

## مقاله پژوهشی

## تدوین و اولویت‌بندی استراتژی‌های نشاط‌آفرینی سازمانی برای زنان دانشگاهی (با عنایت بر نقش‌های چندگانه زنان)

به‌نوش جووری<sup>۱</sup> یوسف محمدی مقدم<sup>۲</sup> سوسن قهرمانی قاجار<sup>۳</sup> نرگس حسن مرادی<sup>۴</sup>

## چکیده

تحقیق حاضر از نظر نوع هدف کاربردی - توسعه‌ای بوده و به منظور شناسایی، تدوین و اولویت‌بندی استراتژی‌های نشاط‌آفرینی سازمانی، برای زنان شاغل در دانشگاه‌ها و با عنایت بر نقش‌های چندگانه آن‌ها انجام شده است. جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته و همچنین بررسی اسناد مربوط به برنامه راهبردی و عملیاتی دانشگاه الزهرا (س)، در محدوده زمانی سال‌های ۹۸-۹۶ تا ۱۳ صورت پذیرفته است. روش‌شناسی تحقیق، روش ترکیبی کیفی - کمی است. در بخش کیفی، اسناد سازمانی و متن مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با چهارده نفر از خبرگان در دانشگاه الزهرا (س) و چند پردیس دانشگاهی واحد خواران در شهر تهران، با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد بررسی قرار گرفت و در نتیجه استراتژی‌های داده بنیاد سازمانی برای نشاط‌آفرینی سازمانی زنان شناسایی شد. در بخش کمی تحقیق، پس از بررسی پایایی و اعتبارسنجی استراتژی‌های یافت شده، برای شناسایی و بررسی رابطه متقابل بین استراتژی‌ها و سطح‌بندی آن‌ها، پرسشنامه‌ای ماتریسی در خصوص استراتژی‌های نشاط‌آفرینی سازمانی زنان دانشگاهی تنظیم گردید و در اختیار یازده نفر از خبرگان و صاحب‌نظران قرار گرفت.

b.jovari@gmail.com

۱. دکترای مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران شمال، تهران، ایران.

you\_mohammad@yahoo.com

۲. دانشیار دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

s.ghahremani@alzahra.ac.ir

۳. دکترای سوادآموزی و آموزش زبان دوم، دانشیار دانشگاه الزهرا، تهران، ایران.

morade\_n@yahoo.com

۴. دانشیار گروه مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران، ایران.

در ادامه بر مبنای پرسشنامه‌های مذکور با استفاده از تکنیک ارزیابی و آزمون تصمیم‌گیری روابط علت - معلولی استراتژی‌های یافت شده، از منظر نفوذ گذاری و نفوذپذیری تعیین شد و در نهایت اولویت‌بندی استراتژی‌ها با استفاده از تکنیک «مدل‌سازی ساختاری» - تفسیری ترسیم گردید. بر مبنای یافته‌های تحقیق، در روابط میان استراتژی‌های تدوین شده به منظور نشاط‌آفرینی سازمانی برای زنان دانشگاهی، استراتژی «اعتدالی جایگاه نگرشی نسبت به نقش‌های زنانه در خانواده و اجتماع» از بالاترین نفوذ گذاری و استراتژی «برند سازی توانمندی‌های منحصربه‌فرد دانشگاه‌های زنانه»، از بیشترین نفوذپذیری - نسبت به استراتژی‌های احصاء شده - برخوردار است؛ همچنین به منظور نشاط‌آفرینی سازمانی در زنان دانشگاهی شایسته است، به ترتیب در اهمیت، استراتژی‌های کنشی - واکنشی نسبت به «ترویج اصول و ارزش‌های والای نقش‌های فردی - اجتماعی زنانه»، «استقرار دیدگاه منبع محوری نسبت به زنان»، «بالندگی فردی - سازمانی زنان» و «برند سازی توانمندی‌های دانشگاه‌های زنانه» مورد توجه مسئولین دانشگاهی قرار بگیرد.

**واژگان کلیدی:** زنان دانشگاهی، نشاط سازمانی، دانشگاه الزهرا<sup>(س)</sup>، روش تحلیل

مضمون، روش‌های کمی تصمیم‌گیری.



### مقدمه

بسیاری از صاحب نظران در حوزه علوم سازمانی از جمله ایگلی و همکارانش (۱۹۹۵) معتقدند در مدیریت منابع انسانی در نظر گرفتن تفاوت های جنسیتی در سازمان ها، ضرورتی ندارد، چراکه زنان و مردان در هنگام ایفای نقش سازمانی صرفاً باید بر هنجارها و الزامات نقش رسمی خود تأکید کنند که توسط سازمان تعیین شده است لذا تفاوتی ندارد که چه جنسیتی عضو سازمان شود، اما در مقابل طرفداران رویکردهای «جنسیت محوری» و «نظریه نقش اجتماعی» معتقدند که همان گونه که افراد به واسطه جنسیتشان از هم متمایز می شوند، در ایفای نقش های سازمانی نیز متفاوت عمل می کنند. به باور آنها؛ تفاوت بین مردان و زنان از تأثیر تفاوت فیزیولوژیکی مغز آنها نیز تأثیر پذیر است چراکه سطوح کمتر از حد معمول تستوسترون<sup>۱</sup>، به علاوه میزان بیشتری از اکسی توسین در مغز زنان نسبت به مردان بدین معناست که زنان خودشان را بیش از مردان از طریق ارتباطات متمایز می کنند. (کوک، ۱۳۸۵، ۱۰۴). برخی دیگر از صاحب نظران معتقدند هیچ چیز ذاتاً زنانه یا مردانه در شغل های مختلف وجود ندارد و آنچه به چشم می خورد فقط «کلیشه های جنسیتی» است که به شغل های گوناگون نسبت داده شده و آن نیز از کشوری به کشور دیگر متفاوت است (جناین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹، ۲۷، خزعلی، جووری، ۱۳۹۴، ۱۱۵). رویکردهایی مانند تکثر نقش، تضاد نقش، حکایت از آن دارند که انتظارات و فشارهای ناشی از ایفای چند نقش توأمان باعث می شود زنان شاغل از نظر سلامت نسبت به زنانی که فقط به نقش های سنتی می پردازند، در وضعیت روحی- روانی نامطلوب تر قرار گیرند (حیدری و گشول، ۱۳۹۷).

بنابراین توجه به نگرش زنان شاغل درباره عوامل مؤثر بر نشاط سازمانی<sup>۳</sup> آنها و با عنایت بر نقش های چندگانه ایشان، از اهمیت ویژه ای برخوردار است. چراکه بی نشاطی سازمانی زنان دانشگاهی پیامدهایی نظیر تمایل اندک اعضا نسبت به اجرای پژوهش های اصیل، کاهش تعامل و تبادل دانش بین اعضای هیئت علمی در دانشگاه ها، استفاده نشدن از سرمایه های دانش موجود به طور مطلوب، تمایل اندک اعضا به اجرای پژوهش های تیمی، شکاف بین

<sup>1</sup> testosterone

<sup>2</sup> Jeanine

<sup>3</sup> Organizational Vigor

رساله‌های تحقیقی دوره‌های تحصیلات تکمیلی، ضعف علمی و عملی دانش‌آموختگان، رفتارهای غیر بهره‌ور تعمدی از قبیل سکوت‌های تعمدی، بانشاطی‌های کاذب، کرختی، تبلی و بروز فلات‌های شغلی و غیره را در بر خواهد داشت (آرمون<sup>۱</sup> و همکاران ۲۰۱۱، قهرمانی و همکاران ۱۳۹۶).

نشاط سازمانی یکی از جلوه‌های پژوهش‌های مثبت‌گرا در سازمان است. البته نشاط سازمانی مقوله‌ای نیست که به صورت لحظه‌ای رخ دهد. سازمان‌ها برای کسب مزیت رقابتی در پی یافتن راهی برای ایجاد و حفظ سطح نشاط و اشتیاق کاری کارکنان هستند. شایروم (۲۰۰۴) نشاط سازمانی را یک سازه احساسی می‌داند و آن را این‌گونه تعریف می‌کند: «نشاط حالتی مثبت است که در پاسخ به تعامل دائمی فرد با عناصر معنی‌دار شغل و محیط کاری او حاصل شده است.» (سوننتاج<sup>۲</sup> و نیسن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). همچنین نشاط کاری به معنای سطح بالای توان و نیرو، انعطاف‌پذیری ذهنی در کار، تمایل برای سرمایه‌گذاری تلاش و مقاومت در برابر مشکلات کاری نیز قابل‌تعریف است و از طریق سه بعد قدرت جسمانی، توان و نیروی عاطفی و سرزندگی شناختی عملیاتی می‌شود (باکر و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶) و حق‌گویان، (۱۳۹۵).

از ماحصل مفاهیم فوق‌چنین برداشت می‌شود که امروزه مفهوم نشاط سازمانی به‌عنوان نسخه جدیدی از رضایت شغلی کارکنان بیان می‌گردد. مفاهیمی چون رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، تحلیل رفتگی و غیره در تبیین پیامدهای فردی و سازمانی نقش بسزایی دارند، اما پدیده نشاط سازمانی که یک مفهوم مثبت و جدید است نشان داد که قدرت تبیین مناسبی در پیش‌بینی نتایج فردی و کاری دارد و این متغیر در نقش میانجی، در پیش‌بینی نتایج و پیامدهای فردی، اعم از رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی عمل می‌نماید. (فیشر<sup>۵</sup> ۲۰۱۰، ۱۳۸۵، ۲۰۱۱)، چهارزی و همکاران (۱۰۱، ۱۳۹۴). کارانیکا<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۵)، عیسی خانی (۷۵، ۱۳۹۲).

1 Armon  
2 Sonnentag  
3 Niessen  
4 Bakker  
5 Fisher  
6 Karanika



از جمله پژوهش‌های مرتبط با نشاط سازمانی می‌توان تحقیقات طالبی و زاهدی (۱۳۸۵) با عنوان «بررسی عوامل مؤثر بر نشاط و سرزندگی کارکنان در شرکت ساپکو»، حسن زارعی متین (۱۳۸۸) با عنوان «شناسایی مؤلفه‌های نشاط و سرزندگی در محیط کار و سنجش وضعیت این مؤلفه‌ها در سازمان‌های اجرایی استان قم»، احمد باصری (۱۳۸۹) با عنوان «نقش توسعه شادی و نشاط و سرزندگی در افزایش روحیه حماسی»، فلاوندی و همکاران (۱۳۹۰) با عنوان «رابطه نشاط و سرزندگی، سلامت روان و رضایت از خانواده در شرکت شیر گاز آذران اصفهان»، طاهریان و همکاران (۱۳۹۳) با عنوان «عوامل مدیریتی و سازمانی مؤثر بر شادی و نشاط و سرزندگی در دانشگاه‌ها و تأثیر آن بر تولید علم، در دانشگاه سمنان»، فرزانه چاوش باشی و ناهید دهقان عقیفی (۱۳۹۳) با عنوان «شناسایی و سنجش عوامل تأثیرگذار بر نشاط سازمانی کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب» حق‌گویان و همکارانش (۱۳۹۴) با عنوان «شناسایی پیامدهای نشاط کارکنان به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر سرمایه اجتماعی در بانک‌های خصوصی استان قم. باقری و همکاران (۱۳۹۶) با عنوان «بررسی نقش میانجی‌گری نشاط سازمانی در رابطه معنویت سازمانی و تعهد سازمانی را می‌توان نام برد. دیگر پژوهش مرتبط مربوط به تحقیق حق‌گویان و همکاران در سال ۱۳۹۵ است، این پژوهش به‌منظور فهم فرآیند شکل‌گیری نشاط و سرزندگی در کارکنان بانک‌های خصوصی استان قم انجام گرفته است. از جمله پژوهش‌های مرتبط با موضوع نشاط و سلامت سازمانی، مربوط به کتاب پیاده‌سازی نشاط سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی تألیف ناهید حیدری و همکارانش (۱۳۹۶) است که نگارندگان در بخش کیفی تحقیق با بهره‌گیری از منابع علمی و اطلاعاتی به تدوین مدل مفهومی پیشایندها و پیامدهای نشاط سازمانی مبتنی بر مدل‌های کلروف (۲۰۰۷) و پرایز-جونز (۲۰۱۰) پرداخته‌اند؛ در نهایت عوامل فردی، خانوادگی، شغلی، سازمانی، رفاهی و مدیریتی پیشایندهایی شناخته شده‌اند که در چهار سطح سازمانی، فردی، خانوادگی و اجتماعی به‌عنوان پیامدهای نشاط سازمانی قرار می‌گیرند. در بخش کمی تحقیق بررسی وضعیت فعلی نشاط سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی و همچنین اولویت‌بندی پیشایندها و پیامدهای آن توسط مدیران و کارکنان شعب شماره یک، هفت، ده و بیست‌وپنج اداره تأمین اجتماعی غرب تهران در دستور تحقیق قرار

گرفته است. در نتیجه واکاوی‌ها وضعیت نشاط سازمانی از منظر مدیران متوسط به بالا و از منظر کارکنان در سطح پایین ارزیابی شد. مطلوبیت محیط کار، عدالت سازمانی، حمایت سازمانی و مزایای غیر نقدی از جمله مهم‌ترین محورهای راهکارهای عملیاتی مبتنی بر جمع‌بندی راهکارها در سازمان تأمین اجتماعی معرفی شد. محمدزاده و صالحی (۱۳۹۵) در مقاله خود با عنوان: «تبیین پدیده نشاط و پویایی علمی در مراکز علمی از منظر نخبگان دانشگاهی: مطالعه‌ای با رویکرد پدیدارشناسی» ابعاد پدیده نشاط و پویایی علمی را در چهار بعد اصلی: بعد علمی- فردی، بعد علمی- تیمی، بعد علمی- سازمانی و بعد علمی- اجتماعی تبیین نموده‌اند. همچنین کارملی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۳) در ارائه الگوی نهایی خود به تأثیر هوش عاطفی بر سخاوتمندی و خیرخواهی افراد به واسطه نشاط کاری آنان اشاره دارد. دوی<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) به بررسی رابطه تأثیر تعلق خاطر شغلی بر عملکرد سازمانی افراد پرداخته است؛ جامعه موردنظر این تحقیق بانک‌های خصوصی شهر جامو<sup>۳</sup> هستند؛ و بر روی ۱۵۰ نفر از کارکنان بانک‌های خصوصی بررسی شده در این تحقیق نشاط و سرزندگی به‌عنوان یکی از سه مؤلفه تعلق خاطر شغلی یعنی نشاط و سرزندگی، فداکاری و جذب کار شدن به‌صورت خاص مورد بررسی قرار گرفته 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 کمی که از طریق پرسشنامه انجام گرفته است نشان از تأیید فرضیات تحقیق از جمله فرض دوم آن یعنی نشاط و سرزندگی تأثیر مستقیم و مثبت بر عملکرد سازمان خواهد داشت دارد. نایت<sup>۴</sup> و همکارانش در سال ۲۰۱۷ به بررسی اندازه اثر عوامل مؤثر بر مؤلفه‌های تعلق سازمانی در بیست تحقیق بین‌المللی پرداختند. اندازه اثرهای به‌دست آمده بالاتر از حد متوسط شد و در این بین ضریب تأثیر نشاط از دو مؤلفه دیگر بیشتر به دست آمد.

