مدیریت بر آموزش سازمانها سال چهاردهم، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۴ شماره صفحه ۶۱-۳۷

# الگوی افزایش بهره وری مدیران در دانشگاه فرهنگیان

***اسد حجازی**، دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.
**فرهاد علیپور**، دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

## چکیده

با توجه به لزوم ساخت و بهره برداری الگوهای بومی، تحقیق حاضر با هدف طراحی الگوی افزایش بهره‌وری مدیران در دانشگاه فرهنگیان انجام شد. در این راستا، این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش آمیخته (کیفی-کمی) است. صاحبان فرایند برای دستیابی به الگوی بهره وری مدیران، مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۱۸ نفر از خبرگان و کارشناسان صاحب نظر تربیت معلم به صورت هدفمند و تا اشباع نظری بود. در مرحله‌ی کمی با استفاده از جدول کرجسی- مورگان تعداد ۱۲۶ نفر به عنوان نمونه از جامعه آماری (۳۱۴ نفر)، مدیران سازمان مرکزی و استانی دانشگاه فرهنگیان کشور با روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی، تحلیل عامل اکتشافی، آزمون t، تحلیل واریانس و آزمون اندازه‌گیری‌های مکرر استفاده شد. یافته ها نشان داد: عوامل انگیزشی، عوامل درون سازمانی و عوامل برون سازمانی به عنوان عوامل مؤثر بر افزایش بهره وری مدیران دانشگاه فرهنگیان شناخته شده اند. مؤلفه های عوامل انگیزشی با میانگین ۳.۸۹ بیش از سایر ویژگی‌ها مهم تلقی شده و مؤلفه‌های عوامل درون سازمانی و عوامل برون سازمانی با توجه به شاخص اهمیت در اولویت های بعدی قرار دارند. برای بهبود بهره وری منابع انسانی دانشگاه فرهنگیان لازم است، زمینه و بستر مناسب تری را جهت تقویت دانشگاه در جامعه فراهم نمود. چرا که بهره وری منابع انسانی متاثر از زمینه های اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی کشور است.

**واژگان کلیدی:** بهره‌وری مدیران، تربیت معلم، دانشگاه فرهنگیان

* نویسنده مسئول: azer1383@yahoo.com
دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۲/۱۴ پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۷/۱۵



[ Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24 ]
[ DOI: 10.61882/meo.14.4.37 ]

Managing Education in Organizations Vol.14/No.4/ Winter 2026 Page 37-61

# A model for increasing the productivity of managers at Farhangian University

*Asad Hejazi, Associate Professor, Department of Educational Management, Farhangian University, Tehran, Iran.

Farhad Alipour, Associate Professor, Department of Educational Management, Farhangian University, Tehran, Iran.

**Abstract**

Given the need to build and utilize indigenous models, the present study was conducted with the aim of designing a model for increasing managers' productivity at Farhangian University. In this regard, this research is applied in terms of purpose and mixed method (qualitative-quantitative). The process owners to achieve the manager productivity model; semi-structured interviews included 18 experts and experts with a purpose and until theoretical saturation. In the quantitative stage, using the Krejci-Morgan table, 126 people were selected as a sample from the statistical population (314 people), managers of the central and provincial organizations of Farhangian University of the country with a cluster random sampling method. For data analysis, descriptive and inferential statistical methods; exploratory factor analysis, t-test, analysis of variance and repeated measures test were used. The findings showed; Motivational factors, intra-organizational factors and extrinsic factors have been identified as factors affecting the productivity of managers. The components of motivational factors with an average of 3.89 are considered more important than other characteristics, and the components of intra-organizational factors and extrinsic factors are in the next priorities according to the importance index. To improve the productivity of university human resources, it is necessary to provide a more suitable background and platform to strengthen the university in society. Because the productivity of human resources is affected by the social, cultural, political and economic contexts of the country.

**Keywords:** Managers productivity, Teacher Training, Farhangian University

[ Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.37 ]

* Corresponding author: azer1383@yahoo.com

Receiving Date: 4/5/2025 Acceptance Date: 7/10/2025

**مقدمه**

بدون شک یکی از اهداف و آرزوی ملت ها، فراهم آوردن زندگی مناسب، همراه با رفاه و آسایش برای خود و دیگران است. در دنیای کنونی که محیطی پویا و سراسر رقابت بر سر توسعه و تعالی در سطوح مختلف فردی و سازمانی و ملی است (Izadpanah, et al, 2019)؛ و میزان توسعه در هر یک از سطوح یاد شده به ویژه در سطح ملی، تا حدود زیادی وابسته به بهره گیری مطلوب و مناسب از منابع و امکانات در اختیار است (Turani and Aghaei, 2019). در این راستا، کشورها و به تعبیر دقیق تر، نظام هایی که بتوانند با استفاده از رویکردهای نوین، استفاده و بهره برداری بهتری از امکانات داشته باشند، سرعت توسعه و پیشرفت خود را افزایش داده و به اهداف از پیش تعیین شده خود دست خواهند یافت. لذا امروزه، نظریه ها، مفاهیم و ابزارهای کلیدی مختلفی وجود دارد که بهره وری یکی از مهم ترین آنهاست و می تواند با استفاده از روش های نظامند، موثر و ارزش آفرین قدرت و توان ملی را در تمام حوزه ها افزایش دهد (Rezaei, 2023 ). از سوی دیگر، بقاء و تداوم فعالیت در سازمان ها و نهاد ها به چگونگی عملکرد منابع انسانی بستگی دارد و چگونگی عملکرد هم وابسته به کارآیی و اثربخشی عملکرد است که این همان بهره وری[1] است (Robbins, 1991). بهره‌وری از مفاهیم علم اقتصاد و یکی از مفاهیم مهم موفقیت مدیریت است و نبود آن مشکلات عمده ای را برای نظام اجرایی کشور ایجاد می کند (Ahmadi, 2015). در مفهوم کلی بهره‌وری نسبت کار انجام شده به کاری که بایستی انجام می‌شده بکار می‌رود. صاحب‌نظرانی نظیر ژوزف؛ بهره وری را استفادهٔ مؤثر از منابع انسانی و قدرت و توانایی تولید کردن تعریف کرده‌اند (Joseph, 1987). از سوی دیگر امروزه، بهره وری معیاری برای ارزیابی عملکرد و تعیین میزان موفقیت یا ناکامی مدیران در رسیدن به اهداف سازمان با صرف حداقل منابع نیز محسوب می شود. (Coetsee, 2019) معتقد است؛ پیرامون نقش بهره‌وری در هر سیستم اجتماعی، اقتصادی و ...، دو اتفاق نظر وجود دارد؛ یکی در خصوص ضرورت وجود بهره‌وری در هر سازمان و دیگری، دربارهٔ روش خاص و مناسب مطالعه با توجه به سطح و نوع سازمان. اما در یک دسته بندی کلی، نگاه به مفهوم بهره وری را می توان از دو جنبه بسیار مهم مورد بررسی قرار داد: از جنبه اول اجتماعی؛ بهره وری دارای پیامدهای اجتماعی است و در این راستا، بسیار از صاحبنظران معتقدند؛ بهره وری یکی از مهمترین ابزارهای فراهم آوردن زندگی مناسب و از طرفی ارتقاء سطح استانداردهای زندگی در جامعه، همراه با بهره وری برای خود و دیگران است و با در نظر گرفتن این دیدگاه مفهوم بهره وری یکی از محورهای اساسی و تاثیرگذار در سیاست گذاری‌های دولتی و حکومتی به شمار می آید. از نگاه دوم، تاکید بر بهره وری به عنوان یک کارکرد تاثیر گذار اقتصادی است که آن را همردیف علم اقتصاد و بهره برداری از منابع کمیاب

1. Productivity



[ Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.37 ]

قرار می دهد و توجه به آن برای ادامه حیات و بقاء یا رشد و توسعه اقتصادی هر یک از سطوح فردی، سازمانی، ملی به عنوان یک ضرورت اجتناب ناپذیر تعریف می شود (Aghaee, 2024).

