



آموزش عالی و مساله بهره وری و تامین منابع

اصغر زمانی^۱، مهتاب پور آتشی^۲

۱ استادیار موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی

۲ استادیار موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی

ارتباط با نویسنده: Ofogh557@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۸/۱۱، تاریخ انجام اصلاحات: ۱۳۹۶/۰۹/۱۷ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۱/۰۳

Higher Education and the Efficiency and Resources

Asghar zamani^{1*}. Mahtab pouratashi²

1. Assistant Professor, Institute for Research and Planning in Higher Education. (Corresponding author)

2. Assistant Professor, Institute for Research and Planning in Higher Education.

Email: Ofogh557@yahoo.com

Received 02/11/2017, Revised 08/12/2017, Accepted 23/01/2018

چکیده

امروزه مساله تامین منابع و بهره‌وری خصوصا در حوزه منابع مالی و نیروی انسانی دانشگاهی بیشتر مورد توجه و تاکید قرار گرفته است و پیشرفت دانشگاه و آموزش عالی گاه‌ها بر مبنای آن سنجیده می‌شود و در واقع این مساله نگرشی برای عقلانی کردن فعالیت‌های دانشگاهی است. نیروی انسانی و خصوصا کارکنان در آموزش عالی ودانشگاه‌ها یکی از عوامل اثرگذار بر تعیین بهره‌وری دانشگاه‌ها هستند. اغلب وقتی سخن از تامین منابع و بهره‌وری در دانشگاه می‌شود موضوع مشکلات مالی، حجم سنگین آموزش و تدریس، نبود نیروی انسانی کارآمد، امکانات ناکافی، استقلال دانشگاهی و آزادی علمی به ذهن‌خطور می‌کند و نکته‌ای که مغفول واقع می‌شود این است که چگونه با بهره‌وری نیروی انسانی به منابع برسیم و منابع فعلی دانشگاه را حفظ و به بهترین وجه استفاده نماییم. از طرف دیگر از آنجایی که پویایی فعالیت‌های دانشگاه و اعطای استقلال به دانشگاه‌ها از اصول لازم بهره‌وری نیروی انسانی دانشگاهی به شماری رود لازم است تا مسایل پیش روی این موضوعات شناخته شوند. از جمله این مسائل می‌توان به مشخص نبودن تأثیر دقیق استقلال دانشگاه بر بهره‌وری نیروی انسانی آن اشاره کرد. یافته‌های پژوهش حاضر بیانگر این نکته بود که شاخص «فرهنگ دانشگاه» در بالاترین سطح تأثیر گذاری بر بهره‌وری نیروی انسانی دانشگاه قرار دارد و با فرهنگ سازی دانشگاهی و منابع انسانی در بهره‌وری و حفظ منابع سازمانی دانشگاه می‌توان تحولی عظیم ایجاد کرد.

کلمات کلیدی: بهره‌وری نیروی انسانی، دانشگاه‌ها، آموزش عالی، تامین منابع

۱- مقدمه:

از دیر باز اقتصاددانان و سرمایه گذاران سرمایه فیزیکی و سرمایه انسانی را عامل تعیین کننده در رشد و توسعه اقتصادی می دانستند لیکن امروزه اقتصاد جهانی بقای سازمانها را به خطر انداخته است، بخصوص برای افرادی که به دنبال یک حاشیه رقابتی در برابر سایرین هستند. بنابراین در دیدگاههای و مطالعات جدید بر نقش سرمایه انسانی در رشد اقتصادی تاکید بیشتری می شود و توانمندسازی نیروی انسانی، خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی در گسترش فناوریهای تولید به عنوان محور اساسی رشد و توسعه اقتصادی محسوب می شود (۱). در دانشگاه ها نیز به عنوان یکی از سازمانهای دانش محور که در فضای رقابتی تنگاتنگی با سایر رقبای خود قرار دارند این موضوع حایز اهمیت فراوانی بوده است و با بررسی ساختار سازمانی و تشکیلاتی دانشگاه ها و برنامه های راهبردی آنها می توان این موضوع را به خوبی دریافت. به عبارت دیگر تلاشهای پنهان و آشکاری از سوی دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی در حال وقوع است تا نیروی انسانی خود را توانمند و بهره ور نمایند که برخی از این تلاشها در حوزه پذیرش دانشجو و یا استخدام کارکنان و کارشناسان و یا جذب اعضای هیات علمی با شاخص های مورد تایید و استاندارد می باشد و برخی نیز مربوط به توانمند سازی اعضای هیات علمی و کارکنان و دانشجویان فعلی می باشد. چرا که دانشگاه ها نیز به عنوان پیشگامان دانش دریافته اند که نیروی انسانی آنها بزرگترین سرمایه دانشگاه می باشند و با بهره وری آنان با توجه به دانش، شایستگی و قابلیت های درونی هر یک، می توانند به عنوان یک مزیت رقابتی در عرصه رقابت های داخلی و بین المللی حضور یابند.

