

Public Organization Management

Vol. 13(3), (Series 52): 1-22/ 2025

 <https://doi.org/>

ORIGINAL ARTICLE

Pathology of human capital productivity in Payam Noor University of Iran

Mahdi Moahammadi*¹, Farshid Aslani², Alireza Soleimani Marghmaleki³

1. Associate Professor,
Department of Management,
Payam Noor University, Tehran,
Iran.

2. Associate Professor,
Department of Management,
Payam Noor University, Tehran,
Iran

3. Master's student in public
administration, Payame Noor
University, Tehran, Iran

*Correspondence

Mahdi Mohammadi
E-mail:
Mohammadi12035@pnu.ac.ir

Received:

Accepted:

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-
22.

EXTENDED ABSTRACT

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

KEYWORDS

Pathology, Productivity, Human capital, Thematic analysis , Payam Noor University



Copyright © 2025 The Authors. Published by Payame Noor University.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

فصلنامه علمی

مدیریت سازمان‌های دولتی

سال سیزدهم، شماره سوم، پیاپی ۵۲، پاییز ۱۴۰۴ (—)

 <https://doi.org/>

«مقاله پژوهشی - اکتشافی»

آسیب شناسی بهره وری سرمایه انسانی در دانشگاه پیام نور ایران

مهدی محمدی^۱، فرشید اصلانی^۲، علیرضا سلیمانی مرغملکی^۳

چکیده

سرمایه انسانی بهره وری، یکی از مهم ترین ویژگی های سازمان های موفق امروزی است. از آنجا که نهاد های آموزشی به خصوص دانشگاه ها زمینه ساز رشد و بلوغ سرمایه انسانی هستند، لذا داشتن کارمندان بهره وری در بدنه اجرایی و آموزشی این نهاد ها بسیار مهم است. شناسایی عواملی که باعث کاهش اثربخشی و کارایی سرمایه انسانی می شوند، در قالب آسیب شناسی بهره وری سرمایه انسانی مطرح است. برای انجام این پژوهش علاوه بر مطالعه اسنادی، از روش تحلیل مضمون با نرم افزار MAXQDA2020، برای شناسایی عوامل و مؤلفه ها 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 مصاحبه های نیمه ساختار یافته، 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 آسیب های 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، مشوق های انگیزشی و تصمیمات و خط مشی گذاری مدیران در ارتباط با نیروی انسانی مواجه است. همچنین بهم پیوسته بودن آسیب های ذکر شده، نشان دهنده ارتباط تنگاتنگ آن ها در کاهش بهره وری است.

واژه های کلیدی

آسیب شناسی؛ بهره وری؛ سرمایه انسانی؛ تحلیل مضمون؛ دانشگاه پیام نور

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

*نویسنده مسئول: مهدی محمدی

رایانامه:

Mohammadi12035@pnu.ac.ir

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۱۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۱۱

استناد به این مقاله:

محمدی، مهدی؛ اصلانی، فرشید و سلیمانی مرغملکی، علیرضا (۱۴۰۴). آسیب شناسی بهره وری سرمایه انسانی در دانشگاه پیام نور ایران. فصلنامه علمی مدیریت سازمان های دولتی، ۱۳(۴)، صفحه.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۴. ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.

Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

مقدمه

سرمایه انسانی یکی از حیاتی‌ترین منابع و سرمایه شرکت‌های دانش بنیان 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 به عنوان یکی از ابزارهای جلب، حفظ، توسعه و نگه داری 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 (اثر بخشی) است. به بیان دیگر، مجموع کارایی و اثر بخشی بالا، به بهره‌وری بالای سازمان منجر خواهد شد. (مقیمی، ۲۰۲۲). در تعیین عوامل مؤثر بر بهره‌وری نظرات متفاوتی وجود دارد، (چام‌چام و همکاران، ۲۰۱۳) در پژوهش خود به نقل از فرشاد فر (۲۰۰۹) عامل انگیزش، ابتکار، وجدان کاری، مدیریت، قانون مداری و نظم، صرفه جویی و نظام مناسب پرداخت را به عنوان عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی می‌داند.

اصطلاح آسیب‌شناسی معادل واژه لاتین پاتولوژی^۱ 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 سامانه ای مشخص (مورد مطالعه) است. در واقع هدف از مطالعات آسیب‌شناسانه در حوزه‌های علوم مختلف، تکمیل و یا تأمین فرآیندهای سه‌گانه شناسایی، تشخیص، پیشگیری و یا درمان می‌باشد که برآیند این فرآیند، 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 بلند مدت 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 فوق‌الذکر می‌باشد. (دانیالی ده حوض و همکاران، ۲۰۱۳). دانشگاه پیام نور در سال ۱۳۶۷ تأسیس شد. این

دانشگاه بر اساس روش آموزش از راه دور و نیمه‌حضور تاسیس 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 اثر بخش و کارآمد است. بنابراین آسیب‌شناسی بهره‌وری سرمایه‌های انسانی در این دانشگاه به عنوان 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^۲ درباره نیروی انسانی آموزش دیده، در کتاب ثروت ملل^۳، بر می‌گردد. اما واژه سرمایه انسانی را به طور صریح ابروینگ فیشر^۴ در سال ۱۹۰۹ در کتاب ماهیت سرمایه و درآمد^۵ تبیین کرد. (انتظاری و محمدنژاد عالی زمینی، ۲۰۲۲). نظریه پردازان 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 به طور کلی به عنوان رابطه بین ورودی و خروجی در نظر گرفته شده است. (تانگن^۶، 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 پائولاویچینه^۷، 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. (حسین پور و همکاران، ۲۰۲۱).

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

تعهد سازمانی نیز قرار می گیرد. (لوهلا کارلسون و جنسن^۵، ۲۰۲۲).
 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^۶، ۲۰۲۲). پرداخت حقوق و دستمزد جایگاهی بس حساس حساس در قلمرو نظام اداری دارد. شمار فراوانی از کم کاری‌ها، عدم انگیزش، ناراضی‌های شغلی، موارد ترک خدمت ناشی از بی توجهی به انگیزه‌های مادی و پرداخت‌های ناعادلانه و غیر منصفانه در بین کارکنان از جمله موارد کاهش بهره‌وری و کاهش عملکرد کارکنان است. (حسنعلی پور، ۲۰۲۱)

آسیب شناسی سازمانی

نوری و همکاران (۲۰۱۸) به نقل از امیر اسماعیلی (۲۰۱۱) در تعریف آسیب شناسی سازمانی چنین بیان می‌کند، مشکلات اساسی یک سازمان که به طور مداوم و فراگیر سازمان را در معرض بحران قرار می‌دهد و باعث جلوگیری در تحقق اهداف و مانع رشد متناسب و طبیعی سازمان می‌گردد.

آسیب شناسی سازمانی، فرآیند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری، به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمان‌ها و یافتن راه‌هایی برای افزایش اثربخشی آن‌ها می‌باشد. (نورمحمدی، ۲۰۲۱). آسیب شناسی سازمانی یک فرآیند مبتنی بر فرضیه‌های رفتاری می‌باشد. در این فرآیند تلاش می‌شود تا با جمع‌آوری داده‌های معتبر در خصوص افراد سامانه و تزریق مجدد اطلاعات جمع‌آوری شده به آن، درک افراد از سامانه ارتقاء یابد. در حقیقت، آسیب شناسی سازمانی ایجاد یک درک مشترک از سامانه و تصمیم‌گیری در خصوص ضرورت تغییرات می‌باشد. (زارعی و چاقویی، ۲۰۱۴).

