

شناسایی الگوی ساختاری - تفسیری از راهبردهای سازمانی نشاط آفرین (مورد مطالعه: منابع انسانی دانشگاهها) [◇]

به‌نوش جووری¹

چکیده

هدف: تحقیق حاضر به منظور ارائه الگوی ساختاری - تفسیری از راهبردهای سازمانی نشاط آفرین برای منابع انسانی دانشگاهها سال 1398 انجام شد. **روش:** جمع آوری داده‌ها با استفاده از فن دلفی و بر مبنای پاسخگویی 15 نفر از خبرگان دانشگاهی در شهر تهران صورت پذیرفت. برای بررسی چگونگی رابطه متقابل بین راهبردهای شناسایی شده و سطح بندی آنها، به ترتیب از دو روش کمی تصمیم گیری؛ یعنی ارزیابی و آزمون تصمیم گیری (دیمتل) و مدل سازی ساختاری - تفسیری (آی.اس.ام) استفاده شد. **یافته‌ها:** بر مبنای یافته‌های حاصل از روش کمی ارزیابی و آزمون تصمیم گیری، در روابط میان راهبردهای تدوین شده، پنج راهبرد کلان شامل سازوکارهای ساختاری بالنده محور، مدیریت راهبردی منابع انسانی، برندسازی توانمندی‌های دانشگاه برای جامعه هدف، تقویت حمایت از مسئولیت‌های فردی و خانوادگی اعضا و پرورش ظرفیتهای روان شناختی مثبت در اعضا، به عنوان راهبردهای سازمانی نشاط آفرین در فضای دانشگاهها به اجماع نظر خبرگان رسید. **نتیجه گیری:** راهبرد «ساختاری بالنده محور» از بالاترین نفوذ گذاری و راهبرد «برندسازی توانمندی‌های اعضای دانشگاه» از بیشترین نفوذ پذیری برخوردار است. همچنین به منظور نشاط آفرینی سازمانی در اعضای دانشگاههای مورد بررسی، به ترتیب در اهمیت، راهبردهای ساختاری بالنده محور، مدیریت راهبردی منابع انسانی، تقویت حمایت از نقشهای سازمانی و خانوادگی اعضا، پرورش ظرفیتهای روان شناختی مثبت در اعضا و برندسازی توانمندی‌های اعضای دانشگاه، اولویت بندی شدند؛ که شایسته است مورد توجه مسئولان دانشگاه قرار گیرد.

واژگان کلیدی: نشاط سازمانی، منابع انسانی دانشگاهی، فن دلفی، روشهای کمی تصمیم گیری.

◇ دریافت مقاله: 98/06/01؛ تصویب نهایی: 98/12/22.

1. دکترای مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی. عضو دانشگاه الزهراء (س) (نویسنده مسئول) / نشانی: خیابان ده ونک، تهران، ایران / نامبر: ..Email: b.jovari@alzahra.ac.ir / 02188035187

الف) مقدمه

طبق سند چشم‌انداز بیست ساله، ایران در افق 1404 هجری شمسی، قدرتی پیشرو در علم و فناوری در منطقه و جهان اسلام دیده شده است و دستیابی به اهداف این سند، مستلزم جنبش نرم‌افزاری و تولید علم نافع است (محمدزاده و صالحی، 1394). در تأیید اهمیت این موضوع، مقام معظم رهبری می‌فرماید: «دانشگاه است که مدیران و سیاسیون و مهندسان آینده کشور را تربیت می‌کند؛ متخصصان و دانشمندانی که باید در زمینه‌های مختلف زندگی از صنعت و کشاورزی و تسلیحات و از همه شئون جامعه، کشور را در فردا اداره کنند، دارد تربیت می‌کند» (علامه و آقایی، 1394: 153). بدین منظور، دانشگاه‌ها اهداف و برنامه‌های راهبردی خود را در حوزه‌های فرهنگی، آموزشی، پژوهشی و خدماتی در سطح ملی - بین‌المللی طرح‌ریزی کرده‌اند. اما در شرایط کنونی، نخبگان از وضعیت شتاب حرکت و جنبش علمی کشور رضایت کامل ندارند؛ زیرا با وجود اینکه پایه‌ریزی چشم‌انداز بیست ساله کشور به نحوی بوده که مراکز علمی ایران برای دنیا مرجع علمی بشوند (به گونه‌ای که در دنیا هر کسی بخواهد به یافته‌های تازه علمی دست پیدا کند، مجبور بشود زبان فارسی یاد بگیرد) (محمدزاده و صالحی، 1395: 228)، ارزیابی عالمانه رده‌های زیرین و عملیاتی هرم علمی و دانشگاهی کشور گویای آن است که نشاط و پویایی مطلوب و مورد انتظار در تمامی سطوح و مویرگهای علمی و دانشگاهی کشور جریان نیافته و این یعنی سلامت سازمانی دانشگاهها در معرض خطر بسیار جدی است.

بی‌نشاطی منابع انسانی دانشگاهی پیامدهایی مانند: فاصله گرفتن دانشگاه از صنعت و حوزه، تبدیل مأموریت دانشگاهها به مراکز صرفاً صادرکننده مدرک تحصیلی، مهاجرت نخبگان و قهرمانان المپیادی از کشور، آسیب‌پذیری الگوهای علمی و دانشگاهی در جامعه، تمایل اندک اعضا به اجرای پژوهشهای تیمی، ضعف علمی و عملی دانش‌آموختگان، رفتارهای غیر بهره‌ور تعمیدی¹ از قبیل سکوت‌های تعمیدی، نشاط‌های کاذب، کرختی، تبلی و... را در بر خواهد داشت.

بدین منظور، هدف از تحقیق حاضر، شناسایی راهبردهای سازمانی نشاط آفرین در دانشگاهها و همچنین اولویت‌بندی آنها به منظور تمرکز بر شناخت، ایجاد و تقویت پدیده نشاط و پویایی علمی، به عنوان راهکاری توانمند و مؤثر در این حوزه بوده است.

ب) مفهوم‌شناسی نشاط

کارکنان توانمند با احساس خودکارآمدی بیشتر و داشتن حق انتخاب، با این احساس که می‌توانند محیط کار خود را تحت تأثیر قرار دهند و تغییر ایجاد کنند، با اعتماد به دیگران و باور به آرمانها و استانداردهای سازمان محکم‌تر و راسخ‌تر در جهت اهداف سازمان قدم برداشته، کارایی سازمان را بهبود بخشیده و در نهایت پیشرفت و حرکت رو به جلوی سازمان را حمایت می‌نمایند. با استناد بر تأثیر منفی بی‌نشاطی کارکنان بر عملکرد، بهره‌وری، توسعه و ماندگاری دانشگاهها، توجه به مقولهٔ نشاط‌آفرینی¹ کارکنان، به خصوص در زمینهٔ نشاط و پویایی علمی آنان، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (قهرمانی و همکاران، 1396).

مجموعهٔ حالتها و فشارهای ناشی از آن، که سلامت سازمانها را به خطر انداخته است، در اصطلاح «تنش و تنیدگی سازمانی» نامیده می‌شود (مسلخ² و همکاران، 1981؛ طالی و همکاران، 1385: 129). روان‌شناس معروف، آرگایل³ در تحقیقات خود، نشاط سازمانی را سپری در مقابل تنش و تنیدگی سازمانی⁴ معرفی می‌کند. بر اساس دیدگاه وی، نشاط یک پدیده و ویژگی در انسان است که سه مؤلفهٔ اصلی عاطفهٔ مثبت، رضایت از زندگی و نبود احساسات منفی را داراست (هالر و هالدر، 2006⁵).

پدیدهٔ اجتماعی «نشاط و سرزندگی سازمانی» مربوط به سلامت جسم و روح کارکنان در سازمان است که با رفاه، بهداشت روح و روان و شرایط مادی و معنوی و انگیزش شغلی افراد سروکار دارد.

بنابراین، برای تمامی فعالان در سطوح مدیریتی و برنامه‌ریزان سیاستهای نظام آموزشی - پژوهشی کشور توجه به موانع و کاتالیزورهای نشاط سازمانی دانشگاهها، به منظور اتخاذ تصمیمات منطقی و آگاهانه دربارهٔ تنظیم برنامه‌های راهبردی، آگاهی بهتر از وضعیت چگونگی اجرای برنامه‌های تدوین شده و همچنین ارزیابی راهبردهای اتخاذ شده، ضرورتی انکارناپذیر است (قهرمانی و همکاران، 1396).

1. Vigor Creation
2. Maslach
3. Argyle
4. burnout
5. Haller & Hadler

ج) پیشینه پژوهش

در این قسمت، پیشینه‌ای از تحقیقات مرتبط با شناخت مؤلفه‌های نشاط یا عوامل مرتبط و مؤثر بر آن ارائه شده است.

چاوش‌باشی و دهقان (1392) در شناسایی و سنجش عوامل تأثیرگذار بر نشاط و سرزندگی سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی تهران غرب به مؤلفه‌های اعتماد به نفس (یادگیری)، تعهد (مثبت‌اندیشی)، فرهنگ (معنادار بودن کار)، اعتقاد به کار (علاقه به کار) و مشارکت (خودگشودگی) دست یافتند.

در پژوهش حاجی‌پور و سلطانی با عنوان «برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهشی در دانشگاهها» (نقل از: یزدان‌پناه و سلطانی، 1393) با اشاره به محیط پیچیده و متلاطم دانشگاهها، هدایت صحیح علمی - اجرایی دانشگاهها منوط به شناخت و درک صحیح از محیط و تحولات آن و همچنین به کارگیری مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر فرصت‌های محیطی و نقاط قوت داخلی توصیه شده است.

در تحقیق طاهریان و همکاران (1393) سبک رهبری، اعتماد، مثبت‌اندیشی، خودگشودگی و عوامل سازمانی: عدالت سازمانی، ساختار سازمانی، تعامل با همکاران، امنیت شغلی، روابط انسانی، حقوق، مزایا و پاداش، مشارکت سازمانی، استرس شغلی، به عنوان عوامل مدیریتی و سازمانی مؤثر بر شادی و نشاط و سرزندگی در دانشگاهها شناسایی شدند.

محمدزاده و صالحی (1395) ابعاد پدیده نشاط و پویایی علمی را در چهار بعد اصلی: علمی - فردی، علمی - تیمی، علمی - سازمانی و علمی - اجتماعی تبیین کرده‌اند.

مایرز (2000) معتقد است ایمان مذهبی تأثیر زیادی بر میزان شادکامی دارد؛ ایمان ملّ نظر او، حمایت اجتماعی، هدفمندی، احساس پذیرفته شدن و امیدواری را برای فرد به ارمغان می‌آورد. از نظر گرلی¹ (1975) فعالیتهای مذهبی کارکردهایی دارند که در نهایت، موجب افزایش شادکامی فرد می‌شوند. هیلز² (1998) در بیان این کارکردها به مواردی از جمله: احساس اتصال با معبودی قدرتمند و مقدس، عشق، برابری و احساس در جمع بودن اشاره می‌کنند. همچنین در مذاهب مختلف، ایمازهایی مثل آب، گرما، نور و آتش دیده می‌شود که به نظر هیلز و آرجیل، توجه پیروان این مذاهب به ایمازها و عناصر یاد شده، موجب افزایش شادکامی آنان می‌شود. های³ (1982) در تحقیق خود گزارش کرده است که 61 درصد کسانی که در مراسم مذهبی شرکت می‌کنند، احساس آرامش و شادکامی می‌کنند. در پژوهش دیگری که توسط

1. Greely

2. Hills

3. Hay

309 بهنوش جووری

هالمان¹ (1987) انجام شد، این نتیجه به دست آمد که فعالیتهای مذهبی از جمله حضور در کلیسا، بر شادکامی افراد می‌افزاید. وی در توجیه علت این امر، به حمایت اجتماعی حاصل از شرکت در فعالیتهای دسته جمعی اشاره می‌کند. کالدور² (1994) معتقد است افراد مذهبی نزدیک‌ترین دوستان خود را از میان افراد مذهبی انتخاب می‌کنند و علاوه بر داشتن احساس نزدیکی به خداوند، نسبت به مردم دید مثبتی دارند که همه این عوامل بر شادکامی آنها می‌افزاید. (غیبی و جووری، 1398)

همچنین کارملی³ و همکاران (2010) در ارائه الگوی نهایی خود، به تأثیر هوش عاطفی بر سخاوتمندی و خیرخواهی افراد به واسطه‌ی نشاط کاری آنان اشاره می‌کنند.

دوی⁴ (2017) به بررسی رابطه‌ی تأثیر تعلق خاطر شغلی بر عملکرد سازمانی افراد پرداخته است. جامعه‌ی این تحقیق، 150 نفر از کارکنان بانکهای خصوصی شهر جامو در هند است. در این تحقیق، نشاط و سرزندگی به عنوان یکی از سه مؤلفه‌ی تعلق خاطر شغلی؛ یعنی نشاط و سرزندگی، فداکاری و جذب کار شدن، به صورت خاص بررسی شده است و به احساس فرد نسبت به اهمیت، اشتیاق، الهام‌بخشی و چالش در کار اشاره دارد. نتایج این تحقیق کمی که ابزار آن پرسشنامه بوده است، نشان از تأیید فرضیات تحقیق، از جمله فرض دوم آن دارد؛ یعنی نشاط و سرزندگی تأثیر مستقیم و مثبت بر عملکرد سازمان خواهد داشت.

