

## بالندگی اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌ها؛

### مورد مطالعه: اعضای هیئت علمی دانشگاه امام صادق(ع)

علی رضائیان<sup>۱</sup>؛ علی اصغر خندان<sup>۲</sup>  
اسدالله گنجلی<sup>۳</sup>؛ حسن مریدیان<sup>۴</sup>

#### چکیده

**هدف:** هدف از این پژوهش شناسایی عوامل مؤثر بر بالندگی اعضای هیئت علمی دانشگاه امام صادق(ع) بود. **روش:** روش مورد استفاده در این پژوهش، توصیفی پیمایشی از نوع مقطعی بود که از طریق اطلاعات کتابخانه‌ای و بررسی اسناد و مصاحبه، به جمع‌آوری داده‌ها پرداخته شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز به روش تحلیل مضمونی می‌باشد. **یافته‌ها:** مهم‌ترین عوامل مؤثر بر بالندگی: عوامل فردی، فرایندی، مدیریت سازمان، ارتباطات و مدیریت منابع انسانی استراتژیک می‌باشند. **نتیجه‌گیری:** بخش عمده‌ای از مسائل مربوط به بالندگی اعضای هیئت علمی مربوط به حوزه مدیریت منابع انسانی و آماده‌سازی اساتید، قبل از فرایندهای ایفای نقش‌های شش‌گانه تربیتی، آموزشی، پژوهشی، مشاوره‌ای، رهبری و اجرایی است. بنابراین، برای رسیدن به نتایج بالندگی نیازمند توجه به تمام عوامل مؤثر بر بالندگی هستیم. در پایان پیشنهادهایی برای بهبود وضعیت بالندگی در این دانشگاه و تحقیقات آتی ارائه شده است.

**واژگان کلیدی:** توسعه منابع انسانی، بالندگی اعضای هیئت علمی، دانشگاه امام صادق(ع)، دانشگاه اسلامی مرجع.

دریافت مقاله: ۹۳/۰۲/۰۱؛ تصویب نهایی: ۹۳/۰۹/۰۸

۱. دکترای رفتار انسانی؛ استاد دانشگاه امام صادق(ع).

۲. دکترای فلسفه تطبیقی؛ استادیار دانشگاه امام صادق(ع).

۳. دکترای مدیریت منابع انسانی؛ استادیار دانشگاه امام صادق(ع).

۴. کارشناس ارشد معارف اسلامی و مدیریت بازرگانی دانشگاه امام صادق(ع)(نویسنده مسئول) / آدرس: تهران، بزرگراه شهید چمران، پل

مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه السلام، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت / Email: hmoridiyan@gmail.com

## الف) مقدمه

دانشگاه امام صادق(ع) پس از انقلاب شکوهمند اسلامی با هدف تربیت نیروهای متعهد و متخصص انقلابی، توسط چندین تن از دلسوزان انقلاب اسلامی تأسیس و مدیریت آن به آیت‌الله مهدوی کنی(ره) سپرده شد. در دیدار دانشجویان، اساتید، کارکنان و مدیران دانشگاه در غدیر ۱۳۸۴ با مقام معظم رهبری، ایشان چشم‌انداز جدید و وسیع‌تری را برای این دانشگاه ترسیم کردند و مسئولیت سنگین‌تری را بر دوش این مجموعه قرار دادند. ایشان وظیفه اصلی دانشگاه امام صادق(ع) را به عنوان یک دانشگاه اسلامی، دستیابی به مرجعیت علمی در دنیا بیان کردند که بی‌شک دستیابی به آن، نیازمند تلاش و برنامه‌ریزی در این راستا می‌باشد.

در هر سازمانی، منابع انسانی نقش مهمی در دستیابی به اهداف ایفا می‌کنند و در صورتی که این سازمان، مانند دانشگاه، سازمانی به شدت منبع‌محور باشد، دستیابی به اهداف، تنها از طریق تکیه بر توانایی‌های منابع انسانی آن محقق می‌شود. تحقق اهداف دانشگاه امام صادق(ع) نیز مستلزم جمع و پیوند عوامل و شرایطی است که نیروی انسانی کیفی از جمله مهم‌ترین آنها محسوب می‌شود و به هر نسبت که این مهم محقق شود، دستیابی دانشگاه به اهدافش را امکان‌پذیر و به آن سرعت می‌بخشد.

در میان گروه‌های مختلف انسانی دانشگاه امام صادق(ع)، اساتید نقش بسیار مهمی در دستیابی به اهداف می‌توانند ایفا کنند. نقش اساتید در رسیدن به دانشگاه اسلامی مرجع، به عنوان هدف عالی دانشگاه امام صادق(ع) و تلفیق معارف اسلامی و دروس تخصصی به عنوان یک هدف میانی، بسیار اساسی است. اساتید به عنوان نزدیک‌ترین الگو برای دانشجویان، در راستای تربیت اسلامی و با توانمندی در هدایت‌گری دانشجویان در مسیر مرجعیت علمی و مرزشکنی دانش، نقشی اساسی ایفا کنند. همچنین در راستای تلفیق معارف اسلامی و دروس تخصصی، با برخورداری از دانش بین رشته‌ای و داشتن نگرش مثبت مبنی بر امکان تلفیق، می‌توانند نقش مهمی داشته باشند. اما برای رسیدن به این اهداف، اعضای هیئت علمی نیازمند توانمندی‌های خاص و عهده‌داری نقش‌های خاصی می‌باشند. اما از سوی دیگر، داشتن چنین توانمندی‌هایی نیازمند اصلاح و تغییر در بعضی رفتارها، نگرش‌ها و مهارت‌های اساتید در راستای این اهداف است و دانشگاه از طریق این تغییر، باعث بهبود در این نقش‌ها می‌شود. از این تغییر در ادبیات مدیریت آموزش عالی به عنوان بالندگی یاد می‌شود. بالندگی اعضای هیئت علمی یک فرایند نهادی است که سعی دارد با مداخله در نقش‌های اساتید از طریق شناسایی عوامل مؤثر بر این نقش‌ها، نگرش‌ها، مهارت‌ها و رفتار اعضای هیئت علمی را در راستای افزایش قابلیت‌ها و کارایی بیشتر، برای تأمین نیازهای دانشجویان، دانشگاه و خود هیئت علمی، ارتقا دهد(حسینی، ۱۳۷۶: ۷۱-۴۵). اما نخستین گام در اجرای نظام بالندگی اعضای هیئت علمی، بررسی عوامل اثرگذار بر این نقش‌هاست. امید است با بررسی این موضوع، گامی در راستای بهبود و توسعه توانایی‌های

## بaldنگی اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌ها... ۴۹۳

استراتژیک اعضای هیئت علمی دانشگاه امام صادق(ع) به عنوان یکی از پیش‌نیازهای تحقق دانشگاه مرجع اسلامی برداشته شود.

### ب) بیان مسئله

بررسی‌های اولیه محقق نشان می‌دهد که دانشگاه امام صادق(ع) برای دست یافتن به اهدافش، نیازمند رشد و baldنگی اساتید است. این شواهد بیانگر این مدّعاست که دانشگاه به مسئله رشد و baldنگی اعضای هیئت علمی خود، به عنوان محوری‌ترین سرمایه انسانی دانشگاه برای دست یافتن به اهدافش توجه نکرده و دارای نگاه استراتژیک به این مسئله نبوده است. از طرفی، اگر هم اساتید برنامه فردی برای رشد و baldنگی خود داشته باشند، چون برداشتهای مختلفی از مسئله رشد و baldنگی در دیدگاه هر یک از اساتید ممکن است وجود داشته باشد، این امر باعث شده این baldنگی یا در راستای اهداف دانشگاه نباشد یا اگر در راستای اهداف باشد، شامل تعداد اندکی از اعضای هیئت علمی شود یا با کندی پیش رود. برای تبیین بیشتر این مسئله می‌توان به ارائه شواهدی از جمله: نداشتن برنامه جامع توسط دانشگاه در زمینه baldنگی هیئت علمی، بسنده کردن به اجرای قوانین وزارت علوم در ارتقای اعضای هیئت علمی، برگزاری اندک دوره‌های آموزشی و دانش‌افزایی از زمان تأسیس دانشگاه اشاره کرد. البته در سالهای اخیر کارهایی در زمینه baldنگی در دانشگاه انجام شده است که نگاهی گذرا بر نتایج آنها نشان می‌دهد که اگر این موضوع مورد توجه مسئولین دانشگاه قرار گیرد، تأثیر قابل توجهی در راستای دستیابی به اهداف خواهد داشت.

