

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

مصطفی‌الله وردی^۱، سیدمحمد احسان فرج آبادی^{۲*}، حانیه السادات سجادی^۳

تاریخ پذیرش: ۸۹/۹/۱۰

تاریخ دریافت: ۸۹/۴/۱۵

چکیده:

زمینه و هدف: از آنجایی که تعدد و ترکیب عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های مختلف به دلیل اختلاف در وزنگی‌های محیط داخلی و خارجی متفاوت می‌باشد، لذا این پژوهش با هدف اولویت بندی عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی از دیدگاه مدیران میانی اجرا گردید. تا ضمن فراهم نمودن مبنایی برای تصمیمات مدیران منابع انسانی در زمینه برنامه‌ریزی 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، پرسشنامه یمحقق ساخته‌ای بود که روایی آن به صورت محتوازی تأیید و پایایی نیز با محاسبه آلفای کرونباخ ۰/۹۳۵ محاسبه شد. داده‌های جمع آوری شده با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS تحلیل گردید؛ در تحلیل داده‌ها بیشترین و کمترین امتیاز به ترتیب ۵ و ۱ بود.

یافته‌های رسانیده: عوامل مربوط به شیوه و سبک مدیریتی سازمان با میانگین امتیاز ۴/۴۱ مهمنترین دسته از عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی شناخته شد. عوامل مرتبط با فردی سازمان با میانگین امتیاز ۳/۴۳ فرنگ با میانگین امتیاز ۱/۴، ساختار سازمانی با میانگین امتیاز ۶/۰، سیستم‌های پاداشی با میانگین امتیاز ۴، دوره‌های آموزشی با میانگین امتیاز ۰/۸۵ و عوامل مربوط به قضاای فیزیکی سازمان با میانگین امتیاز ۰/۳ در رده‌های بعدی اهمیت قرار داشتند.

نتیجه گیری: اصلاح نظامهای استخدامی و ساختارهای تشکیلاتی، خنی سازی شغلی، برنامه‌ریزی آموزشی طبق نیاز، تفویض اختیار به مدیران سطح میانی و سرپرستی جهت تصمیم‌گیری، 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 مسؤول)

نویسنده مسؤول: سید محمد احسان فرج 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 ۲۱۷۳۰۵ بود که توسط معاونت پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان حمایت مالی شده بود.

مقدمه

عوامل می تواند کمک موثری بر بهبود فعالیت ها و تحقق اهداف سازمانی کند. از طرفی نظر به اینکه بهره وری 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 بهره وری سازمان های مختلف یکسان نیست، بنابراین برای سازمان ها امکان پذیر نیست که در تمامی زمینه ها و جنبه های تاثیر گذار وارد شوند. ضرورتا برای رسیدن به به بالاترین میزان بهره وری در ابتدا لازم است طبق معیارها و ضوابط علمی این عوامل از لحاظ اهمیت برای سازمان شناسایی و اولویت بندی شوند، آنگاه برای بهبود بهره وری، برنامه های اجرایی و طرح های لازم تدوین شوند(۱۰).

در زمینه عوامل موثر بر بهره وری منابع انسانی در ایران و جهان تاکنون مطالعات زیادی انجام گرفته که هدف واحد همه این تحقیقات رسیدن به اولویت های مشخص متناسب با هر سازمان برای ارتقا هر چه بهتر بهره وری می باشد.

مطالعه ملکی و همکارانش(۷) در شناخت عوامل مرتبط با بهره وری در بیمارستان های منتخب دانشگاه علوم پزشکی مازندران از دیدگاه مدیران سطوح مختلف بیمارستان، حاکی از تاثیر بالای متغیرهای فرهنگ سازمانی و تجهیزات پزشکی بر بهره وری بیمارستان های مورد می باشد. همچنین علاوه‌الملکی و همکاران در مطالعه ای پیرامون شناخت و مقایسه راههای افزایش بهره وری 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 بهره وری شناسایی نمودند(۱۱). طبیعی و باغبانیان نیز در پژوهش خود ضمن بررسی عوامل مؤثر بر میزان بهره وری انسانی در بیمارستان های دانشگاه علوم پزشکی شیراز اذعان داشتند بهره وری صرفاً تابع ویژگیهای فردی نیست، بلکه به سازمان و محیط نیز وابسته است(۱۲). نتایج مطالعات نیروی و حجازی(۱۳ و ۱۴) نیز حاکی از آن است که ارزشیابی موثر می تواند بهره وری 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 بکارگیری سبک رهبری مشارکتی برای کارهای گروهی سبب بهبود بهره وری می شود. البته در تحقیقات کیم(۱۶) تاثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر بهره وری نیروی کار مثبت و معنادار ارزیابی شده است. رایت و همکارانش (۱۷) نیز در مطالعه خود در کشور چین، نقش

