psychology & Training Sciences: Vol 4, No 14. 2007.
24. Seyedameri M. Survey on Relation Between Organizational Culture with Manager Productivity of Body Training of AzarbajejanSharghi & Gharbi, Journal of Spring Movement, Vol 35. 2008
25. Yousefi B & etal. Cognition & Compare of Increasing Ways of Human Resource Productivity in Semnan University of Medical Sciences. 1<sup>st</sup> Conference of Resource Management of Hospital, Tehran, 2002.
26. Maleki a, Nabatchi B. Outsourcing Nursing Affairs of Surgical Ward of Chamran Hospital to Private Sector. 1<sup>st</sup> Conference of Resource Management of Hospital, Tehran, 2002.
27. Ray M, Organizational Culture, Good Index for Performance Assessment of Human Resource Management, 1<sup>st</sup> Conference of Resource Management of Hospital, Tehran, 2002.
28. Raoufi M, Ghouchani A. Influence of Continues Education on Efficiency & Productivity of Managers & School Staff, Journal of Psychology & Training Sciences: Vol 3, No 8, 2004.
29. Omidvari M, Golbabaie F. Influence of Heat & Sound on Productivity of Human Resource. Seminar of Healthy Staff & Sustainable Development. 2003.