

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: ۰۳/۰۹/۱۳۹۶

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 خصوصاً در حوزه منابع مالی و نیروی انسانی دانشگاهی بیشتر مورد توجه و تاکید قرار گرفته است و پیشرفت دانشگاه و آموزش عالی گاهای برمنای آن سنجیده می‌شود و در واقع این مساله نگرشی برای عقلانی کردن فعالیت‌های دانشگاهی است. نیروی انسانی و خصوصاً کارکنان در آموزش عالی و دانشگاه‌ها 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 ذهن خطور 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 شمارمی رود لازم است تا مسائل 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 تاثیر 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 سرمایه‌گذاران سرمایه‌فیزیکی و سرمایه‌انسانی را عامل تعیین کننده در رشد و توسعه اقتصادی می‌دانستند 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 سرمایه‌انسانی در رشد اقتصادی تأکید بیشتری می‌شود و توانمندسازی نیروی انسانی، خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی در گسترش فناوریهای تولید به عنوان محور اساسی رشد و توسعه اقتصادی محسوب می‌شود(۱). در دانشگاه‌ها نیز به عنوان یکی از سازمانهای دانش محور که در فضای رقابتی تنگاتنگی با سایر رقبای خود قرار دارند این موضوع حائز اهمیت فراوانی بوده است و با بررسی ساختار سازمانی و تشکیلاتی دانشگاه‌ها و برنامه‌های راهبردی آنها می‌توان این موضوع را به خوبی دریافت. به عبارت دیگر تلاشهای پنهان و آشکاری از سوی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی در حال وقوع است تا نیروی انسانی خود را توانند و بهره ور نمایند که برخی از این تلاشهای در حوزه پژوهش دانشجو و یا استخدام کارکنان و کارشناسان و یا جذب اعضای هیات علمی با شاخص‌های مورد تایید و استاندارد می‌باشد و برخی نیز مربوط به توانمند سازی اعضای هیات علمی و کارکنان و دانشجویان فعلی می‌باشد. چرا که دانشگاه‌ها نیز به عنوان پیشگامان دانش دریافت‌هه اند که نیروی انسانی آنها بزرگترین سرمایه دانشگاه می‌باشند و با بهره وری آنان با توجه به دانش، شایستگی و قابلیت‌های درونی هریک، می‌توانند به عنوان یک مزیت رقابتی در عرصه رقابت‌های داخلی و بین‌المللی حضور یابند.

این موضوع اکنون در دانشگاه‌های کشور به عنوان مسئله‌ی اصلی مدیریت منابع انسانی دانشگاهی مطرح است و پژوهش‌ها و تلاشهای زیادی نیز برای شناخت عوامل مؤثر بر عملکرد این منابع در دانشگاه‌های کشور، انجام شده و می‌شود چراکه تنها در صورت بهره‌وری منابع انسانی است که می‌توان بر کمبود‌ها و ضعف‌های موجود غلبه نبود.

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 فعال‌تر است (۲).

بطور کلی بهره وری یکی از مهمترین اهداف در هردانشگاه است همچون زنجیره ای کلیه فعالیت های بخش های دانشگاه را دربر می گیرد اما آیا به راستی دانشگاه ها به محیط متغیر و عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی خود تمرکز می کنند؟ اگر تمرکز نمی کنند دلایل و موانع این مساله در چیست؟ و اگر تمرکز بر روی مساله بهره وری دارند چرا نتایج ملموس و عینی را در آنها مشاهده نمی کنیم؟ مسائل پیش روی این موضوع برای سازمان و دانشگاه زیاد است که در این نوشتار به برخی از آنان پرداخته می شود. لازم به ذکر است نتایج و یافته های ارایه شده براساس نظرات خبرگان و روسای دانشگاه ها ، پژوهشگاه ها و موسسات پژوهشی و همچنین مشاهده محقق می باشد.

۲-مبانی نظری و پیشینه پژوهش:

از آنجا که افزایش و رشد بهره وری یکی از اساسی ترین راههای دستیابی به کارایی و اثر بخشی دانشگاهی است و به دنبال آن از هدر رفت منابع دانشگاهی نیز جلوگیری می شود، شناخت عوامل مؤثر بر افزایش بهره وری و همچنین موانع موجود بر سر راه بهره وری همیشه مورد بحث بوده است و شاخص ها و مولفه های مختلفی نیز برای آن متصور شده اند مثلا در دوران مدیریت کلاسیک عوامل موثر بر این حوزه را حقوق و پاداش و کارسنگی می دانستند 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 می آید این است که مساله بهره وری در طول تاریخ علم مدیریت مورد توجه قرار داشته است و مدیران و روسایی بیشتر در این خصوص موفق بوده اند که توانسته اند به خوبی تغییرات را رهبری نمایند و رهبری تغییر را در سازمان خود نهادینه کنند. این مساله در دانشگاه ها و آموزش عالی نیز به همین منوال است.

