



Identification of key Factors in the Productivity of University Staff Members: An Analysis of the Situation in the University of Qom

Samira Delbari *

Said Rajaipoor **

Yasamin Abedini ***

Abstract

This research is intended to identify the key factors affecting employee productivity and to have an analysis of its situation in the staff members of Azad University of Qom and the University of Qom (2018). This is an exploratory research. In the qualitative phase of the research 15 experts of management selected through targeted sampling were interviewed until reaching theoretical saturation. The statistical population of the quantitative phase included 578 employees of Azad University of Qom and the University of Qom from whom 331 people were selected as the sample by stratified random sampling. The data of the qualitative phase were collected by a semi-structured interview and a researcher-made questionnaire based on the findings of qualitative. The reliability of the questionnaire was 0.97. Productivity factors included organizational factors such as goals, training, human relationship, organizational culture, Job description, appropriate relation between job and the occupier, structure and management, and individual factors such as motivation, functions, personality, and value, as well as environmental factors such as social and economic factors. The results indicated that productivity factors were at a proper level with a mean of 3.26. Individual factors having a mean of 3.66 occupied a better level. However, organizational factors with a mean of 2.99 were at the lowest position. The results also indicated that there was a significant difference between staff productivity with relation to university, place of work, gender, work experience, and education level. Yet, no significant difference was observed with relation to the type of employment.

Keywords: *productivity, university staff members, organizational factors, individual factors, environmental factors.*

* PhD candidate of educational management, University of Isfahan

scj@sbu.ac.ir

** Corresponding author: associate professor of educational sciences, University of Isfahan

s.rajaipoor@edu.ui.ac.ir

*** Associate professor, Faculty of Educational Sciences, University of Isfahan

y.abedini@edu.ui.ac.ir



شناسایی عوامل کلیدی بهره‌وری کارکنان ستادی دانشگاه (مورد مطالعه: دانشگاه‌های قم)

سمیرا دلبری*، سعید رجایی پور**، یاسمین عابدینی***

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۳/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۲۴

چکیده

هدف پژوهش حاضر، شناسایی عوامل کلیدی بهره‌وری کارکنان و بررسی وضعیت آن در کارکنان ستادی دانشگاه‌های قم (دولتی و آزاد اسلامی) در سال ۱۳۹۷ بود. روش پژوهش، از نوع اکتشافی بود. جامعه پژوهش بخش کیفی، متخصصان مدیریت بودند که با ۱۵ نفر منتخب به روش نمونه‌گیری هدف‌مند تا رسیدن به اشباع نظری مصاحبه انجام شد. جامعه آماری بخش کمی نیز کارکنان ستادی دانشگاه‌های آزاد و دولتی شهر قم به تعداد ۵۷۸ نفر بودند که تعداد ۳۳۱ نفر از آنها به صورت تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و بخش کمی، پرسشنامه محقق‌ساخته براساس یافته‌های بخش کیفی شامل ۵۷ گویه بود. پایایی پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ (۰/۹۷) محاسبه شد. عوامل بهره‌وری شناسایی شده در بخش کیفی شامل: عوامل سازمانی (اهداف، آموزش، ارتباطات انسانی، فرهنگ سازمانی، شرح شغل، تناسب شغل و شاغل، ساختاری، مدیریتی)؛ عوامل فردی (انگیزشی، عملکردی، شخصیتی و ارزشی) و عوامل محیطی (اجتماعی و اقتصادی) بود. نتایج یافته‌های کمی نشان داد، عوامل بهره‌وری با میانگین (۳/۲۶) در وضعیت مطلوب قرار دارد. عوامل فردی نسبت به سایر عوامل با میانگین (۳/۶۶) وضعیت بهتر و عوامل سازمانی با میانگین (۲/۹۹) وضعیت پایین‌تری داشت. نتایج همچنان نشان داد که بین بهره‌وری کارکنان براساس دانشگاه محل خدمت، جنسیت، سابقه خدمت و میزان تحصیلات، تفاوت معنی‌داری وجود دارد، اما براساس نوع استخدام، تفاوت معنی‌داری مشاهده نشد. در پایان، به مسئولان و برنامه‌ریزان دانشگاه‌ها توصیه می‌شود که برای بهبود بهره‌وری کارکنان به عواملی مانند آموزش سازمانی، تناسب شغل با کارکنان و تسهیل ارتباطات سازمانی تأکید نمایند.

کلیدواژه‌ها: بهره‌وری؛ کارکنان ستادی دانشگاه‌ها؛ عوامل سازمانی؛ عوامل فردی؛ عوامل محیطی

scj@sbu.ac.ir

* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه اصفهان

s.rajaipour[at]edu.ui.ac.ir

** نویسنده مسئول: دانشیار گروه علوم تربیتی دانشگاه اصفهان

y.abedini@edu.ui.ac.ir hosseinpour_reza@yahoo.com

*** دانشیار گروه علوم تربیتی دانشگاه اصفهان

مقدمه

هشتمین هدف برنامه توسعه پایدار سازمان ملل متحد (SDGs^۱) در چشم‌انداز پانزده‌ساله خود، کار شایسته و رشد اقتصادی است و یکی از مهم‌ترین راه‌های نیل به این هدف، دستیابی به سطوح عالی بهره‌وری معرفی شده است. کین^۲ (۲۰۱۲) معتقد است که بهره‌وری کارکنان، عنصر لازم برای تقویت سطح رقابت‌پذیری سازمان، حفظ استاندارد عملکرد آن، دستیابی به اهداف و دستیابی به انتظارات ذی‌نفعان است. در سال‌های اخیر، بهره‌وری کارکنان، موضوع اصلی در خدمات کشوری است. از این رو سازمان‌ها در جستجوی راه‌هایی هستند که بهره‌وری کارکنانشان را در ارائه تولیدات و خدمات افزایش دهند (ایرلیندا و ایرناواتی^۳، ۲۰۱۷: ۱۹۱۸ - ۱۹۳۹).

سیسرو - کاسترو و ایون^۴ (۲۰۱۸) معتقدند در جوامعی که به دانش، ارزش داده می‌شود، بهره‌وری فعالیت‌های دانشگاه‌ها نیز تبدیل به یک چالش بزرگ شده است. سازمان‌های آموزشی به‌ویژه دانشگاه‌ها، به دلیل سروکار داشتن با رشد و تحول انسان‌ها از پویاترین سازمان‌ها محسوب می‌شوند، مهم‌ترین زیرساخت‌های سرمایه فکری سازمان‌های آموزشی، منابع انسانی آنهاست که می‌تواند با به‌کارگیری ابزارهای مدیریتی، فناوری پیشرفته، قدرت تفکر و خلاقیت و نیز ایمان و تعهد خود، بر عملکرد سازمان تأثیر شگرفی بگذارد (بهادری، بابائی و مهربان^۵، ۲۰۱۳).

رشد و توسعه سازمان‌ها به‌ویژه دانشگاه‌ها، بدون توجه به رکن اساسی نیروی انسانی، امکان‌پذیر نیست. نیروی انسانی، بزرگترین سرمایه هر سازمان به‌شمار می‌رود و شاخص برتری یک سازمان بر سازمان دیگر است که نحوه عملکرد آن، عملکرد و درنهایت بازده سازمان را تعیین می‌کند. در واقع، مهم‌ترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان و کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهم‌ترین عامل بقا و حیات سازمان است (مردانی شهربابک و

1. Sustainable Development Goals
2. Kien
3. Erlinda & Ernawati
4. Castro-Ceacero & Ion
5. Bahadori, Babaei, Mehrabian

خاکی، ۱۳۹۸). آموزش عالی به‌عنوان یکی از اساسی‌ترین نهادهای جامعه، مسئولیت حفظ ارزش‌ها، تربیت و تعلیم نسلی را برعهده دارد که کارگزاران و گردانندگان آینده جامعه هستند. توسعه آموزش عالی در کشور، نیازمند توسعه و بهسازی عملکرد کارکنان و افزایش بهره‌وری آنان است. افزایش بهره‌وری منابع انسانی، به عملکرد بهتر سازمان و رقابتی‌شدن سازمان منجر می‌شود (هانای شا، ۲۰۱۶: ۱۶۴-۱۷۸).

