

## 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 بهره‌وری 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. یافته‌ها نشان داد: عوامل انگیزشی، عوامل درون سازمانی و عوامل برون سازمانی به عنوان عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری مدیران دانشگاه فرهنگیان شناخته شده‌اند. مؤلفه‌های 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 اولویت‌های بعدی قرار دارند. برای بهبود بهره‌وری منابع انسانی دانشگاه فرهنگیان لازم است، زمینه و بستر مناسب تری را جهت تقویت دانشگاه در جامعه فراهم نمود. چرا که بهره‌وری منابع انسانی متاثر از زمینه‌های 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

## **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

---

\* Corresponding author: azer1383@yahoo.com

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

## مقدمه

بدون شک یکی از اهداف و آرزوی ملت‌ها، 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 بهره‌گیری مطلوب و مناسب از منابع و امکانات در اختیار است (Turani and Aghaei, 2019). در این راستا، کشورها و به تعبیر دقیق‌تر، نظام‌هایی که بتوانند با استفاده از رویکردهای نوین، استفاده و بهره‌برداری 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، نظریه‌ها، مفاهیم و ابزارهای کلیدی مختلفی وجود دارد که بهره‌وری یکی از مهم‌ترین آنهاست و می‌تواند با استفاده از روش‌های نظامند، موثر و ارزش‌آفرین قدرت و توان ملی را در تمام حوزه‌ها افزایش دهد (Rezaei, 2023). از سوی دیگر، بقاء و تداوم فعالیت در سازمان‌ها و نهادها به چگونگی عملکرد منابع انسانی بستگی دارد و چگونگی عملکرد هم وابسته به کارایی و اثربخشی عملکرد است که این همان بهره‌وری است (Robbins, 1991). بهره‌وری از مفاهیم علم اقتصاد و یکی از مفاهیم مهم موفقیت مدیریت است و نبود آن مشکلات عمده‌ای را برای نظام اجرایی کشور ایجاد می‌کند (Ahmadi, 2015). در مفهوم کلی بهره‌وری نسبت کار انجام شده به کاری که بایستی انجام می‌شده بکار می‌رود. صاحب‌نظرانی نظیر ژوزف؛ بهره‌وری را استفاده مؤثر از منابع انسانی و قدرت و توانایی تولید کردن تعریف کرده‌اند (Joseph, 1987). از سوی دیگر امروزه، بهره‌وری معیاری برای ارزیابی عملکرد و تعیین میزان موفقیت یا ناکامی مدیران در رسیدن به اهداف سازمان با صرف حداقل منابع نیز محسوب می‌شود. (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، درباره روش خاص و مناسب مطالعه با توجه به سطح و نوع سازمان. اما در یک دسته بندی کلی، نگاه به مفهوم بهره‌وری را می‌توان از دو جنبه بسیار مهم مورد بررسی قرار داد: از جنبه اول اجتماعی؛ بهره‌وری دارای پیامدهای اجتماعی است و در این راستا، بسیار از صاحب‌نظران معتقدند؛ بهره‌وری یکی از مهمترین ابزارهای فراهم آوردن زندگی مناسب و از طرفی ارتقاء سطح استانداردهای زندگی در جامعه، همراه با بهره‌وری برای خود و دیگران است و با در نظر گرفتن این دیدگاه مفهوم بهره‌وری یکی از محورهای اساسی و تاثیرگذار در سیاست‌گذاری‌های دولتی و حکومتی به شمار می‌آید. از نگاه دوم، تاکید بر بهره‌وری به عنوان یک کارکرد تاثیرگذار اقتصادی است که آن را هم‌ردیف علم اقتصاد و بهره‌برداری از منابع کمیاب

