

## نشاط و راهبردهای جاری سازی آن در دانشگاه‌ها

بهوش جواری<sup>۱</sup>\* و یوسف محمدی مقدم<sup>۲</sup>

### چکیده

مطالعه حاضر با هدف شناسایی پدیده نشاط دانشگاهی و راهبردهای جاری سازی آن در دانشگاه‌ها، انجام شده است. میدان مطالعه خبرگان دانشگاهی در حوزه علوم تربیتی، مدیریت آموزشی و روان‌شناسی سازمانی بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند و رویکرد نظری بیست نفر از آن‌ها انتخاب شدند. روش جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به ترتیب شامل مصاحبه نیمه ساختارمند و کدگذاری داده بنیاد سه مرحله‌ای بوده است. ضریب توافق اعتماد و اعتبارسنجی یافته‌ها نیز ۰.۶۶ به دست آمد که گویای قابلیت پایایی در دستاوردهای این پژوهش است. بر مبنای یافته‌های این تحقیق نشاط در جامعه دانشگاهی، حالتی از مثبت‌نگری، رضایت و انعطاف‌پذیری فکری است؛ که به فعالیت و صرف انرژی مضاعف آموزشی، پژوهشی، اجرایی و همچنین مشارکتی داوطلبانه در تحقق اهداف فردی و سازمانی می‌انجامد و از آنجایی که پویایی نماد بیرونی این نشاط است، نشاط دانشگاهی تداعی‌کننده حرکت و تحولی متداوم در سبک زندگی دانشگاهی است. راهبردهایی از قبیل: مدیریت دانایی اعضا مبتنی بر مدل دانشگاه سازمانی، تواناسازی روان‌شناختی، طراحی معماری ساختار بالندگی سازمانی به صورت ترکیبی و همچنین نام آشنانمودن توانمندی‌های دانشگاهیان منطبق با مسئولیت اجتماعی آن‌ها، از جمله عوامل سازمانی زمینه‌ساز در بانشاطی دانشگاهیان بودند که در این تحقیق مورد شناسایی و تبیین قرار گرفتند.

### اطلاعات مقاله

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۴/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۰۴

### نوع مقاله: پژوهشی

### واژگان کلیدی

نشاط دانشگاهی، ساختار سازمانی ترکیبی، تواناسازی روان‌شناختی، دانشگاه سازمانی، نام آشناسازی.

۱. نویسنده مسئول: دکترای مدیریت منابع انسانی مدرس و عضو دانشگاه الزهراء(س)، تهران، ایران [b.jovari@alzahra.ac.ir](mailto:b.jovari@alzahra.ac.ir)

[you-mohammad@yahoo.com](mailto:you-mohammad@yahoo.com)

۲. استاد، گروه مدیریت راهبردی دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران

## مقدمه

مفهوم نشاط سازمانی<sup>۱</sup>، کانون توجه شاخه‌ای از روان‌شناسی سازمانی به نام روان‌شناسی مثبت‌گرا است که در پرتو این علم افزایش حالت‌های مثبت و کاهش حالت‌های منفی در اعضای سازمان به عنوان نشاط تعریف می‌شود (سلیگمن و همکاران، ۲۰۰۷، ولفالد<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). با وجود اینکه مفهوم با نشاطی سازمانی به عنوان یک ارزش و ضرورت سازمانی در علم مدیریت سازمان‌ها مطرح شده است، (جووری و همکاران، ۱۳۹۹)، اما اغلب پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار مثبت‌گرای سازمانی، بر مفاهیمی مانند رضایت شغلی<sup>۳</sup>، تعهد سازمانی<sup>۴</sup>، بهزیستی سازمانی<sup>۵</sup>، کیفیت زندگی کاری<sup>۶</sup> و انگیزه شغلی<sup>۷</sup> متمرکز هستند. در تبیین تمایز موجود در مباحث مذکور با مبحث نوپای نشاط سازمانی می‌توان اذعان داشت که، رضایت شغلی به میزان کلی احساس و علاقه افراد به شغلشان اطلاق می‌شود، این احساس ممکن است با تغییر سریع شرایط شغلی تغییر کند و چه بسا به ارتقای عملکرد منجر نشود و یک فرد راضی، الزاماً یک فرد بهره‌ور و مفید به حال سازمان نباشد، تعهد سازمانی نیز نوعی الزام به سازمان است که آزادی عمل فرد را محدود می‌سازد. بهزیستی سازمانی موضوعی چندوجهی است و با یک محیط سازمانی با کیفیت در ارتباط است که رفاه و تندرستی اعضا را در پی دارد. کیفیت زندگی کاری به معنای تصور ذهنی و درک کارکنان از مطلوبیت فیزیکی و روانی محیط کار است (حیدری و همکاران، ۱۳۹۶). انگیزش حالتی در افراد است که آن‌ها را به رفتار یا عملی متمایل می‌کند همان‌گونه که مشهود است، مفهوم انگیزش بیشترین هم‌پوشانی را با پدیده نشاط دارد، اما ممکن است فرد اشتیاق انجام کاری را داشته باشد، اما در اجرای آن با مثبت‌نگری، انعطاف‌پذیری فکری و صرف انرژی مضاعف وارد عمل نشود؛ یعنی فرد نشاط‌آفرین انگیزه‌بخش نیز هست، اما الزاماً فرد با انگیزه نشاط‌آفرین نخواهد بود (جووری و همکاران، ۱۳۹۸).

از منظر علم حسابداری منابع انسانی، بی‌نشاطی منابع انسانی هدررفت سرمایه‌های

- 
1. Well-Being
  2. Wefald
  3. Job Satisfaction
  4. Organizational Commitment
  5. Organizational Well-being
  6. Quality of Working Life
  7. Job Motivation

ملموس و ناملموس سازمانی را در پی دارد، که خسارت‌های حاصل از آن می‌تواند جبران‌ناپذیر باشد؛ این موضوع در محافل علمی - دانشگاهی نمود ویژه‌ای می‌یابد چرا که دانشگاه‌ها مراکز زایش، پردازش و تولید دانش و فناوری هستند، تأثیر آن‌ها در روند توسعه کشورها بی‌بدیل بوده و بسیاری از حوزه‌ها و مفاهیم جدیدی که به عرصه حیات بشر راه می‌یابند، زاینده دانشگاه‌ها هستند (قریشی، ۱۳۹۸). اگر چرخه نشاط در فضای دانشگاهی به دلیل وجود برخی موانع دچار اختلال شود، نظام توسعه علمی کشور را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ زیرا محصول آن نمی‌تواند مبین اصول و راهبردهای علمی - اجرایی متعالی باشد و نمی‌توان از آن انتظار تولید علم و دانشی مبصرانه در مسیر عبودیت الهی و احیای مصالح دینی و دنیایی بشریت را داشت (جووری، ۱۳۹۹).

به رغم تأکید مسئولان و روان‌شناسان مثبت‌گرای سازمانی بر تأثیر بانشاطی و پویایی اعضای دانشگاهی بر تحقق اهداف توسعه محور؛ براساس پژوهش‌هایی از قبیل پژوهش محمدزاده و صالحی در سال‌های ۱۳۹۴ و ۱۳۹۵، آسیب‌شناسی، رصد عالمانه و حضور مداوم و خاموش در رده‌های زیرین و عملیاتی هرم علمی و دانشگاهی کشور حاکی از آن است که نشاط و پویایی مطلوب و مورد انتظار در تمامی سطوح و مویرگ‌های علمی و دانشگاهی کشور جریان ندارد و این یعنی سلامت سازمانی دانشگاه‌ها در معرض خطر بسیار جدی است. همچنین بر مبنای یافته‌های پژوهش آراسته (۱۳۸۰) با موضوعیت «مطالعات مربوط به دانشگاه به‌عنوان سازمان سایبرنتیک»، بی‌نشاطی نظام اداری و پشتیبانی منابع انسانی منشأ بسیاری از چالش‌ها و کاستی‌های دانشگاه‌های کشور است (جووری، ۱۳۹۹؛ بذرافشان مقدم، ۱۳۸۵). با این اوصاف مسأله اصلی پژوهش حاضر این است که سازوکارهای سازمانی زمینه‌ساز به منظور طرح‌ریزی و سازمان‌دهی نشاط‌آفرینی در دانشگاه‌ها، در مقابل کم‌توجهی‌های موجود درباره این پدیده، چیست و چگونه قابل پیاده‌سازی است؛ از این رو تحقیق حاضر در بازه زمانی سال ۹۸-۹۹، با هدف شناسایی پدیده نشاط دانشگاهی و عوامل سازمانی زمینه‌ساز در ایجاد و تقویت آن، به دنبال کشف و فهم شرایط و ملزومات سازمانی نشاط‌آفرینی برای منابع انسانی دانشگاهی بوده و بدین ترتیب سؤال پژوهش اینگونه مطرح می‌شود که از منظر خبرگان دانشگاهی عوامل سازمانی که می‌توانند زمینه‌ساز ایجاد و پرورش نشاط در بستر دانشگاهی باشند شامل چه مواردی است؟

در ادامه نمونه‌هایی از تحقیقات مرتبط انجام شده در این حوزه ارائه شده است؛

طاهریان و همکاران (۱۳۹۳) عوامل مدیریتی و سازمانی مؤثر بر شادی و نشاط و سرزندگی را در دانشگاه‌ها و تأثیر آن بر تولید علم بررسی کرده‌اند. متغیرهای عوامل مدیریتی شامل سبک رهبری و اعتماد، عوامل شخصی شامل مثبت‌اندیشی و خودگشودگی، عوامل سازمانی دربردارنده عدالت سازمانی، شرایط محیط کاری شامل ساختار سازمانی، تعامل با همکاران، امنیت شغلی، روابط انسانی، حقوق، مزایا و پاداش، فرهنگ سازمانی، مشارکت سازمانی و استرس شغلی از جمله عوامل مدیریتی و سازمانی مؤثر بر شادی و نشاط در دانشگاه‌ها شناسایی شده‌اند.

