

اندیشه‌های نوین تربیتی

دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی

دانشگاه الزهراء س

دوره ۵، شماره ۴

زمستان ۱۳۸۸

صص ۴۳ - ۶۶

## نقش مؤلفه‌های انسان افزار بر بهره‌وری نیروی انسانی از دیدگاه مدیران و کارکنان

دانشگاه الزهراء

دکتر پروین صمدی\*

هیأت علمی دانشگاه الزهراء

مهد کریمی

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

### چکیده:

هدف از این پژوهش مطالعه نقش مؤلفه‌های انسان افزار بر بهره‌وری نیروی انسانی و روش آن پیمایشی بود. جامعه آماری آن مدیران و کارکنان دانشگاه الزهراء در سال (۸۶-۸۵) و حجم آن به ترتیب ۳۹ و ۷۳ نفر بودند. برای گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه محقق ساخته، مؤلفه‌های انسان افزار براساس مدل سومانت و پرسشنامه استاندارد بهره‌وری نیروی انسانی هرسی و گلداسمیت استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد از نظر مدیران به مؤلفه‌های انسان افزار در این دانشگاه توجهی نشد. از نظر کارکنان بهره‌مندی از بعضی مؤلفه‌ها در حد کم و بهره‌مندی از سایر مؤلفه‌ها در حد زیاد بود. بین میزان بهره‌وری نیروی انسانی براساس مؤلفه‌های انسان افزار و شاخص‌های بهره‌وری بین دانشکده‌ها و مراکز ستادی تفاوتی وجود نداشت.

### کلید واژه‌ها:

مؤلفه‌های انسان افزار، مؤلفه‌های بهره‌وری نیروی انسانی، دانشگاه الزهراء

## مقدمه

ویژگی سازمان‌های امروزی پویایی، پیچیدگی، ابهام و سنت‌گریزی است و دائماً از محیط اطراف خود تأثیر می‌پذیرند، و تغییر را به عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر پذیرفته‌اند. با درک این مهم که تغییر جزء لاینفک و ذات سازمانهای هزاره سوم شده است. قدرت سازگاری و انطباق با تحولات اخیر در عرصه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی افزایش می‌یابد. به منظور غلبه بر شرایط نامطمئن، پیچیده و پویا تنها راهی که در برابر مدیران قرار دارد، توانا سازی سازمان و کارکنان است. زیرا کارکنان هر سازمان مهمترین جزء سازمان محسوب می‌شوند که بی توجهی به خواست و تأمین نیازهای مورد نظر آنها اجتناب‌ناپذیر است.

مدیران باید به منظور بهره‌وری هر چه بیشتر از نیروی انسانی شاغل عوامل انگیزشی مؤثر در ارتقاء آنها را به درستی شناسایی کرده و تلاش کنند که هر چه بیشتر این توان را در مسیر اهداف سازمان قرار دهند. حقوق و دستمزد، امنیت شغلی، ارتقاء، پیشرفت شخصی، شرایط کاری، جذابیت شغلی و... از جمله عواملی هستند که از نظر کارکنان اهمیت بالاتری دارند (ریاحی، ۱۳۸۴).

داشتن نیروی انسانی توانا و کارآمد که بنیاد ثروت ملی و دارایی‌های حیاتی سازمان به حساب می‌آیند، منافع بسیاری برای سازمانها، شرکتهای و بنگاههای اقتصادی به دنبال خواهد داشت. هدف غایی توانمند سازی افزایش بهره‌وری و توان رقابتی در سازمانهاست. هر گام فراگرد تکاملی توانمند سازی قدرت ذی‌سهمان سازمان را افزایش می‌دهد، که در گذشته قدرت مشروعی نداشته یا کم داشته‌اند. (رضاییان، ۱۳۸۵).

بنابراین، مدیریت ورهبری همواره باید به فکر حفظ و نگه‌داشت و ارتقاء بهره‌وری این دارایی باشد. به این دلیل پیتر دراگر (۱۹۹۹) آموزش مستمر نیروی انسانی، ایجاد زمینه برای نوآوری دائم، استقلال و خودگردانی کارکنان و تجدید ساختار سازمانی را الزامات و عوامل مهم در ارتقاء بهره‌وری کارکنان فرهیخته می‌داند. این دانشمندان در یک عبارت اظهار می‌کنند که ظهور کارکنان علمی و بهره‌وری آنها، به عنوان سؤالی کلیدی در ظرف چند دهه آینده، تغییراتی بنیادین را در خود ساختار و ماهیت سیستم اقتصادی موجب خواهد شد.



بهره‌وری در واقع به عقلایی تولید کردن و عقلایی مصرف کردن و نسبت ستاده<sup>۱</sup> به داده<sup>۲</sup> و در برگیرنده کارآیی و اثربخشی است (آقا گل‌زاده، ۱۳۸۵). سازمان بهره‌وری ملی ایران (mpo) بهره‌وری را یک فرهنگ و یک نگرش عقلایی به کار و زندگی می‌داند که هدف آن هوشمندانه تر کردن فعالیتها برای دستیابی به زندگی بهتر و متعالی است (رنجبریان، ۱۳۸۳). در بهره‌وری عوامل متعددی نقش دارند که سومانت این عوامل را به چهار دسته تکنولوژی محور، مواد محور، کارکنان محور و وظیفه محور تقسیم می‌کند. متناسب با این عوامل می‌توان فنون ارتقاء بهره‌وری را در سه دسته عوامل سخت افزاری، عوامل نرم افزاری و عوامل انسان افزاری تقسیم کرد. از بین این سه عامل، عامل انسانی و نیروی کار، به عنوان مهمترین و مؤثرترین عامل تولید و بهره‌وری است. انسان افزار به توانایی و انگیزه انجام دادن کار و کلیه عوامل مرتبط با این دو عامل مثل: آموزش، علاقه، روحیه، بینش و نگرش انسانها نسبت به کار خود اشاره می‌کند و در برگیرنده موضوعات مرتبط با تواناییها و رفتار انسان نظیر مهارت، علاقه، لذت از کار است. عوامل انسان افزار محور را می‌توان معادل توانمند سازی یعنی به کارگیری دانش و افزایش انگیزش کارکنان از سوی مدیریت دانست. که در نهایت سازمان به راحتی به اهداف خود برسد (اقدسی، ۱۳۷۵).

به این دلیل در این مقاله سعی شده مؤلفه‌های انسان افزار محور (توانا سازی نیروی انسانی) و بهره‌وری نیروی انسانی بررسی شود. بنابراین، بخش‌های مقاله عبارت از: اهداف، سؤالها، فرضیه‌های پژوهش، مبانی نظری، یافته‌های پژوهش و بحث و نتیجه گیری است.

## اهداف تحقیق

با توجه به نوآوریها و دگرگونیهای بی حد و حصر که در جهان با آن مواجه هستیم، سازمانهای موفق تدابیر خاصی را برای استفاده از کلیه ظرفیت‌های کارکنان خود اتخاذ کرده‌اند، در جهان امروز توجه به نیروی انسانی، به عنوان محور تحول و عنصر اساسی هر سازمان، که متأثر از اطلاعات و ارتباطات عمل می‌کند بیش از پیش محسوس است و اندیشه توانمند کردن، برانگیختن و مشارکت این عامل یکی از برنامه‌های راهبردی و حیاتی مدیریت

1. Out put
2. In put

هر مجموعه تلقی می‌شود. همچنان که پیتر دراگر بهره‌وری کارکنان فرهیخته را مهمترین چالش مدیریتی در قرن بیست و یکم می‌داند (رضایی، ۱۳۸۲). بنابراین، نیروی انسانی است که بهره‌وری سایر عوامل تولید را در سازمان باعث می‌شود و موتور محرکه بهره‌وری در یک سازمان است.