### 1. Productivity

قرار می دهد و توجه به آن برای ادامه حیات و بقا 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 دانشگاه های تربیت معلم در ایران و یکی از دانشگاه های استراتژیک نظام جمهوری اسلامی ایران است از سال ۱۳۹۲ وظیفه آموزش، تربیت و توانمندسازی نیروی انسانی مورد نیاز آموزش و پرورش را بر عهده دارد. لیکن بررسی روندهای موجود در فرایند تربیت معلم در دانشگاه فرهنگیان حاکی از آن است که از نظر ارزیابی (Nabavi & Farhadian, 2021)؛ از نظر اجرایی (Hejazi, 2014: Kabiri, 2018)؛ 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، ناکارآمد بودن ساختار سازمانی، ضعف نظام های مدیریتی، فقدان شایسته سالاری در مدیریت، فقدان اعتماد میان مدیران و کارکنان، کمبود آموزش های مناسب و به روز در زمینه بهره وری، نداشتن چشم انداز دوربرد در مدیریت، روشن نبودن مأموریت های 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 بهره وری 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 بهره وری منابع انسانی می باشد:

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

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 & Ogunode, 2023) در نتایج مطالعاتشان بیان می‌کنند؛ منابع انسانی سازمان، مهم‌ترین دارایی سازمان است و می‌بایست تمهیدات لازم در جهت حفظ و افزایش بهره‌وری 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 سازمان‌ها، سازمان دانش‌بنیان و دانشگاهی سازمان‌های خبره‌ای می‌باشند که به دیگر سازمانها خدمات تخصصی‌ارایه می‌دهند و مزیت رقابتی اصلی خود را از سرمایه‌دانشی کارکنان خود به دست می‌آورند (Kaveh & et al, 2021). از سوی دیگر، کارکنان دانش‌محور در دانشگاه‌ها افرادی خودانگیخته، فعال، توفیق‌گرا، یادگیرنده و یاددهنده هستند که مهم‌ترین فعالیت آنها در سازمان، جمع‌آوری، تولید، به اشتراک گذاشتن و تبدیل دانش به اهداف تجاری است (Afjeh & Adel, 2014). بهره‌وری مدیران در نظام‌های دانشگاهی فراتر از یک معیار، به عنوان یک فرهنگ و نگرش مطرح شده و بهبود آن منشأ اصلی توسعه است. همچنین بهره‌وری به عنوان یکی از شاخص‌های عملکرد مدیریتی از نشانه‌های موفقیت یک سیستم دانشگاهی به حساب می‌آید (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 فعالیت‌های کلیدی بخش‌های جامعه را درگیر سازد.

(Khadivi & et al, 2024) در نتایج مطالعاتشان بیان می‌کنند: الگوی شایستگی مدیران دانشگاه فرهنگیان از ۲ مضمون فراگیر با عنوان شایستگی‌های عمومی و اختصاصی و ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده که عبارت‌اند از (شایستگی‌های 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 قابل‌شناسایی و توجه است. این حوزه‌ها عبارتند از: الهام‌بخشی، تحول‌آفرینی، تفکر راهبردی، انگیزه خدمت، حمایت‌گری علمی-آموزشی، تفکر فرهنگی-تربیتی، روابط انسانی، توانمندسازی، توان‌اجرایی و اخلاق حرفه‌ای.

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

به فرهنگ سازمانی مناسب، ساختار و فرایند، مشارکت اعضا و نگرش مدیران را در بهره‌وری مؤثر می‌داند. (Helsing, 2005) در پژوهشی توصیفی مؤثرترین مؤلفه در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی را آموزش منابع انسانی می‌داند. همچنین (Alwani & Ahmadi, 2010) در پژوهشی تطبیقی و مروری با ارائه الگویی تحت عنوان «طراحی الگوی جامع مدیریت عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی»، شیوه رهبری، عوامل انگیزشی، روحیه 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، سرانه هزینه پرورش دانشجو، نگهداری، تجهیزات و هیئت علمی، بازده سرانه اعضای هیئت علمی و دانشجویان و کارکنان و سطح و میزان حضور در بازار، صنعت، جامعه و خانواده را از عوامل تأثیرگذار بر بهره‌وری مدیران دانشگاهی دانسته‌اند. (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. همان‌طور (Right & Perel, 2019)؛ در تحقیقی با عنوان «بهره‌وری در دانشگاه‌ها» بیان کردند: بهره‌وری آموزشی به‌طور تصادفی ارتقاء نمی‌یابد، بلکه باید پیش‌نیازهای 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. از این 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.