جامعه آماری تحقیقات فوق شامل شرکت‌ها و سازمان‌هایی از قبیل بیمه، مدارس، بانک‌های خصوصی، بانک‌های دولتی، شرکت‌های صنعتی بودند و تنها سه تحقیق از زارعی متین، احمدی و حق‌گویان (به‌طور غیرمستقیم) و دو تحقیق از محمدزاده و صالحی (به‌طور

1 Carmeli

2 Devi

4 Knight



مستقیم) در بحث نشاط آن‌هم در جامعه دانشگاهی یافت شد. در مجموع آنچه در همه این مطالعات برجسته است گستردگی موضوعات، واردکردن متغیرهای بی‌شمار در تحقیق یا دامنه وسیع عوامل مؤثر بر شادی - و نه نشاط - است.

دانشگاه‌ها مراکز اصلی ترویج دانش بوده و از اهمیت غیرقابل‌انکاری در تصمیم‌گیری‌های خرد و کلان جامعه برخوردار می‌باشند، بدون شک می‌توان بیان نمود که دولت‌ها برای دستیابی به اهداف خود دانشگاه‌ها را یکی از مهم‌ترین اهرم‌ها می‌دانند. گستردگی و توسعه روزافزون علم و تزریق علم از طریق دانشگاه‌ها، توجّه سیاست‌گذاران را در تدوین برنامه‌ریزی‌های استراتژیک و هدفمند در دانشگاه‌ها بیش‌ازپیش جلب کرده است. (ساعتچی، ۱۳۸۴؛ نژادایرانی، خلیل زاده، ۱۳۹۵، ۳۹)؛ برای تمامی فعالان در سطوح مدیریتی و برنامه‌ریزان سیاست‌های نظام آموزشی - پژوهشی کشور توجه به نشاط سازمانی دانشگاه‌ها به منظور اتخاذ تصمیمات منطقی و آگاهانه در مورد تنظیم برنامه‌های استراتژیک، آگاهی بهتر از وضعیت چگونگی اجرای برنامه‌های تدوین‌شده و همچنین ارزیابی استراتژی‌های اتخاذشده ضرورتی است انکارناپذیر. بااین‌وجود علی‌رغم اهمیت موضوع استراتژی‌های نشاط سازمانی زنان، آن‌هم در جامعه دانشگاهی، لیکن تاکنون تحقیقی مشابه تحقیق فعلی در دانشگاه‌ها که با نگاهی استراتژی محور نشاط‌آفرینی سازمانی زنان را آن‌هم از منظر نقش‌های چندگانه ایشان موردبررسی قرار داده باشد، انجام نپذیرفته است. در جمع‌بندی نتایج مطالعات صورت گرفته نیز می‌توان اذعان نمود، عوامل بسیار زیادی بر شادی و نشاط تأثیرگذار بوده‌اند که می‌توان آن‌ها را به پنج دسته ویژگی‌های روان‌شناختی (شخصیت، عزت نفس، برون‌گرایی و خلاقیت)، جمعیت‌شناختی (جنسیت، وضعیت تأهل و تحصیلات)، اقتصادی (درآمد، اشتغال، وضعیت مسکن)، فرهنگی (سرمایه فرهنگی، اعتقادات مذهبی، اوقات فراغت) و اجتماعی (شبکه تعاملات اجتماعی، اعتماد اجتماعی و مشارکت اجتماعی) تقسیم‌بندی نمود. علیرغم تحقیقات گسترده داخلی و خارجی در حوزه مباحث اشتغال زنان و همچنین روانشناسی مثبت‌گرا در سازمان‌ها که حکایت از اهمیت روزافزون آن‌ها در موفقیت سازمانی دارد و به‌نوعی تحقق اهداف سازمانی را منوط به توسعه نشاط و پویایی سازمانی و همسو با اهداف سازمانی قلمداد می‌نماید، لیکن تاکنون تحقیقی

مشابه تحقیق فعلی که در آن نگرش زنان شاغل در دانشگاه‌ها نسبت به استراتژی‌های نشاط‌افزایی سازمانی بررسی شده باشد، انجام نپذیرفته است و پژوهش پیش روی (به اذعان خبرگان شرکت‌کننده) از نظر موضوعی، جامعه آماری و روش‌های تحقیق در نوبه خود نوین و کاربردی است. براین اساس در بیان مسأله تحقیق حاضر می‌توان گفت، با ادغام دو مسأله روز جامعه، یعنی ضرورت توجه به پویایی دانشگاه‌ها و همچنین ملزومات نشاط سازمانی زنان شاغل، مسأله موردنظر در پژوهش حاضر به دنبال یافتن استراتژی‌های نشاط‌آفرینی سازمانی در زنان شاغل در دانشگاه‌ها است. چهار پرسش چارچوب اجرای این تحقیق را تشکیل داده است: ۱- با توجه به نقش‌های چندگانه زنان شاغل در دانشگاه‌ها، نیازمندی‌های سازمانی به‌منظور تأمین نشاط سازمانی آن‌ها، چیست؟ ۲- چه راهبردهایی برای رفع این چالش‌ها قابل تدوین است؟ ۳- چگونه می‌توان راهبردهای مذکور را عملیاتی نمود؟ ۴- اولویت‌بندی و روابط راهبردهای تدوین‌شده برای نشاط سازمانی زنان شاغل در دانشگاه‌ها به چه صورت است؟

### روش تحقیق

برای انجام عملیات تحقیق، از تکنیک مصاحبه عمیق و نیمه ساخت‌یافته و همچنین مطالعه برنامه راهبردی و عملیاتی دانشگاه الزهراء(س) در حیطه منابع انسانی‌اش استفاده گردید -به دلیل دریافت جایزه سه ستاره در حوزه مدیریت منابع انسانی از انجمن منابع انسانی ایران توسط دانشگاه الزهراء(س) و همچنین جایگاه این دانشگاه در خاورمیانه به‌عنوان تنها دانشگاه جامع تک جنسیتی خاص بانوان در این منطقه و با توجه به اینکه پژوهشگران این پژوهش نیز بنا به ماهیت تحصیلی و شغلی خود به نحوی با موضوع تحقیق درگیر بوده‌اند همراه با مصاحبه باز از مشاهده آزاد و مشاهده مشارکتی برای گردآوری اطلاعات استفاده شد، بدیهی است استفاده از اسناد و مدارک موجود در رابطه با موضوع تحقیق در این حیطه قرار می‌گیرند؛ بنابراین داده‌های مورد استفاده در بخش کیفی تحقیق شامل انواع گوناگونی از داده‌های کیفی؛ نظیر گفتگو، مشاهده هدفمند، مصاحبه، نامه‌ها و مستندات اداری دانشگاه، تعاملات و تفکرات خود پژوهشگر است. نمونه‌گیری در گردآوری داده در بخش مصاحبه، بر مبنای نمونه‌گیری هدفمند بود. خبرگان تحقیق، از اعضای واحدهای اداری-آموزشی - پژوهشی در





دانشگاه الزهرا (س) و چند پردیس واحد خواهران در شهر تهران و با در نظر گرفتن چهار ملاک: الف) عضو دانشگاهی بودن ب) داشتن تمایل به مشارکت در پژوهش پ) متخصص و مجرب بودن در امور مدیریتی مربوط به زن و خانواده، ت) مؤنث بودن، برگزیده شدند. در ضمن برخی از خبرگان، بر مبنای نتایج تجزیه و تحلیل نمونه قبلی و برخی نیز به روش گلوله برفی<sup>۱</sup> انتخاب شدند و بدین ترتیب داده‌های موردنظر، همواره نظریه در حال پیدایش را دنبال نموده و فرایند مصاحبه بر مبنای حرکت زیگزاگی میان گردآوری و تحلیل داده‌ها تا مرحله اشباع نظری<sup>۲</sup> پیش رفت. از مصاحبه نهم به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده گردید اما برای اطمینان تا مصاحبه چهاردهم ادامه یافت؛ هرچند از مصاحبه یازدهم به بعد داده‌ها کاملاً تکراری بوده و به اشباع رسیده بود. در آغاز مصاحبات، بر مبنای یافته‌های حاصل از مرور ادبیات و پیشینه تحقیق، تعریف جامع نشاط‌آفرینی سازمانی برای اعضا تبیین می‌شد و از آن‌ها خواسته می‌شد تا بر مبنای تخصص، تجارب کاری و نقش‌های چندگانه خود نسبت به چالش‌ها و همچنین شرایط لازم برای نشاط‌آفرینی سازمانی در زنان شاغل در دانشگاه اعلام نظر نمایند. مصاحبه‌ها با هماهنگی و گرفتن وقت قبلی در سه قالب: «حضور، تلفنی و مکتوب» انجام و ثبت و ضبط گردید؛ و از آنجایی که تحلیل تماتیک روشی برای دیدن متن، برداشت و درک مناسب از اطلاعات پراکنده و تحلیل و مشاهده نظام‌مند آن و سپس تبدیل داده‌های کیفی به کمی است (مهری و همکاران، ۱۳۹۳)، در بخش کیفی تحقیق از روش تحلیل مضمون استفاده شد. در بخش کمی تحقیق از محاسبه ضریب توافقی میان کدگذاری‌ها یعنی کاپای کوهن و روش‌های کمی تصمیم‌گیری ارزیابی و آزمون تصمیم‌گیری<sup>۳</sup> و مدل‌سازی ساختاری تفسیری<sup>۴</sup> بهره برده شد.

### روش‌شناسی تحقیق

۱/۱/۲. تکنیک بخش کیفی تحقیق

۱/۱/۱/۲. روش تحلیل مضمون<sup>۵</sup>

<sup>۱</sup> Snowball Sampling

<sup>۲</sup> theoretical saturation

<sup>۳</sup> Decision Making Trial And Evaluation (DEMATEL)

<sup>۴</sup> Interpretive Structural Modelling

<sup>۵</sup> Content analysis method

در بخش کیفی تحقیق، در تحلیل داده‌ها از روش هفت مرحله‌ای تحلیل مضمون بدین شرح استفاده شده است:

۱- تمام توصیف‌های ارائه‌شده توسط شرکت‌کننده در مطالعه که به‌طور مرسوم پروتکل<sup>۱</sup> نام دارد، بارها مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت تا پژوهشگر با آن‌ها مأنوس گردد؛ ۲- به هر پروتکل مراجعه و جملات و عباراتی که مستقیماً به پدیده مورد مطالعه مرتبط بود استخراج گردید؛ این مرحله تحت عنوان «استخراج جملات مهم» شناخته شده است؛ ۳- تلاش شد تا به معنای هر یک از جملات مهم پی برده شود. این مرحله تحت عنوان «فرموله کردن معانی» شناخته شده است؛ ۴- مراحل فوق برای هر پروتکل تکرار شد و معانی فرموله شده و مرتبط به هم در خوشه‌هایی از موضوعات اصلی قرار گرفت؛ ۵- نتایج در قالب یک توصیف جامعه از موضوع مورد پژوهش تلفیق شد؛ ۶- توصیف جامع پدیده تحت مطالعه به‌صورت یک بیانیه صریح و روشن از ساختار اساسی پدیده مورد مطالعه فرموله گردید که اغلب تحت عنوان «ساختار ذاتی پدیده» نام‌گذاری می‌گردد؛ ۷- اعتباربخشی نهایی یافته‌ها با ارجاع مجدد مشارکت‌کنندگان انجام شد (عابدی، ۱۳۸۸) و (محمدزاده، صالحی، ۱۳۹۴، ۸-۹).

## ۲/۱/۲. تکنیک‌های بخش کمی تحقیق

### ۲/۱/۲. ضریب توافقات کاپای کوهن<sup>۲</sup>

ضریب کاپای کوهن (k) شاخصی که برای محاسبه پایایی بین کدگذاران استفاده می‌شود لندیس<sup>۳</sup> و کوخ<sup>۴</sup> (۱۹۹۷)؛ بنابراین به‌منظور کاهش تعداد کدها در مدل و افزایش دقت ارزیابی بررسی پایایی و اعتبار مدل مذکور در ابتدا راهکارهای احصا شده از متن مصاحبات و مرور ادبیات و مشاهدات ثبت‌شده و همچنین استراتژی‌های احصا شده به‌منظور نشاط‌آفرینی زنان، در اختیار پنج خبره قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد تا در مورد صحت‌وسقم و همچنین جامعیت آن‌ها اعلام نظر و کدگذاری نمایند. با استفاده از نرم‌افزار SPSS ضریب توافقی میان کدگذارانی‌های محققین این پژوهش با کدهای خبرگان به‌صورت

<sup>۱</sup> protocol

<sup>۲</sup> Cohen's kappa coefficient

<sup>۳</sup> Landis

<sup>۴</sup> Koch



زوجی محاسبه گردید؛ که با گرد کردن همان ۷۵ درصد احتساب شد یعنی پنج خبره در خصوص کدگذاری داده های این تحقیق توافق نظر در حد خوب با یکدیگر داشته اند؛ که نشان دهنده وضعیت عالی این مفاهیم شناسایی شده است.

