

تبیین عوامل بهروزی سازمانی در دانشگاه^۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۱/۲۱
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۴/۰۱

علی اکبر سرباز حسینی^۱، حسن رضا زین آبادی^۲، بیژن عبدالمی^۳ و حسین عباسیان^۴

چکیده

زمینه و هدف: یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران سازمان‌ها در هزاره سوم بهروزی سازمانی است. دانشگاه‌ها از یک سو سازمان محسوب شده‌اند و از سویی تأثیر شگرفی در حیات اجتماعی بشر امروز داشته‌اند. مطالعه حاضر در زمینه مدیریت و هدف اصلی آن تبیین پدیده بهروزی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان و بیان ابعاد آن بوده است. این پژوهش براساس تجربه حرفه‌ای مسئولان واحدهای این دانشگاه به منظور ایجاد یک چهارچوب مفهومی، بومی‌سازی شده است.

مواد و روش: روش پژوهشگر در این بخش از پژوهش، روش کیفی با استفاده از راهبرد پدیدارنگاری بوده است. مشارکت کنندگان شامل ۳۲ نفر از مسئولان زن و مرد از میان روسا و معاونان واحدهای این دانشگاه بوده‌اند که از طریق نمونه‌گیری هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شده‌اند. داده‌ها با استفاده از مصاحبه جمع‌آوری شدند.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که در وضعیت موجود، مقوله‌های بهروزی سازمانی در ابعاد عینی و ذهنی و نیز روانی، فیزیکی، مالی و اجتماعی و در این دانشگاه مورد توجه جدی قرار نگرفته است. نتایج به‌دست آمده نشان می‌دهد که در مقایسه با سایر پژوهش‌ها، باید بعد مدیریت را به ابعاد بهروزی سازمانی افزود و همچنین از منظر عناصر اصلی دانشگاه (هیئت علمی، کارکنان و دانشجویان)، بعد روانی نسبت به سایر ابعاد، اولویت اساسی داشته است.

کلیدواژه‌ها: بهروزی سازمانی، سرمایه روان‌شناختی مثبت، فضیلت سازمانی، هویت سازمانی، جو روان‌شناختی، شایستگی مدیریتی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

□ **استناد:** سرباز حسینی، علی اکبر؛ زین آبادی، حسن رضا؛ عبدالمی، بیژن؛ عباسیان، حسین (تابستان، ۱۳۹۷). تبیین عوامل بهروزی سازمانی در دانشگاه. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۱۳(۲)، ۳۰۷-۳۳۲.

۱. این مقاله برگرفته از رساله دکتری با عنوان: طراحی و اعتباریابی الگوی بهروزی سازمانی و ارزیابی وضع موجود آن در دانشگاه فرهنگیان رشته مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی است.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی و عضو هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان، گروه تربیت حرفه‌ای، تهران، ایران. رایانامه: sarbaz_hosseini2000@yahoo.com

۳. دانشیار گروه مدیریت آموزشی دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی تهران، ایران. (نویسنده مسئول). رایانامه: hzeinabadi@yahoo.com

۴. دانشیار گروه مدیریت آموزشی دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی تهران، ایران. رایانامه: Biabdollahi@khu.ac.ir

۵. استادیار گروه مدیریت آموزشی دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی تهران، ایران. رایانامه: A_abbasianedu@yahoo.com

مقدمه

هم‌زمان با فرارسیدن هزاره سوم و ظهور عصر فرا اطلاعات، زندگی کاری انسان‌ها مملو از امواج پرتلاطمی است که هر روز آن‌ها را به سویی هدایت می‌کند. از طرفی نیروی انسانی در رویارویی و سازگاری با این تغییرات لحظه افزون این اقیانوس موج، خواه ناخواه متحمل تنش‌هایی می‌شوند و مدیران آینده‌نگر در پی چاره‌جویی به‌منظور کاهش این فشارهای طاقت‌فرسا بوده‌اند و از سوی دیگر، سازمان‌ها درصدد بکارگیری نیروی انسانی دانش‌محور و مدیریت بر استعداد آن‌ها برآمده و در این راه برآند تا امکانات و تسهیلات مناسبی را فراهم آورند تا بتوانند در جذب و نگهداری نیروهای مستعد، کوشاتر از دیگران عمل کنند و از این طریق سازمان‌هایی متعالی‌تر در عرصه رقابت‌های نفس‌گیر جهانی معرفی کنند (امراهی و دیگران، ۱۳۹۲، ص ۲۱). ماحصل تلاقی این دو بحث، ضرورت پرداختن به بهروزی نیروی انسانی را به‌عنوان نیروی محرکه همه سازمان‌ها پررنگ‌تر می‌سازد (باکر و شائوفل ۱، ۲۰۰۸، ص ۱۵۱). حال اگر این بهروزی در دستور کار سازمان قرار نگیرد سلامت فردی، گروهی و سازمانی که باهم پیوندی ناگسستنی دارند به مخاطره می‌افتد و سازمان‌ها که وجه غالب زندگی بشری هستند و بر همه زوایای اجتماع امروزی چنگ انداخته‌اند، کارایی، اثربخشی و بهره‌وری خود را از دست خواهد داد (شارع‌پور، ۱۳۹۳، ص ۱۸۰).

خوشبختی سازمانی نه تنها به‌عنوان یکی از مباحث مهم برای دستیابی فرد، گروه و سازمان به سطح قابل قبولی از زندگی و تندرستی قلمداد می‌شود، بلکه همواره جزء آمال سازمان‌ها بوده است. پیدایش بحث نگهداری نیروی انسانی که در حوزه بهروزی و سلامت فردی مطرح شده است به حدود سال ۶۰ پیش بازمی‌گردد و در آغاز شامل بهروزی فیزیکی، ذهنی و اجتماعی بوده است (سازمان بهداشت جهانی^۱، ۱۹۴۸، ص ۱). نکته مهم این است که بهروزی فرد در سازمان مقدمه بهروزی گروهی و این خود زمینه‌ساز بهروزی سازمانی است که از این مسیر فرد و سازمان و اجتماع در چرخه‌ای سرنوشت‌ساز، به بهروزی می‌رسند و توازن بین زندگی کاری و شخصی در همین رابطه شکل می‌یابد. کرایبیل^۲ (۲۰۰۳) و گالوپ^۳ (۲۰۱۳ و ۲۰۱۴). با بررسی ساده می‌توان

1. Bakker & Schaufeli

1. WHO

3. Kraybill

4. Gallup

خلاً موجود پژوهش در حوزه بهروزی و به‌ویژه بهروزی سازمانی در دانشگاه را در داخل مشاهده کرد و این خود پژوهش در این زمینه را بسیار مهم می‌کند. رویکرد پژوهش حاضر غنی بخشیدن به ادبیات سلامت و بهزیستی در دانشگاه است، کاری که در ایران برای اولین مرتبه در زمینه مدیریت تحقق یافته است.

پژوهش امراللهی، دانایی‌فرد، فانی و رضائیان (۱۳۹۲) با عنوان «تبیین نقش محوری سرمایه روان‌شناختی مثبت در سازمان‌های دولتی ایران» تنها پژوهش داخلی مرتبط با بهروزی و در محدوده یک سازمان دولتی است. محققان یادشده به ترسیم الگوی بهروزی در سازمان دولتی متکی بر بودجه جاری پرداخته و نتیجه می‌گیرند که سرمایه روان‌شناختی از طریق شکل‌دهی هویت سازمانی، بهروزی سازمانی را متأثر می‌سازد. از دیگر نتایج پژوهش یادشده، بررسی نقش تعدیل‌گری ظرفیت و شایستگی مدیران روی ویژگی‌های رفتاری و نگرشی حاکم بر سازمان‌ها بوده است. پرورش ظرفیت و توانایی مدیران باعث می‌شود تا کارکنان احساس کنند که فردی با توانمندی بالا سرپرستی کارکنان را بر عهده دارد و این موضوع به کارکنان هویت اجتماعی می‌بخشد. از سویی پژوهش‌های بسیار محدود و کم‌شمار در ایران نشانگر این حقیقت است که جایگاه این امر چندان شناخته شده نیست و از سوی دیگر نبود پژوهش بهروزی سازمانی در دانشگاه‌ها و به‌ویژه دانشگاه متولی امر تربیت معلم، ضرورت و اهمیت بررسی و مطالعه در این گستره مهم و تأثیرگذار را جلوه‌گر می‌سازد.

مبانی نظری

بهروزی یک اصطلاح بحث‌انگیز و پیچیده‌ای است که به طرق مختلف و در خط‌مشی‌های گوناگون بکار رفته است (اتکینسن^۱ و جویس، ۲۰۱۱). این پدیده به‌وسیله جنبش‌های روان‌شناسی مثبت‌گرا تحت تأثیر قرارگرفته و بر شادکامی فردی تأکید دارد (سلیگمان^۲، ۲۰۰۲، ص ۲۵). به‌طورکلی بهروزی در ۴ گروه فردگرایانه و جمع‌گرایانه، ذهنی و عینی طبقه‌بندی شده‌اند (دینر و همکاران، ۱۹۹۹؛ دینر^۳، ۲۰۰۰). آن‌گونه که (کییز^۴، ۱۹۹۸) می‌گوید: بهروزی سازمانی مفهومی پیچیده و در

1. Atkinson & Juice

2. Seligman

3. Diener

4. Keyes

عین حال چندگانه است که در سه حوزه اجتماعی، روان‌شناختی و جسمانی همگرا می‌شود. بهروزی در حوزه جسمانی، هم ملاک روان‌شناختی عینی و هم تجارب ذهنی از سلامت جسمانی را مدنظر قرار می‌دهد. در حوزه روان‌شناختی، بهروزی به‌عنوان کارکرد و تجارب ذهنی فرد در محیط کار تعریف شده و در نهایت در حوزه اجتماعی، کیفیت روابط کارکنان با مردم و اجتماع مورد توجه قرار می‌گیرد. براساس نظر امرالهی و دیگران (۱۳۹۲، ص ۹۴) در مورد دیگر عنصر تأثیرگذار بهروزی، یعنی هویت سازمانی، اولین بار آلبرت و وتن تعریفی از هویت سازمانی ارائه کردند که سعی در پاسخ به این پرسش دارد که کارمندان، به‌مثابه سازمان، چه کسانی خواهند بود و بالاخره آخرین عنصر در این زنجیره، جو روان‌شناختی است که منجر به بهروزی سازمانی می‌شود. جو روان‌شناختی اشاره به این حقیقت است که محیط سازمانی چگونه توسط کارکنان درک، تعبیر و تفسیر می‌شود (جیمز^۱ و همکاران، ۱۹۸۹ و ۱۹۹۰).