نایت⁵ و همکاران (2017) به بررسی اندازه‌ی اثر عوامل مؤثر بر مؤلفه‌های تعلق سازمانی در 20 تحقیق بین‌المللی پرداختند. اندازه‌ی اثرهای به دست آمده بالاتر از حد متوسط شد و در این بین، ضریب تأثیر نشاط از دو مؤلفه‌ی دیگر بیشتر به دست آمد.

لیو⁶ و همکاران (2019) در تحقیق خود به منظور بررسی رابطه‌ی میزان سرزندگی شناختی دانشجویان کشور چین با ویژگی‌های شخصیتی آنان، فرهنگ سازمانی دانشگاه را به عنوان شرایط میانجی در این رابطه مؤثر دانسته‌اند.

(د) روش پژوهش

از آنجا که این پژوهش درصدد کشف چستی و چگونگی یک پدیده‌ی اجتماعی و نه اندازه‌گیری متغیرهاست؛ بنابراین، روش کیفی نسبت به روش کمی، کارآمدتر محسوب می‌شود. ضمن اینکه در حوزه

1. Halman
2. Kaldor
3. Carmeli
4. Devi
5. Knight
6. Liu

310 ♦ شناسایی الگوی ساختاری - تفسیری از راهبردهای سازمانی نشاط آفرین

مورد مطالعه؛ یعنی نشاط سازمانی در جامعه دانشگاهی، با فقر نظریه پردازی و حتی مفهوم سازی رویه روهستیم که این امر تحلیل کمی مسئله را با مشکل مواجه می کند. در پژوهش حاضر، برای انجام عملیات تحقیق، از تکنیک دلفی استفاده شد. تکنیک دلفی برای شناسایی و غربال مهم ترین شاخصهای تصمیم گیری قابل استفاده است. بنابر این، با وجود اینکه روش دلفی یک روش تصمیم گیری چندمعیاره نیست، اما در بسیاری موارد قبل از به کارگیری تکنیکهای تصمیم گیری چندمعیاره از این تکنیک برای غربال شاخصها یا رسیدن به توافق در زمینه اهمیت شاخصهای تصمیم گیری استفاده می شود.

پژوهش دلفی با پرسشنامه ای که توسط یک تیم کوچک طراحی شده و به گروه بزرگ تری از متخصصان فرستاده می شود آغاز می شود. پرسشنامه ها به طریقی تنظیم می شوند که این امکان به وجود آید تا مخاطبان ضمن استنباط و فهم مسئله مطرح، واکنشهای فردی خود را بروز دهند. وقتی پرسشنامه ها برگشت، طیف پاسخها و دلایلی که متخصصان برای پاسخهایشان بیان کرده اند، بررسی و خلاصه نویسی می شوند (دناد، 1397). با توجه به اینکه پژوهشگر این پژوهش بنا به ماهیت تحصیلی و شغلی به نحوی با موضوع تحقیق درگیر بوده، از مشاهده آزاد و مشاهده مشارکتی هدفمند، نامه ها و مستندات اداری دانشگاهها، تعاملات و تفکرات خود برای گردآوری اطلاعات استفاده کرده است. بدیهی است استفاده از اسناد و مدارک موجود در رابطه با موضوع تحقیق در این حیطه قرار می گیرند که مجموعه داده های گردآوری شده در این پژوهش با استفاده از تکنیک تری گولیشن¹ (مثلث سازی) با هم ترکیب می شود.

بر این مبنا، موارد و سؤالات مهم در زمینه نشاط و نشاط آفرینی فردی و سازمانی در محیط دانشگاهی تهیه و در قالب 23 سؤال باز در پرسشنامه اول تهیه و تدوین شد و در اختیار خبرگان قرار گرفت. با توجه به ادبیات روش دلفی، که نظر خبرگان را برای تصمیم گیری کافی می داند، لذا نمونه گیری از جامعه مذکور معنی نداشته و در این مورد، نمونه آماری با جامعه آماری برابر است (نمونه گیری هدفمند). گفتنی است که در جامعه آماری، منظور از خبرگان، اساتید و کارشناس مسئولان دانشگاهی بودند. خبرگان مد نظر در این تحقیق، 15 نفر از اعضای دانشگاهی و در خصوص موضوعات مرتبط با این تحقیق (حوزه این مطالعه)، ضمن داشتن وسعت نظر و آگاهی عمیق، دارای بالاترین اطلاعات تجربی و علمی اند؛ بدین معنا که در این حوزه دارای سوابق و زمینه تحصیلی، آثار علمی (کتاب، مقاله) سوابق تدریس یا تحقیقاتی اند یا سمتها و سوابق اجرایی مرتبط دارند یا در این زمینه (برای مثال، در حوزه منابع انسانی، علوم تربیتی و روان شناسی سازمانی) تصمیم گیری می کنند. سپس نتایج این پرسشنامه ها دسته بندی شد و بار دیگر همان پرسشنامه به همراه نتایج قبلی در اختیار همان خبرگان قرار گرفت تا ضمن آگاهی از نظرات بقیه افراد، بار دیگر نظر خود را درباره سؤالات مطرح کنند. بعد از این مرحله دوباره نتایج بررسی و دسته بندی شد. در این مرحله،

311 **بهنوش جووری** ♦

نظرات افراد نسبت به مرحله قبل، از همگرایی بیشتری برخوردار شد. سپس بار دیگر همان پرسشنامه به همراه نظرات سایرین در اختیار خبرگان قرار گرفت و از آنها خواسته شد ضمن در نظر داشتن نظرات سایر خبرگان، به سؤالات پاسخ دهند. در این مرحله، پس از بررسی نظرات افراد، یک همفکری نسبی بین آنان ایجاد شد و سپس در مرحله دوم به منظور دستیابی به اجماع و اتفاق نظر درباره راهبردها بعد از اعمال اصلاحات و پیشنهادهای مرحله اول، پرسشنامه دوم به صورت بسته، طراحی و بین خبرگان توزیع شد. در ادامه مبنای آزمون دوجمله‌ای برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. به منظور استفاده از این آزمون باید مقادیر داده‌ها را به دو گروه طبقه‌بندی کرد. لذا پاسخهای خیلی کم، کم و متوسط در گروه اول و پاسخهای زیاد و خیلی زیاد بر مبنای آزمون آماری دو جمله‌ای در گروه دوم قرار می‌گیرند.

بر اساس نتایج آزمون دو جمله‌ای راهبردهای پیشنهادی که در سطح معناداری بزرگ‌تر از سطح خطای آلفا 0,05 بوده است، تأیید نشده و اجماع روی این راهبردها حاصل نشد؛ بنابراین، از فهرست راهبردهای شناسایی شده حذف شد. در ادامه، نمونه‌ای از تغییرات اعمال شده آورده شده است:

1. حذف راهبردهای «حذف سلطه‌گری وزارت علوم بر دانشگاه و دخالت‌های وزارت علوم در امور خرد و کلان دانشگاه» علت این امر آن است که این کد چندان گویای مفهوم اصلی یعنی وابستگی تصمیم‌گیری‌های دانشگاه به شوراهای بالادستی (خارج از دانشگاه) به نظر نمی‌رسد و با توجه به اینکه دانشگاهها زیر سیستم وزارت علوم محسوب می‌شوند، این مفهوم ذهن مخاطب را با موضوع احترام به وجوایب سازمانی از قبیل رعایت اصل سلسله‌مراتب درگیر می‌سازد.

2. عبارت «تأثیر تحریمها بر چاپ دستاوردهای علمی - بین‌المللی» به عبارت «تأثیر تحریمها بر گسترش دستاوردهای علمی - بین‌المللی» تغییر یافت.

3. چهار مفهوم تأثیر تحریمها بر مهارت‌محوری آموزشها، تأثیر تحریمها بر توجه به بومی‌سازی تحقیقات در امتیازهای ترفیع، تأثیر تحریمها بر بازنگری آیین‌نامه‌های ترفیع و ارتقا و تأثیر تحریمها بر نیازسنجی محیطی آموزشها از شرایط مداخله‌گر محدودکننده حذف شدند و راهبرد «بومی‌سازی آیین‌نامه‌های ترفیع و ارتقا، متناسب با نیازسنجی محیطی» در قالب راهبرد بومی‌سازی آیین‌نامه‌ها در طبقه فرعی بالندگی آیین‌نامه‌ها قرار گرفت.

4. تغییر نام راهبرد پرورش انعطاف‌پذیری، به «پرورش صبوری و انعطاف‌پذیری» به عنوان یکی از راهبردهای تسهیلگر در امر نشاط‌آفرینی.

5. در بخش پیامدهای فردی نشاط‌آفرینی، مدل شکوفاسازی فعالیتهای آموزشی - پژوهشی اعضا به بانشاطی اعضا تغییر نام یافت.

312 ♦ شناسایی الگوی ساختاری - تفسیری از راهبردهای سازمانی نشاط آفرین

6. مفهوم فعال‌سازی شورای سیاست‌گذاری نقش اعضا در خانواده، یکی از وظایف راه‌اندازی واحد توان‌افزایی واحد منابع انسانی در دانشگاه شناخته شد.
7. تغییر راهبرد حمایت از نقشهای چندگانه اعضا به «تقویت حمایت از مسئولیتهای فردی و خانوادگی اعضا».
8. افزودن «مدیریت نگاه منفی به توانایی‌های کارکنان بانگیزه و کدر بودن شفافیتها»، به‌عنوان شرایط مداخله‌گر محدودکننده نشاط آفرینی.
9. ادغام راهبرد «تأمین بهداشت روانی» با «سازوکارهای محبت‌زا و عاطفه‌ساز در جو دانشگاه».
10. در نظر گرفتن راهبرد «ارتقای وبگاه» به منظور توانمندسازی اقتصادی - رفاهی.
11. تقسیم‌بندی ویژگی‌های عضو بانشاط در دو دسته نشاط فردی و سازمانی.
12. حذف تعدادی از راهبردها به دلیل عدم نیاز به تکرار مجدد مفاهیم مشابه.

ه) یافته‌های پژوهش

مطابق تصویر 1، در نهایت پنج راهبرد کلان شامل: سازوکارهای ساختاری بالنده‌محور، مدیریت راهبردی منابع انسانی، برندسازی توانمندی‌های دانشگاه برای جامعه هدف، تقویت حمایت از مسئولیتهای فردی و خانوادگی اعضا و پرورش ظرفیتهای روان‌شناختی مثبت در اعضا، به عنوان راهبردهای سازمانی نشاط آفرین در فضای دانشگاهها به اجماع نظر خبرگان رسید.



تصویر 1: راهبردهای نشاط آفرین در دانشگاهها (بر مبنای یافته‌های تحقیق)

313 بهنوش جووری

در جدول 1، راهبردهای نهایی به دست آمده بر مبنای فن دلفی به کار گرفته شده، ارائه شده است.

جدول 1: راهبردهای نشاط آفرینی در دانشگاهها (یافته‌های تحقیق)

شاخص معیارها در دیمتل	راهبرد اصلی	راهبرد فرعی
C1	راهبردهای ساختاری بالنده محور	بالندگی در نظام ارزیابی و تضمین کیفیت
		تصمیم‌گیری‌های مشارکتی
		بالنده‌سازی آیین‌نامه‌ها
C2	مدیریت راهبردی منابع انسانی	بالنده‌سازی امکانات کاری و رفاهی
		شکوفاسازی و پرورش استعدادها
C3	پرورش ظرفیتهای روان‌شناختی مثبت در اعضا	طراحی و استقرار مدیریت جانشین‌پروری
		ویژگی‌های فردی
C4	تقویت حمایت نگرشی و کنشی از مسئولیتهای فردی و خانوادگی اعضا	ویژگی‌های حرفه‌ای
		حمایت خانواده از اشتغال عضو
		جو سازمانی همدلانه
C5	برندسازی توانمندی‌های دانشگاه برای جامعه هدف	حمایت دانشگاه از نقشهای چندگانه عضو
		شناساندن توانمندی‌های دانشگاه به جامعه هدف

در فاز بعدی تحقیق، از آنجا که اولویت‌بندی راهبردها متناسب با تهدیدها و فرصتهای محیطی و محاطی در فضای رقابتی مورد تمرکز قرار می‌گیرند؛ به منظور غنابخشی و کاربردی‌تر کردن دستاوردهای تحقیق، اولویت‌بندی راهبردهای شناسایی‌شده مذکور از طریق دو روش ارزیابی و آزمون تصمیم‌گیری (دیمتل)¹ و مدل‌سازی ساختاری - تفسیری² در دستور کار محقق قرار گرفت. بدین ترتیب که بر مبنای یافته‌های بخش اول، پرسشنامه‌ای در خصوص راهبردهای نشاط‌آفرینی سازمانی اعضای دانشگاهی تنظیم شد و در اختیار 11 نفر از خبرگان قرار گرفت و با استفاده از تکنیک «دیمتل - آی.اس.ام»، رتبه‌بندی راهبردها و میزان اهمیت و نفوذگذاری و نفوذپذیری عوامل و روابط علت - معلولی تعیین و در نهایت، سطح‌بندی راهبردها با استفاده از تکنیک «مدل‌سازی ساختاری - تفسیری» ترسیم شد. در ادامه گامهای مربوطه آورده شده است.