این موضوع اکنون در دانشگاه های کشور به عنوان مسئله ای اصلی مدیریت منابع انسانی دانشگاهی مطرح است و پژوهش ها و تلاشهای زیادی نیز برای شناخت عوامل مؤثر بر عملکرد این منابع در دانشگاه های کشور، انجام شده و می شود چراکه تنها در صورت بهره وری منابع انسانی است که می توان بر کمبود ها و ضعف های موجود غلبه نمود.

بر اساس تعریف مرکز بهره وری ایران، بهره وری یک فرهنگ، یک نگرش عقلایی به کار و زندگی است، که هدف آن هوشمندانه تر کردن فعالیتها برای دستیابی به زندگی بهتر و فعال تر است (۲).

بطور کلی بهره‌وری یکی از مهمترین اهداف در هردانشگاه است همچون زنجیره‌ای کلیه فعالیت‌های بخش‌های دانشگاه را دربر می‌گیرد اما آیا به راستی دانشگاه‌ها به محیط متغیر و عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی خود تمرکز می‌کنند؟ اگر تمرکز نمی‌کنند دلایل و موانع این مساله در چیست؟ و اگر تمرکز بر روی مساله بهره‌وری دارند چرا نتایج ملموس و عینی را در آنها مشاهده نمی‌کنیم؟ مسائل پیش روی این موضوع برای سازمان‌ها و دانشگاه‌ها زیاد است که در این نوشتار به برخی از آنان پرداخته می‌شود. لازم به ذکر است نتایج و یافته‌های ارائه شده براساس نظرات خبرگان و روسای دانشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها و موسسات پژوهشی و همچنین مشاهده محقق می‌باشد.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش:

از آنجا که افزایش و رشد بهره‌وری یکی از اساسی‌ترین راه‌های دستیابی به کارایی و اثر بخشی دانشگاهی است و به دنبال آن از هدر رفت منابع دانشگاهی نیز جلوگیری می‌شود، شناخت عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری و همچنین موانع موجود بر سر راه بهره‌وری همیشه مورد بحث بوده است و شاخص‌ها و مولفه‌های مختلفی نیز برای آن متصور شده‌اند مثلاً در دوران مدیریت کلاسیک عوامل موثر بر این حوزه را حقوق و پاداش و کارسنجی می‌دانستند و سپس در دوران جدید مدیریت منابع انسانی عوامل انگیزشی نیز به آن اضافه شد و این روند تا کنون ادامه دارد اما آنچه از بررسی سوابق بر می‌آید این است که مساله بهره‌وری در طول تاریخ علم مدیریت مورد توجه قرار داشته است و مدیران و روسای بیشتر در این خصوص موفق بوده‌اند که توانسته‌اند به خوبی تغییرات را رهبری نمایند و رهبری تغییر را در سازمان خود نهادینه کنند. این مساله در دانشگاه‌ها و آموزش عالی نیز به همین منوال است.