برای حل این مسئله، نخست نیازمند تعریف baldنگی اساتید در دانشگاه امام صادق(ع) و سپس بیان عوامل مؤثر و الزامات رسیدن به این baldنگی می‌باشیم.

با توجه به کارهای انجام شده درباره baldنگی اعضای هیئت علمی در دانشگاهها، این تحقیق به baldنگی اعضای هیئت علمی با مطالعه موردی دانشگاه امام صادق(ع) به عنوان یک دانشگاه مرجع اسلامی می‌پردازد.

### ج) ادبیات موضوع

برای ایجاد تغییر در سازمان از عوامل مختلفی مانند ساختار، فناوری و منابع انسانی استفاده می‌کنیم. توسعه منابع انسانی، یک سری تغییرات برنامه‌ریزی شده است که یکی از راههای انجام آن توانا کردن کارکنان است و باید در ابعاد مختلف دانش، نگرش و رفتار افراد، در راستای اهداف سازمان صورت گیرد. توسعه منابع انسانی، فرایندی است با خرده‌سیستم‌هایی از جمله آموزش. در تعریف آن چنین می‌توان گفت

که توسعه منابع انسانی<sup>۱</sup>؛ چارچوبی را برای کمک به کارکنان در توسعه دانش، مهارت و توانایی‌های فردی و سازمانی از طریق آموزش، توسعه مسیر شغلی، برنامه‌جانشینی، مدیریت توسعه عملکرد، مربی‌گری و توسعه سازمانی به منظور تحقق اهداف سازمانی فراهم می‌کند (تونکه‌نژاد و داوری، ۱۳۸۸: ۵۳). دانشگاه نیز به عنوان یک سازمان به شدت منبع‌محور از دهه ۱۹۶۰ در امر توسعه منابع انسانی گامهایی برداشته که از آن با عنوان بالندگی هیئت علمی<sup>۲</sup> در ادبیات آموزش عالی یاد می‌شود. بنابر این، دو واژه توسعه منابع انسانی و بالندگی اعضای هیئت علمی تا حدودی به یک معنی‌اند؛ زیرا از نظر هدف، هر دو به دنبال افزایش ظرفیت و بهره‌وری هستند. با توجه به این نکته، بالندگی اعضای هیئت علمی، در واقع همان توسعه منابع انسانی در سازمانی به نام دانشگاه است.

#### د) تعریف بالندگی اعضای هیئت علمی

بالندگی اعضای هیئت علمی یک فرایند نهادی است که سعی دارد با مداخله در نقشهای اساتید از طریق شناسایی عوامل مؤثر بر این نقشها؛ نگرشها، مهارتها و رفتار اعضای هیئت علمی را در راستای افزایش قابلیتها و کارایی بیشتر، برای تأمین نیازهای دانشجویان، دانشگاه و خود هیئت علمی، ارتقا دهد (حسینی، ۱۳۷۶: ۴۵-۷۱). در بعضی تعاریف، بالندگی با بهبود مستمر معنی شده و میزان مداخله نیز در بعضی تعاریف به حداقل رسیده است. مثلاً دانشگاه ممفیس<sup>۳</sup> ایالات متحده، بالندگی هیئت علمی را به معنای بهبود مداوم شایستگی‌ها و توسعه حرفه‌ای آنها دانسته است که این کار را لزوماً باید خود آنان و به صورت درون‌زا انجام دهند و مدیریت و برنامه‌ریزی دانشگاهی، نقش حمایتی و ایجاد سازوکارهای تسهیلگر دارد. (فراستخواه، بی تا: ۱۱۹-۱۰۱)

#### ه) ابعاد بالندگی اعضای هیئت علمی

بالندگی اعضای هیئت علمی می‌تواند به عنوان یک فعالیت دو بعدی در نظر گرفته شود که یک بعد آن با توسعه حرفه‌ای و بعد دیگر آن با توسعه فردی اعضای هیئت علمی سروکار دارد. در واقع؛ در بعد فردی، بالندگی به بهبود ارتباط با همکاران، دانشجویان و سلامت و رفاه آنها کمک می‌کند و در بعد توسعه حرفه‌ای عمدتاً بر نقش تدریس، پژوهش و خدمات متمرکز است. برای ایجاد بالندگی در این بعد، فعالیتهایی مانند فرصتهای مطالعاتی و ... پیشنهاد می‌شود. (صفری، ۱۳۸۸: ۵۱)

1. Human Resource Development  
2. Faculty Development  
3. University of Memphis

## ب‌اندگی اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌ها ... ۴۹۵

اما در نگاهی دقیق‌تر، ابعاد ب‌اندگی شامل ب‌اندگی حرفه‌ای، آموزشی، فردی و سازمانی می‌باشد که در مدل‌های ذیل این ابعاد از دیدگاه‌های مختلف بررسی شده است.

### ۱. مدل گاف

گاف در مدل خود، سه مفهوم ب‌اندگی فردی، آموزشی و سازمانی هیئت علمی را معرفی کرده است.

**ب‌اندگی فردی:** متمرکز بر ارتقا و کمک به اعضای هیئت علمی در کسب دانش و مهارت‌های مورد نیاز در فرایند یاددهی-یادگیری آنان می‌باشد.

**ب‌اندگی آموزشی:** بر دوره‌ها و برنامه‌های درسی متمرکز است که هدف آنها توانمندسازی دانشجویان در یادگیری و آماده کردن مواد و امکانات مورد نیاز جهت یادگیری، توسط اعضای هیئت علمی می‌باشد.

**ب‌اندگی سازمانی:** به دنبال ایجاد یک محیط اثربخش برای یاددهی و یادگیری از طریق روابط فردی بهبودیافته، کار گروهی و سیاست‌هایی است که از فرایند یاددهی-یادگیری اثربخش حمایت می‌کند. (سنتر،<sup>۱</sup> ۱۹۷۸: ۱۶۲-۱۵۱)

### ۲. مدل مؤثر ب‌اندگی؛ برگکوئیست و فیلیپس<sup>۲</sup>

برگکوئیست و فیلیپس (۱۹۷۵) در مدل خود از بُعد حرفه‌ای با عنوان ب‌اندگی آموزشی (تغییر در فرایندها) نام می‌برند و آن را اولین و راحت‌ترین راه برای شروع نظام ب‌اندگی معرفی می‌کنند. آنها اعتقاد داشتند که یک برنامه ب‌اندگی باید دارای مؤلفه‌هایی باشد که از نظر نفوذ و رویارویی، سریع باشد. فرایند آموزشی و مؤلفه‌های آن؛ که به خصوص به عنوان وظیفه اولیه اساتید در کلاس درس انجام می‌شود، دارای چنین ویژگی‌ای است؛ از این نظر در مدل آنها، بُعد آموزشی در مرتبه نخست و ابعاد سازمانی و فردی در مرتبه بعدی ب‌اندگی قرار دارند. بر این اساس، بیشترین برنامه‌های تغییر اثربخش از سطح فرایندها شروع می‌شود؛ یعنی آن بُعدی که روابط حرفه‌ای و فعالیت هر روزه در آن بعد قرار دارد. این بعد شامل فعالیت‌هایی در راستای آماده‌سازی مواد اولیه یادگیری، سبک‌های آموزشی و به روز نمودن دروس است و برنامه‌هایی که به منظور تشویق اعضای هیئت علمی به تسهیم تجارب موفق گذشته و حال خود در زمینه تدریس طراحی شده است را شامل می‌شود. در این بعد همچنین می‌توان تنظیم برنامه درسی، ارزیابی آموزشی و فناوری آموزشی (استفاده از ابزار کمک آموزشی) را از جمله روش‌هایی برای ب‌اندگی عنوان کرد.