1. Decision Making Trial and Evaluation (DEMATEL)
2. Interpretive Structural Modeling (ISM)

314 ♦ شناسایی الگوی ساختاری - تفسیری از راهبردهای سازمانی نشاط آفرین

گام 1: تشکیل ماتریس ارتباطات مستقیم

سطرهای ماتریس						پرسشنامه ماتریسی دیمتلی
نظریه n ام	راهبردهای ساختاری بالنده محور	مدیریت راهبردی منابع انسانی	برندسازی توانمندی های دانشگاه برای جامعه هدف	تقویت حمایت از مسئولیتهای فردی و خانوادگی اعضا	پروژه نظریه های روان شناختی مثبت در اعضا	ستونهای ماتریس
راهبردهای ساختاری بالنده محور	0	0				
مدیریت راهبردی منابع انسانی						
برندسازی توانمندی های دانشگاه برای جامعه هدف			0			
تقویت حمایت از مسئولیتهای فردی و خانوادگی اعضا				0		
پروژه نظریه های روان شناختی مثبت در اعضا					0	

تصویر 2: پرسشنامه ماتریسی دیمتلی (مطابق با یافته های بخش کیفی تحقیق)

پس از شناسایی راهبردهای نشاط آفرینی در دانشگاهها، پرسشنامه ماتریسی مطابق تصویر 2 تنظیم شد و در اختیار 11 خبره دانشگاهی قرار گرفت.

ماتریس ارتباطات مستقیم در جدول 2 آورده شده است. این جدول ادغام نظرات 11 خبره بر اساس میانگین حسابی است. برای مثال، در سلول C12 به صورت ذیل محاسبه شده است:

$$C_{12} = \frac{3 + 3 + 2 + 4 + \dots + 3 + 3}{11} = 3.091$$

جدول 2: ماتریس ارتباطات مستقیم معیارها

	C1	C2	C3	C4	C5	مجموع سطر
C1	0,000	3,091	3,182	2,909	3,182	12,364
C2	2,455	0,000	3,000	3,091	3,091	11,636
C3	2,455	2,727	0,000	3,364	2,909	11,455
C4	2,727	2,636	3,091	0,000	2,636	11,091
C5	3,000	3,091	3,000	2,818	0,000	11,909
مجموع ستون	10,636	11,545	12,273	12,182	11,818	max=12,364

گام 2: نرمال کردن ماتریس ارتباطات مستقیم

برای نرمالیزه کردن ماتریس به دست آمده، ابتدا باید مجموع سطر و ستون ماتریس ارتباطات مستقیم را به دست آورد؛ سپس از بین اعداد مجموع، بیشترین مقدار را محاسبه کرد که در جدول 4 آورده شده است. سپس برای نرمال سازی، تمام درایه های ماتریس ارتباط مستقیم را بر عدد 12,364 تقسیم می کنیم. ماتریس نرمال شده در جدول 5 آورده شده است.

جدول 3: ماتریس نرمالیزه شده معیارها

	C1	C2	C3	C4	C5
C1	0,000	0,250	0,257	0,235	0,257
C2	0,199	0,000	0,243	0,250	0,250
C3	0,199	0,221	0,000	0,272	0,235
C4	0,221	0,213	0,250	0,000	0,213
C5	0,243	0,250	0,243	0,228	0,000

گام 3: محاسبه ماتریس روابط کل (T)

برای محاسبه ماتریس ارتباط کامل، ابتدا ماتریس همانی $(I_{5 \times 5})$ تشکیل می‌شود. سپس ماتریس همانی را منهای ماتریس نرمال کرده، ماتریس حاصل را معکوس می‌کنیم و در نهایت، ماتریس نرمال را در ماتریس معکوس ضرب می‌کنیم. ماتریس روابط کل در جدول 4 آورده شده است.

جدول 4: ماتریس روابط کل دیمتل معیارها

	C1	C2	C3	C4	C5
C1	3,149	3,561	3,740	3,711	3,630
C2	3,158	3,193	3,555	3,546	3,454
C3	3,118	3,331	3,314	3,515	3,400
C4	3,061	3,250	3,435	3,222	3,309
C5	3,251	3,461	3,626	3,602	3,323

گام 4: تشکیل نمودار علی

برای تشکیل نمودار علی، مجموع سطرها و ستونهای ماتریس روابط کل را به دست آورده، سپس D+R و D-R را محاسبه می‌کنیم.

جدول 5: بررسی اهمیت و تأثیرگذاری معیارها

	D	R	D+R	D-R
C1	17,791	15,737	33,529	2,054
C2	16,905	16,797	33,702	0,108
C3	16,678	17,670	34,349	0,992-
C4	16,277	17,596	33,873	1,319-
C5	17,264	17,115	34,379	0,149

با توجه به جدول 5، هر چه مقدار D یک معیار کمتر باشد، آن معیار از تأثیرپذیری بالایی برخوردار است؛ بر این اساس، معیار پرورش ظرفیتهای روان‌شناختی مثبت اعضا (C4) از بیشترین تأثیرپذیری

316 ♦ شناسایی الگوی ساختاری - تفسیری از راهبردهای سازمانی نشاط آفرین

برخوردارند. هر چه مقدار D یک معیار بیشتر باشد، آن معیار از تأثیر گذاری بالایی برخوردار است؛ بر این اساس، معیار راهبردهای ساختاری بالنده محور (C1) بالاترین تأثیر گذاری را دارند.

بر اساس مقادیر D+R و D-R جدول 5، می توان نمودار علی معیارها را رسم کرد که در تصویر 3 نشان داده شده است. بر این اساس، معیارهایی که در بالای محور X قرار دارند، داری D-R مثبت اند. این معیارهای جنبه علت دارند و تأثیر گذاری آنها از تأثیر پذیری شان بیشتر است که شامل راهبردهای ساختاری بالنده محور (C1)، مدیریت راهبردی منابع انسانی دانشگاه (C2) و برندسازی توانمندی های دانشگاه برای جامعه هدف (C5) است. معیارهایی پایین محور X، دارای D-R منفی اند. این معیارها در پژوهش جنبه معلول دارند؛ یعنی از تأثیر پذیری بالاتری برخوردارند که معیارهای تقویت حمایت نگرشی و کنشی از مسئولیتهای فردی و خانوادگی اعضا (C3) و پرورش ظرفیتهای روان شناختی مثبت در اعضا (C4) را شامل می شود.

گام 5: تعیین روابط درونی بین عوامل

مدل سازی ساختاری تفسیری¹

یک) تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری معیارها

برای تعیین روابط معنادار بین عوامل کافی است از درایه های ماتریس ارتباطات کل میانگین حسابی به عنوان آستانه تحمل گرفته شود که در اینجا برابر با 3,397 است. سپس درایه هایی بیشتر از مقدار 3,397 به عنوان روابط اثر گذار انتخاب عوامل می شوند که در جدول 6 نیز این روابط مشخص شده است.

جدول 6: روابط معنادار بین عوامل

	C1	C2	C3	C4	C5
C1	0	1	1	1	1
C2	0	0	1	1	1
C3	0	0	0	1	1
C4	0	0	1	0	0
C5	0	1	1	1	0

با تعیین نقشه روابط شبکه (NRM) از روابط جزئی صرف نظر شده است. الگوی روابط معنادار معیارها در جدول 6 ارائه شد. اگر بر اساس آستانه تحمل، مقادیر روابط معنادار خروجی نهایی تکنیک دیمتل که در ماتریس تی ارائه شده است، استخراج شود، می تواند یک ماتریس قابل اتکا به عنوان ورودی تکنیک آی.اس.ام محسوب شود. مقادیری که از آستانه تحمل کوچک تر است (روابط بی معنی) صفر و مقادیری که از آستانه تحمل بزرگ تر است (روابط معنادار) یک در نظر گرفته می شود.

جدول 7: ماتریس

	C1	C2	C3	C4	C5
C1	1	1	1	1	1
C2	0	1	1	1	1
C3	0	*1	1	1	1
C4	0	0	1	1	*1
C5	0	1	1	1	1

دریافتی تکنیک آی.اس.ام معیارها

ماتریس خودتعاملی ساختاری متغیرهای پژوهش در جدول 9 آمده است. بنابر این، میزان تأثیرپذیری و تأثیرگذاری متغیرها به صورت جدول 8 است.

جدول 8: میزان تأثیرپذیری و تأثیرگذاری معیارها

اثرپذیری	اثرگذاری	معیارها
1	5	C1 راهبردهای ساختاری بالنده محور
4	4	C2 مدیریت راهبردی منابع انسانی
5	4	C5 برندسازی توانمندی‌های دانشگاه برای جامعه هدف
5	3	C3 تقویت حمایت نگرشی و کنشی از مسئولیت‌های فردی و خانوادگی اعضا
5	4	C4 پرورش ظرفیتهای روان‌شناختی مثبت در اعضا

دو) تعیین روابط و سطح‌بندی معیارها

برای تعیین روابط و سطح‌بندی معیارها باید مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها برای هر معیار از ماتریس دریافتی استخراج شود. مجموعه خروجی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که از آن تأثیر می‌پذیرند. مجموعه ورودی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که بر آن تأثیر می‌گذارند. سپس مجموعه روابط دوطرفه معیارها مشخص می‌شود.

جدول 9: مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌های مرحله اول

سطح	اشتراک	خروجی‌ها	ورودی‌ها
	C1	C1	C1C2C3C4C5
	C2C3C5	C1C2C3C5	C2C3C4C5
1	C2C3C4C5	C1C2C3C4C5	C2C3C4C5
1	C3C4C5	C1C2C3C4C5	C3C4C5
1	C2C3C4C5	C1C2C3C4C5	C2C3C4C5

اولین سطری که اشتراک دو مجموعه برابر با مجموعه قابل دستیابی (ورودی‌ها) باشد، سطح اول اولویت مشخص خواهد شد. چنانچه اشتراک مجموعه ورودی‌ها و مجموعه مقدم (خروجی‌ها) با مجموعه ورودی‌ها برابر باشد، متغیر مربوطه در سلسله‌مراتب ماتریس آی.اس.ام در بالاترین سطح قرار می‌گیرد. پس

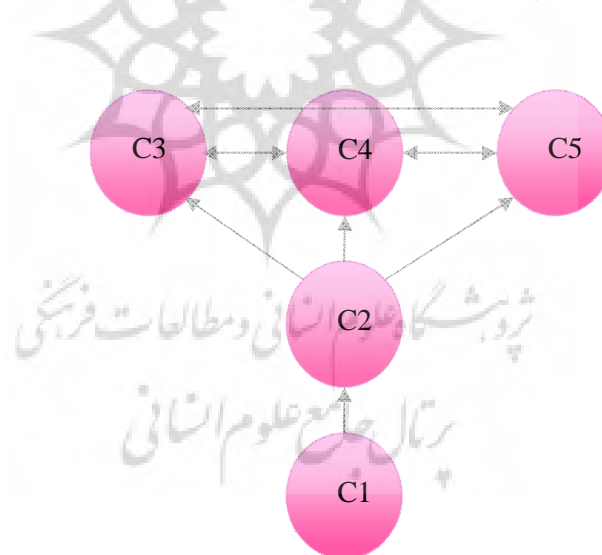
318 ♦ شناسایی الگوی ساختاری - تفسیری از راهبردهای سازمانی نشاط آفرین

از تعیین سطح، معیاری که سطح آن معلوم شده را در جدول از تمامی مجموعه حذف کرده، مجدداً مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها را تشکیل داده و سطح متغیر بعدی به دست می‌آید (جوانمردی و همکاران، 1390). بنابر این، معیار C3-C4-C5 سطح اول است. پس از شناسایی متغیرهای سطح اول این متغیرها حذف می‌شوند و مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها بدون در نظر گرفتن متغیرهای سطح اول محاسبه می‌شود. مجموعه مشترک شناسایی و متغیرهایی که اشتراک آنها برابر مجموعه ورودی‌ها باشد، به عنوان متغیرهای سطح دوم انتخاب می‌شوند. محاسبات تعیین سطح دوم در سلسله‌مراتب آی.اس.ام در جدول 10 ارائه شده است.

جدول 10: مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها مرحله دوم

سطح	اشتراک	خروجی‌ها	ورودی‌ها	
3	C1	C1	C1C2	C1
2	C2	C1C2	C2	C2

مطابق خروجی محاسبات تعیین سطح دوم در سلسله‌مراتب آی.اس.ام، متغیر C2 به عنوان سطح دوم و C1 به عنوان سطح سوم انتخاب می‌شود. تصویر 3 مدل نهایی سطح‌بندی معیارها را نشان می‌دهد.