پیشینه پژوهش

سو و لویس^۷ (۲۰۰۴)، در پژوهش خود به بررسی میزان افت بهره 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

عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی کار

یافته‌های هریس و فلمینگ^۱ (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. بر اساس یافته‌های تزینیوس^۲ (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 دو راهی هستند که فناوری توسط آن‌ها می‌تواند بهره‌وری کارکنان را بهبود بخشد. باساهال^۳ 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 مسؤله‌انه، ارتباطات شفاف، اهداف و راهبرد های شرکت، ارزیابی مستمر کارکنان را در صورتی که به درستی 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 کلویتا^۴ (۲۰۲۳)، توانمند سازی، رهبری تقسیم قدرت و در نتیجه ایجاد انگیزه در میان کارکنان است. این امر باعث توانمند سازی کارکنان می‌شود. بنابراین کارکنانی که از استقلال کاری و خود بازرسی مناسبی برخوردار هستند، با انگیزه ترند 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 حواس‌پرتی‌های 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

5. Lohela-Karlsson & Jensen

6. Khan

7. Sue & Lewis

1. Harris & Fleming

2. Tzenios

3. Basahal

4. Vidhya & Kavitha

خصوصی تأثیر مستقیم دارد.

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 معنا داری میان میزان تحصیلات و خود اثربخشی وجود دارد. هم چنین 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^۱ (۲۰۱۲) در پژوهش خود با عنوان « عوامل موثر 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.

لطیفیان 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، فرهنگ سازمانی، 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 به منظور 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. بر اساس نتایج تحقیق، کارگروهی مهمترین عامل تأثیرگذار بر بهره‌وری کارکنان این سازمان داشت و متغیرهای دیگر به ترتیب اهمیت عبارتند از امنیت شغلی، مشارکت کارکنان، گردش شغلی، آموزش، پاداش و مزایا و ارتقا و پیشرفت سازمانی بودند.

نجفی زاده و زاهدی (۲۰۱۶) در پژوهش خود به موضوع « آسیب شناسی نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم

پزشکی قزوین با استفاده از مدل سه شاخگی » 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 فرهنگ سازمانی) و آسیب‌های محیطی (عدم استفاده از نظرات ارباب رجوع 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. هم چنین 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^۲ (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 به منظور بهبود عملکرد آنان تلاش کند.

شاه محمدی 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 « 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 معنا داری 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 دانشگاه های شهرستان سبزوار پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که فرهنگ کار با هریک از مؤلفه های بهره وری کارکنان رابطه معناداری دارد. در بین مؤلفه های فرهنگ کار، عوامل سازمانی قوی ترین و عوامل اقتصادی، ضعیف ترین 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 بهره وری کارکنان در جامعه آماری مد نظر پرداخت نتایج نشان داد، عوامل و موانع بهره وری کارکنان در این شرکت شامل: جو سازمانی، رهبری اثربخش، بلوغ حرفه ای کارکنان و شرایط محیطی می باشد.

اوسیل و تینازتپه (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «تأثیر سبک رهبری دموکراتیک بر بهره وری سازمانی با میانجیگری نقش عملکرد کارکنان در ترکیه» با هدف شناسایی سبک رهبری بر بهره وری کارکنان انجام دادند این مطالعه نشان داد که سبک رهبری دموکراتیک یکی از ارجح ترین سبک های رهبری است، زیرا باعث برانگیختن کارکنان برای انجام کار و همچنین افزایش بهره وری سازمانی می شود.

روش شناسی پژوهش

این پژوهش بر اساس چگونگی گرد آوری اطلاعات و داده های مورد نیاز، به لحاظ هدف، کاربردی و از نوع توصیفی محسوب می شود 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 بکار می رود. تحلیل مضمون روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای موجود در درون داده هاست. این روش، فرایندی برای تحلیل داده های متنی است و داده های پراکنده و متنوع را به داده های غنی و تفصیلی تبدیل می کند. (احمدی نژاد و همکاران، ۲۰۲۱).

مشارکت کنندگان پژوهش حاضر شامل مدیران ارشد سازمان مرکزی و استان ها و خبرگان منابع انسانی و کارمندان با تجربه در بدنه آموزشی و اجرایی می باشند. مشارکت کنندگان پژوهش حاضر به شرط اشباع نظری ۱۳ نفر در نظر گرفته شد. به دلیل کیفی بودن پژوهش مد نظر، برای انتخاب مشارکت کنندگان از نمونه گیری هدفمند استفاده شد. پس از هماهنگی های اولیه و کسب موافقت برای مصاحبه، زمان مصاحبه هماهنگ و به انتخاب مصاحبه شونده مصاحبه ها از طریق فضای مجازی به صورت متن نوشتاری صورت گرفت. در انتخاب مصاحبه شوندگان ضمن رعایت اصل حساسیت نظری، سعی شده است اصل تنوع نیز رعایت گردیده و این افراد از لحاظ کاری در رده های مختلف مدیریت سازمان فعالیت داشته باشند. طبق جدول ۱، در مجموع ۱۳ مصاحبه آماده بررسی و تحلیل داده ها گردید.

جدول ۱. مشخصات مصاحبه شوندگان

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 برنامه ریزی 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	زبان شناسی و زبان های 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

یافته های پژوهش

نتایج حاصل از تحلیل داده های پژوهش بر مبنای رویکرد سه مرحله ای شناسه گذاری باز، محوری و انتخابی به صورت زیر می باشد:

شناسه گذاری باز

در شناسه گذاری باز، نخست بر روی واحدهای معنادار داده با استفاده از یک نام مفهومی برچسب زده می‌شود و سپس با استفاده از نام‌هایی 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 داده های گردآوری شده، تلاش می‌کند که مفاهیم مستتر در مصاحبه ها را

باز شناسد. این مرحله از شناسه گذاری، شناسه گذاری باز نامیده می‌شود، چرا که محقق با ذهنی باز به نام گذاری مفاهیم پرداخته و محدودیتی برای تعیین شناسه ها قائل نیست. هدف از شناسه گذاری باز، تجزیه مجموعه داده های کیفی گردآوری شده به کوچک ترین اجزای مفهومی ممکن است. در شناسه گذاری باز، کوچکترین واحدهای مفهومی در داده های کیفی گردآوری شده از طریق مصاحبه، بر اساس سطوح، با رویکرد اکتشافی استخراج می‌شوند. پس از دریافت متن مصاحبه های انجام شده و بازنویسی مطالب، پاسخ های مصاحب ها در ارتباط با هر کدام از سؤال ها به صورت دقیق مورد بررسی قرار گرفت و شناسه های باز استخراج گردید. در جدول ۲، با توجه به زیاد بودن شناسه های باز، نمونه ای از نظر مصاحبه شوندگان و شناسه های استخراج شده آورد شده است.

