

## Challenges of Managers' Productivity of Open and Distance Universities Proposing a Model and Remedial Strategies

Seyed Hossein Mousavi <sup>1,\*</sup>, Mehran Farajollahi <sup>2</sup>, Bahman Saeedipour <sup>3</sup>, Saeid Talebi <sup>4</sup>

<sup>1</sup> Ph.D. Student, Department of Distance Education Planning, Graduate Studies Center, Payame Noor University, Tehran, Iran

<sup>2</sup> Department of Educational Sciences, Postgraduate Center, Payame Noor University, Tehran, Iran

<sup>3</sup> Educational Management Group, Payame Noor University, Kermanshah, Iran

<sup>4</sup> Educational Management Group, Payame Noor University, Shiraz, Iran

**Received:** 06 Mar 2018

**Accepted:** 06 Oct 2018

### Keywords:

Productivity  
Open and Distant  
Education  
Managerial Challenges  
Structural Equation Model

© 2018 Baqiatallah  
University of Medical  
Sciences

### Abstract

**Introduction:** Attention to productivity in universities and the variables in this process can be effective in promoting the skills of university administrators. So the purpose of this study is to determine the challenges that administrators in open and distance universities encounter and then provide remedial strategies in these universities according to the findings.

**Methods:** This is a descriptive-correlational study. The statistical population includes all administrators of open and distance universities in Tehran in the academic year of 2017. The sample size is 246 who were selected through available sampling. The collected data were analyzed using SPSS and Lisrel software.

**Results:** The results of study show that there are some factors that are the causes of challenges in the productivity of managers. These factors include: the low level of job doing quality, inefficiency of organizational structures, the weakness of administrative system, the lack of meritocracy in management, the lack of trust between managers and employees, lack of proper and up-to-date training on productivity, lack of long-term vision in management, lack of clarity of missions in the organization, lack of employee's morality, and reducing the employee's participation system within the organization.

**Conclusions:** This model can provide a boost to the efficiency of open and distance university managers. This model should improve the quality level of doing things, operationalize inefficacy of organizational structure, weak management systems, lack of merit in management in open and distance universities. All distance and virtual universities, such as medical science, state, Azad, scientific-practical, and nonprofit universities can benefit the results of this study.

## چالش‌های بهره‌وری مدیران دانشگاه‌های باز و از دور با ارائه مدل و راهبردهای اصلاحی

سید حسین موسوی<sup>۱\*</sup>، مهران فرج‌اللهی<sup>۲</sup>، بهمن سعیدی پور<sup>۳</sup>، سعید طالبی<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه برنامه‌ریزی آموزش از دور، مرکز تحصیلات تکمیلی، دانشگاه پیام نور تهران، ایران

<sup>۲</sup> گروه علوم تربیتی، مرکز تحصیلات تکمیلی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

<sup>۳</sup> گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه پیام نور، کرمانشاه، ایران

<sup>۴</sup> گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه پیام نور، شیراز، ایران

### چکیده

**مقدمه:** توجه به بهره‌وری در دانشگاه‌ها و متغیرهای موجود در این فرآیند می‌تواند در بالا بردن بهره‌وری مدیران دانشگاه‌ها مؤثر باشد. بنابر این هدف از اجرای این پژوهش تعیین چالش‌های بهره‌وری مدیران دانشگاه‌های باز و از دور و ارائه مدل و راهبردهای اصلاحی در دانشگاه‌های باز و دور می‌باشد.

**روش کار:** این پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران دانشگاه‌های باز و از دور تهران در سال ۱۳۹۶ بود. تعداد نمونه ۲۴۶ نفر و روش نمونه‌گیری در دسترس بود و با استفاده از SPSS، Lisrel داده‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

**یافته‌ها:** عواملی چون پایین بودن سطح کیفی انجام امور، ناکارآمد بودن ساختار سازمانی، ضعف نظام‌های مدیریتی، فقدان شایسته‌سالاری در مدیریت، فقدان اعتماد میان مدیران و کارکنان، کمبود آموزش‌های مناسب و به روز در زمینه بهره‌وری، نداشتن چشم‌انداز دوربرد در مدیریت، روشن نبودن مأموریت‌های سازمان، کمبود اخلاقیات کاری در کارکنان، کم‌رنگ شدن نظام مشارکت کارکنان در درون سازمان، از عوامل چالش در بهره‌وری مدیران می‌باشد.

**نتیجه‌گیری:** این مدل می‌تواند راهگشای افزایش بهره‌وری مدیران دانشگاه‌های باز و از دور را فراهم بیاورد باید سطح کیفی انجام امور، ناکارآمد بودن ساختار سازمانی، ضعف نظام‌های مدیریتی، فقدان شایسته‌سالاری در مدیریت را در دانشگاه‌های باز و از دور اصلاح و عملیاتی نمود. از نتایج این پژوهش می‌توان در وزارتین بهداشت و علوم، دانشگاه آزاد، دانشگاه‌های باز و از دور استفاده نمود.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۲/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۷/۱۴

### واژگان کلیدی:

بهره‌وری  
آموزش باز و از دور  
چالش‌های مدیریتی  
مدل معادلات ساختاری

تمامی حقوق نشر برای  
دانشگاه علوم پزشکی بقیه الله  
(عج) محفوظ است.