راهکارهای افزایش بهره‌وری مستلزم شناخت کافی وضعیت موجود و فرهنگ کاری شرکتها است. با توجه به تفاوت‌های مهم در فرهنگ کاری شرکتها و وضعیت موجود آنها می‌توان گفت راهکارهای افزایش بهره‌وری نیز در آنها متفاوت خواهد بود. از راهکارهای افزایش بهره‌وری می‌توان به تأمین نیازهای اساسی کارکنان، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، سبک رهبری مشارکتی مدیر، فعالیتهای گروهی کارکنان در محیط کار، پرداخت مزایای جانبی به کارکنان و سیستم مناسب ارزشیابی در محیط کار اشاره کرد (۴). یا به هفت شاخص بهره‌وری نیروی انسانی در

مدل هرسی و گلد اسمیت که به مدل ACHIVE نیز معروف است اشاره نمود این شاخص ها عبارتند از: ۱- توانایی (که به دانش و مهارت های افراد در انجام موفق وظایفشان اشاره دارد)؛ ۲- روشن بودن نقش (روشن بودن و درک کردن پذیرش انجام کار، محل و چگونگی انجام کار)؛ ۳- حمایت سازمانی (به معنی کمکهای سازمان به افراد شامل: بودجه، ابزار و تجهیزات جهت انجام بهتر کارها می باشد)؛ ۴- تشویق (به معنی تشویق و ایجاد انگیزه در افراد برای موفقیت در انجام وظایف شان اشاره دارد)؛ ۵- ارزیابی (به ارزیابی عملکرد روزانه افراد و گاه به گاه افراد می پردازد. در واقع ارائه بازخور مناسب و متداوم به کارکنان اجازه می دهد تا کیفیت کار خود را بهبود دهند) (۳-۲۰۶) اعتبار (اشاره به تصمیمات قانونی و مناسب مدیران در خصوص منابع انسانی سازمان دارد). این تصمیمات باید مبتنی بر شواهد و سیاستهای مبتنی بر عملکرد باشد؛ ۷- محیط (به عوامل خارجی گفته می شود که می توانند حتی با وجود داشتن تمامی ند توانایی، وضوح، حمایت و انگیزه لازم برای شغل، بازهم بر عملکرد تأثیر گذار (۲). مرکز بهره وری ژاپن عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی را در سه چیز میداند

۱- آموزش و توانمندسازی کارکنان - ۲- مدیریت مشارکتی - ۲- عدالت و توزیع عادلانه (۶)

همچنین عواملی مانند: سرعت عملیات، کیفیت عملیات، هزینه واحد، انعطاف کار، تعهد افراد، ارتباطات درست، درک ضرورت

بهره وری، رضایت و کیفیت زندگی کاری و حسن مشارکت افراد را شاخص های بهره وری نیروی انسانی می دانند (۶) به نقل از (۷)

ساوری در سال ۱۹۹۸ آیتم های موثر بر بهره وری انسانی را چنین دانست:

۱- رضایت افراد از کار و زندگی - ۲- انعطاف پذیری ساعت کاری - ۳- همکاری کارکنان و مدیریت - ۴- برنامه ریزی مستمر و تکنولوژی به

روز ۵- آموزش و توانمند سازی افراد - ۶- مدیریت موثر - ۷- هوش افراد - ۸- دستمزد و سیستم های تشویقی - ۹- دید مدیریت نسبت به بهره وری - ۱۰- روحیه تعهد کارکنان نسبت به کار، حرفه و سازمان - ۱۱- مسئولیت پذیری کارکنان (۶) به نقل از (۸)

درجای دیگری طالقانی و همکارانش (۴) به نقل از میبیدی (۵) اینگونه بیان نموده اند که : عوامل مؤثر بر بهره وری نیروی انسانی به دو دسته عوامل شخصی و محیطی قابل تقسیم است که عوامل فردی یا شخصی شامل تجربه، میزان درآمد، سطح تحصیلات، سن و آموزش است

تجربه

هرگاه تجربیات از نسل قدیم به نسل جدید به شکلی کامل تر و دقیق تر انتقال یابد، بهره وری نیروی انسانی بالاتر می رود. بنابراین باید انتقال تجربه نظام مند شود.