### ۲/۲/۱/۲. تکنیک ارزیابی و آزمون تصمیم گیری<sup>۱</sup>

تکنیک ارزیابی و آزمون تصمیم گیری و یا همان دیمتل توسط فونتلا<sup>۲</sup> و گابوس<sup>۳</sup> و در سال ۱۹۷۱ ارائه شد. تکنیک دیمتل که از انواع روش های تصمیم گیری بر اساس مقایسه های زوجی است، با بهره مندی از قضاوت خبرگان در استخراج عوامل یک سیستم و ساختاردهی نظام مند به آن ها با به کارگیری اصول نظریه گراف ها، ساختاری سلسله مراتبی از عوامل موجود در سیستم همراه با روابط تأثیر و تأثر متقابل ارائه می دهد، به گونه ای که شدت اثر روابط مذکور را به صورت امتیاز عددی معین می کند. روش دیمتل جهت شناسایی و بررسی رابطه متقابل بین معیارها و ساختن نگاشت روابط شبکه به کار گرفته می شود. از آنجاکه گراف های جهت دار روابط عناصر یک سیستم را بهتر می توانند نشان دهند، لذا تکنیک ارزیابی و آزمون تصمیم گیری مبتنی بر نمودارهایی است که می تواند عوامل درگیر را به دو گروه علت و معلول تقسیم نماید و رابطه میان آن ها را به صورت یک مدل ساختاری قابل درک در آورد. چهار مرحله برای انجام تکنیک ارزیابی و آزمون تصمیم گیری شناسایی کرده اند:

۱- تشکیل ماتریس ارتباط مستقیم (M): در رابطه (۱) با توجه به نظر کارشناسان، روابط حاکم بر ارتباطات بین رئوس را تعیین کرده و ماتریس درجه  $n \times n$  مقایسه های زوجی میان عوامل را طبق نظر هر کارشناس تشکیل می دهیم و در ادامه از میانگین ساده نظرات استفاده می شود و ماتریس ارتباط مستقیم را شکل می دهیم. که در آن  $a_{ij}$  میانگین حسابی درجه گذاری خبرگان در مورد درجه نفوذ معیار  $C_i$  بر  $C_j$  است که این درجه گذاری ها در بازه حسابی اعداد صفر تا پنج انجام می گیرد.  $X^1$ ،  $X^2$ ،  $X^p$  به ترتیب در ماتریس مقایسه زوجی نظرات خبره ۱، خبره ۲ و خبره p است.

<sup>1</sup> Decision Making Trial And Evaluation (DEMATEL)

<sup>2</sup> Fonetla

<sup>3</sup> Gabus

$$a_{ij} = \frac{x^1 ij + \dots + x^p ij}{p} \quad \leftarrow \quad \begin{bmatrix} c_i & \dots & c_n \\ c_i & 1 & \\ \vdots & & \vdots \\ c_n & \dots & 1 \end{bmatrix} = x^p \quad \leftarrow \quad M = \begin{bmatrix} a_{ij} & \dots & a_{ij} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{ij} & \dots & a_{ij} \end{bmatrix}$$

رابطه ۱

۲- نرمال کردن ماتریس ارتباط مستقیم:

$$N = k * M \quad \text{رابطه ۲}$$

که در این فرمول  $k$  به صورت زیر محاسبه می شود. ابتدا جمع تمامی سطرها و ستونها محاسبه می شود. معکوس بزرگترین عدد سطر و ستون  $k$  را تشکیل می دهد.

$$K = \frac{1}{\max \sum_{j=1}^n a_{ij}} \quad \text{رابطه ۳}$$

۳- محاسبه ماتریس ارتباط کامل

$$T = N \times (I - N)^{-1} \quad \text{رابطه ۴}$$

۴- ایجاد نمودار علی

- جمع عناصر هر سطر ( $D$ ) برای هر عامل نشانگر میزان تأثیرگذاری آن عامل بر سایر عامل های سیستم است. (میزان تأثیرگذاری متغیرها)
- جمع عناصر ستون ( $R$ ) برای هر عامل نشانگر میزان تأثیرپذیری آن عامل از سایر عامل های سیستم است. (میزان تأثیرپذیری متغیرها)
- بنابراین بردار افقی ( $D + R$ ) میزان تأثیر و تأثر عامل موردنظر در سیستم است. به عبارت دیگر هرچه مقدار  $D + R$  عاملی بیشتر باشد، آن عامل تعامل بیشتری با سایر عوامل سیستم دارد.
- بردار عمودی ( $D - R$ ) قدرت تأثیرگذاری هر عامل را نشان می دهد. به طور کلی اگر  $D - R$  مثبت باشد، متغیر یک متغیر علی محسوب می شود و اگر منفی باشد، معلول محسوب می شود.
- در نهایت یک دستگاه مختصات دکارتی ترسیم می شود. در این دستگاه محور طولی مقادیر  $D + R$  و محور عرضی بر اساس  $D - R$  است. موقعیت هر عامل با نقطه ای به



مختصات  $(D + R, D - R)$  در دستگاه معین می‌شود. به این ترتیب یک نمودار گرافیکی نیز به دست خواهد آمد.

### ۳/۲/۱/۲. تکنیک مدل‌سازی ساختاری-تفسیری<sup>۱</sup>

مدل‌سازی ساختاری-تفسیری: در تکنیک دیمتل مشخص می‌شود کدام یک از روابط میان عناصر معنادار است و الگوی روابط نهایی میان عوامل شناسایی شده، تعیین می‌گردد. در این گام با استفاده از مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، به سطح‌بندی عوامل پرداخته می‌شود. بر اساس خروجی نهایی مدل‌سازی ساختاری تفسیری، مدل سطح‌بندی شده پژوهش قابل حصول است؛ یعنی ماتریس دریافتی از تبدیل ماتریس خود تعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک به دست می‌آید. در ماتریس دریافتی درایه‌های قطر اصلی برابر یک قرار می‌گیرد. اگر بر اساس آستانه تحمل، مقادیر روابط معنادار خروجی نهایی تکنیک دیمتل که در ماتریس  $M$  ارائه شده است، استخراج شود می‌تواند یک ماتریس قابل اتکا به‌عنوان ورودی تکنیک ISM محسوب شود. مقادیری که از آستانه تحمل کوچک‌تر است (روابط بی‌معنی) صفر و مقادیری که از آستانه تحمل بزرگ‌تر است (روابط معنادار) یک در نظر گرفته می‌شود (ژو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۶؛ یین<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). همچنین برای اطمینان باید روابط ثانویه کنترل شود. به این معنا که اگر  $A$  منجر به  $B$  شود و  $B$  منجر به  $C$  شود در این صورت باید  $A$  منجر به  $C$  شود؛ یعنی اگر بر اساس روابط ثانویه باید اثرات مستقیم لحاظ شده باشد اما در عمل این اتفاق نیفتاده باشد باید جدول تصحیح شود و رابطه ثانویه را نیز نشان داد. ماتریس خودتعاملی ساختاری از ابعاد و شاخص‌های مطالعه و مقایسه آن‌ها با استفاده از چهار حالت روابط مفهومی تشکیل می‌شود. اطلاعات حاصله بر اساس متد مدل‌سازی ساختاری تفسیری جمع‌بندی و ماتریس خودتعاملی ساختاری نهایی تشکیل گردیده است (آذر و بیات، ۱۳۸۷). پس از شناسایی متغیرهای سطح اول این متغیرها حذف می‌شوند و مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها بدون در نظر گرفتن متغیرهای سطح اول محاسبه می‌شود. مجموعه مشترک

<sup>۱</sup> Interpretive Structural Modelling

<sup>۲</sup> Zhou

<sup>۳</sup> Yin

شناسایی و متغیرهایی که اشتراک آن‌ها برابر مجموعه ورودی‌ها باشد به‌عنوان متغیرهای سطح دوم انتخاب می‌شوند؛ و به همین ترتیب کار پیش می‌رود.

### یافته‌ها

در بخش کیفی تحقیق داده‌ها گردآوری شد و از طریق کدگذاری و تحلیل تماتیک به روش تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در ادامه گلچینی از اهم یافته‌ها شامل زیرساخت‌ها استراتژی‌های سازمانی راهبردهای عملیاتی نگرش زنان نسبت به راهبردهای نشاط سازمانی در قالب جدول شماره (۱) آمده است، شایان ذکر است مطالبی که در داخل گیومه آورده شده است عین گفته‌ها و واژه‌های به‌کاررفته از طرف افراد در مصاحبه خود با پژوهشگر است و استفاده از نقل قول مستقیم مصاحبه‌شوندگان یکی از ابزارهای اصلی برای انتقال درک و مفهوم و تفسیر آن‌ها از پدیده موردنظر در روش کیفی است (محمود پور و همکاران، ۱۳۹۴، ۳۷).

جدول شماره ۱: استراتژی‌های نشاط‌آفرینی سازمانی بر مبنای نقش‌های چندگانه زنان (مطابق با یافته‌های تحقیق)

فرآیند تهیه و تدوین استراتژی‌های نشاط‌آفرینی سازمانی بر مبنای نقش‌های چندگانه زنان (مطابق با یافته‌های تحقیق)		نمونه گزاره‌های حاصل از مصاحبه‌ها	رئوس چالش سازمانی کشف شده	راهبرد سازمانی تدوین شده	شواهد و مصادیق عملیاتی
		* شرکت‌کننده پنجم: «اصلاً آئین‌نامه‌های مربوط به مادران شاغل احساس مادرانه درش نیست، بعضی وقت‌ها از مادر بودنم احساس عذاب وجدان می‌کنم، اصلاً نقش‌ها و شـرابط	تقویت حمایت نگرشی و کنشی از مسئولیت‌ها	سازوکارهای اعتلای جایگاه زنان و خانواده	برگزاری کارگاه‌های آموزشی هم‌افزا با مشارکت خانواده اعضا، ایجاد تصویر ذهنی مثبت و حس ارزشمندی در اعضا نسبت به نقش‌های مادری و همسری، بسترسازی فضای سازمانی درک همدلانه و همکاری با اعضا در تحقق وظایف مادرانه و همسرانه، توانمندسازی مسئولین دانشگاه برای خودباوری و تکیه بر انتظارات جهان خلقت از آن‌ها، راه‌اندازی واحد توانمند افزایی زنان شاغل در دانشگاه و انتصاب افراد متخصص و باتجربه در اداره این واحد در امور مدیریت منابع انسانی و



زنان و خانواده، تبیین و ترویج سبک زندگی اسلامی- ایرانی. ساعات کاری انعطاف‌پذیر، اشتغال مشارکتی، توسعه مشاغل نیمه‌وقت و دوره‌ای، احیا و فعال‌سازی شورای سیاست‌گذاری نقش زنان در خانواده، تشکیل کارگروه فرهنگی طراحی محتوای نشست‌ها و کارگاه‌های تخصصی. ایجاد تصویر ذهنی مثبت و حس ارزشمندی در اعضا نسبت به نقش‌های مادری و همسری، برگزاری دوره‌های دانش‌افزایی خانوادگی. بازنگری در سازوکارهای آئین‌نامه‌های داخلی استخدامی- مالی و ساعت کاری اعضا....

خانوادگی من به‌عنوان یک مادر دیده نمی‌شود.»  
\*شرکت‌کننده هشتم «من واقعاً برخی مواقع مادر بودم را فراموش می‌کنم»؛  
\*شرکت‌کننده دوازدهم: «از اینکه مجبور شدم بچه‌ی مریضم را تنها بگذارم پیام سر کار عذاب وجدان داشتم»؛  
«همسرم به من می‌گوید تو با کارت ازدواج کرده‌ای نه من!»  
\*شرکت‌کننده یازدهم: «سی درصد کارکنان توانمند پس از زایمان اول و چهل درصد پس از زایمان دوم اقدام به ترک شغل نموده‌اند و این خود گواهی بر نادیده انگاشته شدن زنانه بودن محیط کار

دارد»  
 \* شرکت کننده  
 شماره دهم:  
 «نشاط من  
 زمانی  
 برانگیخته  
 می شود که  
 بدانم در جهت  
 درست در حال  
 تلاش کردن  
 هستم وقتی که  
 در کنارم  
 احساس عذاب  
 وجدان نسبت  
 به اعضای  
 خانواده ام را  
 نداشته باشم!  
 وقتی توانسته  
 باشم بین  
 زندگی کاری و  
 خانوادگی ام  
 تعادل را برپا  
 نمایم اون موقع  
 می توانم در  
 مورد قضیه شاد  
 بودن فکر  
 نمایم.»