### مقدمه

بر اساس سند چشم‌انداز کشور، مقرر است که اقتصاد جمهوری اسلامی ایران که در حال حاضر (با استناد به آمارهای رسمی کشور) نهاده محور است، به اقتصاد دانش محور در سال ۱۴۰۴ تبدیل شود. از جمله راهکارهای اصلی رسیدن به این هدف، ارتقای بهره‌وری است. این در حالی است که بهره‌وری دانشگاه‌های باز و دور طی سال‌های گذشته وضعیت مناسبی نداشته است [۱]. چالش‌های مدیریت و بهره‌وری همواره معلول یک دسته متغیرهای مداخله‌گر است که همیشه روشنایی و شفافیت آن را تاریک و نامشخص می‌کند [۲]. مطابق تحقیق قلی پور (۲۰۰۹) چالش‌های مدیریتی در ایران میزان بهره‌وری را تا حد ۵۷ درصد کاهش داده است. عواملی چون پایین بودن سطح کیفی انجام امور، ناکارآمد بودن ساختار سازمانی، ضعف نظام‌های مدیریتی، فقدان شایسته‌سالاری در مدیریت، فقدان بسترهای فرهنگی مناسب برای اجرای طرح‌های مرتبط با بهره‌وری، نارضایتی شغلی کارکنان، فقدان ثبات شغلی مدیران و کارکنان نمونه‌هایی از چالش‌های بهره‌وری مدیران می‌باشد [۲]. فقدان اعتماد میان مدیران و کارکنان، کمبود آموزش‌های مناسب و به روز در زمینه نظام بهره‌وری، نداشتن چشم

انداز دوربرد در مدیریت [۳]. روشن نبودن مأموریت‌های سازمان، کمبود اخلاقیات کاری در کارکنان، کم‌رنگ شدن نظام مشارکت کارکنان در درون سازمان، کیفی نبودن نظام مدیریت و دلایل دیگر، بهره‌وری را به صورت متغیری پیچیده درآورده است [۴]. همچنین آمارهای بهره‌وری نیروی انسانی بخش دولت، گویای کاهش شدید بهره‌وری آن در بخش دولت است [۵]. روش‌های نوین نظام‌های آموزشی کشورها به منزله یک ضرورت برای برآوردن نیازهای آموزشی فراگیران، ایجاد فرصت تحصیل در مناطقی با ویژگی‌های اقلیمی متفاوت و شرایط تحصیلی فراگیران، با توجه به جنسیت و فرهنگ آنها مطرح است [۶]. هدف نهایی آموزش باز ارتباط ملموس فراگیران با استاد و فرآیند عملی و شناختی یادگیری می‌باشد و هدف آموزش از دور ایجاد تحول در نابرابری‌های آموزشی و فراهم کردن فرصت‌هایی است که در مؤسسات آموزش سنتی، فقدان آن محسوس است [۷]. آموزش از دور (Distance Education) برای دانشجویانی که مایل به جبران عقب ماندگی درسی بوده و یا افرادی که به سبب بیماری طولانی یا معلولیت و یا بعد مسافت قادر به حضور در یک مؤسسه آموزشی سنتی نیستند

\* نویسنده مسئول: سید حسین موسوی، دانشجوی دکتری، گروه برنامه‌ریزی آموزش از دور، مرکز تحصیلات تکمیلی، دانشگاه پیام نور تهران، ایران.

آموزش می‌توان سطح دانش تخصصی افراد را بالا برد تا بتوانند وظایف خویش را درست انجام داده و برای مسئولیت‌های بالاتر آماده شوند. آموزش آموختن، عمل یا مجموعه‌ای از اعمال است که موجب می‌شود فرد مهارت، دانش و بینش لازم را برای انجام کاری فرا بگیرد [۱۵]. گسترش و افزایش کیفیت و افزایش متناسب برنامه‌های آموزشی کارکنان در جهت ایجاد دانش فنی و دانش اجتماعی و کار مولد در جهان امروز یک ضرورت است و اگر این آموزش‌ها با کیفیتی بالا گسترش یابد، منطق و علم جایگزین سنت و تجربیات غلط گردد و در نهایت به عنوان یک ارزش مطرح شود، به طبع مقدمات افزایش بهره‌وری نیز فراهم خواهد شد. باید به این نکته توجه داشته باشیم که آموزش نیروی انسانی یک امر کوتاه مدت نیست، بلکه یک هدف بلند مدت، همیشگی و تدریجی است [۱۶]. آموزش نیروی انسانی شامل فراهم آوردن امکانات تحصیل در دوره‌های مقدماتی بالاتر، کسب مهارت‌های فنی، آموزش نظری مرتبط با شغل و پرورش شخصیت کارکنان می‌باشد. بی تردید یکی از عواملی که تأثیر زیادی بر بهره‌وری دارد و می‌تواند در بهبود و افزایش آن نقش مهمی داشته باشد، آموزش است [۱۷]. هدف از اجرای این پژوهش تعیین چالش‌های بهره‌وری مدیران دانشگاه‌های بازرگانی و از دور و ارائه مدل و راهبردهای اصلاحی در دانشگاه‌های بازرگانی و دور می‌باشد. بنابر این، این تحقیق در صدد پاسخگویی به این سؤال است که، چالش‌های بهره‌وری مدیران دانشگاه‌های بازرگانی و دور و ارائه مدل و راهبردهای اصلاحی در دانشگاه‌های بازرگانی و دور کدامند؟

### روش کار

روش پژوهش از نظر هدف کاربردی است و از نظر روش توصیفی و به شیوه همبستگی اجرا شد. در این پژوهش با شناسایی عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری به خصوص در سه جنبه کلی (سازمانی، فردی و محیطی) و شناسایی چالش‌های مدیریتی در دانشگاه‌های بازرگانی و راهکارهای اصلاح و توسعه آنها گامی در جهت کمک به رفع این چالش‌ها برداشته شد. بر این اساس با استفاده از نظر "مدیران دانشگاه‌های بازرگانی و دور" عوامل شناسایی شدند که با قرار گرفتن در قالب یک پرسشنامه غربال‌گری تقلیلی انجام گردید. روابط داخلی این عوامل توسط پرسشنامه ماتریس همبستگی عوامل شناسایی و بر اساس این روابط، بوسیله نتایج پرسشنامه تحلیل شد. حجم گروه نمونه در مدل برای اعتبار بیرونی الگوی تهیه شده بر اساس نظرمولر: برای تعیین حجم نمونه از نسبت حجم نمونه به پارامتر آزاد برای برآورد استفاده شد. حجم نمونه ۲۴۶ نفر به منظور اجرای مدل‌سازی معادله ساختاری کفایت لازم را داشت. روش نمونه‌گیری به صورت نمونه‌گیری در دسترس از بین مدیران دانشگاه‌های بازرگانی و دور انتخاب شد. ابزار پژوهش پرسشنامه محقق ساخته نگرش سنج چالش‌های بهره‌وری مدیران دانشگاه‌های بازرگانی و دور با ارائه مدل و راهبردهای اصلاحی با اعتبار ۰/۸۲ از طریق آلفای کرونباخ اعتبار آن محاسبه گردید و روایی محتوایی پرسشنامه به تأیید متخصصان رسید. از نرم افزار Lisrel & SPSS برای تعیین اعتبار و برازش مدل و نشانگرهای حاصل از مدل استفاده شد [۱۸].