جدول ۲. نمونه ای از شناسه گذاری باز و نظر مصاحبه شوندگان

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

شناسه باز	نظر مصاحب
متمرکز بودن تصمیم گیری در سازمان	یکی از آسیب ها و معضلات اصلی متمرکز بودن تصمیم گیری در سازمان مرکزی و عدم ملاحظه مسایل خاص در هر استان می باشد.
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 پیش بینی تخصصی در ساختار سازمانی فعلی، امکان توزیع نیروی انسانی به صورت تخصصی و برحسب نیاز وجود ندارد.
نسبت های کارمندی	سازمان در بخش اعضای هیئت علمی در بسیاری از رشته ها با مازاد عضو مواجه است
عدم وجود ساختار مشخص، منظم و با ثبات	مهم ترین 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 پیاده سازی 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 ی متوسط به پایین جامعه دارای مقبولیت لازم بوده است لیکن به نظر می رسد علی رغم داشتن ذخیره دانشی قوی نتوانسته است هویتی از خود در کنار سایر نظام های آموزش عالی ارائه دهد
فقدان متولی فرهنگ سازمانی	فقدان متولی فرهنگی سازمانی در دانشگاه پیام نور
مجهول بودن آینده فرهنگی سازمان	فرهنگ سازمانی در انتظار آینده ای نامعلوم - کثرت ابهام در ذهن کارمند و عضو علمی نسبت به آینده شغلی. در این گونه فرهنگ، سطح تلاش و تعهد افراد اغلب وابسته به ویژگی های شخصیتی آنان است و سازمان نسبت به ایجاد تغییر در سطح انگیزش آنان با مشکل مواجه خواهد بود.
عدم درک نیاز های آتی	ضعف درک عمیق ابواب جمعی از نیازهای آتی دانشگاه
فقدان راهبردهای مدون	فقدان راهبردهای مدون برای دانشگاه
فقدان پذیرش تغییر، نوآوری	مهمترین آسیب مرتبط با ساختار و فرهنگ سازمانی از نظر من برای کارکنان اداری، فقدان پذیرش تغییر، نوآوری و فرهنگ هرچه کمتر کارکنی بهتر است، می باشد
عدم توجه به نیروی انسانی	نبود بانک اطلاعاتی و عدم توجه به نیروی انسانی و تبعیض بین کارمندان و اعضای علمی
فقدان فرآیند توانمندسازی و جامعه پذیری	فقدان فرآیند توانمندسازی و جامعه پذیری نیروهای فوق الذکر 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 ظرفیت های موجود (نیروی انسانی، ساختمان، تجهیزات و ...) دانشگاه ملزم به استخدام نیرو و انتقال از سایر دستگاه ها بدون رعایت پیش نیازهای لازم همچون تخصص کاری، مدرک تحصیلی مرتبط، تجارب مورد نیاز و ... گردید و اهمیت تناسب مشاغل مربوطه با تخصص فرد نادیده گرفته شد.
عدم رعایت پیش نیازهای استخدامی	انتقال نیروهای مازاد آموزش و پرورش در حوالی سال ۱۳۸۵ به بعد با دیدگاه های غیر دانشگاهی و مدعی مدیریت، عموماً در واحدهای تازه تاسیس که آثارش تا کنون مشهود است
استخدام نیروهای غیرماهر دیگر ارگان ها	استخدام غیر ضابطه ای و سفارشی
استخدام غیر ضابطه ای و سفارشی	استخدام نیروها بر اساس سفارش و استفاده از رابطه به جای ضابطه

عدم گزینش مطابق صلاحیت ها	عدم گزینش مطابق صلاحیت ها، شایستگی های مرتبط با ساختار فنی مورد نظر است. در این خصوص مکانیسم مشخصی برای به کارگیری و استخدام بهترین ها وجود ندارد و بیشتر بر اساس رابطه و شناخت شخصی انجام می شود.
عدم به کارگیری نخبگان	رویکرد یکطرفه سالیان اخیر دانشگاه در کاهش نیروی انسانی و عدم توجه به ورود افراد نخبه که باید در بحران ها راهگشای امور باشند به جد احساس می شود.
عدم حمایت از وضعیت استخدامی کارکنان	عدم حمایت مسئولین مربوطه از تبدیل وضعیت همکاران اداری و علمی
وجدان کاری ضعیف	کاهش بهره وری که آن هم ناشی از رفتار بد و وجدان کاری ضعیف نیروی انسانی است.
روحیه تیمی پایین	از دیگر عوامل آن می توان به روحیه تیمی پایین نام برد و تأثیر مخربی بر پویایی دانشگاه دارد به طوری که یک رابطه ضعیف می تواند قوی ترین گروه ها از بین ببرد
استخدام بد	از جمله آسیب های مرتبط با گزینش و استخدام نیروی انسانی استخدام بد است. استخدام بد می تواند هزینه بسیار شدیدی بر سازمان داشته است .
فقدان شایسته سالاری	ندادن فرصت برابر به کارکنان، عدم وجود معیار شایسته سالاری، عدم وجود ضوابط و مقررات مشخص و به روز در مورد پیشرفت شغلی و انتصابات.
عدم وجود ضوابط در پیشرفت شغلی	عدم ملاحظه شایستگی های فردی در برخی از موارد
عدم ملاحظه شایستگی های فردی	انتصابات از انتظام لازم برخوردار نیست و هستند شایستگی که به علت عدم مراجعه به آن ها، سیستم از مزایای مدیریت آن ها بی بهره است، ارتقای شغلی نیز بیشتر تحت تأثیر ارتباطات و حزب بازی هاست تا ضوابط و شایستگی ها.
جناح بندی و روابط در ارتقا	روند غیرشفاف ارتقاء شغلی برای پستهای سازمانی
روند غیرشفاف ارتقاء شغلی	انتصابات مبتنی بر تحولات سیاسی دولت ها انجام می شود.
انتصابات مبتنی بر تحولات سیاسی	بدلیل فقدان سند راهبردی در دانشگاه یا بدلیل عدم اجرای این سند در هیچ دوره ای شاهد کادرسازی در تراز دانشگاه انقلابی صورت نپذیرفته و عموماً بر قابلیت های فردی و روابط فردی تکیه شده است .
انتصابات مبتنی بر روابط	بعضاً اعمال نظر در انتصابات براساس ملاحظات سیاسی ، فرهنگی ، اجتماعی از سوی سایر مراجع
اعمال نظر بیرونی در انتصابات	کم توجهی به مهارتهای انسانی و روانشناسی در انتصابات مدیران که موجب بروز مشکلاتی در بخش سرمایه انسانی شده است.
انتصاب مدیران فاقد مهارت مدیریتی	انحصاری بودن پست ها
انحصاری بودن پست ها	انتصاب مدیران ضعیف
انتصاب مدیران ضعیف	تغییر کارکنان در راستای تغییر مدیران
تغییر کارکنان در راستای تغییر مدیران	تفاوت معنادار دریافتی کارکنان
تفاوت معنادار دریافتی کارکنان	حقوق پایین کارکنان غیر هیات علمی
حقوق پایین کارکنان غیر هیات علمی	عدم عدالت در پرداختهای حقوق
عدم عدالت در پرداختهای حقوق	حذف رفاهیات کارکنان
حذف رفاهیات کارکنان	تاخیرهای فراوان در پرداخت موقوفات
تاخیرهای فراوان در پرداخت موقوفات	تغییر رویکردی مداوم در پرداخت حقوق
تغییر رویکردی مداوم در پرداخت حقوق	طولانی شدن صدور احکام حقوقی
طولانی شدن صدور احکام حقوقی	به موقع نبودن پرداختی ها
به موقع نبودن پرداختی ها	سلیقه ای بودن پرداخت مزایا
سلیقه ای بودن پرداخت مزایا	پرداخت مزایا بر اساس ویژگیهای انتسابی که عملاً بر اساس چارت نامتوازن در مراکز دانشگاهی پیام نور صورت می پذیرد.