ارجمندی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۵) نیز فقدان جانشین‌پروری، بی‌توجهی به بالندگی مسائل ساختاری و شغلی و نیز نظام ارزشیابی معیوب را عاملی برای زمینه‌سازی بی‌تفاوتی و بی‌نشاطی سازمانی اعضا معرفی می‌کنند.

۱. محمدزاده و صالحی (۱۳۹۵) در 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 علمی-فردی، علمی-تیمی، علمی-سازمانی و علمی-اجتماعی تبیین کرده‌اند.

آهنچیان و سلیمانی (۱۳۹۶) آن دسته از اعضای دانشگاهی را با نشاط حرفه‌ای می‌شناسند که ضمن داشتن تعهدات پژوهش-آموزشی دارای مؤلفه‌های اخلاقی مثبت باشند (به نقل از امراللهی و همکاران، ۱۳۹۳) و لوتانز<sup>۱</sup> (۲۰۰۷).

نتایج تحقیق داده بنیاد جووری و همکاران (۱۳۹۶)، تأمین سلامت اجتماعی دانشگاهیان را منوط به تأمین نشاط فردی و سازمانی اعضای دانشگاه‌ها جلوه گر نموده است.

جووری و همکاران در سال ۱۳۹۸ در تحقیق کیفی محور خود به بررسی موانع سازمانی نشاط آفرینی سازمانی در دانشگاه‌ها پرداختند که شرایط ناکارآمدی قوانین و مقررات، مهجور ماندن توانمندی‌های دانشگاه‌ها از جمله عوامل مؤثر در تشدید پدیده بی‌نشاطی سازمانی اعضای دانشگاهی معرفی شدند.

سوننتاج و نیسن<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، رابطه سه متغیر سطح عمومی نشاط (ویژگی نشاط)، حجم کار روزهای خاص و تجدیدقوا در طول روز کاری را با نشاط پایان روز کاری بررسی کرده‌اند.

---

1. Lathans  
2. Sonnentag

نتیجه تجزیه و تحلیل ناشی از مدل‌سازی خطی سلسله‌مراتبی نشان داد بعد از آنکه متغیرهای جنسیت، سن، کنترل شغلی و حجم کاری در منزل کنترل شدند، ویژگی نشاط، حجم کاری روزهای خاص و تجدیدقوا، پیش‌بینی‌کننده سطح نشاط در پایان روز کاری خاص هستند. نتایج همچنین نشان داد که تجدیدقوا در محیط خانوادگی، از طریق افزایش نشاط در محیط کار، به تسهیل کارکردهای محیط کاری منجر می‌شود.

پلچانو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۳) به روش پیمایشی به بررسی ارتباط نشاط، شخصیت<sup>۲</sup> و آسیب‌شناسی روانی اقدام کردند. نتایج این تحقیق حاکی از آن است که احساسات منفی (منفی‌گرایی) و بی‌ثباتی عاطفی با نشاط رابطه منفی دارد و برون‌گرایی و گشودگی در مقابل تجربه‌اندوزی با نشاط رابطه مثبت دارد، اما سایر ویژگی‌های شخصیتی، با نشاط رابطه خطی ندارند. درباره اختلالات شخصیتی، براساس نوع اختلال و نوع فاکتور نشاط، نوسان‌هایی مشاهده شد، اما در اکثر موارد، ارتباط بین اختلال شخصیتی و بعد بی‌ثباتی تأیید شد. همچنین نتایج نشان داد که خشم در کاهش نشاط نقش دارد.

شایروم<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۳) به روش پیمایشی به بررسی تأثیر تحلیل‌رفتگی و نشاط بر شیوع بیماری افزایش چربی خون در میان کارکنان یک شرکت اقدام کردند. نتایج نشان داد که افزایش سطح نشاط با کاهش خطر افزایش چربی خون مرتبط است. همچنین این تحقیق نشان داد که تغییر در سطح تحلیل‌رفتگی در پیش‌بینی افزایش چربی خون تا حدی معنادار است.

نایت<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۷) اندازه اثر عوامل مؤثر بر مؤلفه‌های تعلق سازمانی را در بیست تحقیق بین‌المللی بررسی کردند. اندازه اثرهای به‌دست آمده بالاتر از حد متوسط شد و در این بین، ضریب تأثیر نشاط از دو مؤلفه دیگر بیشتر به‌دست آمد. البته یافته‌های مذکور بسته به نوع نگاه و شرایط خاص جامعه مورد نظر از مفهوم نشاط متفاوت است، اما اینکه مقوله نشاط در سازمان‌هایی با ماهیت کاری و شغلی متفاوت، با یک دید و سنجش مطالعه شوند، جای تأمل دارد.

- 
1. Pelechano.
  2. Personality
  3. Shirom.
  4. Knight

دوی<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) رابطه تأثیر تعلق خاطر شغلی بر عملکرد سازمانی افراد را بررسی کرده است. در این تحقیق، نشاط و سرزندگی به عنوان یکی از سه مؤلفه تعلق خاطر شغلی یعنی نشاط و سرزندگی، فداکاری و جذب کارشدن به صورت خاص بررسی شده است. در تحقیق مذکور، نشاط و سرزندگی به احساس فرد نسبت به اهمیت، اشتیاق، الهام بخشی و چالش در کار اشاره دارد. نتایج این تحقیق نشان داد که نشاط بر عملکرد سازمان تأثیر مستقیم و مثبت دارد. در یک جمع بندی جامع از پیشینه تحقیق می توان گفت مطالعات انجام شده در حوزه نشاط و سلامت فردی، سازمانی و اجتماعی به پنج دسته کلی تقسیم می شود: دسته اول پژوهش های مرتبط با مفهوم شناسی نشاط است که البته به اشتباه در اکثر این تحقیقات، نشاط هم معنا با شادی در نظر گرفته شده است. دسته دوم مطالعاتی است که نشاط سازمانی به عنوان یکی از مؤلفه های درگیری شغلی و در قالب موضوعی فرعی و به صورتی غیر مستقیم بررسی نموده اند. دسته سوم پژوهش هایی است که به پیامدها و نتایج نشاط و سلامت افراد از بعد روان شناسی فردی و زندگی شخصی و با نادیده انگاشتن این پدیده در فضای سازمانی توجه کرده اند. در دسته چهارم تحقیقات نیز شاهد مقایسه وضعیت نشاط و سلامت اجتماعی در شهرهای مختلف با رویکردی اجتماعی و جامعه شناختی هستیم که فراتر از بررسی روابط آماری میان متغیرها، تحلیل دیگری از وضعیت نشاط اجتماعی انجام نشده است و تنها به بررسی میزان شادی و نشاط و عوامل مؤثر بر آن پرداخته است. در دسته پنجم که قرابت معنایی بیشتری با موضوع و زمینه تحقیق حاضر دارند مقوله نشاط از منظر موانع و پیامدها مورد واکاوی قرار گرفته است.

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، به لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی - اکتشافی است. برای گردآوری داده ها از روش مطالعه مبانی نظری و تحقیقات گذشته، ابزار مصاحبه عمیق و نیمه ساختارمند و روش تحلیل داده بنیاد استفاده شده است.