و برای آن دسته از مردم (به خصوص بزرگسالان) که در حین اشتغال مایل به تکمیل تحصیلات خود هستند، شیوه مطلوبی به نظر می‌رسد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد کشورهایی که دارای نظام آموزشی پویا باشند، از آموزش از دور به منظور تقویت آموزش‌های مدرسه‌ای سود جسته‌اند [۸]. از چالش‌های مهم بهره‌وری دانشگاه‌های بازرگانی و دور تقلیل کمی دانشجو و کاهش چشم‌گیر دانشجو در سال‌های اخیر می‌باشد طوریکه کاهش دانشجو در برخی از رشته‌ها به ۷۰ درصد کاهش رسیده است [۹]. بهره‌وری همواره معلول یک دسته متغیرهای مداخله‌گر است که همیشه روشنایی و شفافیت آن را تاریک و نامشخص می‌کند. عواملی چون پایین بودن سطح کیفی انجام امور، ناکارآمد بودن ساختار سازمانی، ضعف نظام‌های مدیریتی، فقدان شایسته‌سالاری در مدیریت [۱۰]. فقدان بسترهای فرهنگی مناسب برای اجرای طرح‌های مرتبط با بهره‌وری، نارضایتی شغلی کارکنان، فقدان ثبات شغلی مدیران و کارکنان، فقدان اعتماد میان مدیران و کارکنان، کمبود آموزش‌های مناسب و به روز در زمینه نظام بهره‌وری، نداشتن چشم‌انداز دوربرد در مدیریت، روشن نبودن مأموریت‌های سازمان، کمبود اخلاقیات کاری در کارکنان، کم‌رنگ شدن نظام مشارکت کارکنان در درون سازمان، کیفی نبودن نظام مدیریت و دلایل دیگر، بهره‌وری را به صورت متغیری پیچیده درآورده است [۱۱]. چالش‌های مدیریتی بهره‌وری و راهبردهای اصلاح این چالش‌ها در دانشگاه‌های بازرگانی و دور از نکات اساسی مورد نیاز امروز دانشگاه‌ها در ایران به شمار می‌رود، به ویژه رشد تعداد دانشجویان و فارغ‌التحصیلان از اهمیت به سزایی در کشورمان به شمار می‌رود. مطالعات تجربی و آمارهای اشاره شده گویای این واقعیت است که چالش‌هایی برای تحقق اهداف بهره‌وری اقتصاد ایران به ویژه بهره‌وری نیروی کار وجود دارد که شناسایی و توجه به آنها در برنامه‌ریزی‌ها و سیاستگذاری‌های کلان، می‌تواند در افزایش کارایی منابع و عوامل تولید و ایجاد فضای مناسب رقابت‌پذیری در کشور مؤثر واقع شود [۶].

نزدیک‌ترین مفهوم آموزش بازرگانی، کاهش موانع زمانی و مکانی و محدودیت‌های مربوط به برخی از مقررات نظام آموزشی متعارف به منظور ایجاد زمینه‌های ارائه آموزش عالی به افرادی است که به دلیل عدم دسترسی به مراکز آموزشی، نداشتن فرصت کافی و محدودیت‌های شغلی و اقلیمی، از امکان کمتری برای بهره‌مندی از آموزش متعارف برخوردارند [۱۱]. دانشگاه بازرگانی است که این امکان را فراهم می‌آورد که دانشجویان بتوانند در همه جا، هر وقت و بدون محدودیت‌های مکانی و زمانی از برنامه‌های آموزشی استفاده کنند [۱۲]. کارشناسان سرمایه‌گذاری بیشتر برای آموزش کارکنان در بخش آموزش و دانشگاه را از عوامل مهم افزایش بهره‌وری نیروی انسانی می‌دانند. این امر به بالا بردن سطح آموزش و ایجاد علاقه در فراگیران و دانشجویان منجر می‌شود [۱۳]. تعلیم و تربیت نقش اصلی در افزایش بهره‌وری دارد. تعلیم و تربیت و آموزش به کارکنان اجازه می‌دهد که از ظرفیت فیزیکی موجود با کیفیت بیشتری استفاده کنند و این امر موجب توسعه و انتشار یک فناوری جدید می‌شود. سرمایه‌گذاری عامل انسانی با سرمایه‌گذاری در تعلیم و تربیت ارتباط مستقیم دارد و در نتیجه آموزش و پرورش و کیفیت بازده آن تأثیر قابل توجهی بر رشد بهره‌وری دارد [۱۴]. کارایی و اثر بخشی هر سازمان تا حد قابل ملاحظه‌ای بستگی به کاربرد صحیح و مؤثر منابع انسانی دارد و با

## یافته ها

مدیران مرد (۶۰ درصد) و زن (۴۰ درصد) در گروه نمونه شرکت نمودند. در جدول ۱ نتایج فراوانی میزان تحصیلات افراد ارائه شده است.