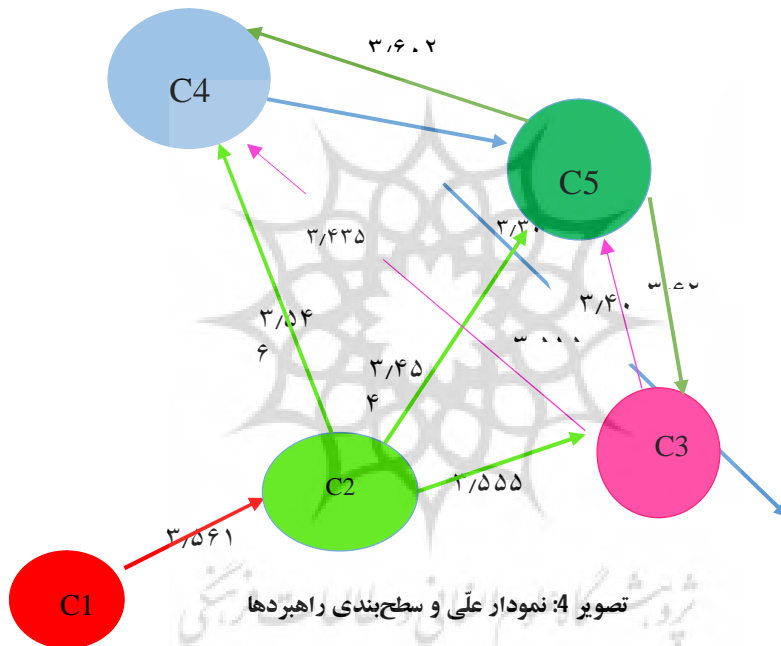


تصویر 3: مدل نهایی سطح‌بندی معیارها

حال بر اساس مقادیر D+R و D-R در جدول 5، می‌توان نمودار علی و سطح‌بندی راهبردها را مطابق تصویر 4 رسم کرد.

319 \diamond بهنوش جووری

کد	معیار
C1	راهبردهای ساختاری بالنده محور
C2	مدیریت راهبردی منابع انسانی
C5	برندسازی توانمندی های دانشگاه برای جامعه هدف
C3	تقویت حمایت نگرشی و کشتی از مسئولیت های فردی و خانوادگی اعضا
C4	پرورش ظرفیتهای روان شناختی مثبت در اعضا



	C1	C2	C3	C4	C5
C1	3,149		3,740	3,711	3,630
C2	3,158	3,561	3,555	3,546	3,454
C3	3,118	3,331	3,314	3,515	3,400
C4	3,061	3,250	3,435	3,222	3,309
C5	3,251	3,461	3,626	3,602	3,323

320 ♦ شناسایی الگوی ساختاری - تفسیری از راهبردهای سازمانی نشاط آفرین

مطابق جدول 5 و تصویر 4، نتایج ذیل احصا شد:

1. با توجه به اینکه در دستگاه ریاضیاتی ارزیابی و آزمون تصمیم‌گیری، مختصات راهبرد «ساختاری بالنده‌محور» به صورت $X=33.529$ ، $Y=2.054$ و همچنین با ضریب تأثیر 3,561 به دست آمد؛ راهبرد «مدیریت راهبردی منابع انسانی» در مدل‌سازی ساختاری - تفسیری به این راهبرد به عنوان مؤثرترین راهبرد شناسایی شد.

2. مختصات راهبرد «مدیریت راهبردی منابع انسانی» در دستگاه ریاضیاتی ارزیابی و آزمون تصمیم‌گیری $X=33.702$ ، $Y=0.108$ به دست آمد؛ یعنی این راهبرد دومین راهبرد تأثیرگذار بر نشاط سازمانی اعضای دانشگاهی به حساب می‌آید. همچنین در مدل‌سازی ساختاری - تفسیری، این راهبرد به ترتیب با ضرایب تأثیر 3,454، 3,555 و 3,546 بر راهبردهای «تقویت حمایت نگرشی و کنشی از مسئولیت‌های فردی و خانوادگی اعضا»، «برندسازی توانمندی‌های دانشگاه برای جامعه هدف» و «پرورش ظرفیتهای روان‌شناختی مثبت در اعضا» نافذ است.

3. راهبرد «برندسازی توانمندی‌های اعضای دانشگاه به جامعه هدف» در دستگاه ریاضیاتی ارزیابی و آزمون تصمیم‌گیری در مختصات $X=34.379$ ، $Y=-0.149$ قرار دارد؛ یعنی این راهبرد سومین راهبرد تأثیرگذار بر نشاط سازمانی اعضای دانشگاهی به حساب می‌آید و نسبت به دو راهبرد پیشین، نفوذپذیری آن از نفوذگذاری‌اش بیشتر است. همچنین در مدل‌سازی ساختاری - تفسیری، این راهبرد در رابطه متقابل با چهارمین و پنجمین راهبردهای شناسایی شده؛ یعنی «پرورش ظرفیتهای روان‌شناختی مثبت در اعضا» در مختصات $X=34.349$ ، $y=0.992$ و با ضریب نفوذ 3,515 و «تقویت حمایت نگرشی و کنشی از مسئولیت‌های فردی و خانوادگی اعضا» در مختصات $X=33.873$ ، $y=-1.319$ و با ضریب نفوذ 3,602 قرار دارد. بنابر این، این راهبرد به طور مستقیم تحت تأثیر راهبردهای «مدیریت راهبردی منابع انسانی»، «تقویت حمایت نگرشی و کنشی از مسئولیت‌های فردی و خانوادگی اعضا»، «پرورش ظرفیتهای روان‌شناختی مثبت در اعضا» و به صورت غیر مستقیم تحت تأثیر راهبردهای ساختاری بالنده‌محور قرار دارد.

4. بر مبنای یافته‌های حاصل از روش کمی ارزیابی و آزمون تصمیم‌گیری (دیمتل)، در روابط میان راهبردهای تدوین شده، راهبرد «ساختاری بالنده‌محور» از بالاترین نفوذگذاری و راهبرد «برندسازی توانمندی‌های اعضای دانشگاه» از بیشترین نفوذپذیری برخوردار است.

5. مطابق یافته‌های حاصل از بخش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری (آی.اس.ام)، به منظور نشاط آفرینی سازمانی در اعضای دانشگاهی مورد بررسی، به ترتیب در اهمیت، راهبردهای ساختاری بالنده‌محور، مدیریت راهبردی منابع انسانی، تقویت حمایت از نقشهای سازمانی و خانوادگی اعضا، پرورش ظرفیتهای روان‌شناختی مثبت در اعضا و برندسازی توانمندی‌های اعضای دانشگاه، اولویت‌بندی شدند.

در نهایت با توجه به ترکیب نتایج حاصل از تحلیل کیفی و کمی داده‌ها، مدل نهایی تحلیلی پژوهش ترسیم شد. (نمودار 5)



نمودار 5: مدل راهبردهای اولویت‌بندی شده‌ی نشاط‌آفرینی سازمانی برای منابع انسانی دانشگاهها

و) بحث و نتیجه‌گیری

در تلاطم تغییر و تحولات جهان امروزی، دانشگاه بستری مهم برای تعلیم و تربیت نیروی متخصص و زمینه‌ساز رشد و ترقی جامعه به سوی سعادت بشری است و رسالت مهمی در جهت متخلّق کردن مدیران و مسئولان آینده کشور به اخلاق حرفه‌ای دارد (پورکریمی و همکاران، 1398: 152). در واقع؛ آموزش عالی، نظامی حرفه‌ای است که مجموعه‌ی خلق و خویهای انسانی شاغلان آن، در شکل‌گیری فضای نشاط‌آفرین این نظام نقش دارد و به نوعی، دانشگاهها از تأثیرگذارترین محیطها برای نهادینه‌سازی بانشاطی در جوامع انسانی‌اند. از آنجا که بررسی فرایندهای هر سازمان، راهبردهایی را در بستر خاص خود سازمان آشکار می‌کند که می‌تواند اصول کلی آن سازمان باشد، دانش کامل از سازمان، به ویژه آگاهی درباره‌ی فرایندهای زیربنایی رفتار و بستر آن، می‌تواند در مشخص کردن شرایطی که تحت آن می‌توان انتظار بروز رفتاری را داشت، کمک شایانی کند. در تحقیق حاضر بر آن بود تا به راهبردهایی متناسب با فرهنگ دانشگاهها برسیم؛ زیرا به دلیل تفاوت‌های فرهنگی و فردی در آزمودنی‌ها در هر پژوهش، دستیابی به نتایج متفاوت و غیر قابل تعمیم

322 ♦ شناسایی الگوی ساختاری - تفسیری از راهبردهای سازمانی نشاط آفرین

به محیط دانشگاهی خارج از انتظار نخواهد بود. گالتونگ¹ (1994) معتقد است هر جامعه‌ای فرهنگ و سبک‌های فکری متناسب با نظام اجتماعی خود را دارد؛ زیرا فرهنگها از دل ساختارها و روابط سیاسی و اقتصادی خاص جوامع بیرون می‌آیند و هر فرهنگی، مقتضیات یادگیری، آموزش و پژوهش خاصی دارد (قانعی راد و همکاران، 1393)؛ بنابر این، هدف از اجرای تحقیق حاضر، کشف الگوی ساختاری - تفسیری از راهبردهای سازمانی نشاط آفرین برای منابع انسانی در دانشگاههای دولتی شهر تهران بوده است؛ زیرا بر درک فرایندهای نشاط و نشاط آفرینی سازمانی آن‌طور که در بستر فرهنگ دانشگاه رخ می‌دهند، تأکید شده است. در واقع؛ تأکیدی بر جدایی بستر از موضوع پژوهش نیست، بلکه بر دیدن موضوع در بستر پژوهش تأکید دارد.

همان‌گونه که اشاره شد، هدف از اجرای تحقیق حاضر، شناسایی مدلی از راهبردهای رتبه‌بندی شده نشاط آفرینی سازمانی برای منابع انسانی دانشگاهی به منظور تأمین سلامت سازمانی آنها بود که در سال 98 انجام گرفت. بر مبنای یافته‌های بخش کیفی تحقیق، پرسشنامه‌های ماتریسی در خصوص راهبردهای سازمانی نشاط آفرینی اعضای دانشگاهی تنظیم شد و در اختیار خبرگان و صاحب‌نظران قرار گرفت و با استفاده از تکنیک «دیمتل - آی.اس.ام»، رتبه‌بندی راهبردها و میزان اهمیت و نفوذگذاری و نفوذپذیری عوامل و روابط علت - معلولی تعیین و در نهایت، سطح‌بندی راهبردها با استفاده از تکنیک «مدل‌سازی ساختاری - تفسیری (آی.اس.ام)» ترسیم شد. بر مبنای یافته‌های حاصل از روش کمی ارزیابی و آزمون تصمیم‌گیری (دیمتل)، در روابط میان راهبردهای تدوین‌شده، راهبرد «ساختاری بالنده‌محور» از بالاترین نفوذگذاری و راهبرد «برندسازی توانمندی‌های اعضای دانشگاه» از بیشترین نفوذپذیری برخوردار است. همچنین به منظور نشاط آفرینی سازمانی در اعضای دانشگاههای مورد بررسی (هیئت علمی و کارشناسان)، به ترتیب در اهمیت، راهبردهای ساختاری بالنده‌محور، مدیریت راهبردی منابع انسانی، تقویت حمایت از نقشهای سازمانی و خانوادگی اعضا، پرورش ظرفیتهای روان‌شناختی مثبت در اعضا و برندسازی توانمندی‌های اعضای دانشگاه، اولویت‌بندی شدند.

1. راهبردهای ساختاری بالنده‌محور

بر اساس یافته‌های تحقیق، راهبرد داده‌بنیاد بالنده‌سازی ساختار دانشگاه، به عنوان اولین راهبرد تدوین شده در این تحقیق، یک راهبرد سازمانی است که سعی دارد با تمهیداتی ساختاری و سازمانی، نگرشها، مهارتها و رفتار اعضا را در راستای افزایش قابلیتها و کارایی بیشتر سازمان، توانمند کند؛ یعنی پاسخی است به تأمین نیازهای سازمانی اعضا در راستای بالندگی فردی و سازمانی ایشان. نفوذ بالندگی در آیین‌نامه‌ها، امکانات کاری و رفاهی، ارتقای نظام ارزیابی و پایش عملکرد، تصمیم‌گیری مشارکتی، از جمله راهکارهای

عملیاتی بودند که به منظور عملیاتی شدن این راهبرد در بستری از بالنده‌سازی فردی و بالنده‌سازی سازمانی شناسایی شدند. بنابر این، راهبرد بالندگی در این تحقیق، در زمینه تصویب و اجرای آیین‌نامه‌های علمی-اجرایی خاص به همراه تصمیم‌گیری‌های داوطلبانه و مشارکتی، در پرتو ارزیابی‌های بازخوردمحور و منطقی است؛ به گونه‌ای که مایه ادراک بالندگی رفاهی و تکاپوی اعضا شود. همچنین بالندگی رفاهی در بستری از تأمین تجهیزات و امکانات اجرایی، آموزشی- پژوهشی، فناورانه، آزمایشگاهی و امکانات رفاهی از جمله: گزینهای مقتضی، حمایت بیشتر از سفرهای علمی- تحقیقاتی، چابکی در فرایندهای فرصتهای مطالعاتی، شرکت در همایشها، تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری و دسترسی به سایتهای علمی- تحقیقاتی روزآمد است.

شرکت‌کننده شماره هفت:

«...برای بهره‌مندی از پویایی اعضا، توانمندسازی فردی و سازمانی اعضا بسیار ضروری است. دانشگاه باید در این خصوص احساس مسئولیت نماید. برای این مهم می‌بایست برنامه‌ریزی‌ها و تصمیمات علمی اجرایی شایسته اتخاذ شود.»