جامعه مصاحبه شوندگان اعضای دانشگاهی بودند که در خصوص موضوعات مرتبط با این تحقیق (حوزه این مطالعه)، ضمن داشتن وسعت نظر و آگاهی عمیق، دارای بالاترین اطلاعات تجربی و علمی هستند. بدین معنا که در این حوزه دارای سوابق و زمینه تحصیلی،

آثار علمی (کتاب، مقاله) سوابق تدریس یا تحقیقاتی هستند یا سمت‌ها و سوابق اجرایی مرتبط دارند یا در این زمینه (برای مثال، در حوزه مدیریت منابع انسانی، علوم تربیتی و روان‌شناسی سازمانی، برنامه‌راهبردی و عملیاتی دانشگاه) تصمیم‌گیری می‌کنند. با توجه به اینکه ماهیت و رسالت اصلی محققان در تحقیقات اکتشافی، واکاوی عمیق و همه‌جانبه پدیده است، استخراج مؤلفه‌ها با اعتبارسنجی و بر مبنای روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی<sup>۱</sup> دیدگاه متخصصان انجام می‌شود (محمودپور و همکاران، ۱۳۹۱). بنابراین، روش نمونه‌گیری در تحقیق حاضر از نوع غیراحتمالی و به‌صورت هدفمند بوده است که طی آن، افراد با ویژگی‌های مشخص از نظر سوابق علمی، تجربی و داشتن مهارت‌های ارتباطی لازم برای شرکت و اثرگذاری در امر پژوهش انتخاب شدند. ملاک انتخاب خبرگان ضمن عضویت در کارگروه برنامه‌راهبردی و عملیاتی دانشگاه، برای گروه مصاحبه‌شوندگان به عنوان عضو هیئت‌علمی داشتن مدرک دانشجویی به بالا و حداقل پانزده سال سابقه خدمت اجرایی در دانشگاه و برای گروه مصاحبه‌شوندگان به عنوان اعضای غیرهیئت‌علمی، کارشناس - مسئولان دارای سابقه خدمت بیش از هفت سال بوده است. تأکید بر عضویت در کارگروه تخصصی برنامه‌راهبردی و عملیاتی دانشگاه، مدرک تحصیلی و تجربه کاری از آن جهت بوده است که نظر فرد از روی شناخت سازمانی بیان شود و داده‌ها قابل‌اعتماد باشند. مجموعاً با هشت کارشناس مسئول و دوازده عضو هیأت علمی مصاحبه شد.

در آغاز به‌منظور دستیابی به درک مشترکی از مضمون مصاحبه، مفهوم مورد نظر از نشاط - بر مبنای یافته‌های حاصل از مرور ادبیات و پیشینه تحقیق - بدین شرح برای مشارکت‌کنندگان تبیین شد؛ «نشاط منابع انسانی دانشگاهی حالتی از مثبت‌نگری، رضایت و انعطاف‌پذیری فکری در اعضای دانشگاه است که به فعالیت و صرف انرژی مضاعف آموزشی، پژوهشی و اجرایی، به‌منظور مشارکتی داوطلبانه در تحقق اهداف فردی و سازمانی بینجامد.» در این مصاحبه‌ها، سؤالات با توجه به راهبرد داده‌بنیاد تدوین و تنظیم شدند و به‌طور تدریجی با توجه به پیشرفت و انجام مصاحبه‌های اولیه، این سؤالات پیوسته پخته‌تر و جامع‌تر شدند. داده‌های حاصل از مصاحبه نیمه ساختار یافته با بیست نفر از خبرگان دانشگاهی، به روش تحلیل داده بنیاد در سه مرحله کدگذاری باز<sup>۲</sup>، محوری<sup>۱</sup> و انتخابی<sup>۲</sup> تحلیل شدند. در ادامه به‌منظور بررسی

---

### 1. Snowball Sampling

۲. فرایند تحلیل نام‌گذاری مفاهیم و طبقه‌بندی و کشف ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها به‌کمک مقایسه‌ای مداوم

میزان پایایی یافته، پرسشنامه‌ای ماتریسی از مقولات شناسایی شده طراحی شد، پس از تکمیل پرسشنامه مذکور توسط سه نفر از خبرگان، ضریب پایایی و اعتبار سنجی برای کدهای احصا شده با استفاده از نرم افزار بسته آماری برای علوم اجتماعی<sup>۳</sup> محاسبه شد.

### یافته‌های پژوهش

مطابق با جدول (۱) بر مبنای کدگذاری‌های انجام گرفته، از ۳۷۶ کد باز اولیه و ۷۳ کد باز ثانویه بر مبنای اعمال نظرات خبرگان یعنی ادغام، ترکیب و حذف برخی مفاهیم ۵۶ کد محوری و چهار کد انتخابی تأیید شد که انتزاعی‌تر از مقوله‌های اولیه بودند و کل فضای مفهومی آن‌ها را تکمیل می‌کردند و ضریب پایایی و اعتبار سنجی نیز ۰.۶۶. ضریب به دست آمد و این یعنی مطابق با تصویر شماره (۱) با توجه به ضرایب استاندارد معیار شدت توافق‌ها، پایایی و اعتبار عوامل یافت شده در این تحقیق، مورد تأیید خبرگان قرار گرفته است. همان گونه که در مدل ارائه شده در تصویر شماره (۲) مشهود است راهبردهای جاری سازی نشاط در جامعه دانشگاهی عبارتند از: ۱- طراحی معماری بالندگی سازمانی دانشگاه‌ها مبتنی بر ساختار ترکیبی، ۲- مدیریت دانایی سازمانی اعضای دانشگاهی مبتنی بر مدل دانشگاه‌های سازمانی، ۳- توانمندسازی روان‌شناختی اعضای دانشگاه‌ها در ابعاد فردی و سازمانی، ۴- نام‌آشناسازی توانمندی‌های اعضای دانشگاهی در راستای تحقق مسئولیت اجتماعی دانشگاه که در بخش بحث و نتیجه‌گیری تحقیق مورد بسط و تحلیل قرار گرفته‌اند.

---

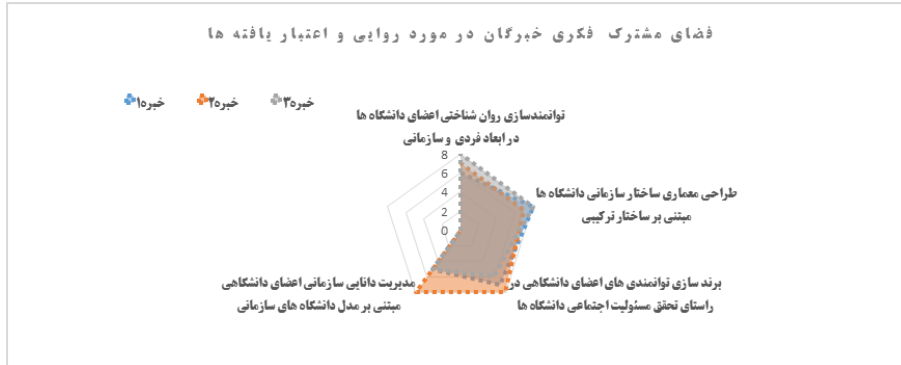
است در این میان، پژوهشگر مفاهیم را از زوایای مختلف و از درون و بیرون یا وارونه بررسی و تحلیل می‌کند تا دیدگاه متفاوتی درباره اهمیت و جایگاه مفاهیم کسب کند.

۱. عبارت است از سلسله رویه‌هایی که از طریق پیوند میان مقوله و مقوله‌های فرعی، داده‌ها را با یکدیگر ارتباط می‌دهد. بدین ترتیب کدگذاری محوری به فرایند شکل‌دهی مقوله‌ها (اصلی و فرعی) اشاره دارد. این کار با استفاده از پارادایم (مدل الگویی یا سرمشق) انجام می‌شود تا روابط میان شرایط علی پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای شرایط میانجی، راهبردها و پیامدها را نشان دهد.

۲. در این مرحله نظریه‌پرداز داده‌بنیاد مقوله‌ای محوری را (که سایر مقولات بر محور آن می‌گردند و کلیتی را تشکیل می‌دهند) به‌طور روشمند انتخاب و با ارتباط‌دادن آن با سایر مقوله‌ها به نگارش نظریه اقدام می‌کند که شرحی انتزاعی را برای فرایندی که در پژوهش مطالعه شده است نشان می‌دهد.

### 3. Statistical package for social science





تصویر شماره (۱): توافق خبرگان در مورد روایی و اعتبار نهایی یافته‌ها

جدول ۱: نتایج تحلیل محتوای داده‌های تحقیق (برگرفته شده از متن مصاحبه‌ها)