پرداختن به بهروزی از آن جهت دارای اهمیت است که اولاً عصر کنونی، دوران استیلای سازمان‌ها بر همه جوانب زندگی است (رحمان سرشت، ۱۳۸۶) و ثانیاً سازمان چیزی جز کارمندان نیست (گراویچ^۲ و دیگران، ۲۰۰۶) و ثالثاً ثابت شده است که بهروزی و سلامت زندگی کاری در زندگی شخصی به‌طور متقابل در یکدیگر مؤثرند (گالوپ^۳، ۲۰۱۳) و برای توازن بین کار و زندگی باید به بهروزی سازمانی توجه شود (هارت ول^۴ و همکاران، ۱۹۹۶ و فیشر^۵ ۲۰۰۳). در دیگر کشورها بهروزی در سازمان‌های مختلف مورد پژوهش قرار گرفته است. هاگمن و اولدهم (۱۹۸۰)، پارکرو وال (۱۹۹۸)، دانا و گریفین (۱۹۹۹) و جانز^۶ (۲۰۰۶) به عملکرد شغلی در حوزه بهروزی پرداخته‌اند و اسپکتور^۷ (۱۹۹۷) به غیبت در کار و پودساکف^۸ و همکاران (۲۰۰۰) به طراحی مجدد کار باهدف ارتقاء عملکرد از طریق افزایش بهروزی پرداخته‌اند. گاست و کانوی^۹ (۲۰۰۴) معتقدند که بهروزی در سازمان شامل ۶ سازه است: حجم کار قابل مدیریت، کنترل

1. James

2. Grawitch

3. Gallup

4. Hart Well

5. Fisher

6. Hackman, Oldham, Parker, Wall, Danan, Griffin & Johns

7. Spector

8. Podsakoff

9. Guest & Conway

شخصی بر کار، حمایت از سوی همکاران و سرپرستان، روابط مثبت در محل کار، نقش شفاف و منطقی و حس کنترل در ورود به تغییرات در سازمان.

از آنجایی که بین بهبود محیط کاری و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد (بلفیلد و مردسن^۱، ۲۰۰۲) بنابراین امروزه پژوهش‌های فراوانی در زمینه بهروزی سازمانی صورت پذیرفته است که هدف نهایی آن بهروزی و سلامت اجتماع است. برای نمونه تریسی بیواتر و جناتان شارپلس^۲ (۲۰۱۲) مدعی هستند که برنامه‌های مدرسه، محور توسعه به‌منظور ارتقاء بهروزی عاطفی و اجتماعی و با هدف کاهش خطر شکست‌های دانشگاهی و دیگر نتایج منفی مانند رفتارهای ضداجتماعی و مشکلات روحی و روانی بکار رفته‌اند. اینکه چرا مدرسه به‌عنوان محور بهروزی است؟، آپلتون و هاموند راولی^۳ (۲۰۰۰) استدلال می‌کنند که براساس آمارها، مدارس عالی‌ترین محیطی هستند که در افزایش بهروزی، امور عاطفی و اجتماعی نقش‌آفرین هستند. زمانی بهروزی سازمانی ابعاد جدیدی خواهد یافت که دانشگاه به‌عنوان سازمان در نظر گرفته شود. بیرن بائوم^۴ (۱۹۸۸) معتقد است: «به همان نسبت که به ارتقاء این عنصر مهم (بهروزی) تلاش به عمل می‌آوریم، به همان میزان کارکنان بهروز، کارایی، اثربخشی و بهره‌وری خویش و سازمان را فزونی بخشیده و تصویر مثبت‌تری از دانشگاه در ذهن مخاطب ترسیم می‌کنند و این خود ترفیع جایگاه دانشگاه را در پی دارد». منزلت دانشگاه‌ها از آن رو ویژه است که به ارائه راهکار برای معضلات اجتماعی در همه زمینه‌ها می‌پردازند (بازرگان، ۱۳۷۲) و دانشگاه‌ها در سیستم رسمی آموزش، کانون نخبگان، برگزیدگان و کارگزاران آتیه کشور هستند (فیوضات، ۱۳۸۲، ص ۳۵). امر تربیت معلم به تنهایی در جهان و ایران ارزشمند است (هدایتی به نقل از دلشاد و اقبال، ۱۳۹۶) و دانشگاهی که به تربیت معلم می‌پردازد در درجه اول اهمیت نظام‌های آموزشی هر کشوری است، این اهمیت به‌واسطه نقش تربیت معلم در پرورش نسل آینده کشور است (مهرمحمدی، ۱۳۷۹).

1. Belfield & Mardsen

2. Tracy bywater & Johnatan sharples

3. Appleton & Hammond-Rowley

4. Birn Baum

روش پژوهش

جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری: جامعه مورد مطالعه پژوهش مدیران و معاونان دانشگاه فرهنگیان هستند. مشارکت‌کنندگان شامل ۳۲ نفر (۷ زن و ۲۵ مرد) از روسا و معاونانی هستند که با معیار حداقل ۴ سال و حداکثر ۱۵ سال سابقه مدیریت انتخاب شده‌اند. این معیار می‌تواند به پژوهشگر این اطمینان را بدهد که مشارکت جویان سابقه تغییرات را در ابعاد مدیریتی، ساختاری و نیروی انسانی تجربه کرده‌اند و عنوان خبرگی برای آنان مصداق دارد. علت دیگر اینکه این افراد هم در مرحله پیش از شکل‌گیری دانشگاه فرهنگیان و هم بعد از آن عهده‌دار مدیریت بودند و می‌توانستند چالش‌های مرحله گذار را به‌خوبی حس کرده و در مقام مقایسه، از تجربه زیسته لازم و کافی برخوردار باشند و این تجربه گران‌سنگ را در قالب پاسخ به ملزومات یک سازمان به‌روز بیان کنند. این افراد براساس نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و با قاعده اشباع نظری و به‌صورت کاملاً داوطلبانه و علاقه‌مند در پژوهش شرکت کردند. با توجه به اینکه در پژوهش کیفی پژوهشگر معمولاً به دنبال تعمیم یافته‌ها نیست، براساس اشباع نظری می‌تواند در صورت رسیدن به تکرار داده‌ها و یافته‌های کیفی مشابه، از ادامه فرآیند گردآوری داده‌ها صرف‌نظر کند. ابزار گردآوری داده‌ها در این مقاله مبتنی بر مصاحبه نیمه ساختاری بوده است که بر اساس پژوهش‌های انجام‌گرفته در سایر کشورها و نیز تجربیات و مشاهدات افراد مشارکت‌کننده تنظیم شده است.

جدول ۱. مشخصات مشارکت‌کنندگان

| شهر | سابقه مدیریت / معاونت | جنسیت | کد مشارکت‌کننده | شهر | سابقه مدیریت / معاونت | جنسیت | کد مشارکت‌کننده |
|----------|--------------------------|-------|--------------------|--------|--------------------------|-------|--------------------|
| یزد | ۵ | زن | ۱۷ | تهران | ۱۰ | زن | ۱ |
| همدان | ۵ | مرد | ۱۸ | تهران | ۱۵ | مرد | ۲ |
| سمنان | ۴ | زن | ۱۹ | رشت | ۴ | مرد | ۳ |
| یزد | ۸ | مرد | ۲۰ | اراک | ۸ | مرد | ۴ |
| خرم‌آباد | ۷ | مرد | ۲۱ | شهرکرد | ۴ | زن | ۵ |
| ایلام | ۹ | مرد | ۲۲ | قم | ۸ | مرد | ۶ |
| اردبیل | ۶ | مرد | ۲۳ | زاهدان | ۹ | مرد | ۷ |

ادامه جدول ۱. مشخصات مشارکت‌کنندگان

| | | | | | | | |
|-------|----|-----|----|--------|----|-----|----|
| سنندج | ۵ | مرد | ۲۴ | قم | ۱۵ | زن | ۸ |
| اهواز | ۸ | مرد | ۲۵ | مشهد | ۱۵ | مرد | ۹ |
| مشهد | ۷ | مرد | ۲۶ | قزوین | ۸ | مرد | ۱۰ |
| تهران | ۱۵ | مرد | ۲۷ | اصفهان | ۴ | مرد | ۱۱ |
| تهران | ۵ | مرد | ۲۸ | تهران | ۱۲ | زن | ۱۲ |
| قم | ۶ | مرد | ۲۹ | یزد | ۴ | زن | ۱۳ |
| البرز | ۸ | مرد | ۳۰ | کرمان | ۴ | مرد | ۱۴ |
| رشت | ۵ | مرد | ۳۱ | ساری | ۴ | مرد | ۱۵ |
| تبریز | ۷ | مرد | ۳۲ | همدان | ۱۵ | مرد | ۱۶ |

لازم به ذکر است که در مورد پدیده بهروزی سازمانی در دانشگاه تاکنون پژوهشی در داخل کشور انجام نشده است. گرچه در مورد عناوین نزدیک، مانند آینده‌نگری سازمانی مقاله تولید شده است. در این تحقیق تلاش شده است تا داده‌های کیفی به صورت مستقل و اکتشافی صورت پذیرد. از آنجایی که کمبود پدیده مورد نظر (بهروزی) در همه سازمان‌های کشور کم و بیش وجود دارد ولی به دلیل کمبود پژوهش‌ها، نام‌گذاری مناسبی برای آن صورت نگرفته است، مدیران ما با پدیده‌ای ملموس و روزمره مواجه بوده و هستند که در قالب ادبیات رفتار سازمانی ما به ازایی مکتوب نیافته است، بنابراین پژوهشگر با ذکر مصادیق پدیده برای مشارکت‌کنندگان، مسیر را برای شروع بحث هموار کرده است. پس از پایان مصاحبه، محتوای آن پیاده‌سازی و برای تحلیل آماده شد.