2. مدیریت راهبردی منابع انسانی

مدیریت راهبردی منابع انسانی، عبارت است از خلق قابلیت‌ها و راهبردهایی خاص از طریق ایجاد تضمین و اطمینان از این نکته که سازمان از کارکنان پویا، ماهر، متعهد و با انگیزه برای تلاش در راستای حصول به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است. (محمدی مقدم، جووری و غیبی، 1395)

در محیط دانشگاهی، حمایت و پرورش ایده‌ها و طرحها و ایجاد فرصت برای رشد و پرورش استعدادها، فاکتورهای مناسبی برای بالا بردن روحیه و نشاط اعضای دانشگاهی خواهد بود؛ زیرا هدف از تدوین و اجرای راهبرد منابع انسانی، مرتبط ساختن سیاستها و روشهای منابع انسانی با هدفهای راهبردی منابع انسانی است.

در تحقیق حاضر، این راهبرد در بستری از طراحی و استقرار مدیریت جانشین‌پروری و همچنین تدوین نقشه جامع نیروی انسانی به منظور شکوفاسازی و پرورش استعدادها برای فرد اعضا، از طریق بهره‌مندی از توانمندی‌ها و تخصص اعضا در اداره امور علمی- اجرایی و ارتقای نظام منابع انسانی عملیاتی خواهد شد.

مسئله جانشین‌پروری در سازمانهای آموزشی از اهمیتی مضاعف برخوردار است؛ زیرا از برونداد سازمانهای آموزشی به عنوان درونداد سازمانهای دیگر استفاده می‌شود. در سازمانهای آموزشی هر چند بحث تجارت و رقابت صنعتی و به صورت مستقیم وجود ندارد، اما رقابت در زمینه جذب و نگهداری مدیران و کارکنان مستعد و پرورش مهارتهای آنان وجود دارد. همچنین، خروج افراد از سطوح گوناگون

324 ♦ شناسایی الگوی ساختاری - تفسیری از راهبردهای سازمانی نشاط آفرین

سازمانی به دلایل مختلف مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی یا حتی فوت اجتناب‌ناپذیر است و در صورتی که برای پر کردن خلأ ناشی از نبود این افراد، به خصوص در قشر اعضای هیئت علمی به صورت نظام‌مند و برنامه‌ریزی شده چاره‌ای اندیشیده نشده باشد، دانشگاه با مسائلی همچون: افول علمی دانشجویان، تنیدگی اساتید، نقایص تحقیقاتی، خالی ماندن پستهای کلیدی یا پر شدن این پستها با افرادی که استعداد و شایستگی لازم را ندارند، روبه‌رو خواهند بود.

برخی پژوهشها نشان داده‌اند برنامه‌آستعدادیابی و جانشین‌پروری در آموزش عالی می‌تواند به منظور توسعه مؤثر منابع انسانی استفاده شده، گام مهمی در خصوص برنامه‌ریزی برای ایجاد مخزن مؤثری از استعدادهای دانشگاهی با هدف اجرای وظایف مدیریتی در بخشهای آموزشی محسوب شود. (زین‌الدینی و همکاران، 1393: 54)

مدیریت استعداد مفهوم نسبتاً جدیدی است که به تغییر الگوها از مسائل سنتی مربوط به منابع انسانی، مانند تمرکز بر نخبگان سازمان و مدیریت راهبردی منابع انسانی به الگوهای جدید در مدیریت استعداد اشاره دارد و با محیط پویا و رقابتی امروز تناسب زیادی دارد. ادمیشل، جونز و الکس رود¹ در کتاب «جنگ استعدادها»، استعداد را مجموعه‌ای از توانایی‌های یک شخص، شامل ذوق ذاتی، دانش، هوش، شایستگی، گزینه و توانایی یادگیری تعریف کرده‌اند. استعداد داشتن در یک زمینه، اغلب حدی بالاتر از میانگین توانایی‌ها تعبیر می‌شود. (همان: 57؛ کارت‌رایت، 2008²)

شرکت‌کننده شماره هفت:

«برنامه‌آستعدادیابی و جانشین‌پروری می‌تواند به منزله یک سازوکار مدیریت بهره‌ور منابع انسانی قلمداد شود و گام مهمی در خصوص برنامه‌ریزی برای ایجاد مخزنی غنی از توانمندی‌های دانشگاهی باشد. با این سازوکار به عنوان مثال بهره‌مندی از مرخصی‌های استحقاقی و استعلاجی برای زنان در شرایطی که حضورشان در کنار اعضای خانواده ضروری است، مثل بیماری همسر، فرزند و مشارکت در سایر برنامه‌های خانه و خانواده صورت خواهد گرفت و در ضمن کارهای دانشگاه معطل نمی‌ماند...».

یعنی دانشگاه می‌تواند با تهیه نقشه راه جامع برای منابع انسانی، مقتضی با شرایط فردی و خانوادگی و همچنین قابلیت‌ها و تجارب سازمانی‌شان، به کشف و شکوفاسازی استعدادها و جانشین‌پروری آنان بپردازد.

شرکت‌کننده شماره سیزده:

1. Edmicheals, Jonez & Alexrode
2. Kartwright

«... جایگاه یابی آنها در مسیرهای حرفه‌ای و شغلی مورد علاقه افراد و در حیطه تخصصی شان برای آنها نشاط‌افزا خواهد بود...».

راهبردهای منبع‌محور نسبت به اعضا، محور اساسی مدل پارادایمی تحقیق حاضر برگزیده شده است. این راهبرد با زیرساخت شرایط علی، شاهراه اصلی در مسیر پرورش استعداد‌های روان‌شناختی مثبت اعضا، حمایت از نقش‌های چندگانه آنان و برند شدن توانمندی‌های دانشگاه محسوب می‌شود.

راهبردهای استعداد‌پروری و جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها از اهمیتی مضاعف برخوردار است؛ چرا که از برونداد سازمان‌های آموزشی به عنوان درونداد سازمان‌های دیگر استفاده می‌شود. در سازمان‌های آموزشی هر چند بحث تجارت و رقابت صنعتی، به صورت مستقیم وجود ندارد، اما رقابت در زمینه جذب و نگهداری مدیران و کارکنان مستعد و پرورش مهارت‌های آنان وجود دارد.

جانشین‌پروری در فرد ایجاد انگیزه و امید به آینده می‌کند. وقتی اعضا به بالفعل شدن استعداد‌های بالقوه دست می‌یابند، خدمت در دانشگاه و تلاش مضاعف به منظور تحقق اهداف فردی در پرتو تحقق اهداف سازمانی برایشان نوین و شورانگیز و امیدوارکننده می‌شود؛ گویی احساس تولدی چندباره در فرد ایجاد می‌کند. بنابر این، استقرار دیدگاه منبع‌محور نسبت به اعضا باعث پرورش استعدادها به منظور جانشین‌پروری می‌شود.

همچنین، خروج افراد از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلف مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی یا حتی فوت، اجتناب‌ناپذیر است و چنانچه برای پر کردن خلأ ناشی از نبود این افراد، به خصوص در قشر استادان و کارشناسان مجرب و متبحر به صورت نظام‌مند و برنامه‌ریزی شده چاره‌ای اندیشیده نشده باشد، دانشگاه با مسائلی همچون: افول علمی دانشجویان، تنیدگی اساتید، نقایص تحقیقاتی، خالی ماندن پست‌های کلیدی یا پر شدن این پستها با افرادی که استعداد و شایستگی لازم را ندارند، روبه‌رو خواهند بود.

بر مبنای یافته‌های تحقیق حاضر، می‌توان چنین انگاشت که خلق نشاط سازمانی در محیط دانشگاهی نیازمند فرهنگ مدیریتی نشاط‌پرورانه است؛ یعنی التزام به دیدگاه منبع‌محوری نسبت به اعضای دانشگاه. بر این مبنای، به عنوان محور اساسی مدل یافت‌شده، خلق نشاط دانشگاهی در گرو شناسایی، پرورش و گسترش توانمندی‌های درونی و بیرونی اعضا به منظور استقرار آنها در جایگاه‌های شایسته و مقتضی‌شان است. در این جو سازمانی، با محیط رقابتی سالم و پویا روبرویم که در آن، اعتماد و تعهد متقابل میان مدیران و اعضا بسیار بالاست. چنین جو ارتباط بالایی با معیارهای اثربخشی دانشگاه دارد.

در سایه‌سار مدیریت کیفیت جامع، پایه‌ریزی نگاهی منبع‌محور نسبت به اعضای دانشگاهی باعث می‌شود عضو با مقایسه کاشته‌های خود با برداشته‌های خود و دیگران، انصاف و عدالت سازمان را درباره خود ارزیابی و قضاوت کند. استقرار دیدگاه منبع‌محوری نسبت به اعضا، اینگونه توجیه‌پذیر است که

326 ♦ شناسایی الگوی ساختاری - تفسیری از راهبردهای سازمانی نشاط آفرین

چنانچه فرد حتی به ظاهر احساس کند در مسیر علاقه درونی خود قرار گرفته است و نسبت به مدیریت وظایف و مسئولیتهای چندگانه‌اش، خود را موفق بینگارد؛ یعنی درک رضایت از تأمین نیازهای انگیزشی خود را داشته باشد یا حداقل احساس کند این تأمین نیازها برای دانشگاه مهم است، دانشگاه در مسیر بالنده‌سازی اعضا سوق پیدا خواهد کرد؛ یعنی فضای سازمانی دانشگاه بر مبنای بالنده‌سازی پیش خواهد رفت و سگانداز این فضا، خود منابع انسانی دانشگاه خواهد بود.

3. حمایت از مسئولیتهای سازمانی و خانوادگی اعضا

و اما در فضای علم‌پرور دانشگاهی، پیشه کردن راهبردهای بالنده‌محور ساختاری مذکور، بدون داشتن نگاه نظام‌مند نسبت به نقشها و مسئولیتهای شغلی - خانوادگی اعضا، بهره‌وری کم‌رنگ‌تری خواهد داشت؛ زیرا ماهیت وظایف اعضای دانشگاهی به گونه‌ای است که در امر خطیر آموزش و پژوهش، فارغ از ابعاد زمانی و مکانی، لحظه لحظه‌های زندگی عضو را تحت تأثیر قرار می‌دهد. توسعه علم و دانش، زمان و مکان نمی‌شناسد و بر مبنای ماهیت مسئولیتهای علمی - پژوهشی محیط منزل فرد دانشگاهی به مثابه محل کار دوم اوست؛ زیرا با تلفیق وظایف و نقشهای فراسازمانی و سازمانی عضو دانشگاهی، محیط کار سازمانی و فراسازمانی عضو به هم تنیده و عجین شده‌اند. همچنین حضور همراه با روح و احساس آرامش خاطر اعضا به خصوص مادران در محل کار حمایت از نقشهای خانوادگی و کاری آنها را به منظور رفع تعارضات کار - خانواده می‌طلبد. بنابر این، بدیهی است که در رابطه‌ای متقابل محیط کار و منزل فرد دانشگاهی بایستی برآورنده حداقل نیازهای روحی و روانی او باشد تا بتواند ضمن ارتقای سطح دانش و مهارت حرفه‌ای خود به خدمتی صادقانه و مؤثر بپردازد. لذا لازم است تصمیم‌سازان، عوامل مؤثر بر نشاط و سرزندگی کارکنان را به ترتیب اولویت شناسایی کرده، برای افزایش میزان آن در سطح فردی و سازمانی خود، راهکارهای عملی اتخاذ و اجرا کنند.

شرکت‌کننده شماره هفت:

«ما در دانشگاه مهد کودک داریم که خدا رو شکر در ایامی هم که دولت مدارس و مهدکودکها را تعطیل می‌کند، این مهد کودک دانشگاه به خاطر عدم تعطیلی دانشگاه باز است، اما کیفیت عملکرد این مهد کاملاً پایین است و صرفاً نقش فضایی برای نگهداری بچه‌ها را دارد. نقش آموزشی و پرورش‌اش بر مبنای شهریه بالایی که می‌گیرد نیست؛ نه تنها بچه‌های اساتید، کارکنان و دانشجویان را نگهداری می‌کند، از بیرون دانشگاه هم پذیرش نگهداری دارد و این در حالی است که این ظرفیت پذیرش با امکانات فیزیکی و ساختاری مهد همخوانی ندارد؛ اما چاره‌ای نیست، کاجی به از هیچی!».

327 بهنوش جووری

برای حل چالشهای این چنینی، راهبرد اعتلای جایگاه نقش زنان و خانواده توسط مسئولان دانشگاه، به تأیید خبرگان رسید. در این راهبرد سازمانی، بهبود در نگرش مثبت دانشگاه و خانواده نسبت به ارزشمند بودن نقشهای چندگانه خانوادگی و سازمانی زنان در دانشگاه مطرح است.

شرکت کننده شماره سه:

«... در این دانشگاه توجه مسئولین به نقشهایی چون همسر بودن و از همه مهم تر مادر بودن اعضا بر حس اعضا مبنی بر اینکه ما و خانواده مان برای دانشگاه مهم و با اهمیت هستیم می افزاید و متقابلاً این ارق و احساس مسئولیت اعضا نسبت به مسئولیتهای خود در قبال دانشگاه می افزاید...».