## 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 ابهام‌زدایی، به دست آوردن شواهد بیشتر برای درک عمیق و بهتر مفهوم مورد مطالعه 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 (گلپزر، 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 خوشه‌ای تعداد ۱۲۶ نفر مورد آزمون قرار گرفتند. در ادامه، جهت جمع‌آوری داده‌های بخش کمی از پرسشنامه محقق‌ساخته «مؤلفه‌های بهره‌وری مدیران در دانشگاه فرهنگیان» با ۶۸ گویه با تأکید بر سه عامل درون‌سازمانی، برون‌سازمانی، 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، عدم تأیید) تقسیم شد. حاصل نظرات خبرگان با استفاده از فرمول CVR محاسبه و ضریب توافق بین هشت نفر ۸۹٪ محاسبه گردید.

مدیریت بر آموزش سازمانها

جدول ۱. روایی محتوایی

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

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 داده‌ها از دو منبع مصاحبه و پرسشنامه (محقق ساخته) جمع‌آوری شد که در این بخش ابتدا داده‌های احصاء شده مصاحبه‌ها درباره الگوی افزایش بهره‌وری مدیران دانشگاه فرهنگیان کشور، سپس داده‌های حاصل از بخش کمی ارائه می‌گردد.

### یافته‌های 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 افزایش 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 بهره‌وری مدیران در دانشگاه فرهنگیان»، شناسایی شد و سایر مقولات حول این محور سازماندهی شدند. روابط بین مقولات اصلی (عوامل انگیزشی، عوامل درون

## مدیریت بر آموزش سازمانها

سازمانی افزایش بهره‌وری مدیران دانشگاه فرهنگیان و عوامل برون سازمانی افزایش بهره‌وری مدیران دانشگاه فرهنگیان) و زیرمقولات تحلیل شد تا مدل کیفی اولیه تحقیق شکل گیرد. در جدول ۲، مفاهیم کلیدی، زیر مقوله‌ها و مقوله‌های اصلی به همراه کد مصاحبه شونده‌گانی که اشاره به هر نشانگر داشته‌اند، 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 توسعه 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 زمینه 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

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

## مدیریت بر آموزش سازمانها

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

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

## مدیریت بر آموزش سازمانها

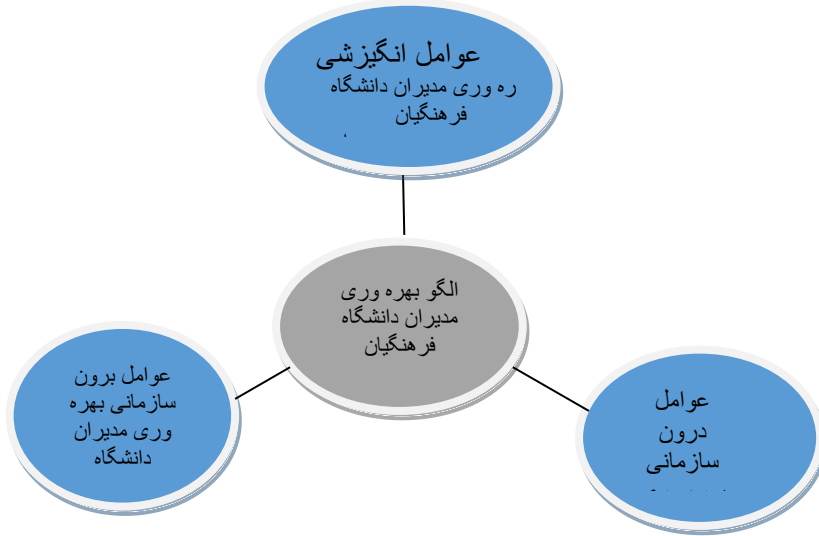
n2, n3, n5, n11, n15, n17	ایجاد حس رقابت مثبت در بین منابع انسانی	
n1, n4, n7, n8, n9, n16	آشنایی با مدل های برنامه ریزی استراتژیک و نحوه تدوین برنامه	توسعه تفکر برنامه ریزی استراتژیک
n2, n3, n4, n6, , n7, n10, n12, n15, n16, n17, n18	تهیه و اجرایی نمودن برنامه عملیاتی همسو با برنامه های استراتژیک	
n3,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