راهبرد این پژوهش از نوع پدیدارنگاری^۱ است. پدیدارنگاری یک سنت تجربی است که به مطالعه فهم و درک افراد از دنیای اطرافشان می‌پردازد. پدیدارنگاری روشی برای تحلیل توصیفی و فهم افراد از پدیده‌هایی است که آن‌ها در طول زندگی حرفه‌ای و شخصی خود تجربه کرده‌اند. در این راهبرد پژوهشی، مسئله و یا مشکل پژوهشی از درون و توسط افرادی که آن را تجربه کرده‌اند مورد مطالعه قرار می‌گیرد.

پرسش‌های اساسی برای شناسایی مقوله‌های بهروزی سازمانی در هر مصاحبه این چنین بود:

۱. از نظر شما مفهوم بهروزی و بهروزی سازمانی چیست؟

۲. آیا بهروزی سازمانی در این دانشگاه وجود دارد؟

۳. چه تغییراتی باید به وجود آید تا این بهروزی احساس شود؟

علاوه بر پرسش‌های اساسی یادشده، بسته به موقعیت، از سؤالات کنکاشی برای درک عمیق‌تر پدیده مورد مطالعه استفاده شد. در نهایت کدهای باز، محوری و انتخابی به شرح جدول ۲ به‌دست آمد.

یافته‌ها

یافته‌های پژوهش در دو بخش کلی ارائه می‌شود:

۱. عوامل فراسازمانی: شرکت‌کنندگان در مورد بخش فراسازمانی در بعد اجتماعی بهروزی سازمانی معتقدند: «بخش حکومت برای معلم خیلی اعتباری قائل نیست این آشکار است [اگر] در جامعه مشاغل را رده‌بندی می‌کنیم [می‌بینیم] معلمان جز مشاغل ضعیف تلقی می‌شوند [و] در موقعیت اجتماعی مناسبی [قرار] ندارند.» (شرکت‌کننده با کد ۱). به‌عبارت‌دیگر تا روزی که نگاه مسئولان کشور به آموزش و پرورش تغییر نکند و به‌منزله نهادی- نه سرمایه‌ای- بلکه مصرف‌کننده نگریسته شود، امیدی به بهروزی سازمانی نیست. در مورد لزوم نگاه مناسب وزرت علوم به دانشگاه مصاحبه‌شونده اظهار می‌دارد: «در فضای علمی و دانشگاهی ما، دانشگاه فرهنگیان جایگاهی نداره، چون وزارت علوم تا اون را جزو دانشگاه‌های رسمی [کشور] نیاورده. در ستاد رفاهی وزرت علوم برای سفرهای خارجی، در لیست دانشگاه‌های وزارت علوم، [نام] دانشگاه فرهنگیان نبود.» (شرکت‌کننده با کد ۷). این نشانه آن است که هنوز این دانشگاه جایگاه مناسب خود را به‌عنوان زیرمجموعه وزارت علوم نیافته است. و در همین زمینه مشارکت‌کننده‌ای می‌گوید: «به خاطر اینکه دانشگاه یک دانشگاه نوپا هست توسط وزارت علوم آن جور که باید [کارهایش] تسهیل نمی‌شود، یک نگاهی، نگاه مثل سایر دانشگاه‌ها دارند درحالی‌که اینجا دانشگاهی است که ویژه است معلم‌پروری می‌خواهد بشود» (شرکت‌کننده با کد ۱).

۲. عوامل درون‌سازمانی: هیئت علمی - یکی از مهم‌ترین ارکان هر دانشگاهی، اعضای هیئت علمی آن دانشگاه هستند و اصولاً رتبه دانشگاه‌ها با هیئت علمی آن سنجیده می‌شود. اگر این افراد فرهیخته بلاتکلیف و ناامید باشند امید بهروزی سازمانی، دور از واقعیت است: «من تکلیفم را

جدول ۲. نحوه شکل گیری کدهای انتخابی

| کد | کد | موضوع | کدباز |
|----------------|--------------|----------------------------------|---|
| انتخابی | محور | تیمادهای نظارتی و استنادبالادستی | <p>- اعتبار اجتماعی شغل معملی</p> <p>- توجه دولت به دانشگاه</p> <p>- نگاه مناسب وزرت علوم به دانشگاه</p> <p>- وجود نهاد نظارتی بر اجرای سند تحول و اساسنامه دانشگاه</p> <p>- وجود سازوکار مناسب برای اجرای سند تحول و اساسنامه وزارت علوم و شورای عالی انقلاب فرهنگی در دانشگاه</p> |
| بهروزی سازمانی | درون سازمانی | مدیریتی | <p>-تمرکززدایی ساختاری (بودجه، حقوق و...)</p> <p>-درک شرایط از طرف مدیران سطوح مختلف</p> <p>- کارآمدی (لایه استانی) لایه‌های میانی مدیریت (شفافیت ساختاری و شرح وظایف)</p> <p>-وجود صداقت سازمانی</p> <p>-ادراک مشترک مدیریت و کارکنان از اهداف سازمانی</p> <p>-وجود جوّ تکریم</p> <p>-احساس عدالت توزیعی</p> <p>-ثبات مدیریت در لایه‌های مختلف</p> <p>-هوشمندی دانشگاه در پاسخ به نیازها</p> <p>-نگرش متناسب به ابزار نوین</p> <p>-نگاه به آرایش درونی</p> <p>-هماهنگی در سطوح عالی</p> <p>-وجود حداقل نهادهای ارزیابی و نظارتی</p> <p>-فقدان کارایی قطبی شدن جذب دانشجو</p> <p>-توجه به استناد بالادستی</p> <p>-توجه به آموزش محوری بجای تربیت محوری</p> <p>-تناسب و توازن واحدهای مهارتی و تربیتی و معارفی</p> <p>-توجه به امر پژوهش و فرصت‌های مطالعاتی</p> <p>-توجه به تربیت محوری بجای آموزش محوری</p> <p>-توانمندسازی متوازن پردیس‌ها با توجه به نیازهای بومی و ملی</p> <p>-بومی بودن آیین‌نامه ترفیع هیئت علمی با توجه به شرایط دانشگاه</p> <p>جذب هیئت علمی با توجه به رشته / محل</p> <p>-مدیریت منعطف</p> <p>-توجه به الگوهای جهانی تربیت معلم در کنار ارزش‌های بومی</p> <p>-وجود نقشه راه و یا الگوی جامع و آینده‌شناسی</p> <p>-وجود مدیریت علمی</p> <p>-انطباق نگرش و ابزار</p> <p>-مبارزه با خودشیرینی سازمانی (گزارش‌سازی و سندسازی)</p> <p>-تعامل مناسب سازمان مرکزی با نهادهای ذی‌ربط برای معرفی دانشگاه و اخذ بودجه و اعتبار</p> <p>-وجود اعتماد سازمانی</p> <p>-در نظر گرفتن تفاوت فرهنگی دانشجویان</p> <p>-تناسب نیروی انسانی سازمان مرکزی با توجه به وظایف و اهداف و فلسفه آن</p> <p>-استقرار افراد مجرب در کنار افراد جوان و صاحب‌فکر در سازمان مرکزی</p> <p>-ایده‌پردازی با توجه به ظرفیت اجرایی و بوم زیست</p> <p>-توازن و تناسب بین نظریه و عمل (مصدق): کارورزی</p> <p>-پررنگ شدن تعاملات انسانی</p> <p>-کاهش سطوح سازمانی (فاصله سازمانی)</p> <p>-عدالت در ارائه بورسیه‌ها و فرصت‌های مطالعاتی</p> <p>-بهره‌مندی از همه ظرفیت‌های سیستم گلستان</p> <p>-ترویج فرهنگ استادمحوری بجای کارمندمحوری</p> <p>- شناخت ظرفیت نیروی انسانی (داخلی)</p> <p>-توجه شایسته به جایگاه گروه‌های آموزشی</p> <p>-استقبال از تغییر</p> <p>- توجه به شایسته‌سالاری</p> |

باید بدانم فردا تصمیم می‌گیرم بازنشست بشوم یا نشوم؟ بیشتر اساتید ما تطبیقی‌ها، سابقه‌شان بیشتر از سی است یا بعضی‌هایشان از سی و پنج هم زده بالا، این‌ها فقط این را می‌گویند اگر وضعیت ما مشخص شده بود ما تصمیم گرفته بودیم یا می‌رفتیم یا مثلاً ادامه تحصیل نمی‌دادیم. [هیئت علمی تطبیقی با خود] می‌گوید: من آمدم دانشگاه آزاد [مقطع دکتری] ثبت‌نام کردم در حدود پنجاه شصت [میلیون] تومان باید پول پرداخت کنم. آینده مبهمی دارم من نمی‌دانم فردا تبدیل می‌شوم یا نمی‌شوم؟» (شرکت‌کننده با کد ۱۰). گویی دیگری این بحث را تکمیل می‌کند: «واقعاً هیئت علمی‌های قوی داریم. افرادی هستند بعضاً خیلی به مراتب بهتر از دانشگاه‌ها هستند، ولی الآن وضعیتشان به همین صورت است متأسفانه، در بحث احکامشان، مربی و استادیاری و... [آن] چه وجه ماندند هنوز فکری به حالشان به آن صورت نشده است.» (شرکت‌کننده با کد ۱۵). مصاحبه‌شونده‌ای ناامیدانه می‌گوید: «عملاً استادها جز یک سری رضایت‌های شخصی که از پردیس‌های خودشان دارند، بسیار نسبت به دانشگاه بی‌اعتماد شدند، بسیار از دانشگاه ناامید هستند، روحیه‌شان بسیار افت پیدا کرده است.» (شرکت‌کننده با کد ۲۵). دیگری با سرخوردگی می‌افزاید: «الآن مشکل [ما] همین هیئت علمی تطبیقی [است که] من فکر می‌کنم این قدر در روح و روان ما تأثیر گذاشته واقعاً خیلی جاها ما آسیب دیدیم، خیلی جاها احساس کمبود کردیم احساس ضعف کردیم شاید حتی یک‌جوری از لحاظ اجتماعی سرکوب شدیم.» (شرکت‌کننده با کد ۱۴).

