

طراحی الگوی انگیزش کارکنان دانشگاه با روش

پژوهش ترکیبی

*^۱ اسدالله گنجعلی

۱- استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)،
تهران، ایران.

دریافت: ۱۳۹۸/۰۵/۱۵ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۸/۲۱

چکیده

با وجود نقش چشمگیری که کارکنان دانشگاه در تحقق اهداف دانشگاه و آموزش عالی ایفا می‌کنند، عوامل انگیزش کارکنان دانشگاه مورد توجه چندانی قرار نگرفته است. پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی انگیزش کارکنان غیرهیأت علمی دانشگاه و اولویت‌بندی مؤلفه‌های آن برای تقویت انگیزش شغلی کارکنان در دانشگاه امام صادق (ع) به عنوان مورد مطالعه انجام شده است. پژوهش حاضر از نوع مطالعات کاربردی است که به روش ترکیبی و با استراتژی اکشافی انجام شده است. بخش کیفی پژوهش با روش تحلیل مضمون و بخش کمی با روش توصیفی- پیمایشی انجام شده است. برای ارزیابی برآشن مدل از تحلیل عاملی تأییدی با کمک نرم‌افزار اسماارت پی‌الاس استفاده شده است. به‌منظور اولویت‌بندی مؤلفه‌های انگیزش کارکنان دانشگاه از تحلیل اهمیت- عملکرد استفاده شده است. نتیجه تحلیل داده‌های کیفی، شناسایی ۱۲۵ مضمون پایه، ۲۵ مضمون سازمان‌دهنده و ۸ مضمون فraigیر است. الگوی پیشنهادی دارای هشت مقوله جهت‌گیری دانشگاه، جو دانشگاه، رهبری، جبران خدمات، فرایندها و کارکردهای منابع انسانی، محیط کار، همکاران و عوامل شغلی است. نتایج تحلیل داده‌ها در بخش کمی نشان می‌دهد که مدل پیشنهادی پژوهش از برآشن مطلوبی برخوردار است.

E-mail: ganjali@isu.ac.ir

* نویسنده مسئول مقاله:

همچنین، پنج اولویت دانشگاه امام صادق (ع) برای بهبود انگیزش شغلی کارکنان شامل پرداخت‌های نقدی، توسعه حرفه‌ای و امنیت شغلی، رفتار کارمند مدار مسئولان، کمک هزینه و ویژگی‌های فردی مسئولان، تأمین استعدادها و مدیریت عملکرد می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: کارکنان دانشگاه، انگیزش، تحلیل مضمون، تحلیل اهمیت - عملکرد.

1- مقدمه

سازمان‌های موفق امروزی در جستجوی بهترین‌ها هستند و همواره می‌کوشند تا بهترین افراد را جذب کرده و از آنان در راستای تحقق اهداف خود بهره جویند [1]. چه بسیارند سازمان‌هایی که هزینه‌های بسیاری را صرف جذب بهترین‌ها می‌کنند، اما با مدیریت ناصحیح، آنان را در شرایطی قرار می‌دهند که انگیزه‌هایشان از بین می‌رود. برای اینکه نیروی انسانی تبدیل به سرمایه‌ای ماندگار، ارزشمند و ارزش‌آفرین برای سازمان شود، لازم است شرایطی برای آنان فراهم شود تا بتوانند با انگیزه زیاد به ایفای نقش خود در سازمان پردازند و حداقل تلاش و توانایی‌های خود را در راستای اهداف سازمان به کار گیرند [2].

آموزش عالی به عنوان یکی از ارکان اصلی جامعه نقش مهمی در توسعه همه جانبی کشور ایفا می‌کند. موفقیت نظام آموزشی نیازمند داشتن کارکنان، استادان و دانشجویان با انگیزه است. هرقدر انگیزش دانشجویان، استادان و کارکنان بیشتر باشد، رشد و توسعه اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی سرعت پیدا می‌کند [3]. کارکنان دانشگاه نقش مهمی در تحقق اهداف دانشگاه ایفا می‌کنند به گونه‌ای که عملکرد آنها بر رضایت دانشجویان و استادان نیز تأثیر چشمگیری دارد. علی‌رغم اهمیت فراوان انگیزش شغلی کارکنان دانشگاه، نتایج پژوهش‌های گذشته نشان می‌دهد انگیزش و رضایت شغلی کارکنان دانشگاه‌های کشور در سطح نامطلوبی قرار دارد [4]. این مسئله یک زنگ خطر برای دانشگاه‌ها و نظام آموزش عالی کشور محسوب می‌شود چرا که بی‌توجهی به انگیزش و رضایت شغلی کارکنان دانشگاه نه تنها بر عملکرد آنها تأثیر منفی می‌گذارد بلکه سبب تضعیف انگیزش و رضایت دانشجویان و حتی استادان نیز می‌شود.



پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی انگیزش کارکنان دانشگاه به صورت عام و همچنین اولویت‌بندی اقدام‌های لازم برای تقویت انگیزش کارکنان دانشگاه امام صادق (ع) به صورت خاص انجام می‌شود. براساس بررسی‌های انجام شده به سیله نویسنده این مقاله، پژوهش حاضر به عنوان اولین پژوهشی است که سعی دارد عوامل انگیزش کارکنان دانشگاه را به طور جامع بررسی کند و الگویی در این زمینه ارائه دهد تا به صورت کاربردی برای سنجش انگیزش کارکنان دانشگاه‌های کشور استفاده شود. موضوع انگیزش کارکنان دانشگاه به اندازه کافی مورد توجه پژوهشگران قرار نگرفته است و تاکنون الگویی جامع در حوزه انگیزش کارکنان دانشگاه ارائه نشده است. این پژوهش سعی می‌کند به دو سؤال اصلی پاسخ دهد: اول اینکه، ابعاد و مؤلفه‌های الگوی انگیزش کارکنان دانشگاه کدامند؟ دوم اینکه، اولویت‌بندی مؤلفه‌ها برای بهبود انگیزش کارکنان در دانشگاه امام صادق (ع) چگونه است؟ پژوهش حاضر می‌تواند با به کارگیری روش پژوهش ترکیبی به توسعه دانش در این حوزه کمک کند. علاوه بر این، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر انگیزش کارکنان دانشگاه و اولویت‌بندی آنها به مدیران دانشگاه‌ها کمک می‌کند از منابع محدود خود به طور بهینه استفاده کند تا بهترین نتیجه را در راستای تقویت انگیزش کارکنان و تحقق اهداف دانشگاه به دست آورند.

2- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

انگیزه یک نیروی محرك درونی است که شدت، جهت و تداوم تلاش فرد را درجهت تحقق یک هدف تعیین می‌کند [5، ص 19]. به بیان دیگر، انگیزش یک حالت درونی است که موجب تولید انرژی، تعیین جهت و شدت در یک رفتار برای رسیدن به یک نیاز می‌شود [6]. در واقع، انگیزه تعیین می‌کند از منابع محدود خود به طور بهینه استفاده کند تا بهترین نتیجه را در چه مدتی این تلاش را ادامه دهد. به طور کلی انگیزه بر دو نوع درونی و بیرونی است. انگیزش درونی به میل باطنی و درونی فرد برای انجام یک کار اشاره دارد. انگیزه درونی، یعنی انجام یک کار به دلیل جذابیت ذاتی که آن کار برای فرد دارد نه به دلیل نتایج یا پاداش حاصل از انجام کار، برخی از عوامل انگیزش درونی عبارتند از حل مسائل چالشی و پیچیده، نیاز به کسب موفقیت، احساس مسئولیت کردن و غیره. انگیزه بیرونی، یعنی انجام یک کار به دلیل

نتایج یا پاداش بیرونی مرتبط با انجام کار نه به دلیل خود فعالیت؛ به عبارت دیگر، انگیزش بیرونی حالتی است که در نتیجه حرکه‌های بیرونی در فرد شکل می‌گیرد و موجب تقویت رفتار می‌شود، مانند: پول، قدرت و شهرت [7، ص 336].