امروزه در دنیا کشورهای مختلف، الگوهای مختلفی را در راستای سنجش، توسعه و بهبود بهره وری مطرح نموده اند که هر یک دارای کارکردهای منحصر به فرد یا در بسیاری موارد عمومی و قابل بهره برداری در سایر کشورها است. اما آنچه به عنوان یک مسئله کلیدی مطرح است؛ لزوم مفهوم بهره وری با نگاه به مأموریت و رسالت سازمان ها است. در این راستا، دانشگاه فرهنگیان که در صدر دانشگاه‌های تربیت‌معلم در ایران و یکی از دانشگاه های استراتژیک نظام جمهوری اسلامی ایران است از سال ۱۳۹۲ وظیفه آموزش، تربیت و توانمندسازی نیروی انسانی موردنیاز آموزش‌وپرورش را بر عهده دارد. لیکن بررسی روندهای موجود در فرایند تربیت معلم در دانشگاه فرهنگیان حاکی از آن است که از نظر ابزاری (Mosadegh & et al, 2020: Motacalem & namvar, 2021)؛ از نظر فرایندی (Nabavi & Farhadian, 2021)؛ از نظر اجرایی ( Kabiri, 2018: Hejazi, 2014: Fatehtabar & et al, 2021) و از نظر سیاستگذاری–نهادی، شناختی–نگرشی، آینده نگرانه، اجرایی، قانونی و رویکردی–روشی در تربیت معلم ایران نارسایی و آسیب هایی وجود دارد ( Namdari, 2024). همچنین، در خصوص بهره وری مدیران دانشگاه ها نتایج تحقیقات حاکی از آن است که عواملی چون پایین بودن سطح کیفی انجام امور، ناکارآمدبودن ساختار سازمانی، ضعف نظامهای مدیریتی، فقدان شایسته سالاری در مدیریت، فقدان اعتماد میان مدیران و کارکنان، کمبود آموزشهای مناسب و به روز در زمینهٔ بهره وری، نداشتن چشم انداز دوربرد در مدیریت، روشن نبودن مأموریتهای سازمان، کمبود اخلاقیات کاری در کارکنان، کم رنگ شدن نظام مشارکت کارکنان در درون سازمان، از عوامل چالشی در بهره وری مدیران دانشگاهی است (Mousavi & et al, 2017: Kaveh, 2021). با توجه به آنچه اشاره شد: در دوران کنونی، شیوه و ساختار دانشگاه فرهنگیان به عنوان مرجع تأمین منابع انسانی مورد نیاز آموزش و پرورش نیاز به تغییر و تحول دارد. این تحقیق در راستای پاسخ به این سؤال اساسی انجام شد که الگوی افزایش بهره وری مدیران دانشگاه فرهنگیان چگونه است؟

در زمینه عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی دانشگاهی و سازمان ها مطالعات زیادی در داخل و خارج از ایران انجام گرفته که هدف واحد همه این تحقیقات رسیدن به اولویت های مشخص برای ارتقاء هر چه بهتر بهره‌وری منابع انسانی می‌باشد:

کوئیزنی اولین کسی بود که در سال ۱۷۷۶ میلادی اصطلاح بهره وری را به کار برد. پس از آن تعریفی از لیتر در سال ۱۸۸۳ ارئه شد که بهره وری را به معنای توان تولید و ساختن هر چیزی بیان می کند (Hirad, 2021). از نظر رمزی (Ramzi, 1983)، افزایش بهره‌وری در گرو کار هوشمندانه و آگاهانه است نه در گرو کار سخت‌تر و استفاده بیشتر از عوامل تولید. ( Shojai, 2016: Kaveh & et al,



[ Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.37 ]

2021) در نتایج مطالعات خود بیان می‌کنند، نیروی انسانی مهم‌ترین عامل در بهبود بهره‌وری و نیروی انسانی مؤثر، عامل اصلی تداوم موفقیت و تحقق اهداف سازمان است.

با توجه به آنچه اشاره شد؛ حساسیت منابع انسانی در سازمان‌های امروزی مهم و ضروری به نظر می‌رسد (Abdullah& Anwar, 2021). در این راستا ( Zhou & Zheng, 2024: Wahyoedi & et al, 2023: Muktamar & et al, 2023 & Ogunode, 2023) در نتایج مطالعاتشان بیان می‌کنند؛ منابع انسانی سازمان، مهم‌ترین دارایی سازمان است و می‌بایست تمهیدات لازم در جهت حفظ و افزایش بهره وری آن‌ها اندیشیده شود. لذا توجه به منابع انسانی و مدیریت مناسب این منابع برای سازمان بویژه نظامهای دانشگاهی حائز اهمیت و شایان توجه بیش‌ازپیش است.

در بین سازمان ها، سازمان دانش بنیان و دانشگاهی سازمان های خبره ای می باشند که به دیگر سازمانها خدمات تخصصی ارایه می دهند و مزیت رقابتی اصلی خود را از سرمایه دانشی کارکنان خود به دست می آورند(Kaveh & et al, 2021). از سوی دیگر، کارکنان دانش محور در دانشگاه ها افرادی خودانگیخته، فعال، توفیق گرا، یادگیرنده و یاددهنده هستند که مهم ترین فعالیت آنها در سازمان، جمع آوری، تولید، به اشتراک گذاشتن و تبدیل دانش به اهداف تجاری است (Afjeh & Adel, 2014). بهره وری مدیران در نظام های دانشگاهی فراتر از یک معیار، به عنوان یک فرهنگ و نگرش مطرح شده و بهبود آن منشأ اصلی توسعه است. همچنین بهره وری به عنوان یکی از شاخص های عملکرد مدیریتی از نشانه های موفقیت یک سیستم دانشگاهی به حساب می آید (Sheehan, Phil & Hui, 2019). بنابراین بهره‌وری به عنوان یک فلسفه و دیدگاه مبتنی بر استراتژی بهبود و ارتقاء، مهمترین هدف هر سیستم دانشگاهی است که می‌تواند همچون زنجیره‌ای فعالیت های کلیه‌ی بخش‌های جامعه را درگیر سازد.

(Khadivi & et al, 2024) در نتایج مطالعاتشان بیان می کنند: الگوی شایستگی مدیران دانشگاه فرهنگیان از ۲ مضمون فراگیر با عنوان شایستگی های عمومی و اختصاصی و ۱۰ مضمون سازمان دهنده که عبارت اند از (شایستگی های فرهنگی، اجتماعی، شخصیتی، اخلاقی، اعتقادی،رهبری، سازمانی،تخصصی، تحلیلی و اجرایی تشکیل شده است. همچنین نتایج تحقیقات ( Pirzad, saki & Karimi, 2017) در خصوص مدیریت اثربخش در دانشگاه فرهنگیان نشان داد: مدیریت اثربخش در دانشگاه فرهنگیان در ده حوزه قابل شناسایی و توجه است. این حوزه ها عبارتند از: الهام‌بخشی، تحول‌آفرینی، تفکر راهبردی، انگیزه خدمت، حمایت‌گری علمی–آموزشی، تفکر فرهنگی–تربیتی، روابط انسانی، توانمندسازی، توان اجرایی و اخلاق حرفه‌ای.

(Pourkrimi, 2014) در الگوی خود نیز برای بهره وری منابع انسانی سازمانی سه مؤلفه حرفه‌ای، سازمانی و فردی را پیشنهاد داده است. همچنین قوانین و مقررات شفاف، تأمین منابع، داشتن برنامه، توجه



[ Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.37 ]

به فرهنگ سازمانی مناسب، ساختار و فرایند، مشارکت اعضا و نگرش مدیران را در بهره وری مؤثر می داند. (Helsinger, 2005) در پژوهشی توصیفی مؤثرترین مؤلفه در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی را آموزش منابع انسانی می داند. همچنین (Alwani & Ahmadi, 2010) در پژوهشی تطبیقی و مروری با ارائهٔ الگویی تحت عنوان «طراحی الگوی جامع مدیریت عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی»، شیوهٔ رهبری، عوامل انگیزشی، روحیهٔ رقابت‌پذیری، وضعیت جسمی و روحی، آموزش، سابقه، تجربه، خلاقیت، نوآوری را مهم قلمداد نموده است. (Hamidzadeh, 2004)؛ عوامل مؤثر بر بهره‌وری نظام آموزش‌عالی را از دو منظر علوم رفتاری و میزان کنترل‌پذیری دیده است. (Emamzadeh, 2000: Emamgholizadeh, 2008) هر کدام ارتقای اعضای هیئت علمی آموزشی و پژوهشی در مسیر شغلی، میزان تعهد و سطح وفاداری به پیشبرد اهداف و اجرای سیاستهای نظام آموزش‌عالی، سرانهٔ هزینهٔ پرورش دانشجو، نگهداری، تجهیزات و هیئت علمی، بازده سرانهٔ اعضای هیئت علمی و دانشجویان و کارکنان و سطح و میزان حضور در بازار، صنعت، جامعه و خانواده را از عوامل تأثیرگذار بر بهره وری مدیران دانشگاهی دانسته اند. (Hejazi & et al, 2014) در تحلیل نتایج پژوهش خود بیان می‌کنند؛ مهم‌ترین مؤلفه‌های تأثیرگذار با توجه به شاخص اهمیت در تبیین بهره‌وری اعضای هیئت علمی دانشگاهی، به ترتیب: ابعاد آموزش، پژوهش و خدمات اجتماعی می‌باشند. همان طور (Right & Perel, 2019)؛ در تحقیقی با عنوان «بهره وری در دانشگاه ها» بیان کردند: بهره وری آموزشی به طور تصادفی ارتقاء نمی یابد، بلکه باید پیش نیازهای سازمانی و ساختاری مورد نیاز آن فراهم و دائماً مورد توجه سازمان قرار گیرد.

تحلیل این مسائل و گزارش که جایگاه ایران را در میان ۱۴ کشور عضو سازمان بهره‌وری آسیایی مطلوب نشان نمی‌دهد (Asian Productivity Organization, 2022)؛ ما را به این واقعیت هدایت می‌کند که بهره‌وری در نظام آموزش‌عالی، به میزان قابل توجهی با آنچه در سازمانهای اقتصادی و تجاری وجود دارد، فرق می‌کند. لذا برای بهبود بهره‌وری نیروی انسانی به ویژه در آموزش‌عالی، بایستی نسبت به شناسایی مؤلفه‌های تأثیرگذار، اقدام و سپس برای بهبود آن، راهکارهای اجرایی ارائه کرد. ازاین رو، پژوهش حاضر در راستای اهداف زیر انجام شد:

شناسایی و طبقه‌بندی مؤلفه‌های مؤثر بر بهره‌وری مدیران دانشگاه فرهنگیان

بررسی و تحلیل میزان تأثیرگذاری مؤلفه‌های شناسایی شده بر بهره‌وری مدیران دانشگاه فرهنگیان.



[ Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.37 ]

## روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر بر مبنای هدف کاربردی و از منظر گردآوری داده‌ها جزء تحقیقات آمیخته (کیفی – کمی) بود. از مهم‌ترین دلایل انتخاب تحقیق آمیخته برای این پژوهش می‌توان به مواردی همچون ابهام-زدایی، به دست آوردن شواهد بیشتر برای درک عمیق و بهتر مفهوم موردمطالعه با توجه به شرایط و مقتضیات تربیت معلم و دانشگاه فرهنگیان و لزوم جمع‌آوری اطلاعات جامع اشاره کرد که در دو مرحله کیفی و کمی انجام شد. مشارکت‌کنندگان در مطالعه، خبرگان و متخصصان تعلیم و تربیت، مدیران و اعضای هیئت‌علمی پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان بودند که با استفاده از منطق هدفمندی و روش ملاک‌محور در نمونه‌گیری پژوهش‌های کیفی، افرادی برای مصاحبه انتخاب شدند. بدون تمرکز بر ملاحظه‌ی نسبت‌ها در انتخاب مصاحبه‌شوندگان از اعضای دارای جنسیت‌ها، مرتبه‌های علمی و گروه‌های آموزشی مختلف، ضمن مراعات قاعده اشباع نظری تعداد ۱۸ عضو هیئت‌علمی انتخاب شدند. معیار انتخاب دارا بودن سابقه بالای ۱۰ سال و شاخص بودن در آموزش و پژوهش در تربیت معلم و آموزش‌وپرورش بود. لذا جهت جمع‌آوری داده‌های موردنیاز از مصاحبه کیفی نیمه‌سازمان‌یافته استفاده شد. برای اطمینان از کیفیت داده‌های مصاحبه جمعی از روش جمع‌بندی و اعلام در انتهای هر جلسه استفاده شد. داده‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها نیز به پنج نفر از مشارکت‌کنندگان مطلع ارجاع داده شد و پس از اعمال نظرات اصلاحی آنها مورد تأیید قرار گرفت. درنهایت برای تجزیه‌وتحلیل داده‌های به‌دست‌آمده در بخش کیفی، تحلیل داده‌ها بر اساس رویکرد نظریه داده‌بنیاد (گلیزر، ۲۰۰۶) و با استفاده از کدگذاری باز، محوری، و انتخابی صورت گرفت. در بخش کمی، جامعه آماری شامل کلیه مدیران دانشگاه فرهنگیان ۳۱۴ نفر بودند که به روش نمونه‌گیری خوشه ای تعداد ۱۲۶ نفر مورد آزمون قرار گرفتند. در ادامه، جهت جمع‌آوری داده-های بخش کمی از پرسشنامه محقق‌ساخته «مؤلفه‌های بهره وری مدیران در دانشگاه فرهنگیان» با ۶۸ گویه با تأکید بر سه عاملِ درون سازمانی، برون سازمانی، عوامل انگیزشی استفاده شد که روایی محتوایی آن توسط شش نفر از افراد خبره مورد تأیید قرار گرفت. به این صورت که سؤالات و گویه‌های پرسشنامه در یک ستون و در ستون دیگر نظرات خبرگان به سه ستون (مورد تأیید، مورد اصلاح، عدم‌تأیید) تقسیم شد. حاصل نظرات خبرگان با استفاده از فرمول CVR محاسبه و ضریب توافق بین هشت نفر ۸۹٪ محاسبه گردید.



[ Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.37 ]

**جدول ۱. روایی محتوایی**

| شماره سؤال | تعداد کل خبرگان | تعداد خبرگان موافق | روایی محتوایی CVR | شماره سؤال | تعداد کل خبرگان | تعداد خبرگان موافق | روایی محتوایی CVR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 8 | 8 | 1.00 | 35 | 8 | 7 | 0.75 |
| 2 | 8 | 8 | 1.00 | 36 | 8 | 8 | 1.00 |
| 3 | 8 | 7 | 0.75 | 37 | 8 | 8 | 1.00 |
| 4 | 8 | 8 | 1.00 | 38 | 8 | 7 | 0.75 |
| 5 | 8 | 7 | 0.75 | 39 | 8 | 8 | 1.00 |
| 6 | 8 | 8 | 1.00 | 40 | 8 | 7 | 0.75 |
| 7 | 8 | 8 | 1.00 | 41 | 8 | 8 | 1.00 |
| 8 | 8 | 7 | 0.75 | 42 | 8 | 8 | 1.00 |
| 9 | 8 | 8 | 1.00 | 43 | 8 | 7 | 0.75 |
| 10 | 8 | 7 | 0.75 | 44 | 8 | 8 | 1.00 |
| 11 | 8 | 8 | 1.00 | 45 | 8 | 7 | 0.75 |
| 12 | 8 | 8 | 1.00 | 46 | 8 | 8 | 1.00 |
| 13 | 8 | 7 | 0.75 | 47 | 8 | 8 | 1.00 |
| 14 | 8 | 8 | 1.00 | 48 | 8 | 7 | 0.75 |
| 15 | 8 | 7 | 0.75 | 49 | 8 | 8 | 1.00 |
| 16 | 8 | 8 | 1.00 | 50 | 8 | 7 | 0.75 |
| 17 | 8 | 8 | 1.00 | 51 | 8 | 8 | 1.00 |
| 18 | 8 | 7 | 0.75 | 52 | 8 | 8 | 1.00 |
| 19 | 8 | 8 | 1.00 | 53 | 8 | 7 | 0.75 |
| 20 | 8 | 7 | 0.75 | 54 | 8 | 8 | 1.00 |
| 21 | 8 | 8 | 1.00 | 55 | 8 | 7 | 0.75 |
| 22 | 8 | 8 | 1.00 | 56 | 8 | 8 | 1.00 |
| 23 | 8 | 7 | 0.75 | 57 | 8 | 8 | 1.00 |
| 24 | 8 | 8 | 1.00 | 58 | 8 | 7 | 0.75 |
| 25 | 8 | 7 | 0.75 | 59 | 8 | 8 | 1.00 |
| 26 | 8 | 8 | 1.00 | 60 | 8 | 7 | 0.75 |
| 27 | 8 | 8 | 1.00 | 61 | 8 | 8 | 1.00 |
| 28 | 8 | 7 | 0.75 | 62 | 8 | 8 | 1.00 |
| 29 | 8 | 8 | 1.00 | 63 | 8 | 7 | 0.75 |
| 30 | 8 | 7 | 0.75 | 64 | 8 | 8 | 1.00 |
| 31 | 8 | 8 | 1.00 | 65 | 8 | 7 | 0.75 |
| 32 | 8 | 8 | 1.00 | 66 | 8 | 8 | 1.00 |
| 33 | 8 | 7 | 0.75 | 67 | 8 | 8 | 1.00 |



[ Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.37 ]

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 0.75 | 7 | 8 | 68 | 1.00 | 8 | 8 | 34 |

همچنین، میزان پایایی پرسشنامه از طریق محاسبه آلفای کرونباخ برای هر عامل و کل پرسشنامه انجام شد که پایایی کل ۹۰٪ به دست آمد که نشان از پایایی مطلوب ابزار مذکور می‌باشد. برای تحلیل داده‌های کمی نیز از آزمون‌های آمار توصیفی و تحلیل عامل اکتشافی با استفاده از نرم‌افزار SPSS استفاده شد.

## یافته‌ها

در پژوهش حاضر داده ها از دو منبع مصاحبه و پرسشنامه (محقق ساخته) جمع‌آوری شد که در این بخش ابتدا داده های احصاء شده مصاحبه ها درباره الگوی افزایش بهره وری مدیران دانشگا فرهنگیان کشور، سپس داده های حاصل از بخش کمی ارائه می گردد.

## یافته های بخش کیفی

این بخش از پژوهش تحلیل داده‌ها بر اساس رویکرد نظریه داده‌بنیاد (گلیزر، ۲۰۰۶) و با استفاده از کدگذاری باز، محوری، و انتخابی صورت گرفت. در ادامه، جزئیات این فرآیند تشریح می‌شود:

کدگذاری باز

❖ در این مرحله، متن مصاحبه‌ها به واحدهای معنی‌دار (عبارات یا پاراگراف‌های مرتبط) تفکیک شد.

❖ هر واحد معنی‌دار که واقعیت‌های مرتبط با موضوع تحقیق را منعکس می‌کرد، به‌عنوان یک گزاره یا کد اولیه برچسب‌گذاری شد.

کدگذاری محوری

در این مرحله، کدها بر اساس شباهت‌ها و روابط مفهومی در دسته‌ها یا مقولات اصلی گروه‌بندی شدند. روابط بین کدها شناسایی شد تا چارچوبی مفهومی برای مقولات و مفاهیم احصاء شده تحول سازمانی شکل گیرد. مقولات اصلی با توجه به اهداف تحقیق و سؤال اصلی آن (عوامل انگیزشی، عوامل درون سازمانی افزایش بهره‌وری مدیران دانشگاه فرهنگیان و عوامل برون سازمانی افرایش بهره‌وری مدیران دانشگاه فرهنگیان) توسعه یافتند. برای مثال، کدها مرتبط با عوامل انگیزشی در مفهوم‌هایی مانند «خلاقیت و نوآوری» و «ارتقای وضعیت درآمدی و معیشتی منابع انسانی دانشگاه» دسته‌بندی شدند.