1. John A. Centra

2. William H. Bergquist and Steven R. Philips.

در این مدل، بُعد دوم اثرگذاری، بالندگی فردی (تغییر در نگرش) معرفی شده است که مکرراً هنگام معرفی روشهای آموزشی دانشکده، اساتید یا از آنها سر باز می‌زنند یا روشهای قدیمی خود را ادامه می‌دهند. مرکز اصلی این مقاومت به نگرش اساتید به تدریس برمی‌گردد. اگر استاد، آموزش را ارزش ندهد و موجودیت خود را به عنوان یک معلم حساب نکند، هرگز وقت خود را برای یادگیری روشهای جدید یا کشف روشهای آموزشی مختلف صرف نخواهد کرد. بنابر این، توجه به بعد نگرش (سطح فردی)، برای بالندگی اساتید اهمیت می‌یابد. این بُعد همچنین به منظور کمک به اعضای هیئت علمی در راستای ارتقای مهارتهای بین فردی، حسن نیت و کمک به برنامه‌ریزی شغلی است که اثربخشی فردی و میان‌فردی هیئت علمی را بهبود می‌بخشد و از طریق مشاوره‌های فردی، کارگاههای آموزشی، سمینارها و نشستهایی با همکاران انجام‌پذیر است.

بالندگی سازمانی (تغییر در ساختار) سومین بُعد بالندگی در این مدل است. برای توضیح بیشتر باید گفت که ممکن است اساتید حتی با بهبود در بخش فرایند آموزشی و تغییراتی در برنامه‌داری خود، با مقاومت سایر همکاران مواجه شوند؛ که این امر ضرورت توجه به تغییر در سازمان را ایجاد می‌کند. در این بُعد، بر ایجاد یک جوّ اثربخش که در آن اعضای هیئت علمی و پرسنل بخش بالندگی اعضای هیئت علمی قادرند اقدامات و فعالیتهای جدیدی را در راستای فرایند یاددهی-یادگیری به اجرا درآورند، متمرکز می‌شود (مرزبان، ۱۳۸۷: ۲۳-۲۲). این بعد از طریق روشهایی مانند ساختن کارگروه آموزشی، مدیریت تعارض گروه آموزشی، تصمیم‌گیری گروه آموزشی و توسعه مدیریت گروه آموزشی امکان‌پذیر است. (برگکوئیست و فیلیس، ۱۹۷۵)

### ۳. مدل اقدامات واقعی دانشگاهها برای بالندگی اعضای هیئت علمی (جان ستر)

ستر بیان کرد که ابعاد بالندگی ارائه شده توسط گاف، برگ کوئیست و فیلیس، بیشتر اکتشافی است تا کاربردی؛ و تنها به تعیین راههای مناسب برای دست‌بندی فعالیتهای بالندگی در مؤسسات آموزش عالی محدود شده است. او که هدایت یک تحقیق ملی بر روی ۷۵۶ دانشگاه و دانشکده را بر عهده داشت، در حین تحقیق دریافت که مؤسسات آموزش عالی بزرگ‌تر تمایل دارند متخصصان تمام‌وقت بالندگی اعضای هیئت علمی را استخدام کنند که بیشتر اقدامات سنتی بالندگی از قبیل فرصت مطالعاتی و کاهش موقت حجم تدریس را به کار می‌گیرند، در حالی که دانشگاهها و دانشکده‌های کوچک‌تر که قادر نیستند متخصصان بالندگی را استخدام کنند، به اقداماتی از قبیل استفاده از اعضای هیئت علمی باتجربه برای کمک به دیگر اعضای هیئت علمی شامل اساتید ارشد و گروهها یا کمیته‌های تدریس روی می‌آورند. در مدل وی، یک دست‌بندی از اقداماتی که دانشگاهها برای بالندگی اعضای هیئت علمی انجام می‌دادند به شرح ذیل ارائه شده است: (ستر، ۱۹۷۸: ۱۶۲-۱۵۱)

#### ۴۹۷ ♦ بالندگی اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌ها ...

- فعالیت‌هایی برای مشارکت بالای اعضای هیئت علمی از طریق برگزاری همایش برای آشنا کردن اساتید با اهداف سازمان و دانشجویان جدید، کمک اساتید ارشد به اساتید جدید، مشورت اساتید با تجربه به دیگر اساتید با استفاده از کارگاه‌های بهبود و کلاس درس و آموزش دادن.
- فعالیت‌های کمک آموزشی که بر روش‌های تدریس تأکید دارد، مانند استفاده از متخصصانی که اساتید را در توسعه آموزشی و درسی با تمرکز بر اهداف دوره درسی و طراحی دوره درسی، توسعه مهارت‌های تدریس مانند نحوه ارائه دادن و رهبری در کلاس، طراحی سؤال و ارزیابی دانشجویان کمک کنند و همچنین تشویق به استفاده از فناوری آموزشی به عنوان کمک تدریس و ارائه کارگاه‌هایی که تکنیک‌ها و روش‌های مختلف آموزشی را بیان می‌کند.
- فعالیت‌های متعارف و سنتی از قبیل اعطای بورس در کوتاه‌مدت یا بلندمدت به عنوان پاداش تدریس سالانه، پاداش تابستانی برای بهبود آموزش یا دوره‌های درسی و برگزاری کارگاه‌ها برای کمک به بهبود مهارت تحقیق.
- فعالیت‌هایی که بر روی ارزیابی تأکید دارد. (همان)

#### و) پیشینه تحقیقات انجام شده

- در زمینه عوامل مؤثر بر بالندگی اعضای هیئت علمی، تحقیقاتی در دانشگاه‌های داخل و خارج انجام شده است که در ادامه به این تحقیقات اشاره خواهد شد.
۱. تحقیقی با عنوان «شناسایی و بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی اعضای هیئت علمی دانشکده‌های کشاورزی ایران» چهار دسته عوامل فردی، سازمانی و مدیریتی، مهارت حرفه‌ای و فرهنگ سازمانی را بر توانمندسازی روان‌شناختی (اعتماد، خودمختاری، شایستگی و معناداری) اعضای هیئت علمی مؤثر می‌داند. (قلی‌فر، ۱۳۸۸)
  ۲. پایان‌نامه‌ای با عنوان «طراحی الگوی ارزیابی آموزشی اعضای هیئت علمی در راستای بالندگی آنان در دانشگاه شهید بهشتی» که در آن علاوه بر مشخص کردن نقش هر یک از افراد ارزیابی‌کننده که می‌توانند در ارزیابی نقش ایفا کنند، به ارائه استانداردهایی جهت ارزیابی اساتید نیز پرداخته شده است. ارزیابی آموزشی شامل ارزیابی دانشجویان، مدیر گروه‌ها، همکاران و خودارزیابی می‌باشد. (صفری، ۱۳۸۸)
  ۳. فرم‌هینی فراهانی (۱۳۷۳) عوامل متعدد مؤثر بر رشد کیفیت علمی اعضای هیئت علمی از جمله مدیریت دانشگاه‌ها، وضعیت معیشتی و حقوق، وضعیت اجرایی و مالی دانشگاه‌ها، دسترسی به منابع و

#### ۴۹۸ ♦ فرهنگ در دانشگاه اسلامی ۱۳

مآخذ و آخرین پدیده‌های علمی و دانشگاهی، حجم کاری اساتید و سطح دانشجویان ورودی نظام آموزش عالی را ذکر کرده است. (مرزبان، ۱۳۸۷: ۲۴-۲۳)

۴. پایان‌نامه‌ای با عنوان «بررسی عوامل مؤثر در رشد کیفیت علمی اعضای هیئت علمی در دانشگاهها از نظر اعضای هیئت علمی» که در آن متغیرهای مستقل، شامل خودمختاری محقق، خودکنترلی، معنادار بودن تحقیق و تسهیلات اداری و مالی، بر رشد کیفیت علمی اعضای هیئت علمی بررسی شده است. (موسوی زارع، ۱۳۸۶)

۵. در مقاله «توسعه منابع انسانی در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی با تأکید بر توسعه مهارت‌های آموزشی» با بیان این مسئله که اهداف دانشگاهها عبارتند از: پژوهش، آموزش و خدمات علمی، تخصصی و مشاوره؛ وظیفه اعضای هیئت علمی را تحقیق، تدریس و مشاوره برمی‌شمارد و بیان می‌دارد که برای انجام این کار، اساتید نیازمند آگاهی و توانایی‌هایی می‌باشند که از جمله مهارت‌های این عرصه، پژوهش و آموزش است و البته اولویت با آموزش می‌باشد. (کنفرانس توسعه منابع انسانی، ۱۳۸۲)

۶. دومینگ (۲۰۰۲) در پژوهش خود با عنوان «شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، کارایی اعضای هیئت علمی و تأثیر آن بر عملکرد تدریس آنها و اثربخشی دانشگاه» به این نتایج دست یافت که رتبه اعضای هیئت علمی، حجم کاری و ارزیابی دقیق از عملکرد اعضا بر افزایش کارایی آنها تأثیر دارد. (صفری، ۱۳۸۸: ۶۳)