شواهد و مصادیق عملیاتی	راهکار عملیاتی شناسایی شده	راهبرد سازمانی تدوین شده	رئوس چالش سازمانی کشف شده	نمونه گزاره های حاصل از مصاحبه ها
شناسایی انواع مشاغل و گروه بندی آن ها، تعریف شرایط احراز مشاغل بررسی اطلاعات جمعیت شناختی شاغلین در حوزه های مختلف (مثل سن و سابقه)، برنامه ریزی کارراهه شغلی و نیروی انسانی، برآورد نیازهای جذب یا جایگزینی در افق ۵ ساله، تدارک مقدمات برای شرکت در جایزه تعالی	طراحی و استقرار مدیریت جانشین	مدیریت استراتژیک منابع انسانی	تقویت جانشین پروری	* شرکت کننده پنجم: «همکار من، البته همکار که چه عرض نمایم بهتره بگم هم اتاقیم اصلاً حاضر به





منابع انسانی، سنجش مستمر رضایت ذینفعان از فرآیندهای اداری، تعیین و افزایش سرانه رفاه کارکنان، اتخاذ تدابیری برای انعکاس اقدامات رفاهی به کارکنان، خزانه استعدادها	تدوین نقشه جامع نیروی انسانی به منظور شکوفایی و پرورش استعدادها	تقویت مدیریت استعدادها	بیادگرفتن کارهای من نیست موافقی که سرکار نمی آید من مجبور هستم پاسخگوی ارباب رجوع های ش باشم اما وقتی من خودم یا فرزندم بیمار می شوم مسئولیت کارهای من را نمی پذیرید و می گوید دانشگاه باید پاسخگو باشد مگه من چقدر حقوق می گیرم تنها فرق من با ایشان در وضعیت استخدامی مان است»...
مدیریتی، شناسایی مشاغل سرپرستی و مدیریتی که توسط افراد غیر عضو هیأت علمی قابل اجرا است. طراحی مدل شایستگی های عام مدیریتی، جمع آوری اطلاعات فردی و ارزیابی افراد منتخب، تهیه بانک جامع اطلاعاتی اعضای دانشگاه و تشکیل خزانه استعدادها، رعایت اصول شایسته سالاری و اولویت بخشی به جذب استعدادها درخشان و نخبگان واجد شرایط (علمی، فرهنگی و اعتقادی)، تشکیل کمیته انتصابات و ارائه پیشنهادهای مناسب برای جایگزینی یا انتصابات بازنگری در آیین نامه های آموزشی و دستورالعمل های اجرایی مرتبط با آموزش و بهسازی منابع انسانی. تدوین و تصویب تقویم آموزشی منابع انسانی دانشگاه بر اساس اهداف و اولویت های راهبردی، شناسایی مدیران، اعضای توانمند دانشگاه برای تدریس و برگزاری کارگاه ها و کلاس های آموزشی، اجرای دوره های آموزشی و دانش افزایی به صورت حضوری، نیمه حضوری و مجازی، ارزیابی اثربخشی دوره های آموزشی، همکاری در تهیه و تدوین بسته آموزشی مهارتی برای کلیه رشته های شغلی (مدیران، معاونین، اساتید، کارشناسان حوزه های متفاوت و ...)، آموزش های داخلی، بیرونی، ضمن خدمت اعضای هیأت علمی، مدیران و کارکنان (نفر/ساعت)، توانمندسازی منابع انسانی (هدف گذاری، نیازسنجی و برنامه ریزی			*شرکت کننده دوم: «تجربه پدر جد علم است! بهره مندی از تجربه پیشکسوتان و افراد موفق بسیار مهم است ولی متأسفانه جو طوری است که باید چرخ را از اول اختراع کنیم! نوع نگاه

مستمر آموزشی اعضای دانشگاه  
منطبق با برنامه راهبردی دانشگاه،  
راه اندازی واحد توانمند افزایی زنان  
شاغل در دانشگاه و انتصاب افراد  
متخصص و باتجربه در اداره این واحد  
در امور مدیریت منابع انسانی و زنان و  
خانواده

میان  
سابقه دارها و  
جدیدالاستخدا  
مها تبعیضی  
است. گروه های  
آموزشی کارکرد  
کارگروهی  
ندارند. اعضای  
پیشکسوت سر  
راه  
جدیدالورودها  
سنگ اندازی  
می کنند. قدرت  
ارتباطات  
استادان در  
زمینه های  
بین المللی،  
ارتباط یا  
صنعت،  
ارتباطات بینا  
رشته ای مهم  
است. خود  
پیشکسوت ها  
دلشون برای  
آینده دانشگاه  
نمی سوزه و گرنه  
نسبت به انتقال  
تجاریشون  
اقدام  
می کردند.  
مدیریت دانش  
جنبه منفعت  
شخصی  
پیدا کرده».

شواهد و مصادیق عملیاتی	راهکار عملیاتی شناسایی شده	راهبرد سازمانی تدوین شده	رئوس چالش سازمانی کشف شده	نمونه گزاره های حاصل از مصاحبه ها
------------------------	-------------------------------	--------------------------------	------------------------------------	--



ساعات کاری انعطاف‌پذیر، اشتغال مشارکتی، توسعه مشاغل نیمه‌وقت و دوره‌ای، احیا و فعال‌سازی شورای سیاست‌گذاری نقش زنان در خانواده، تشکیل کارگروه فرهنگی طراحی محتوای نشست‌ها و کارگاه‌های تخصصی، بازنگری در سازوکارهای آئین‌نامه‌های داخلی استخدامی-مالی - معنویت، حمایت و پشتیبانی عاطفی، کار با معنا، همبستگی، هماهنگی با ارزش‌های سازمانی، خلق فضایی با احساس همدلی، صمیمیت و دلسوزی، سخاوت کلام، خوش‌رویی، بلوغ معنوی، حق الناس، وجدان کاری، خدامحوری، ترویج مهربانی، تکریم، برگزاری جشن‌ها و مناسبت‌های ملی-مذهبی. برگزاری دوره همی‌های فرا سازمانی (تولد فرزند، خرید خانه، موفقیت علمی- پژوهشی،...)، مشارکت در غم‌ها و شادی‌ها. برگزاری کلاس‌های درسی در خارج از فضای کلاس. طبیعت‌گردی‌های هدفمند. پاس داشت موفقیت‌های علمی-اجرایی اعضا. نام‌گذاری هدفمند کلاس‌های درسی. زیباسازی فضای کار، ساختار فیزیکی مفزح، ارزیابی واحدهای دانشگاه بر اساس برنامه عملیاتی (فصلی)، تحلیل و ارائه راهکارهای بهبود، ایجاد زمینه، ارائه آموزش و هدایت گروه‌های آموزشی برای انجام ارزیابی درونی، تدوین نظام ارزیابی عملکرد مدیران، اعضای هیأت علمی و کارشناسان، انجام ارزیابی عملکرد سالانه کارکنان، تحلیل نتایج و ارائه راهکارهای بهبود، شناسایی دانشگاه‌ها و سازمان‌های برتر در حوزه ارزیابی درون‌گروهی، برنامه‌ریزی راهبردی و ارزشیابی کارکنان، برقراری ارتباط و انجام بازدید و مطالعه برای	بازنگری در آئین‌نامه‌های اداری-مالی ارتقای نظام ارزیابی و تضمین کیفیت حفظ سرمایه‌های مادی و معنوی سازمانی ایجاد فضای کاری همدلانه	* شرکت‌کننده شماره ششم: «بدون دریافت نظرات و دغدغه‌های ما در مورد موضوع تصمیم‌گیری می‌نمایند بعد نتیجه مطلوب از ما می‌خواهند. به اندازه کافی برای خودم دغدغه ذهنی دارم دلیلی نمی‌بینم در مسائل سازمان هم دخالت نکنم. تصمیم‌گیرندگان مسئولیت تصمیمات خود را نمی‌پذیرند. به کارکنان به چشم ماشین نگاه می‌شود و عواطف و احساسات ما نادیده گرفته می‌شود. مدیران بدون توجه به شرح وظایف کارکنان تصمیم‌گیری می‌نمایند. بدترین گناه نادیده گرفتن حق است. احترام به
		تقویت بالندگی فردی
	بالنده سازی اعضا	تقویت بالندگی سازمانی
	مدیریت مشارکتی	

یادگیری از تجارب دیگران (بهینه  
کاوی)...

کارشناسان باید  
در این سازمان  
جا بیفتند.»  
\* شرکت کننده  
هفتتم:  
«به عنوان یک  
زن عملاً من که  
تازه منزل  
نزدیک است از  
ساعت ۷ صبح  
تا ۴ بعد از ظهر  
بیرون از منزل  
هستم چرا نباید  
ساعت کاری‌ها  
کمتر شود تا  
روحیه بهتری به  
خانواده و  
کارمان بپردازیم  
و بازدهی تمام  
نقوشمان بالا  
رود مطمئناً  
تمامی ما زنان  
کارمند سعی  
می‌کنیم که  
کمی و کاستی  
برای خانواده  
نداشته باشیم.  
ولسی در  
بلندمدت این  
فشارهایی که به  
خود می‌آوریم  
مطمئناً لااقل  
برای خودمان  
در دسرساز  
خواهد شد.»

شواهد و مصادیق عملیاتی	راهکار عملیاتی شناسایی شده	راهبرد سازمانی تدوین شده	رئوس چالش سازمانی	نمونه گزاره‌های حاصل از
------------------------	-------------------------------	--------------------------------	-------------------------	-------------------------------



مصاحبه ها	کشف شده
*مصاحبه شوند ه شش-م: «واحدهای دانشگاهی خواهران، تنها در جنسیت پذیرش دختران است که به رسالت خود پایبند مانده است اما در تحقق هدف غایی خود که تربیت زنان و مادران بالنده و فرهیخته است آیا موفق بوده است؟ در پردیس ما دفتر ارتباط با دانش آموختگان تنها چند سالی است که آن هم دست و پا شکسته آغاز به کار نموده است و آمار چندانی از اشتغال یا ادامه تحصیل فارغ التحصیلان این دانشگاه در مقاطع بالا نمی دهد. اکثر فارغ التحصیلان ارشد این دانشگاه برای ادامه تحصیل در مقطع دکترا	شناسایی جامعه هدف  بررسی مستمر وضعیت دانشگاه در رتبه بندی ملی و بین المللی و مقایسه با دانشگاه های برتر (هر شش ماه)، ارائه راهکارهای بهبود رتبه دانشگاه آشناسازی فضای رقابتی با قابلیت ها و توانمندی های زنان، تسریع در فرآیندهای عقد قراردادهای پژوهشی و امور اداری، پیدا کردن سازمان های خاص و همکار، عقد تفاهم نامه و یا قرارداد با سازمان های مربوط، هماهنگی برای عملیاتی کردن تفاهم نامه ها، ارائه خدمات به افراد و سازمان ها برای کسب درآمدهای اختصاصی، جذب طرح های دفتر سازمان ملل در تهران، اتحادیه اروپا، بنیاد ملی نخبگان (برای ایرانیان مقیم خارج) و مرکز مطالعات و همکاری های بین المللی وزارت علوم، راه اندازی شبکه دانش به منظور به اشتراک گذاشتن: ۱- نتایج تحقیق و پژوهش، ۲- انتشار الکترونیکی تولیدات علمی، ۳- شناسایی افراد متخصص در زمینه های خاص و ۴- برای دسترسی آسان به ابزارهای کمک پژوهشی، تکریم زمینه های کاری مورد علاقه اعضا، برگزاری دوره های دانش افزایی، برگزاری آموزش های جبرانی (فناوری، مدیریت، روان شناسی)، انتقال ایده های جدید و نوآورانه، هسته ها و طرح های پژوهشی بینا دانشگاهی، فن بازار کردن پژوهش ها، روشنگری آئین نامه ها، برگزاری همایش های بین المللی.
برند سازی توانمندی ه ای علمی- اجرایی اعضا در فضای رقابتی	شناساندن ظرفیت های درون سازمانی اعضا به جامعه هدف

تا حد امکان  
دانشگاهی  
به‌غیراز پردیس  
ما را در اولویت  
انتخاب‌های  
خود قرار  
می‌دهند و این  
یعنی این  
پردیس هنوز  
نتوانسته است  
نیازهای  
ذینفعان خود را  
شناسایی نماید  
و یاد در جهت  
نمودار دهی به  
آن موفق  
باشد»:

\* شرکت‌کننده  
سوم: «من بارها  
گفته‌ام که  
این همه ما  
استاد و  
دانشجوی  
روان‌شناسی  
تربیتی داریم  
چرا از  
ظرفیت‌های  
علمی آن‌ها در  
اداره همین  
مهدکودک  
دانشگاه  
استفاده  
نمی‌شود؟ من  
فکر می‌کنم  
دانشگاه نه‌تنها  
به قابلیت‌های و  
استعدادهای  
خود حاضر  
نیست فکر



نماید بلکه  
اقدام به روحیه  
و استعداد  
کشی در  
دانشجویان و  
استادانش نیز  
می نماید.»

در ادامه مطابق با توضیحاتی که در بخش روش شناسی تحقیق ارائه گردید به منظور مدل سازی روابط میان معیارها و اولویت بندی شان از روش های کمی در تصمیم گیری شامل روش ارزیابی و آزمون تصمیم گیری و روش مدل سازی ساختاری تفسیری بهره برده شد؛ بنابراین پرسشنامه تحقیق در قالب مقایسه های زوجی طراحی و از نظرات ۱۱ خبره استفاده شد. یافته های حاصل از تلفیق دو روش به شرح جداول شماره (۲)، (۳) ارائه شده است.

ماتریس ارتباطات مستقیم در جدول شماره (۲) آورده شده است. این جدول ادغام نظرات ۱۱ خبره بر اساس میانگین حسابی است.

جدول (۲): ماتریس ارتباطات مستقیم معیارها

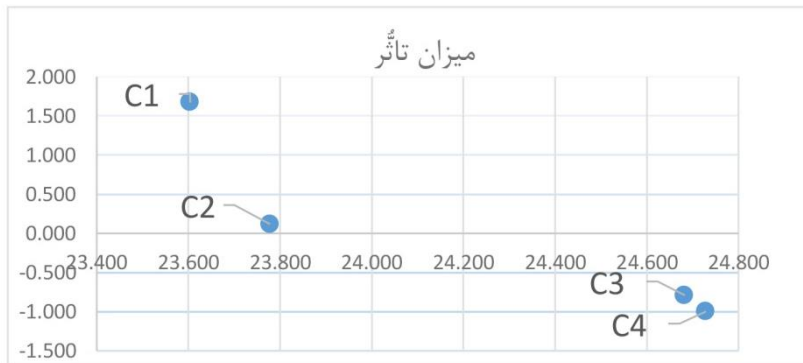
معیار	C1	C2	C3	C4	مجموع سطر	
ترویج اصول و ارزش های والای نقش های فردی- اجتماعی زنانه	C1	۰	۳,۰۹۱	۳,۱۸۲	۲,۹۰۹	۹,۱۸۲
مدیریت استراتژیک منابع انسانی	C2	۲,۴۵ ۵	۰	۳	۳,۰۹۱	۸,۵۴۶
بالتدگی فردی- سازمانی زنان	C3	۲,۴۵ ۵	۲,۷۲۷	۰	۳,۳۶۴	۸,۵۴۶
برند سازی توانمندی های دانشگاه های زنانه برای جامعه هدف	C4	۲,۷۲ ۷	۲,۶۳۶	۳,۰۹۱	۰	۸,۴۵۴
مجموع	۷,۶۳	۸,۴۵۴	۹,۲۷۳	۹,۳۶۴	max=	۹,۳۶۴
ستون	۷					

سپس مطابق با جدول (۲) جهت تشکیل نمودار علی مجموع سطر و ستون ماتریس ارتباطات مستقیم را به دست آمد و از بین اعداد مجموع، تمام درایه های ماتریس ارتباط مستقیم بر بزرگ ترین مقدار یعنی عدد ۹/۳۶ تقسیم گردید. بر مبنای ماتریس نرمال شده حاصله

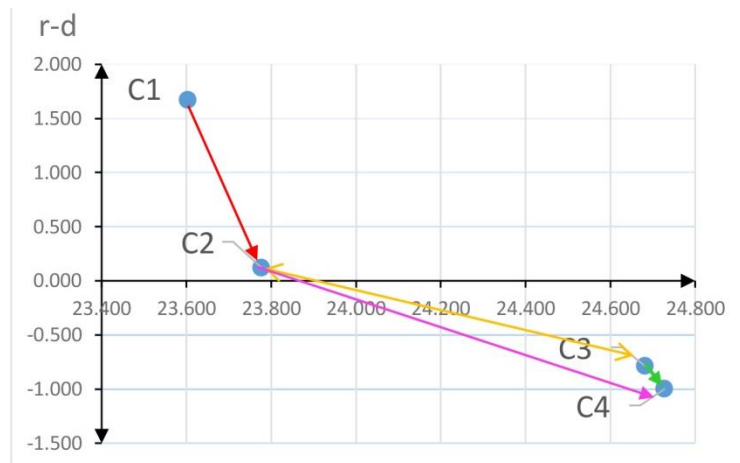
ماتریس روابط کل را به همراه، مجموع سطرها (R) و مجموع ستون‌ها (D) آن را به دست آمد و براین مبنا  $D+R$  و  $D-R$  محاسبه شد.