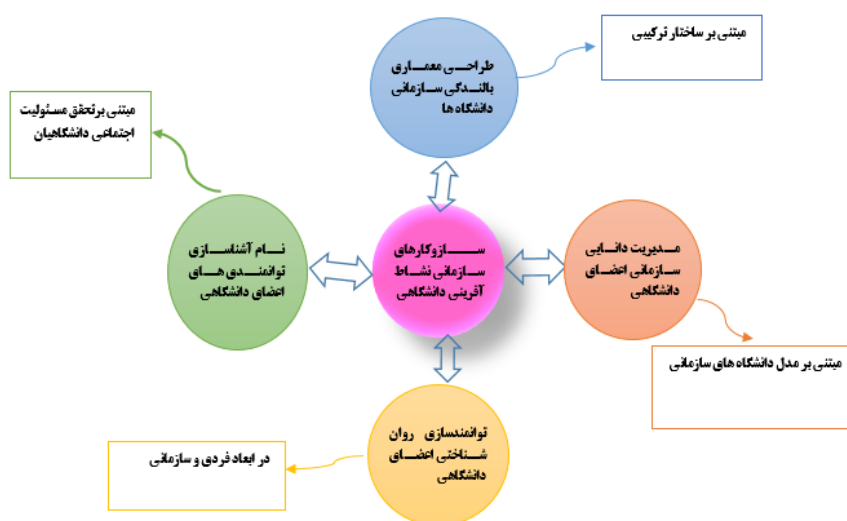
کدگذاری انتخابی	نمونه کدگذاری محوری	نمونه استخراج مفاهیم و کدهای باز اولیه و ثانویه از طریق تحلیل محتوای ارتباطی - استنباطی نکات و مضامین کلیدی (دانایی فرد، ۱۳۹۲)
طراحی معماری ساختار سازمانی دانشگاه‌ها	شفافیت در نظام ارزیابی و تضمین کیفیت انگیزش‌زایی در نظام ارزیابی و تضمین کیفیت بازخورد محوری در نظام ارزیابی و تضمین کیفیت ارتقاء نظام پیشنهادها در نظام ارزیابی و تضمین کیفیت	وابستگی مالی دانشگاه به دولت بر استقلال دانشگاه تأثیر منفی دارد. لزوم بازنگری آیین‌نامه‌های ترفیع و گرت نداشتن چشم‌اندازی واضح از اهمیت مسئولیت‌های فردی و سازمانی به‌کارگیری کارشناسان متبحر در نظام ارزیابی نشاط‌آور است. قوانین در حوزه تعاملات فرهنگی بیرون دانشگاهی دست‌وپاگیرند. نبود ثبات در آیین‌نامه‌ها ایجاد بی‌نشاطی می‌کند. نبود شفافیت در آیین‌نامه‌ها ایجاد بی‌نشاطی می‌کند. کاربردی نبودن آیین‌نامه‌ها ایجاد بی‌نشاطی می‌کند. واضح کردن مأموریت کلان دانشگاه برای اعضا رفع ابهام در مورد مأموریت دانشگاه کداری شفافیت‌ها، مانع نشاط‌آفرینی است. نظام ارزیابی کمی-کیفی محور نشاط‌آفرین خواهد بود. واضح بودن نقش‌ها و رسالت گروه‌های آموزشی برای افراد از ادراک پوچی فرد جلوگیری می‌کند. لزوم توجه بیشتر به کیفیت‌ها در بحث نشاط
مدیریت نادایمی سازمانی اعضای دانشگاه‌ها	خودباورسازی علمی خودباورسازی فرهنگی بومی‌سازی علمی و فرهنگی دستاوردها توانمند سازی اقتصادی- رفاهی پیش‌آموزی	توجه به دوره‌های مهارت‌افزایی نیازسنجی آموزش اصول مدیریت کلاس به استادان نیازسنجی به‌منظور آموزش اصول روان‌شناسی در اداره کلاس‌ها به استادان وجود تقویم آموزشی به‌روزرسانی اطلاعات برای افراد نشاط‌آور است. لزوم اشتراک‌گذاری علم و تجربه در نشاط‌آفرینی اعضا. انتقال دانش و تجربه ممکن است بر اثر بروز رفتارهای ضد بهره‌ور مانع نشاط‌آفرینی شود.
برند سازی توانمندی‌های اعضای دانشگاه‌ها	جانشین پروری یکپارچگی راهبردی بین یادگیری و کار سازمانی راهبرد محوری برای آموزش و توسعه منابع انسانی افزایش مهارت و دانش سازمانی منابع انسانی تیم‌های آموزشی راهبردی استراتژی‌های توسعه منابع انسانی	اشتراک‌گذاری علم و تجربه در نشاط افراد مؤثر است. ضعف در انتقال دانش موجب بی‌نشاطی می‌شود. ادراک ضعف در انتقال دانش و تجربه لزوم توجه به تعاملات استادان باتجربه و کم‌تجربه

کدگذاری انتخابی	نمونه کدگذاری محوری	نمونه استخراج مفاهیم و کدهای باز اولیه و ثانویه از طریق تحلیل محتوای ارتباطی - استنباطی نکات و مضامین کلیدی (دانایی فرد، ۱۳۹۲)
	مدیریت دانش در دانشگاه	لزوم اشتراک‌گذاری مباحث آموزشی برای استادان
	ترویج یادگیری‌های ارزشی	لزوم توجه به تحقیقات و پژوهش‌های مشترک
	یادگیری‌های مستمر	لزوم اشتراک‌گذاری علم و تجربه در نشاط‌آفرینی اعضا.
	یادگیری‌های تیمی	انتقال دانش و تجربه ممکن است بر اثر بروز رفتارهای ضد بهره‌ور مانع نشاط‌آفرینی شود.
	یادگیری‌های تعاملی	اشتراک‌گذاری علم و تجربه در نشاط افراد مؤثر است.
	نظام آموزشی مستمر و فراگیر	راه‌اندازی واحد توانمندآفرینی زنان شاغل در دانشگاه
	یادگیری همه جانبه و فراگیر	اعمال برنامه‌ریزی دقیق و مدون برای توانمندسازی علمی-آموزشی اعضای دانشگاه، نشاط‌آفرین است.
	تغییر و تحول مداوم	توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های کاوشگری نشاط‌آفرین است
	بهبود امکانات و تسهیلات دانشگاه	راه‌اندازی واحد توانمندآفرینی زنان شاغل در دانشگاه
	تدوین نقشه راه جامع برای منابع انسانی	

### ادامه جدول ۱: نتایج تحلیل محتوای داده‌های تحقیق (برگرفته شده از متن مصاحبه‌ها)

کدگذاری انتخابی	نمونه کدگذاری محوری	نمونه استخراج مفاهیم و کدهای باز اولیه و ثانویه از طریق تحلیل محتوای ارتباطی - استنباطی نکات و مضامین کلیدی (دانایی فرد، ۱۳۹۲)
	ویژگی امیدواری	توسعه استعدادها نشاط‌آفرین است.
	ویژگی خوش‌بینی	خودباورسازی علمی نشاط‌آفرین است.
	ویژگی احساس کارآمدی	پرورش ظرفیت‌های نقدپذیری در افراد نشاط‌آفرین است.
	ویژگی صبور و	توسعه استعدادها نشاط‌آفرین است.
	انعطاف‌پذیری	فرد بانشاط در دانشگاه دارای ویژگی سختی‌ناپذیری است.
	ویژگی پویایی آموزشی - سازمانی	فرد بانشاط در دانشگاه دارای ویژگی ماجراجویی است.
	پژوهشی	
	ویژگی مشارکت در تحقق اهداف دانشگاه	
	خلاقیت و نوآوری فردی و سازمانی	
	خود توانمندسازی اعضا	
	بهبود کیفیت خدمات آموزشی، بین‌المللی‌سازی دستاوردهای دانشگاه	روان‌سازی ارتباطات فراسازمانی در سطح ملی - بین‌المللی در دانشگاه نشاط‌آفرین است.
	نام آشنا سازی توانمندی‌های اعضا	توجه به ارتباطات در سطح ملی - بین‌المللی بر نشاط دانشگاه مؤثر است.
	روان سازی ارتباطات فرا سازمانی	توجه به ارتباطات بین‌رشته‌ای بر نشاط دانشگاه مؤثر است.
	گسترش تعاملات پژوهشی	توجه به ارتباطات صنعت و دانشگاه بر نشاط دانشگاه مؤثر است.
	ملی - بین‌المللی	ضعف در حمایت‌های مالی از پیش‌آموزی اعضا
	برگزاری همایش‌های ملی - بین‌المللی	ضعف در حمایت مالی به‌منظور برنشدن توانمندی‌های اعضا
	تدوین و اجرای برنامه جامع روابط	ضعف در حمایت مالی از برنشدن توانمندی علمی دانشگاه
	ایجاد روابط مبتنی بر همکاری.	ضعف در حمایت از مشارکت افراد در کنفرانس‌ها
	خدمات تسهیلات دانشجویی	بی‌اهمیت‌شمردن مشارکت افراد در کنفرانس‌ها
	ارائه کارراه‌های شغلی برای دانش آموزان	
	مشارکت در نظام‌های رتبه بندی	

کدگذاری انتخابی	نمونه کدگذاری محوری	نمونه استخراج مفاهیم و کدهای باز اولیه و ثانویه از طریق تحلیل محتوای ارتباطی- استنباطی نکات	و مضامین کلیدی (دانایی فرد، ۱۳۹۲)
	ملی و بین المللی تدوین و اجرای برنامه جامع روابط عمومی اشتراک‌گذاری دانش و تجربه تدوین نقشه راه جامع برای منابع انسانی		ضعف سازوکارهای یکپارچه به‌منظور توانمندسازی پژوهشی اعضا



تصویر ۲: مدل راهبردهای جاری سازی نشاط در دانشگاه‌ها (برگرفته شده از یافته‌های تحقیق)

## بحث و نتیجه گیری

### ۱. طراحی معماری بالندگی سازمانی دانشگاه‌ها مبتنی بر ساختار ترکیبی

هر سازمان، یک ساختار سازمانی را برای ادامه فعالیت‌هایش برمی‌گزیند که هرکدام دارای ویژگی‌ها، مزایا و معایب خاص خود هستند. معماری ساختار سازمانی روشی است که در آن فعالیت‌های یک سازمان با توجه به نیازها و گستردگی خود تقسیم‌بندی و هماهنگ می‌شود. مطابق با نظر خبرگان این تحقیق، در محیط دانشگاهی ایجاد ساختار سازمانی سالم و پویا بر اعتماد و روحیه ی کاری مدیران و اعضا و در نتیجه تعهد سازمانی آن‌ها مؤثر است. نظر به

تنوع و گستردگی نقش‌های عضو دانشگاهی در زمینه‌های آموزشی، پژوهشگری، اجرایی در سطوح سازمانی و فراسازمانی چنانچه ساختار سازمانی دانشگاه‌ها به صورتی ترکیبی از ساختارهای ماتریسی، پروژه‌ای، بخشی در نظر گرفته شود اعضای دانشگاه در شغلشان ادراک استقلال، آزادی عمل و حق رأی می‌نمایند. همچنین اعضا ضمن دریافت بازخورهای شفاف از ارزشیابی عملکردشان، فرصت رشد و یادگیری می‌یابند؛ و این بدین معنا است که احتمال اینکه عضو با اشتیاق و سرزندگی، با تمام وجود کار کرده و مجذوب ایفای نقش‌های شغلی‌اش می‌شود.