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

عوامل برون سازمانی افزایش بهره‌وری مدیران دانشگاه فرهنگیان می‌باشند: پس از انجام مصاحبه‌ها حاصل کدگذاری باز همه مصاحبه‌ها؛ ۲۱۲ کد باز بود که بعد از حذف کدهای مشترک و تکراری، 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 افزایش بهره‌وری مدیران دانشگاه فرهنگیان این تحقیق در برگیرنده‌ی کدهایی هم‌چون توجه مدیران دانشگاه‌ها 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 زمینه لازم برای مشارکت اعضای هیئت علمی در امور پژوهشی؛ آزادی علمی؛ توسعه و تقویت ارتباط جامعه و صنعت و دانشگاه؛ ایجاد زمینه تعامل و همکاری‌های بین‌المللی 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 ارائه می‌شود.



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

در بخش کمی پژوهش، جهت ارزیابی روایی سازه‌ای عوامل ارائه الگوی افزایش بهره‌وری 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 ۰/۰۱، 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 مؤلفه عوامل انگیزشی با ۱۳ متغیر و واریانس ۳۳.۱۵ درصد و ارزش ویژه ۲۴.۹۴، عوامل برون سازمانی با ۴ متغیر و واریانس ۲۱.۶۳ درصد و ارزش ویژه ۱۹.۲۱ و عوامل درون سازمانی با یازده متغیر و واریانس ۱۹.۴۲ درصد و ارزش ویژه ۳.۶۷؛ گفتنی است که این سه مؤلفه توانستند با واریانس ۷۸.۰۴ درصد، تغییرات افزایش بهره‌وری مدیران دانشگاه فرهنگیان را تبیین کنند.

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

ردیف	مؤلفه‌های اصلی	تعداد متغیر	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

همان‌طور اطلاعات جدول ۴ نشان می‌دهد، علاوه بر اینکه همه مؤلفه‌های شناسایی شده در بعد عوامل درون سازمانی بهره‌وری مدیران؛ آمایش نظام آموزش عالی تربیت معلمان؛ برنامه‌های آموزشی و توجه به توسعه تفکر برنامه‌ریزی استراتژیک، با اهمیت‌تر می‌باشند.

**جدول ۴. اولویت‌بندی مؤلفه‌های عوامل درون سازمانی بر اساس میزان تأثیر آنها بر بهره‌وری مدیران دانشگاه فرهنگیان**

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

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

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

نتایج بررسی‌های جدول ۵ بیانگر آن است که با توجه به میانگین بالاتر و وجود تشتت کم بین دیدگاه آزمودنی‌ها، می‌توان دریافت که با وجود اهمیت همه مؤلفه‌های برون سازمانی بهره‌وری 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 ۶. اولویت‌بندی مؤلفه‌های انگیزشی بر اساس میزان تأثیر بر بهره‌وری مدیران در دانشگاه فرهنگیان

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

۱۲	۱.۲۱	۳.۴۴	مشارکت منابع انسانی
۷	۱.۲۴	۳.۷۲	تخصص گرایی
۸	۱.۰۰	۳.۷۰	تقویت زیرساختها در حوزه تحقیقات و فناوری های نوین
۶	۱.۰۱	۳.۷۰	تسهیل ارتباطات درون سازمانی اعضای هیئت علمی
	۰.۹۷.۹	۳.۸۰	جمع

بخش دیگری از یافته‌ها میزان تأثیرگذاری عوامل انگیزشی بر بهره‌وری مدیران نشان می‌دهد. دیدگاه پاسخگویان نشان می‌دهد که همه راهکارها با اهمیت و در ارتقای بهره‌وری مدیران ضروری‌اند، اما توجه به اخلاق حرفه‌ای؛ تجربه و سابقه در ارتقاء منابع انسانی؛ تقویت زیرساختها و منابع در حوزه فناوری نوین، مهم‌تر از سایر متغیرها شناسایی شده است.