جدول (۳) ماتریس روابط کل دیمتل معیارها و اهمیت و تأثیرگذاری معیارها

	C1	C2	C3	C4	R	D	D+R	D-R	شدت تأثیرگذاری $C_i$
C1	۲,۶۹۶	۳,۱۵۷	۳,۳۸۵	۳,۳۹۹	۱۲,۶۳۷	۱۰,۹۶۷	۲۳,۶۰۴	۱,۶۷۰	1
C2	۲,۷۵۷	۲,۷۴۹	۳,۲۰۳	۳,۲۳۹	۱۱,۹۴۸	۱۱,۸۳۰	۲۳,۷۷۸	۰,۱۱۸	2
C3	۲,۷۵۷	۲,۹۷۴	۲,۹۶۰	۳,۲۵۵	۱۱,۹۴۶	۱۲,۷۳۷	۲۴,۶۸۳	-۰,۷۹۱	3
C4	۲,۷۵۷	۲,۹۵۰	۳,۱۸۹	۲,۹۷۰	۱۱,۸۶۶	۱۲,۸۶۳	۲۴,۷۲۹	-۰,۹۹۷	4



نمودار شماره (۱): نمودار تأثیر پذیری و تأثیرگذاری معیارها

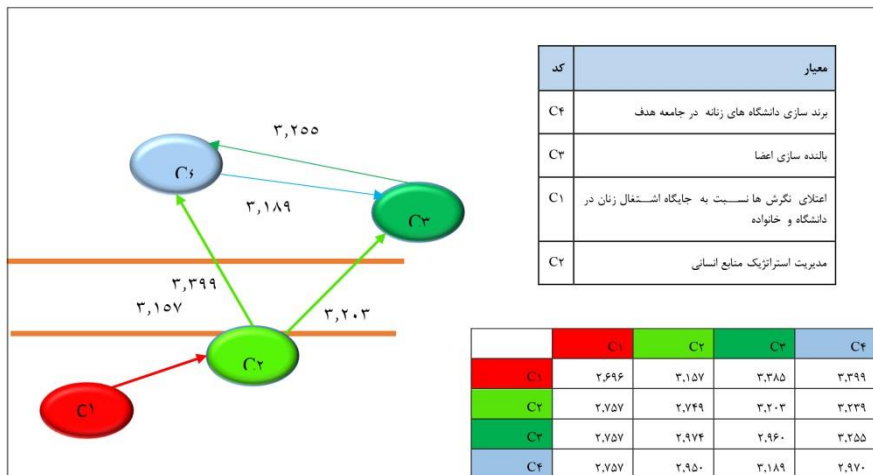






نمودار شماره (۲): نمودار تأثیرپذیری و تأثیرگذاری معیارها

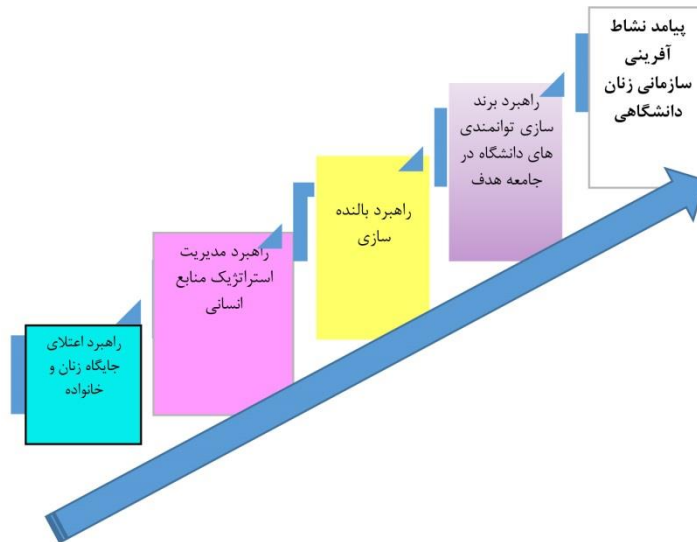
هر چه مقدار D یک معیار بیشتر باشد یعنی آن معیار از تأثیرگذاری بالایی برخوردار است. برای این اساس با توجه به جدول شماره (۳) راهکار ترویج اصول و ارزش های والای زنان (C1) بالاترین تأثیرگذاری را بر نشاط سازمانی زنان دارد؛ و از آنجایی که هر چه مقدار R یک معیار بیشتر باشد یعنی آن معیار از تأثیرپذیری بالایی برخوردار است. برای این اساس معیار مرجع سازی دانشگاه های زنانه (C4) از بیشترین تأثیرپذیری برخوردار است. مطابق با روش ریاضیاتی ارزیابی و آزمون تصمیم گیری بر اساس مقادیر D+R و D-R جدول شماره (۳)، می توان نمودار علی و سطح بندی راهکارها را رسم نمود که در تصویر شماره (۳) نشان داده شده است. برای این اساس معیارهایی که در بالای محور X قرار دارند دارای D-R مثبت هستند این معیارهای جنبه علت دارند و تأثیرگذاری آن ها از تأثیرپذیری آن ها بیشتر است که شامل اعتلای جایگاه زنان و خانواده C1، مدیریت استراتژیک منابع انسانی C2، معیارهایی که در پایین محور X هستند دارای D-R منفی هستند این معیارها در پژوهش جنبه معلول دارند یعنی از تأثیرپذیری بالاتری برخوردارند که شامل معیارهای بالنده سازی اعضا C3 و مرجع سازی توانمندی های دانشگاه های زنانه C4



نمودار شماره (۳): نمودار علی و سطح بندی راهکارها

مطابق با جدول (۳)، نمودارهای شماره (۲) و (۳) نتایج ذیل قابل احصا است:

- ✓ با توجه به اینکه در دستگاه ریاضیاتی ارزیابی و آزمون تصمیم‌گیری، مختصات راهبرد «اعتلای نگرش‌ها نسبت به جایگاه زنان در دانشگاه و خانواده» به صورت  $(X=23.604, Y=1.670)$  و همچنین با ضریب تأثیر بر  $3/57$  به دست آمد. این استراتژی در مدل‌سازی ساختاری - تفسیری به‌عنوان اولین و مؤثرترین استراتژی شناسایی شد.
- ✓ مختصات راهبرد «مدیریت استراتژیک منابع انسانی» در دستگاه ریاضیاتی ارزیابی و آزمون تصمیم‌گیری  $(X=23.778, Y=0.118)$  به دست آمد، یعنی این راهبرد دومین راهبرد تأثیرگذار بر نشاط سازمانی زنان دانشگاهی به حساب می‌آید. همچنین در مدل‌سازی ساختاری - تفسیری، این راهبرد به ترتیب با ضرایب تأثیر  $3/399$  و  $3/203$  بر «راهبردهای برند سازی دانشگاه‌های زنانه در جامعه هدف» و «بالنده سازی زنان شاغل در دانشگاه‌ها» نافذ است.
- ✓ راهبرد «بالنده سازی اعضا» در دستگاه ریاضیاتی ارزیابی و آزمون تصمیم‌گیری در مختصات  $(X=24683, Y=-0.118)$  قرار دارد، یعنی این راهبرد سومین راهبرد تأثیرگذار بر نشاط سازمانی زنان دانشگاهی به حساب می‌آید و نسبت به دو راهبرد پیشین، نفوذپذیری آن از نفوذگذاریش بیشتر است. همچنین در مدل‌سازی ساختاری - تفسیری، این راهبرد در رابطه متقابل با چهارمین راهبرد شناسایی شده یعنی «برند سازی دانشگاه‌های زنانه در جامعه هدف» با ضریب نفوذ  $3/255$  قرار دارد. این راهبرد به‌طور مستقیم تحت تأثیر استراتژی مدیریت استراتژیک منابع انسانی و به‌صورت غیرمستقیم تحت تأثیر استراتژی اعتلای جایگاه زنان و خانواده قرار دارد.
- ✓ استراتژی «برند سازی توانمندی‌های اعضا برای جامعه هدف»، با مختصات  $(X=24.729, Y=0.997)$  اثرپذیرترین استراتژی به‌منظور نشاط‌آفرینی سازمانی در زنان شاغل در دانشگاه‌ها است؛ و به‌صورت مستقیم تحت تأثیر دو استراتژی «مدیریت استراتژیک منابع انسانی» و «بالنده سازی اعضا» و به‌طور غیرمستقیم تحت تأثیر استراتژی «اعتلا



✓ ی جایگاه زنان و خانواده» قرار می‌گیرد.

نمودار شماره (۴): مدل استراتژی‌های نشاط‌آفرینی سازمانی زنان با عنایت بر نقش‌های چندگانه آن‌ها (مبتنی بر یافته‌های تحقیق)

بنابراین بر مبنای جدول شماره (۳) و مدل‌سازی ساختاری تفسیری اولویت‌بندی راهکارهای لازم برای تأمین و پرورش نشاط سازمانی زنان شاغل در دانشگاه (مطابق با یافته‌های این تحقیق) بدین شرح است: راهکار اعتلای جایگاه زنان و خانواده اول، مدیریت استراتژیک منابع انسانی در اولویت دوم، سازوکارهای سازمان‌دهی اثربخش بالنده‌سازی در اولویت سوم و معیار برند سازی دانشگاه‌های زنانه در اولویت چهارم برای نشاط‌آفرینی سازمانی زنان دانشگاهی قرار می‌گیرد.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش کیفی - کمی، با بهره‌گیری از رویکردی ایملک<sup>۱</sup> و تبیین ایدوگرافیک<sup>۲</sup> درصدد کشف استراتژی‌های پیش روی تصمیم‌گیران دانشگاهی، به‌منظور نشاط‌آفرینی سازمانی در کارکنان مؤنثشان، بوده است. بدین منظور تدوین و اولویت‌بندی استراتژی‌های نشاط‌آفرینی سازمانی بر مبنای نقش‌های چندگانه زنان، به صورتی داده بنیاد، در دانشگاه الزهرا (س) و چند پردیس دانشگاهی واحد خواران در شهر تهران، در محدوده زمانی سال‌های ۹۸-۹۶، انجام پذیرفت.

بر مبنای تحلیل کدهای احصا شده از شواهد و مصادیق به‌دست‌آمده از متن مصاحبات و مرور ادبیات در بخش کیفی تحقیق، با استفاده از روش تحلیل مضمون به ترتیب در اولویت، چهار راهبرد سازمانی داده بنیاد «۱- اعتلای جایگاه زنان و خانواده، ۲- مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ۳- بالنده سازی اعضا و ۴- برند سازی توانمندی‌های دانشگاه برای جامعه هدف»، استراتژی‌های کلانی بودند که به ترتیب اولویت و نفوذپذیری برای نشاط‌آفرینی سازمانی در جامعه زنان شاغل در دانشگاه‌ها، در قالب ده راهکار عملیاتی شامل: «۱- سازوکارهای سازمانی هماهنگ‌کننده نقش‌های دوگانه خانوادگی و سازمانی اعضا، ۲- طراحی و استقرار مدیریت جانشین پروری، ۳- تدوین نقشه جامع نیروی انسانی به‌منظور شکوفایی و پرورش استعدادها، ۴- بازنگری در آئین‌نامه‌های اداری-مالی، ۵- ارتقای نظام ارزیابی و تضمین کیفیت، ۶- حفظ سرمایه‌های مادی و معنوی سازمانی، ۷- ایجاد فضای کاری همدلانه، ۸- مدیریت مشارکتی، ۹- شناسایی جامعه هدف، ۱۰- شناساندن ظرفیت‌های درون‌سازمانی اعضا به جامعه هدف» برای رفع شش نیاز زیرساختی شناسایی شده شامل: ۱- تقویت حمایت‌نگرشی و کنشی از مسئولیت‌های فردی و خانوادگی اعضا، ۲- تقویت جانشین پروری، ۳- تقویت مدیریت استعدادها، ۴- تقویت بالندگی فردی،

<sup>۱</sup> (Emic) رویکرد که از پایه‌های اساسی در رویکرد کیفی و تفسیر‌گرایی می‌باشد بر درک و تفسیر افرا درگیر در موضوع یا پدیده مورد بررسی به عنوان مینا و عامل اصلی معرفت تأکید می‌کند. این رویکرد معادل رویکرد (Etic) در تحقیقات کمی و مبتنی بر رویکرد اثبات‌گرایی است که بر جدا بودن محقق از فرآیند تحقیق تأکید می‌کند و نقش واسطه‌ای و خارج از فرآیند تحقیق برای محقق قائل است.

<sup>۲</sup> (Ideographic) تبیین ایدوگرافیک نوعی تبیین در رویکرد تفسیر‌گرایی است که با درجه انتزاعی محدود، توصیف عمیق و همه‌جانبه با تمام جزئیات را از موضوع یا پدیده مورد مطالعه ارائه می‌دهد.