دانشگاه‌ها به عنوان نظام آموزش عالی در فرایند توسعه یک کشور به عنوان مراکزی هستند که نیروی انسانی کارآمد و شایسته و دارای مهارت را به منظور پاسخگویی به نیازهای واقعی در زمینه‌های مختلف تربیت و آماده می‌کند. بنابراین، با توجه به نقش و جایگاه دانشگاه‌ها و حساسیت بالای مردم نسبت به عملکرد این نهاد، باید در هر دو بعد کمی و کیفی به صورت موزون و متعادل رشد کند به این دلیل توجه به بهره‌وری نیروی انسانی در این سازمانها در جهت پاسخگویی به نیازهای جامعه باید اهمیت بالایی داشته باشد. با توجه به این مسأله و اهمیت و ضرورت آن در این مقاله تلاش شده، طبق نظر سومانت، که عوامل مؤثر بر بهره‌وری را در چهار دسته تکنولوژی محور، مواد محور، کارکنان محور و وظیفه محور تقسیم می‌کند، عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی با تأکید بر فنون انسان افزار محور (توانمند سازی نیروی انسانی) از دیدگاه مدیران و کارکنان دانشگاه الزهراء (س) بررسی و تحلیل شود تا به اهداف زیر نائل شود:

۱. شناخت وضع موجود از نظر مؤلفه‌های «انسان افزار محور» در دانشگاه الزهراء (س) در سال (۸۶-۸۵).
۲. وضع موجود از نظر مؤلفه‌های « بهره‌وری نیروی انسانی » در دانشگاه الزهراء (س) در سال (۸۶-۸۵).
۳. شناخت تفاوت بین میزان بهره‌وری کارکنان دانشکده‌ها و مراکز ستادی دانشگاه الزهراء بر اساس مؤلفه‌های انسان افزار محور.
۴. شناخت تفاوت دانشکده‌ها و مراکز ستادی مختلف از نظر شاخصهای بهره‌وری کارکنان.

### سؤال‌ها و فرضیه‌های پژوهش

با توجه به اهداف این پژوهش سؤال‌ها و فرضیه‌های زیر مطرح می‌شود:



### سؤال‌ها

۱. وضع موجود مؤلفه‌های «انسان افزارمحور» در دانشگاه الزهراء (س) در سال (۸۶-۸۵) چگونه است؟
۲. وضع موجود مؤلفه‌های « بهره‌وری نیروی انسانی » در دانشگاه الزهراء (س) در سال (۸۶-۸۵) چگونه است؟
۳. آیا بین میزان بهره‌وری کارکنان دانشکده‌ها و مراکز ستادی دانشگاه الزهراء بر اساس مؤلفه‌های انسان افزار محور تفاوت وجود دارد؟
۴. آیا بین میزان بهره‌وری کارکنان دانشکده‌ها و مراکز ستادی مختلف از نظر شاخصهای بهره‌وری کارکنان تفاوت وجود دارد؟

### فرضیه‌ها

۱. بین میانگین مشاهده شده و نظری مربوط به مؤلفه‌های انسان افزارمحور دانشگاه الزهراء بر اساس نظر مدیران تفاوت معنادار وجود ندارد.
۲. بین میانگین مشاهده شده و نظری مربوط به مؤلفه‌های بهره‌وری نیروی انسانی دانشگاه الزهراء بر اساس نظر مدیران تفاوت معنادار وجود ندارد.
۳. بین میزان بهره‌وری کارکنان دانشکده‌ها و مراکز ستادی دانشگاه الزهراء بر اساس مؤلفه‌های انسان افزار محور تفاوت معنادار وجود ندارد.
۴. بین دانشکده‌ها و مراکز ستادی مختلف از نظر شاخصهای بهره‌وری کارکنان تفاوت معنادار وجود ندارد.

### مبانی نظری

چارچوب نظری این تحقیق در دو بخش مطالعات انسان افزار محور (توانمند سازی) و مطالعات بهره‌وری نیروی انسانی ارائه می‌شود.

#### ۱- مطالعات انسان افزار محور (توانمند سازی)

مفهوم توانمند سازی کارکنان در دهه ۱۹۹۰، توجه بسیاری از پژوهشگران، دانشگاهیان و دست اندرکاران مدیریت را به خود جلب کرده (عبدالهی، ۱۳۸۵) و از آن تعاریف زیادی بیان



شد که در بیشتر آنها نویسندگان توافق دارند که عنصر اصلی توانمند سازی، دادن آزادی عمل به کارکنان در فعالیتهای مرتبط با شغل آنهاست.

جان کارلوس و همکاران او در کتاب «مدیریت توانا سازی» توضیح می‌دهند که «توانا سازی»، دادن قدرت به افراد نیست. افراد هم اکنون هم قدرت زیادی دارند (به صورت سرمایه‌ای از دانش، انگیزش) که کار خود را بسیار عالی انجام دهند. توانا سازی را به عنوان آزاد کردن این قدرت تعریف می‌کنند و معتقد هستند توانا سازی در اصل یک مفهوم مالکیت دارد و با سیستم عقیدتی مدیریتی ارشد شروع می‌شود (جعفری قوشچی، ۱۳۸۰).

صاحب‌نظران علوم انسانی با بررسی ادبیات مدیریت و سازمان، از سه رویکرد مختلف پیرامون توانمند سازی بحث کرده‌اند، که عبارت است از:

**الف- رویکرد ارتباطی:** از این دیدگاه توانمند سازی فرایند القای حس قدرت به افراد است. زیرا هر روش مدیریتی که بتواند حس استقلال افراد را تقویت کند به احساس قدرت در آنها می‌انجامد (رسولی، ۱۳۸۴)؛ (اسکات ژافه، ۱۹۹۱) و (باون لاولر، ۱۹۹۲) تقسیم قدرت را یکی از عناصر توانمند سازی می‌دانند و باد و بیگ، بلاک و پیترز توانمند سازی را فرایند تقسیم قدرت در میان افراد تعریف می‌کنند (محمدی، ۱۳۸۱).

**ب- رویکرد انگیزشی:** این رویکرد توانمند سازی را فرایند نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان می‌داند، که از طریق ایجاد و گسترش نفوذ صلاحیت افراد و گروه‌ها بر تمام قلمروها و وظایف انجام می‌شود و بر عملکرد کارکنان و عملکرد سازمان اثر می‌گذارد (رسولی، ۱۳۸۴).

**ج- رویکرد شناختی:** نظریه پردازان این رویکرد، در رأس آنها توماس و ولتهوس، معتقد هستند که در حوزه تواناسازی و تیم سازی مفاهیم بسیار دقیقی پیشنهاد کرد که باید همانند انواع تئوری‌های «گشتالت» در نظر گرفته شوند. آنها با وجود مستقل بودن هر کدام از دیگری، با هم مرتبط هستند و این چهار نوع عبارت است از:

۱- **استقلال (خود مختاری)**<sup>۱</sup>: همانند احساس آزادی در انتخاب و درباره کاری است که فرد باید انجام بدهد.



۲- شایستگی (صلاحیت)<sup>۱</sup>: که به توانایی یک فرد در انجام دادن یک شغل به طور کاملاً موفق تعریف می‌شود.