کدگذاری انتخابی

مقوله مرکزی تحقیق، یعنی «الگوی افزایش بهره وری مدیران در دانشگاه فرهنگیان»، شناسایی شد و سایر مقولات حول این محور سازماندهی شدند. روابط بین مقولات اصلی (عوامل انگیزشی، عوامل درون



[ Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.37 ]

سازمانی افزایش بهره‌وری مدیران دانشگاه فرهنگیان و عوامل برون سازمانی افرایش بهره‌وری مدیران دانشگاه فرهنگیان) و زیرمقولات تحلیل شد تا مدل کیفی اولیه تحقیق شکل گیرد.
در جدول ۲، مفاهیم کلیدی، زیر مقوله ها و مقوله های اصلی به همراه کد مصاحبه شوندگانی که اشاره به هر نشانگر داشته اند، گزارش شده است.

**جدول ۲. کدگذاری انتخابی**

| مقوله اصلی | مفهوم | کد های اولیه | مصاحبه شونده‌ها |
|---|---|---|---|
| عوامل انگیزشی | خلاقیت و نوآوری | ایجاد و توسعه روحیه نو اندیشی در بین دانشگاهیان | n3, n5, n7, n10, n12, n15, n16, n18 |
| | | توجه به ایده های خلاق و نوآور | n2, n3, n5, n11, n15, n17 |
| | ایجاد و توسعهٔ زیرساخت های نرم افزاری و سخت افزاری دانشگاه | تجهیز سازمان به فناوری های نوین | n1, n4, n7, n8, n9, n16 |
| | | آموزش و توانمندسازی اعضای هیات علمی در زمینهٔ استفاده از مهارت های دیجیتال و فناوری های نوین | n2, n3, n4, n6, , n7, n10, n12, n15, n16, n17, n18 |
| | ارتقای وضعیت درآمدی و معیشتی منابع انسانی دانشگاه | هماهنگی استعداد فردی و شغلی | n3, n4, n5, n7, n8, n10 |
| | | حقوق مزایا | n1, n2, n3, n4, n6, , n7, n9, n10 n12, n13, n15, n16, n17, n18, |
| | | عوامل رفاهی | n1, n2, n3, n4, n6, , n7, n10, n11, n14 |
| | سابقه کار و تجربه در ارتقا منابع انسانی | کاربرد اصول مهندسی انسانی | n1, n6, n13, n14, n17 |
| | | عدالت و عدم تبعیض | n4, n5, n7, n9, n10, n11 |
| | | بهبود، اصلاح و ارتقاء مداوم | n1, n2, n5, n7, n12, n13 |
| | انگیزه و تمایل | ایجاد میل پیشرفت | n3, n12, n13, n14, n15,n16 |
| | | تعهد و دلبستگی به شغل | n2, n9, n11, n15, n17 |



[ Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.37 ]

| | | | |
|---|---|---|---|
| | تقویت زیرساختها و منابع در حوزهٔ فرهنگ | توجه به انضباط فردی | n4, n10, n15, n17 |
| | | ایجاد بینش آینده نگری | n1, n2, n9, n11, n12, n13, n14, n18 |
| | | ایجاد تعهد اجتماعی | n2, n3, n5, n7, n15, n18 |
| | | کمک به افزایش اعتماد به نفس | n1, n2, n3, n4, n12, n16 |
| | رضایت شغلی منابع انسانی | ایجاد و توسعهٔ عوامل تأثیرگذار بر رضایت شغلی | n1, n2, n3, n4, n6, , n7, n13, n14, n16, n17, n18 |
| | | اجرای طرح های رضایت شغلی | n2, n4, n5, n6, , n7, n4, n5, n7, n8, n10 |
| | | سنجش دوره ای رضایت شغلی | n1, n2, n3, n4, n6, , n7, n6, n7, n8, n15, n18 |
| | مقبولیت | صداقت در گفتار و عمل | n1, n2, n3, n4, n6, , n7, n8,n9 n13 |
| | | دانش و بینش علمی و پژوهشی | n2, n3, n4, n6, , n7, n6, n13, n14, n17 |
| | اخلاق حرفه‌ای | انضباط فردی | n3, n4, n6, , n7,, n8, n9, n10, n11 |
| | | سرعت و دقت در عمل | n1, n2, n5, n7, n12, n13 |
| | | انتقاد پذیری | n5, n12, n13, n14, n15,n16 |
| | | کسب توانایی و مهارت | n2, n5, n6, n9, n17,n18 |
| | مشارکت منابع انسانی | توجه به اعضای هیئت علمی در نقشهای مدیریتی | n4, n12, n15, n17, n18,n19 |
| | | مشارکت منابع انسانی در انجمنهای صنفی | n1, n2, n3, n4, n6, , n7, n6, n7, n8, n15, n18 |
| | تخصص گرایی | انتخاب و انتصاب مدیران براساس شایستگی تخصصی و عمومی | n1, n2, n3, n4, n6, , n7, n8,n9 n13 |
| | | توجه به سابقه و تجربه در ارتقاء منابع انسانی | n2, n3, n4, n6, , n7, n6, n13, n14, n17 |



[ Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.37 ]

| | | | |
|---|---|---|---|
| | تقویت زیرساختها در حوزۀ تحقیقات و فناوری های نوین | تدوین مهارت مورد نیاز منابع انسانی و توانمندسازی بر اساس نیاز روز | n3, n4, n6, , n7,, n8, n9, n10, n11 |
| | | تناسب تجهیزات با نیازهای شغلی کارکنان و بهداشت محیط کار | n1, n2, n5, n7, n12, n13 |
| | تسهیل ارتباطات درون سازمانی اعضای هیئت‌علمی | تطبیق فرد با شغل در سطوح مختلف | n5, n12, n13, n14, n15,n16 |
| | | ایجاد شرح شغل مدون برای مدیران | n2, n5, n6, n9, n17,n18 |
| عوامل برون سازمان بهره‌وری مدیران دانشگاه فرهنگیان | توجه به اقتصاد دانش بنیان و نوآور | ساماندهی و جهت‌گیری پژوهش های علمی کشور در راستای حل مشکلات جامعه | n1, n6, n7, n13, n14, n17 |
| | | جذب دانش در اقتصاد کشور | n4, n5, n7, n9, n10, n11, n17, n18 |
| | توسعه و تقویت ارتباطات سازمانهای دانش بنیان در جامعه و صنعت | ایجاد زمینه تعامل و همکاری های بین المللی | n1, n2, n5n6, n7, n12, n13 |
| | | توسعه و تقویت ارتباط دانشگاه و صنعت و جامعه | n2, n3, n4, n6, , n7, n6, n13, n14, n17 |
| | ایجاد زمینۀ لازم برای مشارکت اعضای هیئت علمی در امور پژوهشی | آزادی علمی | n3, n4, n6, , n7,, n8, n9, n10, n11 |
| | | داشتن چشم انداز در مسایل کلان پژوهشی | n1, n2, n5, n7, n12, n13 |
| | توزیع هدفدار و بهینه اعتبارات تحقیقاتی در | عدالت و عدم تبعیض در تخصیص بودجه | n5, n12, n13, n14, n15,n16 |
| | | بالابردن سهم پژوهش از منابع اعتباری و قانون بودجه سالانه | n2, n5, n6, n9, n17,n18 |



[ Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.37 ]

| | | | |
|---|---|---|---|
| | میان دستگاه های اجرایی و مراکز و مؤسسات آموزش عالی | | |
| عوامل درون سازمانی بهره‌وری مدیران دانشگاه فرهنگیان | توجه به نیازسنجی پژوهشی | فرصتهای برابر و در دسترس برای اعضای هیئت علمی | n2, n3, n5, n11, n15, n17 |
| | | کیفیت کارهای پژوهشی | n1, n4, n7, n8, n9, n16 |
| | | تعریف شاخص های سنجش بهره وری پژوهشی | n2, n3, n4, n6, , n7, n10, n12, n15, n16, n17, n18 |
| | تعیین مهارت های مورد نیاز منابع انسانی | تهیه و تدوین بسته مهارت های مورد نیاز | n3, n4, n5, n7, n8, n10 |
| | | تطبیق فرد با شغل در سطوح مختلف سازمان | n1, n2, n3, n4, n6, , n7, n9, n10 n12, n13, n15, n16, n17, n18, |
| | تعیین صلاحیت های شغلی منابع انسانی | ایجاد شرح شغل مدون | n1, n2, n3, n4, n6, n7, n12, n13, n14 |
| | | توانمندسازی منابع انسانی بر اساس نیازهای شغلی | n1, n6, n13, n14, n17 |
| | توسعهٔ مهارت های ارتباطی | ارتباط با کارکنان و توجه به زندگی کاری آنها | n4, n5, n7, n9, n10, n11 |
| | | ایجاد ارتباط و تعامل دوستانه با کارکنان | n1, n2, n5, n7, n12, n13 |
| | | مشارکت فعال با کارکنان | n3, n12, n13, n14, n15,n16 |
| | برنامه های آموزشی | تدوین و اجرایی نمودن تقویم آموزشی سالانه | n2, n9, n6, n9, n17 |
| | | ایجاد انگیزه برای شرکت در دوره های آموزشی | n4, n10, n15, n17 |
| | | اعطای مزایای شغلی در قبال ساعات آموزشی | n1, n2, n9, n11, n12, n13, n14, n18 |
| | | افزایش بودجه سالانه آموزش | n1, n3, n5, n7, n15, n18 |
| | فرهنگ سازمانی | پیاده سازی فرهنگ رقابتی سالم | n1, n2, n3, n4, n12, n16 |
| | | غنی سازی شغل | n1, n2, n3, n4, n6, , n7, n13, n14, n16, n17, n18 |



[ Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.37 ]

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | ایجاد حس رقابت مثبت در بین منابع انسانی | n2, n3, n5, n11, n15, n17 |
| | توسعهٔ تفکر برنامه ریزی استراتژیک | آشنایی با مدل های برنامه ریزی استراتژیک و نحوه تدوین برنامه | n1, n4, n7, n8, n9, n16 |
| | | تهیه و اجرایی نمودن برنامه عملیاتی همسو با برنامه های استراتژیک | n2, n3, n4, n6, , n7, n10, n12, n15, n16, n17, n18 |
| | مهندسی مجدد | تعیین اهداف کلیدی بهره وری | n3, n4, n5, n7, n8, n10 |
| | | بررسی فرایندها و اجرای تغییرات سازمانی مورد نیاز | n1, n2, n3, n4, n6, , n7, n9, n10 n12, n13, n15, n16, n17, n18, |
| | | ارزیابی مستمر پروژه مهندسی مجدد در سازمان | n1, n2, n3, n4, n5, n6, n7, n8, n14 |
| | آمایش نظام آموزش عالی تربیت معلمان | ساماندهی پردیس ها و مراکز | n1, n6, n13, n14, n17 |
| | | تدوین نظامنامه جامع تربیت معلمان | n4, n5, n7, n9, n10, n11 |
| | ساماندهی نظام ارزیابی | اصلاح فرایندهای ارزشیابی و ایجاد سیستم تنبیه و پاداش عادلانه | n1, n2, n5, n7, n12, n13 |
| | | بازنگری در شاخص های ارزیابی و همسویی شاخص ها با اهداف و مأموریت سازمان | n3, n12, n13, n14, n15,n16 |
| | ارتقای تضمین کیفیت و پاسخگویی | توجه به نظام پیشنهادات | n1, n2, n3, n4n9, n16, n17, n18 |
| | | کاربرد اصول مهندسی انسانی | n3, n4, n5, n6, n9, n13, n16 |

در قسمت مصاحبه‌ی باز، مشارکت کنندگان قادر بودند با استفاده از مفاهیم و مطالب مورد نظر خود، کدها و شاخصه‌های وسیعی را ارائه نمایند، بنابراین بعد از مصاحبه، پژوهشگر به کدگذاری اطلاعات و داده‌های گردآوری شده پرداخته و آنان را استخراج و تدوین نمود. سپس توسط پژوهشگر، کدها و شاخصه‌های استخراج شده بر مبنای ارتباط با موضوع و مؤلفه‌های مشابه دسته‌بندی شدند. بر اساس مصاحبه‌ها و تقسیم‌بندی داده‌ها و هم‌چنین تطبیق تشابه‌ها و تفاوت آنها، ویژگی‌های مورد نیاز مورد بررسی قرار گرفته که در این بین سه مؤلفه محوری جهت ارائه الگوی افزایش بهره‌وری مدیران دانشگاه فرهنگیان استخراج شد. این سه مؤلفه عبارت از عوامل انگیزشی، عوامل درون سازمانی بهره‌وری مدیران دانشگاه فرهنگیان و



[ Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.37 ]

عوامل برون سازمانی افرایش بهره‌وری مدیران دانشگاه فرهنگیان می‌باشند: پس از انجام مصاحبه ها حاصل کدگذاری باز همه مصاحبه ها؛ ۲۱۲ کد باز بود که بعد از حذف کدهای مشترک و تگراری، ۲۸ مفهوم در ۳ بعد عوامل انگیزشی، عوامل برون سازمانی افزایش بهره‌وری مدیران دانشگاه فرهنگیان و عوامل درون سازمانی افزایش بهره‌وری مدیران دانشگاه فرهنگیان شناسایی شد.

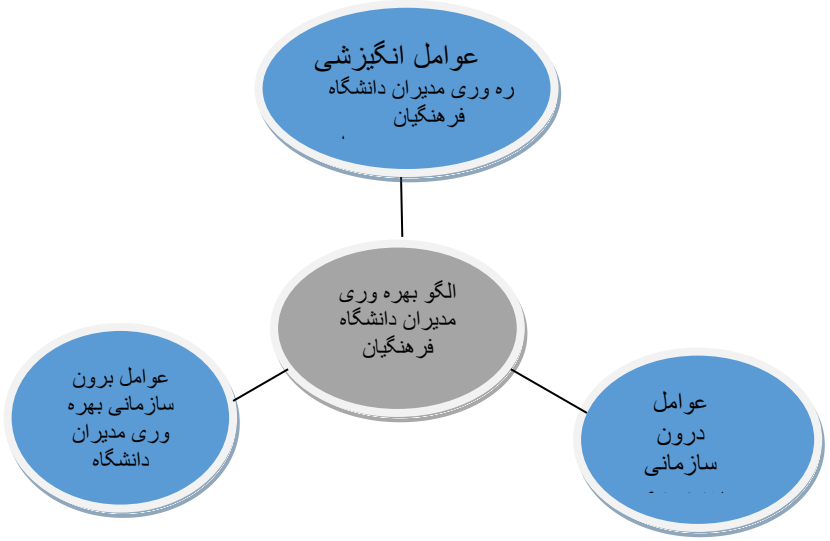
در تحقیق حاضر؛ عوامل انگیزشی در برگیرنده‌ی کدهایی هم‌چون توجه به رضایت شغلی منابع انسانی، سابقه کار و تجربه، هماهنگی استعدادهای فردی و شغلی، حقوق و مزایا، میل به پیشرفت و افزایش کیفیت منابع، ویژگی فردی، حذف پرخاشگری، انگیزه و تمایل و اخلاق حرفه‌ای و ... می‌باشد. همچنین عوامل درون سازمانی افرایش بهره‌وری مدیران دانشگاه فرهنگیان این تحقیق در برگیرنده‌ی کدهایی هم‌چون توجه مدیران دانشگاه ها به نیاز سنجی پژوهشی و کیفیت کار پژوهشگران و اعضای هیأت علمی؛ ایجاد اعتماد و امنیت روانی برای منابع انسانی؛ حجم کار، تعهد و دلبستگی به شغل، جدیت، غنی‌سازی شغلی، جو و فرهنگ سازمانی کارآمد، توسعه و بالندگی شغلی (توانمندسازی افراد و کارکنان)، گردش شغلی، تامین و استفاده از تکنولوژی، نظم و انضباط فردی، آئین‌نامه‌های دولتی، اعتبارات و تخصیص بودجه کافی برای امور آموزشی و پژوهشی و خدمات اجتماعی بودجه و منابع سازمانی، کیفیت زندگی کاری (بهداشت محیط و ایمنی فیزیکی)، روحیه رقابت‌پذیری و نظام پیشنهادات ... می‌باشد. عوامل برون سازمانی افزایش بهره‌وری مدیران دانشگاه فرهنگیان نیز مشتمل بر کدهایی هم‌چون توجه به اقتصاد دانش بنیان و نوآوری؛ ایجاد زمینهٔ لازم برای مشارکت اعضای هیئت علمی در امور پژوهشی؛ آزادی علمی؛ توسعه و تقویت ارتباط جامعه و صنعت و دانشگاه؛ ایجاد زمینه تعامل و همکاری های بین المللی و ... است.

با توجه به یافته‌های کیفی از منابع نظری، مطالعات پیشین، مصاحبه‌ها و پرسشنامه‌های روش دلفی، ۳ مؤلفه و ۲۸ کد استخراج گردید، با توجه به تعاریف مؤلفه‌های عوامل انگیزشی، عوامل درون سازمانی و عوامل برون سازمانی و همچنین کدهای پوشش دهنده‌ی هر کدام، مدل اولیه‌ی قبل از آزمون‌های استنباطی و کمی به شکل زیر ارایه می‌شود.



[ Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.37 ]




**شکل ۱: مدل بهره‌وری مدیران استخراج شده از یافته‌های کیفی تحقیق**

در بخش کمی پژوهش، جهت ارزیابی روایی سازه‌ای عوامل ارائه الگوی افزایش بهره وری مدیران در توسعه نظام آموزش عالی تربیت معلمان در ابعاد سه‌گانه آن از روش تحلیل عامل اکتشافی و با کمک نرم‌افزار SPSS-26 استفاده گردید. نتایج تحلیل عامل اکتشافی نشان داد که میزان KMO برای تعیین کفایت تعداد نمونه‌ها به ترتیب ۰/۹۲، ۰/۸۸، ۰/۸۶، به دست آمده، که تأییدکننده کفایت نمونه‌گیری می‌باشد و آزمون خی بارتلت نیز در ابعاد نامبرده به ترتیب به مقدار ۵۴۶/۰۸، ۶۴۲/۳۲، ۵۳۸/۳۲، محاسبه شده که در سطح ۰/۰۰۱، معنادار به دست آمده است. بنابراین علاوه بر تأیید کفایت نمونه‌برداری، اجرای تحلیل عاملی نیز قابل توجیه است و می‌توان بر نتایج تحلیل، اعتماد کرد.