تعداد ۲۴۶ نفر از مدیران دانشگاههای باز و از دور در مطالعه شرکت کردند. دامنه سنی گروه نمونه از ۳۰ تا ۵۰ سال تشکیل داد. اغلب

جدول ۱: فراوانی میزان تحصیلات پاسخگویان

میزان تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
لیسانس	۹۰	۳۷
فوق لیسانس	۹۰	۳۷
دکتر	۶۶	۲۶
مجموع	۲۴۶	۱۰۰

جدول ۲: ماتریکس همبستگی بین متغیرهای پژوهش

متغیر	بهره وری سازمانی	بهره وری محیطی	بهره وری فردی	بهره وری
بهره وری سازمانی	۱			
بهره وری محیطی	** / .۴۹	۱		
بهره وری فردی	** / .۶۶	** / .۵۹۵	۱	
بهره وری کل	** / .۶۶	** / .۵۹۵	* / .۳۴	۱
انحراف معیار	۵۲/۸	۵۲/۸	۳۶/۹	۵۴/۸

\* P > .۰۵، \*\* P > .۰۱

بر بهره وری فردی در مرحله اول برابر با ۰/۱۱۸ و معنی دار است. بهره وری محیطی و بهره وری فردی از طریق بهره وری سازمانی قابل پیش بینی است.

نتایج حاکی از این است که بهره وری سازمانی بر افزایش بهره وری کل تأثیر معنی داری دارد (P > .۰۵). بدین معنا که بهره وری سازمانی توانسته است بین بهره وری محیطی و بهره وری فردی نقش میانجی گری خود را به طور معنی داری ایفا کند. شدت تأثیر بهره وری سازمانی

جدول ۳: بررسی اثر میانجی گری بهره وری سازمانی در رابطه با بهره وری فردی و بهره وری محیطی با بهره وری کل

نوع روابط	مقدار b	خطای استاندارد b	ضریب استاندارد (Beta)	مقدار t	سطح معنی داری
مرحله ۱ بهره وری سازمانی بر بهره وری فردی	۰/۰۱۶	۰/۰۰۷	۰/۱۱۸	۲/۹۳	۰/۰۲۳
مرحله ۲ بهره وری فردی بر بهره وری محیطی	۰/۰۱۸	۰/۰۰۶	۰/۰۱۱	۱/۴۵	۰/۰۱۵
مرحله ۳ بهره وری محیطی بر بهره وری فردی	۰/۰۸۴	۰/۰۳۵	۰/۱۲۳	۲/۴۷	۰/۰۱۶
مرحله ۴ بهره وری سازمانی بر بهره وری محیطی	۰/۰۱۱	۰/۰۰۴	۰/۰۰۹	۲/۲۳	۰/۰۲۸

جدول ۴: خلاصه تحلیل رگرسیون چالشهای بهره وری و مدیریتی

متغیرهای پیش بین	R	R2	تغییرات R2	معنا داری	β	معنا داری
پایین بودن سطح کیفی انجام امور	۰/۵۱	۰/۴۴	۰/۴۴	۰/۰۰۱	۰/۳۳۷	۰/۰۰۱
ناکارآمد بودن ساختار سازمانی	۰/۵۲	۰/۴۶	۰/۴۶	۰/۰۰۱	۰/۳۴۸	۰/۰۰۱
فقدان شایسته سالیاری در مدیریت	۰/۶۴	۰/۵۳	۰/۵۳	۰/۰۰۱	۰/۳۱	۰/۰۰۱
ضعف نظامهای مدیریتی	۰/۶۱	۰/۴۶	۰/۴۶	۰/۰۰۱	۰/۳۴۴	۰/۰۰۱
فقدان بسترهای فرهنگی مناسب برای اجرای طرحهای مرتبط با بهره وری	۰/۵۴	۰/۵۳	۰/۵۳	۰/۰۰۱	۰/۲۵	۰/۰۰۱

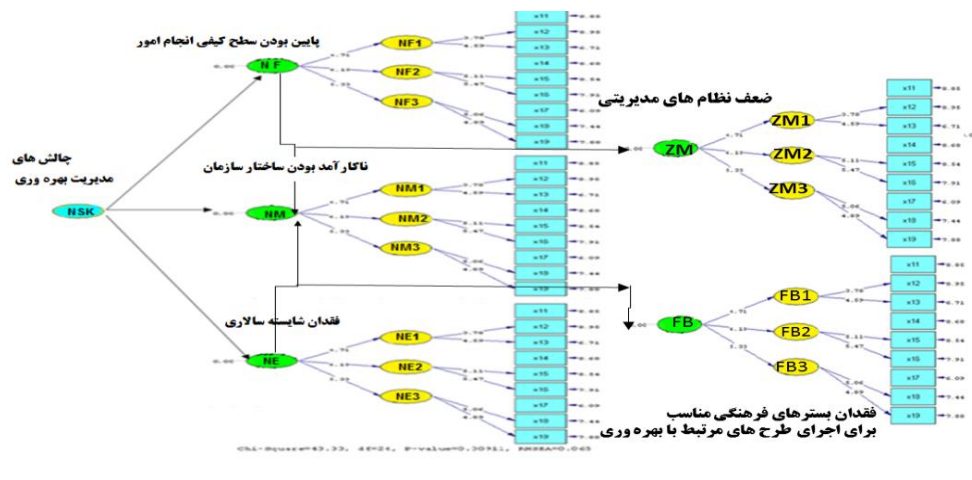
نبودن مأموریت‌های سازمان، کمبود اخلاقیات کاری در کارکنان، کمرنگ شدن نظام مشارکت کارکنان در درون سازمان، کیفی نبودن نظام مدیریت و دلایل دیگر، بهره وری را به صورت متغیری پیچیده درآورده است.