۳- سودمندی (مؤثر بودن)<sup>۲</sup>: به درک ارزش شغلی فرد در ارتباط با اعتقادات، طرز تلقی ها و ارزشهای شخصی تعریف می‌شود.

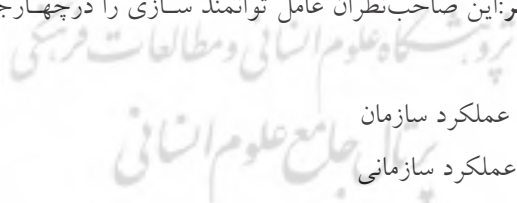
۴- تأثیر پذیری<sup>۳</sup>: باورهایی است که یک فرد در ارتباط با تلاشهای خود انجام می‌دهد و برامیال بیرونی فرد در انجام دادن وظایف و رفتار کنترل دارد. (بابا نیا منصور، ۱۳۸۴)

الگوی مدیریت فرایند توانمند سازی شش مرحله اساسی را مشخص می‌کند، که باید از آنها در برنامه ریزی و ارزیابی ابتکار عمل سازمان در جهت توسعه و تقویت توانمند سازی پیروی کرد. این مراحل یک فرایند حلقه بسته ایجاد می‌کنند، که نتیجه آن بهبود مستمر است و عبارت از: تعریف و ابلاغ مفهوم توانمندسازی به اعضای سازمان، هدفگذاری و تدوین راهبردها، آموزش کارکنان، تطبیق ساختار سازمان، تطبیق نظامهای سازمان، ارزیابی و اصلاح فرایند توانمندسازی از طریق سنجش بهبود و شناخت اعضای سازمان است. این شش عنصر در الگوی مدیریت توانمند سازی با هم متصل و برای تأکید بر روابط بین آنها در یک (مربع) مستطیل قرار داده می‌شوند (کینلا، ۱۳۸۳).

در رابطه با توانمند سازی مدلهایی ارائه شده است از قبیل:

- مدل توماس و ولتهوس که در بالا به ۴ بعد آن اشاره شد.

- مدل باون و لاولر: این صاحب نظران عامل توانمند سازی را در چهار جزء سازمانی زیر می‌دانند:



• اطلاعات درباره عملکرد سازمان

• پاداش بر مبنای عملکرد سازمانی

• قدرت در اخذ تصمیمات مؤثر بر جهت سازمان

• قدرت در اخذ تصمیمات مؤثر بر عملکرد سازمان (اسکندری، ۱۳۸۱)

- مدل کوئین و اسپریتزر: ایشان نگرش به توانمند سازی را به دو دیدگاه ایستا و پویا

1. Competence
2. Meaningfulness
3. Meaningfulness

تقسیم بندی می‌کنند. در دیدگاه ایستا اعتقاد بر این است که توانمند سازی تفویض تصمیم گیری در یک چهارچوب روشن است. پاسخگویی تفویض می‌شود و افراد در برابر نتایج مسئول هستند، اما در یک نگرش پویا توانمند سازی پذیرش ریسک، رشد، تغییرات، درک نیازهای کارکنان، مدل سازی رفتار توانمند سازی برای آنها، تیم سازی و ترغیب رفتار همکارانه، تشویق ریسک پذیری هوشمندانه و اعتماد کردن به افراد در اجرای کار است. به هر حال هر یک از دو دیدگاه ایستا و پویا نقص‌هایی دارد و ترکیبی از این دو مورد نیاز است. و در نهایت توانمند سازی باید در عباراتی شامل اعتقادات اساسی و گرایش‌های شخصی تعریف شود (اسکندری ۱۳۸۱).

مدلهای آلفرد باندورا، ایده آل نولر، بلانچارد و همکاران او نیز به منظور افزایش بهره‌وری سازمانها در مدلی ارائه شده است. علاوه بر اینها سومانت در مدلی که برای افزایش بهره‌وری سازمانها ارائه کرده است چهارعامل را در بهره‌وری مؤثر می‌داند که عبارت است از:

فنون فناوری محور، فنون مواد محور، فنون وظیفه محور و فنون کارکنان محور که می‌توان آنها را در سه دسته سخت افزار (فناوری محور و مواد محور)، نرم افزار (وظیفه محور)، انسان افزار (کارکنان محور) قرارداد. در این مقاله مؤلفه‌های انسان افزار محور از دیدگاه سومانت مد نظر قرار گرفته که عبارت است از:

محركهای مالی فردی و جمعی، مزایای جانبی، آموزش، ترفیع، مشارکت کارکنان، ارتباطات، مدیریت مبتنی بر هدف، فضای کار... (سومانت، ۱۹۸۴).

## ۲- مطالعات بهره‌وری نیروی انسانی

بهره‌وری واژه‌ای است که از اواسط قرن هیجدهم میلادی مطرح شد و امروزه، به عنوان یکی از عوامل مهم در مدیریت مطرح است و با نگرارش کتاب «ثروت ملل» توسط اندیشمند اسکاتلندی، آدام اسمیت<sup>۱</sup> (۱۷۹۰-۱۷۲۳)، دریچه دانش بهره‌وری در برابر جهانیان گشوده شد (رنجبریان، ۱۳۸۳). بهره‌وری<sup>۲</sup> در لغت به معنی قدرت تولید و بارور بودن به کاررفته و در ادبیات فارسی با فایده بودن و سود برندگی معنی شده است (احدی نیا، ۱۳۸۴).

---

1. Adam Smith  
2. Productivity





به طور کلی بهره‌وری میزان موفقیت سیستم را در استفاده از منابع برای کسب اهداف بیان می‌کند. در این تعریف ساده چند نکته مهم نهفته است:

۱- بهره‌وری مفهومی سیستمی است که می‌تواند برای موجودیت‌های مختلف، یک شخص، یک ماشین، یک سازمان، صفت یا اقتصاد ملی به کار رود.

۲- بر اساس این تعریف بهره‌وری توصیف میزان موفقیت سیستم در انجام دادن کار و مفهومی ارزیابی کننده است.

۳- تعریف بهره‌وری دو مفهوم کارآیی (استفاده کارآمد از منابع) و اثر بخشی (چگونگی تحقق اهداف) را در بردارد (کاظمی، ۱۳۸۱).

برای بهره‌وری تعاریف دیگری نیز ارائه شده است که شامل کارآیی، اثربخشی، سودآوری، کیفیت، نوآوری، کیفیت زندگی کاری، فرهنگ، استانداردها، تعاریف، نسبتها و مدل‌های سازمانی است.

بنابراین، امروزه بهره‌وری فراتر از یک فرهنگ و نگرش در کار و زندگی مطرح است و بهبود و ارتقاء آن منشأ توسعه در ابعاد مختلف اجتماعی خواهد شد. بهره‌وری نگرشی واقع‌گرایانه و هوشمندانه به زندگی است، به طور کلی بهره‌وری سه مقوله مهم کارآیی، اثربخشی و به کارگیری مداوم عوامل تولید را شامل می‌شود (محمودی درخش، ۱۳۸۵). در این قسمت به چند مدل اشاره می‌شود، که تأکید آنها بر عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی است.

#### مدل ژوزف ام پوتی<sup>۱</sup>

این مدل را ژوزف ام پوتی در سال ۱۹۸۵ ارائه داده است. او عامل اصلی مؤثر بر بهره‌وری کارکنان را عوامل زیر می‌شمارد (نجفی، ۱۳۸۵).