در دنیای پر رقابت کنونی، بهره وری به عنوان یک فلسفه و دیدگاه مبتنی بر استراتژی بهبود، مهمترین هدف هر سازمانی را تشکیل می دهد و می تواند همچون زنجیره ای فعالیت های کلیه بخش های 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 می باشد(۲). این امر سبب شده است که در کلیه کشورها بهره وری 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 برستند که تدام حیات هر جامعه بدون توجه به موضوع بهره وری ممکن نیست(۳). کشور ما نیز از این قاعده مستثنی نیست و توجه به مقوله بهره وری نقشی بسزا در توسعه آن دارد. در این راستا رشد بهره وری 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(۴ و ۵).

از آنجا که در میان عوامل تولید، عامل نیروی انسانی برخلاف سایر منابع سازمانی به عنوان ذی شعور و هماهنگ کننده سایر عوامل شناخته می شود(۵) و همچنین مهمترین اهرم اصلی در افزایش و کاهش بهره وری سازمان می باشد لذا از جایگاه ویژه ای برخوردار بوده و باید توجه خاصی به آن مبذول داشت(۶). این نقش در سازمانهای خدماتی اهمیت بیشتری می یابد چرا که انسان یکه تاز صحنه کار و عرصه خدمات مربوطه می گردد(۷). حال اگر این انسان با انگیزه و توانمند و بهره ور باشد میتواند سایر منابع را به نحو احسن و مطلوب به کار گیرد و انواع بهره وری را محقق سازد و نهایتاً سازمان را بهره ور کند و گرنده رکود و عقب ماندگی ارمنگان نیروی انسانی منفعل و بی انگیزه می باشد. همچنین مقوله بهره وری و ارتقا آن در بخش بهداشت و درمان به دلیل ویژگی های منحصر به فرد آن که شامل مواردی چون محدودیت شدید منابع، نیاز کلیه افراد به خدمات بهداشتی درمانی، نداشتن تفکر اقتصادی و ضورت تفکر انسانی در ارائه خدمات، گران بودن تجهیزات و ... اهمیت این موضوع را دوچندان می نماید(۸). اما اینکه چگونه نیروی انسانی بهره ور می شود و یا بهره وری وی افزایش می یابد؟ 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 بهره وری کارکنان یکسان نیست(۹).

در مجموع باید اذعان نمود که فعالیت های هر سازمانی تحت تاثیر مجموعه ای از عوامل قرار دارد که شناخت و بررسی این

فضای فیزیکی. روایی محتوایی پرسشنامه از طریق مراجعته 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 و پایابی نیز با محاسبه آلفای کرونباخ ($\alpha = 0.935$) 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 برسی مرد و بقیه زن بودند. از نظر توزیع سنی، از ۹۹ نفری که سن خود را در پرسشنامه مشخص کرده بودند، $53/5$ درصد آنها در گروه سنی زیر ۴۱ تا 50 سال قرار داشتند که بیشترین درصد را به خود اختصاص داده بودند. ۲۱ درصد از افراد تحت برسی سابقه کار $20-25$ ساله داشته اند. همچنین از ۹۲ نفری که قسمت سابقه مدیریتی از پرسشنامه را تکمیل کرده بودند، $76/1$ 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 (38%) و وضعیت استخدامی رسمی (73%) بودند.

در تعیین و اولویت بندی عوامل مؤثر بر بهره وری منابع انسانی از دیدگاه مدیران موردمطالعه، 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 $4/4$ 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 $3/8$ از ۵ جای گرفت (جدول ۱).