در جدول ۵ ضرایب همبستگی چند متغیری به همراه ضرایب تعیین و تغییرات ضرایب تعیین متغیرهای پیش‌بینی کننده پایین بودن سطح کیفی انجام امور، ناکارآمد بودن ساختار سازمانی، ضعف نظامهای مدیریتی، فقدان شایسته سالیاری در مدیریت، فقدان بسترهای فرهنگی مناسب برای اجرای طرحهای مرتبط با بهره وری، کمرنگ شدن نظام مشارکت کارکنان در درون سازمان، کیفی نبودن نظام مدیریت و دلایل دیگر، بهره وری را به صورت متغیری پیچیده به عنوان عوامل

بهره وری کل بر اساس متغیر بهره وری سازمانی در رابطه با بهره وری فردی و بهره وری محیطی قابل پیش بینی است.

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد که، چالش‌های مدیریت و بهره وری همواره معلول یک دسته متغیرهای مداخله گر است که همیشه روشنایی و شفافیت آن را تاریک و نامشخص می‌کند. عواملی چون پایین بودن سطح کیفی انجام امور، ناکارآمد بودن ساختار سازمانی، ضعف نظامهای مدیریتی، فقدان شایسته سالیاری در مدیریت، فقدان بسترهای فرهنگی مناسب برای اجرای طرحهای مرتبط با بهره وری، نارضایتی شغلی کارکنان، فقدان ثبات شغلی مدیران و کارکنان، فقدان اعتماد میان مدیران و کارکنان، کمبود آموزش‌های مناسب و به روز در زمینه نظام بهره وری، نداشتن چشم انداز دوربرد در مدیریت، روشن

پیش‌بینی‌کننده متغیرهای مدل و این عوامل نهایتاً ۵۲ درصد واریانس چالش‌های بهره‌وری کل را تعیین می‌کنند.



تصویر ۱: چالش‌های بهره‌وری مدیران دانشگاه‌های باز و از دور با ارائه مدل

جدول ۵: ضرایب همبستگی چند متغیری به همراه ضرایب تعیین و تغییرات ضرایب تعیین متغیرهای پیش‌بینی‌کننده اصلاح چالش‌های بهره‌وری کل

مدل	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین	ضریب تعیین شده	خطای استاندارد پیش‌بینی	تغییرات ضریب تعیین	ضرایب استاندارد
گام اول	۰/۵۲	۰/۳۱	۰/۳۱	۱۴/۱۲	۰/۳۱	۰/۵۱
گام دوم	۰/۶۱	۰/۴۱	۰/۴۱	۱۳/۰۲	۰/۱۰	۰/۴۳
گام سوم	۰/۶۲	۰/۴۶	۰/۴۶	۱۲/۷۰	۰/۰۳	۰/۳۶
گام چهارم	۰/۶۵	۰/۴۸	۰/۴۸	۱۲/۴۵	۰/۰۲	۰/۳۶
گام پنجم	۰/۶۷	۰/۴۹	۰/۴۹	۱۲/۱۷	۰/۰۲	۰/۳۳
گام ششم	۰/۷۰	۰/۵۰	۰/۵۰	۱۲/۰۶	۰/۰۱	۰/۳۶
گام هفتم	۰/۷۱	۰/۵۱	۰/۵۱	۱۲/۹۴	۰/۰۱	۰/۳۵
گام هشتم	۰/۷۲	۰/۵۲	۰/۵۲	۱۲/۸۴	۰/۰۱	۰/۰۲۷

و راهبردهای اصلاحی در دانشگاه‌های باز و از دور می‌باشد. مدل دارای نیکویی برازش (GOOD FITNESS) می‌باشد زیرا کلیه شاخص‌های مدل با شاخص‌های برازش استاندارد مطابقت دارد (تصویر ۱ و ۲). در پژوهش حاضر عواملی چون پایین بودن سطح کیفی انجام امور، ناکارآمد بودن ساختار سازمانی، ضعف نظام‌های مدیریتی، فقدان شایسته‌سالاری در مدیریت، فقدان اعتماد میان مدیران و کارکنان، کمبود آموزش‌های مناسب و به روز در زمینه نظام بهره‌وری، نداشتن چشم‌انداز دوربرد در مدیریت روشن نبودن مأموریت‌های سازمان، کمبود اخلاقیات کاری در کارکنان، کم‌رنگ شدن نظام مشارکت کارکنان در درون سازمان، از عوامل چالش در بهره‌وری مدیران می‌باشد، مقدار  $\beta$  در سطح (۰/۰۱) معنادار می‌باشد (جدول ۴) و (تصویر ۲).

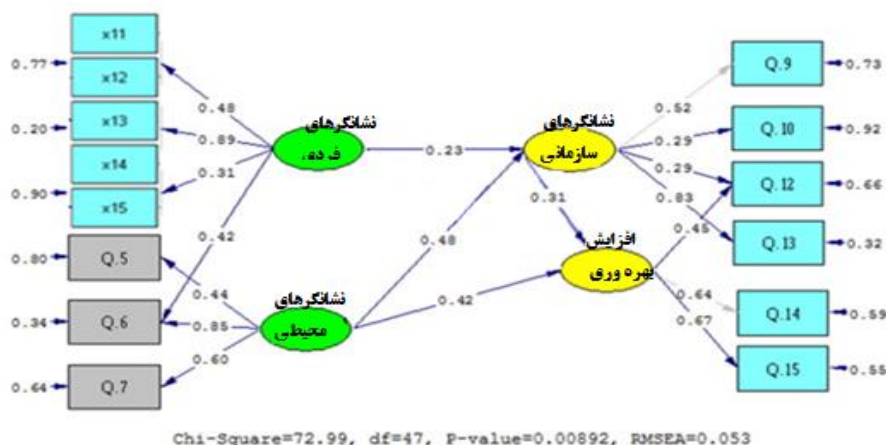
Auzina – Emsina در جدول ۵ ضرایب همبستگی چند متغیری به همراه ضرایب تعیین و تغییرات ضرایب تعیین متغیرهای پیش‌بینی‌کننده پایین بودن سطح کیفی انجام امور، ناکارآمد بودن ساختار سازمانی، ضعف نظام‌های مدیریتی، فقدان شایسته‌سالاری در مدیریت، فقدان بسترهای فرهنگی مناسب برای اجرای طرح‌های مرتبط با بهره‌وری، کم‌رنگ شدن نظام مشارکت کارکنان در درون سازمان، کیفی نبودن نظام مدیریت و دلایل دیگر، بهره‌وری را به صورت متغیری پیچیده به عنوان عوامل پیش‌بینی‌کننده متغیرهای مدل و این عوامل