- آموزش کارکنان
- فراهم آوردن رضایت شغلی
- حسن روابط کارگر و کارفرما



### مدل کیت دیویس و جان نیواستورم<sup>۱</sup>

کیت دیویس و جان نیواستورم در سال ۱۹۸۶، درباره عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی کاربه عوامل زیر اشاره کردند (همان):

- کیفیت رهبری
- اعتماد متقابل کارگر و کارفرما
- دو سویه بودن ارتباطات
- عادلانه بودن پاداش‌ها
- وضوح و روشنی شغل و مشارکت کارکنان
- امکان رشد و پیشرفت کارکنان

### مدل هرسی و گلد اسمیت<sup>۲</sup>

هرسی و گلد اسمیت الگوی ACHIEVE را درباره عوامل مؤثر بر عملکرد نیروی انسانی ارائه می‌کنند. با استفاده از این مدل مدیران قادر خواهند بود تا از طریق ارزیابی هر یک از عوامل هفت گانه این الگو و تأثیر آن بر عملکرد نیروی انسانی، مشکل عملکرد پایین کارکنان را شناخته و از طریق اقدامات و برنامه‌های بهبود عملکرد در رفع آن تلاش کنند. هفت عامل مؤثر بر عملکرد کارکنان براساس مدل ACHIEVE عبارت است از: (امام جمعه کاشانی، ۱۳۷۷)

- «توان» (دانش و مهارت)<sup>۳</sup>
- «وضوح» (درک و شناخت نقش)<sup>۴</sup>
- «کمک» (حمایت سازمانی)<sup>۵</sup>
- «پاداش» (انگیزش یا تمایل)<sup>۶</sup>
- «ارزیابی» (بازخورد به روز عملکرد) یا بازخور مبتنی بر ارزیابی<sup>۷</sup>

1. Kat Davis and Jihn Neyostorm
2. Hersi & Gold Smith
3. Ability (know ledge and skills)
4. Clarity (understanding or role perception)
5. Help(Organizational Support)
6. Encentive (Motivation or willingness)
7. Evaluation(coaching and performance feed back)



- «اعتبار» (معتبر و قانونی بودن اقدامات مربوط به کارکنان)<sup>۱</sup>

- «محیط» (تناسب محیطی)<sup>۲</sup>

با توجه به مدل‌های ذکر شده می‌توان گفت نقش عامل انسانی فراتر از نقش سایر اجزاء متشکل سازمان است. چرا که سازمان بدون نیروی انسانی به هیچ وجه نمی‌تواند مصداق پیدا کند. کوهئی گوشی (مؤسس مرکز بهره‌وری ژاپن) در بیان اهمیت عامل انسانی در فرایند بهره‌وری سازمان می‌گوید: ۲۵ سال پیش جنبش بهره‌وری را بر این عقیده آغاز کردیم، که هدف نهایی وغایی آن باید افزایش سطح رفاه و آسایش کارکنان باشد، زیرا معتقد هستیم که تنها بهره‌وری فیزیکی نمی‌تواند به این هدف کمک کند مگر آنکه کارکنان با علاقه برای شرکت کار کنند و با این احساس که کار آنها مهم است نسبت به انجام دادن آن تمایل و انگیزه لازم را داشته باشند. در آن ایام ژاپن مایل بود که با تقلید از غرب روشها و نگرشهای مدیریت علمی را اجرا کند، اما به نظر ما مدیریت نه تنها شامل فناوری است، بلکه مدیریت به دست آوردن قلب انسانها را نیز شامل می‌شود. (احدی نیا، ۱۳۸۴).

### روش پژوهش

روش پژوهش با توجه به ماهیت موضوع و اهداف مورد نظر توصیفی از نوع پیمایشی است.

### جامعه پژوهشی و روش نمونه‌گیری

مدیران و کارکنان رسمی و پیمانی دانشکده‌ها و مراکز ستادی دانشگاه الزهراء (س) تهران در سال تحصیلی (۱۳۸۵-۱۳۸۶) جامعه آماری این تحقیق است. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری احتمالی طبقه‌بندی شده استفاده شده است. حجم نمونه مورد مطالعه مدیران ۳۹ نفر و حجم نمونه کارکنان ۷۳ نفر بوده است. داده‌های مربوط به سؤالهای چند گزینه‌ای پرسشنامه با استفاده از نرم افزار (SPSS) و در دو سطح توصیفی و استنباطی تحلیل شده است.

1. Validity (valid and legal personnel practices)
2. Environment (environmental fit)

### ابزار اندازه‌گیری

در این تحقیق برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌ای استفاده شده که بخش اول هر پرسشنامه را مشخصات فردی از قبیل: جنسیت، وضعیت تأهل، میزان تحصیلات، سابقه خدمت، و نوع استخدام تشکیل می‌دهد. از آنجا که تحقیق حاضر دو متغیر اساسی دارد برای اندازه‌گیری بهره‌وری نیروی انسانی از پرسشنامه استاندارد شده هرسی و گلد اسمیت استفاده شده که امام جمعه کاشانی و نجفی آن را به کار برده‌اند و شامل ۲۱ پرسش است که در رابطه با هر مؤلفه (مهارت شغلی، شناخت شغلی، حمایت سازمانی، انگیزش، بازخورد، اعتبار، تناسب محیطی) سه سؤال مطرح شده و برای مطالعه و ارزیابی مؤلفه‌های انسان افزار محور از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. این پرسشنامه با توجه به مدل سومانث و با توجه به پژوهش‌های انجام شده در زمینه عوامل مؤثر بر بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری، مقالات و کتابها تنظیم شده و شامل ۴۲ سؤال است (که در رابطه با هر کدام از مؤلفه‌های حقوق- مزایا و امکانات رفاهی، فضای کاری، آموزش، ترفیع، مشارکت کارکنان، غنی سازی شغلی، مدیریت مبتنی بر هدف، ارتباطات به ترتیب ۸-۴، ۴-۵، ۵-۵، ۵-۶ مطرح شده. نحوه نمره گذاری هر دو پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرت است. و از چهار گزینه خیلی کم، کم، زیاد و خیلی زیاد به منظور آگاهی از وضعیت مؤلفه‌های بهره‌وری نیروی انسانی و مؤلفه‌های انسان افزار محور استفاده شده است.

### روایی و پایایی پرسشنامه

برای بررسی روایی پرسشنامه مؤلفه‌های انسان افزار محور و بهره‌وری نیروی انسانی از روش روایی صوری و محتوایی استفاده شده است. به این صورت که پرسشنامه‌های مورد نظر طبق مدل سومانث و هرسی و گلد اسمیت ساخته شده و به تأیید چند تن از اساتید دانشکده علوم تربیتی رسید و طی اجرای آزمایشی (پاسخگویی) ۲۰ نفر از مدیران و ۳۰ نفر از کارکنان به پرسشنامه (پرسشنامه‌های فوق تصحیح شد.

برای مشخص کردن پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده به عمل آمد. برای به دست آوردن پایایی سؤال‌های پرسشنامه ۲۰ نفر از مدیران پرسشنامه مؤلفه‌های انسان افزار محور و ۳۰ نفر از کارکنان پرسشنامه بهره‌وری نیروی انسانی را تکمیل کردند، سپس

با استفاده از نرم افزار SPSS ضریب آلفای آن محاسبه شد که عدد به دست آمده برای پرسشنامه مؤلفه‌های انسان افزار محور (۰/۹۵) و برای پرسشنامه بهره‌وری نیروی انسانی (۰/۸۵) است، که این ضرائب بیان کننده پایایی مقبول سؤال‌هاست.