نگرش‌ها و اندیشه‌های مدیریتی در زمینه انگیزش کارکنان، سه مرحله متمایز را پشت سر گذاشته است: نگرش سنتی، نگرش روابط انسانی و نگرش منابع انسانی. نگرش سنتی انگیزش که مدل ابزاری نیز نامیده می‌شود ریشه در مکتب مدیریت علمی تیلور دارد. مکتب مدیریت علمی، پاداش مادی را تنها عامل انگیزش کارکنان و محرك افزایش کارایی می‌دانست. این مکتب معتقد بود یکی از جنبه‌های مهم کار مدیر این است که تعیین کند کار چگونه انجام شود و نظام دستمزد تشویقی را به کار گیرد تا کارکنان برانگیخته شوند. این مدل مبنی بر انگیزش مادی بوده و در آن پرداخت حقوق و دستمزد به کارگران در ازای تولید بیشتر افزایش پیدا می‌کند. براساس این نظریه، کارگران تنها به وسیله پول یا عوامل اقتصادی برانگیخته می‌شوند [8، ص 171]. نگرش روابط انسانی یا مدل انسان اجتماعی حاصل مطالعات هاثورن بود. براساس این نظریه انسان‌ها به جز پول با عوامل دیگری نیز برانگیخته می‌شوند. کارهای تکراری و کسالت‌آور موجب کاهش انگیزه کارکنان می‌شود، اما عوامل اجتماعی نظیر ارتباط با مدیر و همکاران، مشارکت در تصمیم‌گیری و ... موجب افزایش انگیزه و کارایی کارکنان می‌شود. افراد به عنوان موجودات اجتماعی در پاسخ به محیط کار برانگیخته می‌شوند [9، ص 460]. از دهه 1960 به بعد مشخص شد که نظریه‌های سنتی و روابط انسانی، تصویر ناقصی از رفتار انسان را در محل کار ارائه می‌داد. نگرش معاصر انگیزشی بر این فرض است که عوامل زیادی قادر به تأثیرگذاری در رفتار انسان می‌باشد. این عوامل شامل اهمیت جبران خدمات، روابط اجتماعی با مدیران و همکاران، ماهیت و ویژگی‌های شغل، توازن کار و زندگی، ادراک فرد از محیط کار، نیازها و انتظارهای فرد و غیره است. نظریه سلسه مراتب نیازها که به وسیله آبراهام مازلو مطرح شد و نظریه عوامل بهداشتی - انگیزشی هرزبرگ از جمله این نظریه‌ها هستند [10، ص 140].

تئوری‌های انگیزش را می‌توان به سه دسته تئوری محتوایی، فرایندی و ارزیابی شناختی دسته‌بندی کرد. تئوری‌های محتوایی بر محتوای انگیزش در قالب نیازها متمرکر است و کمک می‌کند تا درک شود اگر قرار است انگیزش ایجاد شود، چه نیازهایی باید به وسیله سیستم



جبران خدمات برآورده شود. تئوری‌های سلسله مراتب نیازهای مازلو، تئوری مک کللن، تئوری آلدرف و تئوری دو عاملی هرزبرگ از این دسته محسوب می‌شوند [11]. مازلو نیازهای انسان را به دو دسته بالایی و پایینی تقسیم کرده است. وی نیازهای فیزیولوژیکی و امنیت را در رده پایین و نیازهای اجتماعی، احترام و خودشکوفایی را در رده بالا قرار داده است. به‌موجب تئوری‌های سلسله مراتب نیازها، پول تنها می‌تواند نیازهای سطح پایین را ارضاء کند و برای برآورده‌سازی نیازهای سطح بالاتر به‌منظور ایجاد انگیزش در کارکنان باید اقدام‌های دیگری انجام داد [10، ص 140]. هرزبرگ در مدل خود که به نظریه دو عاملی مشهور است، نیازها را به دو دسته عوامل جداگانه تقسیم کرده است. یک گروه عواملی هستند که نبود آنها موجب عدم رضایت می‌شود ولی تأمین آنها باعث ایجاد انگیزه شدید و قوی نمی‌شود بلکه فقط از بروز عدم رضایت جلوگیری می‌کند. این عوامل را عوامل بهداشتی یا نگهدارنده می‌نامند نظیر ماهیت و نحوه سرپرستی، امنیت کاری، مقام و منزلت، سطح حقوق و دستمزد و غیره. از نظر هرزبرگ این عوامل برای تأمین و حفظ کارکنان ضروری هستند، اما کافی نیستند. دسته دوم، عواملی هستند که وجود آنها موجب انگیزش و رضایت افراد می‌شود ولی نبود آنها تنها عدم رضایت ضعیفی را تولید می‌کند نظیر موقیت کاری، قدردانی از افراد، پیشرفت و توسعه فردی، ماهیت کار و ماهیت مسؤولیت‌های محول شده. براساس نظریه هرزبرگ، عوامل بهداشتی نظیر حقوق، امنیت شغلی و شرایط فیزیکی محیط کار توانایی ایجاد انگیزه را ندارند بلکه فقط نارضایتی را از بین می‌برند. اگر بخواهیم وسیله انگیزش افراد را در سازمان فراهم کنیم باید به عوامل انگیزشی غیرمالی نظیر پیشرفت، کسب شهرت، آموزش و توسعه، ماهیت کار، مسؤولیت و رشد تأکید کنیم [12]. تئوری‌های فرایندی بر فرایندهای روان‌شناسختی یا نیروهایی که بر انگیزش اثر می‌گذارند، تمرکز می‌کنند. تئوری فرایندی در مرور نحوه ارضا نیازها به‌وسیله سیستم جبران خدمات بحث می‌کند. سه دسته از تئوری‌های فرایندی عبارتند از تئوری انتظار، تئوری هدف و تئوری برابری. براساس تئوری انتظار اگر افراد بدانند که الف) تلاش آنها منجر به نتایج مورد انتظار می‌شود؛ ب) نتایج موردنظر سبب دریافت پاداش شود؛ ج) پاداش از نظر آنها ارزشمند باشد، انگیزه آنها برای انجام کار زیاد خواهد شد. تئوری هدف می‌گوید اگر اهداف مشخص باشند، دستیابی به اهداف مشکل باشد و برای عملکرد بازخور ارائه شود، انگیزه برای انجام کار در سطح بالایی خواهد بود. تئوری برابری می‌گوید اگر افراد

احساس کنند با آنها به‌طور عادلانه برخورد شده، انگیزه بالایی برای انجام وظایف محوله خواهند داشت. منظور از عدالت همان عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای است [13]. براساس تئوری ارزیابی شناختی، پرداخت‌های مالی یا بیرونی سبب تضعیف ارزش پرداخت‌های درونی به‌عنوان یک منبع بسیار ارزشمند انگیزش می‌شود؛ به عبارتی دیگر زمانی که به فردی برای انجام یک شغل جذاب پاداش بیرونی داده می‌شود، این امر موجب می‌شود که علاقه درونی فرد به خود شغل کاهش پیدا کند [14].