در تحلیل عاملی اکتشافی جدول ۲، سه مؤلفهٔ عوامل انگیزشی با ۱۳ متغیّر و واریانس ۳۳.۱۵ درصد و ارزش ویژهٔ ۲۴.۹۴، عوامل برون سازمانی با ۴ متغیّر و واریانس ۲۱.۶۳ درصد و ارزش ویژهٔ ۱۹.۲۱ و عوامل درون سازمانی با یازده متغیّر و واریانس ۱۹.۴۲ درصد و ارزش ویژهٔ ۳.۶۷ ؛ گفتنی است که این سه مؤلفه توانستند با واریانس ۷۸.۰۴ درصد، تغییرات افزایش بهره وری مدیران دانشگاه فرهنگیان را تبیین کنند.



[ Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.37 ]

**جدول ۳. تحلیل اکتشافی مؤلفه‌های انگیزشی،عوامل درون سازمانی و عوامل برون سازمانی تأثیرگذار بر بهره وری مدیران دانشگاه فرهنگیان**

| ردیف | مؤلفه‌های اصلی | تعداد متغیّر | واریانس بعد از چرخش واریماکس | واریانس قبل از چرخش واریماکس | ارزش ویژه |
|---|---|---|---|---|---|
| ۱ | عوامل انگیزشی | ۱۳ | ۳۳.۱۵ | ۶۹.۱۸ | ۲۴.۹۴ |
| ۲ | عوامل برون سازمانی | ۴ | ۲۱.۶۳ | ۶.۱۴۰ | ۱۹.۲۱ |
| ۳ | عوامل درون سازمانی | ۱۱ | ۱۹.۴۲ | ۴.۸۱ | ۳.۶۷ |
| | جمع | ۲۸ | ۷۸.۰۴ | ۸۰.۱۳ | ۴۸.۰۰ |

همان طور اطلاعات جدول ۴ نشان می دهد، علاوه بر اینکه همه مؤلفه های شناسایی شده در بعد عوامل درون سازمانی بهره وری مدیران؛ آمایش نظام آموزش عالی تربیت معلمان؛ برنامه های آموزشی و توجه به توسعهٔ تفکر برنامه ریزی استراتژیک، با اهمیت تر می باشند.

**جدول ٤. اولویت‌بندی مؤلفه‌های عوامل درون سازمانی بر اساس میزان تأثیر آنها بر بهره‌وری مدیران دانشگاه فرهنگیان**

| گویه | میانگین | انحراف معیار | رتبه |
|---|---|---|---|
| توجه به نیازسنجی پژوهشی | ۳.۲۸ | ۱.۰۸ | ۸ |
| تعیین مهارت های مورد نیاز | ۳.۸۵ | ۱.۰۷ | ۵ |
| صلاحیت ها و شایستگی های شغلی | ۳.۷۳ | ۱.۱۹ | ۱ |
| توسعه مهارت های ارتباطی | ۳.۹۵ | ۱.۲۲ | ۶ |
| برنامه های آموزشی | ۴.۰۲ | ۱.۱۰ | ۳ |
| فرهنگ سازمانی | ۳.۷۹ | ۱.۳۵ | ۷ |
| توسعهٔ تفکر برنامه ریزی استراتژیک | ۴.۳۶ | ۱.۳۷ | ۹ |
| مهندسی مجدد | ۳.۵۴ | ۱.۱۱ | ۲ |
| آمایش نظام آموزش عالی تربیت معلمان | ۴.۱۰ | ۱.۰۱ | ۱۰ |
| ساماندهی نظام ارزیابی | ۳.۶۹ | ۱.۰۹ | ۴ |
| ارتقای تضمین کیفیت و پاسخگویی | ۳.۷۰ | ۱.۲۲ | ۸ |
| جمع | ۳.۸۹ | ۱.۰۲ | |



[ Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.37 ]

**جدول ۵. اولویت‌بندی مؤلفه‌های برون سازمانی بر اساس میزان تأثیر آنها بر بهره‌وری مدیران دانشگاه فرهنگیان**

| گویه | میانگین | انحراف معیار | رتبه |
|---|---|---|---|
| توجه به اقتصاد دانش بنیان و نوآور | ۳.۹۰ | ۱.۲۵ | ۲ |
| توسعه و تقویت ارتباطات سازمانهای دانش بنیان در جامعه و صنعت | ۳.۸۲ | ۱.۰۱ | ۳ |
| ایجاد زمینهٔ لازم برای مشارکت اعضای هیئت علمی در امور پژوهشی مسئله محور و کاربردی | ۳.۷۹ | ۱.۰۱ | ۴ |
| توزیع هدفدار و بهینه اعتبارات تحقیقاتی در میان دستگاه های اجرایی و مراکز و مؤسسات آموزش عالی | ۳.۹۰ | ۱.۲۷ | ۱ |
| جمع | ۳.۸۸ | ۱.۰۴ | |

نتایج بررسی‌های جدول ۵ بیانگر آن است که با توجه به میانگین بالاتر و وجود تشتّت کم بین دیدگاه آزمودنی‌ها، می‌توان دریافت که با وجود اهمیت همهٔ مؤلفه‌های برون سازمانی بهره وری مدیران سازمان های دانش بنیان، توزیع هدفدار و بهینه اعتبارات تحقیقاتی در میان دستگاه های اجرایی و مراکز و مؤسسات آموزش عالی با اهمیت تر تلقی شده اند.

**جدول ٦. اولویت‌بندی مؤلفه‌های انگیزشی براساس میزان تأثیر بر بهره‌وری مدیران در دانشگاه فرهنگیان**

| گویه | میانگین | انحراف معیار | رتبه |
|---|---|---|---|
| خلاقیت و نوآوری | ۳.۸۰ | ۱.۲۷ | ۵ |
| ایجاد و توسعهٔ زیرساخت های نرم افزاری و سخت افزاری | ۳.۶۹ | ۱.۰۷ | ۹ |
| ارتقای وضعیت درآمدی و معیشتی منابع انسانی | ۳.۹۹ | ۱.۲۴ | ۳ |
| سابقه کار و تجربه در ارتقا منابع انسانی | ۴.۰۲ | ۱.۳۰ | ۲ |
| انگیزه و تمایل | ۳.۵۷ | ۱.۴۴ | ۱۱ |
| تقویت زیرساختها و منابع در حوزهٔ فرهنگ | ۳.۶۴ | ۱.۱۵ | ۱۰ |
| رضایت شغلی منابع انسانی | ۳.۹۹ | ۱.۱۳ | ۳ |
| مقبولیت | ۳.۹۸ | ۱.۱۶ | ۴ |
| اخلاق حرفه ای | ۴.۲۰ | ۱.۱۹ | ۱ |



[ Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.37 ]

| | | | |
|---|---|---|---|
| مشارکت منابع انسانی | ۳.۴۴ | ۱.۲۱ | ۱۲ |
| تخصص گرایی | ۳.۷۲ | ۱.۲۴ | ۷ |
| تقویت زیرساختها در حوزۀ تحقیقات و فناوری های نوین | ۳.۷۰ | ۱.۰۰ | ۸ |
| تسهیل ارتباطات درون سازمانی اعضای هیئت‌علمی | ۳.۷۰ | ۱.۰۱ | ۶ |
| جمع | ۳.۸۰ | .۹۷.۹ | |

بخش دیگری از یافته‌ها میزان تأثیرگذاری عوامل انگیزشی بر بهره‌وری مدیران نشان می دهد. دیدگاه پاسخگویان نشان می‌دهد که همۀ راهکارها با اهمیت و در ارتقای بهره‌وری مدیران ضروری‌اند، اما توجه به اخلاق حرفه ای؛ تجربه و سابقه در ارتقاء منابع انسانی؛ تقویت زیرساختها و منابع در حوزۀ فنّاوری نوین، مهم‌تر از سایر متغیّرها شناسایی شده است.

**جدول۷. بررسی تفاوت مؤلفه‌های سه‌گانه بیان شده در خصوص میزان تأثیرگذاری بر بهره‌وری مدیران دانشگاه فرهنگیان**

| متغیّرها | میانگین نمره | درجه آزادی | مقدار آماره f | sig | معناداری |
|---|---|---|---|---|---|
| عوامل انگیزشی | ۳.۸۹ | ۲ | ۳.۱۴ | 0/۰۴۵ | معنادار |
| عوامل درون سازمانی | ۳.۸۸ | | | | |
| عوامل برون سازمانی | ۳.۸۱ | | | | |

به منظور بررسی تفاوت مؤلفه‌های سه‌گانه، از آزمون اندازه‌گیری‌های مکرر استفاده شد. با توجه به معناداری اختلاف بین سه مؤلفۀ عوامل انگیزشی؛ عوامل درون سازمانی و عوامل برون سازمانی در بهره وری مدیران، از آزمون تعقیبی LSD بهره‌گیری شده که نتایج آن در جدول ۸ بیان شده است.



[ Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.37 ]

**جدول۸. آزمون LSD جهت بررسی تأثیر مؤلفه‌های سه‌گانه بر افزایش بهره‌وری مدیران دانشگاه فرهنگیان**

| متغیّر | Sig | معناداری |
|---|---|---|
| عوامل انگیزشی<br>عوامل برون سازمانی | ۰/۱۳۱ | عدم ارتباط معنادار |
| عوامل انگیزشی<br>عوامل درون سازمانی | ۰/۰۲ | معنادار |
| عوامل درون سازمانی<br>عوامل برون سازمانی | ۰/۲۷۵ | عدم ارتباط معنادار |

## بحث و نتیجه گیری

در نظام آموزش عالی بحث بهره وری جایگاه ویژه ای دارد. البته باید توجه داشت که موضوع بهره وری و ارتقای آن به عنوان یک معیار اقتصادی صرف مطرح نیست، بلکه با کلیهٔ شئونات اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی یک جامعه نیز در ارتباط است. بر همین اساس، به نظر می رسد؛ بهره وری مدیران در دانشگاه فرهنگیان نیز متأثر از عوامل متعددی است. در این راستا، پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی بهره وری مدیران دانشگاه فرهنگیان، انجام شد که نتیجه آن، به تدوین الگویی مشتمل بر عوامل انگیزشی، عوامل برون سازمانی و عوامل درون سازمانی تأثیرگذار بر بهره وری مدیران بوده است. در ذیل هر کدام از این عوامل بیان می شوند:

عوامل انگیزشی بر اساس آزمون تحلیل عاملی اکتشافی با واریانس ۳۳.۱۵ درصد و ارزش ویژهٔ ۲۴.۹۴، تغییرات بهره‌وری مدیران دانشگاه فرهنگیان را تبیین می کنند. بر مبنای نتایج این پژوهش، هچنین استنباط می‌شود که از بین عناصر عوامل انگیزشی، عنصر سابقه کار و تجربه در ارتقا منابع انسانی، اخلاق حرفه ای، حقوق و مزایا مؤثرترین مؤلفه‌ی عوامل انگیزشی در متغییر بهره‌وری مدیران دانشگاه فرهنگیان است. در تبیین این یافته می‌توان چنین بیان کرد که انگیزه هنگامی شکل می‌گیرد که در کارکنان احساس امنیت و ثبات شغلی، مشارکت و نقش تأثیرگذار در سازمان و همچنین شادابی و نشاط وجود داشته باشد. در نتیجه مدیران و متخصصان امور منابع انسانی بایستی مشاغل را به گونه‌ای طراحی کنند که کار در محیط سازمان برای کارکنان مطلوب و رضایت‌بخش باشد. بنابراین مدیران دانشگاه فرهنگیان با توجه به رسالت و مأموریت شان بایسته است؛ قادر باشند در مجموعه‌ی خود، عوامل انگیزشی که موجب تقویت بهره‌وری آموزشی، پژوهشی و خدمات اجتماعی و جذب منابع انسانی توانمند به فعالیت‌های لازم و



[ Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.37 ]

ضروری می‌شود را شناسایی و آنهایی را که در حیطه‌ی اختیار او هستند، تقویت نماید. این یافته ها با یافته های (Khadive & et al, 2024) همسو است.

بر اساس دیگر تجزیه و تحلیل های انجام گرفته و با تأکید بر کدهای مورد تأیید در بخش یافته ها؛ بر اساس آزمون تحلیل عاملی اکتشافی عوامل برون سازمانی با واریانس ۲۱.۶۳ درصد و ارزش ویژۀ ۱۹.۲۱، تغییرات افزایش بهره‌وری مدیران در دانشگاه فرهنگیان را تبیین می کنند. یک سیستم دانشگاهی با در نظر گرفتن نوع فعالیت خود در محیط بیرونی تعریف می‌شود، یک دسته عوامل بیرونی بر آن تأثیر گذاشته و انتخاب روش و شیوه‌ی اداره آن را دست خوش تغییراتی می‌کند. از این رو علاوه بر عوامل درون دانشگاهی چنانچه عوامل برون سیستمی یا دانشگاهی به درستی پیگیری و پیاده سازی شوند، تأثیر قابل توجهی بر توسعه نیروی انسانی دانشگاه نیز دارند، بنابراین بر اساس یافته های این پژوهش، بهبود عوامل برون سازمانی از جمله؛ توجه به اقتصاد دانش بنیان و نوآور، توسعه و تقویت ارتباطات سازمانهای دانش بنیان در جامعه و صنعت، توزیع بهینه اعتبارات پژوهشی باعث افزایش بهره‌وری مدیران در دانشگاه فرهنگیان خواهد شد. یافته های پژوهش در زمینه عوامل برون سازمانی تأثیرگذار بهره وری مدیران دانشگاه فرهنگیان با یافته های(Pirzad & et al, 2017) همخوانی دارد. عوامل درون سازمانی بعد دیگری الگو است که مشتمل بر شاخص هایی مانند تعیین صلاحیت ها و شایستگی های شغلی منابع انسانی، برنامه های آموزشی، مهندسی مجدد، توسعه مهارت منابع انسانی، تعهد و دلبستگی به شغل، جدیت، غنی‌سازی شغلی، جو و فرهنگ سازمانی کارآمد، توسعه و بالندگی شغلی، گردش شغلی، تامین و استفاده از تکنولوژی، نظم و انضباط فردی، آئین‌نامه‌های دولتی، تخصیص بودجه و منابع سازمانی، کیفیت زندگی کاری، روحیه رقابت‌پذیری و نظام پیشنهادات است. این یافته ها با نتایج مطالعات ( Khadive et al, 2024: Pirzad & et al, 2017: Kaveh & et al, 2021)همخوانی دارد.

همچنین یافته‌ها نشان دادند که بیست و دو مؤلفه اصلی شامل توجه به اقتصاد دانش بنیان و نوآور، توسعه و تقویت ارتباطات سازمانهای دانش بنیان در جامعه و صنعت؛ توزیع بهینه اعتبارات پژوهشی و تعیین صلاحیت ها و شایستگی های شغلی منابع انسانی، برنامه های آموزشی، مهندسی مجدد، توسعه مهارت منابع انسانی، تعهد و دلبستگی به شغل، جدیت، غنی‌سازی شغلی، جو و فرهنگ سازمانی کارآمد، توسعه و بالندگی شغلی، گردش شغلی، تامین و استفاده از تکنولوژی، نظم و انضباط فردی، تخصیص بودجه و منابع سازمانی، کیفیت زندگی کاری، روحیه رقابت‌پذیری و نظام پیشنهادات بیشترین تأثیر را بر بهره‌وری مدیران دانشگاه فرهنگیان دارند. همسو با یافته های این پژوهش؛ Pirzad & et al (2017) گزارش کردند که ده مؤلفه (الهام‌بخشی، تحول‌آفرینی، تفکر راهبردی، انگیزه خدمت، حمایت‌گری علمی–آموزشی، تفکر فرهنگی–تربیتی، روابط انسانی، توانمندسازی، توان اجرایی و اخلاق حرفه‌ای) بیشترین تأثیر در بهره وری مدیران دانشگاه فرهنگیان دارند. Khaive & et al (2024) در طراحی الگوی شایستگی مدیران



[ Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.37 ]

دانشگاه فرهنگیان نیز مؤلفه‌هایی مشابه از جمله شایستگی‌های فرهنگی، اجتماعی، اخلاقی، رهبری و تخصصی را شناسایی کرده است که با مؤلفه‌های این پژوهش هم‌پوشانی دارند.

در مقایسه پژوهش های همسو و غیر همسو با این پژوهش می توان نتیجه گرفت؛ پژوهش‌های همسو با پژوهش حاضر، نگاه جامعی به بهره‌وری دارند و مؤلفه‌های فرهنگی، تربیتی و اخلاقی را در کنار مهارت‌های اجرایی لحاظ کرده‌اند. پژوهش‌های غیرهمسو عمدتاً بهره وری مدیران را از جنبه های مدیریتی و سازمانی بررسی کرده اند و بر مؤلفه‌های اجرایی و سازمانی تمرکز داشته‌اند و از مؤلفه‌های نرم مدیریتی غفلت کرده‌اند به صورتی که (Pourkrimi, 2014) در الگوی خود برای بهره وری منابع انسانی سه مؤلفه حرفه‌ای، سازمانی و فردی را پیشنهاد داده است. ایشان قوانین و مقررات شفاف، تأمین منابع، داشتن برنامه، توجه به فرهنگ سازمانی مناسب، ساختار و فرایند، مشارکت اعضاء و نگرش مدیران را در بهره وری مؤثر می‌داند. همچنین (Alwani & Ahmadi, 2010) در پژوهشی تطبیقی و مروری با ارائهٔ الگویی تحت عنوان «طراحی الگوی جامع مدیریت عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی»، شیوهٔ مدیریت و رهبری و روحیهٔ رقابت‌پذیری را مهم قلمداد نموده است. همان گونه که این تفاوت ها نشان می‌دهد؛ برای محیطی مانند دانشگاه فرهنگیان که مأموریت تربیت معلمان را دارد، بهره‌وری باید با رویکردی تربیتی و فرهنگی تعریف شود. همچنین نتایج برخی مطالعات، بهره‌وری مدیریتی بیشتر به شاخص‌های کمی مانند عملکرد مالی یا بهره‌وری منابع انسانی محدود شده است، در حالی که این پژوهش رویکردی جامع و چندبعدی دارند. مؤلفه‌های این پژوهش نشان‌دهنده آن هستند که بهره وری مدیریتی در دانشگاه فرهنگیان صرفاً به مهارت‌های اجرایی محدود نمی‌شود، بلکه نیازمند ترکیبی از ویژگی‌های شخصیتی، فرهنگی، تربیتی و سازمانی است. همچنین تأکید بر اخلاق حرفه‌ای و انگیزه خدمت، نشان‌دهنده اهمیت نقش تربیتی و الگوسازی مدیران در محیط دانشگاهی فرهنگیان است.