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 می شود مقدار شاخص کاپا برابر با ۰/۷۵۸ محاسبه شد که با توجه به جدول پایین در سطح توافق معتبر قرار گرفته است.

به منظور 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 دسته بندی شناسه ها در مفاهیم کرده است. سپس مفاهیم ارائه شده توسط محقق با مفاهیم

جدول ۳. ضریب کاپا

Table 3. Kappa Coefficient

Sig	T ^b	خطای استاندارد	ارزش
-----	----------------	----------------	------

۰.۰۰۰	۷.۲۱۹	۰.۱۰۵	۰.۷۵۸	کاپا	معیار توافق
			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
بی اهمیت	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

می شود تا مطلبی از قلم نیفتد. پس از پالایش اولیه شناسه های باز و انجام مراحل حذف و ادغام برخی از شناسه ها به دلیل شباهت و یا یکسان بودن آن ها، مرحله شناسه گذاری محوری انجام شد و هر گروه از شناسه های باز با توجه به مفهوم و ارتباط آن ها با یکدیگر، به صورت محوری در کنار یکدیگر و در یک مجموعه قرار گرفتند. در جدول ۵، شناسه گذاری محوری به طور خلاصه و با توجه به شناسه های باز مندرج در جدول ۴، آمده است.

شناسه گذاری محوری

در شناسه گذاری محوری، مقوله های جدا از هم در چهارچوبی معنادار در کنار یکدیگر قرار می گیرند و روابط میان آن ها، به ویژه رابطه مقوله محوری با سایر مقوله ها، مشخص می شود. شناسه گذاری محوری، منجر به ایجاد گروه ها و مقوله ها می شود. تمامی شناسه های مشابه در گروه خاص خود قرار می گیرند. در این راستا، تمامی شناسه های ایجاد شده دوباره بازبینی شده و با متون مقایسه

جدول ۵. شناسه گذاری محوری

Table 5. Axial Identification

شناسه های باز	شناسه محوری
متمرکز بودن تصمیم گیری در سازمان	ضعف در ساختار
عدم امکان توزیع نیروی انسانی به صورت تخصصی و برحسب نیاز	
نسبت های کارمندی	
عدم وجود ساختار مشخص، منظم و با ثبات	ضعف در فرهنگ
فاصله فرهنگی	
بحران مشروعیت	
فقدان متولی فرهنگ سازمانی	
مجهول بودن آینده فرهنگی سازمان	ضعف در فرآیندها
عدم درک نیاز های آتی	
فقدان راهبردهای مدون	
فقدان پذیرش تغییر، نوآوری	ضعف در فرآیند جذب
عدم توجه به نیروی انسانی	
فقدان فرآیند توانمندسازی و جامعه پذیری	
عدم توجه به تناسب مشاغل مربوطه	
عدم رعایت پیش نیازهای استخدامی	ضعف در گزینش
استخدام نیروهای غیرماهر دیگر ارگان ها	
استخدام غیر ضابطه ای و سفارشی	

عدم گزینش مطابق صلاحیت ها	ضعف در مدیریت منابع انسانی
عدم به کارگیری نخبگان	
عدم حمایت از وضعیت استخدامی کارکنان	
وجدان کاری ضعیف	
روحیه تیمی پایین	
استخدام بد	ضعف در شایسته‌سالاری و عدالت
فقدان شایسته سالاری	
عدم وجود ضوابط در پیشرفت شغلی	
عدم ملاحظه شایستگی های فردی	
جناح بندی و روابط در ارتقا	
روند غیرشفاف ارتقاء شغلی	ضعف در فرآیند انتصابات
انتصابات مبتنی بر تحولات سیاسی	
انتصابات مبتنی بر روابط	
اعمال نظر بیرونی در انتصابات	
انتصاب مدیران فاقد مهارت مدیریتی	
انحصاری بودن پست ها	ضعف در سیاست های منابع انسانی
انتصاب مدیران ضعیف	
تغییر کارکنان در راستای تغییر مدیران	
تفاوت معنادر دریافتی کارکنان	
حقوق پایین کارکنان غیر هیات علمی	
عدم عدالت در پرداختهای حقوق	ضعف در عدالت و تناسب پرداخت
تاخیرهای فراوان در پرداخت موقوفات	
تغییر رویکردی مداوم در پرداخت حقوق	
طولانی شدن صدور احکام حقوقی	
به موقع نبودن پرداختی ها	
سلیقه ای بودن پرداخت مزایا	ضعف در مدیریت پرداخت
فقدان مزایای تشویقی، رفاهی	
حذف رفاهیات کارکنان	
عدم دانش و مهارت های مورد نیاز در ارتباط با دانشجویان	
ناتوانی نیروی انسانی در انجام امور محوله	
عدم تناسب رشته تحصیلی	ضعف در دانش و مهارت
عدم وجود منابع انسانی متخصص	
دوره های مهارتی فرمایشی	
عدم تناسب دوره های ضمن خدمت با نیاز افراد	
عدم آموزش بدو استخدام	
نبود شاخص مهارت و توانایی در توزیع منابع انسانی	مشکلات آموزشی
عدم وجود مکانیزم صحیح برای آموزش	
عدم توجه کافی به لزوم آموزش	
عدم اشراف کارکنان به بخشنامه ها	
فقدان شرح وظایف دقیق و مشخص	
عدم وجود شرح شغل و شرح وظایف	نارسایی های مدیریتی
عدم ابلاغ شرح وظایف مدون و مکتوب	
فقدان چارچوب شغلی مشخص	
عدم وجود وحدت فرماندهی	
تقسیم وظایف به شکل نابرابر	
محدود شدن نقش نیروی انسانی به اپراتور	ضعف در تعریف و تبیین نقش
	مشکلات ساختاری و مدیریتی

عدم توجه به نقش کارکنان در پیشبرد اهداف دانشگاه	
عدم خودباوری	عوامل فردی و روانی
مواجه شدن با چالشها در حوزه های غیر مرتبط	
فقدان حمایت سازمانی	
فقدان حمایت مالی	ضعف در حمایت های سازمانی
فقدن برنامه برای معیشت کارکنان	
فقدان امکانات حمایتی و تفریحی	
نگاه غیر تخصصی به مدیریت منابع انسانی	نگاه نامناسب به منابع انسانی
نگاه هزینه ای و دست دوم مدیران به منابع انسانی	
عدم همکاری کادر اداری سازمان مرکزی با اعضا	
سیاست های نامناسب مرتبط با طرح آمایش	مشکلات سیستمی
فقدان برنامه برای ارتقای نیروی انسانی	
فقدان سیستم تشویق نظام مند	ضعف در نظام تشویق و انگیزش
فقدان برنامه های مدون تشویقی و انگیزشی	
عادلانه نبودن پاداش ها و پرداخت ها	عدم تناسب بین تشویق و عملکرد
نبود معیار مناسب انتخاب کارمند نمونه	
بی توجهی به شأن اساتید	
فقدان سنجش رضایت شغلی	عوامل محیطی و شغلی نامناسب
بی تفاوتی کارکنان به جذب دانشجو	
نامساعد بودن شرایط محیطی	
عدم توجه به مناسبت های مرتبط	
خویشاوندسالاری و رفق بازی	ضعف در اجرای درست فرآیند ارزشیابی
زیر پا گذاشتن هنجارها و ارزش ها	
سیاسی کاری	
غلبه روابط بر ضوابط	
غیر واقعی بودن ارزشیابی	
فقدان اعتبار ارزشیابی	غیر قابل اتکا بودن نتایج ارزشیابی
تأثیر ارتباطات فردی در ارزشیابی	
عدم توجه به ارتباطات بیرونی	
فقدان نظام ارزشیابی اثربخش	
فقدان معیار مناسب برای ارزشیابی کارکنان	نارسایی های نظام ارزشیابی
سلیقه ای بودن نظام ارزشیابی	
فقدان تصمیمات صحیح در دانشگاه	
عدم وحدت رویه در تصمیم گیری	ضعف در تصمیم گیری
تغییر مداوم قوانین استخدامی	
تصمیم گیری متمرکز در سازمان مرکزی	
کوچک سازی بدنه دانشگاه	
رفتارهای سیاسی در دانشگاه	ضعف در سیاست گذاری
عدم تطابق سیاست های عمومی دولت و دانشگاه در خصوص حفظ منابع انسانی	
عدم حمایت مسئولان سازمان مرکزی	
ترک شغل نیروی متخصص	ضعف های حمایتی
بی توجهی مدیران ارشد به نیروی انسانی متخصص	
افزایش بار کاری کارکنان پس از سیاست های تعدیل نیرو	