ساختار سازمانی ترکیبی از جمله مواردی است که موجب کاهش بوروکراسی‌های اداری در فضای دانشگاه می‌شود؛ زیرا چنانچه مفهوم‌سازی دقیق و مقتضی از فرایندها برای فرهیختگان علمی انجام شود، کم‌تر شاهد سیکل‌های معیوب اداری- اجرایی در امور خواهیم بود. در ساختار سازمانی مبتنی بر دموکراسی، باور بر این است که اعضا هر چه بیشتر و بهتر بدانند، بر سرعت حرکت امور و چابک‌سازی فضای کاری افزوده می‌شود و هنگام تغییرات محیطی و سازمانی شاهد واکنش‌های منطقی‌تری از تک‌تک اعضا خواهیم بود. چیزی که در کلام همه افراد به وضوح یافت می‌شد این بود که اعضا خواهان بوروکرات‌محور شدن دانشگاه هستند؛ چراکه در سال‌های اخیر احساس می‌شود دانشگاه دچار فرودستی بوروکراتیک شده است و این سبب ایجاد آشفتگی در تحقق اهداف و رسالت دانشگاه می‌شود. در تطابق این بخش از یافته‌های تحقیق با پیشینه می‌توان گفت: جاودانی (۱۳۹۳) نیز محیط سازمانی دیوان‌سالارانه، نرمش‌ناپذیر، رویه‌های رسمی نابه جا و ترویج کاغذبازی‌های اداری را از جمله موانع در طراحی الگوی توسعه سازمانی در نظام آموزش عالی ایران شناسایی کرده است. ملکی‌نیا و همکاران (۱۳۹۳) مشارکت ذینفعان دانشگاه در تصمیم‌گیری‌ها را باعث پرورش مهارت‌های تفکر انتقادی و نمادی از یک دانشگاه پایدار بر می‌شمارند (قهرمانی و همکاران، ۱۳۹۶). در پژوهش قرونه و همکاران (۱۳۹۵) بالندگی فردی در ابعاد هفتگانه شامل اخلاق، یادگیری مستمر، خلاقیت و نوآوری، فرهیختگی، مدیریت زمان، خودتنظیمی و خودمدیریتی و مهارت ارتباطی شناسایی شده است. دباغ و جواهریان (۱۳۹۵) نیز در تحقیق خود بر مبنای بررسی بهره‌وری واحدهای آموزشی- پژوهشی دانشگاه‌ها، به منظور بهبود کارایی و افزایش بهره‌وری در مراکز دانشگاهی اقداماتی چون 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 را مورد تأکید قرار داده‌اند نورشاهی (۱۳۹۳) کیفیت امکانات فیزیکی، تسهیلات و امکانات رفاهی، تصمیم‌گیری‌های مشارکتی از جمله عوامل ساختاری شناسایی شده به منظور رشد حرفه‌ای اعضای هیأت علمی دانسته است.

## ۲. مدیریت دانایی سازمانی اعضای دانشگاهی مبتنی بر مدل دانشگاه‌های

### سازمانی

مدیریت دانایی در ابعاد اجرایی و علمی منابع انسانی است. فاصله میان دانش کسب شده از دانشگاه و عملکرد سازمانی افراد، که به دلیل عدم وجود ارتباط مؤثر میان تحصیلات دانشگاهی و مهارت‌های شغلی مورد نیاز سازمان‌ها بوجود آمده، به چالشی اساسی در میان دانشگاه‌ها تبدیل شده است. یکی از راهکارهای مقابله با این چالش، ایجاد دانشگاه سازمانی به عنوان یک منبع مهم استراتژیک برای آموزش، توانمندسازی و توسعه کارکنان است. ماهیت دانشگاه سازمانی، به عنوان ابزاری برای انتشار فرهنگ سازمانی و توسعه مهارت‌های شغلی کارکنان مطرح است که به یکپارچگی فرصت‌های یادگیری در سازمان منجر می‌شود و تمرکز اصلی آن نیز بر روی ارتباط بین توسعه منابع انسانی و راهبردهای توسعه منابع انسانی است. باتوجه به اینکه در دانشگاه‌های سازمانی، آموزش اعضا و منابع انسانی موجود در سازمان در مرکز توجه قرار دارند، اهمیت و ضرورت ایجاد دانشگاه‌های سازمانی باتوجه به نظریه سرمایه انسانی نیز قابل توجیه است، به این ترتیب به سرمایه‌گذاری بر روی منابع انسانی و همچنین آن‌ها، باعث بهره‌وری بیشتر آنها در آینده خواهد شد. شهودستی و بردبار نیز در تحقیق خود با عنوان «دانشگاه سازمانی و ابعاد آن» بر اهمیت دانشگاه سازمانی و تأثیر آن بر توسعه منابع انسانی و راهبردهای توسعه منابع انسانی تأکید ویژه داشته‌اند.

مطابق با یافته‌های این پژوهش، در تحقیق فعلی راهبرد مدیریت دانایی سازمانی در بستری از مدل دانشگاه‌های سازمانی یعنی طراحی و استقرار مدیریت جانشین‌پروری و همچنین تدوین نقشه جامع نیروی انسانی به منظور شکوفاسازی و پرورش استعدادها برای تک‌تک اعضا، و از طریق بهره‌مندی از توانمندی‌ها و تخصص اعضا در اداره امور علمی-اجرایی و ارتقاء نظام منابع انسانی عملیاتی خواهد شد. مسئله جانشین‌پروری در سازمان‌های آموزشی اهمیت مضاعفی دارد؛ چرا که از برون‌داد سازمان‌های آموزشی به‌عنوان درون‌داد سازمان‌های دیگر استفاده می‌شود. در سازمان‌های آموزشی هرچند بحث تجارت و رقابت صنعتی

به صورت مستقیم وجود ندارد، اما رقابت در زمینه جذب و نگهداری مدیران و کارکنان مستعد و پرورش مهارت‌های آن‌ها وجود دارد. همچنین، خروج افراد از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلف مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی یا حتی فوت امری اجتناب‌ناپذیر است و در صورتی که برای پرکردن خلأ ناشی از نبود این افراد، خصوصاً در قشر اعضای هیئت علمی به صورتی نظام‌مند و برنامه‌ریزی شده چاره‌ای اندیشیده نشده باشد، دانشگاه با مسائلی چون افول علمی دانشجویان، تنیدگی اساتید، نقایص تحقیقاتی، خالی ماندن پست‌های کلیدی یا پرشدن این پست‌ها با افرادی بدون استعداد و شایستگی لازم، روبه‌رو خواهد بود. برنامه استعدادیابی و جانشین‌پروری در آموزش عالی می‌تواند به منظور توسعه مؤثر منابع انسانی استفاده شود و گام مهمی در خصوص برنامه‌ریزی برای ایجاد مخزن مؤثری از استعداد‌های دانشگاهی با هدف اجرای وظایف مدیریتی در بخش‌های آموزشی محسوب شود. از طرفی دیگر به نظر می‌رسد از مهم‌ترین دلایل افول جانشین‌پروری و مدیریت استعدادها در زمینه مسائل علمی-پژوهشی اعضای هیئت علمی، نبود خودباوری، چیرگی پارادایم اثبات‌گرایی در تدریس، هدایت پژوهش‌های دانشگاهی و داوری مقاله‌ها و طرح‌های پژوهشی در کشور است. اعضا بر این باورند که منشأ جالب توجهی از علل دورشدن مراکز علمی و دانشگاهی کشور به ویژه در حوزه علوم انسانی و رفتاری از خلق نظریه‌ها و دانش بومی و رونق یافتن نظریه‌های سایر جوامع در دانشگاه‌ها و مراکز علمی کشور، موضوع و روش تدریس پژوهش، تعیین و به‌کارگیری ملاک‌ها، معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد افراد و ارزیابی آثار علمی (مقاله‌ها، پایان‌نامه‌ها، و کتاب‌ها) است. روش‌های پژوهش مبتنی بر رویکرد تقلیدگرایانه، و تأییدگرا هستند و نظریه‌ها و یافته‌های موجود را همچون اصل و اساس در نظر می‌گیرند و درصدد بررسی تأیید یا رد آن در جوامع یا محیط‌های دیگر هستند. گویا این رویه نه تنها با تلاش برای ارتقای نشاط و پویایی علمی، خلق دانش و شکل‌گیری نظریه‌های بومی و حرکت در راستای تحقق آرمان مرجعیت علمی تناسب ندارد، بلکه شاید بتوان آن را نقطه مقابل خلق نظریه‌های بومی و پویایی علمی دانست.