۵- تقویت بالندگی سازمانی، ۶- برند سازی توانمندی های علمی - اجرایی اعضا در فضای رقابتی بر مبنای نقش های چندگانه زنان شاغل، در دانشگاه های مورد بررسی، تدوین شدند. در بخش کمی تحقیق به منظور بررسی پایایی و روایی مدل، نظر پنج نفر از خبرگان انتخابی به منظور محاسبه میانگین حسابی ضرایب توافقی کاپای کوهن با استفاده از نرم افزار SPSS مورد بررسی قرار گرفت؛ و بر مبنای نتایج حاصله عدد تقریب زده شده ۰/۷۵ به دست آمد که با توجه به جدول معیار شدت توافق ها، میزان توافق خبرگان تقریباً کامل است و گواهی بر تأیید یافته هاست.

برای تبیین ارتباطات و با استفاده از روش های کمی و تکنیک «ارزیابی و آزمون تصمیم گیری (دیمتل)» پرسشنامه ای در خصوص استراتژی های نشاط آفرینی سازمانی زنان دانشگاهی تنظیم گردید و در اختیار خبرگان و صاحب نظران قرار گرفت و با استفاده از تکنیک «دیمتل - آی اس ام»، رتبه بندی استراتژی ها و میزان اهمیت و نفوذ گذاری و نفوذ پذیری عوامل و روابط علت - معلولی تعیین شد و سطح بندی استراتژی ها با استفاده از تکنیک «مدل سازی ساختاری - تفسیری (آی اس ام)» ترسیم گردید؛ که بر مبنای آن ها استراتژی اعتلای جایگاه زنان و خانواده اولین و نافذترین استراتژی و برند سازی توانمندی های دانشگاه برای جامعه هدف نفوذ پذیرترین استراتژی نشاط آفرینی برای منابع انسانی دانشگاه ها هستند.

همچنین در چارچوب بیان مسأله تحقیق یعنی به منظور پاسخگویی به این که رفع چه مشکلاتی، چگونه و از طریق تدوین چه استراتژی هایی و با چه اولویتی، باعث نشاط آفرینی سازمانی زنان شاغل در دانشگاه ها می شود، مطابق با جداول شماره (۵) و (۹)، نمودارهای شماره (۳) و (۴) شرح و تحلیل یافته های تحقیق ارائه شد؛ در ادامه تحلیل یافته های مذکور ارائه شده است:

### ۱/۵. اعتلای جایگاه زنان و خانواده

افزایش اشتغال خارج از منزل زنان، یکی از تحولات اجتماعی است که در تغییر سبک زندگی خانواده ها نقش آفرین است. زنان شاغل به علل گوناگون در دو جبهه مهم یعنی جامعه و خانواده مشغول خدمت و انجام وظیفه می باشند، اشتغال برای آنان صرف نظر از استقلال مالی، دارای اهمیت اجتماعی و روان شناختی است و اما در این بین، محدودیت فرصت ها و

حیطه‌های شغلی برای ایجاد هماهنگی میان نقش‌های خانوادگی و سازمانی زنان توجه ویژه مسئولین سازمان‌ها را به خود جلب نموده است. (حیدری و گشول، ۱۳۹۷). مطابق با یافته‌های تحقیق از جمله چالش‌های شناسایی شده به منظور نشاط‌آفرینی برای زنان شاغل در دانشگاه‌ها نبود حمایت مکفی در ابعاد نگرشی و کنشی، از مسئولیت‌های فردی و خانوادگی آن‌ها از سوی دانشگاه بود. برای حل این چالش استراتژی اعتلای جایگاه نقش زنان و خانواده توسط مسئولین دانشگاه، مورد تأیید خبرگان قرار گرفت؛ در استراتژی سازمانی اعتلای جایگاه زنان و خانواده بهبود در نگرش مثبت دانشگاه و خانواده نسبت به ارزشمند بودن نقش‌های چندگانه خانوادگی و سازمانی زنان در دانشگاه، مطرح است. تغییر در ارزش‌ها، باورها و نگرش تغییر در رفتار فردی، خانوادگی و سازمانی را در پی خواهد داشت. در این استراتژی اعتلا دادن جایگاه زنان و خانواده بر مبنای سازوکارهای سازمانی هم‌افزا و هماهنگ‌کننده میان نقش‌های خانوادگی و سازمانی اعضا مطرح است، چراکه با توجه به نقش‌های پیچیده و بعضاً متداخلی که بر عهده زنان شاغل است، نشاط کاری آن‌ها بر مبنای تصورات ذهنی و ارزیابی و ادراک آن‌ها از میزان هماهنگی میان کیفیت زندگی سازمانی و شخصی‌شان قابل حصول است. نظر مشارکت‌کننده شماره ششم بدین شرح است: «مسئولین دانشگاه باید با دیدگاه مقدس محوری به نقش‌های والای زنان، مصمم باشند تا با تجدیدنظر در ضوابط و آئین‌نامه‌های داخلی دانشگاه در حوزه‌های ساعات کاری و نحوه مدیریت زمان کاری، با تمسک بر شایسته‌پروری و تأکید بر رسالت عظیم خود در امر تربیت دختران و مادران فرهیخته دانشگاهی، ضمن بسترسازی فضایی برای تأمین نقش‌های اجتماعی اعضا بر نقش ارجح‌تر آن‌ها به‌عنوان مادران و همسران ایجاد خودباوری نمایند... در حداقل امکان، کافی است اعضا و خانواده‌هایشان حتی فقط تصور نمایند که اولویت اصلی دانشگاه نشاط فردی و خانوادگی اعضا است آن‌وقت است که دانشگاه با مشارکت فکری و انرژی کارا و مضاعف اعضا روبرو می‌شود.» بنابراین دانشگاه با ایجاد درکی متقابل میان اعضا و سازمان زمینه‌ساز نشاط اعضا و خانواده‌هایشان و درنهایت سلامت سازمانی مواجه خواهد شد. در تحقیقات حیدری (۱۳۹۶) و چاوش باشی (۱۳۹۲) نیز بر تأثیر متقابل نشاط سازمانی و نشاط خانوادگی اعضا اشاره شده است.



## ۲/۵. مدیریت استراتژیک منابع انسانی

دومین استراتژی تدوین شده به منظور نشاط‌آفرینی سازمانی برای زنان شاغل در دانشگاه‌ها مدیریت استراتژیک این قشر از منابع انسانی است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، عبارت است از خلق قابلیت‌ها و راهبردهایی خاص، از طریق ایجاد تضمین و اطمینان از این نکته که، سازمان از کارکنانی پویا، ماهر، متعهد و با انگیزه برای تلاش در راستای حصول به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است. (محمدی مقدم، جووری، غیبی، (۱۳۹۵))؛ که در تحقیق فعلی این استراتژی در بستری از طراحی و استقرار مدیریت جانشین پروری و همچنین تدوین نقشه جامع نیروی انسانی به منظور شکوفاسازی و پرورش استعدادها برای فرد فرد اعضا و از طریق بهره‌مندی از توانمندی‌ها و تخصص اعضا در اداره امور علمی - اجرایی و ارتقای نظام منابع انسانی عملیاتی خواهد شد. شرکت‌کننده شماره هفتم در این باره گفت: «برنامه استعدادیابی و جانشین پروری برای زنان می‌تواند به منزله یک سازوکار مدیریت بهره‌ور منابع انسانی قلمداد شود و گام مهمی در خصوص برنامه‌ریزی برای ایجاد مخزنی غنی از توانمندی‌های دانشگاهی باشد. با این سازوکار به‌عنوان مثال بهره‌مندی از مرخصی‌های استحقاقی و استعلاجی برای زنان در شرایطی که حضورشان در کنار اعضای خانواده ضروری است، مثل بیماری همسر، فرزند و مشارکت در سایر برنامه‌های خانه و خانواده صورت خواهد گرفت و در ضمن کارهای دانشگاه معطل نمی‌ماند...». بنابراین دانشگاه می‌تواند با تهیه نقشه راه جامع برای منابع انسانی، مقتضی با شرایط فردی و خانوادگی آن‌ها و همچنین قابلیت‌ها و تجارب سازمانی‌شان، به کشف و شکوفاسازی استعدادها و جانشین پروری آن‌ها بپردازد. شرکت‌کننده شماره سیزده: «همچنین جایگاه‌یابی آن‌ها در مسیرهای حرفه‌ای و شغلی موردعلاقه افراد و در حیطة تخصصی‌شان برای آن‌ها نشاط افزا خواهد بود...». یافته‌های تحقیق زین‌الدینی و همکاران (۱۳۹۳) که باهدف مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران انجام گرفته است نشان‌دهنده ضرورت وجود برنامه‌های برای جانشین پروری کارکنان آموزش عالی و همچنین، ضرورت تعهد و توجه مدیران ارشد در خصوص فراهم‌سازی مقدمات اجرای این برنامه است. نتایج پژوهش‌هایی از قبیل تحقیق سهرابی، جعفری سرشت

و میدان‌دار باسمنجی (۱۳۹۰) با عنوان ارائه چهارچوب مدیریت استعداد با رویکرد چابکی منابع انسانی، تحقیق مقیمی، قلیپور و جواهری زاده (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.

### ۳/۵. بالنده سازی اعضا

استراتژی بالنده سازی زنان دانشگاهی به‌عنوان سومین راهبرد تدوین شده در این تحقیق، یک راهبرد نهادی است که سعی دارد نگرش‌ها، مهارت‌ها و رفتار اعضا را در راستای افزایش قابلیت‌ها و کارایی بیشتر، برای تأمین نیازهای فردی و سازمانی ایشان، توانمند نماید یعنی پاسخی است به تأمین نیاز اعضا مبنی بر بالندگی فردی و سازمانی ایشان. بالندگی عضو دانشگاهی به آن دسته از مهارت‌ها و دانش‌ها اشاره می‌کند که در نتیجه پیشرفت فردی و حرفه‌ای به دست می‌آید و بالنده سازی، شامل فعالیت‌هایی است که به اعضا در رشد و توانمندسازی حرفه‌ای آن‌ها یاری می‌رساند (قرونه و همکاران، ۱۳۹۵).

بازنگری در آئین‌نامه‌ها، ارتقای نظام ارزیابی و تضمین کیفیت، حفظ سرمایه‌های مادی و معنوی سازمانی، ایجاد فضای کاری همدلانه و مدیریت مشارکتی از جمله راهکارهای عملیاتی بودند که به‌منظور عملیاتی شدن این استراتژی در بستری از بالندگی فردی و بالندگی سازمانی برای آن‌ها، شناسایی شدند. بالندگی فردی به عواملی اشاره دارد که با ویژگی‌های فردی اعضا مرتبط است و می‌بایست در برنامه‌های مربوط به بالندگی دانشگاه مورد توجه قرار گیرد.

شرکت‌کننده شماره هفتم در این باره گفت:

«... برای بهره‌مندی از پویایی زنان، توانمندسازی فردی و سازمانی اعضا بسیار ضروری است، دانشگاه باید در این خصوص احساس مسئولیت نماید برای این مهم می‌بایست برنامه‌ریزی‌ها

و تصمیمات علمی - اجرایی شایسته اتخاذ شود.»





بالندگی فردی اعضا در برقراری ارتباط با اعضای خانواده، همکاران و ارباب‌رجوعان و سلامت و رفاه آن‌ها مؤثر است. 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. بالندگی سازمانی به ارتقای اعضا در سازمان و محیط علمی اشاره دارد. این مؤلفه رشد توانمندی‌ها و مهارت‌های اعضا در ارتباط با دانشگاه و محل فعالیت آن‌ها را در برمی‌گیرد، مهارت‌ها و ظرفیت‌هایی که به اعضا کمک می‌کند تا بتوانند در محیط دانشگاه به صورت گروهی یا فردی بهتر کار کنند. قرونه و همکاران (۱۳۹۵) عناصر اصلی بالندگی سازمانی اعضای دانشگاه را مهارت کار گروهی، مربیگری همکار، تعامل با اجتماعی علمی، مهارت مدیریتی و رعایت هنجارهای دانشگاه شناسایی نموده‌اند. در مدیریت بالنده سازی شاهد نگاه مثبت به توانایی کارکنان بانشاط و بسترسازی به منظور: درک منعطف و باز برای کشف فرصت‌های جدید از منابع مختلف و تمرکز بر فرصت‌ها، مدیریت بر مبنای شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات در بُعد منابع انسانی و استقرار مدیریت مشارکتی و در کل گذار از مدیریت سنتی به مدیریت نوین خواهیم بود. قرونه و همکاران (۱۳۹۵) و رضائیان و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقات خود به شناسایی ابعاد بالندگی اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌ها پرداخته‌اند و ابعاد آموزشی، پژوهشی، خدمات تخصصی، فردی و سازمانی را شناسایی نموده‌اند.

#### ۴/۵. برند سازی دانشگاه در جامعه هدف

یکی از ملزوماتی که به منظور نشاط‌آفرینی سازمانی در زنان، به کزات در متن مصاحبه‌ها بر آن تأکید می‌شد، مهجور ماندن توانمندی‌های علمی - اجرایی اعضا در فضای رقابتی محیطی و محاطی دانشگاه بود. برای رفع این چالش استراتژی برند سازی توانمندی‌های اعضای دانشگاه برای جامعه هدف تدوین شد. برند سازی در خدمات سازوکارهایی است که به منظور معرفی و متمایزسازی خدمات در بازار رقابتی، بکار گرفته می‌شود (جووری، ۱۳۸۹). برای عملیاتی شدن استراتژی برند سازی دانشگاه در جامعه هدف، در سایه‌سار سازوکارهای هماهنگ‌کننده نقش‌های چندگانه افراد، مدیریت استعدادها، جانشین پروری و سازوکارهای

بالنده سازی اعضا، رد و راهکار شناسایی جامعه هدف و شناساندن ظرفیت‌های علمی - اجرایی اعضا به جامعه هدف شناسایی شد.