اوریچاک [15] در مطالعه‌ای عوامل مؤثر بر انگیزه شغلی را در قالب روابط صمیمانه با همکاران، سیستم پاداش منسجم و عادلانه، حقوق و مزایای بالا، امنیت در ابعاد مختلف، شرایط کاری مناسب، با معنی و انگیزانده بودن کار، حمایت مسئولان از فرد، سیستم ارزیابی عملکرد منسجم و عادلانه، تشکر و قدردانی، کمک در مرور مشکلات شخصی و حرفه‌ای، مشارکت در تمام کارها از طرف تمامی افراد گروه کاری معرفی نمود. مونت و بارتلت [16] به این نتیجه رسیدند که رابطه دوستانه با همکاران، تسهیم اطلاعات سازمانی، رفتار محترمانه مدیران با زیردستان، دریافت بازخور عملکردی، حمایت مدیر مستقیم، آموزش‌های بدرو استخدام، اطلاع‌رسانی به کارکنان، توانمندسازی، مشاوره شغلی و شفافیت نقش از عواملی هستند که بر انگیزه شغلی کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد. رحیمی کلاریجانی [17] در پژوهشی اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان را به ترتیب زیر بیان کرده است که عبارتند از رعایت اصول روابط انسانی، حاکمیت ارزش‌های اخلاقی در محل کار، تفویض اختیار، وجود معیار در پرداخت حقوق و مزايا، توجه به کیفیت زندگی کاری، مدیریت مشارکتی، حمایت و پشتیبانی فرادستان، توجه به ویژگی‌های شغلی. یافته‌های قربانی [18] نشان می‌دهد پرداخت‌های جذاب مالی و شرایط و امکانات مطلوب رفاهی به‌عنوان دو متغیر انگیزه بیرونی تأثیر معناداری بر عملکرد کارکنان رده پایین و رده میانی داشته است، اما بر عملکرد کارکنان رده بالا تأثیر معناداری ندارد.



3- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف از نوع مطالعات کاربردی به شمار می‌رود که بهروش ترکیبی و با استراتژی اکتشافی انجام شده است. بخش کیفی این پژوهش با روش تحلیل مضمون¹ و بخش کمی با روش توصیفی- پیمایشی انجام شده است. تحلیل مضمون روشی برای شناسایی و تحلیل الگوهای معانی در یک مجموعه داده است که امکان تمرکز پژوهشگر بر داده‌ها را به شیوه‌های مختلف فراهم می‌کند [19، ص 82]. نمونه‌گیری در بخش کیفی پژوهش بهروش هدفمند انجام شد. برای شناسایی کتاب‌ها، مقالات و سایر منابع مرتبط، از موتور جستجوی گوگل و پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر خارجی نظری جی‌استور، امrald، پروکوئیست و ساینس دایرکت استفاده شد. همچنین، کتابچه راهنمای کارکنان در چند دانشگاه برتر دنیا که قابل دسترسیابی بودند، شناسایی و دانلود شدند. برای شناسایی پژوهش‌های داخلی مرتبط نیز به سایت ایران داک، نورمگز، مگیران، پایگاه اطلاعاتی جهاد دانشگاهی، وبسایت مجله‌های معتبر علمی پژوهشی داخلی در حوزه مدیریت، روانشناسی و علوم تربیتی رجوع شد. پس از انجام تحلیل مضمون، ابعاد و مؤلفه‌های مدل پیشنهادی در اختیار پنج تن از خبرگان دانشگاهی قرار داده شد تا نظر خود را درباره مضماین، نحوه دسته‌بندی و صحت نامگذاری آنها اعلام کنند. پس از گردآوری نظرات و بازخور این پنج نفر اصلاحاتی انجام شد و پرسشنامه مربوط به بخش کمی پژوهش براساس مضماین استخراج شده طراحی شد. کارکنان غیر هیأت علمی دانشگاه امام صادق(ع) در مجموع 180 نفر در سطح کارمندی و کارشناسی به عنوان جامعه آماری بخش کمی پژوهش بودند و نمونه‌گیری با روش تصادفی ساده انجام شد. در نهایت 67 پرسشنامه برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. پرسشنامه به گونه‌ای طراحی شده بودند که شرکت‌کنندگان بتوانند نظر خود را درباره اهمیت تک‌تک مؤلفه‌های شناسایی شده در انگیزش کارکنان دانشگاه و همچنین عملکرد دانشگاه امام صادق(ع) درخصوص تک‌تک مؤلفه‌ها اعلام کنند. طیف پرسشنامه برای هردو قسمت اهمیت و عملکرد به صورت ده امتیازی طراحی شد. برای تحلیل داده‌های کمی از نرم‌افزارهای اسمارت پی‌الاس و اکسل استفاده شد.

1. Thematic Analysis



4- یافته‌های پژوهش

نتایج تحلیل مضمون، ۱۲۵ مضمون پایه، ۲۵ مضمون سازماندهنده و ۸ مضمون فرآگیر بود که در جدول ۱ ارائه شده‌اند. بنابراین، مدل پیشنهادی دارای ۸ مقوله و ۲۵ زیرمقوله است.

جدول ۱ نتایج تحلیل مضمون

مضامین پایه	مضامین سازماندهنده	مضامین فرآگیر
اهداف دانشگاه		
چشم‌انداز دانشگاه	اسناد بالادستی	
مأموریت دانشگاه		
ارزش‌های دانشگاه		جهت‌گیری سازمان
پایبندی دانشگاه به مستوی‌های اجتماعی		
پایبندی دانشگاه به ارزش‌های اسلامی حاکم بر جامعه	جهت‌گیری اجتماعی	
سیاست‌های دانشگاه		
تناسب ساختاری دانشگاه	سیاست‌ها و ساختار سازمان	
رفتار منصفانه و غیرتبعیض آمیز مستوی‌لان دانشگاه با کارکنان		
رفتار توأم با تواضع مستوی‌لان دانشگاه با کارکنان	رفتار کارمنددار رهبر	رهبری
رفتار توأم با صداقت مستوی‌لان دانشگاه با کارکنان		
رسیدگی به امور و مشکلات کارکنان به وسیله مستوی‌لان		
مهربانی و مدارای مستوی‌لان با کارکنان	رفتار کارمنددار رهبر	
حمایت عاطفی و غیرعاطفی مستوی‌لان از کارکنان		
قدرشناسی مستوی‌لان از کارکنان		رهبری
با ایمان و ارزشی بودن مستوی‌لان		
برخورداری مستوی‌لان از توانمندی و شایستگی مدیریتی لازم		
وجود روحیه خدمت‌رسانی به دیگران در مستوی‌لان	ویژگی‌های فردی رهبر	
پایبندی مستوی‌لان به اصول اخلاقی		
وجود اعتماد متقابل بین کارکنان		
وجود جو صمیمیت، برادری و همدلی		
وجود ارتباط‌های دوستانه بین مستوی‌لان، استادان، دانشجویان و کارکنان	روابط اجتماعی	جو سازمان
اعتماد کارکنان به مستوی‌لان		



مضامین پایه	مضامین سازماندهنده	مضامین فراغیر
وجود کار گروهی		
وجود احترام متقابل بین کارکنان و مسئولان		
تبادل اطلاعات، دانش و تجربه در بین کارکنان و مسئولان		
امکان خطرپذیری کارکنان در راستای اهداف دانشگاه	امنیت شغلی	
وجود امنیت شغلی		
وجود شایسته‌سالاری در دانشگاه	ارزش‌های سازمان	
برگزاری آیین‌ها و مراسم مذهبی		
حاکمیت ارزش‌های اخلاقی در دانشگاه		
عدالت توزیعی	عدالت سازمانی	
عدالت رویه‌ای		
عدالت مراوده‌ای		
عدالت اطلاعاتی		
پرداخت مبتنی بر عملکرد	پرداخت‌های نقدی	
پرداخت مبتنی بر شایستگی		
هویت‌بخشی و ارائه پاداش‌های نقدی به کارکنان برتر		
حقوق جذاب و مکافی		
طرح بازنیستگی جذاب		
وام‌های متنوع (وام خرید منزل، خودرو و ...)	جبران خدمات	
بیمه درمانی پایه		
بیمه تکمیلی		
بیمه عمر		
بیمه دندانپزشکی		
بیمه بیکاری		
بلیط‌ها و کارت خرید با تخفیف	کمک هزینه	
کمک هزینه مراقبت از فرزندان		
کمک هزینه مراقبت از پدر و مادر		
کمک هزینه تحصیلی برای کارکنان و اعضای خانواده		
کمک هزینه برای وقایع و مناسبات‌های شخصی (نظریه تولد فرزند، ازدواج فرزند) فوت بستگان درجه یک و ...		
دریافت مشاوره‌های شغلی)	پرداخت غیرمالی	
دوره‌های آموزشی مرتبط با امور زندگی شخصی		