عنصر فرهنگ سازمانی بر افزایش انگیزش کارکنان و همچنین بهبود بهره وری موثر 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 بخش های مختلف (تعاونتها، 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، 107 نفر بود. علت انتخاب مدیران میانی نقش مهم آنان، عنوان حلقه واصل 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 گبری سرشماری استفاده گردید. ابزار گردآوری داده ها، پرسشنامه محقق ساخته ای است که در دو بخش کلی تنظیم شد؛ مشخصات فردی (۶ سؤال) و شناسایی عوامل مؤثر، موانع و راهکار های 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 موردنرسی

ردی فردی پیمانهای دینی	ردی سازمانی پیمانهای سازمانی	ردی سازمانی سازمانی	ردی فردی پیمانهای دینی	ردی سازمانی پیمانهای سازمانی	ردی فردی پیمانهای دینی	ردی سازمانی پیمانهای سازمانی	
میانگین امتیاز اوایت طبقه	٪	گویه	٪	میانگین امتیاز اوایت طبقه	٪	گویه	٪
		توزيع مناسب و منطقی منابع انسانی در بخش‌های مختلف				علم، آگاهی و دانش درباره هیچ‌گونگی انجام شغل	
۴/۴	۴/۳	افزایش میزان تعهد و حمایت مدیران ارشد دانشگاه	۴/۳	تجربه کارمندان از شغل مربوطه			
اول	دوم	ایجاد زمینه برقراری ارتباط باز مدیران و کارکنان	۴/۳	انگیزه برای کار و تلاش در جهت بهبود روند انجام کار			
		توجه و تشویق کارکنان بهره ور از سوی مدیران		نگرش فرد جهت انجام بهتر کارها			
۳/۸۵	۴/۱	طراحی و اجرای مکانیزم های مناسب تشویق و تنبیه	۴/۱	ایجاد زمینه ای برای همکاری و انجام کارهای تیمی			
ششم	سوم	افزایش حقوق کارمندان با توجه به میزان عملکرد آنها	۴/۱	فراهرم آوردن امکان ابراز عقیده برای انجام بهتر کار			
		فراهرم کردن امکانات مناسب رفاهی		تلاش برای ایجاد نگرش توجه به بهره وری کارکنان			
۴	۴/۰۶	فراهرم آوردن حداقل استانداردهای فیزیکی لازم	۴/۰۶	تفویض اختیار بیشتر برای انجام برخی از کارها			
پنجم	چهارم	دقت در نحوه استقرار و چیدمان وسایل و تجهیزات	۴/۰۶	تعريف و تعیین شرح وظایف دقیق شغلی			
		بهره گیری از تکنولوژی های مناسب و امکانات لازم		هماهنگی و تناسب رشته تحصیلی کارمندان با شغل			
		دقت در ترتیب و توالی بخشها		شفاف سازی و مستند نمودن روش های انجام کار			
		رعايت اصول ایمنی و بهداشت در محیط کار		اصلاح فرآیندهای انجام کار			

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 تعريف 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 موردمطالعه، 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 موردمطالعه، تحلیل اطلاعات نشان داد در میان سه عامل فرهنگی مؤثر بر بهره وری منابع انسانی تلاش و برنامه ریزی درجهت 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 بهره وری منابع انسانی رعایت اصول ۵ اینمنی 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 بهره وری منابع انسانی داشت. فراهم آوردن حداقل استاندارهای فیزیکی لازم در طراحی محیط و بخشاهای مختلف، بهره گیری از تکنولوژی مناسب و امکانات لازم برای انجام بهتر کارها و دقت و تلاش در ترتیب و توالی بخشاهایی 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 بهره وری منابع انسانی از دیدگاه مدیران موردمطالعه، تحلیل اطلاعات نشان داد در میان موانع هفتگانه بهره وری منابع انسانی سیستم های نامناسب و ناعادلانه ارزیابی بالاهمیت 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 بهره وری، فرهنگ سازمانی نامطلوب برای توجه به موضوع بهره وری، عدم ارائه آموزش‌های کاربردی و مناسب جهت ارتقا بهره وری و بوروکراسی زیاد و اندازه بزرگ دانشگاه موانعی بودند که رده های 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 بهره وری منابع انسانی از دیدگاه مدیران موردمطالعه، تحلیل اطلاعات نشان داد در میان سه عامل مدیریتی مؤثر بر بهره وری منابع انسانی برنامه ریزی و اقدام بمنظور توجه و تشویق کارکنان بهره ور 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 بهره وری منابع انسانی داشت.