### یافته‌ها

**سؤال اول:** وضعیت موجود از نظر مؤلفه‌های انسان افزار محور در دانشگاه الزهراء (س) در سال (۸۶-۸۵) از نظر مدیران چگونه است؟  
**فرضیه:** بین میانگین مشاهده شده و نظری مربوط به مؤلفه‌های انسان افزار محور در دانشگاه الزهراء (س) در سال (۸۶-۸۵) از نظر مدیران تفاوت معنادار وجود ندارد.

**جدول ۱:** شاخص آزمون t مربوط به مقایسه میانگین مشاهده شده و نظری نمره‌های مؤلفه‌های انسان افزار محور

Sig N=39 Df=38	t	S	$\bar{X}_e$	$\bar{X}_o$	n	مؤلفه‌های انسان افزار محور
۰/۰۰۱	-۸/۶۴۰	۴/۴۸۵	۲۰	۱۳/۷۹	۸	حقوق، مزایا و ...
۰/۶۹۶	-۰/۳۹۳	۲/۴۴۵	۱۰	۹/۸۵	۴	فضای کار
۰/۰۰۱	-۵/۰۱۶	۲/۳۳۰	۱۰	۸/۱۳	۴	آموزش
۰/۰۰۱	-۴/۳۳۳	۲/۹۰۱	۱۲/۵	۱۰/۴۹	۵	ترفیع
۰/۸۰۹	-۰/۲۴۳	۳/۹۵۷	۱۵	۱۴/۸۵	۶	ارتباطات
۰/۷۳۴	-۰/۳۳۰	۳/۶۳۶	۱۲/۵	۱۲/۳۱	۵	مشارکت کارکنان
۰/۴۲۷	-۰/۸۰۲	۳/۰۹۳	۱۲/۵	۱۲/۱۰	۵	غنی سازی شغلی
۰/۹۳۵	-۰/۰۸۲	۲/۹۴۶	۱۲/۵	۱۲/۴۶	۵	مدیریت مبتنی بر هدف
۰/۰۰۱	-۳/۵۸۲	۱۹/۲۲۴	۱۰۵	۹۳/۹۷	۴۲	کل

با توجه به اطلاعات جدول ۱ می‌توان چنین اظهار کرد که: چون مقدار t محاسبه شده از مقدار t مبین جدول در مؤلفه‌های حقوق، مزایا و امکانات رفاهی - آموزش و ترفیع در درجه آزادی ۳۸ با اطمینان ۹۹/۹ درصد بزرگتر است، فرض صفر

رد می‌شود. و از طرف دیگر چون مقدار  $t$  محاسبه شده از مقدار  $t$  مبین جدول در مؤلفه‌های فضای کار- ارتباطات- مشارکت کارکنان- غنی سازی شغلی و مدیریت مبتنی بر هدف در درجه آزادی ۳۸ با اطمینان ۹۵ درصد کوچکتر است فرض صفر پذیرفته می‌شود. و با توجه به میانگین مشاهده شده هر یک از مؤلفه‌ها می‌توان نتیجه گرفت که میزان همه مؤلفه‌ها در دانشگاه الزهراء در حد کم است. و به طور کلی فرض صفر در رابطه با این مؤلفه هاردمی‌شود، زیرا میانگین مشاهده شده کل به طور معناداری کوچکتر از میانگین نظری کل در مؤلفه‌های انسان افزار محور است.

**سؤال دوم:** وضعیت موجود از نظر مؤلفه‌های بهره‌وری نیروی انسانی در دانشگاه الزهراء (س) در سال (۸۶-۸۵) از نظر کارکنان چگونه است ؟  
**فرضیه:** بین میانگین مشاهده شده و نظری مربوط به مؤلفه‌های بهره‌وری نیروی انسانی در دانشگاه الزهراء (س) در سال (۸۶-۸۵) از نظر کارکنان تفاوت معنادار وجود ندارد.

جدول ۲: شاخص آزمون  $t$  مربوط به مقایسه ی میانگین مشاهده شده و نظری نمره‌های مؤلفه‌های بهره‌وری نیروی انسانی

Sig N=73 Df=72	t	S	$\bar{X}_e$	$\bar{X}_o$	مؤلفه‌های بهره‌وری نیروی انسانی
۰/۰۰۱	۹/۴۹۰	۱/۵۴۸	۷/۵	۹/۲۲	مهارت شغلی
۰/۰۱	۱۲/۶۲۱	۱/۵۲۶	۷/۵	۹/۷۵	شناخت شغلی
۰/۰۰۱	-۳/۳۲۵	۲/۰۲۴	۷/۵	۶/۷۱	حمایت سازمانی
۰/۴۸۶	۰/۷۰۰	۳/۷۶۳	۷/۵	۷/۸۱	انگیزش
۰/۰۰۱	-۹/۶۷۱	۱/۸۸۲	۷/۵	۵/۳۷	بازخورد
۰/۰۰۲	-۳/۱۵۸	۱/۹۸۳	۷/۵	۶/۷۷	اعتبار
۰/۲۷۱	۱/۵۴۳	۱/۹۳۴	۷/۵	۷/۸۵	تناسب محیطی
۰/۳۶۱	۰/۹۱۹	۹/۱۰۳	۵۲/۵	۵۳/۴۸	کل

با توجه به اطلاعات جدول (۲) می‌توان چنین اظهار کرد که: چون مقدار  $t$  محاسبه شده از مقدار  $t$  مبین جدول در مؤلفه‌های مهارت شغلی، شناخت شغلی، بازخورد در درجه آزادی ۷۲ با اطمینان ۹۹ / ۹ درصد بزرگتر است فرض



صفر رد می‌شود و در مؤلفه‌های انگیزش و تناسب محیطی با اطمینان ۹۵ درصد در حمایت سازمانی با اطمینان ۹۹/۹ درصد و در اعتبار با اطمینان ۹۹ درصد، فرض صفر پذیرفته می‌شود. زیرا با توجه به مقدار  $t$  محاسبه شده و  $t$  مبین جدول تفاوت معناداری بین میانگین مشاهده شده و نظری هر یک از مؤلفه‌های نام برده وجود ندارد. بنابراین، می‌توان چنین اظهار کرد که از نظر کارکنان دانشگاه الزهراء میزان مؤلفه‌های مهارت شغلی، شناخت شغلی، انگیزش و تناسب محیطی در حد زیاد و مؤلفه‌های حمایت سازمانی، باز خورد و اعتبار در حد کم است. و به طور کلی می‌توان گفت فرض صفر در رابطه با مؤلفه‌های بهره‌وری نیروی انسانی پذیرفته می‌شود، زیرا بین میانگین مشاهده شده و نظری مؤلفه‌های بهره‌وری نیروی انسانی تفاوت معناداری وجود ندارد.

**سؤال سوم:** آیا بین میزان بهره‌وری نیروی انسانی در دانشکده‌ها و مراکز ستادی دانشگاه الزهراء (س) بر اساس مؤلفه‌های انسان افزار محور تفاوت وجود دارد؟  
**فرضیه:** بین میزان بهره‌وری نیروی انسانی در دانشکده‌ها و مراکز ستادی دانشگاه الزهراء (س) بر اساس مؤلفه‌های انسان افزار محور تفاوت معنادار وجود ندارد.