جَوّ احترام و قدردانی از هیئت علمی: در بُعد روانی بهروزی سازمانی اغلب مصاحبه‌شوندگان بیان کردند که جو احترام و قدردانی وجود ندارد. در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی همواره به دلیل اینکه محیطی آکادمیک و علمی است انتظار منطقی این است که روابط متقابل و ادبیات افراد نشئت گرفته از این جوّ باشد. مصاحبه‌شونده با سابقه ۱۵ ساله معاونت می‌گوید: «تو پردیس نسیمه از رئیس [سابق دانشگاه] سؤال کردیم چرا ما رو هیئت علمی نمی‌کنید؟ گفت وزارت علوم میگه ما گله‌ای هیئت علمی نمی‌کنیم. این [جمله] از خودش بود از وزارت علوم نبود.» (شرکت‌کننده با کد ۲۵). کارمندان - اعضای غیر هیئت علمی دانشگاه (کارمندان) نیز از جمله افرادی هستند که با دانشجویان رابطه دائمی و مستمر دارند و به هر روی رفتار آنان در بهروزی دیگر همکاران و دانشجویان مؤثر است. این افراد حجم کار خود را غیرقابل مدیریت می‌دانند «شما حساب بفرمایید

ما دانشگاه شدید، مجموعه ما پانزده شانزده نفر کلاً هستیم این پانزده شانزده نفر کار پنجاه نفر را داریم انجام می‌دهیم، حجم کار زیاد است، بسیار زیاد است.» (شرکت‌کننده شماره ۱۹). دیگری تأیید می‌کند: «من پردیس خودمان را تنها نمی‌گویم کمبود نیروی انسانی حجم بالای کار همه تنش ایجاد می‌کند، این تنش‌ها باید برداشته بشود نگاهی که از بالا هست [درست نیست] این تنش‌ها باید برداشته بشود.» (شرکت‌کننده با کد ۱۸). دیگری نتیجه می‌گیرد: «این جوری نباید باشد، این حجم کار واقعاً [کارمند را] دل‌زده می‌کند.» (شرکت‌کننده با کد ۲۹).

توجه به مسائل جنسیتی: توجه به مسائل جنسیتی کارمندان اعم از هیئت‌علمی و غیر هیئت‌علمی نقش مهمی در سلامت و بهروزی روانی آنان دارد. مصاحبه‌شوندگان، دانشگاه فرهنگیان را فاقد این جنبه از بهروزی می‌دانند: «این وضعیت در مجموعه‌ای که خانم‌ها دارند کار می‌کنند در نظر بگیرید، قطعاً در مجموعه خانم‌ها فشار بیشتری است، مشکل روحی، جسمی، ناکارآمدی، نارضایتی شغلی همه این‌ها را قطعاً به دنبال می‌آورد تا زمانی که این [مشکل] اصلاح نشود.» (شرکت‌کننده با کد ۲۱). شرکت‌کننده دیگری تأکید می‌کند: «حالا نه تنها کار بیرون تقلیل پیدا نمی‌کند بلکه این قدر حجم کار زیاد است، بیش از توان و وقت را باید بگذارند قطعاً آسیب‌های دیگر درجه‌های دیگر [پیدا می‌شود]، در محیط کار - معذرت می‌خواهم - مسئله بارداری، بچه‌داری و مسائل دیگر است. این‌ها همه تأثیر [منفی بر کار] می‌گذارد.» (شرکت‌کننده با کد ۳۰). دیگری همراهی می‌کند و مثال می‌آورد: «فرض کنید من به‌عنوان مدیری که اگر دلم بخواهد مدیر موفق باشم هدفم آرامش مجموعه‌ام هست، آرامش کارمندم هست که بتواند با آرامش و خیال راحت دانشجو همین‌طور درسش را بخواند، کارمندم کارش را بکند. من به نیروهای جنسیتی نگاه می‌کنم باید این امکانات مثل مهدکودک فراهم کنم در مجموعه خودم، دانشجویی من زنگ تفریح می‌رود بچه‌اش را می‌بیند در آغوش می‌گیرد، نوازشش می‌کند. هم مادر آرامش دارد هم بچه. همکار من می‌تواند برود یک ساعت دو ساعت یک‌بار سری به بچه‌اش بزند، غذا را با بچه‌اش بخورد خیلی شرایط فرق می‌کند [تا زمانی] که استرس مهد بردن [وجود دارد]. مهدش [اگر در کنار محیط کار باشد] خوب است. مادر بالای سر است آرامش هم مادر دارد هم بچه.» (شرکت‌کننده شماره ۱۵).

وجود جو آرامش و آزادی برای دانشجویان: گفتگو با مصاحبه‌شوندگان در مورد جو محیط

دانشجویی دانشگاه، حس بهروزی را القا نمی‌کند: «رابطه دانشجویان با مسئولان پردیس‌ها صمیمی و دوستانه نیست، قبلاً زمانی که تربیت معلم بود رابطه‌ها دوستانه بود ولی حالا دانشجویان از رفتن به اتاق رئیس هراس دارند. روسای پردیس‌ها هم آن‌ها را دائماً تهدید می‌کنند. [روسای پردیس] می‌گویند که اگر حرفی بزنی به حراست معرفی می‌کنیم. یکی از روسای پردیس‌ها [به دانشجویان] می‌گه که برای ۷۰٪ شما پرونده حراستی تشکیل دادیم.» (شرکت‌کننده با کد ۱۲). دیگری نگاه روسا به دانشجویان را بیان می‌کند: «نگرش روسا هم نسبت به دانشجویان صمیمانه نیست، روسا احساس می‌کنن که اگر با دانشجویان رابطه خوبی داشته باشند دیسپلین اونها خدشه دار می‌شه.» (شرکت‌کننده با کد ۳۲).

ساختار و سبک مدیریت: بدون تردید ساختارهای سازمانی متمرکز در قطب مخالف با مشارکت نیروی انسانی در سرنوشت سازمان قرار دارد از این رو نیروی انسانی اعتقاد دارد: «به نظر من علتش سبک مدیریتی هست که اعمال میشه در این دانشگاه و سیاست‌هایی که ملزم میکنن این قدرتی که در اختیار این مدیریت‌ها قرار می‌گیره و تمایل زیاده [به] متمرکز عمل کردن در دانشگاه ما، تمرکزگرایی شدید و [این] قدرت مانور رو از [بدنه] دانشگاه فرهنگیان، از صف می‌گیرن و اون خلاقیت‌ها [ی هیئت علمی] زایل میشه.» (شرکت‌کننده با کد ۹).

درک شرایط از طرف مدیران: دیدگاه سیستمی عقیده دارد که سازمان به‌مثابه یک نظام همراه نسبت به محیط خود پاسخ می‌دهد و اگر این موقعیت درک نشود بهروزی سازمانی در دسترس نخواهد بود. در این مورد یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید: «می‌خواهم بگویم [مسئولان سابق دانشگاه] دچار حواس‌پرتی بودند. این آقایان چون تعریف روشنی از تراز ندارند این‌ها، تراز ما این نیست فقط سی دی تربیت کنیم. این آقایان سی دی می‌خواستند بدهند بیرون، این با کپی پیس کردن، چهارتا دستگاه خریدن می‌شود تهیه کرد، شما نگاه کنید دانشگاه شریف دارد دانشجو می‌دهد بیرون، کجا می‌روند این‌ها؟ می‌روند خارج از کشور، از دانشگاه شریف شما توانستی انرژی هسته‌ای دریاوری؟ نتوانستی، نشد، یعنی الآن هم نمی‌شود. الآن این آقایان فقط پز [مقالات] آی اس آی دارند می‌دهند، بگو ببینم با آی اس آی کی رفته روی مین ایستاده؟ ببینید! اینجاست که ما باید مفاهیم را خوب تعریف کنیم. تربیت [و] هدایت، هدایت این نیست که ما فقط نشان بدهیم باید

برسانیم، شما [بدانید که] در لیبرالیسم فقط نشان می‌دهند، نمی‌رسانند اینجاست که می‌گوییم نشان دادن و رساندن یعنی تربیت.» (شرکت‌کننده باکد ۲۸).