به‌صورت کلی، بهره‌وری نیروی انسانی به عوامل زیادی از جمله: استعدادهای ذاتی، ویژگی‌های شخصیتی، دانش، تجربه و انگیزه آنان بستگی دارد (موخناک و یاشچیشینیا، ۲۰۱۸)، اما اینکه چه عواملی بر ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی مؤثر است، سؤالی است که پاسخ آن در مؤسسات و سازمان‌های مختلف به تناسب مأموریت، سبک و نوع مدیریت مدیران و حتی نیازهای کارکنان آنها متفاوت است. حتی اگر عوامل مؤثر بر ارتقای بهره‌وری در سازمان‌ها مشابه باشد، شدت و میزان تأثیر آنها بر بهره‌وری منابع انسانی یکسان نیست و باید در سازمان‌های مختلف میزان تأثیر این عوامل بررسی شود. دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به‌منظور ارزیابی میزان کارایی و اثربخشی نیروی انسانی خود، نیازمند ابزار مناسب جهت سنجش بهره‌وری هستند و اینکه بدانند نیروی انسانی سازمان‌های خدماتی و آموزشی چگونه بهره‌ور می‌شوند. از آنجاکه دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشورمان برخلاف سازمان‌های صنعتی و تجاری به‌ندرت عوامل مؤثر و روش‌های افزایش بهره‌وری نیروی انسانی را بررسی نموده‌اند و تحقیقات انجام‌شده نیز توسط سازمان‌ها و بخش‌های صنعتی کشور مناسب مراکز آموزش عالی نمی‌باشند، مطالعه حاضر سعی دارد عوامل کلیدی بهره‌وری نیروی انسانی را شناسایی و وضعیت آن را در دانشگاه‌های مورد مطالعه بررسی کند تا شاید با نتایج حاصل از آن بتواند زمینه بهبود بهره‌وری منابع انسانی آنها و توسعه منابع انسانی مراکز آموزش عالی کشور را فراهم آورد. لذا در این پژوهش سعی بر این است به سؤالات زیر پاسخ داده شود:

۱. عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان ستادی دانشگاه کدامند؟

1. Hanaysha
2. Mokhniuk & Yushchyshyna

۲. وضعیت عوامل بهره‌وری کارکنان ستادی دانشگاه قم و دانشگاه آزاد اسلامی چگونه است؟
۳. وضعیت عوامل بهره‌وری کارکنان ستادی دانشگاه قم و دانشگاه آزاد اسلامی با توجه به متغیرهای جمعیت‌شناختی چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بهره‌وری^۱ یک جنبه مهم سازمانی است و بهبود آن همیشه نگرانی عمده مدیران و محققان بوده است. سالتانا، ابروم، احمد و محمود^۲ (۲۰۱۲) بهره‌وری را به عنوان قابلیت برای انجام اهداف بیان شده در یک چارچوب زمانی مشخص با یک هزینه تعیین شده و یک استاندارد قابل قبول تعریف می‌کنند. محققان معاصر مدیریت از جمله فریرا و دو پلیسیس^۳ (۲۰۰۹) بهره‌وری کارکنان را، زمان صرف شده توسط یک کارمند برای انجام وظایف شغلی اش، به منظور دستیابی به نتایج مورد انتظار براساس شرح شغل^۴ تعریف می‌کنند. به همین ترتیب، ماتیس و جکسون^۵ (۲۰۰۰) بهره‌وری کارکنان را کمیت و کیفیت کار انجام شده توسط یک کارمند با در نظر گرفتن هزینه‌های منابع به کاررفته برای دستیابی به آن کار، تعریف می‌کنند (سیلوا و کومفورت^۶، ۲۰۱۷). تعریف دیگر بهره‌وری، جمع بین کارایی و اثربخشی است (کالاول^۷، ۲۰۱۵). کارایی را می‌توان به انجام درست کارها تعبیر کرد؛ بدین معنا که نتایج با کمترین هزینه و بیشترین ارزش افزوده حاصل شوند. اثربخشی نیز به مفهوم انجام کارهای درست است؛ یعنی اهداف تعیین شده به درستی انتخاب شده باشند (افروزنیا، توکلی، ۱۳۹۵). بنابراین، بهره‌وری نیروی انسانی را می‌توان، حداکثر استفاده مناسب از نیروی انسانی به منظور دستیابی به کارایی و اثربخشی سازمان برشمرد که

1. Productivity
2. Sultana, Irum, Ahmed and Mehmood
3. Ferreira and Du Plessis
4. job description
5. Mathis and Jackson
6. Sylva & Comfort
7. Kalaw

عوامل مختلف فردی و سازمانی و محیطی بر آن تأثیرگذار است و محققان زیادی به تبیین و توضیح آنها پرداخته‌اند. از جمله می‌توان به مطالعات دانشمندانی مانند سوترمایستر^۱ (۱۹۷۶)، موری اینسورث و نویل اسمیت^۲ (۲۰۰۱)، هرسی و گلداسمیت^۳ (۱۹۸۰) اشاره کرد که تأکید آنان بیشتر معطوف به توانایی و انگیزه افراد بوده است.

برندا، وردت، هوکسترا و اسپرنگک^۴ (۲۰۱۹) نیز در یک تحقیق طولی ده‌ساله در ۱۹۱ سازمان مختلف به بررسی تأثیر رضایت کارکنان از تسهیلات و امکانات سازمان و حمایت از بهره‌وری پرداختند و به این نتیجه دست یافتند که ۳۸٪ حمایت از بهره‌وری را می‌توان با رضایت آنها از امکانات سازمان و روند کار فعلی و خصوصیات شغلی و شخصی توضیح داد، عوامل دیگری چون برقراری ارتباط، حریم خصوصی، سطح باز بودن عملکرد، تنوع و راحتی در محل کار نیز تأثیرگذار است، اما مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده حمایت از بهره‌وری، رضایت کارکنان از تسهیلات و امکانات است.

موخناک و یاشچیشینیا (۲۰۱۸) انگیزه را مؤثرترین و قوی‌ترین عامل در بهره‌وری منابع انسانی می‌دانند، نتایج مطالعه آنان نشان داد که ترس کارمندان از اخراج شدن یا مورد انتقاد قرار گرفتن توسط مافوق خود، عوامل مهمی هستند که بهره‌وری کارکنان اوکراینی را افزایش می‌دهد. همچنین سه عامل وجود دارد که بهره‌وری کاری را بیشتر از عوامل دیگر افزایش می‌دهند: داشتن حقوق پایه راضی‌کننده، دریافت پاداش و به‌رسمت شناخته‌شدن چه به‌صورت کلامی چه به‌صورت کتبی. سیلوا و کومفورت (۲۰۱۷) رابطه بین فرهنگ اخلاقی، انگیزه و بهره‌وری کارکنان را بررسی کردند. نتایج، همبستگی مثبت بین ابعاد فرهنگ اخلاقی و بهره‌وری کارکنان را نشان داد. ایرلیندا و ایرناواتی^۵ (۲۰۱۷) به بررسی رابطه بین طراحی مجدد اداری و بهره‌وری کارکنان پرداختند و به این نتیجه دست یافتند که دوستی، همکاری و حفظ حریم

1. Souter meister
2. Murray Ainsworth and Neville Smith
3. Hersey & Goldsmith
4. Groen, Van der Voordt, Hoekstra, Sprang
5. Erlinda & Ernawati

شخصی کارکنان، تأثیر مثبت بر میزان بهره‌وری کارکنان دارد.

زیمجولین^۱ (۲۰۱۲) عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان را شامل مهارت، تجهیزات قابل‌استفاده در فرایند کار، انگیزه ذاتی و رضایت مشتریان و عوامل محیطی محسوس و غیرمحسوس در محل کار دانست. عطار، جاپتا و دسائی^۲ (۲۰۱۲) عوامل بهره‌وری کارکنان را به‌صورت شیوه نظارت، مواد اولیه، طراحی و اجرا دسته‌بندی کردند. او ایچی، دی لوز، تن‌هاو، ونریجین، و کویجت^۳ (۲۰۱۲) عوامل بهره‌وری را به دو نوع سازمانی و مدیریتی دسته‌بندی کردند. ونگ و احمد^۴ (۲۰۱۲) رابطه مثبت بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری کارکنان را تأیید نمودند. لتواک، روهوم، لان^۵ (۲۰۱۱) سلامت روانی کارکنان را باعث افزایش بهره‌وری دانست. راتو^۶ (۲۰۰۶) معتقد است که برنامه‌های انگیزشی، عملکرد را بهبود می‌بخشد و به بهبود بهره‌وری منجر می‌شود.

مطالعات انجام‌شده توسط یانگ سونگ و چو سانگ^۷ (۲۰۰۹) روی مهارت‌های رهبری و مدیریتی حاکی از آن است که فعالیت‌های مرتبط با توانمندسازی کارکنان، جزء اصلی بهره‌وری سازمانی است. تان کانگ هو^۸ (۱۹۹۵) در پژوهش خود با ارائه مدلی نشان داد که عواملی چون: توانمندسازی کارکنان، سطح دانش، انگیزش کارکنان، آموزش، تجربه، برنامه‌های کاری، سیاست‌های مدیریت و رهبری، شیوه‌های پرداخت و محیط فیزیکی از عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌هاست (مهرابیان و همکاران، ۱۳۹۰: ۹۴ - ۱۰۶). هالسنیگر^۹ (۱۹۸۷) در پژوهشی توصیفی با عنوان «رابطه آموزش منابع انسانی و بهره‌وری»، همبستگی بین آموزش و بهره‌وری منابع انسانی در صنایع را بررسی و آموزش را مؤثرترین مؤلفه در افزایش بهره‌وری

1. Zemguliene
2. Attar, Gupta & Desai
3. Oeiz, De Looze, Ten Have, Van Rhijn & Kuijt
4. Wong & Ahmad
5. Letvak, Ruhm & Lane
6. Rao
7. Yang & Choi
8. Tangkang Ho
9. Holsinger

قلمداد نمود.