درآمد

یکی از انگیزه های بسیار قوی جهت افزایش بهره وری، پرداخت به نیروی انسانی بر اساس توانایی های اوست. به عبارت دیگر اگر پرداخت به هر فرد بر اساس میزان تلاش او باشد، افراد انگیزه بیشتری در جهت افزایش بهره وری خود خواهند داشت.

سطح تحصیلات

مطالعه ها نشان می دهد سطح تحصیلات رابطه مستقیمی با میزان بهره وری نیروی انسانی دارد. یعنی هرچه تحصیلات بالاتر باشد، بهره وری نیروی انسانی افزایش خواهد یافت.

سن

سن فرد بر بهره وری یک اثر دوگانه دارد به این معنا که از یک طرف هرچه سن بالاتر باشد به علت کاهش تواناییهای جسمی، بهره وری فرد کاهش می یابد. از طرف دیگر هرچه سن بالاتر رود تجربه فرد نیز افزایش می یابد؛ پس بهره وری فرد افزایش می یابد. بنابراین در مورد رابطه سن و بهره وری بسته به اینکه که کدام عامل برتری پیدا کند بهره وری نیروی انسانی با افزایش سن می تواند کاهش یا افزایش یابد.

آموزش

آموزش‌های داده شده به نیروی انسانی در صورتی که در عمل به کار گرفته شود می‌تواند سطح بهره‌وری را افزایش دهد، در غیر اینصورت افزایش بهره‌وری از طریق آموزش محقق نمی‌شود. دسته دوم عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی عوامل محیطی هستند که خود شامل "مشارکت، مناسبات اجتماعی، محتوای کار و خوشنودی شغلی" است (۴) به نقل از (۵).

از عوامل مؤثر بر بهره‌وری که گذر نماییم در سوی دیگر در سازمانها و دانشگاه‌ها عواملی نیز وجود دارند که سد راه بهره‌وری می‌باشند. مهم‌ترین عوامل مؤثر در کاهش بهره‌وری در داخل یک سازمان به شرح زیر است (۹) به نقل از (۱۰).

وجود تبعیض بین کارکنان، ناامنی شغلی، موفق نبودن و بی‌میلی بر برنامه‌ریزی‌های میان مدت یا بلندمدت، مساعد نبودن محیط کاری مناسب، عدم توجه به نیازهای واجب کارکنان، کنترل نکردن (بی‌ثباتی در برنامه‌های کنترلی)، ناهماهنگی رشته تحصیلی و شغلی، استفاده نکردن از تخصص‌ها در مشاغل مربوطه، بی‌برنامگی مدیریت، فقدان کارآموزی، ناهماهنگی استعدادهای فردی و شغلی، بی‌کفایتی سرپرست، بی‌علاقگی به کار فعلی و انتقال پی در پی نیروی انسانی و تورم نیروی انسانی. تقریباً تمامی عوامل کاهش بهره‌وری نیروی انسانی به ضعف مدیریت ارتباط دارد. در این میان باید رابطه فرد با سازمان ارتباطی متقابل و دو طرفه باشد. مدیر موفق کسی است که محیط فرهنگی سازمان خود را که عاملی بسیار مؤثر در رفتارهای کارکنان است، عمیقاً بشناسد و درک کند و آن را در جهت اجرای برنامه‌های سازمان به کار گیرد. حقوق و مزایای افراد باید بر اساس ماهیت شغل، تخصص، تجارب و عملکرد افراد در برابر تغییرات و برنامه‌ها معین شود. اگر عملکرد افراد به دقت ارزیابی نشود و مطابق شایستگی به آنان امتیاز داده نشود یا به تعبیر دیگر، افراد شایسته از امتیازات بیشتر در سازمان برخوردار نشوند در آن سازمان به تدریج فرهنگ کم‌کاری به وجود می‌آید (۹).