مضامین فراغیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
		دریافت مشاوره‌های غیرمشغلی
		مشاوره‌های مرتبط با نگهداری و تربیت فرزندان
		مشاوره درخصوص مراقبت از والدین
	دسترسی به اینترنت	
		اتوماسیون‌سازی فعالیت‌های کاری و استفاده از نرم‌افزارها
		رستوران (امکانات، کیفیت غذاها، تنوع غذاها، جذابیت فضای رستوران)
		کافی‌شاپ
		پارکینگ
		درمانگاه
امکانات رفاهی		دفتر کار مجهز و زیبا
		امکانات ورزشی
		امکانات تفریحی
		خدمات پزشکی
		خدمات مسافرتی
		مهدکودک
	توازن کار و زندگی	برگزاری مسابقات در حوزه‌های ورزشی و هنری
		ساعت‌های کار منعطف و شناور
		وجود فرصت‌های دور کاری
جبران خدمات		مرخصی با حقوق برای وقایع و مناسبت‌های شخصی
		مرخصی مراقبت از همسر در ایام زایمان
		مرخصی برای مناسبت‌های مذهبی
		مرخصی با حقوق جهت شرکت در فعالیت‌های انسان‌دوستانه
		مرخصی با حقوق برای شرکت در مسابقه‌های ورزشی
		مرخصی با حقوق جهت شرکت در برنامه‌های مرتبط با مسئولیت‌های اجتماعی دانشگاه
		استفاده از چند وقت استراحت و تنفس در طول شیفت کاری
		استفاده از رویه‌های علمی در جذب و گردش کارکنان
فرایندها و کارکردهای منابع انسانی	تأمین استعدادها	فراهرم کردن فرصت‌های استخدامی برابر و بدون تبعیض برای همه
		جذب و استخدام مبتنی بر شایستگی
		برگزاری دوره‌های آموزشی بدرو خدمت

 طراحی الگوی انگیزش کارکنان دانشگاه ... اسدالله گنجعلی

مضامین پایه	مضامین سازماندهنده	مضامین فراغیر
آموزش و بهسازی مستمر ضمن خدمت	توسعه حرفه‌ای مدیریت عملکرد روابط کار شرایط فیزیکی کار محیط کار موقعیت جغرافیایی محل کار	مضامین سازماندهنده توسعه حرفه‌ای مدیریت عملکرد روابط کار شرایط فیزیکی کار محیط کار موقعیت جغرافیایی محل کار
فراهم کردن فرصت‌های ارتقای شغلی		
شناسایی نیازهای آموزشی براساس نتایج ارزیابی عملکرد		
ارتقای شغلی مبتنی بر عملکرد		
ارتقای شغلی مبتنی بر شایستگی		
حمایت مالی و غیر مالی برای توسعه شایستگی‌های کارکنان		
تعیین اهداف عملکردی و برنامه‌های کاری روشن برای کارکنان		
تعیین شاخص‌های عملکردی روشن برای ارزیابی عملکرد کارکنان		
ارزیابی عملکرد دوره‌ای و مستمر کارکنان		
استفاده از نظرات همکاران، استاید، مدیران و دانشجویان در ارزیابی عملکرد کارکنان		
ارائه بازخور عملکردی و کارنامه ارزیابی به کارکنان	منابع انسانی	منابع انسانی
استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد در تصمیم‌گیری‌های واحد		
مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مربوط به دانشگاه		
توجه به نظر و انتقادهای کارکنان		
نظرسنجی از کارکنان برای بهبود خدمات دانشگاه به کارکنان		
رسیدگی به شکایت‌های کارکنان	اطلاع‌رسانی	اطلاع‌رسانی
توجه به نیازها و خواسته‌های کارکنان		
اطلاع‌رسانی به کارکنان درباره فعالیت‌ها و برنامه‌های سازمان		
زیبایی فیزیکی محیط کار		
نظافت و تمیزی محیط کار		
آرامش محیط کار	همکاران	همکاران
ایمنی محیط کار		
نور محیط کار		
دما محیط کار		
موقعیت جغرافیایی محل کار		
فاصله محل کار تا محل سکونت	توانمندی همکاران	توانمندی همکاران
سخت‌کوشی همکاران		
دانش و تجربه همکاران		

مضامین فراغی	مضامین سازماندهنده	مضامین پایه
		حمایت عاطفی و اجتماعی همکاران از یکدیگر
	تعامل با همکاران	همکاری و انسجام گروهی در بین همکاران
		ارتباط دوستانه همکاران با یکدیگر
		پایبندی همکاران به ارزش‌های دانشگاه
		جداب بودن شغل
		چالشی بودن شغل
	طراحی شغل	وجود تنوع لازم در وظایف شغلی
		برخورداری از استقلال لازم برای انجام وظایف کاری
		با اهمیت بودن شغل
عوامل شغلی		معنادار بودن شغل
		دریافت بازخور شغلی از مسئولان مرتبط با شغل
		جایگاه اجتماعی و منزلت شغل
		حجم کار منصفانه
الزام‌های شغل		عدم فشار یا محدودیت زمانی برای انجام کار
		شفافیت نقش‌ها، وظایف و مسئولیت‌ها

بهمنظور ارزیابی برآش مدل پیشنهادی، از مدل اندازه‌گیری یا تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. برای ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری در نرم‌افزار پی‌الاس باید پایایی ثبات درونی و روایی هم‌گرا ارزیابی شود. پایایی ثبات درونی با معیار پایایی ترکیبی مورد سنجش قرار می‌گیرد. روایی هم‌گرا با دو شاخص بار عاملی تک‌تک نشانگرها و میانگین واریانس استخراج شده ارزیابی می‌شود [20]. همان‌طوری که در جدول ۲ دیده می‌شود، پایایی ترکیبی تمامی سازه‌های مکنون مرتبه اول بزرگ‌تر از ۰/۷ به‌دست آمده است.



جدول 2. پایایی ترکیبی سازه‌های مرتبه اول

کمک هزینه	بینمه	پرداخت غیرنظامی	پرداخت تقاضی	پرداخت رهبر	وقتی های رهبر	رفتار کارمندی دار رهبر	وقتیت بیان رفاقتی دانشگاه	وقتیت فردی کار	عادت سازمانی	ازدش های دانشگاه	امپتی شغلی	روابط اجتماعی	ساختار و سیاستها	جهت گیری اجتماعی	اسناد بالادستی	نام سازه
0/95	0/82	0/89	0/90	0/92	0/93	0/91	0/87	0/89	0/93	0/83	0/92	0/95				
	ازمامهای شغل	طراسی شغل	تعامل با همکاران	وقتمندی همکاران	موقعیت بیان رفاقتی دانشگاه	شد آن فردی کار	روابط کار	مدیریت عمده کرد	توسعه حرفه ای	تامین استعدادها	توان کار و زندگی	امکنات رفاهی	نام سازه			
	0/90	0/93	0/93	0/90	0/94	0/69	0/95	0/95	0/95	0/91	0/92	0/85				

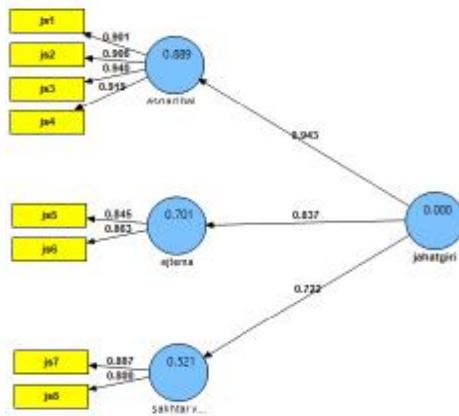
براساس جدول 3، پایایی ترکیبی سازه‌های مکنون مرتبه دوم بزرگ‌تر از 0/7 به دست آمده است.