#### جدول ۷. بررسی تفاوت مؤلفه‌های سه‌گانه بیان شده در خصوص میزان تأثیرگذاری بر بهره‌وری مدیران دانشگاه فرهنگیان

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

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

جدول ۸. آزمون LSD جهت بررسی تأثیر مؤلفه‌های سه‌گانه بر افزایش بهره‌وری مدیران دانشگاه فرهنگیان

معناداری	Sig	متغیر
عدم ارتباط معنادار	۰/۱۳۱	عوامل انگیزشی عوامل برون سازمانی
معنادار	۰/۰۲	عوامل انگیزشی عوامل درون سازمانی
عدم ارتباط معنادار	۰/۳۷۵	عوامل درون سازمانی عوامل برون سازمانی

### بحث و نتیجه گیری

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

عوامل انگیزشی بر اساس آزمون تحلیل عاملی اکتشافی با واریانس ۳۳.۱۵ درصد و ارزش ویژه ۲۴.۹۴، تغییرات بهره‌وری مدیران دانشگاه فرهنگیان را تبیین می‌کنند. بر مبنای نتایج این پژوهش، همچنین استنباط می‌شود که از بین عناصر عوامل انگیزشی، عنصر سابقه کار و تجربه در ارتقا منابع انسانی، اخلاق حرفه‌ای، حقوق و مزایا مؤثرترین مؤلفه‌ی عوامل انگیزشی در متغیر بهره‌وری مدیران دانشگاه فرهنگیان است. در تبیین این یافته می‌توان چنین بیان کرد که انگیزه‌های 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

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

بر اساس دیگر تجزیه و تحلیل‌های انجام گرفته و با تأکید بر کدهای مورد تأیید در بخش یافته‌ها؛ بر اساس آزمون تحلیل عاملی اکتشافی عوامل برون سازمانی با واریانس ۲۱.۶۳ درصد و ارزش ویژه ۱۹.۲۱، تغییرات افزایش بهره‌وری مدیران در دانشگاه فرهنگیان را تبیین می‌کنند. 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 پیاده‌سازی شوند، تأثیر قابل توجهی بر توسعه نیروی انسانی دانشگاه نیز دارند، بنابراین بر اساس یافته‌های 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. یافته‌های پژوهش در زمینه عوامل برون سازمانی تأثیرگذار بهره‌وری مدیران دانشگاه فرهنگیان با یافته‌های (Pirzad & et al, 2017) همخوانی دارد. عوامل درون سازمانی بعد دیگری الگو است که مشتمل بر شاخص‌هایی مانند تعیین صلاحیت‌ها و شایستگی‌های شغلی منابع انسانی، برنامه‌های 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 یافته‌ها 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 صلاحیت‌ها و شایستگی‌های شغلی منابع انسانی، برنامه‌های 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 یافته‌های 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 بهره‌وری مدیران دانشگاه فرهنگیان دارند. (Khaive & et al (2024 در طراحی الگوی شایستگی مدیران

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 پژوهش‌های همسو و غیر همسو با این پژوهش می‌توان 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 بهره‌وری مدیران را از جنبه‌های مدیریتی و سازمانی بررسی کرده‌اند و بر مؤلفه‌های اجرایی و سازمانی تمرکز داشته‌اند و از مؤلفه‌های نرم مدیریتی غفلت کرده‌اند به صورتی که (Pourkrimi, 2014) در الگوی خود برای بهره‌وری 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 بهره‌وری مؤثر می‌داند. همچنین (Alwani & Ahmadi, 2010) در پژوهشی تطبیقی و مروری با ارائه الگویی تحت عنوان «طراحی الگوی جامع مدیریت عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی»، شیوه مدیریت و رهبری و روحیه رقابت‌پذیری را مهم قلمداد نموده است. همان گونه که این تفاوت‌ها 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 بهره‌وری 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.

۲. تدوین شاخص‌های ارزیابی بهره‌وری مدیران ایجاد نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر مؤلفه‌های شناسایی شده در الگوی بهره‌وری مدیران دانشگاه فرهنگیان، به‌جای اتکا صرف به شاخص‌های کمی.
۳. استفاده از یافته‌های 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.
۴. 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 منافی 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 Management (IJEEM)*, 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).

- 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).
- Hamidzadeh, M, R. (۲۰۰۴). "Efficiency in Higher Education", a collection of articles on Higher Education Encyclopaedia (Volume 1: 240-232), *Tehran, Persian Encyclopaedia Foundation*.
- Helsing, J. (2005). Policy for Annual Assessment 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](https://pma.cfu.ac.ir/article_1632.html). (In Persian).

- 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; Haghghat, 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).