راهکارهای افزایش بهره وری مستلزم شناخت کافی وضعیت موجود و فرهنگ کاری شرکتها است. با توجه به تفاوت های مهم در فرهنگ کاری شرکتها و وضعیت موجود آنها می توان گفت راهکارهای افزایش بهره وری نیز در آنها متفاوت خواهد بود. از راهکارهای افزایش بهره وری می توان به تأمین نیازهای اساسی کارکنان، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری، 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 بهره وری 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 وظایفشن 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) (۳-۶)؛ 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 ۶دانست :

- 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 بهرهوری -۱۰- روحیه تعهد کارکنان نسبت به کار ، حرفة و سازمان -۱۱- مسئولیت پذیری کارکنان (۶) به نقل از (۸)

درجای دیگری طالقانی و همکارانش^(۴) به نقل از مبیدی^(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 جدیدبه شکلی کامل ترودقیق ترانانتقال یابد، بهره وری نیروی انسانی بالاتر می رود. بنابراین بایدانانتقال تجربه نظام مندوشود.

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، افرادانگیزه بیشتری درجهت افزایش بهره وری خودخواهندداشت.

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 درمورد رابطه سن و بهره وری بسته به اینکه که کدام عامل برتری پیدا کند بهره وری نیروی انسانی بالافزایش 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 بهره وری را افزایش دهد، در غیر اینصورت افزایش بهره وری از طریق آموزش محقق نمی‌شود. دسته دوم عوامل مؤثر بر بهره وری نیروی انسانی عوامل محیطی هستند که خود شامل "مشارکت، مناسبات اجتماعی، محتواهای کار و خشنودی شغلی" است (۴) به نقل از (۵).

از عوامل موثر بر بهره وری که گذر نماییم در سوی دیگر در سازمانها و دانشگاه‌ها عواملی نیز وجود دارند که سد راه بهره وری می‌باشند. مهم‌ترین عوامل موثر در کاهش بهره‌وری در داخل یک سازمان به شرح زیر است (۶) به نقل از (۱۰).

وجود تبعیض بین کارکنان، نامنی 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)، ناهمانگی رشته تحصیلی و شغلی، استفاده نکردن از تخصص‌ها در مشاغل مربوط، بی‌برنامگی مدیریت، فقدان کارآموزی، ناهمانگی 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 متنقابل 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 چهت اجرای برنامه‌های سازمان به کار گیرد. حقوق و مزایای افراد باید براساس 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 بهره وری منابع انسانی، شاهد اتفاق روشن و خاصی در زمینه بهره وری 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 تخصصی، 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 در صدد 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:

یافته های حاصل از مصاحبه های صورت گرفته با خبرگان به شرح جدول شماره ۱ اشاره شده است که گویای عوامل و مولفه های موثر در بهره وری نیروی انسانی در دانشگاه ها هستند . در ذیل به برخی مفاهیم کلی و نمونه پاسخ های خبرگان نیز اشاره شده است:

۱ م

"در بهره وری نیروی انسانی نمی توان به صورت شعار گونه عمل نمود. درسالهایی که من در مجموعه حضور داشتم سعی در مشارکت دادن اعضا در تصمیم گیری ها در حد امکان بودم. این یعنی دادن انگیزه و دادن احساس مسئولیت .اما مگر چقدر می توان در تصمیمات افراد را شرکت داد؟ مقررات اجازه نمی دهد. مثلا وقتی من میخواهم بهره وری ایجاد نمایم ولی مقررات استخدامی متمرکز است و استقلال دانشگاهی وجود ندارد چگونه می توانم کسی را که اهل کارگروهی نیست و اصولا اهل کار هم نیست ولی دارد از بودجه و ردیف حقوق اختصاص یافته استفاده می کند را وادر به همکاری کنم؟"

۲ م

" برای رشد و پیشرفت دانشگاه باید تلاش کرد اعضا و کارکنان را رشد داد. اگر چنین شود بهره وری اتفاق می افتد. درواقع باید با پرسنل و همکاران صادق بود و احساس مسئولیت را در آنها زنده کرد که ما همه یک تیم هستیم که روزانه چیزی حدود ۸ یا ۹ ساعت و شاید بیشتر با هم کار می کنیم.... ولی برخی معدوریت ها وجود دارد خصوصا در حوزه نیروی انسانی ما معمولا نیروهایی داریم که کار نمی کنند و یا خوب کار نمی کنند ولی گاهای به خاطر ترحمات از کنار این مسایل می گذریم..."