جدول 3. پایایی ترکیبی سازه‌های مرتبه دوم

عوامل شفافی	همکاران	بینبط کار	فرایندها و کارکردهای منابع انسانی	بازان خدمات	معززی	پژوهشی سازمانی	جهت گیری سازمان	نام سازه
0/87	0/89	0/89	0/94	0/94	0/96	0/89	0/88	ردیف

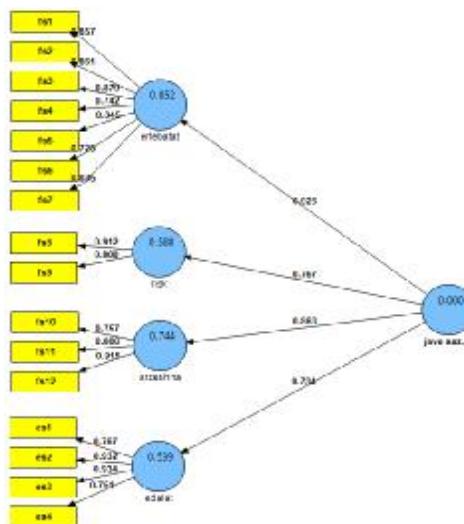
برای اینکه روایی هم‌گرا تأیید شود، بار عاملی متغیرهای آشکار سطح اول و دوم باید حداقل 0/4 باشد، اما در موقعی که مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) یک سازه کمتر از پنج دهم باشد یا پایایی ترکیبی سازه کمتر از حد مطلوب باشد، باید نشانگرهایی را هم که مقدار بار عاملی آنها کمتر از 0/7 هستند، حذف کرد [20 ص 103].

براساس نمودار ۱، بار عاملی تمامی سازه‌های مرتبه اول و دوم جهت‌گیری سازمان بالای ۰/۴ به دست آمده است.



نمودار ۱. مقادیر بار عاملی سازه‌های مرتبه اول و دوم جهت‌گیری سازمان

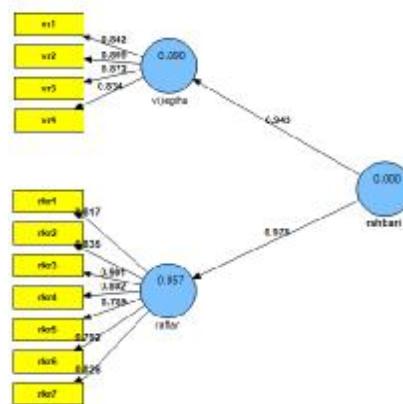
براساس نمودار ۲ بار عاملی تمامی سازه‌های مرتبه اول و دوم جو سازمانی بالای ۰/۴ به دست آمده است.



نمودار ۲. مقادیر بار عاملی سازه‌های مرتبه اول و دوم جو سازمانی

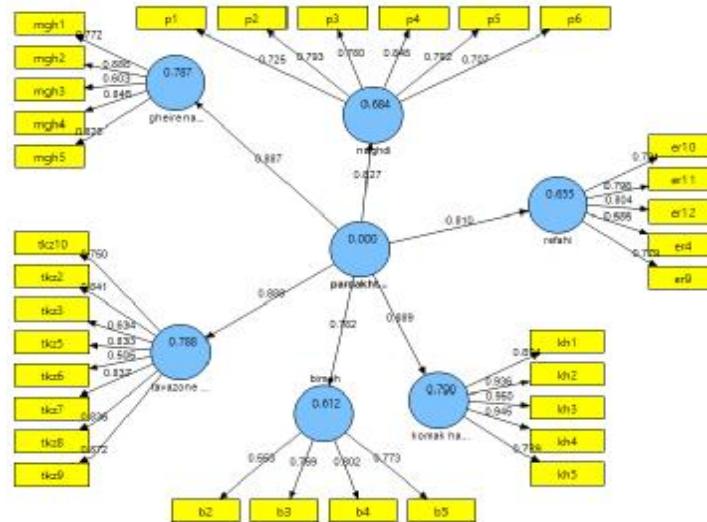


در نمودار 3 بار عاملی سازه‌های مرتبه اول و دوم رهبری بالای ۰/۴ به دست آمده است.



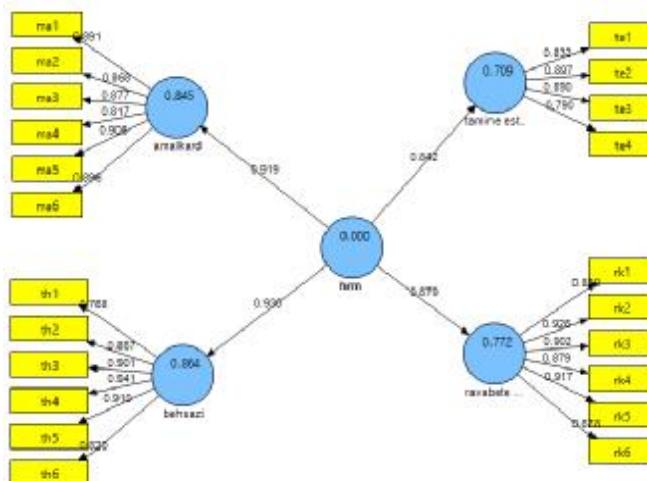
نمودار 3. مقادیر بار عاملی سازه‌های مرتبه اول و دوم رهبری

باتوجه به نمودار 4، بار عاملی نشانگرهای شماره یک و چهار توازن کار و زندگی، یعنی گویه‌های «برگزاری مسابقات در حوزه‌های ورزشی، هنری» و «مرخصی با حقوق برای وقایع و مناسبت‌های شخصی» کمتر از ۰/۴ به دست آمد، از مدل حذف شدند. بار عاملی نشانگر شماره یک مربوط به سازه بیمه، یعنی «بیمه درمانی پایه» نیز ۰/۳۲ به دست آمد و حذف شد. بار عاملی چهار نشانگر مربوط به سازه امکانات رفاهی نیز کمتر از ۰/۴ شد که از مدل حذف شدند، اما پس از اجرای مجدد مدل مشخص شد که میانگین واریانس استخراج شده سازه امکانات رفاهی کمتر از ۰/۵ به دست آمده است. بهمین دلیل نشانگرهایی که بار عاملی کمتری نسبت به بقیه داشتند، حذف شدند تا در نهایت، مقدار میانگین واریانس استخراج شده به ۰/۵ رسید. در پایان، هفت نشانگر مربوط به امکانات رفاهی، یعنی گویه‌های «دسترسی به اینترنت»، «اتوماسیون‌سازی فعالیت‌های کاری»، «رستوران»، «پارکینگ»، «درمانگاه»، «دفتر کار مجهر و زیبا»، «امکانات ورزشی» از مدل حذف شدند.



نمودار ۴. مقادیر بار عاملی سازه‌های مرتبه اول و دوم جبران خدمات

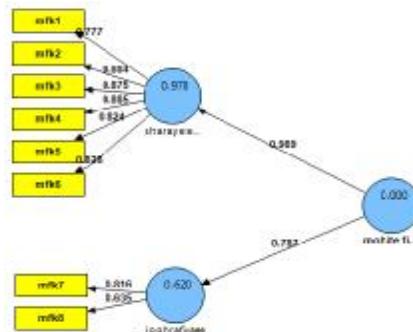
براساس نمودار ۵. بار عاملی تمامی سازه‌های مرتبه اول و دوم بالای ۰/۴ به دست آمده است.



نمودار ۵. مقادیر بار عاملی سازه‌های مرتبه اول و دوم فرایندها و کارکردهای منابع انسانی

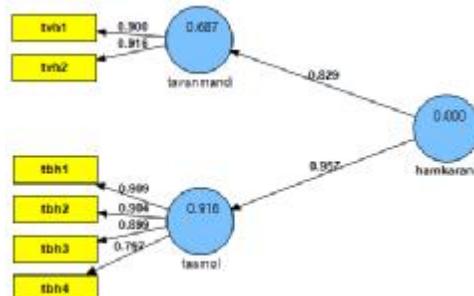


براساس نمودار 6، بار عاملی تمامی سازه‌های مرتبه اول و دوم بالای 0/4 به دست آمده است.