نهایی، پس از شناسه گذاری محوری و با توجه به محدوده پاسخ سؤال های مصاحبه، مرحله شناسه گذاری انتخابی انجام شد و هرکدام از شناسه های محوری با توجه به شناسه های باز که در جداول قبلی آورده شده بود، دسته بندی شدند.

شناسه گذاری انتخابی، آخرین مرحله از فرآیند نظریه پردازی داده بنیاد است که به توسعه یک فرضیه نهایی می انجامد. در طی فرآیند شناسه گذاری انتخابی، یک مقوله محوری انتخاب می شود و همه مقوله های دیگر به این مقوله محوری بر می گردند. در مرحله

جدول ۶. شناسه گذاری انتخابی

Table 6 . Selective Identification

مقوله های اصلی	مقوله های فرعی	مفاهیم
آسیب های ساختار و فرهنگ سازمانی	ضعف در ساختار	متمرکز بودن تصمیم گیری در سازمان عدم امکان توزیع نیروی انسانی به صورت تخصصی و برحسب نیاز نسبت های کارمندی عدم وجود ساختار مشخص، منظم و با ثبات فاصله فرهنگی
	ضعف در فرهنگ	فقدان متولی فرهنگ سازمانی بحران مشروعیت مجهول بودن آینده فرهنگی سازمان عدم درک نیاز های آتی فقدان راهبردهای مدون فقدان پذیرش تغییر، نوآوری عدم توجه به نیروی انسانی
	ضعف در فرآیندها	فقدان فرآیند توانمندسازی و جامعه پذیری عدم توجه به تناسب مشاغل مربوطه استخدام نیروهای غیرماهر دیگر نهاد ها عدم رعایت پیش نیازهای استخدامی استخدام ضابطه ای و سفارشی عدم گزینش مطابق صلاحیت ها عدم به کارگیری نخبگان وجدان کاری ضعیف
	ضعف در فرآیند جذب	عدم حمایت از وضعیت استخدامی کارکنان روحیه تیمی پایین استخدام بد
آسیب های استخدام و گزینش نیروی انسانی	ضعف در گزینش	فقدان شایسته سالاری عدم وجود ضوابط در پیشرفت شغلی عدم ملاحظه شایستگی های فردی جناح بندی و روابط در ارتقا روند غیرشفاف ارتقای شغلی
	ضعف در مدیریت منابع انسانی	انتصابات مبتنی بر تحولات سیاسی انتصابات مبتنی بر روابط اعمال نظر بیرونی در انتصابات انتصاب مدیران فاقد مهارت مدیریتی انحصاری بودن جایگاه ها انتصاب مدیران ضعیف
	ضعف در شایسته سالاری و عدالت	تغییر کارکنان در راستای تغییر مدیران تفاوت معنادار دریافتی کارکنان حقوق پایین کارکنان غیر هیات علمی عدم عدالت در پرداخت های حقوق تاخیرهای فراوان در پرداخت معوقات تغییر رویکردی مداوم در پرداخت حقوق
	ضعف در فرآیند انتصابات	
آسیب های انتصابات و ارتقای شغلی	ضعف در سیاست های منابع انسانی	
	ضعف در عدالت و تناسب پرداخت	
	ضعف در مدیریت پرداخت	
آسیب های نظام پرداخت و مزایا		

طولانی شدن صدور احکام حقوقی		
به موقع نبودن پرداختی ها		
حذف رفاهیات کارکنان	ضعف در نظام رفاهی	
فقدان مزایای تشویقی، رفاهی		
سلیقه ای بودن پرداخت مزایا		
عدم دانش و مهارت های مورد نیاز در ارتباط با دانشجویان	ضعف در دانش و مهارت	
ناتوانی نیروی انسانی در انجام امور محوله		
عدم تناسب رشته تحصیلی		
عدم وجود منابع انسانی متخصص		
عدم تناسب دوره های ضمن خدمت با نیاز افراد	مشکلات آموزشی	آسیب های توانایی (دانش و مهارت)
دوره های مهارتی فرمایشی		
عدم آموزش بدو استخدام		
نبود شاخص مهارت و توانایی در توزیع منابع انسانی	نارسایی های مدیریتی	
عدم وجود سازوکار صحیح برای آموزش		
عدم توجه کافی به لزوم آموزش		
عدم اشراف کارکنان به بخشنامه ها		
عدم وجود شرح شغل و شرح وظایف	ضعف در تعریف و تبیین نقش	
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	آسیب های شفافیت نقش نیروی انسانی
عدم وجود وحدت فرماندهی		
محدود شدن نقش نیروی انسانی به متصدی		
عدم توجه به نقش کارکنان در پیشبرد اهداف دانشگاه	عوامل فردی و روانی	
عدم خودباوری		
مواجه شدن با چالشها در حوزه های غیر مرتبط		
فقدان حمایت سازمانی	ضعف در حمایت های سازمانی	
فقدن برنامه برای معیشت کارکنان		
فقدان حمایت مالی		
فقدان امکانات حمایتی و تفریحی		
نگاه غیرتخصصی به مدیریت منابع انسانی	نگاه نامناسب به منابع انسانی	آسیب های حمایت سازمان از نیروی انسانی
نگاه هزینه ای و دست دوم مدیران به منابع انسانی		
عدم همکاری پایوران اداری سازمان مرکزی با اعضا	مشکلات سامانه ای	
سیاست های نامناسب مرتبط با طرح آمایش		
فقدان برنامه برای ارتقای نیروی انسانی		
فقدان سامانه تشویق نظام مند	ضعف در نظام تشویق و انگیزش	
فقدان برنامه های مدون تشویقی و انگیزشی		
عادلانه نبودن پاداش ها و پرداخت ها	عدم تناسب بین تشویق و عملکرد	آسیب های تشویق و ایجاد انگیزه
نبود معیار مناسب انتخاب کارمند نمونه		
بی توجهی به شان اساتید		
بی تفاوتی کارکنان به جذب دانشجو	عوامل محیطی و شغلی نامناسب	
عدم توجه به مناسبت های مرتبط		
نامساعد بودن شرایط محیطی		
فقدان سنجش رضایت شغلی		
خوشاوندسالاری و رفیق بازی	ضعف در اجرای درست فرآیند ارزشیابی	
سیاسی کاری		
زیر پا گذاشتن هنجارها و ارزش ها		
غلبه روابط بر ضوابط		
غیرواقعی بودن ارزشیابی	غیرقابل اتکا بودن نتایج ارزشیابی	آسیب های ارزشیابی نیروی انسانی
فقدان اعتبار ارزشیابی		
تأثیر ارتباطات فردی در ارزشیابی		
عدم توجه به ارتباطات بیرونی	نارسایی های نظام ارزشیابی	
فقدان معیار مناسب برای ارزشیابی کارکنان		