۷. تحقیقی با عنوان «طراحی و تبیین الگوی توسعه منابع انسانی (استادان دانشگاه) مبتنی بر نگرش فطرت‌گرا و توسعه ارتباطات چهارگانه» انجام شده است. در این تحقیق، اصلی‌ترین جهت‌گیری بالندگی و پرورش استادان، برخورداری آنان از نگرش فطرت‌گرایی در مقابل نگرش طبیعت‌گرایی است. این مدل درصدد بالندگی اعضای هیئت علمی مبتنی بر نگرش فطرت‌گرا و توسعه ارتباطات چهارگانه (ارتباط با خود، خدا، دیگران و طبیعت) می‌باشد و مدعی است که نگرش فطرت‌گرا می‌تواند موجب بالندگی همه‌جانبه (توسعه ارتباطات چهارگانه) استادان دانشگاه و در نتیجه، منجر به رفتار اثربخش شود. در این تحقیق، رابطه رفتار اثربخش به عنوان متغیر وابسته با متغیرهای «نگرش فطرت‌گرا»، «توسعه ارتباطات چهارگانه (ارتباط فرافردی، ارتباط درون‌فردی، ارتباط میان‌فردی و ارتباط برون‌فردی)» و «توسعه منابع انسانی» به عنوان متغیرهای شناور و مستقل، در قالب یک الگوی مفهومی مورد تحقیق و بررسی قرار گرفته است. (فرهی بوزنجانی، عابدی جعفری و مهدوی، ۱۳۸۸)



## بالندگی اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌ها... ۴۹۹

۸. مطالعه‌ای درباره ۳۳ مدیر گروه آموزشی در دانشکده‌ها و نقش آنها در ارتقای پژوهش هیئت علمی انجام شده که چگونگی بالندگی اساتید توسط مدیران گروه‌های آموزشی به عنوان یکی از عوامل اصلی در بالندگی اساتید بیان شده است. (کریول و براون، ۱۹۹۲؛ بازرگان، ۱۳۸۷: ۱۰۱-۹۹)

۹. در تحقیقی با عنوان «بررسی وضعیت موجود بالندگی اعضای هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی و ارائه الگویی به منظور بهبود مستمر آن»، مدلی ارائه شده که در آن وظیفه اصلی بالندگی اساتید بر عهده مرکز بالندگی اعضای هیئت علمی می‌باشد و برخی عوامل اثرگذار بر بالندگی اساتید از جمله عوامل درون دانشگاهی، شامل بخشهای ستادی دانشگاه، مدیران و سایر کارکنان، دانشکده و گروه‌های آموزشی، اساتید و دانشجویان و همچنین عوامل محیطی، شامل جامعه و صنعت، وزارت علوم و سایر دانشگاهها و تأثیر آنها بر یکدیگر به خوبی نشان داده شده است. (جمشیدی، ۱۳۸۶)

۱۰. تحقیقی توسط ون کیولن و دی جون<sup>۲</sup> انجام شد که در آن به ویژگی‌های موفقیت برنامه‌های بالندگی اعضای هیئت علمی اشاره شده است. (ون کیولن و دی جون، ۲۰۰۸)

## (ز) جمع‌بندی

با بررسی ادبیات موضوع و تحقیقات انجام شده، بعضی از عواملی که بر بالندگی اثرگذارند را می‌توان چنین نام برد:

- عوامل فردی؛ مانند نگرش اعضای هیئت علمی، رتبه اساتید، سن، مدرک، محل تحصیل و سابقه تدریس، مهارت‌های حرفه‌ای و ...
- عوامل سازمانی و مدیریت؛ مانند وضعیت اجرایی و مالی دانشگاهها، دسترسی به منابع و مآخذ، فرهنگ سازمانی و مدیران سطوح مختلف و ...
- عوامل مدیریت منابع انسانی؛ مانند حجم کاری و ارزیابی عملکرد، وضعیت معیشتی، حقوق و پاداش، آموزش، مشارکت و تعلق سازمانی و ...
- عوامل فرایندی؛ شامل دانشجویان ورودی، فناوری آموزشی، برنامه‌ریزی درسی و ...
- عوامل محیطی؛ مانند جامعه و صنعت، وزارت علوم، سایر دانشگاهها دانش و فناوری جدید و ...

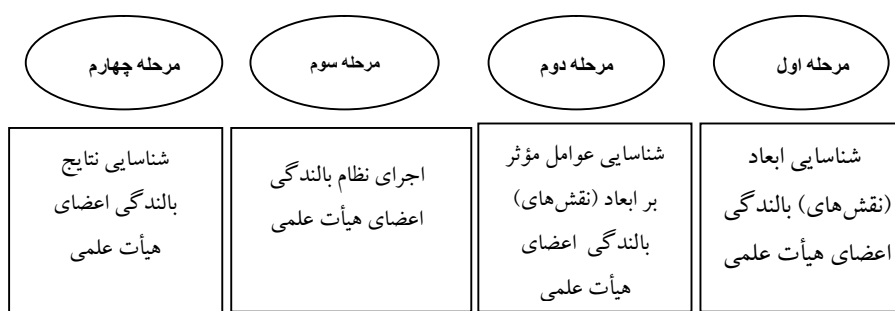
---

1. Crewell & Brown  
2. Hanno Van Keulen & Riekje de Jong

در تعریف بالندگی اعضای هیئت علمی چنین بیان شد که بالندگی یک فرایند نهادی است که سعی دارد با مداخله در نقشهای اساتید از طریق شناسایی عوامل مؤثر بر این نقشها؛ نگرشها، مهارتها و رفتار اعضای هیئت علمی را در راستای توانمندسازی قابلیتها و کارایی بیشتر، برای تأمین نیازهای دانشجویان، دانشگاه و خود هیئت علمی، ارتقا دهد. در تحقیقات گذشته چون بیشتر نقشهای آموزشی و پژوهشی اساتید مد نظر بوده است، تنها ابعاد فردی، سازمانی و آموزشی شناسایی شده‌اند. اما با توجه به اینکه ممکن است دانشگاههایی مانند دانشگاه امام صادق(ع) علاوه بر این نقشها، نقشهای دیگری برای هیئت علمی تعریف کرده باشند؛ این ابعاد گسترده‌تر خواهد شد. پس برای رسیدن به عوامل مؤثر بر بالندگی، شناخت نقشهای اعضای هیئت علمی در هر دانشگاه خاص و سپس عواملی که در آن دانشگاه خاص بر این نقشها اثرگذارند، ضروری به نظر می‌رسد. بنابر این، با توجه به تغییر اهداف یا اقتضائات خاص هر دانشگاه یا مؤسسه علمی، این عوامل ممکن است تغییر کند.

اولین مرحله، شناسایی نقشهای اساتید مانند آموزشی، مشاوره‌ای و... است که با توجه به اهداف هر مؤسسه، این نقشها تعیین می‌شوند. بعد از شناسایی نقشها، باید عوامل مؤثر بر آنها مانند عوامل فردی، فرایندی، سازمانی و... را شناسایی کنیم که از آنها به عوامل مؤثر بر بالندگی یاد می‌کنیم (مرحله دوم). در مرحله بعد، این عوامل در اجرای نظام بالندگی به کار گرفته می‌شوند؛ یعنی عوامل مؤثر بر بالندگی اعضای هیئت علمی بر نقشها مداخله می‌کنند (مرحله سوم) و در نهایت، مداخله در این عوامل نتایج را در پی خواهد داشت (مرحله چهارم) که از جمله آن، تغییر و اصلاح در نگرشهای اعضای هیئت علمی است که در نتیجه آن، رضایت دانشجویان و اساتید و در نهایت دستیابی به اهداف مؤسسه را در پی خواهد داشت.

در نمودار ۱، نمای شماتیک از روند بررسی بالندگی ترسیم شده است:



نمودار ۱: مراحل تحقق بالندگی اساتید در دانشگاهها

بر اساس سؤال تحقیق، در این پژوهش باید تنها به مرحله دوم پرداخته شود؛ اما از آنجا که برای رسیدن به مرحله دوم باید ابتدا مرحله اول؛ یعنی نقشهای اعضای هیئت علمی شناسایی شوند، به همین خاطر

## ۵۰۱ ◆ بالندگی اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌ها ...

قسمتی از تحقیق به مرحله اول پرداخته شده است. با توجه به مراحل تحقق بالندگی و محدودیت تحقیق، این تحقیق قسمتی از این نظام بالندگی را روشن می‌سازد و امید است ادامه آن در سایر تحقیقات دنبال شود.