تغییر در ارزشها، باورها و نگرش، تغییر در رفتار فردی، خانوادگی و سازمانی را در پی دارد. در این راهبرد، حمایت از مسئولیتهای چندگانه سازمانی و خانوادگی اعضا بر مبنای سازوکارهای سازمانی هم افزا و هماهنگ کننده میان نقشهای خانوادگی و سازمانی اعضا مطرح است؛ زیرا با توجه به نقشهای پیچیده و بعضاً متداخلی که بر عهده زنان شاغل است، نشاط کاری آنان بر مبنای تصورات ذهنی و ارزیابی و ادراک آنان از میزان هماهنگی میان کیفیت زندگی سازمانی و شخصیشان قابل حصول است. ادراک از حمایت سازمانی عبارت است از باور کلی فرد مبنی بر اینکه سازمان، زحمات و از خود گذشتگی های او را ارج می نهد و برای سعادت و رفاه او و خانواده اش اهمیت قائل است.

4. پرورش ظرفیتهای روان شناختی مثبت در اعضا

شرکت کننده شماره هجده:

«خلاق و منش کاری و نحوه برخورد با ارباب رجوعان و تکریم آنها، هیچ یک از جمله ملاکهای ارزشیابی برای کارمند نمونه و یا معرفی جهت تبدیل وضعیت به حساب نمی آید.»

کارکنان مثبت اندیش، خود اثربخشی بالاتری نیز دارند؛ زیرا باور دارند که قادر به تأمین التزامهایی اند که در زمینه های مختلف با آنها روبه رو می شوند. کارکنان مثبت اندیش این گرایش را دارند که معمولاً پیامدهای خوبی را در زندگی تجربه کنند (خوش بینی) و باور دارند که می توانند با مشارکت در نقشهای درون سازمانی، نیازهای خویش را ارضا کنند (عزت نفس سازمانی). عاطفه مثبت بالا، ارتباط نزدیکی با انرژی بالا، تمرکز کامل و مشارکت مطلوب دارد؛ در حالی که عاطفه مثبت پایین، با اندوه و سستی توأم است. پژوهشهای روان شناسی اجتماعی نشان داده اند دارا بودن خلقیات مثبت، بروز رفتارهای یاری گرانه و مشارکت را ترغیب می کند و حالت تهاجمی را کاهش می دهد. افراد با عواطف مثبت بالا، مشتاق ترند و احساس تندرستی آنان در نگرشها و رفتارشان نمود می یابد. (صنوبر، 1391: 39)

شرکت کننده شماره سیزده:

«فردی با ویژگی‌های مثبت‌گرایی و وظیفه‌شناسی، معمولاً بیشتر به کارشان تعلق خاطر دارند و کار خود را با اشتیاق و انرژی بیشتری انجام می‌دهند، خود را وقف شغلشان کرده و ابتکار عمل دارند. در کارشان اشتیاق و پافشاری بیشتری از خود نشان می‌دهند و احساس رضایتمندی و تأمین نیازهایشان را تجربه می‌نمایند. مثبت‌اندیشی کارکنان بر نوع تفسیر آنها از شرایط و امکانات دانشگاه، تأثیرگذار خواهد بود. چنانچه محدودیتهای منابع به شکل چالشهای مثبت دیده شوند، می‌توانند نقش مثبت در نشاط سازمانی داشته باشند.»

اگر چه ویژگی‌های روان‌شناختی مثبت به صورت عام در نشاط‌افزایی اعضا نقش آفرین خواهد بود، اما این نقش آفرینی در جامعه علمی دانشگاه الزامات ویژه‌ای را می‌طلبد. در دنیای علم و عالم، ماهیت توسعه پویا و بهره‌وری علم و دانش به گونه‌ای است که حرفه آموزش و پژوهش، اخلاق پژوهشی و ویژه‌ای را در زمینه‌های انعطاف‌پذیری فکری، امیدواری، مثبت‌اندیشی، استقامت و بردباری طلب می‌کند. برای کار کردن در دانشگاه روحیات اخلاقی - ارتباطی خاصی نیاز است؛ اخلاق پژوهشی، صبر و تواضع علمی - اخلاقی، انعطاف‌پذیری فکری، استقامت، مثبت‌اندیشی و امید به نتیجه‌دار شدن زحمات در فضای علم و عالم خاص تر می‌شود. برای یک عضو دانشگاهی توانمندی‌های روحی و اخلاقی در زمینه ارتباطات علمی - اجرایی در فضای آموزش و پژوهش به منظور ایجاد حس مودت و یکرنگی میان منابع انسانی دانشگاهی با سایر ذی‌نفعان، به خصوص دانشجویان مهم است؛ زیرا رویارویی با کشفیات علمی، تحقیقات بنیادین، نظریات متفاوت و گاه متناقض، نوآوری، خلاقیت، شرکت در کرسی‌های نقد و نظریه‌پردازی، قدرت پذیرش ابهام و شرکت در مباحثات علمی، همه و همه ویژگی‌های اخلاقی خاصی را می‌طلبد. منظور بسترسازی برای تحمل تفاوتها، پذیرش انتقادها، نظرسنجی و مشورت علمی، رویارویی با شکست پروژه‌های تحقیقاتی، انجام تحقیقات طولانی و بلندمدت، نیازمند پرورش و توجه ویژه به این ویژگی‌های روان‌شناختی مثبت فردی و حرفه‌ای همچون: صبوری، مثبت‌نگری و انعطاف‌پذیری فکری است.

5. برند/ مرجع‌سازی دانشگاه

در بعد هستی‌شناسی¹، آفرینش دانش ترکیبی از تعاملات پویا در بین افراد، سازمان و محیط است. در این بعد تعاملات اجتماعی بین سازمانها و محیط پیرامون، منشأ تغییر و تبدیلات دانش به شمار می‌رود. در جهان امروز که تغییرات سریع، جریان شدید اطلاعات و رقابت روزافزون، از مهم‌ترین مشخصه‌های آن به شمار

329 بهنوش جووری

می‌رود، مؤسسات آموزش عالی به آرامی به مؤسساتی بدل شده‌اند که بیش از پیش با محرکه‌های بازار رقابتی و الزامات بازرگانی و اقتصادی هدایت می‌شوند و از هویت دولتی خود فاصله گرفته‌اند؛ چنانکه امروزه بسیاری از این مؤسسات درصد بالایی از منابع خود را از منابع خارجی تأمین می‌کنند، محدودیت این منابع و نیز انگیزه جذب دانشجویان بیشتر و بهتر، بازاری رقابتی برای این مؤسسات ایجاد کرده است. لذا میل به بقا در این محیط رقابتی، آنان را از روی آوردن به مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی برای انطباق با محیط متغیر امروزی و توانایی پاسخگویی و جلب رضایت مشتریان و ذی‌نفعان ناگزیر ساخته است. در سالهای اخیر، مطالعات زیادی درباره تحلیل برنامه‌ریزی راهبردی در مؤسسات آموزش عالی انجام و در اغلب آنها سعی شده است بین امور و فعالیتهای جاری دانشگاه با تغییرات در حال وقوع محیطی، پیوند برقرار شود. (یزدان پناه و سلطانی، 1393: 67-68)

شرکت‌کننده شماره یک:

«توجه داریم که عدم استفاده از ظرفیتهای و نبود خودباوری به استعدادها و توانمندی‌های داخلی دانشگاه در سلطه‌پذیر شدن آن بی‌تأثیر نبوده است؛ چرا که عضو باشناط دارای خودباوری در عرصه علمی و فرهنگی بوده و نسبت به ارائه پیشنهادهای علمی- اجرایی در سازمان مشتاق است. برای خودباوری علمی، توجیه استادان و دانشجویان نسبت به ضرورت و نحوه بومی‌سازی علم و فرهنگ، تنظیم شیونامه اجرای بومی‌سازی علم و فرهنگ (اعم از پژوهشها و مباحث درسی، ارائه موضوعات مناسب در راستای بومی‌سازی علم و فرهنگ با مشارکت گروههای آموزشی، تشکیل کارگروه تخصصی بومی‌سازی علم و فرهنگ در رشته‌های مختلف...».

یکی از ملزوماتی که به منظور نشاط‌آفرینی سازمانی، به کرات در متن مصاحبه‌ها بر آن تأکید می‌شد، مهجور ماندن توانمندی‌های علمی- اجرایی اعضا در فضای رقابتی محیطی و محاطی دانشگاه بود. برای رفع این چالش، راهبرد برندسازی توانمندی‌های اعضای دانشگاه برای جامعه هدف تدوین شد. برندسازی در خدمات سازوکارهایی است که به منظور معرفی خدمات و متمایزسازی آنها در بازار رقابتی به کار گرفته می‌شود. (جووری، 1389)

کنش مرجع‌سازی دانشگاه بسان راهبرد تغییری که دگرگونی در باورها، ارزشها و نگرشها را نشانه می‌گیرد، با پشتیبانی و حمایت مدیران عالی و ارشد این نظام می‌تواند فرایند تغییری پویا و پایدار را فراروی نظام آموزش عالی بگستراند (جاودانی، 1393: 71). برای عملیاتی شدن راهبرد برندسازی دانشگاه در جامعه هدف، در سایه‌سار سازوکارهای هماهنگ‌کننده نقشهای چندگانه افراد، مدیریت استعدادها، جانشین‌پروری، پرورش ظرفیتهای مثبت اعضا، سازوکارهای ساختاری بالنده‌ساز اعضا، دو راهکار شناسایی جامعه هدف و شناساندن ظرفیتهای علمی- اجرایی اعضا به جامعه هدف شناسایی شد.

شرکت کننده شماره سیزده:

«ما در دانشکده هنر طرحهای جدیدی در دست اقدام داریم که با حمایت‌های مالی و اجرایی ارزشمند مسئولین دانشگاه به ثمر خواهد رسید. دانشجویان ما به منظور پاسداشت اقتصاد سبز، اقدام به طراحی کیفیهای کتانی با طرحهای زنانه ایرانی- اسلامی و شاد کرده‌اند و من فکر می‌کنم لازم است تا حمایت یکپارچه‌ای انجام بگیرد تا مثلاً هدایای مهمانهای خارجی یا شرکت‌کنندگان در همایشهای دانشگاه در داخل این کیفها ارائه شود؛ حتی برای هدیه روز دانشجو، استاد یا کارمند. این طوری هم دانشجویان ما از منظر کارآفرینی دلگرم می‌شوند و هم بابتی به منظور شناساندن توانمندی‌های دانشگاهمان باز خواهد شد. حتی می‌شود دانشجویان این دانشگاه از لباسهای طراحی شده در این دانشکده بهره‌مند شوند.»

شرکت کننده شماره چهارده:

«از جمله سایر اقدامات جالب این دانشگاه برای برزند شدنش می‌توان به تنظیم شیوه‌نامه اجرای بومی‌سازی علم و فرهنگ (اعم از پژوهشها و مباحث درسی)، فراخوان از دانشکده‌ها جهت معرفی زمینه‌های بومی‌سازی در رشته‌های مختلف، ارائه موضوعات مناسب در راستای بومی‌سازی علم و فرهنگ با مشارکت گروههای آموزشی، تشکیل کارگروه تخصصی بومی‌سازی علم و فرهنگ در رشته‌های مختلف با رویکرد زنانه، توجیه استادان و دانشجویان نسبت به ضرورت و نحوه بومی‌سازی علم و فرهنگ بر مبنای ارزشهای والایی که اسلام برای زنان و نقشهای آنها قائل است، امتیازدار نمودن در برنامه‌های استادان را نام برد.»

از آنجا که یکی از عوامل اصلی در جامعه علمی، ارتباط و تعامل است؛ آنچه به عنوان عامل انگیزشی عضو دانشگاه را بروز نگه می‌دارد و باعث حرکت و پویایی او می‌شود، ارتباط با جامعه هدف در عرصه‌های مرتبط کاری است.

هدف از راهبرد برندسازی دانشگاه، تعامل اعضا با جامعه هدف است. در توجیه این راهبرد می‌توان گفت که برای عضو دانشگاه، تعامل و نمایش قابلیت‌های خود به جامعه هدف، به منظور ایجاد بسترهای پویایی علمی- اجرایی برای آنها در جامعه هدف، ضروری به نظر می‌رسد.

«علم و صنعت و تولید نباید جدا از هم بیفتند، باید بانک مسائل کشور تعبیه شود تا پژوهشها هدف‌محور شوند.» «ما به عنوان منتورینگ انتقال مهارت، دانش و تجربه نداریم.» «دانشگاه برای برندسازی خود و معروف و مطرح کردن اعضای خود اقدامی انجام نمی‌دهد. استادان ما باید به جامعه بیرونی معرفی شوند. از طرفی انگیزه‌دهنده‌ها باید به گونه‌ای باشند که خود اعضا نیز به طور خودجوش در این امر تلاش نمایند. مدرسه روبروی دانشگاه با کلی هزینه و غیره از مراکز دیگر تأمین روان‌شناس می‌کند اما نه مدرسه سراغ استادان ما می‌آید و نه استادان ما سراغ مدرسه می‌روند؛ چون برایشان امتیازی ندارد.»