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

در تعیین و اولویت بندی عوامل مربوط به محیط و فضای فیزیکی سازمان مؤثر بر بهره وری منابع انسانی از دیدگاه مدیران موردمطالعه، تحلیل اطلاعات نشان داد در میان پنج

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

ردیف	نام ارتكاب	گویه	گروه	ردیف	نام ارتكاب	گویه	گروه
دو	۴/۲۷	برنامه ریزی جهت تغییر نگرش و ایجاد نگرش مثبت در مقوله بهره وری منابع انسانی و ارتقای آن در کارکنان	راهکارهای مؤثر بر ارتقای بهره وری	سوم	۴/۲	فقدان نگرش مناسب افراد به موضوع بهره وری	موانع ارتكاب بهره وری منابع انسانی
سوم	۴/۲۶	طراحی مدل های عادلانه ارزیابی عملکرد و پاداش در دانشگاه		چهارم	۴/۱	فرهنگ سازمانی نا مطلوب برای توجه به موضوع بهره وری	
اول	۴/۸	برنامه ریزی جهت ایجاد انگیزه های مثبت در کارکنان به منظور ارتقای بهره وری		ششم	۳/۹	بوروکراسی بالا و بزرگ بودن اندازه دانشگاه	
پنجم	۴	ارایه دوره های آموزشی مرتبط با مقوله بهره وری در دانشگاه		دوم	۴/۳	نوع مدیریت و نگرش نامناسب مسئولان و مدیران دانشگاه	
چهارم	۴/۱	ترویج فرهنگ مشارکت و مدیریت مشارکتی در دانشگاه		پنجم	۴	عدم ارایه آموزش‌های کاربردی و مناسب جهت ارتقای بهره وری 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	نا مناسب بودن محیط و فضای فیزیکی کار در دانشگاه	

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 (۲۰). این از عوامل هشتگانه مؤثر بر بهره وری نیروی انسانی را عوامل انگیزشی می داند. وی همچنین تصور عادلانه بودن حقوق و مزايا، 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 انتکای 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 مصاديق 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 پیذیرند 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 موردمطالعه، 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 مباحثت بهره وری، طراحی مدلهاي اعادلانيه 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 مباحثت 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 نیز 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 (۱۰)، ایلی نیز در مطالعه خود شیوه رهبری یکی از هشت عاملی بود که نقش اساسی در بهبود بهره وری منابع انسانی داشت (۱۹). ایلی 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 عمدی 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). الانی 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 تنها 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). رئوفی 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 وسائل کاری مناسب، تمیزی و شادابی محیط کار (نظم و انضباط و...)، ارگonomی،

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 عدمه 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 برآگاه سازی، باید بالافاصله درجهت ایجاد مسؤولیتهای مشخص و جوابگوییهای 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 نماید. 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 مسؤولیتها 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 پادashایی را که بر آنها نظرارت 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.

سپاسگزاری :

در پایان برخود 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). ایدواری 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 مدلهای 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, 4th Law Plan of Development , Tehran 2004.
5. 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.
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, 1st 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
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. 1st 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, 1st 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- Grav 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

- مصطفی الله وردی و همکاران
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. 1ST 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 AzarbeyejanSharghi & Gharbi. , Journal of Spring Movement, Vol 35. 2008
 25. Yousefi B & etal. Cognition & Compare of Increasing Ways of Human Resource Productivityin Semnan University of Medical Sciences. 1st 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.1st Conference of Resource Management of Hospital , Tehran, 2002.
 27. Ray M, Organizational Culture, Good Index for Performance Assessment of Human Resource Management, 1st 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, Golbabaei F. Influence of Heat & Sound on Productivity of Human Resource. Seminar of Healthy Staff & Sustainable Development.2003.