### مرحله اول: شناسایی نقش‌های اعضای هیئت علمی

با توجه به ادبیات موضوع، بعضی از این نقشها در تمام دانشگاهها برای اعضای هیئت علمی شناخته شده است. در آموزش عالی، نقشهایی مانند نقش آموزشی، پژوهشی، مشاوره‌ای و اجرایی شناسایی شده‌اند. در دانشگاه امام صادق(ع) این نقشها از نقشهای اساتید سایر دانشگاهها به خاطر اهداف خاص این دانشگاه بیشتر است. با مطالعه و تجزیه و تحلیل رسالت سازمانی دانشگاه امام صادق(ع) و منشور اساتید این دانشگاه، به نقشهایی که یک استاد دانشگاه امام صادق(ع) در آنها نیاز به بالندگی دارد دست یافتیم. بنابر این، با مطالعه و بررسی اهداف و رسالت خاص دانشگاه امام صادق(ع)، می‌توان نقشهای ویژه اساتید این دانشگاه را که در شش بُعد طبقه‌بندی شدند چنین برشمرد: نقش تربیتی، آموزشی، پژوهشی، رهبری، مشاوره و اجرایی که این نقشها در زیر تبیین شده است:

**یک) نقش تربیتی(مربی):** دانشگاه امام صادق(ع) دارای رسالتی با رویکرد علمی- تربیتی است. چنانچه در رسالت دانشگاه امام صادق(ع) یکی از اهداف دانشگاه، «تربیت اسلامی دانشجویان» بیان شده است. لازمه ایفای چنین نقشی، داشتن ویژگی مربی‌گری، عشق به دانشجو، در تعامل با دانشجو بودن و داشتن صفات اخلاقی پسندیده است.

**دو) نقش آموزشی(معلمی):** یکی از مأموریت‌های همه دانشگاهها در آموزش عالی، آموزش یا تربیت نیروی متخصص است. در رسالت دانشگاه امام صادق(ع) این وظیفه چنین بیان شده است: «تعلیم علوم اسلامی و علوم انسانی به دانشجویان، اصلاح و ارتقای مستمر و توسعه برنامه‌ها و محتوای آموزشی، پژوهش محور کردن آموزشها، کارآمد کردن برنامه‌ها و دروس». ویژگی‌های استاد برای ایفای این نقش را می‌توان داشتن روحیه علم‌آموزی، استفاده از فناوری آموزشی و ... بیان کرد.

**سه) نقش پژوهشگری:** یکی دیگر از نقشهای اساتید، نقش پژوهشگری است. هدف دانشگاهها در این مأموریت، تولید و ارتقای دانش است. این محور در رسالت دانشگاه امام صادق(ع) با عنوان «تقویت پژوهش به ویژه در جهت تحقق نظامهای معرفتی بر پایه تعالیم اسلام، گسترش مرزهای علوم اسلامی و تحقیقات میان‌رشته‌ای بین علوم اسلامی و علوم انسانی- اجتماعی و ارائه دستاوردهای آن» بیان شده است. ویژگی استاد در ایفای بهتر این نقش، توانمندی در حوزه بین رشته‌ای و مطالعات اسلامی است. در این محور توان کار کردن با علوم و ابزارهای مختلف بسیار مهم است.

**چهار) نقش رهبری برای مرجعیت علمی:** براساس چشم‌انداز جدید، این دانشگاه قرار است الگو و مرجع علمی برای دنیا باشد. ویژگی‌های مهم استاد در ایفای هر چه بهتر این نقش، محوریت و قدرت رهبری دانشجویان، الهام‌بخشی و داشتن خلاقیت است.

**پنج) نقش خدمات مشاوره‌ای:** ارائه خدمات در رسالت دانشگاه امام صادق(ع) با عنوان «کاهش و رفع مشکلات جامعه از راههایی مانند بررسی مستمر نیازها و تغییر و تحولات اجتماعی، کاربردی کردن تحقیقات بنیادی، ارائه راهکارهای علمی و عملی برای برطرف کردن نیازهای متنوع، متحول و فزاینده جامعه، مقابله با تهاجمات فکری و فرهنگی از موضع تفکر اسلامی، هدایت جامعه به سمت خوداتکایی و افزایش مشارکت مردم در اعتلای نظام اسلامی و تأسیس دوره‌های آموزشی جدید در راستای اهداف و بر اساس نیازسنجی از جامعه به خصوص در مقاطع تحصیلات تکمیلی» بیان شده است. متناسب با این نقش، حقوق و تکالیفی بر عهده اساتید است؛ از جمله اینکه: با دغدغه‌مندی و احساس مسئولیت نسبت به مسائل جامعه و ارزشهای انقلاب همواره لباس فرماندهی را بر تن داشته باشد.<sup>۱</sup>

**شش) نقش اجرایی:** کار دانشگاه باید توسط خود اعضای هیئت علمی اداره شود. اساتید برای پیشبرد سازمان نقشهای اجرایی را عهده‌دار می‌شوند. اساتید در این نقش شبیه به همکاران ستادی دانشگاه هستند. در این زمینه اساتید وظایف مدیریتی و مشاوره‌ای و نقش یک کارشناس در آموزش عالی را عهده‌دار می‌شوند.

### مرحله دوم: شناسایی عوامل مؤثر بر بالندگی اعضای هیئت علمی

بعد از شناسایی نقشهای اساتید که بالندگی باید در آن ابعاد صورت گیرد، نوبت به بررسی عوامل مؤثر بر ابعاد (نقشهای) بالندگی در دانشگاه امام صادق(ع) می‌رسد.

### ح) روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، اکتشافی و با استراتژی مطالعه موردی و جهت‌گیری بنیادی است و گردآوری اطلاعات در آن به دو شیوه انجام شده است:

**یک) روش کتابخانه‌ای:** مراجعه به پایگاههای اطلاعاتی مقالات علمی و نیز کتب، مقالات، پایان‌نامه‌ها و رسالت دانشگاه امام صادق(ع)، برای مطالعه پیشینه موضوع و جمع‌آوری اطلاعات درباره بالندگی اعضای هیئت علمی و عوامل مؤثر بر آن و شناسایی نقشهای اساتید دانشگاه امام صادق(ع).

۱. اشاره به سخنان مقام معظم رهبری در دیدار با اساتید که از اساتید با لقب «فرماندهان جنگ نرم» یاد کردند.

## ۵۰۳ ♦ ... دانشگاه‌ها در دانش‌های علمی

**دو) روش تحلیل مضمونی:** برای شناسایی عوامل مؤثر بر بالندگی اعضای هیئت علمی در دانشگاه امام صادق(ع) از روش تحلیل مضمونی استفاده شد. تحلیل مضمونی را می‌توان یکی از روشهای بنیادین تحلیل کیفی در نظر گرفت. این روش، داده‌ها را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (براون و کلارک، ۲۰۰۶). تحلیل مضمونی، فرایندی برای تحلیل اطلاعات کیفی است. مضمون یا تم، بیانگر چیز مهمی در داده‌ها در رابطه با سؤالات تحقیق است (عابدی جعفری و دیگران، ۱۳۹۰: ۱۹۸-۱۵۱). در این تحقیق بعد از مطالعه ادبیات موضوع بالندگی اعضای هیئت علمی در دانشگاهها و جمع‌بندی اولیه، عوامل مؤثر بر بالندگی در دانشگاهها استخراج شدند. بر این اساس، چارچوبی برای ورود به مرحله مصاحبه نیمه‌ساختارمند به دست آمد. در انتخاب نمونه باید گفت که در تحقیقات کیفی برخلاف تحقیقات کمی هدف از نمونه‌گیری تعمیم دادن نتایج به کل جامعه نیست، بلکه هدف از نمونه‌گیری، شناخت عمیق‌تر از موضوع می‌باشد و انتخاب نمونه با روشهای کمی و احتمالی متفاوت است (رنجبر و دیگران، ۱۳۹۱: ۲۵۰-۲۴۰). به همین منظور در این تحقیق، با ۱۴ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه امام صادق(ع) مصاحبه انجام شد. که معیارهای انتخاب این افراد، سابقه مسئولیت در دانشگاه، دانشکده و مسئولیتهای مرتبط با بالندگی اعضای هیئت علمی و همچنین دغدغه‌مندی در این زمینه بود. سپس این مصاحبه‌ها با روش تحلیل مضمونی بررسی شدند.