شاید یکی از عواملی که تا کنون باعث شده است که با وجود روشن بودن این عوامل، در بهره‌وری منابع انسانی، شاهد اتفاق روشن و خاصی در زمینه بهره‌وری نیروی انسانی در دانشگاه‌ها نباشیم بحث تامین منابع دانشگاهی است. دانشگاه‌ها در کشور ما سالیان سال است که منابع مالی خود را از بودجه عمومی کشور می‌گیرند و به نحو

شایسته ای نیز پاسخگوی این مورد نیستند و اکنون با موضوع استقلال دانشگاهی شاید این پاسخگویی کمتر و کمتر نیز شود. ولی به راستی در این وضعیت که تامین منابع مالی یکی از دغدغه های اصلی مدیران دانشگاهی ما شده است، چگونه باید رفتار نمود و به عبارتی بهتر دانشگاه را مدیریت نمود تا از همین منابع موجود تخصیصی، به نحو احسن استفاده شود و رسالت دانشگاه نیز به سرانجام برسد؟ عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی دانشگاه های کشور کدام اند؟ اینها سوالاتی هستند که این گفتار درصدد پاسخ گویی به آن برآمده است.

۳- روش پژوهش:

در این پژوهش به دلیل ماهیت کار صورت گرفته، از مصاحبه نیمه ساختاریافته و مشاهدات عینی وضع موجود دانشگاه ها و پژوهشگاه ها و موسسات پژوهشی هدف، به منظور جمع آوری اطلاعات استفاده شده است. هدف اصلی این پژوهش بررسی مساله بهره وری نیروی انسانی در آموزش عالی و تامین منابع می باشد. برای این کار از نظرات خبرگان (۱۰ خبره از ۲۶ خبره) برای این مهم استفاده شده است. این افراد از اساتید دانشگاهی، و روسای دانشگاه ها و موسسات پژوهشی و پژوهشکده ها و خبرگان حوزه آموزش عالی بوده اند که در راستای اجرای طرح بررسی وضعیت مستند سازی تجربیات آنان و همچنین رساله دکتری تدوین الگوی مستند سازی تجربیات به آنها مراجعه شده بود. لذا یافته ها مجموعاً مستخرج از نظرات ده خبره می باشد که در خصوص بهره وری و تامین منابع تجربه داشتند و با آنان گفتگو شده بود و با مشاهده حضوری محقق از نزدیک نیز برخی موارد مورد بررسی قرار گرفت. بعد از پیاده سازی نتایج مصاحبه ها، مولفه های مهم در خصوص موضوع پژوهش به صورت کدگذاری باز مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت.

۴- یافته‌های پژوهش:

یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های صورت گرفته با خبرگان به شرح جدول شماره ۱ اشاره شده است که گویای عوامل و مولفه‌های موثر در بهره‌وری نیروی انسانی در دانشگاه‌ها هستند. در ذیل به برخی مفاهیم کلی و نمونه پاسخ‌های خبرگان نیز اشاره شده است:

م ۱

"در بهره‌وری نیروی انسانی نمی‌توان به صورت شعارگونه عمل نمود. در سالهایی که من در مجموعه حضور داشتم سعی در مشارکت دادن اعضا در تصمیم‌گیری‌ها در حد امکان بودم. این یعنی دادن انگیزه و دادن احساس مسئولیت. اما مگر چقدر می‌توان در تصمیمات افراد را شرکت داد؟ مقررات اجازه نمی‌دهد. مثلاً وقتی من میخواهم بهره‌وری ایجاد نمایم ولی مقررات استخدامی متمرکز است و استقلال دانشگاهی وجود ندارد چگونه می‌توانم کسی را که اهل کارگروهی نیست و اصولاً اهل کار هم نیست ولی دارد از بودجه و ردیف حقوق اختصاص یافته استفاده می‌کند را وادار به همکاری کنم؟"

م ۲

"برای رشد و پیشرفت دانشگاه باید تلاش کرد اعضا و کارکنان را رشد داد. اگر چنین شود بهره‌وری اتفاق می‌افتد. در واقع باید با پرسنل و همکاران صادق بود و احساس مسئولیت رادر آنها زنده کرد که ما همه یک تیم هستیم که روزانه چیزی حدود ۸ یا ۹ ساعت و شاید بیشتر با هم کار می‌کنیم... ولی برخی معذوریت‌ها وجود دارد خصوصاً در حوزه نیروی انسانی ما معمولاً نیروهایی داریم که کار نمی‌کنند و یا خوب کار نمی‌کنند ولی گاهی به خاطر ترحمات از کنار این مسایل می‌گذریم..."