مردانی شهر بابک و خاکی (۱۳۹۸) در ارائه الگوی بهره‌وری کارکنان دانشگاه‌های نیروهای مسلح، به این نتیجه دست یافتند که فناوری اطلاعات و ارتباطات بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد و فناوری اطلاعات و ارتباطات به میزان (۳۳) درصد از تغییرات بهره‌وری کارکنان دانشگاه‌های نیروهای مسلح را تبیین می‌کند. جعفری و معمارزاده طهران (۱۳۹۶) عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان سازمان نظامی را در دو بعد عوامل فردی شامل (انگیزش، رشد ذهنی فکری، سلامت فردی، توانایی) و عوامل محیطی سازمانی شامل (حمایت سازمانی، وضوح شغل، محیط، سبک مدیریت، آموزش، فرهنگ و ارزیابی عملکرد) معرفی کردند. برادران و ولیجانی (۱۳۹۵) عوامل سازمانی را دارای بیشترین تأثیر بر ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان امور مالیاتی دانستند. مبینی دهکردی و ابراهیمی (۱۳۹۵) به تحلیل نقش نظام ارزشیابی عملکرد در بهره‌وری سازمان پرداختند و به این نتیجه دست یافتند که خلاقیت، توسعه نوآوری و آموزش، پایبندی به تعهدات و اصول سازمانی، بهبود ارتباطات سازمانی، افزایش پاداش و مزایا به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های اثرگذار بر ارزشیابی عملکرد، موجب بالارفتن رضایت شغلی، جذب مشتریان، ماندگاری کارکنان، کیفیت ارائه خدمات و درنهایت بهبود بهره‌وری سازمان می‌شود. کیانی و رادفر (۱۳۹۴) عوامل اجتماعی و روانی را به‌عنوان عوامل تأثیرگذار بر بهره‌وری منابع انسانی معرفی کردند. حیدریان و شیرزاد کبیری^۱ (۱۳۹۴) آموزش ضمن خدمت کارکنان را عاملی مؤثر در افزایش بهره‌وری کارکنان معرفی کردند. میرزائی (۱۳۹۰) عوامل مؤثر بر ارتقای بهره‌وری منابع انسانی را در قالب عوامل فردی سازمانی مدل کوپمن مورد بررسی قرار داد که بیشترین تأثیر عوامل یادشده بر بهره‌وری منابع انسانی، مربوط به مشارکت کارکنان بود.

مهرابیان، نصیری‌پور و کشاورز محمدیان (۱۳۹۰) عوامل فرهنگ سازمانی، شرایط محیطی، عوامل انگیزشی، شفاف‌سازی خدمات، توانمندسازی کارکنان و شیوه رهبری را از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی دانسته‌اند. رهنورد و خدابخش (۱۳۹۰) در مطالعه‌ای که در

1. Heydarian & Shirzad-Kabiri

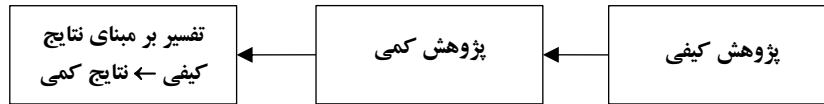
زمینه بهبود بهره‌وری کارکنان تولیدی انجام داده‌اند، عوامل: عدالت سازمانی، اعتماد سازمانی، انگیزش، تعهد سازمانی، حمایت سازمانی، توانایی، رفتار شهروند سازمانی، شخصیت و وضعیت تأهل را به‌عنوان عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان ذکر نموده‌اند. طواری (۱۳۸۷) در تحقیقی پیرامون شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی، عوامل مدیریتی، اجتماعی - روانی، فرهنگی، محیطی و عوامل فردی را ارائه نموده است. وزیر، منصور و ادیبان (۱۳۸۸) در تحقیقی که بین کارکنان سازمان آموزش و پرورش استان هرمزگان انجام دادند، عوامل ساختاری - مدیریتی، شغلی، فیزیکی و روانی محیط کار، عوامل فردی و عوامل ایجادکننده جو صمیمیت و همکاری را بر بهره‌وری منابع انسانی، مؤثر دانستند.

همان‌گونه که ذکر شد، تاکنون پژوهش‌های بسیاری پیرامون بهره‌وری و عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان در سازمان‌های مختلف صورت گرفته است، اما پژوهش‌های اندکی پیرامون عوامل بهره‌وری کارکنان ستادی دانشگاه‌ها انجام شده است، لذا در پژوهش حاضر تلاش شد عوامل کلیدی بهره‌وری کارکنان ستادی دانشگاه‌ها شناسایی و وضعیت آن بررسی شود.

روش پژوهش

روش پژوهش حاضر، ترکیبی از نوع اکتشافی است. در این طرح ابتدا داده‌های کیفی و سپس داده‌های کمی گردآوری و تحلیل می‌شوند (کرسول، ۲۰۰۳). ابتدا در بخش کیفی، عوامل کلیدی بهره‌وری کارکنان از طریق تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده تعیین شدند، سپس بخش کمی با استفاده از یافته‌های بخش کیفی و ساخت ابزار پرسشنامه، اجرا شد. یافته‌های حاصل از بخش کمی برای تعمیم و تحلیل یافته‌های کیفی مورد استفاده قرار گرفت. شکل (۱) فرایند انجام این پژوهش را نشان می‌دهد.

طرح اکتشافی



شکل ۱. طرح پژوهش ترکیبی

منبع: کرسول و پلانو کلارک^۱ (۲۰۰۷: ۷۶-۶۲)

جامعه آماری بخش کیفی شامل متخصصین، خبرگان و افراد با سابقه که در حوزه مدیریت تجارب و اطلاعات ارزشمندی داشتند، بود و جامعه آماری بخش کمی، کلیه کارکنان ستادی دانشگاه‌های قم (دولتی و آزاد اسلامی) در سال تحصیلی ۱۳۹۷ بود که حداقل دارای مدرک دیپلم و دو سال سابقه خدمت بودند.

روش نمونه‌گیری در بخش کیفی برای انتخاب متخصصان، هدف‌مند بوده و در جریان مصاحبه‌ها از نمونه‌گیری زنجیره‌ای استفاده شد. در پژوهش کیفی، نمونه‌های بسیار بزرگ یا کوچک مطرح نیست، بلکه معیارهایی مانند اشباع داده‌ها و تکرار اطلاعات کفایت حجم نمونه را نشان می‌دهد (گال، بورگ و گال^۲، ۱۳۸۳) لذا مصاحبه با متخصصین ادامه یافت تا با ۱۵ نفر اشباع داده‌ها حاصل شد.

حجم نمونه در بخش کمی با استفاده از فرمول کوکران (با در نظر گرفتن خطای ۰/۰۵ و تعداد ۵۷۸ نفر جامعه آماری) ۲۹۸ نفر برآورد شد. این اندازه برای حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان ۲۳۴ نفر به دست آمد. تابچنیک^۳ (۲۰۰۶) حداقل نمونه برای انجام تحلیل عاملی را ۳۰۰ نفر می‌داند (محمدیگی و همکاران، ۱۳۹۳). بنابراین، در این پژوهش تعداد ۳۶۰ پرسشنامه توزیع و تعداد ۳۳۷ پرسشنامه برگشت داده شد که در نهایت تجزیه و تحلیل آماری روی ۳۳۱ پرسشنامه

1. Plano Clark
2. Gall, Borg & Gall
3. Tabachnick

صورت گرفت. باتوجه به عدد KMO برابر با (۰/۹۵) که (بزرگتر از ۰/۷) به دست آمد و عدد معنی‌داری آزمون بار تلت ($P < ۰/۵$) می‌توان گفت که حجم نمونه پژوهش حاضر از کفایت لازم برخوردار است. در جدول ۱ حجم نمونه بخش کیفی ترسیم شده است.

جدول ۱. توزیع فراوانی نمونه بخش کیفی

رشته تحصیلی	رتبه علمی			مدیریت	مدیریت بازرگانی	مدیریت آموزشی	مدیریت عالی	دانشگاه / سازمان
	استاد	دانشیار	استاد یار					
۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	دانشگاه اصفهان
۱			۲	۱				دانشگاه الزهرا
	۲	۱		۲	۱			دانشگاه شهید بهشتی
۲	۱	۲	۱					دانشگاه قم
تعداد کل مصاحبه‌شونده‌ها								۱۵

براساس جدول ۱ حجم نمونه بخش کیفی شامل ۱۵ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها بود. در بخش کمی، (۳۳۱ نفر) با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم انتخاب شدند، هر دانشگاه به صورت یک طبقه و معاونت‌های آن به عنوان طبقه‌های فرعی در نظر گرفته شد و نمونه آماری، متناسب با حجم هر طبقه به صورت تصادفی انتخاب شد.

روایی و پایایی ابزارهای پژوهش

برای جمع‌آوری داده‌ها، در بخش کیفی از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. فرم مصاحبه با بررسی پیشینه موضوع تدوین شد و روایی محتوایی آن، توسط چند متخصص مدیریت آموزشی تأیید شد. پایایی مصاحبه‌ها (تحلیل، طبقه‌بندی‌ها و نتایج) نیز بعد از بررسی کدگذاری‌ها، تأیید شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته با ۵۷ سؤال بسته پاسخ براساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت بود که سؤالات آن باتوجه به یافته‌های بخش کیفی، تدوین شد.