نمونه‌ها، انتخاب شده و گزینشی بودند؛ یعنی در مشورت با اساتید ملاک‌هایی مانند سابقه در امور بالندگی دانشگاه داشتن یا دغدغه‌مند بودن یا الگو بودن اساتید مصاحبه‌شونده، مد نظر قرار گرفته شد. سپس به بررسی این موضوع در دانشگاه امام صادق(ع) پرداختیم.

## ط) یافته‌های تحقیق

در انتهای تحقیق، بعد از استخراج جملات مرتبط با موضوع حدود ۱۲۰ جمله یا تم (مضامین اصلی) مرتبط با موضوع به دست آمد که در مرحله بعد این جملات به حدود ۳۰ مضمون سازمان‌دهنده کاهش یافتند و در نهایت، با کنار هم قرار دادن مضامین سازمان‌دهنده، پنج مضمون فراگیر شکل گرفتند؛ که عبارتند از: عوامل فردی، فرایندی، سازمانی و مدیریتی، ارتباطات، مدیریت منابع انسانی استراتژیک، که همان عوامل مؤثر بر بالندگی هستند.

در اینجا برای آشنایی بیشتر با روش به دست آوردن مضامین، به تحلیل مضمونی تعدادی از جملاتی که از مصاحبه‌ها گرفته شده می‌پردازیم. در این نمونه، چگونگی تحلیل مضامین اولیه برای رسیدن به مضامین سازمان‌دهنده و در نهایت، شکل‌گیری مضامین فراگیر نشان داده شده است.

نگاره ۱: عوامل مدیریت منابع انسانی مؤثر بر بالندگی (یک نمونه تحلیل مضمونی تعدادی از جملات برای آشنایی با شیوه دست یافتن به مضامین فراگیر)

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین اصلی	نمونه‌ای از جمله‌ها	کد
مدیریت منابع انسانی استراتژیک	طراحی نظام بومی ارتقای اساتید دانشگاه امام صادق(ع)	اصلاح شاخصه‌های ارتقای اساتید	شاخصه‌های ارتقای اساتید در دانشگاه امام صادق(ع) باید اصلاح شود.	a3-1
		طراحی نظام ارتقای بومی دانشگاه امام صادق(ع)	دانشگاه امام صادق(ع) باید برای خودش نظام ارتقای بومی طراحی کند.	a3-2
		توجه به دو شاخصه خلاقیت و کار گروهی در نظام ارتقای اساتید	خلاقیت و کار گروهی به عنوان دو شاخصه مهم در کار بین رشته‌ای باید در ارتقای اساتید دانشگاه امام صادق(ع) دیده شود.	a1-1
		توجه به میان‌رشته‌ای بودن در تدوین شاخصه‌های ارتقای اساتید	شاخصه‌های ارتقا باید بر اساس میان‌رشته‌ای بودن تدوین شود.	a3-15
		طراحی نظام ارتقای مبتنی بر هدف دانشگاه	نظام ارتقا را باید برای دست یافتن به هدف ببینیم.	a6-1
		طراحی نظام رتبه‌بندی بومی	دانشگاه با توجه به اهداف خود باید رتبه‌بندی مخصوص به خود را داشته باشد.	a3-21

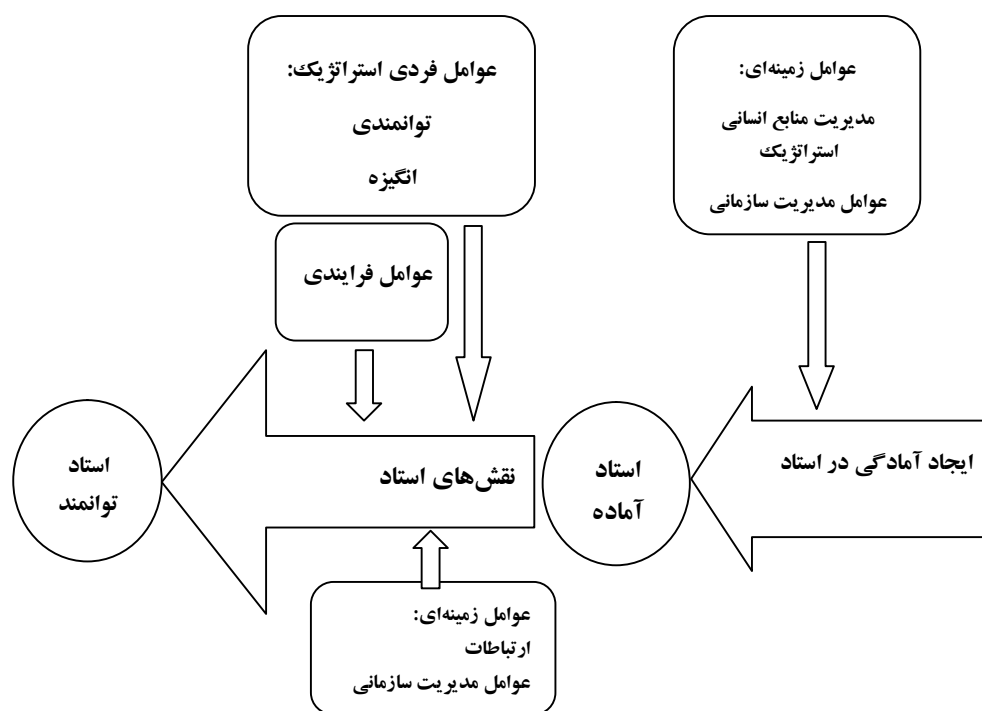
هر یک از جملات دارای یک کد با دو عدد می‌باشد. عدد اول بیانگر فرد مصاحبه‌شونده و عدد دوم بیانگر شماره جمله است. از هر یک از جملات، مضمون اصلی استخراج شده است و سپس از کنار هم قرار دادن مضمون اصلی، مضمون سازمان‌دهنده و از ترکیب مضامین سازمان‌دهنده، مضامین فراگیر به دست آمده است. مثلاً از کنار هم قرار دادن مضامینی مانند مدیریت مسیر پیشرفت شغلی مبتنی بر اهداف دانشگاه، پاداش مبتنی بر اهداف دانشگاه، آموزش مبتنی بر اهداف دانشگاه و انگیزش مبتنی بر اهداف دانشگاه؛ مضمون فراگیر مدیریت منابع انسانی استراتژیک حاصل شده که یکی از چند مضمون فراگیر می‌باشد که به عنوان عوامل مؤثر بر بالندگی شناسایی شدند.

۵۰۵ ♦ بالندگی اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌ها ...

نگاره ۲: عوامل مؤثر بر بالندگی اعضای هیئت علمی دانشگاه امام صادق (ع)

مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
طراحی نظام بومی ارتقای اساتید دانشگاه امام صادق (ع)	مدیریت استراتژیک منابع انسانی
آموزش مبتنی بر اهداف دانشگاه	
جبران خدمت و پاداش مبتنی بر اهداف دانشگاه	
ارزیابی عملکرد مبتنی بر اهداف دانشگاه	
تعلق سازمانی	
دانشجویان توانمند	عوامل استراتژیک فرایندی
محیط‌های تدریس، پژوهش، تربیت	
فناوری‌های آموزشی	
برنامه درسی، تربیتی	
روشهای تربیت، تدریس، پژوهشی و ...	
ارزیابی نقشهای آموزشی، پژوهشی، تربیتی، رهبری، مشاوره و اجرایی	عامل مدیریت استراتژیک سازمانی
تبیین سیاستهای استراتژیک سازمان	
تبیین اهداف دانشگاه	
ساختار سازمانی دانشگاه	
حمایت مدیران دانشگاه	
حجم کاری اساتید دانشگاه	
مسائل مالی دانشگاه	
فرهنگ سازمانی دانشگاه	
آیین‌نامه‌ها و قوانین	
زیرساختها	
توانمندی اساتید در ایفای نقش حرفه‌ای	عوامل فردی استراتژیک
انگیزه و اشتیاق در ایفای نقش حرفه‌ای	
داشتن احساس مسئولیت به وظایف شغلی	
تعامل اساتید با دانشجویان	عامل ارتباطات استراتژیک
تعامل اساتید با بیرون دانشگاه	
تعامل بین‌دانشگاهی اساتید	
تعامل اساتید با جامعه علمی	
تعامل اساتید با همکاران	