کارآمدی سطوح مدیریتی: کارآمدی مدیران سطوح سازمانی در بهروزی سازمان نقش مهمی دارد و نقص در هر سطح که وجود داشته باشد، خواه‌ناخواه به سطح دیگر منتقل می‌شود و از کارایی مجموعه خواهد کاست. در دانشگاه فرهنگیان یکی از سطوح مدیریتی که سخت مورد انتقاد مصاحبه‌شوندگان قرار گرفته است، سطح استانی (لایه استانی) است. مصاحبه‌شونده‌ای گلایه می‌کند: «نگاه کنید مدیر استانی ما با رئیس پردیس یکی است [!]. رئیس پردیس یکی است، این، چه بخواهد چه نخواهد یک علاقه به وجود می‌آید، یک جبهه‌گیری [هست] هرچند ایشان خیلی انسان والایی هستند، خیلی سعی می‌کنند این اتفاق نیفتد، اما خواهی نخواهی این اتفاق می‌افتد. بعد از طرف دیگر مکان کجا، مکان استان همان پردیس پسرانه ما، این ضعف است، بعد نیروهای استان کجا هستند؟ همه‌شان از پسرانه انتخاب شدند و همه همان‌جا هستند. می‌دانید چی می‌گوییم؟ در حقیقت یک چیزی شده یک حالت فرمالیته پیدا کرده لایه استانی و فقط مرکز پسرانه ما تقویت شده من فکر نمی‌کنم واقعاً نیازی به این کار بود، ما دو تا پردیس بودیم هرکدام به‌خوبی کار خودمان را مستقلاً انجام می‌دادیم جایی احساس می‌کردیم لازم است با همدیگر تبادل‌نظرمان را انجام می‌دادیم، اما اینکه یکی این لایه استانی بیاید یکجایی مستقر بشود قبلاً هم بوده، رئیس هم همان رئیس باشد، فقط اینجا را تقویت کرد [پردیس] پسرانه را تقویت کرد و دخترانه را تضعیف کرد.» (شرکت‌کننده باکد ۱۷).

تعامل مناسب سازمان مرکزی با نهادهای ذی‌ربط: همواره مدیریت دانشگاه به دلیل عدم تعامل و یا حضور کم‌رنگ در محافلی که در امر سیاست‌گذاری‌های کلان و یا اخذ بودجه نقش محوری دارند سرزنش شده است. شرکت‌کننده‌ای معتقد است: «فکر کنم بیشترین مشکلات مدیریتی است. یعنی من بگویم خدمت شما ما اساسنامه داریم مصوبه داریم، قانون داریم، یک‌خرده تعاملات ما [با این نهادها] ضعیف است، یک‌خرده رایزنی‌ها ضعیف است که بتوانیم این امکانات را بگیریم و دانشگاه چه با مجلس چه با دولت، یعنی مدیریتمان.» (شرکت‌کننده باکد ۲۳). مصاحبه‌شونده دیگری همین عقیده را با زبانی دیگر بیان می‌کند: «هفتاد [نفر] معلم [نماینده] مجلسی است از

[این] پتانسیل ما چه استفاده‌ای کردیم؟ [نمایندگان را] بیاوریم آنجا [دانشگاه] ناهاری به آن‌ها بدهیم [به آن‌ها بگوییم] این مشکلات دانشگاه فرهنگیان است، از این طرح، بودجه، این لایحه فلان که [به صحن مجلس] می‌آید دفاع کنید در بودجه سنوات که می‌آید دفاع کنید؛ یعنی آن کانال ارتباطی که داریم، لابی‌گری که باید بکنیم این‌ها را کم داشتیم.» (شرکت‌کننده با کد ۲۵).

فاصله بین نظریه و عمل (مصادق: کارورزی): یکی از موضوعاتی که مشارکت‌کنندگان مطرح می‌کنند این است که چون مدیران (سابق) دانشگاه خود سابقه معلمی نداشته‌اند از ملزومات آن نیز آگاهی نداشتند و بنابراین نظریاتی مطرح می‌کردند و یا از دیگران وام می‌گرفتند که در حوزه عمل ابتر بود و کارایی نداشت. «[شاید] لازم باشد سرفصل‌ها و واحدها یک مقدار بازنگری بشود. دانشجویان ما [ورودی سال] ۹۱ و ۹۲ که وارد در حقیقت مدرسه شدند ما بازخورد می‌گیریم می‌بینیم خیلی این را می‌گویند فاصله تئوری و عمل در دانشگاه فرهنگیان خیلی زیاد است. ما خیلی تئوری کار می‌کنیم، خیلی تئوری می‌خوانیم. ولی وقتی می‌آییم [درحوزه] عملی می‌بینیم آن چیزهای که به ما گفته شده و ما فقط شنیدیم، اصلاً اینجا کاربرد ندارد، کارورزی آن جور که باید و شاید اجرا نشد، بیشتر بچه‌ها، دقیقاً لفظ خود بچه‌ها است: بیشتر میرزابنویس بودیم تا بتوانیم چیزی یاد بگیریم. خیلی وقتشان را گزارش‌نویسی هدر داد، واحدهایی که هستند به‌عنوان واحدهای بین‌رشته‌ای یا تخصصی تربیتی مثل فلسفه معلمی این‌ها همه نظری است. شما نگاه کنید درس فلسفه معلمی یک واحد نظری است، این خیلی نمی‌تواند به دانشجو کمک کند شاید.» (شرکت‌کننده با کد ۱۵).

مدیریت دانشگاه و تجربه زیسته مدرسه: بدون تردید مدیرانی که سطوح مختلف سازمانی را در حوزه مهارتی و تجربی یک پس از دیگری گذرانده باشند می‌توانند از این دستاورد در کار خود بهره‌مند شوند و در غیر این صورت با چالش‌های عملی مهمی مواجه خواهند شد. این موضوع را یکی از مصاحبه‌شوندگان چنین بازگو می‌کند: «یعنی کسی نمی‌تواند بیاید استاد معلمی بشود که خودش مدرسه را نرفته [تا مدرسه] بشناسد. اصلاً ادبیات مدرسه‌ای ندارد، این به درد استاد ما نمی‌خورد.» (مشارکت‌کننده با کد ۱۸). دیگری همین را تأیید می‌کند: «من بارها به آقای... [رئیس سابق دانشگاه] گفتم، گفتم: آقای... شاید خیلی به شما انتقاداتی بکنند، ولی به‌عنوان یک

متخصص دارم می‌گویم، من کار ندارم [در] پرونده‌ات [مقاله] آی اس آی (isi) داری، این همه چیز داری، این‌ها محترم است، خیلی هم مهم است، اما یک خلأ جدی شما دارید و آن این است که مدرسه نرفتی درس بدهی، چند سال مدرسه رفتی؟ عذرخواهی می‌کنم آب بینی بچه را بینی از دماغش دارد آویزان می‌شود یقیناً کثیف است موهایش ژولیده است، شکمش خالی است. حالا می‌خواهی بروی معلم این فرد بشوی، بالاخره معلم ما باید بتواند تحمل کند خیلی از مسائل را، [باید] ببینید» (مشارکت‌کننده با کد ۱۵).

توجه به شایسته‌سالاری: قرار دادن افراد شایسته در مناصب مناسب از یک سو موجب بهروزی سازمان تحت امر فرد می‌شود و از سوی دیگر نشانه درایت و کاردانی مدیر ارشد محسوب می‌شود. اغلب مصاحبه‌کنندگان بر این باورند که نصب و انتقال افراد در دانشگاه از موضع شایسته‌سالاری نیست: «برای انتخاب مدیر استانی یک نفر را بلافاصله از آموزش و پرورش آوردند که یک سال مدیریت نکرده جایی، یک سال [مدیر] واحدی نشده فقط به خاطر این که این آقا را آوردند از گروه [جناح سیاسی] اونا بوده» (مشارکت‌کننده با کد ۱۶). شرکت‌کننده دیگری هم اظهار می‌دارد: «با دو سال سابقه، با مدرک لیسانس [انتقال] دائم کرده، می‌دانید چه عرض می‌کنم دائمش کرده، بنده خدایی که چهار سال است با مدرک خیلی بالاتر [هست] آن را انجام نداده [انتقال نداده]، بگویم ضابطه‌مند باشد، اگر قرار است بخواهد بیاید، نظرخواهی بکنند» (شرکت‌کننده با کد ۱۰).

مدیریت منعطف: دادن اختیار عمل در حوزه آموزش و پرورش می‌تواند زمینه لازم را برای بروز خلاقیت و ابتکار فراهم می‌کند. در مقابل صدور بخشنامه‌هایی که حوزه عمل تربیتی و آموزشی را محدود کند راه را برای روزمرگی هموار می‌سازد و بهروزی سازمانی را با مانع مواجه می‌کند. مصاحبه‌شونده‌ای این عدم انعطاف در دانشگاه را چنین شرح می‌دهد: «[با صدور دستورات محدودیت ز]ا به حالت غیرمنعطفی که به تبع اون پیش می‌آید. میدونی! استاد احساس آزادی عمل نمیتونه داشته باشد چون ما مقیدیم که چون [دانشجویانمان] معلم‌اند باید یک سری قواعد را رعایت بکنند، [با اجبار] معلم رو تو یک کانالی هدایت می‌کنیم که قرار بگیرن یعنی مکانیکی عمل می‌کنیم نه ارگانیکی و باعث میشه دست به تجربه متنوعی که ممکنه مؤثر واقع بشه نزنیم و اگر کسی بخواد دست به تجربه بزنه تردید داره که درست هست نیست؟ دیگران ایراد میگیرن

نمی‌گیرن؟ نکنه غلط باشه؟ بنابراین از خیرش میگذره و به این مسئله هم خیلی توجه نمی‌کنه.» (شرکت‌کننده با کد ۲۵).