یافته‌های تحقیق زین‌الدینی و همکاران (۱۳۹۳) که با هدف مقایسه وضعیت موجود جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران با رشته علوم انسانی انجام گرفته است بدین شرح است: میان وضعیت موجود و مطلوب برنامه جانشین‌پروری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران، در همه

ابعاد تفاوت معنادار وجود دارد. بُعد تعهد نسبت به جانشینی نظام‌مند در هر دو وضعیت موجود و مطلوب به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه شناخته شد. بنابراین، یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده ضرورت وجود برنامه‌هایی برای جانشین‌پروری کارکنان آموزش عالی و همچنین، ضرورت تعهد و توجه مدیران ارشد در خصوص فراهم‌سازی مقدمات اجرای این برنامه مانند آگاه ساختن کارکنان از مسئولیت‌های شغل فعلی و آینده آن‌ها در مؤسسات آموزشی است. همچنین نتایج پژوهش‌هایی از قبیل تحقیق سهرابی و همکاران (۱۳۹۰) با عنوان «ارائه چارچوب مدیریت استعداد با رویکرد چابکی منابع انسانی»، تحقیق مقیمی و همکاران (۱۳۹۳)، با عنوان «شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های کارکنان کلیدی در راستای مدیریت استعدادهای سازمانی» و تحقیق بامداد صوفی و امامت (۱۳۹۷)، با عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی در دانشگاه»، بر لزوم تلاش دانشگاه‌ها به‌منظور جذب و پرورش استعدادهای تأکید ورزیده‌اند. در مدل پرایز و جونز (۲۰۱۰) نیز هسته نشاط عضو چیزی جز احساس فرد مبنی بر شکوفایی و بالفعل شدن استعدادهای فردی او نیست.

### ۳. توانمندسازی روان شناختی اعضای دانشگاه‌ها در ابعاد فردی و سازمانی

همان‌گونه که گذشت، تا بدین جا با سازوکارهای معماری ساختار سازمانی دانشگاه سروکار داشتیم اکنون با سازوکارهای توانمندکردن اعضا سروکار داریم. توانمندسازی کارکنان خصوصاً در ابعاد روان شناختی به‌عنوان یکی از روش‌های مؤثر برای ارتقای بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های آن‌ها در زمینه اهداف سازمانی است. خبرگان بر این باور بودند که در محیط دانشگاهی حمایت و پرورش ایده‌ها، طرح‌ها، دادن فرصت رشد و پرورش استعدادهای عوامل مناسبی برای بالابردن روحیه و نشاط اعضای دانشگاهی خواهد بود؛ چراکه هدف از تدوین و اجرای راهبرد منابع انسانی، مرتبط‌ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های راهبردی منابع انسانی است. ماهیت توسعه پویا و بهره‌ور علم و دانش به‌گونه‌ای است که حرفه آموزش و پژوهش، اخلاق پژوهشی ویژه‌ای را در زمینه‌های انعطاف‌پذیری فکری، امیدواری و مثبت‌اندیشی طلب می‌کند. در توضیح این نگرش می‌توان گفت که اعضای دانشگاه با توجه به انعطاف‌پذیری فکری خود می‌توانند همواره در مواجهه با پیچیدگی‌ها و کشفیات علمی و نظریات نوین، بهترین راهکارها و تمهیدات را ببینند. مثبت‌اندیشی آن‌ها سبب می‌شود شکست را پیام‌آور حفظ آمادگی برای مواجهه‌شدن با آینده

تلقی کنند. ضمن اینکه در مقابل مشکلات سازمانی صابر و امیدوار هستند و با خوش بینی تلاش می‌کنند در از بین بردن ناهمواری‌ها و ناملايمات محیطی و محاطی دانشگاه نقش داشته باشند. آن‌ها به همکاران، دانشجویان، مدیران و رهبران سازمان عشق می‌ورزند و با آغوش باز پذیرای تعاملات علمی هستند.

بر این مبنا در ادامه فرایند سیستماتیک در این تحقیق، ظرفیت‌های روان‌شناختی مثبت اعضای دانشگاهی در بُعد فردی و سازمانی شامل ویژگی‌های روان‌شناختی مثبت فردی از قبیل: امیدواری، خوش بینی، احساس کارآمدی، انعطاف پذیری، اخلاق محوری، و همچنین ویژگی‌های روان‌شناختی مثبت حرفه‌ای از قبیل: پویایی آموزشی-پژوهشی، مشارکت در تحقق اهداف دانشگاه، پایبندی به اصول اخلاق حرفه‌ای به عنوان عوامل مؤثر در مدل نشاط اعضای دانشگاهی در نظر گرفته شد. در نتیجه در ابعاد آموزشی و پژوهشی دیگر شاهد رفتارهای غیرحرفه‌ای، حاکمیت روح بی تفاوتی نسبت به اهداف دانشگاه، و یخ زدن تفکر خلاق نخواهیم بود. همچنین با توانمند شدن ارتباطات، بی رغبتی و کم بودن جسارت علمی و ایستایی سازمانی جای خود را به پویایی و تولید علم به جای تقلید می‌دهد؛ یعنی با پویایی علمی و تولید دانش مواجه خواهیم شد. افراد با ظرفیت‌های روان‌شناختی مثبت بالا، تمایل دارند گزینه‌های بیشتری برای رسیدن به یک هدف تعریف و تعیین کنند (امیدواری)؛ به احتمال زیاد، این گزینه‌ها را در محیط کار اعمال و اجرا می‌کنند (احساس کارآمدی)؛ انتظارات مثبتی نسبت به آینده دارند (خوش بینی) و قادرند در وضعیت‌های دشوار و ناگوار، سازگاری و انعطاف پذیری بالایی از خود نشان دهند (انعطاف پذیری). بنابراین، احساس کارآمدی به میزان اعتماد به نفس و مطمئن بودن فرد در مبادرت ورزیدن به انجام وظایف چالشی و به کارگیری اقدامات ضروری برای موفقیت در آن‌ها اشاره دارد.

در تأیید یافته ذکر شده می‌توان به پژوهش‌های زیر اشاره کرد:

استاجکویچ و لوتانز<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) با انجام یک فراتحلیل، رابطه مثبت و معناداری میان خودکارآمدی و شاخص‌های عملکرد یافتند. اگر احساس کارآمدی را به عنوان باور افراد درباره توانایی برای موفقیت در انجام یک وظیفه بدانیم، خوش بینی انتظاری است که به موفقیت در آینده مربوط می‌شود. لوتانز و یوسف<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) نیز در تحقیق خود رابطه میان خوش بینی و

- 
1. Stajkovic and Luthans
  2. Luthans and Youssef



عملکرد کارکنان را در بخش بهداشت و درمان و صنایع بانکی تأیید کرده‌اند. اسنیدر<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) در مطالعه خود نشان داد افرادی که امیدواری بیشتری دارند، نه تنها عزم راسخی برای رسیدن به هدف دارند، بلکه مسیرها و روش‌های متعددی را برای دستیابی به هدف در نظر می‌گیرند و توانایی خاصی در پیش‌بینی موانع و چالش‌ها دارند. همچنین سازمان‌هایی که کارکنان امیدوارتری دارند، سودآورتر هستند و مدیران امیدوارتر، واحدهای کاری با عملکرد بهتری دارند (یزدان‌شناس و مزیدآبادی، ۱۳۹۴). امراللهی و همکاران (۱۳۹۳) نیز سرمایه روان‌شناختی را ارزیابی مثبت از شرایط و احتمال رسیدن به موفقیت مبتنی بر تلاش انگیزه‌محور و همراه با پشتکار تعریف کرده‌اند و توانایی کسب امیدواری، خودباوری، تاب‌آوری و خوش‌بینی را از جمله دستاوردهای عملیاتی آن مطرح کرده‌اند. در تحقیق فانی و همکاران (۱۳۹۰) نیز بر تأثیرگذاری موفقیت‌آمیز خودارزیابی‌های مثبت و حس فرد از توانمندی‌های خویش (خودباوری) تأکید شده است. فانی و همکاران ویژگی‌های شخصیتی اعضا را از جمله منابع شخصی می‌دانند که فرد با خود به سازمان می‌آورد. هریک از این منابع شخصی در طیفی از منابع شخصی بهره‌ور و منابع شخصی ضدبهره‌ور سازمانی قابل‌بررسی هستند که در این میان عزت‌نفس، خوش‌بینی، خوداثربخشی، خصیصه رقابتی‌بودن، شخصیت پیش‌قدم، برون‌گرایی، سازگاری، وظیفه‌شناسی، و تجربه‌پذیری در جایگاه منابع شخصی با پیامد بهره‌وری سازمانی به حساب می‌آیند. آهنچیان و سلیمانی (۱۳۹۶)، آن دسته از اعضای دانشگاهی را حرفه‌ای می‌شناسند که ضمن داشتن تعهدات پژوهشی-آموزشی، مؤلفه‌های اخلاقی مثبت داشته باشند. لوتانز (۲۰۰۷) سرمایه‌های روان‌شناختی مثبت اعضا را مبنایی انگیزشی برای بهروزی سازمانی اعضا می‌شناسد (امراللهی و همکاران، ۱۳۹۳). همچنین عرب و همکاران (۱۳۹۵) تأثیر اخلاق‌مداری مثبت سازمانی بر تأمین نیازهای رشد کارکنان و همچنین ایجاد احساس انرژی در اعضا را ثابت کرده‌اند. علامه و آقایی (۱۳۹۴) نیز بر تأثیر اخلاق کار بر رضایت شغلی اعضا، ضمن کاهش تنش‌های شغلی آن‌ها دست یافته‌اند.