شرکت‌کننده سیزدهم «ما در دانشکده هنر طرح‌های جدیدی در دست اقدام داریم که با حمایت‌های مالی و اجرایی ارزشمند مسئولین دانشگاه به ثمر خواهد رسید، دانشجویان ما به منظور پاسداشت اقتصاد سبز اقدام به طراحی کیف‌های کتانی با طرح‌های زنانه ایرانی - اسلامی و شاد نموده‌اند و من فکر می‌کنم لازم است تا حمایت یکپارچه‌ای انجام بگیرد تا مثلاً هدایای مهمان‌های خارجی یا شرکت‌کنندگان در همایش‌های دانشگاه در داخل این کیف‌ها ارائه شود، حتی برای هدیه روز دانشجو، استاد یا کارمند این طوری هم دانشجویان ما از منظر کارآفرینی دلگرم می‌شوند و هم بایی به منظور شناساندن توانمندی‌های دانشگاهمان خواهد شد؛ حتی می‌شود دانشجویان این دانشگاه از لباس‌های طراحی شده در این دانشکده بهره‌مند شوند. «شرکت‌کننده چهاردهم:» از جمله سایر اقدامات جالب این دانشگاه برای برند شدنش می‌توان به تنظیم شیوه‌نامه اجرای بومی‌سازی علم و فرهنگ (اعم از پژوهش‌ها و مباحث درسی)، فراخوان از دانشکده‌ها جهت معرفی زمینه‌های بومی‌سازی در رشته‌های مختلف، ارائه موضوعات مناسب در راستای بومی‌سازی علم و فرهنگ با مشارکت گروه‌های آموزشی، تشکیل کارگروه تخصصی بومی‌سازی علم و فرهنگ در رشته‌های مختلف با رویکرد زنانه، توجه استادان و دانشجویان نسبت به ضرورت و نحوه بومی‌سازی علم و فرهنگ بر مبنای ارزش‌های والایی که اسلام برای زنان و نقش‌های آن‌ها قائل است، امتیازدار نمودن درس‌نامه‌های استادان را نام برد». پژوهش بامداد صوفی و امامت، (۱۳۹۷)، با عنوان شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعداد‌های علمی در دانشگاه، بر تلاش دانشگاه‌ها به منظور مرجع‌سازی بر مبنای جذب و پرورش استعدادها تأکید ورزیده‌اند و بدین منظور پیشنهاد به تقویت همکاری‌های هر دانشگاه با شبکه دانشگاهی و سازمان‌های تجاری با هدف ارائه تصویر بهتری از دانشگاه خود در بازارهای رقابتی ارائه نموده است (به نقل از یزدان پناه و سلیمانی، ۱۳۹۳، ۷۱).

در پایان یادآور می‌شود که پژوهش حاضر با دیدگاهی کل‌نگر برای تمامی دانشگاه‌ها صورت پذیرفته است و تنها بخشی که تحت راهبرد مطالعه موردی در بررسی اسناد انجام شد مربوط



به دانشگاه الزهرا (س) بود و ممکن است برای تعمیم نتایج پژوهش محدودیت ایجاد کند؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود بخش مطالعه موردی پژوهش در چند دانشگاه دیگر نیز بررسی شود تا در نهایت بتوان به نتایج قابل تعمیم به کل جامعه زنان دانشگاهی دست یافت. در خاتمه یادمان باشد که موفق عمل کردن خانواده دانشگاهی کشور اعم از دانشجویان و اساتید و کارکنان در «نشاط‌آفرینی و نشاط‌افزایی»، باعث می‌شود که نشاط و پویایی در جریانی معکوس از نظام آموزش عالی کشور به جامعه تزریق شود و مصداق عملی این بیان امام‌راحل که دانشگاه مرکز سعادت یک ملت است تحقق یابد. (صحیفه امام، ۱۳۵۸، محمدزاده، صالحی، ۱۳۹۴، ۱۸).

## فهرست منابع:

۱. آزاده، منصوره اعظم، تافته، مریم. (۱۳۹۴). "روایت زنان سرپرست خانوار از موانع شادمانی (مطالعه موردی زنان سرپرست خانوار تهران)". مطالعات زن و خانواده، ۳(۲)، صص ۳۳-۶۰.
۲. آذر، عادل؛ بیات، کریم. (۱۳۸۷)، طراحی مدل فرآیند محوری کسب‌وکار با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۱، شماره ۱، صص ۳ تا ۱۸.
۳. باقری، مسلم؛ جاجرمی زاده، محسن بنافی، منصوره (۱۳۹۶). بررسی نقش میانجی‌گری نشاط سازمانی در رابطه معنویت سازمانی و تعهد سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه شیراز)، فرهنگ در دانشگاه اسلامی، سال هفتم، شماره اول، صص ۱۸-۳.
۴. بامداد صوفی، جهان یار؛ امامت، میر سید محمد محسن (۱۳۹۷)، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعداد های علمی در دانشگاه، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱۰(۳) صص ۲۵-۱.
۵. بختیار نصرآبادی، حسنعلی (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین ماهیت شغل و رضایت شغلی، پژوهشنامه مدیریت، سال نهم، شماره ۱، صفحه ۷۴-۵۸.
۶. پایگاه اطلاع رسانی دفتر مقام معظم رهبری به آدرس [www.ledear.ir](http://www.ledear.ir)
۷. جاودانی، حمید (۱۳۹۳)، طراحی الگوی توسعه سازمانی در نظام مدیریت آموزش عالی ایران، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، دوره ۲۰، شماره ۴، صص ۷۴-۵۵.
۸. جووری، بهنوش (۱۳۸۹)، پایان نامه ارشد دانشگاه پیام نور، "بررسی تاثیر تصویر ذهنی از برند بر ارزش ادراکی مصرف کنندگان".
۹. چاوش باشی، فرزانه؛ دهقان عقیقی، ناهید (۱۳۹۲). "شناسایی و سنجش عوامل تاثیرگذار بر نشاط سازمانی کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب"، فصلنامه علوم رفتاری، سال پنجم، شماره شانزدهم، شماره ۱۶ صص ۴۳-۶۶.
۱۰. چهارزی، سامان و قلی پور، آریین (۱۳۹۴). "بررسی تاثیر سبک رهبری خدمتگذار بر رفتارهای ضد بهره‌وری کارکنان"، مطالعات رفتار سازمانی، سال چهارم، شماره ۲، صص ۹۹-۱۱۸.
۱۱. حق گویان، زلفا، زارعی متین، حسن؛ جندقی، غلام رضا؛ رحمتی، محمد حسین (۱۳۹۵). "شناسایی پیامدهای نشاط کارکنان به عنوان یکی از عوامل مؤثر بر سرمایه اجتماعی"، مدیریت سرمایه اجتماعی، دوره ۳، شماره ۱، صص ۴۱-۲۳.
۱۲. حق گویان، زلفا، محمدی حسینی نژاد، ملیحه؛ (۱۳۹۵)، "بررسی وضعیت نشاط در کارکنان بانک های خصوصی استان قم"، پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت، سال دوم، شماره اول، صص ۹۰-۶۱.



۱۳. حیدری سورشجانی، رسول؛ گشول، حسین (۱۳۹۷). تحلیل و ارزیابی اشتغال زنان در فضاهای شهری با استفاده از مدل (SWOT-AHP) مطالعه موردی زنان شاغل شهر کاشان در سال (۱۳۹۶)، فصلنامه علمی - پژوهشی زن و جامعه، دوره ۹، شماره ۳۵، صص 173-200.
۱۴. خزعلی، انسیه، جووری، بهنوش. (۱۳۹۴). بررسی رضایت شغلی کارکنان از سبک رهبری مدیران (مطالعه موردی: کارکنان زن دانشگاه الزهراء(س)). مطالعات زن و خانواده، ۱۳(۱)، صص ۱۱۱-۱۲۶.
۱۵. خطیبی، اعظم. (۱۳۹۴). بررسی نگرش زنان نسبت به عوامل مؤثر بر تحکیم خانواده (پژوهشی در بین کارکنان زن دانشگاه‌های پیام نور استان همدان). مطالعات زن و خانواده، ۱۳(۱)، صص ۵۹-۹۲.
۱۶. خمینی، روح‌الله (۱۳۵۸). صحیفه امام خمینی (ره). جلد ۸: لزوم اسلامی شدن دانشگاه‌ها، قم: پایگاه اطلاع‌رسانی آنلاین جماران.
۱۷. دانایی فرد، حسن؛ حسن‌زاده، علیرضا؛ سالاریه، نورا. "طراحی سنجش اندازه‌گیری بی‌تفاوتی سازمان: پژوهش ترکیبی"، اندیشه‌ی مدیریت راهبردی، سال چهارم، شماره دوم، پاییز و زمستان ۱۳۸۹، صص ۷۹-۹۹.
۱۸. دلاور، علی (۱۳۸۵). مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی، چاپ پنجم، تهران، انتشارات رشد.
۱۹. رفعت‌جاه، مریم؛ خیرخواه، فاطمه (۱۳۹۲). "مسائل و چالش‌های اشتغال زنان در ایران از دیدگاه شاغلان پست‌های مدیریتی"، فصلنامه مطالعات توسعه اجتماعی- فرهنگی، سال اول، شماره دوم، صص ۱۵۶-۱۳۰.
۲۰. زارعی‌متین، حسن، مریم‌احمدی‌زهرانی، زلفا حق‌گویان (۱۳۸۸). "تقش دانشگاه در ایجاد عوامل مؤثر بر شادی" فصلنامه فرهنگ در دانشگاه اسلامی ۴۲، سال سیزدهم، شماره ۲، صص ۲۴-۴.
۲۱. زارعی‌متین، حسن و حق‌گویان، زلفا. (۱۳۹۵)، شادی و نشاط در زندگی و محیط کار، تهران، انتشارات کتاب مهربان، چاپ اول.
۲۲. زاهدی، شمس‌السادات. (۱۳۸۶)، "زن و توسعه"، تهران. انتشارات پژوهش‌های فرهنگی.
۲۳. ساعتچی محمود و علی‌اکبر عزیزپور شویی. (۱۳۸۴). "طراحی الگوی رهبری اثر بخش دانشگاهی"، دوماهنامه دانشور دانشگاه شاهد، سال دوازدهم، شماره ۱۱، ۱۸-۱.
۲۴. سهرابی، روح‌اله؛ جعفری سرشت، داود و میدان‌دار باسمنجی، فهیمه (۱۳۹۰)، ارائه چهارچوب مدیریت استعداد بارویکرد چابکی منابع انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۹(۲): ۱-۲۰.
۲۵. سنگری، نگین (۱۳۹۶). "تدوین مدل شایستگی‌های محوری اعضای هیئت علمی دانشگاه اسلامی (مورد مطالعه دانشگاه الزهراء(س))"، مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال ششم، شماره اول، صص ۴۵-۶۰.

۲۶. طاهریان، حسین؛ فیض، داود؛ حیدرخانی، زهرا. (۱۳۹۳). "عوامل مدیریتی و سازمانی موثر بر شادی و نشاط در دانشگاه ها و تاثیر آن بر تولید علم، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی"، شماره ۷۲، صص ۹۹-۱۱۶.
۲۷. عابدی، حیدرعلی (۱۳۸۸). کاربرد روش تحقیق پدیده شناسایی در علوم بالینی. فصلنامه راهبرد، سال نوزدهم، شماره ۵۴، صص ۲۰۷-۲۲۴.
۲۸. عبداللهی، حسین؛ بازرگان، عباس (۱۳۹۲). "ساخت و اعتباریابی مقیاسی برای سنجش بهره وری آموزشی اعضای هیأت علمی"، فصلنامه اندازه گیری تربیتی، سال چهارم - شماره ۱۱، صص ۵۵ تا ۷۶.
۲۹. عیسی خانی، احمد. (۱۳۹۲). "تبیین نقش منابع شغلی و منابع شخصی در تعلق خاطر کاری کارکنان"، مدیریت دولتی، دوره ۵، شماره ۲، صص ۹۶-۷۳.
۳۰. فراستخواه، مقصود (۱۳۹۶). "روش تحقیق کیفی در علوم اجتماعی با تاکید بر نظریه بر پایه چاپ چهارم، انتشارات آگاه.
۳۱. قرونه، داود؛ میرکمالی، سید محمد؛ بازرگان، عباس و خرازی، سید کمال (۱۳۹۵). الگویی برای بالندگی اعضای هیأت علمی دانشگاه الزهراء (س)، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، دوره ۲۲، شماره ۳، صص ۱۷-۱.
۳۲. قهرمانی قاجار، سوسن؛ جووری، بهنوش و پروانه غیبی (۱۳۹۶). "تبیین رابطه توانمندسازی روانشناختی در محیط کار با تنیدگی کارکنان (دانشگاه فرهنگیان استان خراسان رضوی)، ماهنامه علمی - تخصصی مدیریت، اقتصاد و حسابداری. صص ۹۹-۷۶.
۳۳. قهرمانی قاجار، سوسن؛ جووری، بهنوش و سمیه وکیلی (۱۳۹۵). "خط مشی گذاری برای مراکز آموزش عالی"، همایش علمی - پژوهشی دانشگاه محور توسعه، دانشگاه پیام نور.
۳۴. کرباسیان، مهدی؛ جوانمردی، محمد؛ خبوشانی، اعظم؛ زنجیرچی، محمود. (۱۳۹۰)، طراحی یک رویکرد تلفیقی از الگوی ساختار تفسیری (ISM) و TOPSIS-AHP فازی برای انتخاب و رتبه بندی تامین کنندگان چابک، مدیریت تولید و عملیات، دوره دوم، شماره ۱، صص: ۱۰۷-۱۳۴.
۳۵. کلدی، علیرضا؛ سمواتیان، بهاره (۱۳۸۸). بررسی علل و عوامل موثر بر رضایت شغلی کارکنان زن و مرد شعب تامین اجتماعی تهران، پژوهش نامه علوم اجتماعی، سال دوم، شماره دوم، صص ۸۹-۷۴.
۳۶. کوک، لیز؛ رسول، برایان. ۲۰۰۰. سبک های رهبری مدیران زن و مرد، ترجمه ایران نژاد پالیزی، مهدی، تهران، نشر مدیران.