فقدان نظام ارزشیابی اثربخش	ضعف در تصمیم‌گیری	آسیب‌های تصمیمات و خط مشی‌گذاری مدیران
سلیقه‌ای بودن نظام ارزشیابی		
فقدان تصمیمات صحیح در دانشگاه		
عدم وحدت رویه در تصمیم‌گیری		
تغییر مداوم قوانین استخدامی		
تصمیم‌گیری متمرکز در سازمان مرکزی	ضعف در سیاستگذاری	
کوچک سازی بدنه 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	ضعف در ساختار منابع انسانی	
افزایش بار کاری کارکنان پس از سیاستهای تعدیل نیرو		
بی‌توجهی مدیران ارشد به نیروی انسانی متخصص		

نظام رفاهی» همگی نشان دهنده ضعف در نظام جبران خدمت با توجه به پرداخت حقوق و مزایا برای کارکنان در هر سازمانی 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 درون سازمانی و همچنین غیر مرتبط بودن تحصیلات دانشگاهی با شغل مد نظر، 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 نشان دهنده 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 مد نظر 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 غیر مالی از کارکنان یک امر بدیهی و ضروری در راستای رسیدن به اهداف سازمانی می‌باشد. ضعف‌های موجود

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

۱- آسیب‌های ساختار و فرهنگ سازمانی: شناسه‌های استخراج شده پس از شناسه‌گذاری محوری، در قالب سه مقوله فرعی که به ترتیب نشان دهنده ضعف در «ساختار»، «فرهنگ» و «فرآیندها» 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 فرهنگ سازمانی» می‌باشد 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 «فرآیند جذب»، «ضعف در گزینش» و «ضعف در مدیریت منابع انسانی» تعریف شدند. با کنار هم قرار دادن نقاط آسیب‌پذیر مذکور، مقوله اصلی در این بخش یعنی «آسیب‌های استخدام و گزینش نیروی انسانی» به دست آمد.

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 فرآیند 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» مد نظر قرار گرفت.

۴- آسیب‌های نظام پرداخت و مزایا: «ضعف در عدالت و تناسب پرداخت»، «ضعف در مدیریت پرداخت» و «ضعف در

در ارتباط با حمایت های سازمانی با عناوین «ضعف در حمایت های سازمانی»، «نگاه نامناسب به منابع انسانی» و «مشکلات سامانه ای» بر اساس بررسی مفاهیم اولیه مشخص شدند که هر سه مقوله فرعی را می توان در مقوله اصلی با عنوان «آسیب های حمایت سازمان از نیروی انسانی» در ارتباط دانست.

۸ - آسیب های تشویق و ایجاد انگیزه : مفاهیمی مانند «فقدان برنامه های مدون تشویقی و انگیزشی»، «عادلانه نبودن پاداش ها و پرداخت ها» و «فقدان ستجش رضایت شغلی» و مفاهیم دیگری از همین نوع، بازگو کننده این مطلب هستند که دانشگاه پیام نور در زمینه ایجاد انگیزه و برنامه های تشویقی و تنبیهی دارای کاستی هایی 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 «آسیب های تشویق و ایجاد انگیزه» مرتبط هستند .

۹ - آسیب های ارزشیابی نیروی انسانی : یکی از روش های ارتقای کیفیت کاری کارکنان، نظارت مداوم و ارزشیابی عملکرد آنان است. در همین راستا، سازمان ها ارزشیابی های شغلی نظامند و هدفمندی را انجام می دهند. مفاهیم استخراج شده اولیه نشان داد که ضعف هایی در رابطه با فرآیند ارزشیابی شغلی در دانشگاه پیام نور وجود دارد. مقوله های فرعی با دسته بندی مفاهیم اولیه با عناوین «ضعف در اجرای درست فرآیند

ارزشیابی»، «غیرقابل اتکا بودن نتایج ارزشیابی» و «نارسایی های نظام ارزشیابی» مشخص شدند و مقوله اصلی با عنوان «آسیب های ارزشیابی نیروی انسانی» به دست آمد .

۱۰ - آسیب های تصمیمات و خط مشی گذاری مدیران : سیاست گذاری و بازتعریف راهبرد های یک سازمان در راه رسیدن به اهداف عالی خود از وظایف اصلی مدیران عالی می باشد. با بررسی مفاهیم اولیه، می توان به ضعف های جدی در دانشگاه پیام نور در نحوه تدوین و اجرای صحیح سیاست ها و خط مشی گذاری ها پی برد. لذا سه مقوله فرعی «ضعف در تصمیم گیری»، «ضعف در سیاست گذاری» و «ضعف در ساختار منابع انسانی» با دسته بندی مفاهیم اولیه به دست آمد و در نهایت مقوله «اصلی آسیب های تصمیمات و خط مشی گذاری مدیران» تعریف شد.

با توجه به تشریح مفاهیم اولیه پژوهش در این بخش، آسیب شناسی عدم بهره وری سرمایه انسانی در دانشگاه پیام نور را می توان در قالب ۱۰ مقوله اصلی و ۳۰ مقوله فرعی تبیین کرد . هر کدام از آسیب های مطرح شده به عنوان مقوله اصلی، ضعف های جدی و چشمگیر دانشگاه را نشان می دهد که با مقوله های فرعی و مفاهیم اولیه به دست آمده از متن مصاحبه ها، در زیر مجموعه خود، در ارتباط هستند . با توجه به توضیحات ارائه شده، الگوی مفهومی حاصل از تحلیل داده ها، در شکل ۱ نشان داده شده است .



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 ساختار یافته، ۳۳۶ 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 فرآیندی می‌شود. متمرکز بودن تصمیم‌گیری در سازمان مرکزی و در نظر نگرفتن مسائل خاص سایر دانشگاه‌ها و مراکز زیر مجموعه 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 قابل تصور است به این معنی که اکثر کارمندان در تصمیم‌گیری‌های درون سازمانی 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 کارکردن 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 فرآیندی 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 درون سازمانی بر حسب شرایط محیطی هر استان، عدم توزیع مناسب نیروی انسانی بر حسب تخصص و وجود نیروی‌های مازاد در بخش‌هایی از بدنه علمی و اجرایی دانشگاه و مسایل 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 بعضاً دچار سردرگمی و احساس آینده‌ای نامعلوم از جهت پیشرفت شغلی و تحصیلی شوند و در نهایت باعث به وجود آمدن ضعف در فرهنگ سازمانی دانشگاه شده است. ضعف