تحلیل عاملی تأییدی عوامل بهره‌وری برای روایی سازه نشان داد کلیه مقادیر t-Value بالاتر از ۱/۹۶ هستند و عوامل بهره‌وری کارکنان، زیرمؤلفه‌ها و سؤالات انتخاب‌شده برای بهره‌وری کارکنان در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار هستند؛ به‌این ترتیب که عوامل فردی با مقدار (t-Value = ۴۳/۱۳) دارای بیشترین مقدار بار عاملی (۰/۹۰) بود و ۸۲/۴ درصد از واریانس آن را تبیین می‌کرد. بعد از آن، عوامل سازمانی با مقدار (t-Value = ۳۵/۵۹) و بار عاملی (۰/۸۸) حدود ۷۷/۹ درصد از واریانس و درنهایت، عوامل محیطی با مقدار (t-Value = ۳۳/۸۰) و بار عاملی (۰/۸۴) حدود ۷۱/۷ درصد از واریانس بهره‌وری کارکنان را تبیین می‌کند. در این پژوهش تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی صورت گرفت. با توجه به اینکه آلفای کرونباخ (۰/۸۸) و پایایی ترکیبی عوامل بهره‌وری در (جدول ۳) بالاتر از ۰/۷ است و همچنین بارهای عاملی متغیرهای مشاهده‌پذیر بالاتر از ۰/۴ است؛ بنابراین، روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری عوامل بهره‌وری کارکنان دانشگاه تأیید می‌شود.

روش تحلیل داده‌ها

در تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل محتوای مصاحبه بهره گرفته شد. مراحل فرایند تحلیل محتوای مصاحبه براساس نظر کریپ پندروف^۱ شامل جمع‌آوری داده‌ها (شامل ضبط مصاحبه‌ها)، تقلیل داده‌ها، طبقه‌بندی و تحلیل آن بود. بدین منظور، متن مصاحبه‌ها در نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۰۸ وارد و کدها (تم) مشخص شد، بعد از حذف کدهای تکراری ۹۹ کد استخراج شد. سپس کدهایی که دربرگیرنده مفهوم مشترک بودند، در یک طبقه قرار داده شد و بدین ترتیب ۲۰ طبقه استخراج شد. ادغام و بازنگری در طبقه‌ها تا زمان اشباع داده‌ها و اتمام مصاحبه‌ها، ادامه پیدا کرد تا پژوهشگران به ثبات قابل قبول بین داده‌ها و احساس رابطه منطقی بین طبقه‌ها و زیرطبقه‌ها رسیدند. درنهایت ۵۷ کد در ۱۴ طبقه فرعی و ۳ طبقه اصلی، شناسایی و تأیید شد.

1. Krippendorff

برای تحلیل توصیفی داده‌های بخش کمی از شاخص‌های فراوانی، میانگین و انحراف معیار، تحلیل عاملی تأییدی برای بررسی روایی سازه پرسشنامه بهره‌وری، مقادیر t -value جهت بررسی معنی‌داری عوامل بهره‌وری کارکنان و آزمون یومن ویتنی و کروسکال والیس برای بررسی وضعیت بهره‌وری کارکنان براساس تفاوت‌های جمعیت‌شناختی (جنسیت، دانشگاه، تحصیلات، سنوات خدمت و نوع استخدام) استفاده شد. تحلیل‌های بخش کمی با بهره‌گیری از نرم‌افزارهای spss22 و Smart-Pls2 انجام شد.

یافته‌های پژوهش

سؤال اول: عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان ستادی دانشگاه کدامند؟

پس از کدگذاری و تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، یافته‌ها به سه دسته اصلی عوامل سازمانی، عوامل فردی و عوامل محیطی و عوامل فرعی هر کدام دسته‌بندی شد. نتایج تحلیل مصاحبه به تفکیک در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. عوامل بهروری کارکنان ستادی دانشگاه و روایی و پایایی آن

عوامل اصلی و درصد آن	عوامل فرعی	فراوانی	درصد فراوانی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	گزیده متغیرها در شواهد گفتاری
عوامل سازمانی (۰/۵۶)	اهداف سازمانی	۴	۲۶٪	۰,۷۷	۰,۸۷	اهداف واضح و دقیق، شناخت درست هدف‌ها، هماهنگی وظایف با اهداف
	آموزش سازمانی	۵	۳۳٪	۰,۸۵	۰,۹۰	آموزش‌های ضمن خدمت، آموزش روش‌های بهره‌وری، آموزش روابط انسانی، آموزش انتقال دانش
	ارتباطات انسانی	۷	۴۶٪	۰,۸۲	۰,۸۹	همکاری کارمندان ومدیران، ارتباط کارمندان و هیئت‌علمی، ارتباط متقابل و سالم بین کارمندان
	فرهنگ سازمانی	۴	۲۶٪	۰,۸۲	۰,۸۹	فرهنگ بهینه‌مصرف کردن منابع، جو کاری بدون تنش روانی، وجود فرصت ابراز عقاید و نظرات
	شرح شغل	۳	۲۰٪	۰,۸۰	۰,۸۷	وضوح شرح شغل، تناسب ساعات کاری با حجم وظایف، چالشی بودن وظایف شغلی، امکان ارتقای شغلی

ادامه جدول ۲. عوامل بهره‌وری کارکنان ستادی دانشگاه و روایی و پایایی آن

عوامل اصلی و درصد آن	عوامل فرعی	فراوانی	درصد فراوانی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	گزیده متغیرها در شواهد گفتاری
عوامل سازمانی (۰/۵۶)	تناسب شغل و شاغل	۳	۲۰٪	۰,۸۷	۰,۹۲	تناسب ویژگی‌های روانی و شخصیتی، تحصیلات و سابقه کاری با شغل
	ساختاری	۴	۲۶٪	۰,۸۳	۰,۸۹	ساختار اداری متناسب با اهداف، تقسیم کار براساس تخصص، هماهنگی مشاغل مختلف، مشارکت کارمندان در تعیین روش‌های کار
	مدیریتی	۶	۴۰٪	۰,۸۲	۰,۸۷	ارزیابی عملکرد، پاداش (نقدی یا غیرنقدی) متناسب با عملکرد، محیط کاری مناسب، منابع و امکانات کافی، مدیریت تسهیل‌کننده و حامی
عوامل فردی (۰/۳۲)	انگیزشی	۶	۴۰٪	۰,۸۸	۰,۹۱	انجام فعالیت‌های خودجوش، تعهد به کار، رضایت شغلی، پرهیز از کم‌کاری، درک مثبت از شغل
	عملکردی	۵	۳۳٪	۰,۹۵	۰,۹۶	مهارت و توانایی، استفاده بهینه از منابع و امکانات، انجام با کیفیت وظایف، سرعت عمل، توانایی تطبیق با شرایط شغلی، توانایی خودکنترلی، رعایت قوانین و مقررات، دقت کاری
	شخصیتی	۶	۴۰٪	۰,۹۳	۰,۹۵	علاقه مند به حفظ هنجارهای سازمان، بلوغ فکری، مایل به انتقال دانش و تجربیات، درک مسایل و برخورد عاقلانه، روحیه یادگیرندگی، مسئولیت‌پذیری، خلاق و نوآور
	ارزشی (معنوی)	۳	۲۰٪	۰,۹۳	۰,۹۵	مایل به کسب معنویت، وجدان کاری، معتقد به ارزش‌های سازمان
	اجتماعی	۳	۲۰٪	۰,۸۷	۰,۹۲	جایگاه اجتماعی مثبت دانشگاه‌ها، ارائه خدمات به‌روز و مفید به جامعه، جایگاه اجتماعی مناسب شغل
محیطی (۰/۱۲)	اقتصادی	۵	۳۳٪	۰,۸۳	۰,۹۵	تناسب میزان حقوق با شرایط اقتصادی جامعه، توانایی تطبیق با تغییرات اقتصادی، داشتن مزیت رقابتی
۱۰۰٪	کل عوامل	۶۴	۱۰۰	۰,۸۸	> 0.7	

یافته‌های توصیفی بخش کمی: نمونه آماری بخش کمی (۳۳۱ نفر)؛ شامل ۱۵۳ نفر،

زن (۴۶/۲ درصد)، و ۱۷۸ نفر، مرد (۵۳/۸ درصد) است. بیشترین حجم نمونه را کارکنان دارای

تحصیلات کارشناسی ارشد ۱۵۰ نفر (۴۵/۳ درصد) و کم‌ترین حجم نمونه را کارکنان دارای تحصیلات دکتری و کاردانی ۱۸ نفر (۵/۴ درصد) تشکیل می‌دهند. بیشترین حجم نمونه را کارکنان دارای سنوات خدمت ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۰۴ نفر (۳۱/۴ درصد) و کم‌ترین حجم نمونه را کارکنان دارای سنوات خدمت کم‌تر از ۵ سال، ۱۳ نفر (۳/۹ درصد) تشکیل می‌دهند. ۱۹۵ نفر از کارکنان، استخدام رسمی (۵۸/۹ درصد)، و ۱۳۶ نفر استخدام غیر رسمی (۴۱/۱ درصد) هستند. برای تحلیل مقایسه میانگین‌ها براساس متغیرهای جمعیت‌شناختی، آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف^۱ جهت بهنجار (نرمال) بودن توزیع داده‌ها انجام گرفت و نتایج این آزمون نشان داد که سطح معنی‌داری برابر با (۰/۰۰۱) است که کم‌تر از ۰/۰۵ است ($p < ۰/۰۵$). بنابراین متغیر پژوهش از توزیع بهنجار برخوردار نیست و استفاده از آزمون‌های ناپارامتریک انتخاب مناسب‌تری است.