331 بهنوش جووری

با توجه به اینکه عضویت در دانشگاه برند می‌تواند برای اعضای آن در قبال مسئولیتهایی که دارند نشاطافزا باشد، دانشگاه می‌تواند با روان‌سازی جریان دانش، چابک‌سازی فرایندهای علمی - اجرایی درون‌سازمانی و عقد تفاهم‌نامه‌های علمی - پژوهشی برای شناساندن قابلیت‌های اعضای به جامعه هدف، توسعه‌بخشی دانشگاه در منطقه را پیش از پیش دارد و از این طریق، حامی برای نشاط اعضای خود باشد.

با توجه به نوین بودن پژوهش حاضر در تطابق نتایج آن با پیشینه تحقیق، تنها می‌توان به همراستا بودن آن با سایر تحقیقات در این حوزه به شرح جدول 11 اشاره کرد.

جدول 11: مقایسه یافته‌های تحقیق با مطالعات پیشین

محققان	سال	عنوان	اشتراکات با تحقیق حاضر
زارعی متین و همکاران	1388	نقش دانشگاه در ایجاد عوامل مؤثر بر شادی	مؤلفه‌های عدالت، تعامل با همکاران، مثبت‌اندیشی، یادگیری، مشارکت، علاقه به کار به عنوان مؤلفه‌های شادی و نشاط و سرزندگی در سازمان را برای تحقیق خود استخراج کرده‌اند
نورشاهی	1391	بررسی کیفیت زندگی کاری اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی ایران و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن	بسترسازی به منظور تعاملات و روابط علمی - بین‌المللی بیرون و درون‌دانشگاهی به همراه شهرت و اعتبار دانشگاه، از شاخصهای سنجش کیفیت خدمات دانشگاههاست. کیفیت امکانات فیزیکی و تسهیلات و امکانات رفاهی و تصمیم‌گیری‌های مشارکتی نیز از عوامل ساختاری شناسایی شده به منظور رشد حرفه‌ای اعضای هیئت علمی، مؤثر است.
فلاوندی و همکاران	1390	بررسی رابطه نشاط و سرزندگی، سلامت روان و رضایت از خانواده	آزادی عمل مبتنی بر تخصص کارکنان با نشاط آنها ارتباط داد.
چاووش‌باشی و دهقان	1392	شناسایی و سنجش عوامل تأثیرگذار بر نشاط و سرزندگی سازمانی کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب	شناسایی پنج مؤلفه اعتماد به نفس (یادگیری)، تعهد (مثبت‌اندیشی)، فرهنگ (معتاد بودن کار)، اعتقاد به کار (علاقه به کار) و مشارکت (خودگشودگی) به عنوان مؤلفه‌های سنجش نشاط و سرزندگی کارکنان دانشگاه آزاد واحد تهران غرب.
عریضی و همکاران	1396	رابطه تعارض کار خانواده با عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و سرزندگی، با توجه به نقش برنامه کاری اقماری و غیر اقماری	رابطه تعارض کار - خانواده را با بهزیستی روانی و سرزندگی کارکنان منفی ارزیابی کرده است.
امراللهی و همکاران	1393	طراحی الگوی بهروزی سازمانی: تبیین نقش محوری سرمایه روان‌شناختی مثبت در سازمانهای دولتی ایران	کسب امیدواری، خودباوری، تاب‌آوری و خوش‌بینی باعث بهروزی‌اند.
حاجی‌پور و سلطانی؛ نقل از: بزدان‌پناه و سلطانی	1393	برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهشی در دانشگاهها	با اشاره به محیط پیچیده و متلاطم دانشگاهها، هدایت صحیح دانشگاهها را منوط به شناخت و درک صحیح از محیط و تحولات آن و به کارگیری مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر فرصتهای محیطی و نقاط قوت داخلی دانسته‌اند.
جباری و مدهوشی	1393	شناسایی عوامل مؤثر بر رفتار به اشتراک‌گذاری دانش در میان اعضای هیئت علمی دانشگاههای گرگان	کسب هویت فرادانشگاهی و فراملی، بر کسب شهرت و اعتبار اجتماعی از دانشگاه محل خدمت مؤثر است.
رضایان و همکاران	1393	شناسایی ابعاد بالندگی اعضای هیئت علمی در دانشگاهها	ابعاد آموزشی، پژوهشی، خدمات تخصصی، فردی و سازمانی
طاهریان و همکاران	1393	بررسی عوامل مدیریتی و سازمانی مؤثر بر شادی و نشاط و سرزندگی در دانشگاهها	عوامل مدیریتی: سبک رهبری، اعتماد. عوامل شخصی: مثبت‌اندیشی، خودگشودگی. عوامل سازمانی: عدالت سازمانی. شرایط محیط کاری: ساختار سازمانی، تعامل با همکاران، امنیت شغلی، روابط انسانی، حقوق، مزایا و

332 ♦ شناسایی الگوی ساختاری - تفسیری از راهبردهای سازمانی نشاط آفرین

محققان	سال	عنوان	اشتراکات با تحقیق حاضر
			پاداش، مشارکت سازمانی، استرس شغلی به عنوان عوامل مدیریتی و سازمانی مؤثر بر شادی و نشاط و سرزندگی در دانشگاه‌ها شناسایی شدند.
قرونه و همکاران	1395	الگویی برای بالندگی اعضای هیئت علمی دانشگاه امام صادق (ع)	مدیریت بر مبنای شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات، ارتباط عضو دانشگاهی با صنعت، بالنده‌سازی سازمانی و بالندگی فردی.
دباغ و جواهریان	1395	بررسی بهره‌وری واحدهای آموزشی- پژوهشی دانشگاهها	اصلاح مدیریت، کاهش مقررات، ارزیابی و نظارت علمی- اقتصادی منصفانه، تقویت و تکمیل کتابخانه‌های تخصصی، تسهیل در دسترسی به تحقیقات و فناوری‌های تولید شده و ایجاد نقشه بهبود برای دانشگاهها بهره‌ور هستند.
باقری و همکاران	1396	بررسی نقش میانجی‌گری نشاط سازمانی در رابطه معنویت سازمانی و تعهد سازمانی در دانشگاه شیراز	توجه به نقشهای خانوادگی اعضا و همچنین رسیدگی به مشکلات شخصی اعضا
محمدزاده و صالحی	1395	تبیین پدیده نشاط و پویایی علمی در مراکز علمی از منظر نخبگان دانشگاهی: مطالعه‌ای با رویکرد پدیدارشناسی	ابعاد پدیده نشاط و پویایی علمی را در چهار بعد اصلی: بعد علمی - فردی، بعد علمی - تیمی، بعد علمی - سازمانی و بعد علمی - اجتماعی تبیین کرده‌اند.
بامداد صوفی و امامت	1397	شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعداد‌های علمی در دانشگاه	نتایج این تحقیق بر تلاش دانشگاهها به منظور برنده‌سازی بر مبنای جذب و پرورش استعدادها تأکید ورزیده‌اند و بدین منظور پیشنهاد به تقویت همکاری‌های هر دانشگاه با شبکه دانشگاهی و سازمانهای تجاری با هدف ارائه تصویر بهتری از دانشگاه خود در بازارهای رقابتی ارائه کرده است.
جاج و کالکیت ¹	2004	بررسی متغیرهای پیش‌آیند و زمینه‌ساز تعارض کار- خانواده	تنش‌زاهای شغلی مانند فشار کاری و ابهام نقش، پیش‌بین بهتری برای تعارض کار- خانواده‌اند. همچنین سیاستها و فعالیتهای سازمانی می‌توانند بر کاهش یا افزایش تعارض کار- خانواده تأثیر بگذارند.
بیانچی، کسپر و کینگ ²	2005	بررسی رابطه تعارض کار- خانواده با سرزندگی افراد	تعارض کار- خانواده با سرزندگی افراد رابطه منفی دارد. رابطه منفی تعارض کار- خانواده با سرزندگی افرادی که به صورت اقماری کار می‌کنند و انرژی روان‌پویایی بیشتری در شغل خود صرف می‌کنند، می‌تواند شدیدتر باشد.
هنسی ولت ³	2008	نقش خودکنترلی در مدیریت تعارض کار- خانواده	سطح کنترل فرد بر ساعات کاری و میزان انعطاف‌پذیری برنامه کاری، بر تجربه فرد از تعارض کار- خانواده اثرگذار است.
بویار و همکاران ⁴	2008	تأثیر تقاضاهای شغلی بر تعارض کار- خانواده	تقاضاهای شغلی به صورت مستقیم با تعارض کار- خانواده و تعارض، خانواده- کار رابطه دارند.
کارملی و همکاران	2010	بررسی تأثیر هوش عاطفی بر سخاوتمندی و خیرخواهی افراد به واسطه نشاط کاری آنان اشاره	نتایج الگوی نهایی، به تأثیر هوش عاطفی بر سخاوتمندی و خیرخواهی افراد به واسطه نشاط کاری آنان اشاره دارد.
پلچانو و همکاران ⁵	2013	بررسی ارتباط نشاط، شخصیت ⁶ و آسیب‌شناسی روانی ⁷	احساسات منفی (منفی‌گرایی) و بی‌ثباتی عاطفی با نشاط رابطه منفی دارد؛ برون‌گرایی و گشودگی در مقابل تجربه‌اندوزی با نشاط رابطه مثبت دارد

1. Judge & Colquitt
2. Bianchi, Casper & King
3. Hennessy, Lent Hennessy & Lent
4. Boyar, Maertz, Mosley & Carr Boyar
5. Pelechano, Gonzalez-Leandro, Garcia & Moran
6. Personality
7. Psychopathology

پیشنهادها

بر مبنای یافته‌های تحقیق، راهکارهای ذیل برای نشاط‌آفرینی در منابع انسانی دانشگاهها پیشنهاد می‌شود:

1. استقرار نظام ارزشیابی و تضمین کیفیت مشخص و دقیق به منظور ارزیابی نتایج و تأثیر برنامه‌های بالندگی اعضای هیئت علمی ضروری به نظر می‌رسد. این نظام بازخوردهای لازم را برای اصلاح و بهبود فرایند بالندگی اعضای هیئت علمی فراهم می‌سازد.
2. از آنجا که یکی از مهم‌ترین عوامل نشاط‌آفرین برای اعضا، آیین‌نامه ارتقا است؛ ضوابط و آیین‌نامه‌های ارتقای متناسب با معیارهای بالندگی اعضا و مؤلفه‌ها و شاخصهای شناسایی شده در شرح شغل آنها تنظیم شود.
3. به مدیران و متولیان پیشنهاد می‌شود که مرکزی را برای نشاط اعضای هیئت علمی، که بر مشارکت اعضای هیئت علمی تأثیر مستقیم دارد، ایجاد کنند. با ایجاد این مرکز و تعریف نقشها و وظایف آن، برنامه‌ها و فعالیتهای بالندگی اعضای هیئت با جدیت و رسمیت بیشتری دنبال خواهد شد.
4. با توجه به ماهیت پیچیده، تخصصی و فناوری‌محور دانشگاه در بستری از محیط متغیر با اعضای متخصص و متبحر، نوع نیازهای انگیزشی اعضا متفاوت است. نوع نگاه مدیریتی به ساختار می‌بایست پویا و منعطف باشد.
5. شایسته است نوع نگاه به مدیریت نشاط در دانشگاهها از نوع سیستمی باشد؛ بنابر این، نقشهای چندگانه اعضا در محیط خانوادگی و سازمانی می‌بایست مد نظر قرار گیرد.
6. شایسته است راهبردها عاطفه‌محور باشد؛ یعنی توجه به ویژگی‌های روان‌شناختی مثبت اعضا و مسائل عاطفی نقشهایشان مد نظر قرار گیرد.
7. با توجه به خاص بودن نوع نیازهای اعضای دانشگاهی استعدادپروری و جانشین‌پروری و همچنین برند شدن توانمندی‌های اعضا در جامعه هدف، دیده شدن آنها و خودگشودگی‌شان در پرتو ساختاری بالنده‌محور مد نظر قرار گیرد.
8. ساختار منعطف، بر جانشین‌پروری و مدیریت استعدادهای مثبت اعضا مؤثر است. بنابر این، با تأمین این نیاز و پرورش عواطف مثبت اعضا به عنوان راهبرد مداخله‌گر و درک رابطه عاطفی متقابل میان مسائل سازمان و اعضا در نگاهی سیستمی، در اعضا ایجاد احساس تعلق سازمانی نسبت به دانشگاه پرورش می‌یابد و عضو با دانشگاه احساس هویت می‌کند و در نتیجه، این برند شدن با محل خدمتشان و کسب هویت سازمانی و خانوادگی به پویایی و حرکت سازنده اعضا می‌انجامد.