عوامل نگاره ۲ را در مراحل مختلف بر حسب تقدّم و تأخر در تأثیر گذاری بر بالندگی اعضای هیئت علمی دانشگاه امام صادق (ع) می توان به صورت زیر نشان داد:



نمودار ۲: مراحل مختلف عوامل مؤثر بر بالندگی اعضای هیئت علمی دانشگاه امام صادق (ع) از نظر تقدم و تأخر

### تشریح نمودار

با توجه به نمودار ۲، عوامل مختلفی بر حسب تقدّم و تأخر، بر بالندگی اعضای هیئت علمی مؤثر می باشند که در ادامه به تشریح این عوامل می پردازیم:

#### یک) مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی در جهت آماده سازی اساتید در راستای بالندگی، به عنوان یک عامل زمینه ای اثرگذار است؛ به این معنی که تا اساتید از نظر مسائلی مانند انگیزش، مدیریت مسیر پیشرفت شغلی، تعلق سازمانی و مشارکت، پاداش و جبران خدمت و ... تأمین نشوند، با آمادگی کامل در هنگام ایفای نقشهایشان حاضر نخواهند شد.



### دو) عوامل مدیریت استراتژیک سازمانی

مدیریت سازمانی، هم به عنوان یک عامل زمینه‌ای به طور غیر مستقیم در آمادگی اساتید دخالت دارد و هم در هنگام ایفای نقشها مستقیماً بر baldنگی اثرگذار است. بعضی از این عوامل مانند تبیین درست اهداف و سیاستهای سازمان و حمایت مدیران، نقش مبنایی و بعضی عوامل مانند آیین‌نامه‌ها و قوانین مبتنی بر اهداف دانشگاه، ساختار سازمان و زیرساختها نقش تسهیل کننده در baldنگی دارند.

#### سه) عوامل فردی متناسب با اهداف دانشگاه (عوامل فردی استراتژیک)

در بُعد فردی، توان، تعهد و علاقه فردی اعضای هیئت علمی بر ایفای نقشهایشان اثرگذار است. هر چه توانمندی و احساس مسئولیت و علاقه فرد بیشتر باشد، بهتر از عهده نقشهایش برمی آید. علاوه بر اینها، دانش، نگرش و رفتار اساتید یک عامل مؤثر در تغییر و baldنگی در بعد فردی؛ می باشد؛ زیرا برای baldنگی در بعد فردی نیازمند تغییر در معرفت، احساسات و مهارتها در راستای اهداف دانشگاه هستیم. هدف این دانشگاه، استفاده از دین در علوم انسانی است. بنابر این، بدون اعتقاد به اینها نمی شود وارد کار در این عرصه شد و ذهن دانشجویان را مشوش کرد. در صورتی که استاد تحلیل نادرستی از مسائل مربوط به نظام ارائه دهد، باعث درک نادرست مسائل در ذهن دانشجو می شود. بنابر این، از جمله خصوصیات استاد دانشگاه امام صادق(ع)، تعلق خاطر و تعهد نسبت به قرآن، فقه، انقلاب و ولی فقیه است. نگرش نیز بر ایفای نقشهای خاص اساتید در دانشگاه امام صادق(ع) مؤثر است. به عنوان مثال، اگر نقش اساتید در تلفیق معارف اسلامی و دروس تخصصی را به عنوان هدف میانی دانشگاه امام صادق(ع) بررسی کنیم، خواهیم دید که در مسیر تلفیق معارف اسلامی و دروس تخصصی به عنوان هدف میانی دانشگاه، مهم ترین مانع، نگرش سخت و محدودنگر بعضی اساتید است.

#### چهار) عوامل فرایندی مبتنی بر اهداف دانشگاه (عوامل استراتژیک فرایندی)

منظور از عوامل فرایندی، عواملی اند که در فرایند آموزش، پژوهش، تربیت، اجرا، مشاوره و رهبری به طور مستقیم در کنار اساتید قرار دارند و رابطه تنگاتنگی با عملکرد اساتید دارند. به عنوان مثال، در فرایند آموزشی مؤلفه‌هایی که اساتید هر روزه با آنها سر و کار دارند و تأثیر سریع و قدرت نفوذ بالایی دارند عبارتند از: ارزیابی آموزشی، شامل ارزیابی دانشجویان، مدیرگروه‌ها، همکاران و خودارزیابی، آسیب شناسی کلاس درسی برای تشخیص عیوب آموزشی استاد، فیلمبرداری از تدریس آزمایشی برای زمان کوتاهی که بعداً توسط اساتید برجسته مورد بررسی قرار می گیرد، روشهای تدریس، فناوری آموزشی شامل استفاده از ابزار کمک آموزشی و تهیه و تنظیم برنامه درسی. بنابر این، باید به این عوامل توجه ویژه‌ای شود.

### پنج) عامل ارتباطات متناسب با اهداف دانشگاه (عامل ارتباطات استراتژیک)

این تعامل شامل تعامل اساتید با جامعه علمی، با دانشجویان و... است. در راستای رسیدن به دانشگاه مرجع اسلامی، باید گفت که یکی از عوامل اصلی در جامعه علمی، ارتباط و تعامل است و در رشد علمی آنچه اساتید را به روز نگه می‌دارد و باعث حرکت و پویایی آنها می‌شود و به عنوان یک عامل انگیزشی عمل می‌کند ارتباط با دیگران است. علاوه بر این با توجه به تأثیر تضارب آرا در پیش بردن علم در حوزه‌های علوم انسانی، نیاز به ایجاد بسترهای تعامل برای اساتید در جامعه علمی ضروری به نظر می‌رسد.

## ی) بحث و نتیجه‌گیری

### ۱. نتایج و سهم دانش‌افزایی مدل پیشنهادی

در تحقیقات بالندگی اعضای هیئت علمی، نیازمند برداشتن گام‌هایی هستیم که اولین گام در این زمینه شناسایی نقشهایی است که با توجه به اهداف هر مؤسسه علمی یا دانشگاهی، این نقشها تعیین می‌شوند.

در گام دوم، بعد از شناسایی این نقشها، باید عواملی را که بر این نقشها مؤثرند، شناسایی کنیم که از آنها به عوامل مؤثر بر بالندگی یاد می‌کنیم. باید توجه داشت که اقتضات هر سازمانی بر این عوامل اثرگذار هستند. در بعضی دانشگاهها ممکن است عواملی که بر یک نقش تأثیر زیادی می‌گذارند در دانشگاه دیگر تأثیر کمی داشته باشند.

بعد از شناسایی عوامل مؤثر، سراغ گام سوم؛ یعنی استفاده از این عوامل در اجرای نظام بالندگی می‌رویم. مداخله در این نقشها از طریق این عوامل، نتایجی را در پی خواهد داشت که گام چهارم است که از جمله آن، تغییر و اصلاح در نگرشهای اعضای هیئت علمی است که در نتیجه آن رضایت دانشجویان و اساتید و در نهایت، دستیابی به اهداف مؤسسه را در پی خواهد داشت. ما در این تحقیق نیز بعد از شناسایی اهداف، نقشها را مشخص کردیم و سپس از طریق مصاحبه به بررسی عواملی که این نقشها را دستخوش تغییر قرار می‌دهند پرداختیم. مهم‌ترین عامل که بیشترین جملات مصاحبه‌کنندگان در آن موضوع بود، عامل مدیریت منابع انسانی بود. در تشریح علت به دست آمدن این نتیجه شاید بتوان گفت که، تا کنون مسئله بالندگی اساتید از زاویه متخصصان حوزه آموزش عالی نگریسته شده است، ولی وقتی به دانشگاه با عینک ادبیات مدیریت سازمانی نگاه می‌شود، به نکاتی پی می‌بریم که در مدیریت مؤسسات علمی به آن کمتر توجه شده و آن، مسئله مدیریت اساتید به عنوان نیروهای انسانی است که در یک سازمان به عنوان یک جامعه کوچک حضور یافته‌اند و فقط نیروهای علمی یک دانشگاه نیستند. گاهی توجه به مسائل

## ۵۰۹ ◆ بالندگی اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌ها ...

علمی، مدیران دانشگاهی را آنچنان به خود مشغول می‌دارد که شاید فراموش کنند که رابطه آنها با زیرمجموعه خودشان؛ یعنی اساتید، تنها روابط علمی نیست، بلکه اساتید گاه خود را در قالب یک نیروی انسانی در جامعه کوچک دانشگاه می‌نگرند و از مدیران انتظار دارند به آنها مانند نیروهای انسانی در زیرمجموعه خودشان نگاه کنند و مدیران باید به دنبال جبران تمام زحمات و برآوردن نیازهایی که یک نیروی سازمانی از سازمانش انتظار دارد باشند. از توجه به نیازهای بهداشتی-انگیزشی گرفته تا نیاز به توجه و عواطف-احساسات و خیلی چیزهای دیگری که انسان در سازمانی که گاهی نیمی از عمر باقی خود را در آن می‌گذراند انتظار دارد.