۳۷. محمد زاده، زینب؛ صالحی، کیوان (۱۳۹۴). "آسیب شناسی نشاط و پویایی علمی در مراکز علمی و دانشگاهی مطالعه ای با رویکرد پدیدارشناسی"، فصلنامه سیاست های راهبردی و کلان، سال سوم، شماره ۱۱، صص ۱-۲۵.
۳۸. محمد زاده، زینب؛ صالحی، کیوان (۱۳۹۵). "تبیین پدیده نشاط و پویایی علمی در مراکز علمی از منظر نخبگان دانشگاهی: مطالعه ای با رویکرد پدیدارشناسی"، فصلنامه راهبرد، سال بیست و پنجم، شماره ۷۹، صص ۲۵۸-۲۲۷.
۳۹. مقیمی، سیدمحمد؛ قلیپور، آرین و جواهریزاده، ابراهیم (۱۳۹۳)، شناسایی و رتبه بندی شاخص های کارکنان کلیدی در راستای مدیریت استعدادهای سازمانی، فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۶(۳)، ۱۹۱-۱۶۵.
۴۰. موسوی، زارع (۱۳۸۶). بررسی عوامل مؤثر در رشد کیفیت علمی اعضای هیئت علمی در دانشگاهها از نظر هیئت علمی دانشگاهها. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.
۴۱. مهری، کریم؛ بهجت یزدخواستی و محمدحسین پناهی (۱۳۹۳). "سیاست گذاری قومی مبتنی بر دیدگاه مقام معظم رهبری: تحلیل تماتیک"، دو فصل نامه مطالعات قدرت نرم، سال چهارم، شماره ۱۰: صص ۷۵-۹۷
۴۲. ناهید، عبدالحسین (۱۳۶۰). زنان ایران در جنبش مشروطه، تبریز، احیا.
۴۳. نژاد ایرانی، فرهاد و خلیل زاده شهنقی، حسن. (۱۳۹۵)، "بررسی و اولویت بندی عوامل موثر بر موفقیت اجرای برنامه های استراتژیک دانشگاه ها و ارائه الگوی مناسب"، فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره ۳۰، صص ۳۷-۵۸.
۴۴. یزدان پناه، احمدعلی و سلطانی، امید (۱۳۹۳) با عنوان "شناسایی و تحلیل روابط برنامه ریزی راهبردی، قابلیت انعطاف پذیری و عملکرد دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی؛ مورد پژوهی: دانشگاه شهید بهشتی"، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، دوره ۲۰، شماره ۳، ۹۳-

## منابع انگلیسی

1. Azar, A, Bayat, K. (2008), Designing a Business Process Model Model with Structural Interpretative Modeling Approach (ISM), Journal of Information Technology Management, Vol. 1, No. 1, Pages 3-18.
2. Azadeh, M.A., Tafteh, M., (2015). The narrative of women heads of households from obstacles to happiness (case study: women heads of households in Tehran). Journal of Women and Family Studies, 3 (2): 33-60. (Text in Persian)
3. Bagheri, M., Jajarmizadeh, M., and Banafi, M., (2017). Investigation the mediating role of organizational happiness in the relationship between organizational spirituality

- and organizational commitment (Case study: Shiraz University), Journal of Culture at Islamic University, Issue 7, 1: 3-18. (Text in Persian)
4. Bamdad Sufi, J., Imamat, M.M., (2018), Identification and prioritization of the factors affecting the attraction and preservation of academic talents in university, Quarterly Journal of Human Resource Management Researches, Imam Hossein University, 10 (3): 1-25. (Text in Persian)
  5. Bakhtiar Nasrabadi, H.A., (2009). Investigation the relationship between the nature of job and job satisfaction, Journal of Management Research, Issue 9 1: 58-74. (Text in Persian)
  6. The information base of Supreme Leader's office with a website address [www.ledear.ir](http://www.ledear.ir) (Text in Persian)
  7. Javdani, H., (2014). Designing an organizational development pattern in Iran's higher education management system, Quarterly of Research and Planning in Higher Education, Issue 20, 4: 55-74. (Text in Persian)
  8. Jovari, B., (2010). Investigation the effect of mental image from brand on consumer perceptual value. M.Sc. Thesis of Payame Noor University. (Text in Persian)
  9. Chavoshbashi, F., Dehghan Afifi, N., (2013). Identification and measurement of effective factors on organizational happiness of staff in Islamic Azad University, West Tehran Branch, Quarterly of Behavioral Sciences, Issue 5, 16: 43-66. (Text in Persian)
  10. Chehrizi, S., and Gholipour, A., (2015). Investigation the effect of servant leadership style on staff anti-productivity behaviors, Journal of Organizational Behavior Studies, Issue 4, 2: 99-118. (Text in Persian)
  11. Hagh Gouyan, Z., Zarei Matin, H., Jandagi, Gh.R., Rahmati, M.H., (2016). Identifying the implications of staff as one of the factors affecting on social capital, Journal of Social Capital Management, Issue 3, 1: 23-41. (Text in Persian)
  12. Hagh Gouyan, Z., Mohammadi Hosseini Nejad, M., (2016), Investigation the happiness status in private bank staff of Qom province, Journal of Psychological in Management, Issue 2, 1: 61-90. (Text in Persian)
  13. Heidari Sourshajani, R., Gashoul, H., (2018). Analysis and evaluation of women's employment in urban spaces using SWOT-AHP model, Case Study: Women working in Kashan, Journal of Women and Society, Issue 9, 35: 173- 200. (Text in Persian)
  14. Khazali, E., Jovari, B., (2015). Study on staff job satisfaction from leadership style of managers (Case Study: Woman staff at Alzahra University). Journal of Women and Family Studies, 3 (1): 111-126. (Text in Persian)
  15. Khatibi, A., (2015). Investigating women's attitudes towards factors affecting family consolidation (research among woman staff of Payame Noor Universities of Hamadan). Journal of Women and Family Studies, 3 (1): 59-92. (Text in Persian)
  16. Khomeini, R., (1979). Imam Khomeini's Sahifeh. Volume 8: Necessity of Islamization of Universities, Qom: Online Information Base of Jamaran. (Text in Persian)
  17. Danaei Fard, H., Hassanzadeh, A.R., Salariyah, N., (2010). Designing an incuriosity measurement of organization: Mixed research, Journal of Strategic Management Thought, Issue 4, 2: 79-99. (Text in Persian)
  18. Delavar, A., (2006). Theoretical and scientific foundations of research in the humanities and social sciences, Fifth Edition, Tehran, Roshd Publication. (Text in Persian)
  19. Rafatjah, M., Khairkhan, F., (2013). Problems and challenges of women's employment in Iran from the Point of View of Managers' Posts, Quarterly of Socio-Cultural Development Studies, Issue 1, 2: 130-156. (Text in Persian)
  20. Zarei Matin, H., Ahmadi Zahrani, M., Hagh Gouyan, Z., (2009). The Role of university in creating factors affecting on happiness. Journal of Culture at Islamic University. Issue 13, 2: 4-24. (Text in Persian)





21. Zarei Matin, H., and Hagh Gouyan, Z., (2016), Happiness in life and work environment, Tehran, Ketab Mehraban Publication, First Edition. (Text in Persian)
22. Zahedi, Sh., (2007). Women and development, Tehran. Cultural Research Publication. (Text in Persian)
23. Saatchi, M., and Azizpoursouei, A.A., (2005). Designing an effective leadership model of university, Bimonthly of Daneshvar Medicine of Shahed University, Issue 12, 11: 1-18. (Text in Persian)
24. Sohrabi, R., Jafari Seresht, D., and Meydandar Basmanji, F., (2011), Presentation of the talent management framework with agility approach of human resource, Quarterly Journal of Human Resource Management Researches, Imam Hossein University, 9 (2): 1-20. (Text in Persian)
25. Sangari, N., (2017). Compilation of the axial competency model of the faculty members of Islamic University (Case Study: Alzahra University), Journal of Management at Islamic University, Issue 6, 1: 45-60. (Text in Persian)
26. Taherian, H., Feyz, D., Haidarkhani, Z., (2014). Management and organizational factors affecting happiness in universities and its effect on the production of science, Quarterly of Research and Planning in Higher Education, 72: 99-116. (Text in Persian)
27. Abedi, H.A., (2009). Application of phenomenology research method phenomenon in clinical sciences. Strategic Quarterly, Issue 19, 54: 207-224. (Text in Persian)
28. Abdullahi, H., Bazargan, A., (2013). Making and validating a scale for assessing the faculty members' educational productivity. Quarterly of Educational Measurement, Issue 4, 11: 55-76. (Text in Persian)
29. Isakhani, A., (2013). The explanation of the role of job resources and personal resources in staff work fixation, Journal of Public Administration, Issue 5, 2: 73-96. (Text in Persian)
30. Faraostkhah, M., (2017). Qualitative research method in social sciences with emphasis on the Grounded theory, Fourth Edition, Agah publications. (Text in Persian)
31. Qorouneh, D., Mirkamali, M., Bazargan, A., and Kharazi, K., (2016). A model for flourishing at the Faculty Members of Alzahra University, Quarterly of Research and Planning in Higher Education, Issue 22, 3: 1-17. (Text in Persian)
32. Ghahramani Qajar, S., Jovari, B., and Gheibi P., (2017). Explaining the relationship between psychological empowerment in the work environment and staff tenseness (Farhangian University of Khorasan Razavi province), Monthly of Management, Economics and Accounting. 76-99. (Text in Persian)
33. Ghahramani Qajar, S., Jovari, B., and Vakili, S., (2016). Policy making for higher education centers, Development University-Centered Science-Research Conference, Payame Noor University. (Text in Persian)
34. Karbassian, M; Javanmardi, M; Khoboshani, A; Zanjiri, M. (2011), Design of an Integrated Approach to the Interpretative Structure Model (ISM) and Fuzzy TOPSIS-AHP for the Selection and Ranking of Agile Suppliers, Production Management and Operations, Volume II, No. 1, Pages: 107-134. (Text in Persian)
35. Koldi, A.R., Samavatian, B., (2009). Study of the causes and factors affecting job satisfaction of women and men staff of social security departments of Tehran, Research Journal of Social Sciences, Issue 2, 2: 74-89. (Text in Persian)
36. Cook, L., Rosvell, B., (2000). Leadership styles of women and men Managers, Translated by Iran Nejad Palizi, M., Tehran, Managers (Modiran) Publication. (Text in Persian)
37. Mohammad Zadeh, Z., Salehi, K., (2015). Pathology of happiness and scientific dynamism in scientific and academic centers, a study with phenomenology approach, Journal of Strategic and Macroeconomic Policies, Issue 3, 11: 1-25. (Text in Persian)

38. Mohammad Zadeh, Z., Salehi, K., (2016). Explaining the phenomenon of happiness and scientific dynamism in scientific centers from the point of view of the university elite: a phenomenological study, *Strategic Quarterly*, Issue 25, 79: 227-258. (Text in Persian)
39. Moghimi, M., Gholipour, A., and Javaherizadeh, I., (2014), Identification and ranking of key staff indicators for organizational talent management, *Quarterly of Human Resource Management Researches*, Imam Hossein University, 6(3): 165-191 (Text in Persian)
40. Mousavi, Z., (2007). Investigating factors affecting the growth of scientific quality of faculty members in universities from the viewpoint of the faculty members of universities. M.Sc. Thesis of University of Tehran. (Text in Persian)
41. Mehri, K., Yazdkhasti, B., and Panahi, M.H., (2014). Ethnic policy-making based on the Supreme Leader's view: Thematic Analysis, *Quarterly of Soft Power Studies*, Issue 4, 10: 75-97. (Text in Persian)
42. Nahid, A.H., (1981). Iranian women in the constitutional movement, *Tabriz, Quarterly of Ehyaa*. (Text in Persian)
43. Nejad Irani, F., and Khalilzadeh Shahanaghi, H., (2016), Investigating and prioritizing effective factors on the success in executing of university strategic programs and providing appropriate patterns, *Quarterly of Business Management*, 30: 37-58. (Text in Persian)
44. Yazdanpanah, A.A., and Soltani, O., (2014), Identifying and analyzing strategic planning relationships, flexibility and performance of universities and higher education institutions; Case Study: Shahid Beheshti University, *Quarterly of Research and Planning in Higher Education*, Issue 20, 3: 67-93. (Text in Persian)



## Compilation and Prioritization of Organizational Strategies for Provoking Vigor among Women Employed in Universities

(Regarding the Different Roles of Women)

Behnoush Jovari<sup>1\*2</sup>

Dr. Yousef Mohammadi Moghaddam<sup>3</sup>

Dr. Sue-san Ghahremani Ghajar<sup>4</sup>

Dr. Narges Hasan Moradi<sup>5</sup>

### Abstract

The present study has been practical and developmental in terms of the purpose, and has been conducted to identify, compile and prioritize the strategies of organizational vigor for women working in universities. The data was collected by a semi-structured interview method, as well as a review of the documents related to the strategic and operational program of Alzahra University in time range of 2017 to 2019. Methodology of research is mixed method approach. In the qualitative section, four organizational grounded strategies were identified by analyzing the responses of 14 experts at Alzahra University and several university campuses of the Sisters in Tehran and using Content analysis method for organizational happiness of the women. In the quantitative section of the research, after examining the reliability and validity of the strategies, for identifying and studying the mutual relationship between strategies and their ranking, two methods of Decision Making Trial and Evaluation (DEMATEL) and Interpretive Structural Modeling (ISM) were respectively used. In this way, a questionnaire on organizational Vigor - Creating strategies of universities women was set up and provided to experts. Then using DEMATEL-ISM technique, the ranking of strategies, the importance, influence and effectiveness amount of the factors and

---

<sup>1</sup> PhD in Management (Human Resources) Islamic Azad University of Tehran North Branch, Tehran, Iran.

<sup>2</sup> Associate Professor of Management, Faculty of Humanities, Amin University, Tehran, Iran. (Corresponding Author) you\_mohammad@yahoo.com

<sup>3</sup> PhD in Literacy and Second Language Education, Associate Professor in Department of TEFL, Faculty Member of Alzahra University, Tehran, Iran.

<sup>4</sup> PhD in Educational Management, Associate Professor of Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University of Tehran North Branch, Tehran, Iran.

cause-effect relationships were determined and the ranking of the strategies was plotted using ISM technique.

Based on the findings of the first quantitative method, namely, DEMATEL, in the relationship between the compiled strategies, the strategy of raising the status of women and family has the highest influence and, branding strategy of women in universities has the highest effectiveness. In addition, in accordance with findings of ISM method, in order to create organizational Vigor in women employed in universities , it is necessary for universities officials tot promote the principles and elevated values of women in their socitetal and individual roles, to establisha source-centered viewpoint to women, and to flourish and brand women's capabilities inuniversities.

**Keywords:** University women; Organizational Vigor; Alzahra University; Content analysis method; Quantitative methods of decision making