نقشه راه و یا الگوی جامع و آینده‌نگری: انتظار می‌رود که مدیران ارشد سازمان با برنامه و نقشه راه، کار خود را شروع و به انجام برسانند و در پایان نیز کارنامه‌ای درخور دفاع از خود بجای بگذارند. مصاحبه‌شوندگان اعتقاد دارند که مدیریت دانشگاه ذوقی و سلیقه‌ای بوده است: «ببینید بزرگ‌ترین مشکلی که فعلاً دانشگاه با آن روبرو هست این است که ذوقیات افراد آمده مقدم شده بر سند تحولی که دارند دم از آن می‌زنند. سلیقه افراد اینکه افرادی ممکن است صاحب‌نظر باشند حتی ولی این صاحب‌نظری به این معنا نیست که این‌ها دارند در خط سازمانی [صحیح] دارند کار می‌کنند». همین شرکت‌کننده مثال می‌زند: «ببینید اولین مشکل این است که در حوزه تربیت محوری دو مقوله آموزش و پرورش که یکی صبغه ارائه دارد و یکی صبغه دریافت، این باهم خوب کار بکند می‌شود تربیت، ولی وقتی ما به جای تربیت محوری از کلیدواژه‌های آموزش محوری استفاده می‌کنیم، یعنی ما داریم انتقال داده‌های خود را تقویت می‌کنیم و این به قدری جلو گاهی اوقات می‌رود که دانشجو حتی دانش آموز به آن دریافت‌ها دیگر نائل نمی‌شود و لذا زدگی علمی داریم.» (مشارکت‌کننده با کد ۲۸).

نگاه به آرایش و نیروهای درونی: یکی از مهم‌ترین نقدهای وارد بر مدیریت دانشگاه نگاه به بیرون و عدم توجه و اعتقاد به توانمندی‌های درونی است. مصاحبه‌شوندگان با این جملات انتقاد خشم‌آلود بیان می‌کنند: «از ریاست [سابق] دانشگاه تا معاونینی که اونجا اومدن، ساختاری که در ستاد مرکزی به وجود اومد، اصلاً نگرش، نگرش تربیت معلمی قدیم نبود و نگرش مدرس محور یا معلم محور توی مجموعه دانشگاه فرهنگیان نبود و اعتقاد اینکه این دانشگاه فرهنگیان جایگاهی برای تربیت معلم هست و می‌خواد به اصطلاح دبیران و معلمان آینده رو با شرایط و ضوابط و معیارهایی که باید تربیت کنه وجود نداشت متأسفانه». همین شرکت‌کننده مثالی می‌آورد: «مهم‌ترین دلیلش انتصاب فردی که اعتقاد به تربیت معلم به معنایی که مورد نظر امام و رهبری بود نداشت و دانشگاه را به سمت تعطیلی بود [برد]، گویا مأموریتی یا از بیرون یا از درون [داشت]. من دلیل دارم مأموریت از بیرون این بود که دانشگاه را به بیراهه برد. در درون خودش یک آدم پژوهشگری بود،

اینجا [را] محل آزمایش و خطا قرار داد. آخرش [در مراسم تودیع گفت] پندی بود که من آموختم؛ یعنی بعد بی اعتقادیش محرز بود.» (شرکت کننده با کد ۱۲). مصاحبه کننده دیگری شاهد می آورد: «یعنی واگذاری دانشگاه بحث برون سپاری شاهدش بود.» (شرکت کننده با کد ۶). مشارکت کننده بعدی مورد دیگری را مطرح می کند: «یعنی تا الآن متأسفانه فرمایش حضرت آقا را گذاشتند زمین، حضرت آقا تأکید داشتند آرایش درونی دانشگاه باید حفظ بشود، نشد» (شرکت کننده با کد ۱۱).

صداقت سازمانی: در محیط های دانشجویی و دانشگاهی هنگامی که وعده ای داده می شود در حد امکان باید جامه عمل بپوشد. اگر در نظر بگیریم که مخاطبان ما جوانانی هستند که فردا در کسوت معلمی به تربیت نسل آینده خواهند پرداخت این مهم ظرافت بیشتری می یابد. مصاحبه شونده گان موارد متعددی از خلف وعده مدیران ارشد دانشگاه بیان می کنند که در اینجا به دو مورد آن از زبان مصاحبه شونده گان می پردازیم: «اتفاقی که به نظر من خیلی ناخوشایند بود و افتاد [این بود که]، آقای [رئیس دانشگاه] برای جلب دانشجویانی که نخبه و خوب هستند قولی به بچه ها داد این قول خیلی هم رسانه ای شد، [قول این بود] کسانی که رتبه شان زیر هزار باشد و جذب دانشگاه فرهنگیان باشد ماهانه صد هزار تومان [می گیرند و علاوه بر این] در بدو ورود یک میلیون تومان [و] یک سری امکانات رفاهی دیگر شمرده شد که به آن ها داده بشود، این دوباره مثل اینکه خیلی سنگ بزرگی بوده تأویل شد مسئله ای که رسانه ای شد، می گویم خیلی بیشتر از دو مورد که گفتم، بعد مردادماه بخشنامه آمد که این دو مورد که گفتم، این دو مورد باید اجرایی بشود بچه های ما آمدند (این روزها بهتر می دانید دانشجویها بیشتر از ما از همه چیز خبردارند، از طریق رسانه ها همه بخشنامه ها دستشان هست)، آمدند حتی شماره بخشنامه را می دانستند که این قول [از طرف رئیس دانشگاه] داده شده [و] ما رتبه زیر هزار هستیم، [رتبه] زیر هزار کشوری، انتظار داریم به قولشان وفا بشود و درست هم می گویند. این شرکت کننده ادامه می دهد: «ببینید ما قرار است الگوی این دانشجویان باشیم، وقتی من حرفی می زنم باید روی حرفم بمانم فردا این دانشجو دانش آموزش را تربیت می کند در حقیقت سُنّت حسنه همین جور منتقل بشود. خوب من خیلی دنبال کردم این مسئله را [هدیه به دانشجویان با رتبه برتر]، چون بخشنامه اش رسمی آمده بود اول به آموزش زنگ زدم، آموزش گفت ما خبر نداریم [!] خود دکتر [رئیس دانشگاه] زیر بخشنامه را امضا کرده، [از]

آموزش جواب نگرفتم با [معاون] مالی صحبت کردم مالی گفت: اصلاً تأمین اعتبار نشده. دوباره گفتند: این قسمت مربوط به دانشجویی است، با دانشجویی صحبت کردم نتیجه نگرفت خلاصه سرتان را درد نیاوردم تا همین الآن من نتیجه‌ای نگرفتم.» (شرکت کننده با کد ۳۰).

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف بررسی و تبیین ابعاد بهروزی سازمانی در دانشگاه‌ها به‌طور عام و در دانشگاه فرهنگیان به‌طور خاص و به‌منظور بومی‌سازی این پدیده انجام شد و بعد از مقوله‌بندی تجربه زیسته خبرگان در قالب کدهای باز، کد محور و کد انتخابی بر مبنای سؤالات اساسی پژوهش نتایج زیر به دست آمد:

اکثریت پاسخ‌دهندگان (بیش از ۷۵ درصد) اعتقاد داشتند که در شرایط موجود، دانشگاه بهروز نبوده و به‌عبارت دیگر وضعیت هیچ‌یک از مقوله‌های بهروزی سازمانی در دانشگاه مطلوب نیست. مشارکت‌جویان در پاسخ به این سؤال که ابعاد بهروزی سازمانی چیست؟ در مجموع ۵ بعد روانی، مالی، فیزیکی، اجتماعی و مدیریتی را برشمرده‌اند. در مقایسه با سایر پژوهش‌ها کراییل (۲۰۰۳)، هارتر و دیگران^۱ (۲۰۰۲)، ولز^۲ (۲۰۰۰)، تامسون و همکاران^۳ (۱۹۹۱)، کیز و دیگران^۴ (۲۰۰۰) و بالاخره دانا و گریفین^۵ (۱۹۹۹)، ۴ بعد روانی، مالی، فیزیکی، اجتماعی تقریباً با همان مفاهیم تکرار شد و مشابهت آن برای پژوهشگر کاملاً محرز شد، ولی نقش مدیریت در بهروزی سازمانی از دستاوردهای پژوهش حاضر است. در مقایسه با دیگر پژوهش‌ها باید اشاره کرد که گوئرو^۶ (۲۰۱۰)، راپه و همکاران^۷ (۲۰۰۷)، لونسون و همکاران^۸ (۲۰۰۶) و هرناندز ماررو^۹ (۲۰۰۶) فقط به مطالعه اثر شایستگی‌های مدیریتی و توانمندسازی و اثربخشی در واحد سازمانی به‌صورت غیرمستقیم اشاره کرده‌اند و به‌طور مشخص به ارتباط بین نقش مدیریت

1. Harter, Schmidt & Keyes

1. Wells

3. Thomsen, Arnetz, Nolan, Soares & Dallender

4. Keyes, Hysom, & Lupo

5. Dana & Griffin

6. Guerrero

7. Rappe

8. Levenson, Stede & Cohen

9. Hernandez Marrero

و بهروزی سازمانی نپرداخته‌اند. در پاسخ به این سؤال که چه تغییراتی باید به وجود آید تا این بهروزی احساس شود؟ اعتقاد قوی اغلب مشارکت‌کنندگان بر این بود که ابتدا باید به بهروزی روانی و سپس اجتماعی پرداخت و این دو زمینه‌ساز تکامل تمام ابعاد بهروزی و سلامت سازمانی است. ولی در دیگر پژوهش‌های انجام‌شده اولویت‌بندی در مقوله‌ها وجود ندارد. در این مورد باید به دو نکته مهم توجه داشت: اول اینکه از منظر مشارکت‌کنندگان حرکت در مسیر ایجاد بهروزی روانی فقط تلاش به‌منظور بازسازی روحیه جمعی از مسیر تکریم و جو مثبت سازمانی مبتنی بر الگوی مدیریت مشارکتی در حوزه عوامل درون‌سازمانی نیست. دوم اینکه تا زمانی که پرداختن به این امر در اولویت عوامل فراسازمانی و نگاه کلان‌نگر آنان قرار نگیرد بهبود بهروزی روانی و اجتماعی و سایر ابعاد مربوط در دانشگاه فرهنگیان راه به‌جایی نخواهد برد.