سؤال دوم: وضعیت عوامل بهره‌وری در کارکنان ستادی دانشگاه‌های قم (دولتی و آزاد اسلامی) چگونه است؟

در جدول ۳ آماره توصیفی عوامل بهره‌وری کارکنان شامل میانگین، انحراف استاندارد، چولگی و کشیدگی^۲، وضعیت عوامل بهره‌وری کارکنان ستادی دانشگاه‌های مورد مطالعه را نشان می‌دهد.

جدول ۳. آماره توصیفی وضعیت عوامل اصلی بهره‌وری کارکنان ستادی

شماره	عوامل اصلی	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
۱	عوامل سازمانی	۲,۹۹	۰,۶۲۷	-۰,۲۹۱	-۰,۷۷۸
۲	عوامل فردی	۳,۶۶	۰,۹۱۵	-۰,۷۳۰	-۰,۳۷۲
۳	عوامل محیطی	۳,۱۱	۰,۷۳۹	-۰,۲۱۹	-۰,۵۳۹
	بهره‌وری کارکنان	۳,۲۶	۰,۶۸۳	-۰,۵۱۳	-۰,۵۷۴

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد وضعیت بهره‌وری کارکنان ستادی دانشگاه‌های قم (دولتی، آزاد اسلامی) کمی بالاتر از حد متوسط قرار دارد (میانگین بهره‌وری کارکنان برابر با ۳/۲۶).

1. Kolmogorov-Smirnov
2. Skewness & Kurtosis.

میانگین عوامل بهره‌وری نشان داد عوامل فردی با میانگین ۳/۶۶ در بهترین وضعیت و عوامل سازمانی با میانگین ۲/۹۹ در پایین‌ترین وضعیت نسبت به سایر عوامل بهره‌وری قرار دارد.

جدول ۴. آماره توصیفی وضعیت عوامل فرعی بهره‌وری کارکنان ستادی

عوامل اصلی بهره‌وری کارکنان	عوامل فرعی بهره‌وری	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیگی
عوامل سازمانی	اهداف	۳,۲۸	۰,۷۵۴	-۲۳,۰	-۴۰۳,۰
	آموزش سازمانی	۲,۹۲	۰,۷۷۷	-۰,۱۵۴	-۰,۴۹۲
	ارتباطات انسانی	۳,۰۳	۰,۷۶۱	-۰,۱۷۲	-۰,۰۴۴
	فرهنگ سازمانی	۲,۸۲	۰,۷۷۵	-۰,۱۲۶	-۰,۱۸۲
	شرح شغل	۳,۰۵	۰,۷۳۴	-۰,۴۳۸	-۰,۴۵۶
	تناسب شغل و شاغل	۳,۲۰	۱,۰۳۵	-۰,۲۳۷	-۰,۶۴۱
	ساختار	۲,۷۶	۰,۷۳۸	-۰,۴۴۰	-۰,۴۰۱
عوامل فردی	مدیریت	۲,۸۷	۰,۷۳۸	-۰,۲۴۰	-۰,۳۴۴
	انگیزشی	۳,۴۷	۰,۹۲۳	-۰,۴۱۳	-۰,۷۰۴
	عملکردی	۳,۷۴	۰,۹۵۷	-۰,۷۲۵	-۰,۱۷۴
	شخصیتی	۳,۷۰	۰,۹۵۲	-۰,۷۵۲	-۰,۲۸۹
عوامل محیطی	ارزشی	۳,۷۳	۱,۰۷۸	-۰,۸۱۳	-۰,۲۳۳
	عامل اجتماعی	۳,۴۷	۰,۹۴۱	-۰,۴۹۰	-۰,۴۴۷
	عامل اقتصادی	۲,۷۵	۰,۸۱۸	-۰,۱۵۷	-۰,۲۸۸

براساس یافته‌های جدول ۴، عامل «اهداف» با میانگین ۳/۲۸ در بالاترین وضعیت و عامل ساختار با میانگین ۲/۷۶ در پایین‌ترین وضعیت نسبت به سایر عوامل سازمانی قرار دارند. عامل «عملکردی» با میانگین ۳/۷۴ وضعیت بهتری نسبت به سایر عوامل «فردی» دارد. همچنین در بین عوامل محیطی، عامل «اجتماعی» با میانگین ۳/۷۴ در وضعیت بهتری نسبت به عامل اقتصادی با میانگین ۲/۷۵ قرار دارد.

سؤال سوم: وضعیت عوامل بهره‌وری کارکنان ستادی دانشگاه باتوجه به متغیر جمعیت‌شناختی چگونه است؟ برای بررسی وضعیت عوامل بهره‌وری کارکنان به‌لحاظ

ویژگی‌های جمعیت‌شناسی (جنسیت؛ نوع دانشگاه؛ تحصیلات؛ سنوات خدمت؛ نوع استخدام) از آزمون‌های ناپارامتریک یومن ویتنی و کروسکال والیس استفاده شد. نتایج در جدول‌های ۵ و ۶ ارائه می‌شود.

جدول ۵. وضعیت عوامل بهره‌وری کارکنان به‌لحاظ (جنسیت، نوع دانشگاه، نوع استخدام)

معنی‌داری	Z	یومن ویتنی	میانگین	تعداد	جنسیت/ نوع دانشگاه/ نوع استخدام
۰,۰۱۱	-۲,۵۴۲	۱۱۴۱۰,۵۰۰	۱۸۰,۴۰	۱۵۳	زن
			۱۵۳,۶۰	۱۷۸	مرد
۰,۰۰۱	-۴,۷۷۶	۹۴۹۰,۰۰	۱۸۹,۵۸	۱۷۶	دانشگاه قم
			۱۳۹,۲۳	۱۵۵	دانشگاه آزاد اسلامی قم
۰,۴۰۹	-۰,۸۲۵	۱۲۵۵۳,۵۰۰	۱۶۹,۶۲	۱۹۵	رسمی
			۱۶۰,۸۱	۱۳۶	غیر رسمی

نتایج آزمون یومن ویتنی جدول ۵ نشان می‌دهد که مقدار Z برابر با (-۲/۵۴۲) در سطح خطای ۰/۰۵ معنی‌دار است و بین کارکنان زن و مرد از لحاظ بهره‌وری، تفاوت معنی‌داری وجود دارد. مقایسه میانگین رتبه‌ها بیانگر آن است که میزان بهره‌وری کارکنان زن (۱۸۰/۴۰) به‌طور معنی‌داری بالاتر از کارکنان مرد (۱۵۳/۶۰) است. در مورد نوع دانشگاه، Z برابر با (-۴/۷۷۶) در سطح خطای ۰/۰۵ معنی‌دار است که نشان می‌دهد بین کارکنان دانشگاه دولتی و آزاد از لحاظ بهره‌وری، تفاوت معنی‌داری وجود دارد. مقایسه میانگین رتبه‌ها بیانگر آن است که بهره‌وری کارکنان دانشگاه قم (۱۸۹/۵۸) به‌طور معنی‌داری بالاتر از کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی قم (۱۳۹/۲۳) است. همچنین نتایج نوع استخدام نشان می‌دهد که مقدار Z برابر با (-۰/۴۰۹) در سطح خطای ۰/۰۵ معنی‌دار نیست؛ بنابراین، بین میزان بهره‌وری کارکنان رسمی (۱۶۹/۶۲) و غیررسمی (۱۶۰/۸۱) تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

جدول ۶. وضعیت عوامل بهره‌وری کارکنان به لحاظ (سنوات خدمت، تحصیلات)

معنی داری	df	کای اسکوتر	میانگین	تعداد	سابقه / تحصیلات
۰,۰۰۲	۴	۱۷,۰۲۰	۱۹۵,۹۶	۱۳	کم‌تر از ۵ سال
			۱۹۶,۸۹	۹۵	۵ تا ۱۰ سال
			۱۴۷,۲۸	۱۰۴	۱۱ تا ۱۵ سال
			۱۵۸,۱۰	۵۰	۱۶ تا ۲۰ سال
			۱۵۱,۷۷	۶۹	بیشتر از ۲۰ سال
۰,۰۰۴	۴	۱,۱۱۶	۱۸,۰۳۳	۲۶	دیپلم
			۱۵۰,۵۶	۱۸	کاردانی
			۱۶۴,۱۳	۱۱۹	کارشناسی
			۱۶۶,۵۳	۱۵۰	کارشناسی ارشد
			۱۶۸,۷۲	۱۸	دکتری

نتایج آزمون کروسکال والیس در جدول ۷ نشان می‌دهد که مقدار کای اسکوتر (۱۷/۰۲۰) در سطح خطای ۰/۰۵ معنی‌دار نیست و بین بهره‌وری کارکنان از لحاظ سنوات خدمت، تفاوت معنی‌داری وجود دارد. نتایج میانگین رتبه‌ها نشان می‌دهد که بیشترین میزان بهره‌وری کارکنان دارای سنوات خدمت کم‌تر از ۵ سال با میانگین (۱۶۵/۹۶) و ۵ تا ۱۰ سال با میانگین (۱۹۶/۸۹) است. به عبارت دیگر می‌توان گفت کارکنان دارای سنوات خدمت پایین، از سطح بهره‌وری بالاتری نسبت به کارکنان دارای سنوات خدمت بالا برخوردارند. همچنین نتایج آزمون برای سطح تحصیلات نشان می‌دهد که مقدار کای اسکوتر (۱/۱۱۶) در سطح خطای ۰/۰۵ معنی‌دار است ($p = ۰/۰۰۴$). بنابراین، می‌توان گفت تفاوت معنی‌داری بین بهره‌وری کارکنان براساس سطح تحصیلات وجود دارد. هرچه تحصیلات کارکنان دانشگاه بیشتر باشد، میزان بهره‌وری آنان بیشتر است.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر، شناسایی عوامل کلیدی بهره‌وری کارکنان ستادی دانشگاه‌ها و بررسی وضعیت آن در دانشگاه‌های مورد مطالعه بود. نتایج تحقیق حاضر با مطالعات پیشین در