م ۳

"...در بهره‌وری اول باید دید آیا جامعه و سیاست‌ها و فرهنگ اجازه برخی رفتارها و حرکت‌ها را می‌دهد. وقتی بدنه لخت هست سیستم حرکت نمی‌کند. کارگروهی هم نیست و رضایت هم نیست. دانشگاه‌ها گاهی فربه هستند و هرکسی در حد معمولی کار می‌کند... لذا اول باید فرهنگ‌سازی کنیم... خیلی از بودجه‌های ما صرف همین عدم بهره‌وری‌ها می‌شود..."

جدول ۱: عوامل موثر در بهره وری

ردیف	عوامل انتخاب شده از سوی خبرگان
۱	توانمندسازی کارکنان
۲	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری
۳	ایجاد انگیزه و علاقه در کارکنان نسبت به شغل خویش
۴	وضوح و شفافیت نقشها
۵	کیفیت زندگی کاری
۶	آموزش کارکنان
۷	خلاقیت و نوآوری
۸	تیم سازی و کار گروهی
۹	فرهنگ سازمانی دانشگاه
۱۰	وجود جو حمایتی میان کارکنان در سازمان
۱۱	داشتن تخصص و مهارت لازم
۱۲	روابط نزدیک و صمیمانه میان کارکنان
۱۳	وجود نظام ارزشیابی بر اساس عملکرد
۱۴	ترویج فرهنگ مشارکت و مدیریت مشارکتی در دانشگاه
۱۵	عدالت سازمانی
۱۶	کوچک کردن دانشگاه
۱۷	سهیم کردن اعضا در منافع بهره وری
۱۸	شایسته‌گزینی و جانشین‌پروری
۱۹	مستند سازی تجربیات و تسهیم دانش و تجربه مستند شده
۲۰	قوانین و مقررات
۲۱	تفویض اختیار براساس بلوغ سازمانی افراد
۲۲	استقلال دانشگاهی
۲۳	انعطاف‌پذیری
۲۴	استفاده از فناوری‌های جدید

همچنین یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها بیانگر عوامل مزاحم در بهره وری نیروی انسانی در دانشگاه به شرح جدول شماره ۲ می‌باشد.

جدول ۲: عوامل مزاحم در بهره‌وری

ردیف	عوامل انتخاب شده از سوی خبرگان
۱	بی عدالتی سازمانی
۲	سکوت سازمانی
۳	قوانین و مقررات دست و پاگیر استخدامی
۴	وجود نهاد های متعدد تصمیم گیر در حوزه منابع انسانی
۵	عدم وجود برنامه راهبردی شفاف و روشن
۶	تخصص و رشته های نامناسب
۷	مدرک گرایی در دانشگاه
۸	نبود فرهنگ کار تیمی
۹	نبود فرهنگ مستند سازی تجربه و تسهیم آن
۱۰	بی علاقه‌گی به کار
۱۱	داشتن روحیه فرار از کار و گاه‌ها فرهنگ سفارش پذیری
۱۲	حقوق و استخدام رسمی و تضمینی
۱۳	استفاده از فضای مجازی در محل کار
۱۴	دانشگاه فربه
۱۵	عدم نظارت دقیق و اصولی بر اعضا

همچنین مشاهدات عینی از برخی از دانشگاه‌ها و موسسات پژوهشی نیز حاکی از وجود برخی رفتارها و رویه‌ها داشت که با اصلاح آنها می‌توان در حفظ منابع و یا به بهره‌وری نیروی کاری دست یافت که به شرح جدول شماره ۳ می‌باشد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