جدول ۳: شاخص‌های آزمون پارامتری تحلیل واریانس یکطرفه مربوط به میزان بهره‌وری کارکنان دانشگاه الزهراء

منابع تغییرات	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجموع مجذورات	آزمون F	سطح معنی دار بودن
بین گروه	۱۵۶/۱۱۰	۲	۷۸/۰۵۵	۰/۹۴۰	۰/۳۹۵
درون گروه	۵۸۱۰/۱۰۹	۷۰	۸۳/۰۰۲		
کل	۵۹۶۶/۲۱۹	۷۲			

چون مقدار F محاسبه شده (۰/۹۴۰) کوچکتر از مقدار F مبین جدول در درجه آزادی ۲ و ۷۰ در سطح ۹۵ درصد ( $F_{0/05, 2/70} = 3/07$ ) است، فرض صفر پذیرفته می‌شود. پذیرش فرض صفر به این معناست که بین میزان بهره‌وری کارکنان دانشکده‌های دانشگاه الزهراء (س) بر اساس مؤلفه‌های انسان افزار محور تفاوت معنادار وجود ندارد.

**سؤال چهارم:** آیا بین دانشکده‌ها و مراکز ستادی دانشگاه الزهراء (س) از نظر شاخص‌های بهره‌وری کارکنان تفاوت وجود دارد؟

فرضیه: بین دانشکده‌ها و مراکزستادی دانشگاه الزهراء(س) از نظر شاخص‌های بهره‌وری کارکنان تفاوت معنادار وجود ندارد.

جدول ۴: شاخص‌های مربوط به آزمون ناپارامتر کروسکال-والیس درباره مؤلفه‌های (مهارت شغلی، شناخت شغلی، انگیزش، بازخورد و اعتبار) در بهره‌وری نیروی انسانی

Sig Df= 2	X <sup>2</sup>	میانگین رتبه‌ها			شاخصها
		علوم انسانی و غیره N = 21	علوم پایه و مهندسی N = 7	ستادی N = 45	گروهها مؤلفه‌ها
۰/۰۳۴	۶/۷۷۲	۴۵/۱۴	۲۲/۷۹	۳۵/۴۱	مهارت شغلی
۰/۰۲۸	۷/۱۶۱	۴۷/۱۹	۳۳	۳۲/۸۷	شناخت شغلی
۰/۳۶۸	۲/۰۰۱	۴۱/۷۴	۴۰/۱۴	۳۴/۳	انگیزش
۰/۲۸۱	۲/۵۴	۴۱/۰۵	۲۶/۵۷	۳۶/۷۳	بازخورد
۰/۸۴	۰/۳۴۸	۳۴/۸۶	۳۶/۴۳	۳۸/۰۹	اعتبار

چون مقدار مجذور خی محاسبه شده در مؤلفه مهارت شغلی (۶/۷۷۲) و در مؤلفه شناخت شغلی (۷/۱۶۱) بزرگتر از مقدار مجذور خی در درجه آزادی (۲) با اطمینان ۹۵ درصد است، فرض صفر رد می‌شود. و چون مقدار مجذور خی محاسبه شده در انگیزش (۲/۰۰۱)، بازخورد (۲/۵۴) و اعتبار (۰/۳۶۸) کوچکتر از مقدار خی در درجه آزادی (۲) با اطمینان ۹۵ درصد است؛ فرض صفر پذیرفته می‌شود. کجی بزرگتر از یک است.



جدول ۵: شاخص‌های آزمون پارامتری تحلیل واریانس یکطرفه مربوط به مؤلفه‌های حمایت سازمانی،

تناسب محیطی و کل مؤلفه‌ها

مؤلفه	شاخصها / منابع تغییر	مجموع مجذورات	df	میانگین مجموع مجذورات	آزمون F	Sig
حمایت سازمانی	بین گروه	۴/۳۴۲	۲	۲/۱۷۵	۰/۵۲۴	۰/۵۹۵
	درون گروه	۲۹۰/۱۶۱	۷۰	۴/۱۵۲		
	کل	۲۹۴/۹۵۹	۷۲			
تناسب محیطی	بین گروه	۲/۴۶	۲	۱/۲۳	۰/۳۲۳	۰/۷۲۵
	درون گروه	۲۶۶/۸۸۳	۷۰	۳/۸۱۳		
	کل	۲۶۹/۳۴۲	۷۲			
کل مؤلفه‌ها	بین گروه	۳۳۳/۰۷	۲	۱۶۶/۵۳۵	۲/۰۶۹	۰/۱۳۴
	درون گروه	۵۶۳۳/۱۴۹	۷۰	۸۰/۴۷۴		
	کل	۵۹۶۶/۲۱۹	۷۲			

چون مقدار F محاسبه شده در مؤلفه حمایت سازمانی (۰/۵۲۴)، در مؤلفه تناسب محیطی (۰/۳۲۳) و در رابطه با کل مؤلفه‌ها (۲/۰۶۹)، کوچکتر از مقدار F در درجه آزادی (۲) و (۷۲) در سطح ۹۵ درصد است؛ فرض صفر پذیرفته می‌شود. پذیرش فرض صفر بدین معناست که تفاوت معنی داری بین دانشکده‌ها و مراکز ستادی دانشگاه الزهراء (س) از نظر مؤلفه‌های حمایت سازمانی و تناسب محیطی و به طور کلی همه مؤلفه‌ها وجود ندارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از بررسی یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد نسبت به اجرای مؤلفه‌های انسان افزار محور از نظر مدیران دانشگاه بی‌توجهی و بی‌مهری شده است. در صورتی که این عوامل می‌توانند بر انگیزش کارکنان، احساس شایستگی و افزایش اطمینان آنها نسبت به مؤثر بودن آنها در حوزه کاری و سازمان تأثیر بسزایی داشته باشند. در تحقیقات محمدی (۱۳۸۰)، عبدالمهی (۱۳۸۵) و مدلهای باون لاولر ۱۹۹۲ و توماس مک کوی (حسن زاده، ۱۳۸۳) و... این عوامل به عنوان ابعاد توانمند سازی معرفی شده است و نتایج تحقیق محمدی با نتایج این پژوهش همخوانی دارد. در حالیکه طبق مدلهای ارائه شده در زمینه توانمند سازی این عوامل

در فرایند توانمند سازی نقشی مهم ایفاء می‌کنند و به افراد شخصیت داده و آنها را بر می‌انگیزد تا از پتانسیل‌های خود برای ارائه عملکرد بهتر استفاده کنند.