بسیاری موارد فصل مشترک و در پاره ای از موارد تفاوت‌هایی دارد که ناشی از نوع سازمان (سازمان‌های آموزشی)، شرایط اقتضایی زمان و مکان و نوع دیدگاه کارکنان می‌باشد. یافته‌های بخش کیفی مربوط به سؤال اول، نشان داد که عوامل بهره‌وری کارکنان دانشگاه از نظر متخصصان مدیریت، سه دسته اصلی: عوامل سازمانی، فردی و محیطی است. عوامل سازمانی شامل (اهداف، آموزش سازمانی، ارتباطات انسانی، فرهنگ سازمانی، شرح شغل، تناسب شغل و شاغل، ساختار، مدیریت)، عوامل فردی شامل (عوامل انگیزشی، عملکردی، شخصیتی و ارزشی) و عوامل محیطی شامل عوامل (اجتماعی و اقتصادی) هستند. نتایج تحلیل عاملی نشان داد، عوامل انتخاب‌شده برای بهره‌وری کارکنان، زیرمؤلفه‌های هر عامل و سؤالات مربوط به آنها دارای بار عاملی قابل قبول بودند و از نظر میزان تأثیر بر بهره‌وری، عوامل فردی دارای بیشترین تأثیر و مقدار بار عاملی (۰/۹۰) بود. بعد از آن، عوامل سازمانی با مقدار بار عاملی (۰/۸۸) و در نهایت، عوامل محیطی با مقدار بار عاملی (۰/۸۴) قرار داشت.

درخصوص تأثیر عوامل فردی (انگیزشی) در بهبود بهره‌وری نیروی انسانی در مطالعات قبلی؛ طواری (۱۳۸۷) عوامل فردی را از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی دانست. همچنین جعفری و معمارزاده طهران (۱۳۹۶) انگیزش، رشد ذهنی فکری، سلامت فردی و توانایی را از جمله خصوصیات فردی دانستند که بر بهره‌وری کارکنان تأثیر دارد. مهربان و همکاران (۱۳۹۰)، موخناک و یاشچیشینا (۲۰۱۸)، سیلوا و کومفورت (۲۰۱۷)، زیمو جولین (۲۰۱۲)، رائو (۲۰۰۶) و لتواک (۲۰۱۱) در بررسی‌های خود یکی از عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی را عوامل انگیزشی می‌دانند. عوامل عملکردی از دیگر عوامل فردی شناسایی شده در تحقیق حاضر است که شامل مهارت و توانایی، استفاده بهینه از منابع و امکانات، انجام باکیفیت وظایف، سرعت عمل، توانایی تطبیق با شرایط شغلی، توانایی خود کنترلی، رعایت قوانین و مقررات و دقت کاری می‌شود. محققینی مانند گلد اسمیت^۱ (۱۹۸۰)، استینر (۱۹۵۵)، خاکس (۱۳۸۶)، سوتر مایستر^۲

1. Goldsmith
2. Souter meister

(خاکی، ۱۳۷۷)، یوسفی‌نژاد (۱۳۹۲)، اوتوته^۱ (۲۰۰۸)، عبدالوهاب^۲ و همکاران (۲۰۰۸)، کومار و سایورش^۳ (۲۰۰۸)، کلیک و اوکوموس^۴ (۲۰۰۵)، امینی و حجازی آزاد (۱۳۸۶) به برخی از این عوامل اشاره کردند که همسو با نتیجه تحقیق حاضر است. عوامل شخصیتی نیز از دیگر عوامل فردی شناسایی شده در تحقیق حاضر است که شامل علاقه‌مندی به حفظ هنجارهای سازمان، داشتن بلوغ فکری، تمایل به انتقال دانش و تجربیات، درک مسایل و برخورد عاقلانه با آن، داشتن روحیه یادگیرندگی، مسئولیت‌پذیری و داشتن خلاقیت و نوآوری است که طوطیان اصفهانی^۵ (۲۰۱۴)، رویلوفسن^۶ (۲۰۰۲)، استینر^۷ (۱۹۹۵) ویسکی و کپنر^۸ (۲۰۰۶) نیز به برخی از آنها اشاره کردند و آنها را بر بهره‌وری کارکنان، تأثیر گذار دانستند. براساس نتایج پژوهش حاضر، تمایل به کسب معنویت و اعتقاد به ارزش‌های سامان، از جمله مصادیق عوامل ارزشی (فردی) مؤثر بر بهره‌وری کارکنان معرفی شد که در تحقیقات گذشته توجه چندانی به آن نشده است.

عوامل سازمانی شناسایی شده پژوهش حاضر، با نتایج برخی تحقیقات پیشین همسو بود، از جمله سیلوا و کومفورت (۲۰۱۷) به فرهنگ اخلاقی و ونگ و احمد^۹ (۲۰۱۲) به فرهنگ سازمانی به‌عنوان عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان اشاره نمودند. فرهنگ سازمانی قوی در مقایسه با فرهنگ سازمانی ضعیف، روحیه و انگیزه را تعالی می‌بخشد و رضایت شغلی کارکنان را ارتقا می‌دهد. طواری (۱۳۸۷) نیز تأثیر فرهنگ سازمانی را بر بهره‌وری کارکنان نشان داد. وی مواردی چون: داشتن وجدان کاری، وجود شرایط مناسب جهت رشد و ارتقای شغلی و پایبندی به قوانین و مقررات را جزو ویژگی‌های فرهنگ مناسب بهره‌وری دانست. ابیلی و جاهد^{۱۰} (۲۰۰۹) نیز از عوامل سازمانی مؤثر بر بهره‌وری مدیران میانی، عوامل مرتبط با آموزش و فرصت‌های تحصیلی را

1. Otote
2. Abdel-Wahab
3. Kumar & Sauresh
4. Kilic & Okumus
5. Totian esfahani
6. Roelofsen
7. Stainer
8. Wysocki & Kepner
9. Wong & Ahmad
10. Abili & Jahed

شناسایی کردند. رایینز معتقد است هر قدر اعضای یک سازمان، ارزش‌های اصلی را بیشتر و عمیق‌تر درک کرده و بپذیرند و تعهد زیادتری به آنها داشته باشند آن سازمان دارای فرهنگ قوی‌تر خواهد بود (طواری، ۱۳۸۷).

تابان و همکاران (۱۳۹۵)، رهنورد و خدابخش (۱۳۹۰) نیز سبک مدیریتی، تعهد مدیریت، پابندی به قوانین و مقررات، عدالت، اعتماد و تعهد سازمانی را عوامل اساسی در ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی دانستند. تأثیر مثبت آموزش بر بهره‌وری کارکنان نیز در مطالعات بسیاری آمده است که هماهنگی با عوامل سازمانی پژوهش حاضر است؛ از جمله، الوانی و احمدی (۲۰۰۲) در مدل جامع خود، آموزش کاربردی و آموزش عمومی را از عوامل تأثیرگذار بر بهره‌وری منابع انسانی معرفی کردند. آنان برگزاری دوره‌ها و سمینارهای تحقیقی، منطبق بودن دانش و تحصیلات با شغل، میزان مطالعه تخصصی و عمومی مربوط به شغل و توانمندی در استفاده از فناوری رایانه و اینترنت را از عوامل آموزشی مؤثر بر بهره‌وری دانستند.

دسته سوم، عوامل محیطی خارج از سازمان ولی مؤثر بر بهره‌وری کارکنان دانشگاه بود که شامل عوامل اجتماعی (جایگاه اجتماعی مثبت سازمان، ارائه خدمات بروز و مفید به جامعه، جایگاه اجتماعی مناسب شغل) و عوامل اقتصادی (تناسب میزان حقوق با شرایط اقتصادی جامعه، توانایی تطبیق با تغییرات اقتصادی جامعه، داشتن مزیت رقابتی) است.

نتایج یافته‌های مرتبط با سؤال دوم نشان داد که به‌طور کلی بهره‌وری کارکنان (سازمانی، فردی، محیطی) با میانگین (۳/۲۶) در وضعیت مطلوبی قرار داشت و عوامل فردی نسبت به دیگر عوامل با میانگین (۳/۶۶) در بهترین وضعیت قرار داشت. بین عوامل فردی، عامل «عملکردی» با میانگین (۳/۷۴) در بالاترین وضعیت و عامل انگیزشی با میانگین (۳/۴۷) در پایین‌ترین وضعیت نسبت به سایر عوامل فردی قرار داشت. جعفری و معمارزاده طهران (۱۳۹۶) نیز، انگیزش، رشد ذهنی فکری، سلامت فردی و توانایی را از جمله خصوصیات فردی دانستند که بر بهره‌وری کارکنان تأثیر دارد. در میان عوامل فردی در این مطالعه عوامل عملکردی و ارزشی در بالاترین سطح و عامل انگیزه در پایین‌ترین سطح قرار داشت که نیاز است مدیران دانشگاه‌ها بیشتر به این

عامل مهم توجه کنند. تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد بسیاری از کارکنان تنها ۲۰ تا ۳۰ درصد ظرفیت کاری خود را به کار می‌گیرند ولی چنانچه کارکنان به نحو شایسته‌ای برانگیخته شوند، کارایی و بهره‌وری آنان به ۸۰ تا ۹۰ درصد خواهد رسید.