بر اساس نتایج پژوهش، می‌توان نتیجه گرفت که:

- بهره‌وری مدیران در دانشگاه فرهنگیان تابعی از رفتارهای اثربخش چندبعدی است.
- طراحی و پیاده‌سازی برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی مدیران باید بر اساس این مؤلفه‌ها صورت گیرد.
- استفاده از این الگو می‌تواند به ارتقاء کیفیت مدیریت، افزایش رضایت کارکنان و بهبود عملکرد دانشگاه فرهنگیان در خدمات اجتماعی، آموزشی و پژوهشی منجر شود.

**پیشنهادات**

۱. برگزاری دوره‌های توانمندسازی مدیریتی، طراحی و اجرای کارگاه‌های آموزشی با محوریت مؤلفه‌های بهره‌وری مانند رهبری تحول‌گرا، اخلاق حرفه‌ای و تفکر راهبردی برای مدیران دانشگاه فرهنگیان.



[ Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.37 ]

۲. تدوین شاخص‌های ارزیابی بهره‌وری مدیران ایجاد نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر مؤلفه‌های شناسایی‌شده در الگوی بهره‌وری مدیران دانشگاه فرهنگیان، به‌جای اتکا صرف به شاخص‌های کمی.

۳. استفاده از یافته های الگوی بهره‌وری مدیران دانشگاه فرهنگیان در جذب و ارتقاء مدیران؛ به‌کارگیری این الگو در فرآیندهای انتخاب، انتصاب و ارتقاء مدیران دانشگاهی به منظور تضمین شایستگی‌های تربیتی و فرهنگی.

٤. توجه به انگیزه‌های درونی و معنوی مدیران، طراحی برنامه‌هایی برای تقویت انگیزه خدمت، حس مسئولیت‌پذیری و تعهد اخلاقی در مدیران.

## تعارض منافع/ حمایت مالی

در این مقاله هیچگونه تعارض منافعی وجود ندارد و بدون حمایت مالی انجام شده است.

## منابع

Asian Productivity Organization (2022). *APO Productivity Data boo" Tokyo, Keio University Press Inc*.

Ahmadi, Masoud. (2015). The relationship between manager characteristics from an Islamic perspective and productivity in government organizations. *Quarterly Islamic Management*, 33 (2).

Abdullah, N. N., & Anwar, G. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. International journal of Engineering, *Business and Managemen*t (IJEBM), 5.

Afjeh, S, A,. & Adel, S, G. (2012). *Factors affecting the retention and leaving of knowledge-oriented employees) studied:* Academic Jihad, Tehran Branch, Culture Strategy, Number 21. pp. 7. (In Persian).

Alwani, M,. & Parviz, A. (2010). Designing a model for the productivity of human resources using productivity approaches in management, *Modares Humanities Quarterly*, No. 18, 1-20. (In Persian).

Belcher, J. (2002). A Comprehensive Guide to Productivity Management, translation of Productivity Management by the Foundation of Mustafafan and Veterans of the Islamic Revolution, Tehran, Afarinan *Publishing House.*

Coetsee, L. D. (2019). *Peak performance and educational productivity* (a practical guide for the creation of a motivating climate). 2 nd ed. Potchefstroom: Van Schaik.

Fathtabar, F, K., Shojaati, A., Shahram, I., & Khademi, F. (2021). Pathology of the Current Situation of the Student Assessment and Admission System in the Country with A Focus on the Entrance Examination and Providing. *Journal of Educational Research*,8(42),49-77. (In Persian).



[ Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.37 ]

Hejazi, A,. and Arasteh, H. (2014). Identification and analysis of the role of educational, research and social service components on the productivity of faculty members, *Scientific-Research Quarterly of Islamic University Management*, first year, (4)4, 166-176. (In Persian).

Hirad, Alireza; Faghani, Mehdi; Pife, Ahmad; and Payan, Ali. (1400). Designing a Model for Monitoring Productivity in the Automotive Industry. *Quarterly Journal of Public Management Research*, 14 (51).

Hamidizadeh, M, R. (۲۰۰۴). "Efficiency in Higher Education", a collection of articles on Higher Education Encyclopaedia (Volume 1: 240-232), *Tehran, Persian Encyclopaedia Foundation*.

Helsinger, J. (2005). Policy for Annual Asseaament of Faculty Members, Lawrence University of Kansas.

Imamgholizadeh, S. (۲۰۰۸). "The Pygmalion effect and its effect on human resource efficiency", Tadbeer *Specialized Scientific Monthly*, No. 199.

Imamzadeh, S, A. (۲۰۰۰). Research evaluation, "Rehiyaft" information and librarianship publication, number 15.

Joseph, P. (1987). *Productivity Management a Practical Handbook*. First Published, USA: ILO Publication.

Kaveh, K,, & Ahmadi, A,. & Moazzami, M. (2021). Presenting a model for improving the productivity of managers based on open engineering and higher education research, *Educational and Educational Studies Quarterly*, 10 (4), 427-447.

Kabiri, M. (2017). Comparison of the recruitment, supply and training policies of primary school teachers based on student learning, *Educational Innovations Quarterly*, 18(69), 37-60.

Mossadegh, H., & MohammadiPouya, S. (2020). Analysis of problems in the field of planning, training and teacher recruitment in the Iranian education system. *Fifth National Conference on Teacher Education. https://civilica.com/doc/1293165/*.(In Persian).

Milad, Aghaee. (2024). The model of productivity in the thought of the supreme leader Madzaleh alAli using the method of thematic analysis, *Quarterly Islamic Management*, 32 (2), 1370-170.

Malmir, A., Khalil, K., & Damirchi, Q. V. (2018). Classifying the effective factors on productivity of human resources, *Journal of Business and Management Review*, 1(7), 67-83. (In Persian).

Mousavi, S, H,. & Faraj, E., & Saidipour, B., & Talebi, B. (2017). Challenges Productivity of managers of open and remote universities by presenting a model and corrective strategies, *strategies Education in medical sciences*, 11(4). (In Persian).

Nabavi, S. S., & Farhadian, A. (2021). Identifying the Problems of the Specialized Interview Process of Candidates for Admission to Farhangian University in Order to Provide a Favorable Model. Educational and Scholastic studies, 10(1), 105-136. https://pma.cfu.ac.ir/article_1632.html. (In Persian).



[ Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.37 ]

Namdari, P, M. (2024). Analysis of teacher recruitment and selection processes with the aim of enhancing policy making in public administration. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 30(1), 94-112. (In Persian).

Ogunode, N. J., & Emmanuel, D. (2023). Human Resource Management in University System in Nigeria: Barriers and Possible Solutions. *ijtimoiy fanlarda innovasiya onlayn ilmiy jurnali*, 3(3), 1-11.

Perell, C., & Wright, S. (2019). *Productivity in Chinese universities*. Sport Management, 6, 87, 52-65.

Pourkrimi, J. (20۱۴). Designing a model for the improvement of faculty members of academic jihad, doctoral thesis in educational management, Tehran, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Tarbiat Moalem University. (In Persian).

Pirzad, A., & Saki, R., and Karimi, F. (2017). Investigating the components of effective behavior of Farhangian University managers in order to provide a model for improving management and its degree of conformity with the requirements in this university, *Research in Educational Systems*, 337-359.

Ramsey JD (1983). Effect of Work Place Thermal Condition of Safe Work Behavior. J safty Res. 14: 105-14.

Robbins. S. (1991).*Organizational behavior.Concepts*. Controversies, and application. pPrentice-Hall of India private limited, New Delhi.

Rezaei, Alireza. (1401). *Presenting an Islamic model of human resource management focusing on the thoughts of the Commander of the Faithful (A.S.)*. Master's thesis in Human Resource Management, Payam Noor University, Taft Center.

Rahmani, Homa; Khadivi, Asadolah; Haghighat, Hamide & Arefnjad, Saeed (2025). Designing the Competency Model of Farhangian University Administrators. *Journal of Public Administration*, 17(1), 257- 284. (in Persian)

Sheehan, P., Maharaja, N., & Friedman, H. (2019). Employment and productivity benefits of enhanced educational outcomes: *A preliminary modeling approach. Adolescent Health*, 65(1), S44-S51.

Shujaei, S, S., & Jamali, G R., & Lagi, N. (2015) Identifying effective factors on human resource productivity, *Human Resource Management Research Quarterly*, 8 (2), 161-181. (In Persian).

Zhou, Q., & Zheng, X. (2024). Socially responsible human resource management and employee green behavior at work: the role of learning goal orientation and moral identity. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(1), 1-35.

Izadpanah, Abbas; Rostami, Mohammad Reza; Badashti, Ali & Dabbaghian, Mohammad. (2019). Dimensions of Productivity Based on Religious Teachings. *Majles and Strategy Quarterly*, 26, (98).

Turani, Haider and Aghaei, Vahideh. (2019). The role of strategic planning dimensions on organizational productivity. *Quarterly Management of Organizational Learning* 8, (1).



[ Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24 ]

[ DOI: 10.61882/meo.14.4.37 ]