بنابراین: مدل رابطه بین مؤلفه‌های افزایش بهره‌وری مدیران دانشگاه‌های باز و از دور دارای اعتبار بیرونی بوده و دارای برازش است. با توجه به خروجی لیزرل مقدار  $x_2$  مجذور کای به درجه آزادی برابر  $1/32$  که مقدار مناسب است (جدول ۶). پایین بودن میزان این شاخص نشان دهنده تفاوت اندک میان مدل مفهومی پژوهش با داده‌های مشاهده شده پژوهش است. همچنین خروجی میزان RMSEA برابر  $0/053$  برای مدل نشان می‌دهد که کوچکتر از مقدار  $0/08$  است. علاوه بر  $x_2$  هرچه میزان شاخص RMSEA کمتر باشد، مدل از برازش مناسب‌تری برخوردار است. منطبق با مقادیر شاخص‌های جدول ۶ مدل دارای برازش مطلوبی می‌باشد. مقدار کای دو به درجه آزادی کوچکتر از عدد سه است. همچنین مقدار RMSEA برابر  $0/053$  و کوچکتر از مقدار  $0/08$  می‌باشد و شاخص‌های (CFI, AGFI, GFI) همگی نزدیک به مقدار  $0/90$  است. بنابر این مدل برازش خوبی را نشان داده و مورد تأیید می‌باشد.

## بحث

نتایج پژوهش نشان داد که، توجه به چالش‌های مدیریتی بهره‌وری در دانشگاه‌ها و متغیرهای موجود در این فرآیند می‌تواند در بالا بردن بهره‌وری مدیران دانشگاه‌ها مؤثر باشد. بنابر این هدف از اجرای این پژوهش تعیین چالش‌های بهره‌وری مدیران دانشگاه‌های باز و از دور و ارائه مدل

نهایتاً ۵۲ درصد واریانس چالشهای بهره وری کل را تعیین می‌کنند. با توجه به خروجی لیزرل مقدار  $\chi^2$  مجذور کای به درجه آزادی برابر ۱/۳۲ که مقدار مناسب است (جدول ۶).



تصویر ۲: مدل نهایی اصلاح چهار عاملی مؤلفه‌های افزایش بهره وری مدیران دانشگاههای باز و از دور با میانجی‌گری بهره وری سازمانی جهت اصلاح چالشهای مدیریت بهره وری.

جدول ۶: شاخصهای برازندگی مدل

RMSEA	NFI	CFI	CMIN	CFI	AGFI	GFI	P-VALUE	$\frac{\chi^2}{df}$	df	$\chi^2$	شاخص برازندگی مدل
۰/۰۵۳	۰/۹۸	۰/۹۵	۲/۲	۰/۹۵	۰/۸۵	۰/۸۵	۰/۰۰۸	۱/۳۲	۴۷	۷۲/۹۹	الگوی پیشنهادی

پایین بودن میزان این شاخص نشان دهنده تفاوت اندک میان مدل مفهومی پژوهش با داده‌های مشاهده شده پژوهش است. همچنین خروجی میزان RMSEA برابر ۰/۰۵۳ برای مدل نشان می‌دهد که کوچکتر از مقدار ۰/۰۸ است. علاوه بر  $\chi^2$ ، هرچه میزان شاخص RMSEA کمتر باشد، مدل از برازش مناسب‌تری برخوردار است. منطبق با مقادیر شاخصهای جدول ۶ مدل دارای برازش مطلوبی می‌باشد. مقدار کای دو به درجه آزادی کوچکتر از عدد سه است. همچنین مقدار RMSEA برابر ۰/۰۵۳ و کوچکتر از مقدار ۰/۰۸ می‌باشد و شاخص‌های (CFI, AGFI, GFI) همگی نزدیک به مقدار ۰/۹۰ است. بنابر این مدل برازش خوبی را نشان داده و مورد تأیید می‌باشد. بهره وری فراتر از یک معیار و نشانگر اقتصادی به عنوان یک فرهنگ و نگرش به کار و زندگی مطرح شده و بهبود آن منشاء اصلی توسعه جوامع است از آنجا که افزایش بهره وری بر پدیده‌های اصلی اجتماعی، اقتصادی و سیاسی جوامع مانند تورم، سطح رفاه عمومی، اشتغال، توان رقابت سیاسی و اقتصادی و مانند این‌ها تأثیرات وسیعی دارد در حال حاضر تقریباً تمام کشورهای توسعه یافته و برخی از کشورهای در حال توسعه سرمایه‌گذاری‌های زیادی را در جهت بهبود و افزایش بهره وری در سطوح ملی، منطقه‌ای بخشی، سازمانی و حتی افراد انجام داده و رشد و توسعه روز افزون خود را مرهون توجه و نگرش صحیح به این مسأله می‌دانند [۱۹]. در کشور ما اهمیت و ارزش بهره وری هنوز به درستی شناخته نشده است و به عبارت دیگر هنوز فرهنگ و نگرش بهره وری بر جامعه حاکم نیست و لازم است که در این زمینه

پایین بودن میزان این شاخص نشان دهنده تفاوت اندک میان مدل مفهومی پژوهش با داده‌های مشاهده شده پژوهش است. همچنین خروجی میزان RMSEA برابر ۰/۰۵۳ برای مدل نشان می‌دهد که کوچکتر از مقدار ۰/۰۸ است. علاوه بر  $\chi^2$ ، هرچه میزان شاخص RMSEA کمتر باشد، مدل از برازش مناسب‌تری برخوردار است. منطبق با مقادیر شاخصهای جدول ۶ مدل دارای برازش مطلوبی می‌باشد. مقدار کای دو به درجه آزادی کوچکتر از عدد سه است. همچنین مقدار RMSEA برابر ۰/۰۵۳ و کوچکتر از مقدار ۰/۰۸ می‌باشد و شاخص‌های (CFI, AGFI, GFI) همگی نزدیک به مقدار ۰/۹۰ است. بنابر این مدل برازش خوبی را نشان داده و مورد تأیید می‌باشد. بهره وری فراتر از یک معیار و نشانگر اقتصادی به عنوان یک فرهنگ و نگرش به کار و زندگی مطرح شده و بهبود آن منشاء اصلی توسعه جوامع است از آنجا که افزایش بهره وری بر پدیده‌های اصلی اجتماعی، اقتصادی و سیاسی جوامع مانند تورم، سطح رفاه عمومی، اشتغال، توان رقابت سیاسی و اقتصادی و مانند این‌ها تأثیرات وسیعی دارد در حال حاضر تقریباً تمام کشورهای توسعه یافته و برخی از کشورهای در حال توسعه سرمایه‌گذاری‌های زیادی را در جهت بهبود و افزایش بهره وری در سطوح ملی، منطقه‌ای بخشی، سازمانی و حتی افراد انجام داده و رشد و توسعه روز افزون خود را مرهون توجه و نگرش صحیح به این مسأله می‌دانند [۱۹]. در کشور ما اهمیت و ارزش بهره وری هنوز به درستی شناخته نشده است و به عبارت دیگر هنوز فرهنگ و نگرش بهره وری بر جامعه حاکم نیست و لازم است که در این زمینه



مهم‌ترین عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی شامل مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، عوامل انگیزشی، شرایط محیطی، توانمندسازی کارکنان و شیوه‌های رهبری می‌باشد. عوامل زیادی از جمله قابلیت‌ها و نگرش‌های کارمندان بر افزایش بهره‌وری آنان اثر می‌گذارد. مدل رابطه بین مؤلفه‌های افزایش بهره‌وری مدیران دانشگاه‌های باز و از دور دارای اعتبار بیرونی بوده و دارای برازش است. ضرایب همبستگی چند متغیری به همراه ضرایب تعیین و تغییرات ضرایب تعیین متغیرهای پیش‌بینی‌کننده پایین بودن سطح کیفی انجام امور، ناکارآمد بودن ساختار سازمانی، ضعف نظام‌های مدیریتی، فقدان شایسته‌سالاری در مدیریت، فقدان بسترهای فرهنگی مناسب برای اجرای طرح‌های مرتبط با بهره‌وری، کم‌رنگ شدن نظام مشارکت کارکنان در درون سازمان، کیفی نبودن نظام مدیریت و دلایل دیگر، بهره‌وری را به صورت متغیری پیچیده به عنوان عوامل پیش‌بینی‌کننده متغیرهای مدل و این عوامل نهایتاً ۵۲ درصد واریانس چالش‌های بهره‌وری کل را تعیین می‌کنند. از نتایج این پژوهش می‌توان در دانشگاه‌های باز و از دور وزارتین بهداشت، علوم، دانشگاه آزاد و دانشگاه پیام نور و... استفاده نمود.

### سپاسگزاری

بدینوسیله از کلیه مدیران و کارشناسان وزارتین بهداشت، علوم و کلیه عزیزانی که در این پژوهش به ویژه اساتید بزرگوارم که در این پژوهش مرا یاری نمودند کمال تشکر و قدردانی را دارم.

### سهم هر نویسنده

سید حسین موسوی و مهران فرج‌اللهی اطلاعات را جمع‌آوری نمودند. سعید طالبی در قسمت نگارش و تدوین مقاله فعالیت نمود و بهمن سعیدی پور کارهای آماری مقاله را انجام دادند.

### تأیید اخلاقی

پرسشنامه‌های این پژوهش با تأیید مسئولین دانشگاه پیام نور پخش شده و بدون نام بوده‌اند.

### تضاد منافع

بین نویسندگان هیچ گونه تعارض منافی وجود ندارد.

### منابع مالی

این مقاله حاصل رساله دکترای سید حسین موسوی می‌باشد و از هیچ سازمانی جهت تدوین رساله کمک مالی دریافت نشده است. منابع مالی این پژوهش تماماً توسط محققین این پژوهش تهیه شده است.

ضعف نظام‌های مدیریتی، فقدان شایسته‌سالاری در مدیریت، فقدان بسترهای فرهنگی مناسب برای اجرای طرح‌های مرتبط با بهره‌وری، نارضایتی شغلی کارکنان، فقدان ثبات شغلی مدیران و کارکنان، فقدان اعتماد میان مدیران و کارکنان، کمبود آموزش‌های مناسب و به روز در زمینه نظام بهره‌وری، نداشتن چشم‌انداز دوربرد در مدیریت، روشن نبودن مأموریت‌های سازمان، کمبود اخلاقیات کاری در کارکنان، کم‌رنگ شدن نظام مشارکت کارکنان در درون سازمان، کیفی نبودن نظام مدیریت و دلایل دیگر، بهره‌وری را به صورت متغیری پیچیده درآورده است [۲۲]. بهره‌وری تلفیقی از معیارهای کارایی درست انجام دادن کار است، و هدف آن کاهش هزینه و حداقل استفاده از منابع است و اثربخشی عبارت است از درجه و میزان نیل به اهداف از قبل تعیین شده، به بیان دیگر با توجه به تلاش‌های انجام شده چه میزان نتایج مورد نظر حاصل شده است. به عبارت روشن‌تر اثربخشی، برخلاف کارایی، روشی است که چگونگی تحقق اهداف را مورد اندازه‌گیری قرار می‌دهد، است. به عبارت بهتر بهره‌وری از ترکیب دو مؤلفه اثربخشی و کارایی نتیجه می‌گردد و به طور کلی نسبت ستانده واقعی به نهاده واقعی است [۲۳].