#### ۴. نام آشناسازی توانمندی‌های اعضای دانشگاهی در راستای تحقق مسئولیت

##### اجتماعی دانشگاه‌ها

دانشگاهیان علاوه بر وظیفه تعلیم و تربیت دانشجو، در حوزه‌های قانونی، زیست‌محیطی، اخلاقی و نوع‌دوستی نیز مسئولیتی تحت عنوان «مسئولیت اجتماعی» به عهده دارند، یعنی تأمین نیازهای جامعه محلی. یکی از ملزوماتی که به‌منظور نشاط‌آفرینی سازمانی، در متن مصاحبه‌ها بسیار بر آن تأکید می‌شد، مهجور ماندن توانمندی‌های علمی-اجرایی اعضا در فضای رقابتی محیطی و محاطی دانشگاه بود. برای رفع این چالش راهبرد نام آشناسازی توانمندی‌های اعضای دانشگاه برای جامعه هدف تجویز شد. برندسازی در خدمات سازوکارهایی است که به‌منظور معرفی خدمات و متمایزسازی آن‌ها در بازار رقابتی، به‌کار گرفته می‌شود. 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، ۱۳۹۳). برای عملیاتی‌شدن راهبرد نام‌آورسازی دانشگاه در جامعه هدف، در سایه‌سار سازوکارهای هماهنگ‌کننده نقش‌های چندگانه افراد، مدیریت استعدادها، جانشین‌پروری، پرورش ظرفیت‌های مثبت اعضا و سازوکارهای معماری ساختاری، دو راهکار «شناسایی جامعه هدف» و «شناساندن ظرفیت‌های علمی اجرایی اعضا به جامعه هدف» شناسایی شد.

بدیهی است که یکی از عوامل اصلی در جامعه علمی ارتباط و تعامل است و آنچه به‌عنوان یک عامل انگیزشی می‌تواند در روزآمدی اعضای دانشگاه و پویایی آن‌ها مؤثر باشد، ارتباط با جامعه هدف در عرصه‌های مرتبط کاری است. اعضا در زمینه برندسازی نیازهایی از قبیل: زمینه‌سازی حضور هدفمند اعضای هیئت‌علمی و دانشجویان در کنفرانس‌ها، همایش‌ها و سمینارهای علمی در سطح ملی و بین‌المللی، اعزام اعضای هیئت‌علمی به فرصت‌های مطالعاتی داخلی و خارجی، استفاده از دانش و تجربیات پژوهشگران مطرح در قالب برگزاری سمینار، همایش، سخنرانی، کرسی، مستندسازی تجربیات و... اتخاذ تدابیر و اعمال هماهنگی برای برگزاری کرسی‌های نظریه‌پردازی متناسب با مقتضیات دانشکده‌ها، توانمندسازی اعضای هیئت‌علمی و دانشجویان برای انجام پژوهش‌های فردی و گروهی، تداوم و اشتراک بانک‌های اطلاعاتی، اطلاع‌رسانی و آموزش برای استفاده از بانک‌های اطلاعاتی، زمینه‌سازی و اقدام برای

گرفتن مجوز قطب علمی در برخی رشته‌ها، اتخاذ تدابیری برای افزایش جذب گزنت، سیاست‌های تشویقی برای توسعه فعالیت‌های پژوهشی اعضای هیئت‌علمی و دانشجویان، و استفاده بهینه از ظرفیت دانشجویان تکمیلی به‌ویژه پسادکتری برای تولیدات علمی را مطرح کردند. از آنجایی که 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، به‌منظور ایجاد بسترهای پویایی علمی-اجرایی برای آن‌ها در جامعه هدف ضروری به نظر می‌رسد.

پژوهش بامداد صوفی و امامت (۱۳۹۷) با عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادها علمی در دانشگاه»، بر تلاش دانشگاه‌ها به‌منظور برندسازی بر مبنای جذب و پرورش استعدادها تأکید ورزیده‌اند و با هدف ارائه تصویر بهتری از دانشگاه خود در بازارهای رقابتی، تقویت همکاری‌های هر دانشگاه با شبکه دانشگاهی و سازمان‌های تجاری را پیشنهاد کرده‌اند. ذاکر صالحی (۲۰۰۸) نیز در تحقیق خود با عنوان «شناسایی شرایط تحقیقات در ایران و ارائه پیشنهادهایی به‌منظور تحقق برنامه‌ها و اهداف برنامه پنجم توسعه» بسترسازی به‌منظور تقویت روابط بین‌المللی و مبادلات آموزشی، پژوهشی و فرهنگی دانشگاه‌ها را برای تحقق اهداف پژوهشی برنامه پنجم توسعه پیشنهاد داده است (یزدان‌پناه و سلطانی، ۱۳۹۳). حاجی‌پور و سلطانی (۱۳۹۳) نیز در مقاله خود با عنوان «برنامه‌ریزی راهبردی پژوهشی در دانشگاه‌ها»، با اشاره به اینکه دانشگاه‌ها با محیطی پیچیده و متلاطم روبه‌رو هستند، هدایت صحیح دانشگاه‌ها را منوط به شناخت و درک صحیح از محیط و تحولات آن و همچنین به‌کارگیری مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر فرصت‌های محیطی و نقاط قوت داخلی دانسته‌اند. نورشاهی (۱۳۹۳) بسترسازی به‌منظور تعاملات و روابط علمی-بین‌المللی بیرون و درون دانشگاهی را به همراه شهرت و اعتبار دانشگاه از جمله شاخص‌های سنجش کیفیت خدمات دانشگاه‌ها بر شمرده است. جباری و مدهوشی (۱۳۹۳) نیز کسب هویت فرادانشگاهی و فراملی را بر کسب شهرت و اعتبار اجتماعی از دانشگاه محل خدمت مؤثر شناخته‌اند. قرونه و همکاران (۱۳۹۵) ارتباط عضو دانشگاهی با صنعت را عامل مؤثری بر بالندگی و خدمت‌رسانی به جامعه شناخته‌اند.

با توجه به نتایج تحقیق حاضر پیشنهادهای علمی - کاربردی ارائه شده است که امید است مفید وقع شوند:



۱. خلق نشاط سازمانی، نیازمند ساختار سازمانی ترکیبی است؛ بر این مبنای خلق نشاط دانشگاهی منوط به ترکیبی از دموکراسی‌ها و بروکراسی‌های مقتضی با شرایط علمی-اجرایی اعضا است. در سایه‌سار ساختار ترکیبی، پایه‌ریزی نگاهی منبع‌محور نسبت به اعضای دانشگاهی سبب می‌شود عضو با مقایسه کاشته‌های خود با برداشته‌های خود و دیگران نسبت به انصاف و عدالت سازمان نسبت به خود به ارزیابی و قضاوت دست بزند، یعنی معماری ساختار سازمانی دانشگاه بر مبنای بالنده‌سازی پیش خواهد رفت و سکان‌دار این فضا خود منابع انسانی دانشگاه خواهند بود.
۲. به منظور مدیریت دانایی در فضای دانشگاه‌ها، مواردی چون توسعه و تنوع رشته‌های تحصیلی ارائه شده دانشگاه در مقاطع مختلف، مشارکت دانشجویان در امرانتخاب منابع و محتوای آموزشی، امکان تعامل دانشجویان در امر آموزش با استادان و هم‌تایان از کانال‌های جایگزین (تلفن، پست الکترونیکی و...)، امکان ارائه محتوای آموزشی از کانال‌های جایگزین، توسعه و تنوع دروس اختیاری هر رشته، برگزاری دوره‌های متنوع فوق برنامه برای متقاضیان دانشگاه، امکان برقراری دوره‌های آموزش مجازی و از راه دور در دانشگاه و بهره‌برداری از قابلیت‌های بالای فناوری اطلاعات در حوزه آموزش و یادگیری در خصوص تحقق انعطاف‌پذیری تکنولوژیکی پیشنهاد می‌شود.
۳. با توجه به این که سرمایه روان‌شناختی در افراد را می‌توان آموزش داد، از این رو طراحی دوره‌های آموزشی استراتژی‌های ایجاد این سرمایه در کارکنان سازمان میسر است. همچنین اخذ راهکارهای ایجاد فرهنگ سازمانی در سازمان برای بروز و کاربرد خلاقیت‌ها و ارزش دادن به مقوله‌های سلامت و نشاط سازمانی و معنویت و همچنین ایجاد اتاق‌های فکر در سازمان و پیگیری ایده‌های نو توسط مدیریت در جهت به‌کارگیری مقوله‌های سلامت و نشاط سازمانی و معنویت.
۴. با توجه به اینکه عضویت در یک دانشگاه بر ندمی‌تواند 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 به منظور شناساندن قابلیت‌های اعضا به جامعه هدف، بیش از پیش دانشگاه را در منطقه توسعه بخشد و در نتیجه از این طریق حامی نشاط اعضای خود باشد.