***جدول ۳: رفتارها و رویه های مشاهده شده

عوامل مشاهده شده	
۱	وجود نهاد های متعدد تصمیم گیر در حوزه منابع انسانی
۲	تخصص و رشته های نامناسب
۳	استفاده اعضا از اینترنت و شبکه های مجازی و گذران وقت به موقع کارها
۴	بی عدالتی سازمانی
۵	تشویق کارکنان به تحصیل و ارایه مدرک ولو نامرتبط و صرفا برای امتیازات بیشتر
۶	نبود فرهنگ کار تیمی
۷	نبود فرهنگ مستند سازی تجربه و تسهیم آن
۸	پارتی بازی و سفارش
۹	عدم انجام تکالیف موظف و به نحو احسن توسط برخی اعضا
۱۰	دانشگاه و موسسه غیر چابک
۱۱	استخدامهای سفارشی و گاها بدون تخصص
۱۲	عدم نظارت دقیق و ارزیابی عملکرد واقعی
۱۳	انجام امور شخصی در ساعات اداری
۱۴	عدم تکریم ارباب رجوع
۱۵	استخدام بدون توجه به تامین نیرو از سایر روشها مثل گردش شغلی
۱۶	ایجاد توقع در پرداخت حقوق یکسان و بدون توجه به بهره وری
۱۷	عدم ایجاد و اعتقاد به مدیریت سبز و دانشگاه و پژوهشگاه سبز
۱۸	عدم تناسب تعداد نیرو و حجم کار در برخی واحدها
۱۹	عدم توجه به عوامل فردی و شغلی در سازمان

*** باید اشاره نمود که یافته های جدول شماره ۳ تنها به صورت موردی و مشاهدات شخصی بوده است و اصلا شامل تمامی دانشگاه ها و موسسات پژوهشی و اعضای آنها به صورت کل نمی شود.

۵- نتیجه‌گیری:

دانشگاه‌ها به هر نحوی که عمل کنند، عملکردشان مورد توجه جامعه بوده و بر روی جامعه اثر می‌گذارد؛ بنابراین عملکرد دانشگاه‌ها باید مورد قبول و منطبق با ارزش‌ها و رسالت آن باشد. برای اینکه بتوانند مورد قبول جامعه واقع شوند باید کارآو اثربخش باشند که این مهم جز در سایه بهره‌وری محقق نخواهد شد. لذا دانشگاه‌هایی که نتوانند بهره‌وری خود را افزایش دهند، در عرصه عمل موفق نخواهند بود و اعتماد عمومی را از دست می‌دهند. برای رسیدن به بهره‌وری عوامل زیادی نام برده شده است که در یافته‌های پژوهش بیان گردیده است و لازم است تا دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی با انجام آنها و پرهیز از عوامل مزاحم، بهره‌وری نیروی انسانی خود را بهبود ببخشند. یکی از عوامل اثرگذار که در مصاحبه‌های خبرگان به آن اشاره و تاکید شده است مولفه‌های فرهنگ دانشگاه و استقلال دانشگاه است که خود بر روی سایر مولفه‌ها اثرگذار هستند. به بیان دیگر با بهبود فرهنگ دانشگاه میتوان بهره‌وری را در نیروی انسانی بالا برد و این موضوع از هزینه‌های اضافه چون هزینه استخدام نیروهای جدید و گاهی مزاد و پرداخت حقوق بدون انجام تکالیف مقرر در رسالت دانشگاه و موسسه پژوهشی جلوگیری می‌کند. عامل مهم دیگر فردی و انگیزشی است. به بیان دیگر با توجه به عوامل انگیزشی کارکنان و نیازهای آنها و توجه به تفاوت‌های فردی هر یک از کارکنان می‌توان در ایجاد زمینه برای بهره‌وری نیروی انسانی تلاش کرد. عوامل متعددی در انگیزه‌کاری پایین در دانشگاه‌ها وجود دارند و به همین دلیل مدیریت دانشگاه‌ها باید بدنبال راه‌هایی باشند تا بتوانند انگیزه‌های کارکنان خود را افزایش دهد. این کار با روش‌های متعددی قابل انجام است از جمله توجه به مندرجات جدول ۲ و موارد مشاهده شده و عینی در برخی دانشگاه‌ها و موسسات پژوهشی که در جدول شماره ۳ ذکر گردیده است.