مهم‌ترین عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی شامل مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، عوامل انگیزشی، شرایط محیطی، توانمندسازی کارکنان و شیوه‌های رهبری می‌باشد [۲۴]. عوامل زیادی از جمله قابلیت‌ها و نگرش‌های کارمندان بر افزایش بهره‌وری آنان اثر می‌گذارد. لازم است که هر کارفرمایی همه تلاش خود را به کار گیرد تا بهره‌وری را به سطح مطلوبی برساند، که متناسب با هزینه‌های منطقی منابعی چون کادر نیروی انسانی، تجهیزات و تسهیلات برای هر فعالیت باشد. کارمندانی که دارای انگیزه، ابزار و محیط مناسبی هستند، دو تا سه برابر کارمندانی که به آنها انگیزه لازم داده نمی‌شود و یا برای انجام مؤثر کارهایشان با موانع سازمانی دست به گریبان هستند، بازدهی دارند.

### محدودیت‌ها و پیشنهادات

پژوهش حاضر دارای محدودیتهایی نیز بوده است، ممکن است استفاده از ابزارهای خودسنجی و عدم امکان ارزیابی کمی و کیفی، سوگیری‌هایی را در پاسخ ایجاد کند که به آن باید توجه کرد. نمونه پژوهش حاضر را مدیران دانشگاه‌های باز و از دور در تهران تشکیل دادند که به لحاظ فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی گروه خاصی هستند، بنابراین در تعمیم نتایج به جامعه بزرگتر و کل مدیران دانشگاه‌های کشور باید احتیاط صورت گیرد. پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی متغیرهای حاضر در غالب روابط علی-معلولی به کار گرفته شوند.

### نتیجه‌گیری

## References

1. Gholipour R, Hamidian M. Recruitment and Productivity in Iran. Tehran, Iran: Center for Strategic Research; 2009.
2. Alvani SM, Memarzadeh Tehran G, Alborzi M, Kazemi H. Proposing of Spiritual Leadership Model in Iranian Bureaucracy. QJ Public Adm. 2013;5(1):21-40.
3. Parker D, Waller K, Xu H. Private and public services: productivity and performance migration. International Journal of Productivity and Performance Management. 2013;62(6):652-64. doi: 10.1108/ijppm-10-2012-0119
4. Zahedi S, Kakhaki Ahmad H. [A Model for Explaining the Role of Participation in Public Sector Employees' Productivity Promotion]. QJ Public Adm. 2012;4(3):69-90.
5. Gholipour R. [Challenges of Bureaucracy]. Tehran, Iran: University of Tehran Publications; 2013.

6. Abpeyma M. A survey on faculty members and graduate students in agriculture extension and education about the distance education through internet and web design. Tehran: Tarbiat Modares University; 2002.
7. Etemadi M. [Effective Factors in Increasing Productivity in the Industrial Sector]. *J Manage Knowledge*. 2000;89:49-55.
8. Allah Verdi M, Farah Abadi S. [Prioritizing Factors Affecting Human Resource Efficiency from the Viewpoints of Central Managers of Isfahan University of Medical Sciences]. *J Hosp*. 2009;9(3-4):77-85.
9. Amini A. [Measuring and analyzing the productivity trend by economic sectors of Iran]. *Plan Budget Q*. 2005;90:73-110.
10. Mottighi A. The process of transferring knowledge or skills and training on a continuous process and focusing on specialized aspects of the organization and organizational culture, organizational culture and health, and human resource productivity. The organization of the Free Zone Organization, 2005.
11. Ben Harrison C. [Improving Employee Productivity with a System Approach]. Iran: Terme 2011.
12. Rahimifar M. [Human Resource and Economic Growth]. *Mag Noor*. 1999;83:47-56.
13. Zare H. [The Relationship between Organizational Culture and Human Resource Efficiency]. Iran 2000.
14. Hooman HA. [Structural Equation Modeling with Application of Lisrel Software (with Reforms)]. Organization for the Study and Compilation of Humanities Books of Universities; 2015. p. 352.
15. Ebadi A, Mohammad T. [Effective Motivational Factors on Improving Productivity in Management Administrative affairs of Tabriz University]. Tehran: Institute for Education and Management and Planning Research, 2005.
16. Auzina-Emsina A. Labour productivity, economic growth and global competitiveness in post-crisis period. *Proc Soc Behav Sci* 2014;156:317-21. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.11.195
17. Taleghani G, Tonamii MM, Farhangi AA, Zarinneghar M. [The Study of Factors Affecting Productivity]. *Q J Public Adm*. 2011;3(7):115-30.
18. Heidarpour A. [Measuring and analyzing the productivity trend of production factors in the economic sectors of Iran]. 2006.
19. Tavari M, Sokkian MA, Mirnezhad SA. [Article Identifying and Managing Factors Affecting Manpower Productivity Using the MDAM Technique]. *Ind Manage J*. 2008;1(1):71-6.
20. Qasemi L. [Recognizing the effective management factors affecting the productivity of manpower in terms of managers Senior and Middle East Azarbayejan Industry]. Iran: Institute for Management and Planning Education and Research, 2003.
21. Motakayi R, Del-Aghizan S, Hashemi R. [Prioritization of Impact-Nonphasic Factors of MCDM Case Study on Manpower Productivity Using the Model of Western Regional Electricity Company]. Eighth International Management Conference; Tehran 2010.
22. Kumarts A. [Methods of research and statistical analysis, research examples with SPSS and Amos of Ahwaz]. Ahwaz: Shahid Chamran University Press; 2010.
23. Abbaspour A. [Advanced Human Resource Management Approaches]. Tehran 2005.
24. Alvani M, Ahmadi P. [Designing a model for human resources productivity by using management productivity approach]. *J Res Sci*. 2001;5:19-27.