از دیگر نتایج مهم این پژوهش آنکه تجربه زیسته (معلمی) مدیران ارشد دانشگاه نقش مهمی در بهروزی این دانشگاه دارد و مدیرانی که فاقد این ویژگی هستند، کارایی، اثربخشی و بهره‌وری لازم را در حیطه اداره بهینه این سازمان نخواهند داشت. حرکت از ساختارهای سازمانی بلند (بوروکراتیک) به‌سوی ساختارهایی با سلسله‌مراتب کوتاه‌تر و نقش آن در ایجاد بهروزی روانی و همدلی نیروی انسانی نیز از دیگر دستاوردهای این پژوهش به‌شمار می‌رود. در پاسخ به این پرسش که چه تغییراتی باید به وجود آید تا این بهروزی احساس شود؟ اعتقاد بیشتر مشارکت‌کنندگان بر این بود که اگر قرار بر اولویت‌بندی ابعاد بهروزی باشد، بعد روانی و اجتماعی بر سایرین ارجحیت چشمگیری دارد. لیکن در دیگر پژوهش‌های انجام‌شده اولویت‌بندی در مقوله‌ها وجود ندارد.

در تبیین نتایج باید گفت: شرکت‌کنندگان برای نبود بهروزی دلایل گوناگونی ارائه کردند. بیشتر خبرگان، دانشگاه را بهروز نمی‌دانند و در بعد روانی بهروزی معتقدند که جو تکریم و روابط انسانی مناسب، هم در بخش هیئت علمی، هم کارمندان و هم دانشجویان وجود ندارد و اصولاً «نگاه از بالا» جو غالب است. در بعد فیزیکی بهروزی اعتقاد بر این است که فضاهای آموزشی، تجهیزات، آزمایشگاه‌ها، خوابگاه‌ها فرسوده است و امکانات تفریحی و ورزشی مناسب برای هیئت علمی و کارمندان و دانشجویان - به‌جز چند پردیس در مرکز - وجود ندارد. در بعد مالی بهروزی، عدم عدالت توزیعی در پرداخت‌ها چشمگیر است به‌طوری‌که حقوق و مزایای

کارمندان از هیئت علمی بیشتر است و بیمه و پژوهانه ناکافی است و در مقابل بودجه‌های فراوانی صرف همایش و هم‌اندیشی (درس گروه) می‌شود که ستاده‌های نامعلوم و یا بسیار ناچیز دارد. در بعد اجتماعی بهروزی، این نتیجه از صاحب‌نظران به دست آمد که دانشگاه نتوانسته است به جایگاه و پایگاه مناسبی در میان دانشگاه‌های هم‌تراز دست یابد. در بعد مدیریتی، از کاهش سطوح مدیریتی، تغییر نگرش (نگاه مثبت) به نیروی انسانی داخلی، رفع تبعیض در حوزه بورسیه‌ها، هماهنگی در سطوح مدیران ارشد یاد شده است.

به‌طور کلی نتایج بهروز نبودن دانشگاه از منظر خبرگان را می‌توان چنین خلاصه کرد: بخشی از عدم بهروزی مربوط به مسائل فراسازمانی و بخشی مربوط به درون‌سازمانی است. در بخش فراسازمانی توجه دولت به اعتبار شغل معلمی به‌منظور ارتقاء اجتماعی و در نتیجه اقبال رتبه‌های برتر آزمون سراسری مورد تأکید قرار گرفته است. در بعد درون‌سازمانی و در حوزه مدیریت، مصاحبه‌شوندگان به حدود ۴۴ مورد اشاره کرده‌اند که در این مقاله فقط به برخی از مهم‌ترین آن‌ها پرداخته شده است و برای اجتناب از طولانی شدن مطلب، فقط مواردی هم‌چون: هیئت علمی، کارمندان، دانشجویان، جو احترام و تکریم، توجه به مسائل جنسیتی، تمرکزگرایی، درک شرایط از سوی مدیران، تعامل با نهادهای ذی‌ربط، فاصله نظر و عمل، مدیریت دانشگاه و تجربه زیسته مدرسه، شایسته‌سالاری، مدیریت منعطف، نگاه به آرایش درونی، نقشه راه و یا الگوی جامع و آینده‌شناسی و صداقت سازمانی مورد بحث قرار گرفته است.

محدودیت‌های پژوهش: کمبود منابع و پیشینه پژوهشی داخلی که بتواند فرهنگ بومی را در حوزه پدیده بهروزی متجلی سازد از جمله محدودیت‌های مطالعه است. هم‌چنین تمایل نداشتن شرکت‌کنندگان برای بیان صریح نظرات به دلیل موقعیت شغلی، کار مصاحبه‌را با چالش مواجه کرده بود. هم‌زمانی این پژوهش با تغییر رئیس دانشگاه و ناآگاهی افراد از دامنه تغییرات و جابجایی‌های ناشی از آن و هم‌چنین، این تصور که ممکن است پژوهشگر در راستای اهداف مدیریتی جدید گام بر می‌دارد بر سختی کار مصاحبه افزود. به همین منظور و برای رسیدن به اشباع نظری، پژوهشگر مجبور شد تعداد افراد را به فراخور اهمیت موضوع افزایش دهد. هرچند پژوهشگر در نظر داشت که توازن جنسیتی را در تعداد زنان و مردان مصاحبه‌شونده رعایت کند

ولی از آن جایی که برخی از روسا و معاونین به تازگی انتخاب شده بودند و سابقه و تجربه لازم را نداشتند و خیره محسوب نمی‌شدند، در گردونه مشارکت قرار نگرفتند.

پیشنهادها

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش پیشنهادهایی ارائه می‌شود:

- در بعد روانی بهروزی سازمانی در بخش درون‌سازمانی و در حوزه مدیریت، حرکت از ساختار تمرکزگرا به سوی مدیریت مشارکتی و کوتاه کردن هرم سازمانی و تفویض اختیارات استانی و بومی و استفاده از نظرات بخش‌های مختلف اعم از اعضای هیئت‌علمی و غیر هیئت‌علمی راهگشا خواهد بود. به‌ویژه اینکه امروزه الگوهای مکانیکی جای خود را به الگوهای ارگانیکی سپرده‌اند. بکارگیری الگوهای مشارکتی مسیر همواری به سوی بهروزی سازمانی در حوزه‌های گوناگون است.
- انتصاب مدیرانی که تجربه زیسته معلمی داشته باشند در سطوح سازمانی مختلف از ارشد تا میانی و از اجرایی تا عملیاتی می‌تواند در درک شرایط و بهبود آن مؤثر باشد و در رساندن به بهروزی و سلامت سازمانی تسریع کند.
- درک شرایط سازمان از سوی مدیران می‌تواند منجر به انسجام درونی سازمانی شده و زمینه‌ساز بهروزی خواهد بود. اسناد بالادستی نیز در این مورد راهنما خواهند بود. گرفتن الگوهای بیگانه بدون توجه به زیست‌بوم و ترجمه صرف آثار خارجی و اصرار بر عمل منطبق با آن راه بجایی نخواهد برد و انتقاد یکپارچه هیئت‌علمی دانشگاه در مورد لزوم تغییر سرفصل‌ها به‌ویژه در حوزه کارورزی دانشجویان، بیانگر این نکته مهم است که باید ضمن بهره‌مندی از منابع روزآمد، بسترهای اجرایی و سازوکار مناسب و بومی‌شده را نیز در نظر گرفت.
- دانشگاه فرهنگیان میراث مراکز تربیت معلم است که سابقه بیش از سی سال دارد و افراد توانمندی در بخش‌های مختلف آن فعالیت دارند که هر یک می‌توانند به‌عنوان یک منبع غنی از مهارت و تجربه تلقی شوند و از تجربیات علمی و مهارتی آنان به‌منظور توانمندسازی و بومی‌سازی جوانان دانشجو بهره‌برداری شود و به‌عنوان یک ظرفیت دارای ارزش‌افزوده در چارچوب توجه به آرایش درونی محسوب شود.

- دانشگاه‌ها برای جذب منابع و کسب مشروعیت باید با مراکز قدرت در ارتباط باشند و این تعامل دوسویه امری اجتناب‌ناپذیر است. این موضوعی است که براساس نظر مصاحبه‌شوندگان چندان جدی گرفته نشده است. اگر در نظر بگیریم که مأموریت دانشگاه فرهنگیان در قلمرو حاکمیت است این تعامل اهمیت صدچندان پیدا می‌کند. ارتباط با مجلس، شورای عالی انقلاب فرهنگی، سازمان برنامه‌و بودجه و سایر نهادهای ذی‌ربط، تسهیل‌گر بسیاری از اموری است که حاصل آن بهروزی سازمانی در ابعاد اجتماعی، روانی، فیزیکی و مالی است.
- در بعد اجتماعی بخش فراسازمانی، دولت و مجلس باید با سازوکارهای مناسب نسبت به بازسازی جایگاه اجتماعی شغلی معلمان اقدامی عاجل انجام دهند. تنها از این رهگذر است که رتبه‌های برتر دانشگاهی برای ورود به دانشگاه فرهنگیان اقبال نشان خواهند داد. این اقدام گامی اساسی برای پرورش معلمان هوشمند در طراز جمهوری اسلامی است و تأخیر در آن بی‌توجهی به نسل آینده است.
- در بخش فراسازمانی، از آنجایی که این دانشگاه، مهارتی و مأموریت‌محور است، وزارت علوم باید نگاه خود را متناسب با اقتضات این دانشگاه تغییر دهد و به‌طور مشخص در باب شرایط جذب و ارتقاء هیئت‌علمی به بخش حرفه‌ای و مهارتی افراد به‌عنوان ملاک‌های مهم توجه کند؛ زیرا در دانشگاه فرهنگیان، توجه به بعد علمی صرف افراد، در جذب و گزینش و ارتقاء، رویکردی ناکافی است.
- در بخش فراسازمانی ایجاد سازوکار مناسب از سوی شورای عالی انقلاب فرهنگی برای رصد فعالیت‌های اصلی دانشگاه در مسیر اسناد بالادستی مانند اساسنامه دانشگاه امری شایسته و بایسته است. این نظارت راه را بر مدیریت سلیقه‌ای و ذوقی بسته و مسیر را برای نگاه هدفمند و علمی هموار می‌کند.