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

یکی از آسیب های جدی در دانشگاه پیام نور، نحوه استخدام و جذب نیروی انسانی است. آنچه که از بررسی مفاهیم و مطالعه متن مصاحبه ها نتیجه گرفته شد این بود که افزایش تعداد دانشجویان ورودی در یک بازه زمانی خاص باعث به وجود آمدن خلاء نیروی انسانی، تجهیزات، ساختمان و ... در بدنه اجرایی و علمی دانشگاه شد. انتقال نیرو از سایر نهاد های دولتی و آموزشی بدون رعایت پیش نیازهای شغلی همچون تخصص کاری، مدرک تحصیلی و ... موجب به وجود آمدن ضعف هایی شده که سایر بخش های دانشگاه را نیز متأثر ساخته است و موجب به وجود آمدن ضعف در فرآیند جذب نیروی انسانی شده است. استخدام نیروها بر اساس روابط فردی و به اصطلاح سفارشی، عدم گزینش مطابق صلاحیت ها و نیاز سنجی های لازم در امتداد ضعف اساسی مذکور، بسیار مشهود است. عدم به کارگیری 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 پژوهش های شاه محمدی کمالچی و شریفی (۲۰۲۱) مشابه است. در تشریح نتایج مذکور می توان این طور بیان کرد که فقدان یک روش صحیح استخدامی در دانشگاه موجب ایجاد نقاط ضعف شدید در حوزه مدیریت منابع انسانی شده است. همان طور که استخدام نیروی مناسب موجب ارتقای بهره وری هر سازمانی است، بالعکس استخدام نیروی نامناسب موجب افزایش بار هزینه ای در سازمان می شود که اصطلاحاً به آن « استخدام بد » گفته می شود. 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 «آسیب های استخدام و گزینش» قابل ذکر است که به طور مستقیم با بهره وری سرمایه انسانی در ارتباط است.

در بدنه هر سازمانی باید فرصت ارتقای شغلی وجود داشته باشد به این معنی که باید فرصت های برابر برای کارمندان در جهت رشد موقعیت سازمانی فراهم باشد. در صورتی که فرصت رشد و ارتقای سازمانی به صورت عادلانه وجود نداشته باشد، بسیاری از کارکنان نمی توانند ظرفیت ها و استعداد های خود را بروز دهند. همچنین عدم توجه به شایسته سالاری و بهما بخشیدن به کارکنان توانمند و کوشا و دارای

قابلیت های فردی، موجب تضعیف روند انتصابات در درون سازمان می شود. طبق برداشت هایی که از مفاهیم اولیه پژوهش انجام شد، معلوم می شود که روند انتصابات درون سازمانی در دانشگاه پیام نور با آسیب جدی روبروست. از آنجایی که روند ارتقای شغلی غیرشفاف به نظر می رسد 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، می توان به ضعف دانشگاه پیام نور در شایسته سالاری، عدالت و فرآیند انتصابات، پی برد. این یافته ها با برخی از نتایج پژوهش جباری، افجعی و بهزادی (۲۰۱۶)، ایرانزاده و همکاران (۲۰۰۹) دارای وجوه مشترک است. در نهایت می توان چنین نتیجه گرفت که کم توجهی به مهارت های انسانی در انتصاب مدیران و برخی از کارکنان عالی رتبه در دانشگاه و هم چنین وجود محدودیت هایی در زمینه تصدی برخی از جایگاه های شغلی برای کارکنان، در کنار فقدان فرآیند نظاممند و شفاف در ارتقای شغلی و نحوه انتصاب ها، موجب بروز ضعف های جدی در سیاست های مدیریت منابع انسانی دانشگاه پیام نور شده است. در همین راستا « آسیب های انتصابات و ارتقای شغلی » به عنوان یکی از عوامل کاهش بهره وری در سازمان مذکور شناخته می شود.

همواره یکی از روش های جبران خدمت کارکنان پرداخت حقوق و مزایا بوده است که مدیریت صحیح این مقوله می تواند باعث بهبود عملکرد نیروی انسانی شود. غفلت از این موضوع و عدم مدیریت صحیح در نظام پرداخت حقوق و مزایا نه تنها باعث کاهش بهره وری سرمایه انسانی می شود بلکه در بسیاری از موارد موجب خروج نیروی کار مستعد و توانمند از بدنه سازمان و ایجاد هزینه های گزاف خواهد شد. پس از بررسی های مفاهیم اولیه مشخص شد که دریافتی های کارکنان در دانشگاه پیام نور تفاوت معنا داری با سایر همکاران خود از جمله اعضای هیئت علمی دارند. بسیاری از کارکنان حقوق دریافتی را متناسب با شغل خود نمی دانند و این نشان دهنده عدم تناسب پرداخت و ضعف در عدالت است. از طرفی تأخیرهای بسیار زیاد در پرداخت معوقات و تغییر های رویکردی مداوم در پرداخت حقوق و همچنین به موقع نبودن پرداخت ها، همگی نشان دهنده ضعف در نظام رفاهی و مدیریت پرداخت حقوق است. برخی از یافته های پژوهش حسنعلی پور (۲۰۲۱)، ایرانزاده و همکاران (۲۰۰۹)، نجفی زاده و زاهدی (۲۰۱۶)، جباری و همکاران (۲۰۱۶)، سو و لويس (۲۰۰۴)، هانیس (۲۰۱۲) با نتایج پژوهش حاضر در زمینه پرداخت حقوق و مزایا، مشترک هستند. بنابراین حقوق پایین کارکنان بدنه اجرایی و سلیقه ای 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 بهره

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 بعضاً خارج از حیطه کاری می‌باشد. 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 به روز 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 غیر مالی، 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 به عنوان حمایت‌های سازمانی شناخته می‌شوند و متأسفانه بر اساس 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 غیر تخصصی، 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 مد نظر 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 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. هم چنین 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 درون سازمانی 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.

وری سرمایه انسانی تحت عنوان «آسیب‌های نظام پرداخت و مزایا» است.

با توجه به پیشرفت روز افزون فناوری و ظهور سامانه‌های جدید در فرآیندهای 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 مورد نظر، فقدان آموزش در بدو استخدام و یا عدم برگزاری کلاس‌ها و دوره‌های ضمن خدمت نشأت می‌گیرد. عدم توجه مدیران عالی به لزوم آموزش کارکنان و حتی نبود ساز و کار 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 ترینیوس (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 فرآیند 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، مکثوب و مدونی وجود ندارد. اکثر کارکنان از نقش سازمانی خود بی‌خبرند و یا نسبت به آن توجهی نیستند. در 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

در چارچوب نظام های تشویق و تنبیه سازمانی، همواره جهت ارتقای سطح بهره وری 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 نظام مند» به این معنی است که در دانشگاه پیام نور عملاً نظام تشویق و تنبیه مشاهده نمی شود. فقدان اختیارات لازم در مراکز و واحد های دانشگاهی هر استان و تمرکز سیستم تنبیه و تشویق در سازمان مرکزی موجب نادیده انگاشتن مشوق های لازم برای جبران خدمات کارکنان مستعد شده و هم چنین عادی بودن خطا و تخلف اداری را در پی داشته است. عادلانه نبودن پاداش ها و توزیع نامناسب امکانات رفاهی نیز از بررسی مفاهیم مصاحبه ها برداشت می شود. اعمال سلیقه های شخصی یا حتی سیاسی در مورد انتخاب کارمندان نمونه که خود باعث نوعی بی عدالتی درون سازمانی می شود، موجب کاهش روحیه و انگیزه شغلی شده است. برخی از یافته های پژوهش هریس و فلمینگ (۲۰۱۷)، باسahal و همکاران (۲۰۲۲)، حسینی پور (۲۰۲۱)، ایرانزاده و همکاران (۲۰۰۹)، ادب و زحمتی (۲۰۱۴)، لطیفان و دعائی (۲۰۱۳)، جعفرنژاد و همکاران (۲۰۲۱) در ارتباط با موضوع بحث صدق می کند. در جمع بندی مطالب این بخش می توان 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. به عنوان مثال در صورتی که کارمندان به دلیل فقدان برنامه های مدون و نظام مند 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، بی توجهی به شأن اساتید و فقدان معیارهای سنجش علمی آنان یکی دیگر از نقاط ضعف دانشگاه پیام نور به شمار می رود. نتیجه نقاط ضعف مذکور در نهایت معرف «آسیب های تشویق و ایجاد انگیزه» است که یکی از عوامل مهم در کاهش بهره وری در سازمان مورد مطالعه می باشد.