## فهرست منابع

- Ahanchian, M. R. and Soleimani, E. (2017). Faculty members' perception of professionalism in the Iranian higher education system, *Quarterly Journal of Higher Education Research and Planning*, 2 (23): 1-23(Text in Persian).
- Allameh, S. M. and Aghaei, M. (2015). Analysis of the effect of Islamic work ethic on job stress and job satisfaction, *Islamic Management Quarterly*, 23 (4), 155-174(Text in Persian).
- Amrollahi Buicki, N., Hassan Danaeifard, A. and Asghar Fani, Rezaian, A. (2014). Designing an Organizational Welfare Model: Explaining the Central Role of Positive Psychological Capital in Iranian Government Organizations, *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 2 (3): 73-100 (Text in Persian).
- Arab, A., Amin Beidakhti, A. A., Moradzadeh, A. B. and Rastegar, A.A. (2015). Investigating the Structural Relationships between Islamic Work Ethics, Meeting Growth Needs, Feeling of Energy and Tendency to Retire, *Islamic Management Research Quarterly*, 24(1), 51-84(Text in Persian).
- Arjmandinejad, Af., Doaei, H., Yaghoubi, N. M., Roshan, S. and Aghli, A. (2015). Exploratory study of components affecting the productivity of human resources in the Islamic context from the perspective of Mashhad Municipality employees. *Productivity Management*, 24 (10): 41-66 (Text in Persian).
- Bamdad Sufi, J. Y. and Imamate, Mir Seyed M. M. (2018), Identifying and prioritizing the factors affecting the absorption and retention of scientific talents in the university, *Quarterly Journal of Human Resources Management Research*, Imam Hossein University, 10 (3): 1-25(Text in Persian).
- Bazrafshan Moghadam, M. (2006). *The Application of Cybernetic Model in University Management*, PhD Thesis, Educational Management, Shahid Beheshti University(Text in Persian).
- Dabbagh, R. and Javaherian, L. (2016). Productivity of educational and research units in comprehensive public universities of Iran, *Quarterly Journal of Higher Education Research and Planning in Iran*, 2 (22), 123-99(Text 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*, ISBN: 978-93-85895-57-9.
- Fani, A. A., Aghaziarti, M. (2013). Identify the components of individual and organizational happiness and assess the status of these components. *Scientific Journal of Organizational Culture Management*, 11 (1): 69-86 (Text in Persian).
- GahremaniGajar, S., Mohammadi Moghadam, Y., Jovari, B. (2017). Investigating the role of human resources vitality in organizational decision making, Case study: Scientific-research centers, *NAJA Human Resources Quarterly*, 5(12): 67-115(Text in Persian).
- Ghoraishi khorasgani, M. (2019). Editorial. *Journal of Science and Technology Policy*, 12(1), 1-2. (Text in Persian).

- Ghoroneh, D., Mirkamali, S. M., Bazargan, A. and Kharazi, S.K. (2016). A model for the growth of faculty members of Shahid Beheshti University, *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 3 (22), 1-17(Text in Persian).
- Haji Karimi, A. A., Rezaian, A., Alem Tabriz, A. and Soltani, M. (2012). An intermediate model to explain the relationship between perceptions of organizational support, perceptions of organizational respect, and participation in decision-making with organizational commitment; Case Study: Faculty Members of Tehran Universities ", *Strategic Management Thought*, 2 (6): 177-200(Text in Persian).
- Heidari Sourshajani, R., Goshol, H. (2018). Analysis and evaluation of women's employment in urban spaces using the model (SWOT-AHP case study of working women in Kashan in 1396), 9 (35): 173-200 (Text in Persian).
- Jabbari, N. and Madhushi, M. (2014). Identifying Factors Affecting Knowledge Sharing Behavior among Faculty Members of Gorgan Universities, *Research and Planning in Higher Education*, 3 (20): 45-73(Text in Persian).
- Javadani, H. (2014), Designing an Organizational Development Model in the Higher Education Management System of Iran, *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 4 (20): 74-55.
- Javaheri zadeh, E., Gholipour, A., Moghimi, S.M (2014). Identification and Ranking of Key Employees' Indicators in the Direction of Organizational Talent Management. *Journal of Research in Human Resources Management*, 6(3), 165-191. (Text in Persian)
- Jovari, B. (2020). Identifying the structural-interpretive model of Neshatafarin organizational strategies (Case study: human resources of universities). *Culture in Islamic University*, 10 (35), 305-338(Text in Persian).
- Jovari, B., Mohammadi Moghadam, Y., GahremaniGajar, S. and Hassan Moradi, N. (2019). Enthusiasm and social health of academics (presenting a data theory of the foundation), *Journal of Social Work - Allameh Tabatabai University*, 4 (104), 64-104(Text in Persian).
- Knight, C., Patterson, M., and Dawson, J. (2017) Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *J. Organiz. Behavior.*, 38: 792–812. Doi: 10.1002/job.2167.
- Luthans, F.( 2002). The need for and meaning of positive organizational behavior, *Journal of Organizational Behavior.*, 23, 695-706.
- Mahmoudpour, B., H., Rahimian, A., A. and Delaware, A.(2012). Investigating the Challenges of Commercializing Humanities Research and Presenting Foundation Data Theory, *Journal of Innovation and Creativity in the Humanities*, 2 (2). 19-49(Text in Persian).
- Moghimi, S. M., Gholipour, A. and Javaherizadeh, E. (2014). Identification and ranking of key personnel indicators in the direction of organizational talent management, *Quarterly Journal of Human Resource Management Research*,



- Imam Hossein University*, 6 (3), 165-191. (Text in Persian).
- Mahmoudpour, B., Rahimian, H., Abbaspour, A., Delavar, A. (2012). Recognition of challenges facing the commercialization research in humanities with present a grounded theory. *Journal of Innovation and Creativity in Human Science*, 2(2), 19-49. (Text in Persian).
- Mohammadzadeh, Z. and Salehi, K. (2016). Explaining the phenomenon of scientific vitality and dynamism in scientific centers from the perspective of academic elites: A study with a phenomenological approach, *Strategy Quarterly*, 25 (79), 258-227. (Text in Persian).
- Nourshahi, Nasrin (2014). Factors affecting the professional growth of faculty members and providing solutions to improve it. *Journal of Research and Planning in Higher Education*. 73 (26), 120-95 (Text in Persian).
- Pelechano, V., Gonzalez-Leandro, P., Garcia. L. and Moran, C. (2013). Is it possible to be too happy? Happiness, personality, and psychopathology, *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 13, 18-24.
- Pryce-Jones, J., 2011, Happiness at work: Maximizing your psychological capital for success, *Journal of Management Decision*, 49(6), 1028-1032, <https://doi.org/10.1108/00251741111143676>
- Qureshi Khorasgani, M. S.. (2019). Guest Editor: Looking at the University from the Perspective of Entrepreneurship, *Science and Technology Policy*, 11 (1), 2-1. (Text in Persian).
- Seligman, M.E.P., Steen, T.A., Park, N., & Peterson, C., 2005, Positive psychology empirical validation of interventions, *Journal of American Psychologist*, Vol. 60, No. 5, PP. 410-421.
- Shahdosti, M. and Bordbar, Gh. (2016). Third Conference on Management and Economics, <https://civilica.com/doc/591916/> (Text in Persian).
- Shimin, L. (2013). A few good women at the top: *The China case Original Research Article*. pp 483-490. (Text in Persian).
- Shirom, A. (2011). Vigor as a positive affect at work: Conceptualizing vigor, its relations with related constructs, and its antecedents and consequences. *Review of General Psychology*, 15(1), 50-64.
- Sohrabi, R., Jafari seresht, D., Meydandar Basmanj, F. (2017). Designing a Talent Management Framework through Human Resource Agility Approach. *Journal of Research in Human Resources Management*, 9(2), 1-20. (Text in Persian)
- Taherian H, Feiz D, Heydarkhani Z (2014). Studying the Effective Managerial and Organizational Factors on the Happiness and Joy in the Universities and their Effects on the Knowledge Production . *IRPHE*. 20 (2) :99-116 (Text in Persian)
- Yazdan Shenasi, M., Mazidabadi Farahani, A. (2015). Role of positive psychological behaviors, transformational leadership and psychological empowerment in reducing employees` negativity. *Biannual Journal of Psychological Research in Management*, 1(1), 31-59. (Text in Persian)
- Yazdanpanah A A, Soltani O (2014). Identification and analysis of relationship

between strategic planning with flexibility ability and performance of higher education institutions: Shahid Beheshti University case. *IRPHE*. 20 (3) :67-93. (Text in Persian)

Zeynoddini Bidmeshki Z, Adli F, Vaziri M (2014). Comparing the Present and Ideal Situation of Succession Planning and Talent Management in Higher Education. *IRPHE*. 20 (2) :51-72 (Text in Persian)



This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution-Noncommercial 4.0 International CC BY-NC-ND 4.0

(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

---