۳ م

"...در بهره وری اول باید دید آیا جامعه و سیاست ها و فرهنگ اجازه یرخی رفتارها و حرکت ها را می دهد. وقتی بدنه لخت هست سیستم حرکت نمی کند. کارگروهی هم نیست و رضایت هم نیست. دانشگاه ها گاهای فربه هستند و هر کسی در حد معمولی کار می کند لذا اول باید فرهنگ سازی کنیم.... خیلی از بودجه های ما صرف همین عدم بهره وری ها می شود..."

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 علاوه در کارکنان نسبت به شغل خویش
۴	وضوح و شفافیت نقشهها
۵	کیفیت زندگی کاری
۶	آموزش کارکنان
۷	خلاقیت و نوآوری
۸	تیم سازی و کارگروهی
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	سهمیم کردن اعضا در منافع بهره وری
۱۸	شاپیسته گزینی و جانشین پروری
۱۹	مستند سازی تجربیات و تسهیم دانش و تجربه مستند شده
۲۰	قوانين و مقررات
۲۱	تفویض اختیار براساس بلوغ سازمانی افراد
۲۲	استقلال دانشگاهی
۲۳	انعطاف پذیری
۲۴	استفاده از فناوری های جدید

همچنین یافته های حاصل از مصاحبه ها بیانگر عوامل مزاحم در بهره وری نیروی انسانی در دانشگاه به شرح جدول شماره ۲ می باشد.

جدول ۲: عوامل مزاحم در بهره وری

ردیف	عوامل انتخاب شده از سوی خبرگان
۱	بی عدالتی سازمانی
۲	سکوت سازمانی
۳	قوانين 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	نیود فرهنگ کار تیمی
۹	نیود فرهنگ مستند سازی تجربه و تسوییم آن
۱۰	بی علاقگی 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 نظرارت دقیق و اصولی بر اعضا

همچنین مشاهدات عینی از برخی از دانشگاه ها و موسسات پژوهشی نیز حاکی از وجود برخی رفتارها و رویه ها داشت که با اصلاح آنها می توان در حفظ منابع و یا به بهره وری نیروی کاری دست یافت که به شرح جدول شماره ۳ می باشد.

*** 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 نامرتب و صرف 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 چاپک
۱۱ استخدامهای سفارشی و گاها بدون تخصص
۱۲ عدم نظارت دقیق و ارزیابی عملکرد واقعی
۱۳ انجام امور شخصی در ساعت 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 واحد ها
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 بهره وری 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 بهره وری 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، بهره وری نیروی انسانی خود را بهبود ببخشند. یکی از عوامل اثر گذار 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 بهره وری را در نیروی انسانی بالا بردن و این موضوع از هزینه‌های اضافه چون هزینه استخدام نیروهای جدید و گاها مازاد و پرداخت حقوق بدون انجام تکالیف مقرر در رسالت دانشگاه و موسسه‌پژوهشی 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 بهره وری نیروی انسانی تلاش کرد. عوامل متعددی در انگیزه کاری 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 فراغی 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 صرفا براساس عملکرد و بهره وری فرد باشد نه بر اساس پرداخت یکسان

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

۵- برخورد با کڑی‌ها و افرادی که به نوعی از بودجه عمومی دانشگاه حقوق و مزايا دریافت می‌کنند ولی به واسطه عوامل و دلایل میزان استانداردی از وظایف محوله را انجام نمی‌دهند.

۶- مدیریت سبز در دانشگاه‌ها

۷- استفاده از فناوری اطلاعات

۶- مراجع:

۱. سیدجوادین، سیدرضا؛ روشندل اربطانی، طاهر؛ نوبری، علیرضا(۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی سبز "یک رویکرد سرمایه گذاری و توسعه پایدار". فصلنامه علمی پژوهشی دانش سرمایه گذاری . سال پنجم / شماره بیستم
۲. حسینی ، ابوالحسن؛ علیزاده ثانی، محسن؛ غلامی کرد خلیلی، حامد(۱۳۹۵). بررسی تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر بهره وری نیروی انسانی در شرکت‌های تولیدی شهرک صنعتی ساری ۱ و ۲ با نقش تعدیلگر استراتژی رهبری هزینه کسب و کار. فصلنامه مدیریت بهره وری . 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 بهره وری (مطالعه‌ی موردی: بانک سامان). فصلنامه مدیریت دولتی. دوره سوم . شماره هفتم.
۵. امامی میبدی، علی(۱۳۷۹). اصول اندازه گیری کارایی و بهره وری. تهران، انتشارات موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازارگانی

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. Savery, 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.