نتایج به دست آمده در رابطه با مؤلفه‌های بهره‌وری نیروی انسانی نشان می‌دهد که برخورداری کارکنان از مؤلفه‌های مهارت شغلی، شناخت شغلی، انگیزش و تناسب محیطی در حد زیاد و در مؤلفه‌های حمایت سازمانی، بازخورد و اعتبار در حد کم است. در صورتیکه نتایج پژوهش جانعلی زاده (۱۳۸۰)، اعتمادی (۱۳۷۵)، امام جمعه کاشانی (۱۳۷۷) بر تأثیر هفت متغییر مدل (ACHIEVE) تأکید کرده‌اند. به این سبب می‌توان گفت هرچه این عوامل از سوی مدیران دانشگاه بیشتر حمایت شود بهره‌وری نیروی انسانی افزایش پیدا می‌کند و برعکس اگر نسبت به آنها توجه نشود بالطبع کارکنان بی‌انگیزه‌تر می‌شوند و کارایی آنها کاهش پیدا می‌کند. یافته‌های حاصل از آزمون F در رابطه با سؤال سوم نشان می‌دهد که فرض صفر پذیرفته شده است. این بدین معناست که بین میزان بهره‌وری کارکنان دانشکده‌ها و مراکز ستادی بر اساس مؤلفه‌های انسان افزار محور تفاوت معناداری وجود ندارد. در رابطه با معنادار نبودن این تفاوت علاوه بر حاکم بودن نظام بوروکراتیک و بی‌توجهی به مؤلفه‌های انسان افزار محور می‌توان نگرش مدیران به کارکنان را اضافه کرد زیرا آنها بر این باور هستند که زيردستان آنها برای انجام دادن کار مورد نظر به اندازه کافی تبحر ندارند، علاقه و توانایی پذیرش مسئولیت بیشتر را ندارند و نباید درگیر کارها و مسئولیت‌هایی شوند که نوعاً مقامات بالا انجام می‌دهند. از آنجا که اجرای مؤلفه‌های انسان افزار محور (توانمند سازی) یک رویکرد نوین انگیزش درونی شغل و به معنی آزاد کردن نیروهای کارکنان است. و به عبارتی فراهم کننده بسترها و به وجود آورنده فرصتها برای خود شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی افراد است، این رویکرد باعث می‌شود کارکنان نسبت به شغل و سازمان خود نگرش مثبتی پیدا کنند. در حالیکه در ساختار دیوان سالار دانشگاه الزهراء، ارتباط از بالا به پایین، سلسله مراتب عمودی، تمرکز قدرت در رده‌های بالا، کنترل زیاد و فقدان نظام انگیزشی مناسب حکم فرماست. که با ماهیت دانشگاه در حال حرکت در جهت توسعه علمی و فرهنگی کشور تفاوت دارد.

به رغم نتایج این پژوهش نتایج پژوهشهای کارول، ورناماری، کایم (عباسپور، ۱۳۸۲) و نتایج تحقیقات قاسمی (۱۳۷۹)، نجفی (۱۳۸۵) و امام جمعه کاشانی (۱۳۷۷) بین مؤلفه‌های انسان افزار محور (که در این تحقیقات تحت عناوین کیفیت زندگی کاری، عوامل مؤثر بر

بهره‌وری از آنها یاد شده است) با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. با توجه به نتایج به دست آمده در رابطه با سؤال چهارم می‌توان چنین دریافت که مؤلفه‌های مهارت شغلی و شناخت شغلی در دانشکده‌های علوم انسانی و غیره بیشتر از دانشکده‌های فنی، مهندسی و مراکز ستادی است شاید این امر به دلیل ماهیت دانشکده‌های علوم انسانی و غیره است که ماهیتی ارگانیکی دارد تا مکانیکی؛ دانشکده‌های که ماهیت ارگانیکی دارند به منظور افزایش بهره‌وری نیروی انسانی به ادراکات و باورهای کارکنان نسبت به نقش خود در شغل و سازمان، به عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی، به منظور انجام دادن وظایف محوله به آنها توجه دارند و طبق این ماهیت توانمند سازی رابه معنی ریسک پذیری، رشد، تغییر و همچنین اعتماد به کارکنان و تحمل اشتباهات آنها می‌دانند، اما در دانشکده‌های فنی، مهندسی و مراکز ستادی اهداف و اصول بیشتر ماهیت مکانیکی دارند. زیرا این رویکرد برای افزایش بهره‌وری نیروی انسانی یک بینش روشن را تدوین و برنامه‌ها و وظایف معینی را برای نیل به بهره‌وری بیشتر ترسیم و اطلاعات و منابع مورد نیاز برای انجام دادن وظایف را فراهم می‌کند و اجازه می‌دهد تا آنها در صورت نیاز تغییرات رویه‌ای و اصلاح فرایندها را انجام دهند.

نتایج در رابطه با سایر مؤلفه‌ها از قبیل حمایت سازمانی، تناسب محیطی، انگیزش، بازخورد و اعتبار نشان می‌دهد که دانشکده‌ها و مراکز ستادی از لحاظ رشد بهره‌وری کارکنان توسط این مؤلفه‌ها با یکدیگر تفاوت معناداری ندارند و این مؤلفه‌ها در همه دانشکده‌ها و مراکز ستادی به یک میزان تأثیر دارند و توجه به این مؤلفه‌ها و تأثیر آنها در دانشکده‌ها و مراکز ستادی یکسان است.

اعتمادی، در پژوهشی که در این زمینه انجام داده، این عوامل را در قالب پنج متغیر و براساس تأثیر آنها به این ترتیب اولویت بندی کرده است: حمایت سازمانی، مشارکت، آگاهی از محیط خارجی و انطباق مؤثر با آن، توجیه مستمر و دادن بازخورد، ولی در پژوهش حاضر به علت معنادار نبودن تفاوت بین دانشکده‌ها و مراکز ستادی دانشگاه به استثناء شاخصهای مهارت شغلی و شناخت شغلی که در دانشکده‌های علوم انسانی و غیره به آن توجه می‌شود. در سایر موارد نمی‌توان گفت کدام یک و در کدام دانشکده اهمیت دارد یا اینکه در دانشگاه به کدام یک توجه بیشتری می‌شود. این یکسانی می‌تواند ناشی از نظام یکنواخت اداری حاکم بر

دانشگاه و مدیریت اداری در آن باشد. زیرا تمام تصمیمات در سطوح بالا گرفته می‌شود و کل سازمان مؤلف به پیروی از آن است. بنابراین، با ایجاد نظام مدیریت مشارکتی در سازمان و دادن آزادی عمل بیشتر به مدیران و کارکنان برای اتخاذ تصمیم و اظهار نظر در رابطه با بهبود عملکرد در دانشگاه الزهراء می‌توان مؤلفه‌های مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی را به گونه‌ای مناسب اجرا کرد.

از آنجا که دانشگاهها جزء سازمانهای دائم‌التغییر و رقابتی، است به نیروی انسانی توانمند، خودفرمان، کارآفرین، مسئولیت پذیر و دارای ابتکار نیاز دارد. این گونه سازمانها باید به گونه‌ای طراحی شوند که همه کارکنان در فرایند برنامه ریزی، تصمیم گیری و تعیین اهداف مشارکت داده شده، قدرت و اختیار بیشتری به آنها تفویض شود تا بتوانند در گروه‌های کاری فعالیت کنند. امروزه، در دانشگاهها کارکنان باید به شغل و محیط درون دانشگاه نگرش و احساس مثبتی داشته باشند و آنها خود را مالک دانشگاه بدانند. زیرا کارکردهای دانشگاه و آموزش عالی به سوی تنوع هر چه بیشتر پیش می‌روند. در دهه‌های گذشته، دانشگاه بخشی از چرخه تولید تلقی می‌شد که وظیفه آن آموزش نیروی متخصص به عنوان یک داده در نظام تولید اقتصادی بود، اما اکنون وظیفه دانشگاه تربیت تعداد کثیری کارمند برای تزریق به دستگاه تولید و عقب مانده بوروکراتیک نیست، بلکه دانشگاه مایل است کارویژه خود را در تولید و بسته بندی دانش، آینده نگری و تولید نرم افزارهای تغییر اجتماعی و درونی کردن هنجارهای مدرن جستجو کند. بنابراین، وجود جوی دموکراتیک با مدیریت مشارکتی می‌تواند دانشگاه را در پیشبرد اهداف علمی و تربیتی آن یاری دهد. بر اساس نتایج این پژوهش در دانشگاه الزهراء محقق بر این باور است که ناکارآمدی و فقدان موازنه کارکردهای مدیریت نیروی انسانی و همچنین نوع مدیریت حاکم بر دانشگاه تأثیرات شدیدی بر نحوه اجرای مؤلفه‌های انسان افزار محور و در نتیجه بهره‌وری نیروی انسانی داشته است. بنابراین، اجرای ضعیف و ناکارآمد این مؤلفه‌ها بر بهره‌مندی و رضایت کارکنان از مؤلفه‌های مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی (مهارت شغلی، شناخت شغلی، انگیزش و...)، دانشگاه اثر خواهد گذاشت. به این خاطر مدیران دانشگاه نمی‌توانند و نباید انتظار داشته باشند که بدون توجه به بهینه سازی نظام مدیریت منابع انسانی دانشگاه و ایجاد تغییر در ساختار اداری دانشگاه قادر باشند جهت گیری مناسبی در زمینه بهبود عملکرد کارکنان برای پیشبرد اهداف و رسالتهای دانشگاه داشته باشند،