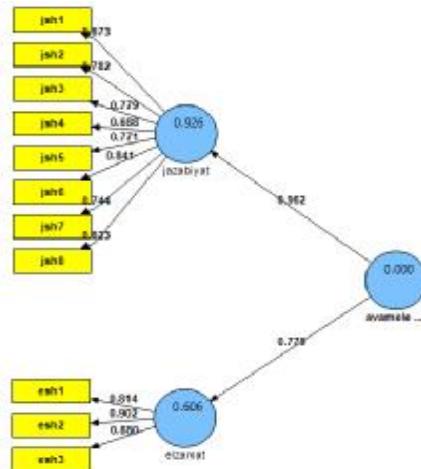
نمودار 6. مقادیر بار عاملی سازه‌های مرتبه اول و دوم محیط کار

براساس نمودار 7، بار عاملی تمامی سازه‌های مرتبه اول و دوم بالای 0/4 به دست آمده است.



نمودار 7. مقادیر بار عاملی سازه‌های مرتبه اول و دوم همکاران

براساس نمودار 8، بار عاملی تمامی سازه‌ها بالای 0/4 است.



نمودار ۸. مقادیر بار عاملی سازه‌های مرتبه اول و دوم عوامل شغلی

میانگین واریانس استخراج شده شاخص دبگری است که نشان‌دهنده روایی هم‌گرایی سازه است. میانگین واریانس استخراج شده نشانگرهای یک سازه باید حداقل ۰/۵ باشد. براساس جدول ۴، میانگین واریانس استخراج شده سازه‌های مرتبه اول بزرگ‌تر از ۰/۵ و مقادیر بارهای عاملی مربوط به آن نیز بزرگ‌تر از ۰/۵ بدست آمده است. بنابراین روایی هم‌گرا برای سازه‌های مرتبه اول برقرار است.

جدول ۴. میانگین واریانس استخراج شده سازه‌های مرتبه اول

نام سازه	اسناد بالادستی	جهت‌گیری اجتماعی	ساختار و میانسازها	روابط اجتماعی	اهانت شفافی	ارزش‌های دادشگاه	عالت سازمانی	رفتار کارمندان رهبر	ویژگی‌های رهبر	برداشت قدری	برداشت شفافی	بنده	کمک هزینه
0/84	0/71	0/73	0/71	0/67	0/80	0/69	0/72	0/68	0/74	0/60	0/63	0/53	0/82



	ازامدات شغل	فرصت شغل	تعامل با همکاران	توانمندی همکاران	موقعیت جغرافیایی دانشگاه	شبیه فنیکی کار	روابط کار	مدیریت عملکرد	توصیه حرفه‌ای	تامین استعدادها	توازن کار و زندگی	امکانات رفاهی	نام سازه
	0/75	0/62	0/77	0/82	0/53	0/71	0/75	0/76	0/75	0/73	0/60	0/55	AVE

براساس جدول ۵. میانگین واریانس استخراج شده سازه‌های مرتبه دوم بزرگ‌تر از ۰/۵ و مقادیر بارهای عاملی مربوط به آن نیز بزرگ‌تر از ۰/۵ به دست آمده است. بنابراین روایی هم‌گرا برای سازه‌های مرتبه دوم برقرار است.

جدول ۵. میانگین واریانس استخراج شده سازه‌های مرتبه دوم

نام سازه	جهنگیری سازمان	نمای مازمانی	دمو	پیمان خدمات	بهران خدمات	فراندها و کارکردهای مشغله انسانی	تمثیل کارکردهای فردی	نمای کار	همکاران	نوع شغلی
AVE	0/70	0/68	0/92	0/72	0/80	0/77	0/80	0/80	0/80	0/80

باتوجه به نتایج تحلیل باید گفت مدل پیشنهادی پژوهش از برآش قابل قبولی برخوردار است.

تحلیل اهمیت- عملکرد (IP-A) یکی از روش‌های تحلیل شکاف و ابزار مؤثری برای اولویت‌بندی فعالیت‌ها و برنامه‌های مختلف سازمان است. برای انجام تحلیل اهمیت- عملکرد براساس توصیه آذر و همکاران [21] عمل شد. براساس محاسبات و تحلیل داده‌های این



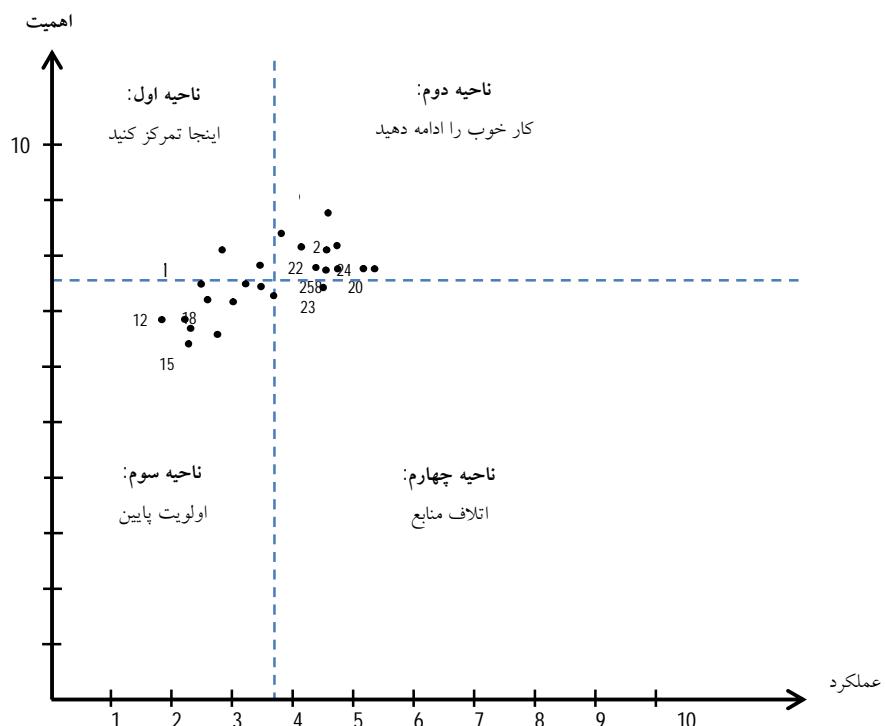
پژوهش، ارزش آستانه اهمیت ۵/۶۷ و ارزش آستانه عملکرد ۳/۶۷ به دست آمد. نتایج سایر محاسبات و تحلیل‌ها در جدول ۶ آمده است.

جدول ۶. نتایج تحلیل اهمیت - عملکرد

ردیف	عنوان مؤلفه	ارزش اهمیت	ارزش عملکرد	وزن غیرنرم‌ال	وزن نرم‌ال شده	اولویت
1	استاد بالادستی	8	4/43	28/56	0/039	9
2	جهت‌گیری اجتماعی	8/08	4/59	28/20	0/039	10
3	ساختار و سیاست‌ها	7/39	4/38	22/24	0/030	14
4	رفتار کارمند مدار رهبر	8/33	3/91	36/82	0/050	3
5	ویژگی‌های فردی رهبر	8/29	4/24	33/57	0/046	4
6	روابط اجتماعی	8/08	4/18	31/51	0/043	6
7	امنیت شغلی	7/82	3/05	37/30	0/051	2
8	ارزش‌های دانشگاه	7/89	4/78	24/54	0/034	13
9	عدالت	7/21	3/11	29/56	0/040	8
10	پرداخت‌های نقدی	8/08	2/79	42/74	0/059	1
11	بیمه	7/54	3/55	30/08	0/041	7
12	کمک هزینه	6/83	1/85	34/01	0/047	4
13	پرداخت غیرمالی	6/91	2/38	31/30	0/043	6
14	امکانات رفاهی	6/64	2/86	25/10	0/034	12
15	توازن کار و زندگی	6/59	2/25	28/60	0/039	9
16	تأمين استعدادها	7/53	3/19	32/68	0/045	5
17	توسعه حرفه‌ای	7/52	2/52	37/60	0/051	2
18	مدیریت عملکرد	7/22	2/61	33/28	0/046	5
19	روابط کار	6/8	2/33	30/40	0/042	7
20	شرایط فیزیکی کار	7/59	5/36	16/93	0/023	16
21	موقعیت جغرافیایی	7/65	4/4	24/86	0/034	12
22	توانمندی همکاران	7/82	4/46	26/28	0/036	11
23	تعامل با همکاران	7/59	4/68	22/09	0/030	14
24	طراحی شغل	7/82	5/17	20/72	0/028	15
25	الرام‌های شغل	7/8	4/57	25/19	0/034	12



براساس نتایج جدول 6، موقعیت نسبی هریک از مؤلفه‌ها روی ماتریس اهمیت- عملکرد به صورت زیر می‌باشد. شماره‌ها در چهارخانه ماتریس نشان‌دهنده ردیف هر مؤلفه جدول 6 است.