به‌طور کلی وضعیت عوامل سازمانی در دانشگاه‌های مورد مطالعه، با میانگین (۲/۹۹) مطلوب بوده و پایین‌تر از حد میانگین قرار داشت. بین عوامل سازمانی؛ اهداف، تناسب شغل و شاغل، شرح شغل و ارتباطات انسانی، کمی بالاتر از حد متوسط قرار داشت و عوامل ساختار، مدیریت، فرهنگ سازمانی و آموزش، پایین‌تر از حد متوسط قرار داشتند. عامل «اهداف» با میانگین ۳/۲۸ در بهترین وضعیت، و عامل ساختار با میانگین ۲/۷۶ در پایین‌ترین وضعیت نسبت به سایر عوامل سازمانی قرار داشت. بررسی وضعیت عوامل محیطی در دانشگاه‌های مورد مطالعه، نشان داد که عوامل اجتماعی نسبت به عوامل اقتصادی در وضعیت مناسب‌تری قرار داشت. پژوهش‌های قبلی کم‌تر به عوامل محیطی بهره‌وری کارکنان پرداختند. کیانی و رادفر (۱۳۹۴) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که توجه به نیازهای اجتماعی-روانی کارکنان، به بهره‌وری کارکنان منجر می‌شود که با عوامل اجتماعی پژوهش حاضر هماهنگ است. موخناک و یاشچیشینا (۲۰۱۸) نیز دریافت رسمیت را در بهره‌وری کارکنان مؤثر می‌دانند که با جایگاه مثبت سازمان و جایگاه مثبت شغل فرد در پژوهش حاضر هماهنگ است. عوامل محیطی مطرح شده در پژوهش طواری (۱۳۸۷) شامل شرایط محیط کار و فضای فیزیکی درون سازمان بود که با عوامل سازمانی پژوهش حاضر هماهنگ بود نه عوامل محیطی.

مقایسه میانگین رتبه‌ها در سؤال سوم، بیانگر آن بود که میزان بهره‌وری کارکنان زن در جامعه مورد مطالعه به‌طور معنی‌داری بالاتر از کارکنان مرد بود. بهره‌وری کارکنان دانشگاه دولتی قم به‌طور معنی‌داری بالاتر از کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی قم بود. تفاوت معنی‌داری بین بهره‌وری کارکنان براساس سطح تحصیلات وجود داشت. بدین‌صورت که کارکنان دارای تحصیلات بالاتر بهره‌وری بیشتری داشتند. همچنین بین بهره‌وری کارکنان از لحاظ سنوات خدمت تفاوت معنی‌داری وجود داشت. کارکنان دارای سنوات خدمت پایین‌تر از ۱۰ سال از سطح

بهره‌وری بالاتری نسبت به کارکنان دارای سنوات خدمت بالاتر برخوردار بودند. بین میزان بهره‌وری کارکنان رسمی و غیررسمی تفاوت معنی‌داری وجود نداشت.

سوری، ابراهیمی و حسینی‌دوست (۱۳۸۹) نیز در نتایج تحقیق خود عنوان کردند، افزایش سهم شاغلین با تحصیلات عالی، به بهبود بهره‌وری نیروی کار در ایران منجر شده است. هرچند کارمندان دارای سابقه کاری بالاتر تجربه کاری بیشتری دارند، ولی شاید دارای سطح تحصیلات پایین‌تر و فاقد دانش و مهارت‌های بروز و جدید باشند، زیرا در دهه‌های گذشته وارد بازار کار شده‌اند، خصوصاً در دانشگاه که یک سازمان آموزشی است و کارمندان باید از علم به‌روز و مهارت‌های جدید برخوردار باشند، این مسئله از اهمیت بیشتری برخوردار است.

پیشنهادها

۱. توجه به اهمیت عوامل بهره‌وری شناسایی شده (فردی، سازمانی، محیطی) در این پژوهش، از طریق برنامه‌ریزی سیاست‌گذاران و مدیران دانشگاه‌ها جهت ارتقای بهره‌وری کارکنان بسیار ضروری است. در این راستا، پیشنهاد می‌شود مسئولان با ایجاد شرایط مطلوب کاری در دانشگاه‌ها، حداکثر تلاش خود را در جهت بهبود روابط کارکنان و مدیران و اعضای هیئت‌علمی به کار گیرند و با ایجاد سیستم‌های کاری مرتبط با افزایش انگیزش، به فراهم کردن زمینه ابتکار و خلاقیت و انجام فعالیت‌های خودجوش و داوطلبانه در کارکنان، بپردازند. دانشگاه‌ها باید سازوکارهای تشویقی را برای حمایت از کارکنان با اخلاق به کار گیرند تا کارکنان به‌طور جدی به هنجارها، ارزش‌ها و استانداردهای سازمان پایبند باشند، زیرا افزایش معنویت کارکنان، به افزایش سطح بهره‌وری آنان منجر خواهد شد. مسئولان منابع انسانی و مدیران باید به‌طور انفرادی با کارکنان ارتباط برقرار کنند و نیازهای آنها را در نظر بگیرند. زمانی که نیازهای یک کارمند به‌موقع برآورده شود، وضعیت فکری مثبتی داشته و بر بهره‌وری او نیز تأثیر مثبت خواهد گذاشت.

۲. بررسی وضعیت بهره‌وری کارکنان دانشگاه‌های نمونه نشان داد که در بعد عوامل سازمانی بهره‌وری، از وضعیت مطلوب فاصله دارند، لذا مدیران دانشگاه‌ها باید از برنامه‌هایی که به بهبود

عوامل سازمانی منجر می‌شود، حمایت نمایند و در ایجاد تجهیزات و امکانات سازمانی، پیاده‌سازی نظام عادلانه پاداش و ارزیابی عملکرد، ایجاد تناسب شغل و شاغل و ساماندهی سامانه‌های ارتباطی، تلاش جدی به‌عمل آورند و به تدوین برنامه‌های راهبردی و اجرای دقیق برنامه‌های عملیاتی درخصوص افزایش کیفیت شغلی کارکنان با تأکید بر محورهای اقتصاد مقاومتی به‌عنوان نقشه راه بهبود بهره‌وری دانشگاه‌ها توجه کنند.

۳. با توجه به نتایج جمعیت‌شناختی پژوهش پیشنهاد می‌شود، مسئولین کارگزینی دانشگاه‌ها در امور استخدام کارکنان به میزان تحصیلات و تطابق آن با شغل توجه کنند. همچنین مدیران منابع انسانی دانشگاه‌ها می‌توانند با غنی‌تر کردن آموزش‌های ضمن خدمت، کارمندان با سابقه را از علوم و مهارت‌های به‌روز برخوردار کنند تا از این طریق، زمینه لازم برای بهبود بهره‌وری آنها را فراهم آورند. در پایان، پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده یافته‌ها را در سطح وسیع‌تر در دانشگاه‌های مختلف با زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی متفاوت بررسی کنند و به مقایسه نتایج آن پردازند.



منابع

- الوانی، سیدمهدی و احمدی، پرویز (۱۳۸۰)، طراحی الگوی جامع مدیریت عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی، *مدرس علوم انسانی*، ش ۱۸: ۲۰ - ۱.
- برادران، وحید و ولیجانی، مریم (۱۳۹۵)، بررسی عوامل مؤثر بر ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان امور مالیاتی کشور (مطالعه موردی اداره کل امور مالیاتی شرق تهران)، *پژوهشنامه مالیات*، ۲۹: ۱۸۴ - ۱۶۵.
- تابان، محمد؛ هاشمی، مهدی و محمودیان، امید (۱۳۹۰)، متغیرهای مرتبط با ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در شعب تأمین اجتماعی شرق تهران بزرگ، *رفاه اجتماعی*، ۶۳: ۴۶ - ۶۴.
- جعفری، امیر و معمارزاده طهران، غلامرضا (۱۳۹۶)، شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر بهره‌وری کارکنان در یک سازمان بهداشت و درمان نظامی، *طب نظامی*، ۱۹، ۳: ۲۴۴ - ۲۳۴.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۸۶)، *مدیریت بهره‌وری با رویکرد تحلیلی به آن در سازمان*، تهران، انتشارات کوهسار.
- رهنورد، فرج‌اله و خدابخش، مجید (۱۳۹۰)، مدل ساختاری بهبود بهره‌وری کارکنان تولیدی، *مدیریت دولتی*، ۳: ۸۱: ۷ - ۹۴.
- سوری، علی؛ ابراهیمی، محسن و حسینی‌دوست، احسان (۱۳۸۹)، رابطه بهره‌وری و دستمزد، با تأکید بر تحصیلات نیروی کار (مطالعه موردی صنعت ایران)، *پژوهشنامه اقتصادی*، ۳ (پیاپی ۳۸): ۳۱۱ - ۳۲۹.
- طواری، مجتبی (۱۳۸۷)، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی با استفاده از تکنیک‌های MADM، *فصلنامه مدیریت صنعتی*، ۱: ۸۸ - ۷۱.
- کیانی، ندا و رادفر، رضا (۱۳۹۴)، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری سازمان با استفاده از مدل دیماتل، *فصلنامه مدیریت بهره‌وری*، ۹، ۳۵: ۱۳۰ - ۱۱۱.
- گال، مردیت دامین؛ بورگ، والتر و گال، جویس (۱۳۸۳)، *روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روان‌شناسی (جلد اول)*، ترجمه احمدرضا نصر و همکاران، تهران: سمت و دانشگاه شهید بهشتی.
- مبینی دهکردی، الهه و ابراهیمی، مسیح (۱۳۹۵)، تحلیل نقش نظام ارزشیابی عملکرد در بهره‌وری سازمان با استفاده از نظریه داده‌بنیاد، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، سال هشتم، ش ۳ (شماره پیاپی ۲۵): ۵۹ - ۸۱.
- محمدبیگی، ابوالفضل؛ محمد صالحی، نرگس و علی‌گل، محمد (۱۳۹۳)، اعتبار و قابلیت اطمینان ابزار و روش اندازه‌گیری آنها در تحقیقات کاربردی در سلامت، *دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان*، ۱۲، ۱۳: ۱۱۵۳ - ۱۱۷۰.
- مردانی شهربابک، محمد و خاکی، ابوذر (۱۳۹۸)، ارائه الگوی بهره‌وری کارکنان دانشگاه‌های نیروهای مسلح