فهرست منابع

- امراللهی بیوکی، ناهید؛ دانایی‌فرد، حسن؛ فانی، علی‌اصغر و رضائیان، علی. (۱۳۹۲). *طراحی الگوی بهروزی سازمانی: تبیین نقش محوری سرمایه روان‌شناختی مثبت در سازمان‌های دولتی/ ایران*. (رساله دکتری). دانشگاه تربیت مدرس.
- بازرگان، عباس. (بهار ۱۳۷۲). نگاهی به کاربرد روشهای ارزیابی در برنامه ریزی توسعه دانشگاهی. *فصلنامه دانش مدیریت*.

- دوره ۲۰، شماره ۰ (صفر)، صص ۶-۱۱. قابل بازیابی از: https://jmk.ut.ac.ir/issue_1544_3501
- بیرن باثوم، رابرت (۱۳۸۹). *دانشگاه ها چگونه کارمی کنند؟ سازمان های علمی و رهبری آن از منظر سبیرنتیک* (حمید آراسته، مترجم). تهران: ناشر موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی.
- رحمان سرشت، حسین (۱۳۸۶). *تنوری های سازمان و مدیریت از تجددگرایی تا پسا تجددگرایی*. تهران: نشر دوران
- رستگار، عباسعلی؛ محمدی حسینی، سیداحمد؛ دهقانی سلطانی، مهدی. (بهار ۱۳۹۴). تاثیر تصویر ذهنی اعتبار علمی دانشگاه بر نگرش دانشجویان درباره افزایش عملکرد تحصیلی: نقش تعدیل گری کیفیت آموزش. *مجله پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی*. دوره ۲۱. ۱ (۷۵)، صص ۸۳-۱۰۷. قابل بازیابی از: <http://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=271991>
- سمیعی نژاد، بیژن؛ علی عسگری، مجید؛ موسی پور، نعمت الله و حاجی حسین نژاد، غلامرضا (۱۳۹۵). فرآیند تربیت معلم ابتدایی در تراز جمهوری اسلامی ایران: فرصتها و تهدیدها. *مجله تعلیم و تربیت*. ۱۲۷. صص ۹-۳۲. قابل بازیابی از: <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1213621>
- شارع پور، محمود. (۱۳۹۳). *جامعه شناسی آموزش و پرورش*. تهران: انتشارات سمت.
- فیوضات، یحیی. (۱۳۸۲). *نقش دانشگاه و سه مقاله دیگر*. تهران: ارسباران
- کتابدار، الهام؛ ذیحی، محمدرضا. (تابستان ۱۳۹۴). *بهروزی سازمانی نیاز کنونی و آینده. دومین کنفرانس بین المللی آینده پژوهی، مدیریت و توسعه اقتصادی* (مقاله). دانشگاه تربیت حیدریه، مشهد، ایران. قابل بازیابی از: https://www.civilica.com/Paper-MCED02-MCED02_459.html
- مهرمحمدی، محمود (۱۳۷۹). درباره اصلاحات در آموزش و پرورش (سخنرانی). *ماهنامه پژوهشنامه آموزشی*. ۴۵. فاقدصفحه). قابل بازیابی از: www.sid.ir/Fa/Journal/ViewPaper.aspx?ID=49634
- هدایتی، اکبر؛ سربازحسینی، علی اکبر؛ هدایتی، مصطفی؛ احمد رضایی. (تابستان ۱۳۹۶). شناسایی دستاوردهای مطلوب برنامه درسی پنهان از منظر شایستگی های دانشجو - معلمان. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*. ۱۱ (۱) صص ۱۲۹-۱۴۷. قابل بازیابی از: http://edu.journals.iau-garmsar.ac.ir/article_536439_5b70c5ff828b0c128aed8352644f5191.pdf
- Adkins, A. (2014). GALLUP EMPLOYEE ENGAGEMENT: Majority of U.S. Employees Not Engaged Despite Gains in 2014. GALLUP. retrieved from: <https://news.gallup.com/poll/181289/majority-employees-not-engaged-despite-gains-2014.aspx>
- Appleton, P., & Hammond-Rowley, S. (2000). Addressing the Population Burden of Child and Adolescent Mental Health Problems: A Primary Care Model. *Child Psychology and Psychiatry Review*. 5(1), 9-16.
- Atkinson, S., & Joyce, K. E. (2011). The place and practices of well-being in local governance. *Environment and Planning C. Government and Policy*. 29(1), 133-148. Retrieved from: <https://doi.org/10.1068/c09200>
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations, *Journal of Organizational Behavior*. 29(2), 147-154. Retrieved from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.515>
- Belfield, Richard & Marsden, David. (2002). Matchmaking: the influence of monitoring environments on the effectiveness of performance pay systems. LSE Research Online Documents on Economics 3636, London School of Economics and Political Science, LSE Library. Retrieved from: <https://ideas.repec.org/p/cep/cepdps/dp0543.html>

- Bywater, T. J., & Sharples, J. (2012). Effective, evidence-based interventions for emotional well-being: lessons for policy and practice. *Research Papers in Education*, 27(4), 389-408. Retrieved from: DOI: 10.1080/02671522.2012.690242
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357-384. Retrieved from: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920639902500305>
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American psychologist*, 55(1), 34. Retrieved from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11392863>
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. E. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276-302. Retrieved from: <http://psycnet.apa.org/buy/1999-10106-007>
- Fisher, C. D. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 753-777. Retrieved from: <https://doi.org/10.1002/job.219>
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129. Retrieved from: <http://psycnet.apa.org/buy/2006-11915-001>
- Guest, D., & Conway, N. (2004). *Employee well-being and the psychological contract: A report for the CIPD*. CIPD Publishing.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Keyes, C.L. (2002). Well-Being in the workplace and its relationship to business outcomes: A Review of the Gallup Studies. In C.L. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: The Positive Person and the Good Life*. pp. 205-224. Washington D.C.: American Psychological Association.
- Hartwell, T. D., Steele, P., French, M. T., Potter, F. J., Rodman, N. F., & Zarkin, G. A. (1996). Aiding troubled employees: The prevalence, cost, and characteristics of employee assistance programs in the United States. *American Journal of Public Health*, 86(6), 804-808. Retrieved from: <https://ajph.aphapublications.org/doi/abs/10.2105/AJPH.86.6.804>
- J. Richard Hackman, Greg R. Oldham (1980). *Work Redesign*. Publisher: Addison-Wesley, USA. Retrieved from: www.worldcat.org/title/work-redesign/oclc/5674287
- James, L. A., & James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 739. Retrieved from: <http://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.74.5.739>
- James, L. R., James, L. A., & Ashe, D. K. (1990). The meaning of organizations: The role of cognition and values. In B. Schneider (Ed), *Organizational climate and culture* (40- 84). San Francisco: Jossey-Bass.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386-408. Retrieved from: <http://psycnet.apa.org/doi/10.2307/20159208>
- Keyes, C. L. M. (1998). Social well-being. *Social psychology quarterly*, 121-140. retrieved from: <https://www.jstor.org/stable/2787065>

- Keyes, C. L. M., Hysom, S. J., & Lupo, K. L. (2000). The positive organization: Leadership legitimacy, employee well-being, and the bottom line. *The Psychologist-Manager Journal*, 4(2), 143-153. Retrieved from: <http://psycnet.apa.org/buy/2001-17496-002>
- Kraybill, K. (2003). *Creating and Maintaining a Healthy Work Environment: A Resource Guide for Staff Retreats*. National Health Care for the Homeless Council, Nashville, 45. Retrieved from: <https://www.nhchc.org/wp-content/uploads/2011/10/ResourceGuideforStaffRetreats.pdf>
- Meunier, J. (2013). GALLUP ENGAGEMENT SURVEY 2013: KEY WORKPLACE TRENDS, retrieved July 22, 2018. Retrieved from: <https://allwork.space/2013/07/gallup-engagement-survey-2013-key-workplace-trend>
- Parker, S. K., & Wall, T. D. (1998). *Job and work design: Organizing work to promote well-being and effectiveness*. San Francisco, CA: Sage.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563. Retrieved from: journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920630002600307
- Seligman, M. E. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York, NY, US: Free Press.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage
- Sung, M., & Yang, S. U. (2008). Toward the model of university image: The influence of brand personality, external prestige, and reputation. *Journal of public relations research*, 20(4), 357-376. Retrieved from: <https://doi.org/10.1080/10627260802153207>
- Thomsen, S., Arnetz, B., Nolan, P., Soares, J., & Dallender, J. (1999). Individual and organizational well being in psychiatric nursing: a cross cultural study. *Journal of Advanced Nursing*, 30(3), 749-757. Retrieved from: <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.1999.01141.x>
- Wells, M. M. (2000). Office clutter or meaningful personal displays: The role of office personalization in employee and organizational well-being. *Journal of Environmental Psychology*, 20(3), 239-255. Retrieved from: <https://doi.org/10.1006/jevp.1999.0166>
- World Health Organization. (1948). *World health organization constitution*. Basic documents, 1. Retrieved from: www.who.int/governance/eb/who_constitution_en.pdf



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی