

# Public Organization Management

Vol. 13(4), (Series 52): 1-24/ 2025

 <https://doi.org/10.30473/ipom.2025.71794.4999>

E-ISSN: 2538-600X P-ISSN: 2322-522X

## ORIGINAL ARTICLE

### Pathology of Human Capital Productivity in Payame Noor University of Iran

Mahdi Moahammadi\*<sup>1</sup>, Farshid Aslani<sup>2</sup>, Alireza Soleimani Marghmaleki<sup>3</sup>

1. Assistant Professor,  
Department of public  
Management, Payame  
Noor University, Tehran,  
Iran.

2. Assistant Professor,  
Department of public  
Management, Payame  
Noor University, Tehran,  
Iran.

3. MSc. Department of  
Public Management,  
Payam Noor University,  
Tehran, Iran.

\*Correspondence  
Mahdi Mohammadi  
E-mail:  
[Moahammadi12035@pnu.ac.ir](mailto:Moahammadi12035@pnu.ac.ir)

Receive Date: 15/July/2024  
Revise Date: 03/Nov/2024  
Accept Date: 04/Nov/2024

**How to cite**  
Moahammadi, M., Aslani, F.,  
& Soleimani Marghmaleki, A  
(2025). Pathology of human  
capital productivity in Payam  
Noor University of Iran.  
Public Organization  
Management, 13(4), 1-24.

#### EXTENDED A B S T R A C T

##### Introduction

Human capital productivity is widely recognized as a cornerstone of organizational success in the knowledge-based economy. Universities, as fundamental educational institutions, are central to nurturing and advancing human capital. Ensuring that both academic and administrative staff operate at a high level of efficiency and effectiveness is therefore not only desirable but also critical for achieving institutional goals. Declines in productivity, however, can weaken institutional performance and limit the ability to deliver on educational mandates. The analysis of such challenges—often referred to as the pathology of human capital productivity—provides valuable insights into organizational health and performance improvement. This study investigates the barriers to human capital productivity within Payame Noor University, with the aim of offering strategic recommendations to inform policy and managerial decision-making.

##### Methodology

The study employed a qualitative research design combining documentary analysis with thematic analysis techniques. MAXQDA 2020 software was used to manage and code the data systematically. The research population consisted of experts in human resource management and senior staff members at Payame Noor University. Data were collected through semi-structured interviews, and theoretical saturation was reached after 13 interviews. The coding process yielded 236 open codes, which were further refined into 30 subcategories and then synthesized into 10 overarching categories. This approach ensured methodological rigor and provided a robust framework for identifying the factors contributing to reduced human capital productivity.

##### Findings

The Results Revealed that the Productivity of Human Capital at Payame Noor :University is Undermined by ten Interrelated Domains  
Organizational Structure and Culture, Recruitment and Selection,

Appointments and Promotions Compensation and Rewards System, Knowledge and Skills, Performance Evaluation, Role Clarity, Organizational Support, Motivational Incentives, Managerial Decisions and Policy-Making.

The analysis further indicated that these factors are not isolated but rather interconnected, creating a web of systemic issues. For example, weak recruitment processes feed into structural inefficiencies, while inequitable compensation undermines both motivation and professional development. Such interdependencies demonstrate that human capital productivity challenges are multidimensional and mutually reinforcing.

### **Discussion and Conclusion**

The study concludes that addressing the productivity challenges of human capital at Payame Noor University requires a systemic and integrated strategy. Partial or isolated reforms in individual domains are unlikely to yield sustainable results, given the interconnectedness of the identified barriers. Instead, comprehensive reforms should focus on:

Restructuring organizational frameworks to enhance flexibility and adaptability.

Implementing transparent recruitment and promotion mechanisms.

Establishing equitable and motivating compensation systems.

Strengthening training and continuous skill development programs.

Designing fair and comprehensive performance evaluation methods.

Providing greater organizational support and resource allocation.

Encouraging evidence-based managerial decision-making and long-term policy planning.

By adopting such an integrated approach, Payame Noor University can enhance workforce productivity, improve institutional performance, and better align with its mission as a higher education institution. The findings not only contribute to the literature on human capital productivity but also provide practical guidance for policymakers and administrators seeking to strengthen human resource management in academic settings.

### **KEY WORDS**

Pathology, Productivity, Human Capital, Thematic Analysis, Payam Noor University.



«مقاله پژوهشی - اکتشافی»

## آسیب‌شناسی بهره‌وری سرمایه انسانی در دانشگاه پیام نور ایران

مهدی محمدی<sup>۱</sup>، فرشید اصلانی<sup>۲</sup>، علیرضا سلیمانی مرغملکی<sup>۳</sup>

### چکیده

سرمایه انسانی بهره‌ور، یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های سازمان‌های موفق امروزی است. از آنجا که نهادهای آموزشی به خصوص دانشگاه‌ها زمینه‌ساز رشد و بلوغ سرمایه انسانی هستند، لذا داشتن کارمندان بهره‌ور در بدنه اجرایی و آموزشی این نهادها بسیار مهم است. شناسایی عواملی که باعث کاهش اثربخشی و کارایی سرمایه انسانی می‌شوند، در قالب آسیب‌شناسی بهره‌وری سرمایه انسانی مطرح است. برای انجام این پژوهش علاوه بر مطالعه اسنادی، از روش تحلیل مضمون با نرم‌افزار MAXQDA2020 برای شناسایی عوامل و مؤلفه‌ها استفاده شد. جامعه آماری در این پژوهش خبرگان در حوزه منابع انسانی و بدنه اجرایی دانشگاه بودند که بعد از انجام ۱۳ مصاحبه، اشباع نظری صورت گرفت. با توجه به مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، ۲۳۶ شناسه باز و ۳۰ شناسه فرعی و ۱۰ شناسه اصلی در ارتباط با موضوع استخراج گردید و نسبت به هریک از عوامل تحلیل لازم صورت پذیرفت. نتایج به دست آمده نشان داد که دانشگاه پیام نور با آسیب‌های جدی در زمینه ساختار و فرهنگ، گزینش و استخدام، انتصابات و ارتقای شغلی، سیستم پرداخت حقوق و دستمزد، دانش و مهارت، ارزشیابی عملکرد، شفافیت نقش، حمایت سازمانی، مشوق‌های انگیزشی و تصمیمات و خطامشی گذاری مدیران در ارتباط با نیروی انسانی مواجه است. همچنین به هم پیوسته بودن آسیب‌های ذکر شده، نشان‌دهنده ارتباط تنگاتنگ آن‌ها در کاهش بهره‌وری است.

### واژه‌های کلیدی

آسیب‌شناسی، بهره‌وری، سرمایه انسانی، تحلیل مضمون، دانشگاه پیام نور.

۱. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.  
۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.  
۳. دانشجوی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

\*نویسنده مسئول: مهدی محمدی  
رایانامه:

[Mohammadi12035@pnu.ac.ir](mailto:Mohammadi12035@pnu.ac.ir)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۱۴

### استناد به این مقاله:

محمدی، مهدی؛ اصلانی، فرشید و سلیمانی مرغملکی، علیرضا (۱۴۰۴). آسیب‌شناسی بهره‌وری سرمایه انسانی در دانشگاه پیام نور ایران. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۳(۴)، ۱-۲۴.



## مقدمه

فوق‌الذکر می‌باشد دانیالی ده حوض و همکاران، ۲۰۱۳). دانشگاه پیام نور در سال ۱۳۶۷ تأسیس شد. این دانشگاه براساس روش آموزش از راه دور و نیمه‌حضوری تأسیس شده است. از نظر ساختاری دانشگاه پیام نور دارای یک سازمان مرکزی در تهران و ۳۱ دانشگاه استانی در سراسر ایران است. (پرند و همکاران، ۲۰۰۸). از آنجایی که موفقیت این دانشگاه در رسیدن به اهداف آتی و جاری مستلزم داشتن سرمایه انسانی اثربخش و کارآمد است. بنابراین آسیب‌شناسی بهره‌وری سرمایه‌های انسانی در این دانشگاه به‌عنوان هدف پژوهش حاضر قرار گرفته است تا به علل و عوامل ممکن در عدم بهره‌وری لازم و کافی در بخش سرمایه انسانی این دانشگاه پرداخته شود و نتایج حاصل از آن در راستای ارتقای بهره‌وری در مبحث مذکور در بستر این دانشگاه بررسی گردد.

## مبانی نظری

### سرمایه انسانی

مفهوم سرمایه انسانی در علم اقتصاد سابقه طولانی دارد و به بحث‌های اولیه آدام اسمیت<sup>۲</sup> درباره نیروی انسانی آموزش دیده، در کتاب ثروت ملل<sup>۳</sup>، برمی‌گردد. اما واژه سرمایه انسانی را به‌طور صریح ایروینگ فیشر<sup>۴</sup> در سال ۱۹۰۹ در کتاب ماهیت سرمایه و درآمد<sup>۵</sup> تبیین کرد. (انتظاری و محمدنژاد عالی زمینی، ۲۰۲۲). نظریه‌پردازان نظریه سرمایه انسانی معتقدند که سرمایه انسانی به صورت مهارت، دانش و تخصص در افراد تجسم یافته است، سطح تولیدات و کیفیت خدمات و میزان درآمد را افزایش داده و بسیاری از تصمیمات آن‌ها در کلیه زمینه‌ها، زندگی را متأثر می‌سازد. (مزاری و همکاران، ۲۰۱۵).

### بهره‌وری

بهره‌وری به‌طور کلی به‌عنوان رابطه بین ورودی و خروجی در نظر گرفته شده است. (تانگن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲). بهره‌وری هم مستلزم کارایی و هم اثربخشی است، زیرا یک فعالیت خاص اگر فقط کارآمد باشد، اما مؤثر نباشد، یا مؤثر باشد، اما کارآمد نباشد، مولد نخواهد بود. (روتکائوسکاس و پائولویچینه<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵). امروزه بهره‌وری همچون فرهنگ و نگرشی به کار و زندگی به شمار می‌آید و بهبود آن، منشأ توسعه اقتصادی، اجتماعی و سیاسی جامعه مانند کاهش تورم، افزایش سطح رفاه عمومی، افزایش سطح اشتغال و مانند آن است. (حسین‌پور و همکاران، ۲۰۲۱).

سرمایه انسانی یکی از حیاتی‌ترین منابع و سرمایه شرکت‌های دانش‌بنیان و همان سرمایه فکری محسوب می‌شود و عامل موفقیت یا شکست سازمان است (کاظمی و همکاران، ۲۰۱۹). این دانش، مهارت و توانایی افراد است که می‌تواند ایجاد ارزش کند و تمرکز بر آن می‌تواند به‌عنوان یکی از ابزارهای جلب، حفظ، توسعه و نگهداری سرمایه انسانی باشد. (کریمی و همکاران، ۲۰۰۸). جایگاه و اهمیت بهره‌وری به حدی گسترش یافته که آن را مترادف با خردگرایی سازمان (رفتار عقلایی سازمان) دانسته‌اند و حتی مدیریت را دانش بهره‌وری و استفاده از منابع و امکانات موجود برای دستیابی به اهداف تعیین شده معرفی می‌کنند. بهره‌وری به مفهوم استفاده کارا از منابع سازمانی (کارایی)، در راستای تحقق اهداف سازمان (اثربخشی) است. به بیان دیگر، مجموع کارایی و اثربخشی بالا، به بهره‌وری بالای سازمان منجر خواهد شد. (مقیمی، ۲۰۲۲). در تعیین عوامل مؤثر بر بهره‌وری نظرات متفاوتی وجود دارد. (چام چام و همکاران، ۲۰۱۳) در پژوهش خود به نقل از فرشادفر (۲۰۰۹) عامل انگیزش، ابتکار، وجدان کاری، مدیریت، قانون‌مداری و نظم، صرفه‌جویی و نظام مناسب پرداخت را به‌عنوان عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی می‌داند.

اصطلاح آسیب‌شناسی معادل واژه لاتین پاتولوژی<sup>۱</sup> می‌باشد که در رشته‌های مختلف علوم طبیعی، علوم انسانی و علوم پایه و غیره دارای کاربرد است. پاتولوژی به معنی آسیب‌شناسی، بیماری‌شناسی و تشخیص علل آسیب‌های وارده بر سامانه‌ای مشخص (مورد مطالعه) است. در واقع هدف از مطالعات آسیب‌شناسانه در حوزه‌های علوم مختلف، تکمیل و یا تأمین فرایندهای سه‌گانه شناسایی، تشخیص، پیشگیری و یا درمان می‌باشد که برآیند این فرایند، پیشنهاد راه‌حل‌های مناسب برای دفع یا رفع آفات و آسیب‌ها است (سجادیان و سعیدی، ۲۰۲۰).

در کشور ما با توجه به پیشرفت‌های اخیر در بسیاری از زمینه‌های علمی و صنعتی، نیاز به نیروهای متخصص و کارآمد بیش از پیش احساس می‌شود و این نیاز در آینده و چشم‌اندازهای بلندمدت ضروری‌تر از هر زمان دیگری خواهد بود. بنابراین بستر دانشگاه‌های کشور، منبع اصلی تربیت و سازمان‌دهی این سرمایه‌های انسانی با بهره‌وری بالا بوده و خواهد بود. لذا وجود کارکنانی با بهره‌وری بالا برای خود دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی امری بدیهی است زیرا که چنین نیرویی، عامل مهمی در اثربخشی و کارایی سازمانی در زمینه

2. Adam Smith  
3. The Wealth of Nations  
4. Irving Fisher  
5. The nature of capital and income  
6. Tangen  
7. Rutkauskas & Paulavičienė

1. Pathology

و جنسن<sup>۵</sup>، (۲۰۲۲). تحلیل‌های ساختاری نشان می‌دهد که سیاست سازمانی عامل اصلی التهاب در بین کارگران است و تأثیر مثبت و معناداری بر التهاب روانی و سازمانی کارگران دارد. علاوه بر این، هم سیاست سازمانی و هم التهاب شغلی مانع عملکرد کارگران می‌شود. (خان و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۲). پرداخت حقوق و دستمزد جایگاهی بس حساس در قلمرو نظام اداری دارد. شمار فراوانی از کم‌کاری‌ها، عدم انگیزش، نارضایتی‌های شغلی، موارد ترک خدمت ناشی از بی‌توجهی به انگیزه‌های مادی و پرداخت‌های ناعادلانه و غیرمنصفانه در بین کارکنان از جمله موارد کاهش بهره‌وری و کاهش عملکرد کارکنان است. (حسنعلی پور، ۲۰۲۱)

### آسیب‌شناسی سازمانی

نوری و همکاران (۲۰۱۸) به نقل از امیر اسماعیلی (۲۰۱۱) در تعریف آسیب‌شناسی سازمانی چنین بیان می‌کند، مشکلات اساسی یک سازمان که به‌طور مداوم و فراگیر سازمان را در معرض بحران قرار می‌دهد و باعث جلوگیری در تحقق اهداف و مانع رشد متناسب و طبیعی سازمان می‌گردد. آسیب‌شناسی سازمانی، فرایند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری، به‌منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمان‌ها و یافتن راه‌هایی برای افزایش اثربخشی آن‌ها می‌باشد (نورمحمدی، ۲۰۲۱). آسیب‌شناسی سازمانی یک فرایند مبتنی بر فرضیه‌های رفتاری می‌باشد. در این فرایند تلاش می‌شود تا با جمع‌آوری داده‌های معتبر در خصوص افراد سامانه و تزریق مجدد اطلاعات جمع‌آوری شده به آن، درک افراد از سامانه ارتقا یابد. در حقیقت، آسیب‌شناسی سازمانی ایجاد یک درک مشترک از سامانه و تصمیم‌گیری در خصوص ضرورت تغییرات است (زارعی و چاقویی، ۲۰۱۴).

### پیشینه پژوهش

سو و لوییس<sup>۷</sup> (۲۰۰۴)، در پژوهش خود به بررسی میزان افت بهره‌وری میان کارکنان دولتی و خصوصی پرداختند، یافته‌های آنان نشان داد که برخی از عوامل انگیزشی درونی و بیرونی بر روی میزان بهره‌وری کارکنان در این دو بخش نقش به‌سزایی دارد. پرداخت دستمزد بیشتر، امنیت شغلی بالا و برخی از امتیازات دولتی باعث افزایش بهره‌وری در میان کارکنان دولتی است و در مقابل نبود چنین مؤلفه‌هایی بر افت بهره‌وری کارکنان در بخش خصوصی تأثیر مستقیم دارد.

### عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی کار

یافته‌های هریس و فلمینگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) نشان داد که ویژگی وظیفه‌شناسی تأثیر ثابتی بر تمایل به بهره‌وری دارد. مهم‌تر از آن، یافته‌ها نشان می‌دهند که تمایل به بهره‌وری بر ابهام نقش، رضایت شغلی و عملکرد خدمات خود رتبه‌بندی شده، تأثیر می‌گذارد. براساس یافته‌های تزینیوس<sup>۲</sup> (۲۰۱۹)، محیط کار، فناوری، آموزش کارکنان و تعادل بین کار و زندگی تأثیرات مثبت و معناداری بر بهره‌وری کارکنان دارند، خودکارسازی (بدون عامل خارجی) و ابزارهای هوشمند دوراهی هستند که فناوری توسط آن‌ها می‌تواند بهره‌وری کارکنان را بهبود بخشد. باسahal<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۲)، در پژوهش خود به بررسی عوامل مدیریتی و تأثیر این عوامل بر بهره‌وری کارکنان پرداختند. آن‌ها عواملی نظیر؛ نگرش و آشنایی با کارکنان، رفتار مسئولانه، ارتباطات شفاف، اهداف و راهبردهای شرکت، ارزیابی مستمر کارکنان را در صورتی که به‌درستی انجام شوند، مؤثر بر بهره‌وری کارکنان دانسته‌اند. آن‌ها همچنین عوامل سازمانی همچون؛ مزایای ملموس (مشوق‌های مالی)، ترفیعات شغلی، انعطاف‌پذیری شغلی، فرصت‌های توسعه حرفه‌ای و محیط طبیعی را نیز بر بهره‌وری کارکنان مؤثر یافتند. از منظر ویدیا و کاویتا<sup>۴</sup> (۲۰۲۳)، توانمندسازی، رهبری تقسیم قدرت و در نتیجه ایجاد انگیزه در میان کارکنان است. این امر باعث توانمندسازی کارکنان می‌شود. بنابراین کارکنانی که از استقلال کاری و خود بازرسی مناسبی برخوردار هستند، با انگیزه‌ترند و با توجه به توانمند بودن آن‌ها، بهره‌وری بالاتری دارند.

### عوامل مؤثر بر کاهش بهره‌وری نیروی کار

نتایج پژوهش تزینیوس (۲۰۱۹) نشان داد که فناوری ممکن است تأثیر مخربی بر بهره‌وری کارکنان داشته باشد. پیام‌ها و حواس‌پرتهای مداوم ارائه‌شده توسط ابزارهای هوشمند ممکن است منجر به یک پدیده تحت عنوان «توجه جزئی مداوم» شود که می‌تواند تمرکز و بهره‌وری را کاهش دهد. علاوه بر این، اتکا به فناوری می‌تواند منجر به کاهش مهارت‌های تفکر انتقادی و توانایی‌های حل مسئله شود. کاهش بهره‌وری نه تنها تحت تأثیر مشکلات سلامتی (فردی) یا مشکلات مربوط به محیط کار (سازمانی) است، بلکه تحت تأثیر انگیزه کارکنان، رضایت شغلی و تعهد سازمانی نیز قرار می‌گیرد (لوهلا کارلسون

1. Harris & Fleming
2. Tzenios
3. Basahal
4. Vidhya & Kavitha

5. Lohela-Karlsson & Jensen

6. Khan

7. Sue & Lewis

نجفی‌زاده و زاهدی (۲۰۱۶)، در پژوهش خود به موضوع «آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین با استفاده از مدل سه‌شاخگی» پرداختند که نتایج حاصل حاکی از آن بود که آسیب‌های ساختاری (سامانه ارزیابی عملکرد نامناسب، نبود پیوند میان سامانه حقوق و پاداش و مدیریت عملکرد، عدم استفاده از فناوری اطلاعات در نظام مدیریت عملکرد و کمبود منابع لازم جهت اجرا و پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد)، آسیب‌های رفتاری (عدم تعهد مدیران نسبت به مدیریت عملکرد، پایین بودن سطح دانش و آگاهی کارکنان نسبت به نظام مدیریت عملکرد، نبود مرور و بازبینی عملکرد و نبود فرهنگ‌سازمانی) و آسیب‌های محیطی (عدم استفاده از نظرات ارباب‌رجوع در نظام مدیریت عملکرد و نبود قوانین جامع در ارتباط با نظام مدیریت عملکرد) سه مؤلفه اصلی پژوهش مذکور را تشکیل دادند.

تابان و همکاران (۲۰۱۷)، در پژوهشی تحت عنوان «متغیرهای مرتبط با ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در شعب سازمان تأمین اجتماعی شرق تهران بزرگ» به شناسایی متغیرهای مرتبط با ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی پرداختند نتایج حاصله نشان داد که میزان توجه به خلاقیت و نوآوری و شرایط ارتقای شغلی، مشکل اصلی در ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان تأمین اجتماعی کشور است و باید حل شود. همچنین متغیرهای دانش و تجربه فرد، سبک مدیریتی، تعهد مدیریت و متغیر پایبندی به قوانین و مقررات، فاکتورهایی هستند که مشکل فرعی مسئله ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان تأمین اجتماعی کشور است.

کریم و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۹)، در پژوهشی با عنوان «تأثیر آموزش و توسعه بر عملکرد کارکنان» دریافتند که آموزش و توسعه منجر به عملکرد بهتر می‌شود و موفقیت سازمان‌ها به عملکرد کارکنان بستگی دارد. این مطالعه نشان داد که آموزش و پرورش همه کارکنان باید به صورت پویا دنبال و الزامی شود و کارفرما باید با ارائه برنامه‌های آموزشی اجباری برای همه کارکنان به‌منظور بهبود عملکرد آنان تلاش کند.

شاه‌محمدی کماچالی و شریفی (۲۰۲۱)، در پژوهش خود با عنوان «آسیب‌شناسی وضعیت مدیریت منابع انسانی در شرکت بهشت کویر آریانا» با هدف آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی در شرکت مذکور بودند. نتایج نشان داد که شرکت در زمینه مؤلفه‌های ساختاری (استخدام، گزینش و برنامه‌ریزی) دارای نقاط ضعف هستند

بریمانی و اسفندیاری (۲۰۲۱)، در پژوهش خود با عنوان

ایرانزاده و همکاران (۲۰۰۹)، در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین برخی عوامل اجتماعی با خود اثربخشی، رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان دانشگاه آزاد واحد ارومیه و مهاباد»، دریافتند که رابطه معناداری میان میزان تحصیلات و خود اثربخشی وجود دارد. همچنین نتایج تحقیق حاکی از وجود رابطه معنادار آماری بین متغیرهای، میزان تطابق رشته تحصیلی با شغل مورد تصدی، حقوق و مزایا، میزان تبعیض در محیط کار، مشارکت‌های کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان، آزادی عملکرد کارکنان، رضایت شغلی با میزان بهره‌وری آنان دارد.

هانیش<sup>۱</sup> (۲۰۱۲)، در پژوهش خود با عنوان «عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان دولت» نتیجه گرفت داشتن آزادی و خودمختاری در شغل و همچنین کار گروهی باعث افزایش بهره‌وری کارکنان می‌شود و از طرفی ضعف در نظارت و مدیریت، ارتباطات و سیستم جبران خدمات بهره‌وری کارکنان را کاهش می‌دهد.

لطفیان و دعائی (۲۰۱۳)، در پژوهش خود تحت عنوان «ترسیم نمونه مفهومی بهره‌وری کارکنان با استفاده از رهیافت مدل‌سازی ساختاری تفسیری» به این نتیجه رسیدند که ارتباط مدیران و کارکنان، عوامل انگیزشی، فرهنگ‌سازمانی، محیط کار، فناوری بیشترین تأثیر را بر بهره‌وری کارکنان دارند.

ادب و زحمتی (۲۰۱۴)، در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر توانمندسازی بر بهره‌وری کارکنان ستاد سازمان امور مالیاتی کشور» به بررسی تأثیر توانمندسازی بر بهره‌وری منابع انسانی در ستاد امور مالیاتی به‌منظور ارائه راهکارهای لازم جهت استفاده بهینه و مؤثر از نیروی انسانی پرداختند. در این پژوهش برای سنجش توانمندسازی از ابعاد خلاقیت، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و مشارکت استفاده شد. نتایج حاصل از پژوهش، بیانگر تأثیر مثبت و معنادار توانمندسازی و ابعاد آن بر بهره‌وری منابع انسانی بود.

جباری و همکاران (۲۰۱۶)، پژوهشی با عنوان «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری» با هدف شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری انجام دادند. براساس نتایج تحقیق، کارگروهی مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر بهره‌وری کارکنان این سازمان داشت و متغیرهای دیگر به ترتیب اهمیت عبارت‌اند از امنیت شغلی، مشارکت کارکنان، گردش شغلی، آموزش، پاداش و مزایا و ارتقا و پیشرفت سازمانی بودند.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش براساس چگونگی گردآوری اطلاعات و داده‌های موردنیاز، به لحاظ هدف، کاربردی و از نوع توصیفی محسوب می‌شود که با توجه به رویکرد پژوهش، تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش تحلیل مضمون انجام خواهد شد. تحلیل مضمون روشی است که هم برای بیان واقعیت و هم برای تبیین آن به کار می‌رود. تحلیل مضمون روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای موجود در درون داده‌هاست. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. (احمدی‌نژاد و همکاران، ۲۰۲۱).

مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر شامل مدیران ارشد سازمان مرکزی و استان‌ها و خبرگان منابع انسانی و کارمندان با تجربه در بدنه آموزشی و اجرایی می‌باشند. مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر به‌شرط اشباع نظری ۱۳ نفر در نظر گرفته شد. به دلیل کیفی بودن پژوهش مدنظر، برای انتخاب مشارکت‌کنندگان از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. پس از هماهنگی‌های اولیه و کسب موافقت برای مصاحبه، زمان مصاحبه هماهنگ و به انتخاب مصاحبه‌شونده مصاحبه‌ها از طریق فضای مجازی به صورت متن نوشتاری صورت گرفت. در انتخاب مصاحبه‌شوندگان ضمن رعایت اصل حساسیت نظری، سعی شده است اصل تنوع نیز رعایت گردیده و این افراد از لحاظ کاری در رده‌های مختلف مدیریت سازمان فعالیت داشته باشند. طبق جدول ۱، در مجموع ۱۳ مصاحبه آماده بررسی و تحلیل داده‌ها گردید.

«رابطه بین خلاقیت سازمانی با بهره‌وری کارکنان دانشگاه علوم پزشکی»، به بررسی رابطه فوق پرداختند که نتایج بیان‌گر این مطلب بود که، بین خلاقیت سازمانی و بهره‌وری کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

مرادی و همکاران (۲۰۲۱)، در پژوهش خود با عنوان «پیامدهای ضعف فرهنگ کار در بهره‌وری کارکنان دانشگاه» به بررسی موضوع عنوان شده در بین کارکنان دانشگاه‌های شهرستان سبزوار پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که فرهنگ کار با هریک از مؤلفه‌های بهره‌وری کارکنان رابطه معناداری دارد. در بین مؤلفه‌های فرهنگ کار، عوامل سازمانی قوی‌ترین و عوامل اقتصادی، ضعیف‌ترین رابطه را نشان دادند.

جعفرنژاد و همکاران (۲۰۲۱)، در تحقیقی با موضوع «بررسی عوامل و موانع انسانی بهره‌وری شغلی کارکنان مجتمع گاز پارس جنوبی» به بررسی عوامل و موانع بهره‌وری کارکنان در جامعه آماری مدنظر پرداخت نتایج نشان داد، عوامل و موانع بهره‌وری کارکنان در این شرکت شامل؛ جوسازمانی، رهبری اثربخش، بلوغ حرفه‌ای کارکنان و شرایط محیطی است.

اوسبیل و تینازتپه (۲۰۲۲)، در پژوهشی با عنوان «تأثیر سبک رهبری دموکراتیک بر بهره‌وری سازمانی با میانجیگری نقش عملکرد کارکنان در ترکیه» با هدف شناسایی سبک رهبری بر بهره‌وری کارکنان انجام دادند این مطالعه نشان داد که سبک رهبری دموکراتیک یکی از ارجح‌ترین سبک‌های رهبری است، زیرا باعث برانگیختن کارکنان برای انجام کار و همچنین افزایش بهره‌وری سازمانی می‌شود.

جدول ۱. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

Table 1. Profile of Interviewees

فرم	سمت سازمانی	تحصیلات	رشته تحصیلی	سوابق اجرایی
۱	مدیر روابط عمومی - کارشناس فرهنگی	کارشناسی	حقوق	۲۸ سال
۲	رئیس اداره فرهنگی و دانشجویی	کارشناسی	حقوق	۱۴ سال
۳	ریاست مرکز	دکتری	جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری	۲۶ سال
۴	کارشناس اداری - مالی	کارشناسی ارشد	مدیریت اجرایی	۱۵ سال
۵	کارشناس و رئیس آموزش	کارشناسی ارشد	مدیریت منابع انسانی	۱۸ سال
۶	معاونت مرکز	دکتری	زبان‌شناسی و زبان‌های خارجی	۲۱ سال
۷	رئیس امور اداری و پشتیبانی	کارشناسی ارشد	مدیریت مالی	۱۶ سال
۸	سرپرست دانشگاه	دکتری	مدیریت مالی - کارآفرینی	۱۵ سال
۹	رئیس امور اداری و پشتیبانی	کارشناسی ارشد	مدیریت فناوری اطلاعات	۲۰ سال
۱۰	سرپرست دانشگاه	دکتری	مدیریت بازرگانی	۱۵ سال
۱۱	سرپرست دانشگاه	دکتری	مدیریت رفتار سازمانی	۱۴ سال
۱۲	معاون اجرایی	دکتری	الهیات	۱۷ سال
۱۳	ریاست مرکز	دکتری	مدیریت بازرگانی	۱۷ سال

شناسه‌گذاری، شناسه‌گذاری باز نامیده می‌شود، چرا که محقق با ذهنی باز به نام‌گذاری مفاهیم پرداخته و محدودیتی برای تعیین شناسه‌ها قائل نیست. هدف از شناسه‌گذاری باز، تجزیه مجموعه داده‌های کیفی گردآوری شده به کوچک‌ترین اجزای مفهومی ممکن است. در شناسه‌گذاری باز، کوچک‌ترین واحدهای مفهومی در داده‌های کیفی گردآوری شده از طریق مصاحبه، براساس سطوح، با رویکرد اکتشافی استخراج می‌شوند.

پس از دریافت متن مصاحبه‌های انجام شده و بازنویسی مطالب، پاسخ‌های مصاحب‌ها در ارتباط با هر کدام از سؤال‌ها به صورت دقیق مورد بررسی قرار گرفت و شناسه‌های باز استخراج گردید. در جدول ۲، با توجه به زیاد بودن شناسه‌های باز، نمونه‌ای از نظر مصاحبه‌شوندگان و شناسه‌های استخراج شده آورده شده است.

## یافته‌های پژوهش

نتایج حاصل از تحلیل داده‌های پژوهش بر مبنای رویکرد سه مرحله‌ای شناسه‌گذاری باز، محوری و انتخابی به صورت زیر است:

### شناسه‌گذاری باز

در شناسه‌گذاری باز، نخست بر روی واحدهای معنادار داده با استفاده از یک نام مفهومی برجسته زده می‌شود و سپس با استفاده از تام‌هایی انتزاعی‌تر، مفاهیم به دست آمده دسته‌بندی می‌شوند که نام این دسته‌ها را مقوله می‌گویند. در مرحله بعد، با واکاوی داده‌ها ویژگی‌ها و ابعاد مقوله‌های به دست آمده پرورش داده می‌شود. البته این مراحل به صورت خطی نبوده و معمولاً هم‌زمان و با تداخل زیاد صورت می‌گیرد. در این مرحله، محقق با مرور مجموعه داده‌های گردآوری شده، تلاش می‌کند که مفاهیم مستتر در مصاحبه‌ها را بازشناسد. این مرحله از

جدول ۲. نمونه‌ای از شناسه‌گذاری باز و نظر مصاحبه‌شوندگان

Table 2. An Example of Open Identification and the Opinion of The Interviewees

شناسه باز	نظر مصاحب
متمرکز بودن تصمیم‌گیری در سازمان	یکی از آسیب‌ها و معضلات اصلی متمرکز بودن تصمیم‌گیری در سازمان مرکزی و عدم ملاحظه مسائل خاص در هر استان است.
عدم امکان توزیع نیروی انسانی به صورت تخصصی و برحسب نیاز	با توجه به ساختار فعلی دانشگاه (سازمان مرکزی - ستادهای استانی - مراکز و واحدها)، شرح وظایف و اختیارات به دلیل عدم پیش‌بینی تخصصی در ساختار سازمانی فعلی، امکان توزیع نیروی انسانی به صورت تخصصی و برحسب نیاز وجود ندارد.
نسبت‌های کارمندی	سازمان در بخش اعضای هیئت‌علمی در بسیاری از رشته‌ها با مازاد عضو مواجه است
عدم وجود ساختار مشخص، منظم و با ثبات	مهم‌ترین رکن یک سازمان داشتن ساختار مشخص، منظم و با ثبات است که متأسفانه دانشگاه پیام نور فاقد این مهم بوده و اگر ساختاری داشته و دارد همیشه در جهت تغییر آن گام برداشته و نتوانسته یک ساختار مشخص و با ثباتی را تهیه و پیاده‌سازی نماید.
فاصله فرهنگی	فرهنگ غالب در دانشگاه پیام نور، به دلایل متعدد، با استاندارد حاکم بر دانشگاه‌های دولتی معتبر فاصله دارد
بحران مشروعیت	با گذشت بیش از ۳ دهه از فعالیت، دانشگاه در میان طبقه متوسط به پایین جامعه دارای مقبولیت لازم بوده است لیکن به نظر می‌رسد علی‌رغم داشتن ذخیره دانشی قوی نتوانسته است هویتی از خود در کنار سایر نظام‌های آموزش عالی ارائه دهد
فقدان متولی فرهنگ‌سازمانی	فقدان متولی فرهنگ‌سازمانی در دانشگاه پیام نور
مجهول بودن آینده فرهنگی سازمان	فرهنگ‌سازمانی در انتظار آینده‌ای نامعلوم - کثرت ابهام در ذهن کارمند و عضو علمی نسبت به آینده شغلی. در این‌گونه فرهنگ، سطح تلاش و تعهد افراد اغلب وابسته به ویژگی‌های شخصیتی آنان است و سازمان نسبت به ایجاد تغییر در سطح انگیزش آنان با مشکل مواجه خواهد بود.
عدم درک نیازهای آتی	ضعف درک عمیق ابواب‌جمعی از نیازهای آتی دانشگاه
فقدان راهبردهای مدون	فقدان راهبردهای مدون برای دانشگاه
فقدان پذیرش تغییر، نوآوری	مهم‌ترین آسیب مرتبط با ساختار و فرهنگ‌سازمانی از نظر من برای کارکنان اداری، فقدان پذیرش تغییر، نوآوری و فرهنگ هرچه کمتر کارکنی بهتر است، می‌باشد
عدم توجه به نیروی انسانی	نبود بانک اطلاعاتی و عدم توجه به نیروی انسانی و تبعیض بین کارمندان و اعضای علمی
فقدان فرایند توانمندسازی و جامعه‌پذیری	فقدان فرایند توانمندسازی و جامعه‌پذیری نیروهای فوق‌الذکر مطابق ساختار و نیاز دانشگاه.
عدم توجه به تناسب مشاغل مربوطه	به دلیل افزایش چشمگیر دانشجوی ورودی به دانشگاه در سال ۱۳۸۶ بدون در نظر گرفتن ساختار و ظرفیت‌های موجود (نیروی انسانی، ساختمان، تجهیزات و ...) دانشگاه ملزم به استخدام نیرو و انتقال از سایر دستگاه‌ها بدون رعایت پیش‌نیازهای لازم همچون تخصص کاری، مدرک تحصیلی مرتبط، تجارب موردنیاز و ... گردید و اهمیت تناسب مشاغل مربوطه با تخصص فرد نادیده گرفته شد.
عدم رعایت پیش‌نیازهای استخدامی	

ادامه جدول ۲. نمونه‌ای از شناسه‌گذاری باز و نظر مصاحبه‌شوندگان

شناسه باز	نظر مصاحب
استخدام نیروهای غیرماهر دیگر ارگان‌ها	انتقال نیروهای مازاد آموزش و پرورش در حوالی سال ۱۳۸۵ به بعد با دیدگاه‌های غیردانشگاهی و مدعی مدیریت، عموماً در واحدهای تازه تأسیس که آفارش تاکنون مشهود است
استخدام غیر ضابطه‌ای و سفارشی	استخدام نیروها براساس سفارش و استفاده از رابطه به‌جای ضابطه
عدم گزینش مطابق صلاحیت‌ها	عدم گزینش مطابق صلاحیت‌ها، شایستگی‌های مرتبط با ساختار فنی موردنظر است. در این خصوص مکانیسم مشخصی برای به‌کارگیری و استخدام بهترین‌ها وجود ندارد و بیشتر براساس رابطه و شناخت شخصی انجام می‌شود.
عدم به‌کارگیری نخبگان	رویگرد یک‌طرفه سالیان اخیر دانشگاه در کاهش نیروی انسانی و عدم توجه به ورود افراد نخبه که باید در بحران‌ها راهگشای امور باشند به جد احساس می‌شود.
عدم حمایت از وضعیت استخدامی کارکنان	عدم حمایت مسئولین مربوطه از تبدیل وضعیت همکاران اداری و علمی
وجدان کاری ضعیف	کاهش بهره‌وری که آن‌هم ناشی از رفتار بد و وجدان کاری ضعیف نیروی انسانی است.
روحیه تیمی پایین	از دیگر عوامل آن می‌توان به روحیه تیمی پایین نام برد و تأثیر مخربی بر پویایی دانشگاه دارد به‌طوری که یک رابطه ضعیف می‌تواند قوی‌ترین گروه‌ها را بین ببرد
استخدام بد	از جمله آسیب‌های مرتبط با گزینش و استخدام نیروی انسانی استخدام بد است. استخدام بد می‌تواند هزینه بسیار شدیدی بر سازمان داشته است.
فقدان شایسته‌سالاری	ندادن فرصت برابر به کارکنان، عدم وجود معیار شایسته‌سالاری، عدم وجود ضوابط و مقررات مشخص و به‌روز در مورد پیشرفت شغلی و انتصابات.
عدم وجود ضوابط در پیشرفت شغلی	عدم ملاحظه شایستگی‌های فردی در برخی از موارد
عدم ملاحظه شایستگی‌های فردی	انتصابات از انتظام لازم برخوردار نیست و هستند شایستگی‌هایی که به علت عدم مراجعه به آن‌ها، سیستم از مزایای مدیریت آن‌ها بی‌بهره است، ارتقای شغلی نیز بیشتر تحت تأثیر ارتباطات و حزب‌بازی‌هاست تا ضوابط و شایستگی‌ها.
جناح‌بندی و روابط در ارتقا	روند غیرشفاف ارتقاء شغلی برای پست‌های سازمانی
روند غیرشفاف ارتقاء شغلی	انتصابات مبتنی بر تحولات سیاسی دولت‌ها انجام می‌شود.
انتصابات مبتنی بر تحولات سیاسی	به دلیل فقدان سند راهبردی در دانشگاه یا به دلیل عدم اجرای این سند در هیچ دوره‌ای شاهد کادرسازی در تراز دانشگاه انقلابی صورت نپذیرفته و عموماً بر قابلیت‌های فردی و روابط فردی تکیه شده است.
انتصابات مبتنی بر روابط	بعضی اعمال نظر در انتصابات براساس ملاحظات سیاسی، فرهنگی، اجتماعی از سوی سایر مراجع
اعمال نظر بیرونی در انتصابات	کم‌توجهی به مهارت‌های انسانی و روانشناسی در انتصابات مدیران که موجب بروز مشکلاتی در بخش سرمایه انسانی شده است.
انتصاب مدیران فاقد مهارت مدیریتی	محدودیت تصدی برخی از پست‌ها برای اعضای علمی
انحصاری بودن پست‌ها	انتصابات مبتنی بر روابط و بعضی فشارهای بیرون دانشگاه (نمایندگان و ...) فارغ از لحاظ نمودن رشته تحصیلی و سوابق اجرایی و ... بعضی و به‌ندرت تأکید بر انتصاب مدیران ضعیف برای تضمین جایگاه خود
انتصاب مدیران ضعیف	تغییرات جمعی بعضی بی‌توجه به توانمندی‌ها و شایستگی‌ها در بدنه مدیریتی هم‌زمان با تغییر مدیران ارشد
تغییر کارکنان در راستای تغییر مدیران	تفاوت معنادار دریافتی کارکنان و اعضای علمی
تفاوت معنادار دریافتی کارکنان	یکی از چالش‌های اصلی در دانشگاه پیام نور عدم عدالت در پرداخته‌ای حقوق و حذف رفاهیات کارکنان می‌باشد.
حقوق پایین کارکنان غیر هیئت‌علمی	حقوق پایین کارکنان غیر هیئت‌علمی به نسبت کارکنان علمی که گاهی با عدم حضور آنان در مجموعه مواجه
عدم عدالت در پرداخته‌ای حقوق	هستیم، تفاوت معنا دارد
حذف رفاهیات کارکنان	تأخیرهای فراوان در پرداخت موقوفات
تأخیرهای فراوان در پرداخت موقوفات	تغییر رویکردهای پرداخت در موقعیت‌های مختلف مثل حق التدریس، آزمون‌های پایان نیمسال، آزمون سراسری و غیره در انگیزه، سطح و کیفیت همکاری نیروی انسانی با دانشگاه مؤثر بوده است
تغییر رویکردی مداوم در پرداخت حقوق	طولانی شدن صدور احکام برای برخی از همکاران و مشکلاتی مانند ماده ۱۱ و ...
طولانی شدن صدور احکام حقوقی	نگرانی در خصوص پرداخت به‌موقع در آخر ماه و برنامه‌ریزی مالی همکاران
به موقع نبودن پرداختی‌ها	پرداخت مزایا و ویژگی‌های انتسابی که عملاً براساس چارت نامتوازن در مراکز دانشگاهی پیام نور صورت می‌پذیرد.
سلیقه‌ای بودن پرداخت مزایا	

ارائه شده توسط این فرد مقایسه شده است. در نهایت با توجه به تعداد مفاهیم ایجاد شده مشابه و مفاهیم ایجاد شده متفاوت، شاخص کاپا محاسبه شده است. همان‌طور که دیده می‌شود مقدار شاخص کاپا برابر با ۰/۷۵۸ محاسبه شد که با توجه به جدول پایین در سطح توافق معتبر قرار گرفته است.

به‌منظور سنجش پایایی نمونه طراحی شده از شاخص کاپا استفاده شده است. بدین طریق که، شخص دیگری (از نخبگان این رشته) بدون اطلاع از نحوه ادغام شناسه و مفاهیم ایجاد شده توسط محقق، اقدام به دسته‌بندی شناسه‌ها در مفاهیم کرده است. سپس مفاهیم ارائه شده توسط محقق با مفاهیم

جدول ۳. ضریب کاپا

Table 3. Kappa Coefficient

Sig	T <sup>b</sup>	خطای استاندارد	ارزش	کاپا	معیار توافق
۰/۰۰۰	۷/۲۱۹	۰/۱۰۵	۰/۰۷۵۸		
			۲۳۶		تعداد شناسه

جدول ۴. وضعیت شاخص کاپا (امام، ۱۹۹۹)

Table 4. Kappa Index Status

وضعیت توافق	مقدار عددی شاخص کاپا
ضعیف	کمتر از صفر
بی‌اهمیت	بین ۰ تا ۰/۲
متوسط	بین ۰/۲۱ تا ۰/۴
مناسب	بین ۰/۴۱ تا ۰/۶
معتبر	بین ۰/۶۱ تا ۰/۸
عالی	بین ۰/۸۱ تا ۱

پس از پالایش اولیه شناسه‌های باز و انجام مراحل حذف و ادغام برخی از شناسه‌ها به دلیل شباهت و یا یکسان بودن آن‌ها، مرحله شناسه‌گذاری محوری انجام شد و هر گروه از شناسه‌های باز با توجه به مفهوم و ارتباط آن‌ها با یکدیگر، به صورت محوری در کنار یکدیگر و در یک مجموعه قرار گرفتند. در جدول ۵، شناسه‌گذاری محوری به‌طور خلاصه و با توجه به شناسه‌های باز مندرج در جدول ۴، آمده است.

### شناسه‌گذاری محوری

در شناسه‌گذاری محوری، مقوله‌های جدا از هم در چهارچوبی معنادار در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند و روابط میان آن‌ها، به‌ویژه رابطه مقوله محوری با سایر مقوله‌ها، مشخص می‌شود. شناسه‌گذاری محوری، منجر به ایجاد گروه‌ها و مقوله‌ها می‌شود. تمامی شناسه‌های مشابه در گروه خاص خود قرار می‌گیرند. در این راستا، تمامی شناسه‌های ایجاد شده دوباره بازبینی شده و با متون مقایسه می‌شود تا مطلبی از قلم نیفتد.

جدول ۵. شناسه‌گذاری محوری

Table 5. Axial Identification

شناسه‌های باز	شناسه محوری
متمرکز بودن تصمیم‌گیری در سازمان	ضعف در ساختار
عدم امکان توزیع نیروی انسانی به صورت تخصصی و برحسب نیاز	
نسبت‌های کارمندی	
عدم وجود ساختار مشخص، منظم و با ثبات	ضعف در فرهنگ
فاصله فرهنگی	
بحران مشروعیت	
فقدان متولی فرهنگ‌سازمانی	ضعف در فرایندها
مجهول بودن آینده فرهنگی سازمان	
عدم درک نیازهای آتی	
فقدان راهبردهای مدون	ضعف در فرایند جذب
فقدان پذیرش تغییر، نوآوری	
عدم توجه به نیروی انسانی	
فقدان فرایند توانمندسازی و جامعه‌پذیری	ضعف در فرایند جذب
عدم توجه به تناسب مشاغل مربوطه	
عدم رعایت پیش‌نیازهای استخدامی	
استخدام نیروهای غیرماهر دیگر ارگان‌ها	

## ادامه جدول ۵. شناسه‌گذاری محوری

شناسه محوری	شناسه‌های باز
ضعف در گزینش	استخدام غیر ضابطه‌ای و سفارشی
	عدم گزینش مطابق صلاحیت‌ها
	عدم به‌کارگیری نخبگان
ضعف در مدیریت منابع انسانی	عدم حمایت از وضعیت استخدامی کارکنان
	وجدان کاری ضعیف
	روحیه تیمی پایین
ضعف در شایسته‌سالاری و عدالت	استخدام بد
	فقدان شایسته‌سالاری
	عدم وجود ضوابط در پیشرفت شغلی
ضعف در فرایند انتصابات	عدم ملاحظه شایستگی‌های فردی
	جناح‌بندی و روابط در ارتقا
	روند غیرشفاف ارتقاء شغلی
ضعف در سیاست‌های منابع انسانی	انتصابات مبتنی بر تحولات سیاسی
	انتصابات مبتنی بر روابط
	اعمال نظر بیرونی در انتصابات
ضعف در عدالت و تناسب پرداخت	انتصاب مدیران فاقد مهارت مدیریتی
	انحصاری بودن پست‌ها
	انتصاب مدیران ضعیف
ضعف در مدیریت پرداخت	تغییر کارکنان در راستای تغییر مدیران
	تفاوت معنادار دریافتی کارکنان
	حقوق پایین کارکنان غیر هیئت‌علمی
ضعف در نظام رفاهی	عدم عدالت در پرداخت‌های حقوق
	تأخیرهای فراوان در پرداخت معوقات
	تغییر رویکردی مداوم در پرداخت حقوق
ضعف در دانش و مهارت	طولانی شدن صدور احکام حقوقی
	به موقع نبودن پرداختی‌ها
	سلیقه‌ای بودن پرداخت مزایا
مشکلات آموزشی	فقدان مزایای تشویقی، رفاهی
	حذف رفاهیات کارکنان
	عدم دانش و مهارت‌های موردنیاز در ارتباط با دانشجویان
نارسایی‌های مدیریتی	ناتوانی نیروی انسانی در انجام امور محوله
	عدم تناسب رشته تحصیلی
	عدم وجود منابع انسانی متخصص
ضعف در تعریف و تبیین نقش	دوره‌های مهارتی فرمایشی
	عدم تناسب دوره‌های ضمن خدمت با نیاز افراد
	عدم آموزش بدو استخدام
ضعف در تعریف و تبیین نقش	نبود شاخص مهارت و توانایی در توزیع منابع انسانی
	عدم وجود مکانیزم صحیح برای آموزش
	عدم توجه کافی به لزوم آموزش
ضعف در تعریف و تبیین نقش	عدم اشراف کارکنان به بخشنامه‌ها
	فقدان شرح وظایف دقیق و مشخص
	عدم وجود شرح شغل و شرح وظایف
ضعف در تعریف و تبیین نقش	عدم ابلاغ شرح وظایف مدون و مکتوب
	فقدان چارچوب شغلی مشخص

ادامه جدول ۵. شناسه‌گذاری محوری

شناسه محوری	شناسه‌های باز
مشکلات ساختاری و مدیریتی	عدم وجود وحدت فرماندهی
	تقسیم وظایف به شکل نابرابر
	محدود شدن نقش نیروی انسانی به اپراتور
عوامل فردی و روانی	عدم توجه به نقش کارکنان در پیشبرد اهداف دانشگاه
	عدم خودباوری
	مواجه شدن با چالش‌ها در حوزه‌های غیر مرتبط
ضعف در حمایت‌های سازمانی	فقدان حمایت سازمانی
	فقدان حمایت مالی
	فقدان برنامه برای معیشت کارکنان
نگاه نامناسب به منابع انسانی	فقدان امکانات حمایتی و تفریحی
	نگاه غیرتخصصی به مدیریت منابع انسانی
	نگاه هزینه‌ای و دست‌دوم مدیران به منابع انسانی
مشکلات سیستمی	عدم همکاری کادر اداری سازمان مرکزی با اعضا
	سیاست‌های نامناسب مرتبط با طرح آمایش
	فقدان برنامه برای ارتقای نیروی انسانی
ضعف در نظام تشویق و انگیزش	فقدان سیستم تشویق نظام‌مند
	فقدان برنامه‌های مدون تشویقی و انگیزشی
	عادلاته نبودن پاداش‌ها و پرداخت‌ها
عدم تناسب بین تشویق و عملکرد	نبود معیار مناسب انتخاب کارمند نمونه
	بی‌توجهی به شأن اساتید
	فقدان سنجش رضایت شغلی
عوامل محیطی و شغلی نامناسب	بی‌تفاوتی کارکنان به جذب دانشجو
	نامساعد بودن شرایط محیطی
	عدم توجه به مناسبت‌های مرتبط
ضعف در اجرای درست فرایند ارزشیابی	خوشاوندسالاری و رقیب‌بازی
	زیر پا گذاشتن هنجارها و ارزش‌ها،
	سیاسی‌کاری
غیرقابل اتکا بودن نتایج ارزشیابی	غلبه روابط بر ضوابط
	غیرواقعی بودن ارزشیابی
	فقدان اعتبار ارزشیابی
نارسایی‌های نظام ارزشیابی	تأثیر ارتباطات فردی در ارزشیابی
	عدم توجه به ارتباطات بیرونی
	فقدان نظام ارزشیابی اثربخش
ضعف در تصمیم‌گیری	فقدان معیار مناسب برای ارزشیابی کارکنان
	سلیقه‌ای بودن نظام ارزشیابی
	فقدان تصمیمات صحیح در دانشگاه
ضعف در سیاست‌گذاری	عدم وحدت رویه در تصمیم‌گیری
	تغییر مداوم قوانین استخدامی
	تصمیم‌گیری متمرکز در سازمان مرکزی
ضعف‌های حمایتی	کوچک‌سازی پدنه دانشگاه
	رفتارهای سیاسی در دانشگاه
	عدم تطابق سیاست‌های عمومی دولت و دانشگاه در خصوص حفظ منابع انسانی
	عدم حمایت مسئولان سازمان مرکزی
	ترک شغل نیروی متخصص
	بی‌توجهی مدیران ارشد به نیروی انسانی متخصص
	افزایش بارکاری کارکنان پس از سیاست‌های تعدیل نیرو

### شناسه‌گذاری انتخابی

برمی‌گردند. در مرحله نهایی، پس از شناسه‌گذاری محوری و با توجه به محدوده پاسخ سؤال‌های مصاحبه، مرحله شناسه‌گذاری انتخابی انجام شد و هر کدام از شناسه‌های محوری با توجه به شناسه‌های باز که در جداول قبلی آورده شده بود، دسته‌بندی شدند.

شناسه‌گذاری انتخابی، آخرین مرحله از فرایند نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است که به توسعه یک فرضیه نهایی می‌انجامد. در طی فرایند شناسه‌گذاری انتخابی، یک مقوله محوری انتخاب می‌شود و همه مقوله‌های دیگر به این مقوله محوری

### جدول ۶. شناسه‌گذاری انتخابی

Table 6. Selective Identification

مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
متمرکز بودن تصمیم‌گیری در سازمان	ضعف در ساختار	
عدم امکان توزیع نیروی انسانی به صورت تخصصی و برحسب نیاز		
نسبت‌های کارمندی		
عدم وجود ساختار مشخص، منظم و با ثبات	ضعف در فرهنگ	آسیب‌های ساختار و فرهنگ سازمانی
فاصله فرهنگی		
فقدان متولی فرهنگ‌سازمانی		
بحران مشروعیت	ضعف در فرایندها	
مجهول بودن آینده فرهنگی سازمان		
عدم درک نیازهای آتی		
فقدان راهبردهای مدون	ضعف در فرایند جذب	
فقدان پذیرش تغییر، نوآوری		
عدم توجه به نیروی انسانی		
فقدان فرایند توانمندسازی و جامعه‌پذیری	ضعف در فرایند جذب	
عدم توجه به تناسب مشاغل مربوطه		
استخدام نیروهای غیرماهر دیگر نهادها		
عدم رعایت پیش‌نیازهای استخدامی	ضعف در گزینش	آسیب‌های استخدام و گزینش نیروی انسانی
استخدام ضابطه‌ای و سفارشی		
عدم گزینش مطابق صلاحیت‌ها		
عدم به‌کارگیری نخبگان	ضعف در مدیریت منابع انسانی	
وجدان کاری ضعیف		
عدم حمایت از وضعیت استخدامی کارکنان		
روحیه تیمی پایین	ضعف در شایسته‌سالاری و عدالت	
استخدام بد		
فقدان شایسته‌سالاری		
عدم وجود ضوابط در پیشرفت شغلی	ضعف در شایسته‌سالاری و عدالت	
عدم ملاحظه شایستگی‌های فردی		
جناح‌بندی و روابط در ارتقا		
روند غیرشفاف ارتقای شغلی	ضعف در فرایند انتصابات	آسیب‌های انتصابات و ارتقای شغلی
انتصابات مبتنی بر تحولات سیاسی		
انتصابات مبتنی بر روابط		
اعمال نظر بیرونی در انتصابات	ضعف در سیاست‌های منابع انسانی	
انتصاب مدیران فاقد مهارت مدیریتی		
انحصاری بودن جایگاه‌ها		
انتصاب مدیران ضعیف	ضعف در سیاست‌های منابع انسانی	
تغییر کارکنان در راستای تغییر مدیران		

## جدول ۶. شناسه‌گذاری انتخابی

مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
تفاوت معنادار دریافتی کارکنان	ضعف در عدالت و تناسب پرداخت	آسیب‌های نظام پرداخت و مزایا
حقوق پایین کارکنان غیر هیئت‌علمی		
عدم عدالت در پرداخت‌های حقوق		
تأخیرهای فراوان در پرداخت معوقات		
تغییر رویکردی مداوم در پرداخت حقوق	ضعف در مدیریت پرداخت	آسیب‌های نظام پرداخت و مزایا
طولانی شدن صدور احکام حقوقی		
به موقع نبودن پرداختی‌ها		
حذف رفاهیات کارکنان	ضعف در نظام رفاهی	آسیب‌های توانایی (دانش و مهارت)
فقدان مزایای تشویقی، رفاهی		
سلیقه‌ای بودن پرداخت مزایا		
عدم دانش و مهارت‌های موردنیاز در ارتباط با دانشجویان	ضعف در دانش و مهارت	آسیب‌های توانایی (دانش و مهارت)
ناتوانی نیروی انسانی در انجام امور محوله		
عدم تناسب رشته تحصیلی		
عدم وجود منابع انسانی متخصص		
عدم تناسب دوره‌های ضمن خدمت با نیاز افراد	مشکلات آموزشی	آسیب‌های توانایی (دانش و مهارت)
دوره‌های مهارتی فرمایشی		
عدم آموزش بدو استخدام		
نبود شاخص مهارت و توانایی در توزیع منابع انسانی	نارسایی‌های مدیریتی	آسیب‌های توانایی (دانش و مهارت)
عدم وجود سازوکار صحیح برای آموزش		
عدم توجه کافی به لزوم آموزش		
عدم اشراف کارکنان به بخشنامه‌ها		
عدم وجود شرح شغل و شرح وظایف	ضعف در تعریف و تبیین نقش	آسیب‌های شفافیت نقش نیروی انسانی
فقدان شرح وظایف دقیق و مشخص		
عدم ابلاغ شرح وظایف مدون و مکتوب		
فقدان چارچوب شغلی مشخص		
تقسیم وظایف به شکل نابرابر	مشکلات ساختاری و مدیریتی	آسیب‌های شفافیت نقش نیروی انسانی
عدم وجود وحدت فرماندهی		
محدود شدن نقش نیروی انسانی به متصدی		
عدم توجه به نقش کارکنان در پیشبرد اهداف دانشگاه		
عدم خودباوری	عوامل فردی و روانی	آسیب‌های شفافیت نقش نیروی انسانی
مواجه شدن با چالش‌ها در حوزه‌های غیر مرتبط		
فقدان حمایت سازمانی		
فقدان برنامه برای معیشت کارکنان		
فقدان حمایت مالی	ضعف در حمایت‌های سازمانی	آسیب‌های حمایت سازمان از نیروی انسانی
فقدان امکانات حمایتی و تفریحی		
نگاه غیرتخصصی به مدیریت منابع انسانی		
نگاه هزینه‌ای و دست‌دوم مدیران به منابع انسانی	نگاه نامناسب به منابع انسانی	آسیب‌های حمایت سازمان از نیروی انسانی
عدم همکاری پاوران اداری سازمان مرکزی با اعضا		
سیاست‌های نامناسب مرتبط با طرح آمایش		
فقدان برنامه برای ارتقای نیروی انسانی	مشکلات سامانه‌ای	آسیب‌های حمایت سازمان از نیروی انسانی
فقدان سامانه تشویق نظام‌مند		
فقدان برنامه‌های مدون تشویقی و انگیزشی		
عادلان نبودن پاداش‌ها و پرداخت‌ها		
نبود معیار مناسب انتخاب کارمند نمونه	عدم تناسب بین تشویق و عملکرد	آسیب‌های تشویق و ایجاد انگیزه
بی‌توجهی به شأن اساتید		

## جدول ۶. شناسه‌گذاری انتخابی

مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
بی‌تفاوتی کارکنان به جذب دانشجو	عوامل محیطی و شغلی نامناسب	آسیب‌های ارزشیابی نیروی انسانی
عدم توجه به مناسبت‌های مرتبط		
نامساعد بودن شرایط محیطی		
فقدان سنجش رضایت شغلی		
خویشاوندسالاری و رفیق‌بازی	ضعف در اجرای درست فرایند ارزشیابی	آسیب‌های ارزشیابی نیروی انسانی
سیاسی‌کاری		
زیر پا گذاشتن هنجارها و ارزش‌ها		
غلبه روابط بر ضوابط		
غیرواقعی بودن ارزشیابی	غیرقابل اتکا بودن نتایج ارزشیابی	آسیب‌های ارزشیابی نیروی انسانی
فقدان اعتبار ارزشیابی		
تأثیر ارتباطات فردی در ارزشیابی		
عدم توجه به ارتباطات بیرونی		
فقدان معیار مناسب برای ارزشیابی کارکنان	نارسایی‌های نظام ارزشیابی	آسیب‌های ارزشیابی نیروی انسانی
فقدان نظام ارزشیابی اثربخش		
سلیقه‌ای بودن نظام ارزشیابی		
فقدان تصمیمات صحیح در دانشگاه		
عدم وحدت رویه در تصمیم‌گیری	ضعف در تصمیم‌گیری	آسیب‌های تصمیمات و ختم‌شی‌گذاری مدیران
تغییر مداوم قوانین استخدامی		
تصمیم‌گیری متمرکز در سازمان مرکزی		
کوچک‌سازی بدنه دانشگاه		
رفتارهای سیاسی در دانشگاه	ضعف در سیاست‌گذاری	آسیب‌های تصمیمات و ختم‌شی‌گذاری مدیران
عدم تطابق سیاست‌های عمومی دولت و دانشگاه در خصوص حفظ منابع انسانی		
عدم حمایت مسئولان سازمان مرکزی		
ترک شغل نیروی متخصص		
افزایش بار کاری کارکنان پس از سیاست‌های تعدیل نیرو	ضعف در ساختار منابع انسانی	آسیب‌های تصمیمات و ختم‌شی‌گذاری مدیران
بی‌توجهی مدیران ارشد به نیروی انسانی متخصص		

دادن نقاط آسیب‌پذیر مذکور، مقوله اصلی در این بخش یعنی «آسیب‌های استخدام و گزینش نیروی انسانی» به دست آمد است.

۳- آسیب‌های انتصابات و ارتقای شغلی: پس از دسته‌بندی مفاهیم اولیه و تعریف مقوله‌های فرعی در این قسمت مشخص شد که سه شناسه محوری با عناوین «ضعف در شایسته‌سالاری و عدالت»، «ضعف در فرایند انتصابات» و «ضعف در سیاست‌های منابع انسانی» می‌تواند منجر به ضعف در نحوه انتصابات و ارتقای شغلی در سطح سازمان شود. لذا مقوله اصلی برای این قسمت با عنوان «آسیب‌های انتصابات و ارتقای شغلی» مدنظر قرار گرفت.

۴- آسیب‌های نظام پرداخت و مزایا: «ضعف در عدالت و تناسب پرداخت»، «ضعف در مدیریت پرداخت» و «ضعف در نظام رفاهی» همگی نشان‌دهنده ضعف در نظام جبران خدمت با توجه به پرداخت حقوق و مزایا برای کارکنان در هر سازمانی

نتایج دسته‌بندی مفاهیم در مقوله‌های اصلی و فرعی حاصل از شناسه‌گذاری انتخابی به صورت زیر است.

۱- آسیب‌های ساختار و فرهنگ‌سازمانی: شناسه‌های استخراج شده پس از شناسه‌گذاری محوری، در قالب سه مقوله فرعی که به ترتیب نشان‌دهنده ضعف در «ساختار»، «فرهنگ» و «فرایندها» در بدنه دانشگاه پیام نور هستند، قرار گرفتند. مجموع نقاط ضعف شناسایی شده در این بحث، بیانگر آسیب‌های جدی دانشگاه پیام نور در زمینه «ساختار و فرهنگ‌سازمانی» است که تحت همین عنوان در جدول بالا نشان داده شده است.

۲- آسیب‌های استخدام و گزینش نیروی انسانی: تحلیل مفاهیم اولیه و دسته‌بندی آن‌ها در قالب سه مقوله فرعی و شناسایی نقاط ضعف سازمان مورد مطالعه، شناسه‌های محوری با عناوین ضعف در «فرایند جذب»، «ضعف در گزینش» و «ضعف در مدیریت منابع انسانی» تعریف شدند. با کنار هم قرار

هستند که دانشگاه پیام نور در زمینه ایجاد انگیزه و برنامه‌های تشویقی و تنبیهی دارای کاستی‌هایی است. مفاهیم اولیه در قالب سه مقوله فرعی تحت عنوان «ضعف در نظام تشویق و انگیزش»، «عدم تناسب بین تشویق و عملکرد» و «عوامل محیطی و شغلی نامناسب» تعریف شدند که همگی با مقوله اصلی «آسیب‌های تشویق و ایجاد انگیزه» مرتبط هستند.

۹- آسیب‌های ارزشیابی نیروی انسانی: یکی از روش‌های ارتقای کیفیت کاری کارکنان، نظارت مداوم و ارزشیابی عملکرد آنان است. در همین راستا، سازمان‌ها ارزشیابی‌های شغلی نظامند و هدفمندی را انجام می‌دهند. مفاهیم استخراج شده اولیه نشان داد که ضعف‌هایی در رابطه با فرایند ارزشیابی شغلی در دانشگاه پیام نور وجود دارد. مقوله‌های فرعی با دسته‌بندی مفاهیم اولیه با عناوین «ضعف در اجرای درست فرایند ارزشیابی»، «غیرقابل اتکا بودن نتایج ارزشیابی» و «نارسایی‌های نظام ارزشیابی» مشخص شدند و مقوله اصلی با عنوان «آسیب‌های ارزشیابی نیروی انسانی» به دست آمد.

۱۰- آسیب‌های تصمیمات و خطامشی گذاری مدیران: سیاست‌گذاری و بازتعریف راهبردهای یک سازمان در راه رسیدن به اهداف عالی خود از وظایف اصلی مدیران عالی می‌باشد. با بررسی مفاهیم اولیه، می‌توان به ضعف‌های جدی در دانشگاه پیام نور در نحوه تدوین و اجرای صحیح سیاست‌ها و خطامشی گذاری‌ها پی برد. لذا سه مقوله فرعی «ضعف در تصمیم‌گیری»، «ضعف در سیاست‌گذاری» و «ضعف در ساختار منابع انسانی» با دسته‌بندی مفاهیم اولیه به دست آمد و در نهایت مقوله «اصولی آسیب‌های تصمیمات و خطامشی گذاری مدیران» تعریف شد.

با توجه به تشریح مفاهیم اولیه پژوهش در این بخش، آسیب‌شناسی عدم بهره‌وری سرمایه انسانی در دانشگاه پیام نور را می‌توان در قالب ۱۰ مقوله اصلی و ۳۰ مقوله فرعی تبیین کرد. هر کدام از آسیب‌های مطرح شده به‌عنوان مقوله اصلی، ضعف‌های جدی و چشمگیر دانشگاه را نشان می‌دهد که با مقوله‌های فرعی و مفاهیم اولیه به دست آمده از متن مصاحبه‌ها، در زیرمجموعه خود، در ارتباط هستند. با توجه به توضیحات ارائه شده، الگوی مفهومی حاصل از تحلیل داده‌ها، در شکل ۱ نشان داده شده است.

است؛ بنابراین برای شناسه‌های محوری ذکر شده در این قسمت می‌توان مقوله اصلی «آسیب‌های نظام پرداخت و مزایا» را در نظر گرفت.

۵- آسیب‌های توانایی (دانش و مهارت): نداشتن دانش شغلی لازم و مهارت‌های کافی برای انجام شغل، با توجه به ضعف‌های آموزشی درون‌سازمانی و همچنین غیر مرتبط بودن تحصیلات دانشگاهی با شغل مدنظر، می‌تواند منجر به ضعف‌های اساسی در بحث سرمایه انسانی شود. با بررسی مفاهیم به دست آمده می‌توان مقوله اصلی «آسیب‌های توانایی (دانش و مهارت)» را که شامل سه شناسه محوری است و نشان‌دهنده ضعف در «دانش و مهارت»، «مشکلات آموزشی» و «نارسایی‌های مدیریتی» می‌باشد.

۶- آسیب‌های شفافیت نقش نیروی انسانی: عدم درک نقش سازمانی توسط کارمندان و عدم توجه به نقش کارکنان در پیشبرد اهداف دانشگاه توسط مدیران از جمله عواملی است که موجب تضعیف محیط سازمان در تبیین نقش سازمانی و در نهایت بهره‌وری نیروی کار می‌شود. از بررسی مفاهیم به دست آمده سه مقوله محوری در ارتباط با موضوع مدنظر به دست آمد که به ترتیب ضعف دانشگاه پیام نور را در زمینه «تعریف و تبیین نقش»، وجود «مشکلات ساختاری و مدیریتی» و «عوامل فردی و روانی» مشخص شدند. مجموع مقوله‌های فرعی منجر به ایجاد مقوله اصلی بحث تحت عنوان «آسیب‌های شفافیت نقش نیروی انسانی» شد.

۷- آسیب‌های حمایت سازمان از نیروی انسانی: حمایت‌های مالی و غیرمالی از کارکنان یک امر بدیهی و ضروری در راستای رسیدن به اهداف سازمانی است. ضعف‌های موجود در ارتباط با حمایت‌های سازمانی با عناوین «ضعف در حمایت‌های سازمانی»، «نگاه نامناسب به منابع انسانی» و «مشکلات سامانه‌ای» براساس بررسی مفاهیم اولیه مشخص شدند که هر سه مقوله فرعی را می‌توان در مقوله اصلی با عنوان «آسیب‌های حمایت سازمان از نیروی انسانی» در ارتباط دانست.

۸- آسیب‌های تشویق و ایجاد انگیزه: مفاهیمی مانند «فقدان برنامه‌های مدون تشویقی و انگیزشی»، «عادلان نبودن پاداش‌ها و پرداخت‌ها» و «فقدان سنجش رضایت شغلی» و مفاهیم دیگری از همین نوع، بازگوکننده این مطلب



شکل ۱. نمودار شبکه مضامین آسیب‌شناسی بهره‌وری سرمایه انسانی

Figure 1. Network Diagram of Human Capital Productivity Pathology Themes

## بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش سعی شد تا آسیب‌شناسی بهره‌وری سرمایه انسانی در دانشگاه پیام نور کشور مورد بررسی قرار گیرد. در همین راستا، پس از مطالعه اسنادی و بررسی پژوهش‌های مشابه در ارتباط با موضوع، اقدام به جمع‌آوری اطلاعات لازم از طریق مصاحبه با خبرگان پژوهش شد. با توجه به مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، ۲۳۶ شناسه باز، ۳۰ شناسه فرعی و ۱۰ شناسه اصلی در ارتباط با موضوع استخراج گردید.

هر سازمانی می‌بایست دارای راهبردهای مشخصی باشد که بازگوکننده آینده سازمان و تبیین‌کننده مسیر رسیدن به اهداف عالی باشد. فقدان چنین راهبردی در کنار نبود یک ساختار ثابت و مشخص موجب ضعف ساختاری و فرایندی می‌شود. متمرکز بودن تصمیم‌گیری در سازمان مرکزی و در نظر نگرفتن مسائل خاص سایر دانشگاه‌ها و مراکز زیرمجموعه در استان‌های کشور موجب افزایش حجم مکاتبات اداری و عدم تصمیم‌گیری‌های صحیح در ارتباط با مسائل، معضلات و مشکلات می‌شود. این مورد در محیط درونی هر مرکز دانشگاهی نیز قابل‌تصور است به این معنی که اکثر کارمندان در تصمیم‌گیری‌های درون‌سازمانی نقشی ندارند.

با وجود گذشت بیش از سه دهه از فعالیت دانشگاه، همچنان جایگاهی اجتماعی ضعیف آن مشهود است و این امر موجب به وجود آمدن یک آینده نامعلوم فرهنگی در بدنه دانشگاه شده است. در کنار وجود این ضعف‌ها، القای «کمتر کار کردن برابر با بهتر بودن است»، باعث کاهش روحیه شغلی و موجب فقدان نوآوری در محیط کار می‌شود که در امتداد همان ضعف فرهنگی سازمان است. نتایج به دست آمده در مورد آسیب‌های ساختاری، فرهنگی و فرایندی با برخی از نتایج پژوهش‌های ایرانزاده و همکاران (۲۰۰۹)، لطفیان و دعائی (۲۰۱۳)، نجفی زاده و زاهدی (۲۰۱۶)، بریمانی و اسفندیاری (۲۰۲۱) تطابق دارد. در تبیین این یافته‌ها می‌توان چنین نتیجه گرفت که عدم واگذاری تصمیم‌های درون‌سازمانی برحسب شرایط محیطی هر استان، عدم توزیع مناسب نیروی انسانی برحسب تخصص و وجود نیروی‌های مازاد در بخش‌هایی از بدنه علمی و اجرایی دانشگاه و مسائل مشابه از این دست، موجب ضعف در ساختار دانشگاه شده است. فقدان راهبرد مدون آموزشی، فرهنگی و ... موجب شده است تا کارمند و استاد دانشگاه بعضی دچار سردرگمی و احساس آینده‌ای نامعلوم از جهت پیشرفت شغلی و تحصیلی شوند و در نهایت باعث به وجود آمدن ضعف در

رشد و ارتقای سازمانی به صورت عادلانه وجود نداشته باشد، بسیاری از کارکنان نمی‌توانند ظرفیت‌ها و استعداد‌های خود را بروز دهند. همچنین عدم توجه به شایسته‌سالاری و بها بخشیدن به کارکنان توانمند و کوشا و دارای قابلیت‌های فردی، موجب تضعیف روند انتصابات در درون سازمان می‌شود. طبق برداشت‌هایی که از مفاهیم اولیه پژوهش انجام شد، معلوم می‌شود که روند انتصابات درون سازمانی در دانشگاه پیام نور با آسیب جدی روبروست. از آنجایی که روند ارتقای شغلی غیرشفاف به نظر می‌رسد و برخی از انتصابات با تحولات سیاسی کشور از جمله تغییر دولت همراه است و همچنین اعمال نظر برخی از افراد در بیرون دانشگاه و رعایت برخی از مناسبات سیاسی و فرهنگی توسط مدیران عالی این سازمان در راستای انتصاب افراد، می‌توان به ضعف دانشگاه پیام نور در شایسته‌سالاری، عدالت و فرایند انتصابات، پی برد. این یافته‌ها با برخی از نتایج پژوهش جباری، افجعی و بهزادی (۲۰۱۶)، ایرانزاده و همکاران (۲۰۰۹) دارای وجوه مشترک است. در نهایت می‌توان چنین نتیجه گرفت که کم‌توجهی به مهارت‌های انسانی در انتصاب مدیران و برخی از کارکنان عالی‌رتبه در دانشگاه و همچنین وجود محدودیت‌هایی در زمینه تصدی برخی از جایگاه‌های شغلی برای کارکنان، در کنار فقدان فرایند نظامند و شفاف در ارتقای شغلی و نحوه انتصاب‌ها، موجب بروز ضعف‌های جدی در سیاست‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه پیام نور شده است. در همین راستا «آسیب‌های انتصابات و ارتقای شغلی» به‌عنوان یکی از عوامل کاهش بهره‌وری در سازمان مذکور شناخته می‌شود.

همواره یکی از روش‌های جبران خدمت کارکنان پرداخت حقوق و مزایا بوده است که مدیریت صحیح این مقوله می‌تواند باعث بهبود عملکرد نیروی انسانی شود. غفلت از این موضوع و عدم مدیریت صحیح در نظام پرداخت حقوق و مزایا نه تنها باعث کاهش بهره‌وری سرمایه انسانی می‌شود بلکه در بسیاری از موارد موجب خروج نیروی کار مستعد و توانمند از بدنه سازمان و ایجاد هزینه‌های گزاف خواهد شد. پس از بررسی‌های مفاهیم اولیه مشخص شد که دریافتی‌های کارکنان در دانشگاه پیام نور تفاوت معناداری با سایر همکاران خود از جمله اعضای هیئت‌علمی دارند. بسیاری از کارکنان حقوق دریافتی را متناسب با شغل خود نمی‌دانند و این نشان‌دهنده عدم تناسب پرداخت و ضعف در عدالت است. از طرفی تأخیرهای بسیار زیاد در پرداخت معوقات و تغییرهای رویکردی مداوم در پرداخت حقوق و همچنین به موقع نبودن پرداخت‌ها، همگی نشان‌دهنده ضعف در نظام رفاهی و مدیریت پرداخت حقوق است. برخی از یافته‌های پژوهش حسعلی پور (۲۰۲۱)،

فرهنگ سازمانی دانشگاه شده است. ضعف‌های مذکور در کنار ضعف‌های دیگر همچون عدم تغییر و نوآوری، نبود بانک اطلاعاتی قوی از جهت منابع انسانی درون سازمانی، دانشگاه را دچار ضعف فرایندی نموده است. مجموع نقاط ضعف ذکر شده در نهایت معرف «آسیب‌های ساختار و فرهنگ سازمانی» در دانشگاه پیام نور کشور است که موجب کاهش بهره‌وری و یا حتی عدم بهره‌وری کارکنان در سازمان مذکور است.

یکی از آسیب‌های جدی در دانشگاه پیام نور، نحوه استخدام و جذب نیروی انسانی است. آنچه که از بررسی مفاهیم و مطالعه متن مصاحبه‌ها نتیجه گرفته شد این بود که افزایش تعداد دانشجویان ورودی در یک بازه زمانی خاص باعث به وجود آمدن خلأ نیروی انسانی، تجهیزات، ساختمان و ... در بدنه اجرایی و علمی دانشگاه شد. انتقال نیرو از سایر نهادهای دولتی و آموزشی بدون رعایت پیش‌نیازهای شغلی همچون تخصص کاری، مدرک تحصیلی و ... موجب به وجود آمدن ضعف‌هایی شده که سایر بخش‌های دانشگاه را نیز متأثر ساخته است و موجب به وجود آمدن ضعف در فرایند جذب نیروی انسانی شده است. استخدام نیروها براساس روابط فردی و به اصطلاح سفارشی، عدم گزینش مطابق صلاحیت‌ها و نیازسنجی‌های لازم در امتداد ضعف اساسی مذکور، بسیار مشهود است. عدم به‌کارگیری نخبگان و مشکلاتی از این دست نهایتاً منجر به ضعف در گزینش نیروی انسانی است. نتایج به دست آمده در ارتباط با موضوع نحوه گزینش و استخدام با نتایج پژوهش‌های شاه‌محمدی کمالچی و شریفی (۲۰۲۱)، مشابه است. در تشریح نتایج مذکور می‌توان این‌طور بیان کرد که فقدان یک روش صحیح استخدامی در دانشگاه موجب ایجاد نقاط ضعف شدید در حوزه مدیریت منابع انسانی شده است. همان‌طور که استخدام نیروی مناسب موجب ارتقای بهره‌وری هر سازمانی است، بالعکس استخدام نیروی نامناسب موجب افزایش بار هزینه‌ای در سازمان می‌شود که اصطلاحاً به آن «استخدام بد» گفته می‌شود. از طرفی عدم حمایت مسئولین مربوطه در بحث تبدیل وضعیت استخدامی کارکنان چه در بدنه اجرایی و چه در بخش آموزشی موجب کاهش روحیه و انگیزه نیروی انسانی شده است. در کنار این معضل، کاهش وجدان کاری و روحیه همکاری نیز از نقاط ضعف دیگری است که در حوزه مدیریت منابع انسانی و در راستای «آسیب‌های استخدام و گزینش» قابل ذکر است که به‌طور مستقیم با بهره‌وری سرمایه انسانی در ارتباط است.

در بدنه هر سازمانی باید فرصت ارتقای شغلی وجود داشته باشد به این معنی که باید فرصت‌های برابر برای کارمندان در جهت رشد موقعیت سازمانی فراهم باشد. در صورتی که فرصت

بسیاری از موارد به دلیل وجود پیچیدگی‌ها و تعدد تبصره‌های آموزشی و ...، کارمندان نسبت به بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های دانشگاه اشراف کامل ندارند.

این عوامل نشان‌دهنده ضعف در تعریف و تبیین نقش سازمانی است که در دانشگاه پیام نور بسیار مشهود است. مشکلات ساختاری و مدیریتی از جمله تقسیم وظایف به شکل نابرابر، فقدان چارچوب شغلی مشخص در کنار عوامل فردی و روانی کارکنان موجب به وجود آمدن عوامل کاهنده در بهره‌وری نیروی کار شده است. بررسی نتایج پژوهش‌های هریس و همکارانش (۲۰۱۷)، در مورد تأثیر ابهام نقش نیروی کار در بهره‌وری سازمان با نتایج به دست آمده در پژوهش حاضر دارای وجه مشترک است. در دانشگاه پیام نور اساس فعالیت کارکنان بر مبنای حرکت جهادی و انجام امور غیر مرتبط و بعضی خارج از حیطه کاری است؛ به عبارت دیگر هرچه کارمند بیشتر کار کند، وظایف بیشتری به وی تحمیل می‌شود و این امر موجب کاهش پویایی و تمرکز شخص بر وظایف اصلی می‌شود. در بعضی از جایگاه‌های شغلی، کارمند صرفاً محدود به نقش کاربر شده است و عدم وجود شرح شغل به‌روز در دانشگاه، سبب کاهش خودباوری نیروی کار گردیده است. بر همین اساس «آسیب‌های شفافیت نقش نیروی انسانی» یکی از عوامل مهم دیگر در کاهش بهره‌وری سرمایه انسانی به شمار می‌رود.

حمایت‌های سازمان از نیروی کار خود، اعم از مالی و غیرمالی، به لحاظ وجود رقابت با سازمان‌های رقیب، بسیار حائز اهمیت است. غیر از پرداخت حقوق و مزایای متناسب با رتبه شغلی، ارائه خدماتی همچون تسهیلات بانکی، در اختیار گذاشتن امکان تفریحی و گردشگری و حمایت‌های مشابه دیگر از جمله مواردی هستند که به‌عنوان حمایت‌های سازمانی شناخته می‌شوند و متأسفانه براساس نتایج به دست آمده در دانشگاه پیام نور به صورت چشمگیری وجود ندارد. همچنین نگاه هزینه‌ای به نیروی انسانی و نهادینه شدن این افق دید غیرتخصصی، در مدیریت منابع انسانی دانشگاه مشهود است. تعریف حمایت سازمانی از منظر کارکنان ممکن است حتی انتظار ارتقای شغلی بعد از چندین سال کار در مرتبه‌های پایین شغلی نیز مدنظر باشد که با توجه به توضیحات ارائه شده در مباحث قبلی، این مورد نیز مورد غفلت قرار گرفته است. نتایج پژوهش‌های باسahal و همکاران (۲۰۲۲)، تابان و همکاران (۲۰۱۷)، سو و لويس (۲۰۰۴) مشابه با نتایج حاصله در این بخش است. با توجه به مفاهیم به دست آمده از جمله فقدان برنامه جامع از جهت حمایت معیشتی کارکنان، فقدان امکانات حمایتی و تفریحی و گردشگری، ضعف در حمایت‌های سازمانی

ایرانزاده و همکاران (۲۰۰۹)، نجفی زاده و زاهدی (۲۰۱۶)، جباری و همکاران (۲۰۱۶)، سو و لويس (۲۰۰۴)، هانیش (۲۰۱۲) با نتایج پژوهش حاضر در زمینه پرداخت حقوق و مزایا، مشترک هستند؛ بنابراین حقوق پایین کارکنان بدنه اجرایی و سلیقه‌ای بودن پرداخت مزایا و حذف اقلام رفاهی کارکنان و حتی طولانی شدن صدور احکام حقوقی منجر به ایجاد نقاط ضعف متعدد در سازمان مورد مطالعه شده است. این نقاط ضعف همگی گویای یکی از عوامل مهم کاهش بهره‌وری سرمایه انسانی تحت عنوان «آسیب‌های نظام پرداخت و مزایا» است.

با توجه به پیشرفت روزافزون فناوری و ظهور سامانه‌های جدید در فرایندهای اداری، سازمان‌ها ملزم به برگزاری دوره‌های مهارت‌افزایی برای کارکنان خویش در راستای تحقق اهداف سازمانی هستند. تحلیل مفاهیم به دست آمده در پژوهش نشان می‌دهد که کارکنان دانشگاه پیام نور اغلب در انجام امور محوله خود دچار ضعف‌های اساسی هستند که از عدم ارتباط مدرک تحصیلی با شغل موردنظر، فقدان آموزش بدو استخدام و یا عدم برگزاری کلاس‌ها و دوره‌های ضمن خدمت نشأت می‌گیرد. عدم توجه مدیران عالی به لزوم آموزش کارکنان و حتی نبود سازوکار صحیح آموزشی منجر به بروز ضعف‌هایی در زمینه دانش و مهارت کارکنان، مشکلات آموزشی و نارسایی‌های مدیریتی شده است. در همین رابطه، برخی از نتایج پژوهش‌های تزیبوس (۲۰۱۹)، نجفی زاده و زاهدی (۲۰۱۶)، جباری و همکاران (۲۰۱۶)، کریم و همکاران (۲۰۱۹) با یافته‌های پژوهش حاضر دارای وجوه اشتراک است. نتیجه‌ای که می‌توان گرفت این است که مرتبط نبودن تحصیلات دانشگاهی کارکنان با شغل و فقدان منابع انسانی متخصص که به دلیل وجود نداشتن روند صحیح استخدامی در بدنه دانشگاه به وجود آمده است، نشان‌دهنده ضعف در دانش و مهارت‌های کارکنان است. عدم تناسب دوره‌های ضمن خدمت با نیازهای کارکنان، برگزاری دوره‌های آموزشی فرمایشی و از طرفی عدم وجود یک فرایند صحیح آموزشی مبتنی بر مهارت‌افزایی منجر به «آسیب‌های توانایی (دانش و مهارت)» نیروی انسانی شده است که در نهایت به کاهش بهره‌وری آنان در محیط کار منجر می‌شود.

یکی از مشخصه‌های سازمان‌های موفق در حوزه مدیریت منابع انسانی، تعریف و تبیین نقش افراد در سازمان است. یکی از موارد مهمی که پس از بررسی مفاهیم پژوهش به دست آمده این است که به دلیل توسعه کمی بسیار زیاد دانشگاه که در بخش‌های قبل به آن اشاره شد، تقریباً در هیچ حوزه‌ای، شرح وظایف دقیق، مکتوب و مدونی وجود ندارد. اکثر کارکنان از نقش سازمانی خود بی‌خبرند و یا نسبت به آن توجه نیستند. در

اساتید و فقدان معیارهای سنجش علمی آنان یکی دیگر از نقاط ضعف دانشگاه پیام نور به شمار می‌رود. نتیجه نقاط ضعف مذکور در نهایت معرف «آسیب‌های تشویق و ایجاد انگیزه» است که یکی از عوامل مهم در کاهش بهره‌وری در سازمان مورد مطالعه است.

ارزشیابی عملکرد کارکنان در یک نظام ارزشیابی مدون و معتبر، بازخوردهای لازم را در اختیار مدیران عالی قرار می‌دهد تا در رابطه با شناسایی نقاط ضعف و قوت کارکنان و بهبود عملکرد آنان، بهترین تصمیم‌های لازم را اتخاذ کنند. آنچه از بررسی مفاهیم پژوهش به دست آمد، نشان‌دهنده نقاط ضعف شدید دانشگاه پیام نور در همین رابطه است. خویشاوند سالاری، سیاسی‌کاری و عواملی از این دست، موجب به وجود آمدن ضعف در اجرای صحیح ارزشیابی گردیده است. با توجه به نحوه انجام ارزشیابی و تأثیر ارتباطات فردی، غیرواقعی بودن ارزشیابی و فقدان اعتبار لازم قابل‌تصور است. باسahal و همکاران (۲۰۲۲)، نجفی زاده و زاهدی (۲۰۱۶)، هانیش (۲۰۱۲) در پژوهش‌های خود به این مورد مهم اشاره کرده‌اند. زمانی که نظام ارزشیابی متأثر از سلاطین افراد و مدیران می‌شود و همچنین اثربخشی خود را در محیط کار از دست می‌دهند و از جهتی نبود معیارهای مشخص و هم سو با نیازهای دانشگاه منجر به «نارسایی‌های نظام ارزشیابی» در سطح سازمان مذکور می‌شود. در نهایت می‌توان چنین برداشت کرد که دانشگاه پیام نور در زمینه ارزشیابی کارکنان خود دارای نقاط ضعفی است که باز گوی یکی از عوامل مهم کاهش بهره‌وری یعنی «آسیب‌های ارزشیابی نیروی انسانی» است.

تدوین راهبردهای کلان سازمانی در مسیر نیل به اهداف عالی، یکی از مهم‌ترین وظایف رهبران و یا مدیران عالی‌رتبه هر سازمانی به شمار می‌رود. متأسفانه دانشگاه پیام نور در زمینه رویکردهای مدیریتی در سطح کلان خود دچار نقاط آسیب‌پذیر زیادی شده است. به وجود آمدن مشکلاتی از قبیل کاهش تعداد دانشجویان در سال‌های اخیر، منجر به شکل‌گیری رویه تعدیل نیروی کار چه در بدنه اجرایی و چه در بدنه علمی شده است. در چنین شرایطی نگاه نامناسب مدیریت منابع انسانی به نیروی کار و هزینه‌ای قلمداد نمودن آن، موجب تسریع در کوچک‌سازی بدنه دانشگاه شده است. آنچه که از مطالعه مطالب و مفاهیم استخراج شده به دست آمد بازگوکننده این مورد است که تصمیمات تعدیل نیرو با شیب ملایم موجب کاهش انگیزه کارکنان و اعتماد زدایی آنان نسبت به سازمان خود گردیده است. همچنین تصمیم‌ها و خطامشی‌گذاری مدیران در خصوص نیروی انسانی به دلیل اختلاف در میان رؤسای دانشگاه و حاکمیت، یا به‌طور کامل لغو و یا به صورت

در دانشگاه پیام نور واضح است. امروزه نگاه مدیریت منابع انسانی به کارکنان مستعد و توانمند، نگاه سرمایه‌ای است که در صورت از دست دادن آن‌ها، برابر با از دست رفتن سرمایه سازمان تلقی می‌شود. متأسفانه نگاه هزینه‌ای به نیروی انسانی در دانشگاه پیام نور تبدیل به یک ضعف فاحش گردیده است. همچنین نتیجه دیگری که از بررسی مفاهیم به دست آمده است، وجود سیاست‌های نامناسب در مورد طرح آمایش و فقدان برنامه مدون در ارتباط با حمایت‌های شغلی مانند ارتقا درون‌سازمانی منجر به ایجاد مشکلات سامانه‌ای جدی در سازمان مورد مطالعه شده است؛ بنابراین «ضعف در حمایت‌های سازمانی»، «نگاه نامناسب به منابع انسانی» و «مشکلات سامانه‌ای» همگی نشان‌دهنده «آسیب‌های حمایت سازمان از نیروی انسانی» است که موجب کاهش بهره‌وری می‌شود.

در چارچوب نظام‌های تشویق و تنبیه سازمانی، همواره جهت ارتقای سطح بهره‌وری نیروی کار، تشویق نیروی انسانی فعال و مستعد در دستور کار مدیران سازمان در سطوح مختلف قرار دارد و بالعکس همین مطلب یعنی تنبیه کارکنانی که به هر دلیل دارای تخلف سازمانی، ضعف در انجام امور محوله و ... نیز صادق است. مفهوم «فقدان سیستم تشویق نظام‌مند» به این معنی است که در دانشگاه پیام نور عملاً نظام تشویق و تنبیه مشاهده نمی‌شود. فقدان اختیارات لازم در مراکز و واحدهای دانشگاهی هر استان و تمرکز سیستم تنبیه و تشویق در سازمان مرکزی موجب نادیده انگاشتن مشوق‌های لازم برای جبران خدمات کارکنان مستعد شده و همچنین عادی بودن خطا و تخلف اداری را در پی داشته است. عادلانه نبودن پاداش‌ها و توزیع نامناسب امکانات رفاهی نیز از بررسی مفاهیم مصاحبه‌ها برداشت می‌شود. اعمال سلیقه‌های شخصی یا حتی سیاسی در مورد انتخاب کارمندان نمونه که خود باعث نوعی بی‌عدالتی درون‌سازمانی می‌شود، موجب کاهش روحیه و انگیزه شغلی شده است. برخی از یافته‌های پژوهش هریس و فلمینگ (۲۰۱۷)، باسahal و همکاران (۲۰۲۲)، حسنعلی پور (۲۰۲۱)، ایرانزاده و همکاران (۲۰۰۹)، ادب و زحمتی (۲۰۱۴)، لطفیان و دعائی (۲۰۱۳)، جعفرنژاد و همکاران (۲۰۲۱) در ارتباط با موضوع بحث صدق می‌کند. در جمع‌بندی مطالب این بخش می‌توان چنین گفت که، ضعف در نظام تشویق و انگیزش و همچنین عدم تناسب بین تشویق و عملکرد، موجب به وجود آمدن عوامل محیطی و شغلی نامناسب گردیده است. به‌عنوان مثال در صورتی که کارمندان به دلیل فقدان برنامه‌های مدون و نظام‌مند تشویقی، انگیزه شغلی خود را از دست بدهند، قطعاً در نحوه برخورد با دانشجویان و همکاران خود دچار مشکلاتی خواهند شد. در بدنه علمی دانشگاه نیز، بی‌توجهی به شأن

تخصصی در مراکز استانی در راستای ارتقای مهارت دانشجویان و کارکنان می‌تواند به بازسازی چهره دانشگاه در فضای جامعه امروزی کمک شایانی نماید. وحدت رویه در تصمیم‌گیری‌های مهم سازمانی و همچنین پیگیری‌های دلسوزانه در ارتباط با مشکلات موجود، بازرسی‌های سرزده از مراکز دانشگاهی و پیگیری مطالبات کارکنان اجرایی و علمی دانشگاه، می‌تواند موجب ایجاد دلگرمی و افزایش روحیه کارکنان گردد. از جمله اقدامات دیگری که باید مدنظر قرار گیرد، افزایش حمایت‌های سازمانی چه از لحاظ مالی و چه غیرمالی از کارکنان است.

به مدیران منابع انسانی دانشگاه پیشنهاد می‌شود که در جهت جذب و استخدام نیروی کار خبره و متخصص، اقدام به برگزاری آزمون‌های استخدامی علمی نماید و میزان تخصص و کارایی آنان در مصاحبه‌های تخصصی مورد سنجش و ارزیابی قرار گیرد تا بهترین و کارآمدترین نیروی انسانی در بدنه اجرایی و علمی دانشگاه جذب شود. در همین راستا سازمان‌دهی رشته‌های تحصیلی دانشگاه براساس نیازهای منطقه‌ای و استانی طراحی و تدوین گردد و در کنار آموزش‌های نظری، آموزش‌های عملی منطبق با مشاغل آینده بازار کار رشته‌های تحصیلی برگزار شود. از مزایای انجام چنین طرحی می‌توان به چیدمان و تقسیم‌بندی صحیح کارکنان براساس نیازهای آتی کشور و همچنین به وجود آمدن هویت و مشروعیت بالای اجتماعی دانشگاه اشاره کرد. در این صورت جذب دانشجو براساس نیازهای موجود انجام خواهد شد و دانشگاه دچار سیاست‌های غلط جذب و تعدیل نیرو نخواهد بود. از طرفی به علت بالا رفتن شأن اجتماعی دانشگاه، خودباوری و احساس با ارزش بودن در کارکنان و بدنه سازمان قابل درک خواهد بود که خود به بهره‌وری بالای سازمانی منجر می‌شود.

به مدیران و سیاست‌گذاران دانشگاهی پیشنهاد می‌شود که به‌منظور افزایش بهره‌وری در سازمان، استخدام و حفظ نیروهایی که قابلیت‌های منحصر به فردی داشته و باانگیزه هستند، را مدنظر قرار دهند. مدیران عالی و سیاست‌گذاران اصلی دانشگاه پیام نور باید به این فهم مشترک برسند که بزرگ‌ترین سرمایه دانشگاه پیام نور، نیروی کارآمد و متعهد آن است، بنابراین ارزیابی کارکنان در نهایت دقت و درستی انجام پذیرد. همچنین در سامانه تشویق و تنبیه باید بین کارکنانی که دلسوزانه و با تعهد و تخصص کار می‌کنند و کارکنانی که در انجام امور محوله و شرح وظایف خود رویکرد مناسبی ندارند، با عدالت و انصاف بیشتری برخورد شود. در ساماندهی نیروی انسانی و انتقال نیروها، سعی شود نیروهای مؤثر و کارآمد که در ارزیابی‌ها مورد بررسی قرار گرفته‌اند، در اولویت حفظ و

ناقص اجرا شده است. در کنار این عوامل، رفتارهای سیاسی دانشگاه و عدم تطابق سیاست‌های عمومی دولت و سازمان مرکزی در خصوص حفظ نیروی انسانی و دیگر مسائل موجود در دانشگاه پیام نور، کارایی و اثربخشی کارکنان را تحت‌الشعاع قرار داده است. در برخی از نتایج پژوهش‌های باسahal و همکاران (۲۰۲۲)، جعفر نژاد و همکاران (۲۰۲۱)، اوسیل و تینازتپه (۲۰۲۲) مواردی در ارتباط با بحث حاضر به چشم می‌خورد. در تبیین یافته‌های این بخش می‌توان چنین بیان کرد که عدم توجه به کارکنان متخصص توسط مدیران عالی و فقدان حمایت‌های سازمانی و سبک مدیریتی دانشگاه، موجب خروج این نیروهای مستعد و خبره شده است که دانشگاه را در مسیر علمی و اهداف عالی خود دچار آسیب‌های جدی نموده است. بی‌انگیزه شدن کارکنان، دلسردی آنان را نسبت به انجام امور محوله موجب شده و ادامه این روند به دلیل عدم حمایت‌های لازم از سمت مسئولان سازمان مرکزی منجر به شکست قطعی سازمان در پیشبرد اهداف خواهد شد. از طرفی افزایش بار شغلی کارکنان با توجه به سیاست‌های نامناسب تعدیل نیرو، بازدهی و کارایی آنان را تحت تأثیر قرار داده است. از مجموع تشریح مفاهیم فوق، چنین برمی‌آید که دانشگاه پیام نور در مورد «تصمیم‌ها و خطی مشی‌گذاری مدیران» خود، دارای آسیب‌های جدی و خطرناک است که خود عامل مهم دیگری در کاهش بهره‌وری سرمایه انسانی می‌باشد.

### پیشنهادها

با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش و اولویت‌بندی آسیب‌های مذکور پیشنهاد می‌شود:

که مدیران عالی دانشگاه در سازمان مرکزی، نسبت به وضعیت کلی دانشگاه اقدام به مطالعات تخصصی نمایند و به تدوین یک سند راهبردی در مورد اهداف عالی دانشگاه بپردازند تا سیاست‌های آموزشی، استخدامی، مهارت افزایی، نظام پرداخت و جبران خدمت و همچنین سامانه‌های ارزشیابی و ارتقا و انتصابات درون‌سازمانی براساس آن اتخاذ گردد. مطالعه نحوه دستیابی به موفقیت‌های اجتماعی و فرهنگی در سطوح جامعه توسط سایر دانشگاه‌های معتبر در سطوح ملی و بین‌المللی می‌تواند در راستای پیشنهاد فوق بسیار مؤثر باشد. بنابراین با توجه به وضعیت موجود دانشگاه و آسیب‌هایی که با آن درگیر است، مقتضی است تا مدیران عالی با پشتکار و جدیت بیشتر نسبت به بازآفرینی دانشگاه پیام نور اقدام نمایند. با توجه به ظرفیت بالای دانشگاه پیام نور در خصوص امکانات و فضاها، آموزشی، متناسب‌سازی رشته‌های تحصیلی و

سایر عوامل مؤثر بر بهره‌وری که در نتایج پژوهش به آن اشاره شد، متأثر از نحوه استخدام، گزینش، ارزیابی کارکنان است و این عوامل را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد.

### سپاسگزاری

با تشکر از تمامی دوستانی که در تدوین این مقاله یاری‌دهنده بوده‌اند.

نگهداری قرار گیرند و کارکنانی که نمره قابل قبولی در ارزیابی‌ها ندارند، منتقل شوند. شایان ذکر است که یکی از مشکلات سامانه اداری دانشگاه پیام نور، انتخاب کارکنان از خوشاوندان و افراد نزدیک به هیئت‌علمی و مسئولان دوره‌های مختلف قبلی بوده‌اند که سازمان مرکزی را مورد چالش قرار داده است، این مورد باید در برنامه‌ریزی‌های مقتضی لحاظ گردد و به‌تدریج تمهیدات لازم اندیشیده شود. شایان ذکر است ساختار و فرهنگ‌سازمانی دانشگاه و همچنین

### References

- Adab, H., & Zahmati, M. (2014). An Investigation into Empowerment Impact on Productivity of Staff in National Tax Organization Headquarter. *J Tax Res*, 21(20), 123-144 (In Persian)
- Ahmadinejad, F., Kamali, Y., & Sheikhzadeh Joshani, S. (2021). Challenges of Development Policies Implementation in Iran: A Thematic Analysis. *Management and Development Process*, 34(2), 29-62. (In Persian) <https://doi.org/10.52547/jmdp.34.2.29>
- Barimani, A., & Esfandyari, M. B. (2022). The Relationship Between Organizational Creativity And Productivity Employees' Of Medical Sciences University. *Journal of Maritime Management Science Studies*, 3(1), 25-36. <https://doi.org/10.22034/mmr.2022.316487.1063>
- Basahal, A., Jelli, A. A., Alsabban, A. S., Basahel, S., & Bajaba, S. (2022). Factors Influencing Employee Productivity—A Saudi Manager's Perspective. *International Journal of Business and Management*, 17(1), 39-51. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n1p39>
- ChamCham, J., Zarafshani, K., & Hasanmoradi, N. (2013). Effective Factors Of Working Force Productivity In Agricultural Jihad In The Province Of Lorestan. *Biennial Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 6(10), 111-128. (In Persian)
- Daniali Deh Houz, M. Allame, S., & Mansouri, H. (2013). Investigating And Recognizing The Factors Affecting the Productivity of Human Resources and Determining Their Priority Among the Employees of Islamic Azad University, Izeh Branch. *Journal of Productivity management*, 7(27), 51-79. (In Persian)
- Emam, K. E. (1999). Benchmarking Kappa: Interrater Agreement In Software Process Assessments. *Empirical Software Engineering*, 4, 113-133
- Entezari, Y., & Mohammad Nezhade Alizamini, Y. (2022). Content Analysis Of Human Capital: General Model And Its Application For Persian Literature Graduates., *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 26(3), 47-75 (In Persian)
- Ezati, M., Kazemi, Sh., & Naderi, A. (2019). Investigating The Role Of Human Capital In Organizational Knowledge (Case Study: Tehran University Campus Of Social And Behavioral Sciences). *Journal of Development of Logistics and Human Resoure Management*, 14(52), 63-87. (In Persian)
- Haenisch, J. (2012). Factors Affecting the Productivity of Government Workers, *Sage Open*, 2(1) <https://doi.org/10.1177/2158244012441603>
- Harris, E.G., & Fleming, D.E. (2017). The Productive Service Employee: Personality, Stress, Satisfaction And Performance, *Journal of Services Marketing*, 31(6), 499-511. <https://doi.org/10.1108/JSM-11-2015-0347>
- Hasanali Pour, A. (2021). Analyzing The Factors Affecting The Increase Of Human Resource Productivity. *Journal of Humanities and Islamic Strategic Studies*, 4(35), 59-78. (In Persian)
- Hosein Pour, D., Sohrabi, F., Salavati, P. (2021). Higher Education Productivity Measurement. *Journal of Productivity Management*, 3(15), 43-64. (In Persian) <https://doi.org/10.30495/QJOPM.2021.1863870.2390>

- Iranzadeh, S., Ak, R., & Mehrgan, F. (2009). Investigating The Relationship Between Some Social Factors With Self-Efficacy, Job Satisfaction And Productivity of Employees of Islamic Azad University, Urmia And Mahabad Branches. *Journal of Teaching and Learning Researches of Bojnord Branch of Azad University*, 5(21), 1-17. (In Persian)
- Jabari, I., Afjaei, S., & Behzadi, M. (2016). Identifying And Ranking Factors Affecting The Productivity Of Employees Of The Ministry Of Science, Research And Technology. *Modern Management Engineering Quarterly*, 11(4), 25-34. (In Persian)
- Jafarnezhad, M., Saatchi, M., & Javidi, H. (2021). Investigation of Human Factors and Barriers to Job Productivity of South Pars Gas Complex Employees. *Strategic Studies In The Oil And Energy Industry*, 12(48), 38-55. (In Persian)
- Karim, M. M., Choudhury, M. M., & Latif, W. B. (2019). The Impact Of Training And Development On Employees' Performance: An Analysis Of Quantitative Data. *Noble International Journal of Business and Management Research*, 3(2), 25-33.
- Karimi, H., Delvil, M., & Falsafi Nezhad, M. (2008). Human Capital Management: Creating Added Value Through Employees. Isfahan. *Medade sefid publications*. (In Persian)
- Khan, H., Abbas, J., Kumari, K., & Najam, H. (2022). Corporate Level Politics From Managers And Employees Perspective And Its Impact On Employees' Job Stress And Job Performance, *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 40(3), 516-532. <https://doi.org/10.1108/JEAS-12-2021-0246>
- Latifiyan, A., & Doaei, H. (2013). Designing Personnel Productive Conceptual Model By Interpretive Structural Approach. *Public Management Researches*, 6(20), 5-33. (In Persian)
- Lohela-Karlsson, M., Jensen, I., & Björklund, C. (2022). Do Attitudes Towards Work Or Work Motivation Affect Productivity Loss Among Academic Employees? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(2), 934. <https://doi.org/10.3390/ijerph19020934>
- Mazari, E., Fath Tabar, K., Ghanbarnia, M., & Badeh Ban, S. (2015). The Role Of Self-Directed Learning On Human Capital Of Higher Education Centers (Case: University Of Tehran),. *Journal of Educational Management Innovations*, 2 (10), 59-72. (In Persian)
- Moghimi, M. (2022). Fundamentals Of Organization And Management, *Rah Dan Publishers* (In Persian)
- Moradi, M., Kaldi, A., & Seyedmirzaie, S. M. (2021). Consequences of Work Weakness Culture in the Productivity of University Staff. *Journal of Social Problems of Iran*, 12(1), 399-429. <https://doi.org/10.22059/ijsp.2021.84977>
- Najafzadeh, M., & Zahedi, S. (2016). Pathology Of Employees Performance Management System At Qazvin University Of Medical Sciences By Using Three- Dimensional. *Journal Of Development & Evolution Management*, 1(25), 59-69 (In Persian)
- Noori, A., Shafi abadi, A., Delavar, A., & Farah bakhsh, K. (2018). The Construct of Organizational Pathology Scale Based on Three-Branch Model and the Investigation of Organizational Damage in Food Industries Company. *QJCR*, 17 (65), 125-149. (In Persian)
- Noormohammadi, M. (2021). Organizational Pathology Of Damavand Municipality With EFQM Approach. *Journal of Management and Accounting in the Third Millennium*, 3(1), 561-580. (In Persian)
- Oussible, N., & Tinaztepe, C (2022). The Effect of Democratic Leadership Style on Organizational Productivity by the mediating role of Employee performance in Turkey. *International Journal of Recent Research in Commerce Economics and Management*, 9(1), 6-16
- Parand, K., Khodaei, E., Yadegarzade, Gh. (2008). Field choice future choice, *Sanjesh Organization*, 59
- Rutkauskas, J., & Paulavičienė, E. (2005). Concept of Productivity In Service Sector. *Engineering Economics*, 43(3), 35-41.
- Sajadian, N., & Saeedi, J. (2020). Pathology Of Environmental Sustainability With An Emphasis Ahvaz Metropolis, *Journal of sustainability, development and environment*, 1(1), 53-67. (In Persian)

<https://doi.org/10.22059/jes.2015.54993>

- Shahmohammadi Komachali, B., & Sharifi, V. (2021). Pathology of Human Resource Management Status in Behesht Kavir Ariana Company, *Strategic Management & Futures Studies*, 4(2), 99-115. (In Persian)
- Sue, F., & Lewis, G. (2004). Government Employees Working Hard or Hardly Working? *The American Review of Public Administration*, 34(1), 36-51. <https://doi.org/10.1177/0275074003258823>
- Taban, M., Hashemi, M., & Mahmoudian, O. (2017). Investigating the Effective Factors on Human Resources Productivity in Tehran's Easter Branches of Social Security, *Social Welfare Quarterly*, 16(63), 159-183 (In Persian)
- Tangen, S. (2002, December). Understanding The Concept Of Productivity. *In Proceedings of the 7th Asia-Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference, Taipei*, 18- 20.
- Tzenios, N. (2019). The Impact of Health Literacy on Employee Productivity: An Empirical Investigation. *Empirical Quests for Management Essences*, 3(1), 21-33. <https://doi.org/10.17613/whvg-8289>
- Vidhya, M.K., & Kavitha, DR.M. (2023). Employee Perception About Employee Empowerment And Its Impact On Job Satisfaction. *International Journal of Economic Perspectives*, 17(1), 7-16 <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.24715911>
- Zarei, B., & Chaghoei, Y. (2014). Organizational Pathology Of Project-Oriented Companies: A Case Study Of Iran's Water And Power Resources Development Company. *Journal of Development and Transformation Management*, 16, 41-49. (In Persian)