ارزشیابی عملکرد کارکنان در یک نظام ارزشیابی مدون و معتبر، بازخورد های لازم را در اختیار مدیران عالی قرار می دهد تا در رابطه با شناسایی نقاط ضعف و قوت کارکنان و بهبود عملکرد آنان، بهترین تصمیم های لازم را اتخاذ کنند. آنچه از بررسی مفاهیم پژوهش به دست آمد، نشان دهنده نقاط ضعف شدید دانشگاه پیام نور در همین رابطه است. خویشاوند سالاری، سیاسی کاری 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، غیر واقعی بودن ارزشیابی و فقدان اعتبار لازم قابل تصور است. باسahal و همکاران (۲۰۲۲)، نجفی زاده و زاهدی (۲۰۱۶)، هانیش (۲۰۱۲) در

پژوهش های خود به این مورد مهم اشاره کرده اند. زمانی که نظام ارزشیابی متأثر از سلايق افراد و مدیران می شود و همچنین اثر بخشی خود را در محیط کار از دست می دهند و از جهتی نبود معیار های مشخص و هم سو با نیاز های دانشگاه منجر به «نارسایی های نظام ارزشیابی» در سطح سازمان مذکور می شود. در نهایت می توان چنین برداشت کرد که دانشگاه پیام نور در زمینه ارزشیابی کارکنان خود دارای نقاط ضعفی است که باز گوی یکی از عوامل مهم کاهش بهره وری یعنی «آسیب های ارزشیابی نیروی انسانی» می باشد.

تدوین راهبردهای کلان سازمانی در مسیر نیل به اهداف عالی، یکی از مهمترین وظایف رهبران و یا مدیران عالی رتبه هر سازمانی به شمار می رود. متأسفانه دانشگاه پیام نور در زمینه رویکردهای مدیریتی در سطح کلان خود دچار نقاط آسیب پذیر زیادی شده است. به وجود آمدن مشکلاتی از قبیل کاهش تعداد دانشجویان در سال های اخیر، منجر به شکل گیری 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 هزینه ای قلمداد نمودن آن، موجب تسریع در کوچک سازی بدنه دانشگاه شده است. آنچه که از مطالعه مطالب و مفاهیم استخراج شده به دست آمد بازگو کننده این مورد است که تصمیمات تعدیل نیرو با شیب ملایم موجب کاهش انگیزه کارکنان و اعتماد زدایی آنان نسب به سازمان خود گردیده است. هم چنین تصمیم ها و خط مشی گذاری مدیران در خصوص نیروی انسانی به دلیل اختلاف در میان رؤسای دانشگاه و حاکمیت، یا به طور کامل لغو و یا به صورت ناقص اجرا شده است. در کنار این عوامل، رفتار های سیاسی دانشگاه و عدم تطابق سیاست های عمومی دولت و سازمان مرکزی در خصوص حفظ نیروی انسانی و دیگر مسائل موجود در دانشگاه پیام نور، کارایی و اثربخشی کارکنان را تحت الشعاع قرار داده است. در برخی از نتایج پژوهش های باسahal و همکاران (۲۰۲۲)، جعفر نژاد و همکاران (۲۰۲۱)، اوسیل و تینازتپه (۲۰۲۲) مواردی در ارتباط با بحث حاضر به چشم می خورد. در تبیین یافته های این بخش می توان چنین بیان کرد که عدم توجه به کارکنان متخصص توسط مدیران عالی و فقدان حمایت های سازمانی و سبک مدیریتی دانشگاه، موجب خروج این نیروهای مستعد و خیره شده است که دانشگاه را در مسیر علمی و اهداف عالی خود دچار آسیب های جدی نموده است. بی انگیزه شدن کارکنان، دلسردی آنان را نسبت به انجام امور محوله موجب شده و ادامه این روند به دلیل عدم حمایت های 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 سیاست های نامناسب تعدیل نیرو، بازدهی و کارایی آنان را تحت تأثیر قرار داده است. از مجموع تشریح مفاهیم فوق، چنین برمی آید که دانشگاه پیام نور در مورد «تصمیم ها و خطی مشی

های 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 بر اساس نیازهای آتی کشور و همچنین به وجود آمدن هویت و مشروعیت بالایی اجتماعی دانشگاه اشاره کرد. در این صورت جذب دانشجو بر اساس 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 بالایی سازمانی منجر می‌شود.

به مدیران و سیاست‌گذاران دانشگاهی پیشنهاد می‌شود که به منظور افزایش بهره‌وری در سازمان، استخدام و حفظ نیروهایی که قابلیت‌های منحصر به فردی داشته و بالنگیزه هستند، را مد نظر 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 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 خویشاوندان و افراد نزدیک به هیئت علمی و مسئولان دوره‌های مختلف قبلی بوده‌اند که سازمان مرکزی را مورد چالش قرار داده است. این مورد باید در برنامه ریزی‌های مقتضی لحاظ گردد و به تدریج تمهیدات لازم اندیشیده شود. شایان ذکر است ساختار و فرهنگ سازمانی دانشگاه و همچنین 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 تحت الشعاع قرار می‌دهد.

سپاسگزاری

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

گذاری مدیران « خود، دارای آسیب‌های جدی و خطرناک است که خود عامل مهم دیگری در کاهش بهره‌وری سرمایه انسانی می‌باشد.

پیشنهادهای

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، مهارت‌افزایی، نظام پرداخت و جبران خدمت و همچنین سامانه‌های ارزشیابی و ارتقا و انتصابات درون سازمانی بر اساس 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 بالایی دانشگاه پیام نور در خصوص امکانات و فضاهای آموزشی، متناسب سازی رشته‌های تحصیلی و تخصصی در مراکز استانی در راستای ارتقای مهارت دانشجویان و کارکنان می‌تواند به بازسازی چهره دانشگاه در فضای جامعه امروزی کمک‌شایانی 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 مد نظر قرار گیرد، افزایش حمایت‌های سازمانی چه از لحاظ مالی و چه غیر مالی از کارکنان می‌باشد.

به مدیران منابع انسانی دانشگاه پیشنهاد می‌شود که در جهت جذب و استخدام نیروی کار خبره و متخصص، اقدام به برگزاری آزمون‌های استخدامی علمی نمایند 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 بر اساس نیازهای منطقه‌ای و استانی طراحی و تدوین گردد و در کنار آموزش

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, Hosein. (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. *Scientific Quarterly 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). I Dentifying 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)
- Moghim, 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>
- Najafizadeh, 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)