به نحوی که قرین به موفقیت و اثربخشی دانشگاه شود.

در پایان، انتظار می‌رود دانشگاه براساس آگاهی‌هایی که از چگونگی اجرای مؤلفه‌های انسان افزار محور در حوزه مدیریت منابع انسانی به دست آورده است و به استناد تشخیصی که نسبت به عوامل حیاتی موفقیت دارد، و با الهام از مدل نظام مند دانشگاه زیرساختهای لازم برای پیاده سازی نظام مدیریت دموکراسی را فراهم کند، زیرا دانشگاه پایگاهی برای گسترش دموکراسی، حقوق بشر و مفاهیمی مانند عدالت، خوشبختی، برابری و رهایی شده است، ولی نظام مدیریتی حاکم بر دانشگاه الزهراء نشان دهنده چنین پایگاهی برای دانشگاه نیست. و شایسته است دانشگاه بر پایه رسالت، اهداف و راهبردهای اصلی خویش در جهت بالندگی کارکنان خود اقدام کند.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع

- احدی نیا، ناصرالدین، (۱۳۸۴). راهکارهای افزایش بهره‌وری، مجله تدبیر، شماره ۱۵۷، خرداد.
- اسکات، سیلتیا، دیش ژافه، (۱۳۷۵). *توانا سازی کارکنان*، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، تهران، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- اسکندری، مجتبی، (۱۳۸۱). *طراحی و تبیین الگوی توانمند سازی مدیران* (بررسی موردی مدیران حج)، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس.
- اعتمادی، مه‌ری، (۱۳۷۵). *بررسی عوامل مدیریتی مؤثر در ارتقاء بهره‌وری مدیران در بخش صنعت/استان بوشهر*، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس.
- آقا گل زاده، غلامحسین، (۱۳۸۵). *بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی واحدهای عملیات انتظامی فوریتهای پلیس ۱۱۰*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد فرماندهی و مدیریت انتظامی، دانشگاه تربیت مدرس.
- اقدسی، محمد، (۱۳۷۵). *بیماریهای نرم افزاری و فنون انسان افزاری ارتقای بهره‌وری*، شیوه‌های عملی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- امام جمعه کاشان، طیب، (۱۳۷۷). *بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی در ادارات نوزده گانه آموزش و پرورش شهر تهران*، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه الزهراء.
- انصاری، محمد اسماعیل، (۱۳۷۷). *تأثیر «نابهنگامی» در بهره‌وری*، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- بابا نیا منصور، امید، (۱۳۸۴). *تیم سازی در سازمانها*، مجله تدبیر، شماره ۱۵۵، فروردین.
- بزاز جزایری، سید احمد، (۱۳۸۴). *مدیریت بر مبنای توانمند سازی*، مجله تدبیر، شماره ۱۶۲، آبان.
- حسن زاده، محمد صادق، (۱۳۸۳). *بررسی تأثیر فرهنگ بر توانمندی سازی کارکنان در یکی از شرکت‌های فعال در زمینه خودرو*، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس.
- جانعلی زاده، غلامرضا، (۱۳۸۰). *بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان دانشگاه تربیت مدرس*، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس.
- جعفری قوشچی، بهزاد، (۱۳۸۰). *راههای توانا سازی کارکنان*، مجله تدبیر، شماره ۱۱۹، دی.

- دراکر، پیتز، (۱۹۹۹). *چالش‌های مدیریت در سده ۲۱*، ترجمه عبد الرضا رضایی نژاد، تهران، فردا
- دلاور، علی، (۱۳۸۳). روش تحقیق در روان شناسی و علوم تربیتی، تهران، ویرایش
- رسولی، رضا، (۱۳۸۴). بررسی رابطه توانمند سازی کارکنان با خشنودی شغلی، استرس شغلی و تعهد سازمانی، *مجله مدیریت و توسعه*، شماره ۲۹.
- رضایی، اردشیر، (۱۳۸۲). مدیریت سازمانها و بهره‌وری نیروی انسانی، *مجله تدبیر*، شماره ۱۳۱، فروردین.
- رضاییان، علی، (۱۳۸۰). مدیران در بوته مشارکت و توانمند سازی، دانش حسابرسی، سال اول، شماره ۱.
- رنجریان، رسول، (۱۳۸۳). تأثیر نیروی انسانی در ارتقاء بهره‌وری سازمانها، *مجله کار و جامعه*، شماره ۵۷.
- ریاحی، بهروز، (۱۳۸۴). توانمند سازی نیروی انسانی یک وظیفه یا یک ضرورت، *مجله صنعت و توسعه*، سال پنجم، شماره ۲۷.
- عباس‌پور، عباس، (۱۳۸۲). *مدیریت منابع انسانی پیشرفته*، تهران، مرکز آموزش مدیریت.
- عبداللهی، بیژن و ابراهیم عبدالرحیم نوه، (۱۳۸۵). *توانمندسازی کارکنان، کلید طلایی مدیریت منابع انسانی*، تهران، ویرایش.
- قاسمی، محمد، (۱۳۷۹). بررسی تأثیر کیفیت زندگی کاری بر بهره‌وری نیروی انسانی، پایانه نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبائی.
- کاظمی، سید عباس، (۱۳۸۱). بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمانها، تهران، سمت.
- کینلا، دنیس، (۱۳۸۳). *توانمند سازی منابع انسانی*، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، معصوم علی سلیمانیان، تهران، مدیران.
- محمدی، محمد، (۱۳۸۰). ارزیابی راههای توانمند سازی کارکنان «دانشگاه بیرجند»، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تربیت مدرس.
- محمدی، محمد، (۱۳۸۱). توانمند سازی نیروی انسانی، *مجله مطالعات مدیریت*، شماره ۳۴-۳۱.
- محمودی رخس، رضا و محمدرضا غلامی، (۱۳۸۵). آموزش و نقش آن در بهره‌وری تعاونی‌ها، *ماهنامه اقتصادی- اجتماعی*، شماره ۱۸۰، پیاپی ۲۶۹، شهریور.



نجفی، علی، (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری (QWL) با بهره‌وری مدیران میانی شرکت ملی گاز، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبائی.

Bowed, d. E & Lawler, E. E, (1992). The Empowerment of serviceworks: what, why, how and when? , *sloan management*, V33, Pp31-39.

Sumanth, D. J, (1984). Productivity Engineering and Management, *Mc Graw-Hill company*, pp394-417.