براساس وزن نرمال هر مؤلفه (جدول ۶)، پنج اولویت مباحث انگیزشی دانشگاه امام صادق (ع) از منظر کارکنان دانشگاه برای بهبود انگیزش شغلی آنها به این ترتیب بیان می‌شود: اولویت اول: پرداخت‌های نقدی؛ اولویت دوم: توسعه حرفه‌ای و امنیت شغلی؛ اولویت سوم: رفتار کارمنددار رهبر؛ اولویت چهارم: کمک هزینه و ویژگی‌های فردی رهبر؛ اولویت پنجم: تأمین استعدادها و مدیریت عملکرد.

5- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی انگیزش کارکنان دانشگاه و اولویت‌بندی مؤلفه‌های آن در راستای بهبود انگیزش کارکنان در دانشگاه امام صادق (ع) انجام شد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد الگوی انگیزش کارکنان در دانشگاه هشت مقوله جهت‌گیری سازمان، جو دانشگاه، رهبری، جبران خدمات، فرایندها و کارکردهای منابع انسانی، محیط کار، همکاران و عوامل شغلی دارد. دلالت ارزشمندی که یافته‌های این پژوهش برای دانشگاه‌ها به صورت عام ارائه می‌دهد این است که مدیران برای تقویت انگیزش کارکنان باید نگاه جامع و سیستمی داشته باشند. تمرکز صرف بر یک یا چند عامل نظیر حقوق و مزایای جذاب، افزایش امکانات رفاهی و مانند آن نمی‌تواند موجب افزایش انگیزش شغلی کارکنان شود. اگرچه پژوهش‌هایی درباره عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان دانشگاه انجام شده‌اند، اما الگویی جامع که منعکس‌کننده ابعاد و مؤلفه‌های انگیزش کارکنان دانشگاه باشد، ارائه نشده است اما برخی از مؤلفه‌های الگوی پیشنهادی این پژوهش در پژوهش‌های قبلی شناسایی شده بودند. کوواس و دایسویک [22] دریافتند سرمایه‌گذاری در حوزه آموزش و بهسازی مستمر کارکنان بر انگیزش شغلی آنها تأثیر مثبت می‌گذارد. اوریچاک [15] ارائه حقوق، مزایای جذاب و ایجاد امنیت شغلی را به عنوان عوامل انگیزشی شناسایی کرده است. قربانی [18] نیز دریافت که پرداخت‌های جذاب مالی و امکانات مطلوب رفاهی به عنوان دو متغیر انگیزش بیرونی و ایجاد بستر مناسب برای موفقیت و توسعه شایستگی به عنوان عوامل انگیزش درونی محسوب می‌شوند که بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارند.



باتوجه به یافته‌های این پژوهش به مدیران دانشگاه‌ها توصیه می‌شود برای تقویت انگیزش شغلی کارکنان از الگوی پیشنهادی این پژوهش به عنوان راهنمای عملی استفاده کنند. هریک از این مؤلفه‌ها قادرند نیازها و انتظارهای متفاوت کارکنان را برآورده سازند. به کارگیری این الگوی جامع برای کارکنان به این معنا خواهد بود که سازمان برای نیازها، انتظارها و نقش‌آفرینی آنها ارزش و احترام قائل است. درنتیجه، کارکنان هم در صدد جبران متقابل برمی‌آیند و انگیزش شغلی آنها افزایش پیدا می‌کند. البته مدیران دانشگاه‌ها باید با نظرسنجی از کارکنان دانشگاه خود و با استفاده از تحلیل اهمیت- عملکرد، حوزه‌هایی را که برای بهبود انگیزش شغلی کارکنان باید در اولویت قرار گیرند، شناسایی کنند. از آنجایی که امکانات و منابع در دسترس دانشگاه‌ها محدود است، اولویت‌بندی اقدام‌ها براساس نظرسنجی از کارکنان، به مدیران دانشگاه‌ها اجازه می‌دهد منابع محدود خود را در حوزه‌هایی سرمایه‌گذاری کنند که بیشترین تأثیرگذاری و مطلوب‌ترین نتیجه را برای آنها به همراه داشته باشد.

باتوجه به نتایج این پژوهش، توصیه‌های زیر نیز به‌طور خاص به مدیران دانشگاه امام صادق

(ع) ارائه می‌شود تا از منابع محدود در دسترس بتواند بهترین نتیجه را کسب کنند:

- اولویت اول مدیران این دانشگاه باید پرداخت‌های نقدی کارکنان باشد. پرداخت وام‌های متنوع اعم از وام خرید منزل، وام خرید خودرو، وام ضروری و غیره با اقساط بلندمدت، پرداخت حقوق جذاب و مکافی، ارائه طرح بازنیستگی جذاب به گونه‌ای که کارکنان در دوران بازنیستگی از حقوق و مزایای جذاب بهره‌مند شوند؛ شناسایی کارکنان برتر به صورت ترمی یا سالیانه و ارائه پاداش‌های نقدی و غیرنقدی به آنها و مرتبط ساختن پرداخت‌ها به میزان شایستگی باید مدنظر قرار گیرد.
- اولویت دوم مدیران باید توسعه حرفه‌ای کارکنان و امنیت شغلی آنها باشد. در این حوزه باید حمایت همه‌جانبه‌ای را برای توسعه شایستگی‌های کارکنان به عمل آورند؛ ارتقای شغلی کارکنان را براساس میزان شایستگی آنها انجام دهنند؛ براساس نتایج ارزیابی عملکرد سالیانه و نقاط ضعف شناسایی شده برای تمامی کارکنان، دوره‌های آموزشی طراحی و اجرا کنند؛ به جای پُر کردن مشاغل خالی دانشگاه از افراد بیرون سازمان، باید فرصت‌های ارتقا از داخل را برای کارکنان فراهم کنند و کارکنان را به‌طور مستمر آموزش دهند تا شایستگی‌های آنها تقویت شده و امکان پیشرفت در

مسیر شغلی برای آنها فراهم شود. علاوه‌براین، فراهم کردن امنیت شغلی و جو حمایتی برای تشویق کارکنان به پذیرش خطرپذیری و یافتن راهکارهای خلاقانه بهمنظور تحقق اهداف کاری و سازمانی باید به‌طور جدی موردتوجه قرار گیرد.