منابع

- امراللهی بیوکی، ن.؛ ح. دانایی فرد، ع.ا. فانی و ع. رضاییان (1393). «طراحی الگوی بهروزی سازمانی: تبیین نقش محوری سرمایه روان شناختی مثبت در سازمانهای دولتی ایران». *مطالعات رفتار سازمانی*، سال سوم، ش 2-1: 73-100.
- پورکریمی، ج.؛ ز. قموشی، ز. احتشام و ز. محسنی مهر (1398). «رویکرد مقایسه‌ای به اخلاق حرفه‌ای اعضای هیئت علمی از دیدگاه اساتید و دانشجویان دانشگاه تهران». *فرهنگ در دانشگاه اسلامی*، سال نهم، ش 31: 151-186.
- جاودانی، حمید، 1393، «طراحی الگوی توسعه سازمانی در نظام مدیریت آموزش عالی ایران، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی»، دوره 20 شماره 4 ص 55 تا 74.
- جباری، ن. و م. مدهوشی (1393). «شناسایی عوامل مؤثر بر رفتار به اشتراک گذاری دانش در میان اعضای هیئت علمی دانشگاههای گرگان». *پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی*، ش 3: 45-65.
- جووری، ب (1389). پایان نامه ارشد دانشگاه پیام نور «بررسی تاثیر تصویر ذهنی از برند بر ارزش ادراکی مصرف کنندگان».
- چاوش باشی، ف. و ن. دهقان عقیقی (1392). «شناسایی و سنجش عوامل تأثیرگذار بر نشاط سازمانی کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب». *علوم رفتاری*، سال پنجم، ش 16: 66.
- دباغ، ر. و ل. جواهریان (1395). «بهره‌وری واحدهای آموزشی و پژوهشی در دانشگاههای جامع دولتی ایران». *پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی در ایران*، ش 2: 99-123.
- دهناد، م. (1397). *نگرهای شفلی*. رساله دکتری. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال.
- رضاییان، ع.؛ ع.ا. خندان، ا. گنجعلی و ح. مریدیان (1393). «باندگی اعضای هیئت علمی در دانشگاهها (مورد مطالعه: اعضای هیئت علمی دانشگاه امام صادق (ع))». *فرهنگ در دانشگاه اسلامی*، ش 13: 491-514.
- زارعی متین، ح.؛ م. احمدی زهرانی و ز. حقیگویان (1388). «نقش دانشگاه در ایجاد عوامل مؤثر بر شادی». *فرهنگ در دانشگاه اسلامی*، ش 2: 4-24.
- زین الدینی بیدمشکی، ز.؛ ف. عدلی و م. وزیری (1393). «مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی». *پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ش 2: 51-72.
- صنوبر، ن. و س. عربلوی مقدم (1391). «بررسی تأثیرات دینداری بر رفتار شهروندی سازمانی». *مدیریت دولتی*، ش 4: 35-52.
- طالبی، د. و ل. زاهدی (1385). «بررسی عوامل مؤثر بر نشاط کارکنان در شرکت ساپکو». *مدیریت اطلاع‌رسانی آموزشی و پژوهشی*، ش 14-13.

- طاهریان، ح.؛ د. فیض و ز. حیدرخانی (1393). «عوامل مدیریتی و سازمانی مؤثر بر شادی و نشاط در دانشگاهها و تأثیر آن بر تولید علم». پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ش 72: 116-99.
- عریضی، ح.ر.؛ ش. جوانمرد و ا. نوری (1396). «رابطه تعارض کار- خانواده با عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و سرزندگی با توجه به نقش برنامه کاری اقماری و غیر اقماری». دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی، ش 105-115: 56.
- علامه، س.م. و م. آقایی (1394). «تحلیل تأثیر اخلاق اسلامی کار بر تنش شغلی و رضایت شغلی». مدیریت اسلامی، سال بیست و سوم، ش 4: 174-155.
- غیبی، پ؛ جووری، ب (1398). «تبیین رابطه توانمندسازی روان‌شناختی و تنیدگی سازمانی کارکنان در مراکز آموزشی». فصلنامه مدیریت بر آموزش انتظامی، ش 45: 119-87.
- قانع‌راد، م.ا.؛ ا. ملکی و ز. محمدی (1393). «مطالعه دگرگونی فرهنگی در سه نسل دانشگاهی». جامعه‌شناسی ایران، ش 1: 64-30.
- قرونه، د.؛ س.م. میرکمالی، ع. بازرگان و س.ک. خرازی (1395). «الگوی برای بانندگی اعضای هیئت علمی دانشگاه امام صادق (ع)». پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ش 3: 17-1.
- قلاوندی، ح.؛ پ. یارمحمدزاده، ح. بختیار نصرآبادی، و. سلطان‌زاده و ی. پاشازاده (1390). «بررسی رابطه نشاط، سلامت روان و رضایت از خانواده در شرکت شیرگاز آذران اصفهان». مدیریت فرایند و توسعه، ش 77.
- قهرمانی قاجار، س.؛ ی. محمدی مقدم و ب. جووری (1396). «بررسی نقش نشاط منابع انسانی در تصمیم‌گیری سازمانی (مورد مطالعه: مراکز علمی-تحقیقاتی)». منابع انسانی ناجا، ش 5.
- محمدزاده، ز. و ک. صالحی (1394). «آسیب‌شناسی نشاط و پویایی علمی در مراکز علمی و دانشگاهی؛ مطالعه‌ای با رویکرد پدیدارشناسی». سیاستهای راهبردی و کلان، سال سوم، ش 11: 25-1.
- محمدزاده، ز. و ک. صالحی (1395). «تبیین پدیده نشاط و پویایی علمی در مراکز علمی از منظر نخبگان دانشگاهی: مطالعه‌ای با رویکرد پدیدارشناسی». راهبرد، سال بیست و پنجم، ش 79: 227-258.
- محمدی مقدم، ی.؛ ب. جووری و پ. غیبی (1395). «تدوین راهبرد منابع انسانی برای مراکز نشریات علمی-پژوهشی دانشگاهی». مدیریت پیشرفت، ش 2: 76-56.
- نورشاهی، ن. و م. فراستخواه (1391). «کیفیت زندگی کاری اعضای هیئت علمی بر اساس تجربه زیسته آنها». پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ش 14: 64-37.
- یزدان‌پناه، احمدعلی و امید سلطانی (1393). «شناسایی و تحلیل روابط برنامه‌ریزی راهبردی، قابلیت انعطاف‌پذیری و عملکرد دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی؛ مورد پژوهی: دانشگاه شهید بهشتی». پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ش 20(3): 93-67.

- Allameh, S.M. & M. Aghaei (2015). "Analysis of the Impact of Islamic Work Ethics on Job Stress and Job Satisfaction". *Islamic Management Quarterly*, Vol. 23, No. 4: 155-174. (In Persian)
- Amrollahi Buuki, N.; H. Danaeifard, A. Fani & A. Rezaeian (2014). "Designing an Organizational Well-being Model: Explaining the Pivotal Role of Positive Psychological Capital in Iranian Governmental Organizations". *Journal of Organizational Behavior Studies*, Vol. 3, No. 1-2: 73-100. (In Persian)
- Arizi, H.; S. Javanmard, A. Noori (2017). "The Relationship between Work-Family Conflict with Organizational Justice, Organizational Commitment, and Vitality with respect to the Role of Satellite and Non-Critical Work Programs". *Knowledge and Research in Applied Psychology*, No. 56: 105-115. (In Persian)
- Bianchi, S.; L. Casper & R. King (2005). *Work, Family, Health, and Well-Being*. Mahwah, NJ, Erlbaum
- Boyar, S.L.; Jr C.P. Maertz, Jr. D.C. Mosley & J.C. Carr (2008). "The Impact of Work-Family Demand on Work-Family Conflict". *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23, No. 3: 215-235.
- Carmeli, A.; R. Gelbard & D. Gefen (2010). "The Importance of Innovation Leadership in Cultivating Strategic Fit and Enhancing Firm Performance". *The Leadership Quarterly*, Vol. 21.
- Chavosh Bashi, F. & N. Dehghan Afifi (2013). "Identification and Evaluation of Factors Influencing Organizational Happiness in Islamic Azad University West Tehran Branch". *Journal of Behavioral Sciences*, Vol. 5, Issue 16: 66. (In Persian)
- Dabbagh, R. & L. Javaharian (2016). "Productivity of Educational and Research Units in Iranian Public Universities". *Journal of Higher Education Research and Planning in Iran*, No. 2: 99-123. (In Persian)
- Dehnad, M. (2018). *Occupational Anchors* (PhD Thesis). Tehran, Islamic Azad University, North Tehran Branch. (In Persian)
- Devi, S.I., 2017, "Impact of employee engagement on organizational performance: A study of select private sector banks, S.B. " *International Journal of Commerce and Management Research*.
- Ghahramani Qajar, S.; Y. Mohammadi Moghaddam & B. Javari (2017). "Investigating the Role of Human Resourcefulness in Organizational Decision Making (Case Study: Scientific-Research Centers)". *Najah Journal of Human Resources Research*, No. 5. (In Persian)
- Ghalavandi, H.; P. Yarmohammadzadeh, H. Bakhtiar Nasrabadi, V. Soltanzadeh & Y. Pashazadeh (2011). "Investigating the Relationship between Joyfulness, Mental Health and Family Satisfaction in Azar Gas Company of Isfahan". *Process Management and Development*, No. 77. (In Persian)
- Gharoneh, D.; S.M. Mirkamali, A. Bazargan & S.K. Kharrazi (2016). "A Model for the Development of Faculty Members of Imam Sadegh

- University". *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, No. 3: 1-17. (In Persian)
- Haller, M. & M. Hadler (2006). "**How Social Relations and Structures Can Produce Happiness and Unhappiness**". *Journal of an International Comparative Analysis*, Vol. 75: 169-216.
 - Judge, T.A. & J.A. Colquitt (2004). "**Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict**". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89: 395-404.
 - Kaneirad, M.A.; A. Maleki & Z. Mohammadi (2014). "**Study of Cultural Transformation in Three Academic Generation**". *Iranian Sociology*, No. 1: 30-64. (In Persian)
 - Kartwright, R. (2008). "**Managing Talent**". Translated by A.M. Goodarzi et al. Tehran: Rasa Publication (Persian).
 - Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J., (2017) ."**Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions**", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 38, No. 6, PP. 792-812. <https://doi.org/10.1002/job.2167>.
 - Liu, H.; F. Peng, X. Zeng, J. Zhao & X. Zhang (2019). "**Authoritarian Personality and Subjective Well-being in Chinese College Students**". *The Moderation Effect of the Organizational Culture Context*, Vol. 138: 79-83.
 - Maslach, C. & S.E. Jackson (1981). "**The Measurement of Experienced Burnout**". *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 2, No. 2: 99-113.
 - Mohammadi Moghaddam, Y.; B. Javari & P. Ghabibi (2016). "**Developing Human Resources Strategy for Academic-Research Centers**". *Journal of Management Progress*, No. 2: 56-76.
 - Mohammadzadeh, Z. & K. Salehi (2015). "**Pathology of Joy and Scientific Dynamics in Scientific and Academic Centers a Study of the Phenomenology of Phenomenology**". *Strategic and Macroeconomics Quarterly*, Vol. 3, No. 11: 1-25. (In Persian)
 - Mohammadzadeh, Z. & K. Salehi (2016). "**Explaining the Phenomenon of Scientific Vitality and Dynamics in Scientific Centers from the Academic Elite's Perspective: A Study with Phenomenological Approach**". *Strategic Quarterly*, Twenty-fifth Year, No. 79: 227-258. (In Persian)
 - Nourshahi, N. & M. Farasatkah (2012). "**Quality of Life of Faculty Members Based on Their Life Experience**". *Research and Planning in Higher Education*, No. 14: 37-64. (In Persian)
 - Pelechano, V.; P. Gonzalez-Leandro, L. Garcia & C. Moran (2013). "**Is it Possible to be too Happy? Happiness, Personality, and Psychopathology**". *International Journal of Clinical and Health Psychology*, Vol. 13: 18-24.
 - Pour Karimi, G.; Z. Ghomoushi, Z. Etesham & Z. Mohseni Mehr (2019). "**A Comparative Approach to the Professional Ethics of Faculty Members from the**

- Perspectives of Students and Students of Tehran University".** *Culture in Islamic University*, Ninth Year, No. 31: 151-186. (In Persian)
- Rezaeian, A.S.; A.S. Khandan, A. Ganjali & H. Meridian (2014). **"Faculty Development in Universities (Case Study: Faculty Members of Imam Sadegh University)".** *Culture in Islamic University*, No. 13: 491-514. (In Persian)
 - Sanobar, N. & S. Arablavi Moghaddam (2012). **"Investigating the Impact of Religion on Organizational Citizenship Behavior".** *Public Administration*, No. 4: 35-52. (In Persian)
 - Taherian, H.; D. Feiz & Z. Heidarkhani (2014). **"Managing and Organizational Factors Affecting Happiness and Joy in Universities and its Impact on Science Production".** *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, No. 72: 99-116. (In Persian)
 - Talebi, D. & L. Zahedi (2006). **"Investigating Factors Affecting Staff Satisfaction in SAPCO".** *Journal of Educational Information and Research Management*, No. 13-14. (In Persian)
 - Yazdan Panah, A.A. & O. Soltani (2014). **"As Identifying and Analyzing the Relationships of Strategic Planning, Flexibility and Performance of Universities and Higher Education Institutions; Case Study: Shahid Beheshti University".** *Journal of Research and Planning in Higher Education*, 20 (3): 67-93. (In Persian)
 - Zarei Matin, H.; M. Ahmadi Zahrani & Z. Haghgooian (2009). **"The Role of University in Creating Factors Affecting Happiness".** *Journal of Culture in Islamic University*, No. 2: 4-24. (In Persian)
 - Zeinaldini Bidmeshki, Z.; F. Adli & M. Vaziri (2014). **"Comparison of Existing Status of Talent Management and Talent Management with Its Desirable Status in Higher Education System".** *Journal of Research and Planning in Higher Education*, No. 2: 51-72. (In Persian)