پیشنهاداتی برای به کارگیری بهره‌وری نیروی انسانی بهتر در دانشگاه

۱- برنامه‌های بهره‌وری باید فراگیر و کل دانشگاه را شامل شوند و مقطعی و گذرا نباشند.

۲- برنامه‌ها از سوی مدیران ارشد دانشگاه به جد حمایت شود و مشارکت کارکنان را داشته باشد.

۳- هرگونه پرداختی صرفاً براساس عملکرد و بهره‌وری فرد باشد نه بر اساس پرداخت یکسان

۵-- ایجاد یک نظام اطلاعاتی و نظارتی برای ارائه پیشرفت برنامه افزایش بهره‌وری و ارایه بازخورد به اعضای دانشگاه

۶- برخورد با کزی‌ها و افرادی که به نوعی از بودجه عمومی دانشگاه حقوق و مزایا دریافت می‌کنند ولی به واسطه عوامل و دلایلی میزان استاندارد از وظایف محوله را انجام نمی‌دهند.

۷- مدیریت سبز در دانشگاه‌ها

۸- استفاده از فناوری اطلاعات

۶-مراجع:

۱. سیدجوادین، سیدرضا؛ روشندل اربطانی، طاهر؛ نویری، علیرضا (۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی سبز "یک رویکرد سرمایه‌گذاری و توسعه پایدار". فصلنامه علمی پژوهشی دانش سرمایه‌گذاری. سال پنجم / شماره بیستم
۲. حسینی، ابوالحسن؛ علیزاده ثانی، محسن؛ غلامی کرد خلیلی، حامد (۱۳۹۵). بررسی تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت‌های تولیدی شهرک صنعتی ساری ۱ و ۲ با نقش تعدیلگر استراتژی رهبری هزینه کسب و کار. فصلنامه مدیریت بهره‌وری. سال دهم. شماره سی و نه
3. Yousef Saber, N., Tabatabaei, S., M., & Afraze, A. (2015). The interaction of the performance factors in ACHIEVE model: A study in Iran, International Journal of Organizational Leadership, 4, 170-180.
۴. طالقانی، غلامرضا؛ تنعمی، محمد مهدی؛ فرهنگی، علی اکبر؛ زرین نگار، جعفر (۱۳۹۰). بررسی عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری (مطالعه‌ی موردی: بانک سامان). فصلنامه مدیریت دولتی. دوره سوم. شماره هفتم.
۵. امامی میبدی، علی (۱۳۷۹). اصول اندازه‌گیری کارایی و بهره‌وری. تهران، انتشارات موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی



۶. شکرچی زاده، احمد رضا؛ حاجی اسماعیلی، سمیه (۱۳۹۴). سمیه مروری بر مدل های بهره وری نیروی انسانی و ارتباط آن با کیفیت خدمات در سازمان های خدماتی و دولتی. اولین کنفرانس ملی مدیریت راهبردی خدمات. دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد. ۲۸ مهرماه.
8. Stainer, Alan., 1995, Productivity Management: the Japanese experience MCB University Press Limited, vol. 33, No. 8, pp. 4-12
9. Savary, Lawsenk ., 1996, Management and Productivity Increase: Journal of Management Development, vol 17, pp. 68 – 72.
۱۰. آزادی، سید احمد (۱۳۹۲). بهره وری نیروی انسانی. فرهنگ و رفتار اداری. شماره ۶ صفحه ۲۵-۲۱
۱۱. مرکز آموزش مدیریت دولتی (۱۳۷۵) شیوه عملی ارتقای بهره وری نیروی انسانی، نشریه آموزشی، تهران، ایران.