- اولویت سوم مدیران باید رفتار کارمندمدار مسئولان دانشگاه باشد. براساس نظریه مبادلات اجتماعی¹، وقتی مسئولان سازمان به نیازها و رفاه کارکنان توجه نشان دهند و نسبت به آنها متعهد باشند، کارکنان هم در صدد جبران مقابله بر می‌آیند و با افزایش انگیزه، انرژی و توان خود سعی می‌کنند اهداف فردی و سازمانی را محقق سازند. برای اینکه مسئولان دانشگاه رفتار مطلوبی با کارکنان داشته باشند و نسبت به آنها متعهد باشند، نخست باید دوره‌های تقویت مهارت‌های ارتباطی برای مسئولان دانشگاه طراحی و اجرا شود. همچنین باید بخشی از پرداخت‌های مسئولان را به رفتار مطلوب آنها با زیرستان پیوند زد و با نظرسنجی از کارکنان به مسئولان برتر که رفتار مناسبی با کارکنان دارند، پاداش داد و از آنها قدردانی کرد تا انگیزه لازم برای بهبود تعامل مسئولان با کارکنان فراهم شود.
- اولویت‌های چهارم به‌طور همزمان باید پرداخت کمک هزینه به کارکنان و توسعه ویژگی‌های فردی مسئولان دانشگاه باشد. پرداخت کمک هزینه برای وقایع و مناسبت‌های شخصی نظیر تولد فرزند، ازدواج فرزند، فوت بستگان درجه یک و غیره، کمک هزینه تحصیلی برای کارکنان و اعضای خانواده آنها، کمک هزینه مراقبت از پدر و مادر، کمک هزینه مراقبت از فرزندان و کارت تخفیف خرید باید موردتوجه قرار گیرد. علاوه‌براین، مدیریت ارشد دانشگاه امام صادق (ع) باید در انتخاب مسئولان دانشگاه بسیار دقت داشته باشد. پاییندی به اصول اخلاقی، وجود روحیه خدمت‌رسانی به دیگران، برخورداری از توانمندی و شایستگی مدیریتی، با ایمان و ارزشی بودن از ویژگی‌های مهمی بهشمار می‌آیند که زمان استخدام و به‌کارگماری مسئولان دانشگاه باید موردتوجه قرار گیرند.

1 Social Exchange Theory



• اولویت پنجم باید تأمین استعدادها و مدیریت عملکرد کارکنان باشد. شناسایی و تدوین الگوی شایستگی منابع انسانی دانشگاه، استفاده از رویه‌های علمی در جذب و گزینش کارکنان، فراهم کردن فرصت‌های استخدامی برابر و بدون تبعیض برای همه، جذب و استخدام مبتنی بر شایستگی از جمله اقدام‌هایی محسوب می‌شوند که باید در حوزه تأمین استعدادها انجام شود. تعیین اهداف و شاخص‌های عملکردی روشن برای تمامی کارکنان، ارزیابی عملکرد دوره‌ای و مستمر کارکنان به صورت منصفانه، استفاده از نظرات همکاران، استادان، مدیران و دانشجویان در ارزیابی عملکرد کارکنان، ارائه بازخور عملکردی و کارنامه ارزیابی‌ها به کارکنان برای مشخص شدن قوتها و ضعف‌های عملکردی آنها، استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان در تصمیم‌گیری‌های واحد منابع انسانی نظیر پرداخت مبتنی بر عملکرد، آموزش، ارتقای شغلی و غیره از اقدام‌هایی هستند که باید در حوزه مدیریت عملکرد کارکنان انجام شود.

این پژوهش با وجود بینش‌هایی که ارائه داد، یک محدودیت هم دارد. در هر کار کیفی بهدلیل محدود بودن نسبی منابع استفاده شده، شاید برخی از ابعاد مدل پیشنهادی این پژوهش کامل نباشند یا مؤلفه‌های دیگری هم باشند که هنوز شناسایی نشده‌اند. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینه برای گردآوری داده‌های کیفی از مصاحبه با خبرگان این حوزه یا کارکنان موفق استفاده شود. شاید این روش منجر به شناسایی مؤلفه‌های دیگری شود. علاوه بر این، اهمیت هریک از مؤلفه‌های مدل پیشنهادی این پژوهش برای کارکنان دانشگاه‌های مختلف با یکدیگر متفاوت است و عملکرد هر دانشگاه نیز در هر حوزه متفاوت است. در اینجا توصیه می‌شود که در پژوهش‌های آینده، اهمیت این مؤلفه‌ها از دید کارکنان دانشگاه‌های دیگر یا از دید کارکنان موفق ارزیابی شود و همچنین عملکرد دانشگاه‌های مربوط در هر حوزه شناسایی شده و فعالیت‌های بهبود اولویت‌بندی شوند. با توجه به اینکه دانشگاه امام صادق (ع) از دانشگاه‌های حوزه علوم انسانی کشور است و فرهنگ و اقتصادیات خاص خود را دارد، تعمیم نتایج آن به سایر دانشگاه‌ها از جمله دانشگاه‌های جامع ممکن نبوده و لازم است مؤلفه‌های شناسایی شده در این پژوهش در سایر دانشگاه‌ها بررسی و اولویت‌بندی مجدد شود.

6- منابع

- [1] Meyers M.C., Woerkom M.V., "The influence of underlying philosophies on talent management: theory, implications for practice, and research agenda", *Journal of World Business*, 49, 2014, 192-203.
- [2] خنیفر حسین، امیری علی نقی، جندقی غلامرضا، احمدی آزم هادی، حسینی فرد، سید مجتبی، «درگیر شدن در کار و رابطه آن با عدالت سازمانی در چهارچوب نظریه مبادله اجتماعی و فرهنگی»، *فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی*، سال هشتم، شماره 21، 1389، 200 – 177.
- [3] محمدی نیا، محمد، رابطه رضایت شغلی و تعهد سازمانی استادات دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن، 1385.
- [4] صادقیان قراقیه سعید، شکری صابر، شاکری زهره، پورمجرب گل آراء، «بررسی تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر رضایت شغلی (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه تهران)»، *فصلنامه مدیریت دولتی*، دوره 8، شماره 1، 1392، 180-167.
- [5] Robbins S.P., Judge T.A., *Organizational Behavior*, 15th Edition, Pearson Education Pub., New Jersey, 2013.
- [6] Machado-Taylor M.D.L., Soares V.M., Brites R., Ferreira J.B., Farhangmehr M., Gouveia O.M.R., Peterson M., "Academic job satisfaction and motivation: findings from a nationwide study in Portuguese higher education", *Studies in Higher Education*, 41(3), 2016, 541-559.
- [7] Arnold J., Randall R., *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace*, 6th Edition, Pearson Pub., London, 2016.
- [8] Armstrong M., *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 13th Edition, London: Kogan Page, 2014.
- [9] سید جوادین سید رضا، تئوری های مدیریت، چاپ سوم، تهران: انتشارات نگاه دانش، 1386.
- [10] Armstrong M., *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice*, 3rd Edition, London: Kogan Page, 2010.
- [11] رضاییان علی، مبانی مدیریت رفتار سازمانی، چاپ سیزدهم، تهران: انتشارات سمت، 1391.



- [12] Herzberg F., "One more time: how do you motivate employees?", *Harvard Business Review*, 81, 2013, 87-96.
- [13] راینر استیفن بی، رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه ها، کاربردها، مترجمان : علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی، 1389.
- [14] Ryan R.M., Deci E.L., "Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions", *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 2000, 54–67.
- [15] Urichuk B., *Employee motivation – dose it improve performance, productivity, keep them motivated and loyal*, Available on www.career builders-club.com, 2009.
- [16] Mount D.J., Bartlett A.L.B., "Development of a job satisfaction factor model for the lodging industry", *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 1(1), 2002, 17-39.
- [17] رحیمی کلاریجانی مروارید، بررسی روش های ایجاد انگیزه کارکنان و مدیران آموزش و پرورش شهرستان قائم شهر با استفاده از تکنیک فازی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، 1391.
- [18] قربانی رعنا، «بررسی نیازها و عوامل انگیزشی درونی و بیرونی (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ابهر)» *فصلنامه علوم رفتاری*، دوره 2، شماره 4، 1389، 91-118.
- [19] Braun V., Clarke V., "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 2006, 77-101.
- [20] Hair J.F., Hult G.T.M., Ringle C.M., Sarstedt M., *Primer on partial least squares structural equation modeling*. Thousand Oaks, Sage, 2014.
- [21] آذر عادل، خسروانی فرزانه، جلالی رضا، تحقیق در عملیات نرم: رویکردهای ساختاردهی مسئله، چاپ دوم، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، 1395.
- [22] Kuvaas B., Dysvik A., "Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance", *Human Resource Management Journal*, 19 (3), 2009, 217–236.