- باتأکید بر نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال یازدهم، ش ۲ (۳۶): ۱۶۷ - ۱۸۹.
- مهرابیان، فردین؛ نصیری‌پور، امیراشکان و کشاورز محمدیان، سکینه (۱۳۹۰)، بررسی میزان اهمیت مؤلفه‌های شناسایی‌شده بهره‌وری نیروی انسانی از دیدگاه کارکنان و اعضای هیئت‌علمی دانشکده‌های دانشگاه علوم پزشکی گیلان، *دانشگاه علوم پزشکی زنجان*، دوره ۱۹: ۹۴ - ۱۰۶.
- میرزائی، بهنام (۱۳۹۰)، بررسی عوامل مؤثر بر ارتقا بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان صنعت معدن و تجارت استان تهران <http://s-ghavami.ir/fa/paper/show/01136>
- وزیری سرور، اعظم؛ منصوری، حسین و ادیبان، احمد (۱۳۸۸)، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی با استفاده از تکنیک‌های MADM مطالعه موردی کارکنان آموزش و پرورش استان هرمزگان، *فصلنامه تعلیم و تربیت*، ۱۰۰، ۴: ۱۵۹ - ۱۳۵.
- Abdel-Wahab, Mohamed S., Dainty, Andrew R.J., Ison, Stephen G., Bowen, Patrick and Hazlehurst, Guy, (2008), Trends of skills and productivity in the UK construction industry, *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 15 No. 4: 372-382.
- Abili Khodayar; Jahed Hosein Ali, (2009), Determining Related Organizational Factors to Productivity of Middle Managers, *Journal of Psychology & Training Sciences*, Vol 1(39).
- Alvani Mehdi, Ahmadi Purvis, (2002), Design of Total Pattern of Affecting Factors on Human Resource Productivity, *Journal of Modares*, Vol 5 (1).
- Attar, A.A; Gupta, A.K; Desai, D.B, (2012), A Study of Various Factors Affecting Labour Productivity and Methods to Improve It, *Journal of Mechanical and Civil Engineering, Second International Conference on Emerging Trends in Engineering (SICETE)*, vol 1: 11-14.
- Bahadori Mohamad karim, Babaei Mansor, Mehrabian Fardin, (2013), Prioritization of factors influencing job motivation in employees of a military center using analytical hierarchy process (AHP), *Journal Mil Med*, 14(4): 237-44.
- Castro-Ceacero, D; Ion, G, (2018), Changes in the University Research Approach: Challenges for Academics 'Scientific Productivity. Higher Education Policy, International Association of Universities 0952-8733/18.
- Creswell, J., W. and V. L Plano Clark, (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, London: Sage Publication Inc.
- De Been, I; Van der Voordt, T; Haynes, B, (2017), "Productivity" In: Jensen, P.A. and Van der Voordt, T. (eds.), *Facilities Management and Corporate Real Estate Management as Value Drivers: How to Manage and Measure Adding Value*, London/New York: Routledge. Chapter 9, 140-155.
- De Castro GM; Verde MD; Sáez PL, López JEN, (۰۰۰۰), Technological innovation: An intellectual capital based view: Springer.
- Erlinda, N.Y; Ernawati, E, (2017), Productivity Paradox? The Impact of Office Redesign on Employee Productivity. International, *Journal of Productivity and Performance*

- Management**, Permanent link to this document: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2017-0350.1918-1939>
- Groen, B. H; Van der Voordt, T H, J M; Hoekstra, B; Sprang, H, (2019), Impact of employee satisfaction with facilities on self-assessed productivity support, **Journal of Facilities Management ahead-of-print**, DOI: 10.1108/JFM-12-2018-0069.
- Hair JF, (2006), Multivariate data analysis, Upper Saddle River, NJ Pearson Prentice Hall, New York.
- Hanaysha, J, (2016), Testing the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on employee productivity in higher education sector, **International Journal of Learning & Development**, 6(1): 164-178.
- Hersey, P., & Goldsmith, M. (1980). A situational approach to performance planning. **Training and Development Journal**, 34(11), 38.
- Heydarian, J; Shirzad-Kabiri, B, (2015), Effect of In-service Training on the Productivity of the Staff of the Deputy of Health of the Martyr Foundation and the Affaires of the Center of the Tehran Center, the 2nd National Conference and the First International Conference on Modern Research in the Humanities, Tehran, Institute of Managers of Idea Capital of Vieira Capital, 1-6.
- Holsinger, J, (2005), Policy for annual assessment of faculty members [Dissertation], Lawrence: University of Kansas.
- Johnston, R; Jones, P, (2004), Service productivity: Towards understanding the relationship between operational and customer productivity. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 53(3): 201-213.
- Kalaw, Antonia D, (2015), **Handbook on Productivity**, Tokyo: Asian productivity Organization Loeppke.
- Kendrick, J.W, (2003), Productivity, concept of. Dictionary of American history, available in /Dictionary+of+American+History/publications.aspx? page Number=1.
- Kien, B. T, (2012), Factors affecting the fluctuation of labor productivity in the construction projects. (Master Thesis, University of Economics), Ho Chi Minh City, Vietnam.
- Kilic, Hasan; Okumus, Fevzi, (2005), Factors influencing productivity in small island hotels Evidence from North Cyprus, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 17 No.
- Kumar, S. Anil., Sauresh, N, (2008), Production and operations management (With skill development, Case lets and Cases). Published by New Age International (P) Ltd Publishers. Second Edition.
- Letvak, S; Ruhm, C; Lane S, (2011), The impact of nurses' health on productivity and quality of care, **Journal of Nursing Administration**, 41(4):162-7.
- Mokhniuk, A; Yushchyshyna, L, (2018), The Impact of Monetary and Non-Monetary Factors of Motivation on Employee Productivity, Economic, **Journal of Lesya Ukrainka East-European National University**. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2018-01-94-101>.
- Murray Ainsworth & Neville Smith .(2001). Managing Performance, Managing People: Understanding and Improving Team Performance Paperback. Longman
- Oeij, P.R.A; De Looze, M.P; Ten Have, K; Van Rhijn, J.W; Kuijt-Evers, L.F.M, (2012), Developing the organization's productivity strategy in various sectors of industry, **International journal of productivity and performance management**, VOL 61(1): 93-103.

- Otote, Albert Oni Igbinadolor, (2008), Impacts of Environmental Turbulence and Interpersonal Orientation on Nurses Productivity in a Canadian Health-Care Organization, a Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Business Administration.
- Rao, Y. P. (2006), Professional practice Motivation model for improving productivity in a manufacturing unit a success story, **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 55 (5): 430-436.
- Roelofsen, Paul, (2002), The impact of office environments on employee performance: The design of the workplace as a strategy for productivity enhancement, **Journal of Facilities Management**, Vol. 1 No. 3 : 2 4 7 – 2 6 4.
- Stainer, Alan, (1995), Productivity Management: The Japanese experience MCB University, Press Limited, vol. 88, No. 3, pp: 4-11.
- Sutormeister, R. A., (1976), People and productivity, McGraw-Hill.
- Sylva, W; Comfort, D, (2017), Ethical Culture, Employee Intention to Stay and Employee Productivity in the Rivers State Civil Service, **Journal of International Business Research and Marketing**, Vol (5):7-13.
- Totian esfahani, sedighe, (2014), The relation between empowerment and human resource productivity in Islamic azad university (east Tehran branch), *Media studies*, Volume 9, (25): 23 – 36.
- Wong MW, Ahmad Z, (2012), A Study of Nuffnang's organizational culture and its impact on employees' productivity, *sage Review*, 5(1):55-71.
- Yang, Seung-Bum; Choi, Sang, (2009), Employee Empowerment and Team performance, *Team performance Management*, Vol 15(7): 289-301.
- Zemguliene, J, (2012), Employee Perceived Factors of Labour Productivity: Evidence from Bank Enterprise, *Social Sciences*, 2 (76): 18-24.