از دیگر نتایج تحقیق، توجه به مسئله منحصر به فرد بودن هر سازمان و نگاه استراتژیک است. وقتی به مسئله بالندگی با نگاه به اهداف دانشگاه نگریسته شود، این نگاه خود به خود بر عوامل اثرگذار تأثیر دارد. مثلاً دانشگاه امام صادق(ع) که هدفش رسیدن به دانشگاه مرجع اسلامی است، باید نقشهای خاصی را برای هیئت علمی تعریف و عوامل مؤثر بر آنها را به خوبی شناسایی کند تا در راستای رسیدن به اهداف، گامهای بلندتری برداشته شود.

## ۲. مقایسه و برتری‌های مدل پیشنهادی

یکی از تفاوت‌های این تحقیق با سایر تحقیقات در زمینه بالندگی اعضای هیئت علمی این است که در این تحقیق، نگاه به حوزه آموزش عالی و به مسئله بالندگی اعضای هیئت علمی، از زاویه رشته مدیریت سازمان بوده است؛ در حالی که تا کنون به این موضوع یا از زاویه آموزش عالی یا آموزش بزرگسالان نگریسته شده است. در مقایسه این تحقیق با سایر مدل‌های ارائه شده در آموزش عالی، می‌توان گفت عوامل مؤثر بر بالندگی که در این تحقیق شناسایی شدند یا تا کنون در تحقیقات گذشته از آن نام برده نشده یا تأکید زیادی بر آنها نشده و یا به صورت پراکنده در تحقیقات اشاره شده است. در تحقیقات گذشته چون بیشتر نقشهای آموزشی و پژوهشی اساتید مد نظر بوده است، تنها ابعاد فردی، سازمانی و فرایندی شناسایی شده‌اند. اما با توجه به اینکه ممکن است دانشگاه‌هایی مانند دانشگاه امام صادق(ع) علاوه بر این نقشها، نقشهای دیگری برای هیئت علمی تعریف کرده باشند، این ابعاد گسترده‌تر خواهد شد. در واقع؛ ممکن است با بررسی عواملی که در هر دانشگاه بر این نقشها اثرگذار هستند، عوامل اثرگذار دیگری کشف شود؛ عواملی مانند مدیریت سازمانی که توجه مدیریت را به این سرمایه عظیم سوق می‌دهد، یا عامل تعاملات اساتید که به عنوان یک عامل جدید ولی بسیار تأثیرگذار در این تحقیق به آن دست یافتیم، یا عاملی مانند مدیریت منابع انسانی به عنوان یک عامل زمینه‌ای که در جهت برآورده ساختن نیازهای اولیه اعضای هیئت علمی، برای آماده ساختن آنها برای ایفای نقشهایشان بسیار مهم است.

باید گفت جامعیت مدل پیشنهادی و ارائه تقدّم و تأخر هر کدام از عوامل مؤثر در مرحله اجرا، از دیگر ویژگی‌های منحصر به فرد این مدل می‌باشند. در تحقیقات گذشته مثلاً پایان‌نامه‌هایی که در ایران در این حوزه نوشته شده بود و در قسمت تحقیقات پیشین به آن اشاره شد، فقط به بخش محدودی از عوامل مؤثر بر بالندگی اشاره شده بود. اما در این تحقیق به طور جامع همه این عوامل دیده شده و در زیرمؤلفه‌هایی دسته‌بندی شدند. در تحقیقات گذشته مانند مدل گاف، یا از اولویت‌بندی سخنی به میان نیامده یا اگر تحقیقاتی مانند مدل مؤثر بالندگی از آن سخنی به میان آمده، بر اساس تأثیرگذاری عوامل اولویت‌بندی شده‌اند؛ اما در این تحقیق این اولویت‌بندی بر اساس اقتضانات و نیازهای سازمانی است.

### ۳. پیشنهادها

#### یک) پیشنهادهای کاربردی

۱. با توجه به اهمیت مسئله بالندگی، پیشنهاد می‌شود برای پیگیری و اجرای نظام بالندگی در دانشگاه، یک واحد مستقل با عنوان مرکز بالندگی ایجاد شود.

۲. با توجه به تأثیر ویژگی‌های فردی بر بالندگی، پیشنهاد می‌شود دانشگاه امام صادق(ع) در گزینش اعضای هیئت علمی خود به این عامل توجه کند و افرادی را انتخاب کند که از نظر دانش، نگرش و مهارت در راستای اهداف دانشگاه باشند. یا حداقل این قابلیت و زمینه در آنها وجود داشته باشد تا در آینده با مشکل روبه‌رو نشود.

۳. با توجه به اهمیت ارتقا در بالندگی می‌توان با اصلاح شاخصه‌های ارتقا در راستای اهداف دانشگاه، به بالندگی در راستای رسیدن به اهداف گام برداشت. به همین منظور دانشگاه باید بر اساس اهدافش، آیین‌نامه ارتقای مهارت‌های اعضای هیئت علمی مخصوص به خودش را تدوین کند. برای اصلاح نظام ارتقای فعلی می‌توان در تدوین شاخصه‌های ارتقای بومی به این نکات اشاره کرد:

- در ارتقا، تنها به نقشهای آموزشی و پژوهشی نباید بسنده شود، بلکه بایستی به نقشهای شش‌گانه‌ای که برای رسیدن به اهداف خاص دانشگاه امام صادق(ع) در این تحقیق بیان شد توجه شود.
- در نظام ارتقای بومی آثار بین رشته‌ای به عنوان یک عامل در ارتقا محاسبه شود و امتیاز آثار بین‌رشته‌ای با آثار تک‌رشته‌ای نباید برابر باشند؛ به این دلیل که فردی که کار بین‌رشته‌ای می‌کند باید حداقل دانش رشته خودش را نیز داشته باشد.
- خلاقیت و کارگروهی به عنوان دو شاخصه دقیق و کیفی می‌تواند بالندگی اساتید را نشان دهد بنابراین، باید در شاخصه‌های ارتقا دیده شود.

#### ۵۱۱ ♦ بالندگی اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌ها ...

۴. در آموزش اساتید پیشنهاد می‌شود ابتدا اهداف دانشگاه در نظر گرفته شود و سپس نیازسنجی شود. مثلاً اساتید دانشگاه امام صادق(ع) با توجه به هدف تلفیق معارف اسلامی و علوم انسانی، باید انواع روشهای تحقیقات بین‌رشته‌ای را بدانند؛ بنابراین، پس از بررسی این نیاز باید به آموزش آن پردازیم.

۵. با توجه به اینکه روشهای گوناگونی برای آموزش وجود دارد که صرفاً از طریق آموزش ضمن خدمت و کلاس درس نیست، در فضای علوم انسانی این فضا می‌تواند با مطالعه، تأمل و تعمق و تضارب آرا حاصل شود (a3-25). بنابراین، یکی از راههای بالندگی آموزشی، ارتباط اساتید با همکاران است. اساتید این دانشگاه باید با هم ارتباط علمی داشته باشند. در دانشگاه امام صادق(ع) نزدیکی اساتید معارف با اساتید رشته‌های دیگر یکی از تجربه‌های موفق است (a3-9).

۶. با توجه به این نکته که یک راه جهت مقابله با چالشهای بالندگی اعضای هیئت علمی، استفاده از رویکرد آموزش بزرگسالان است، به این منظور می‌بایست اعضای هیئت علمی به مثابه فراگیران بزرگسال نگریسته شوند. در این برنامه‌ها توجه به اصول یادگیری بزرگسالان که عبارتند از ایجاد جو احترام، تشویق فراگیران به مشارکت فعال، تکیه بر تجارب گذشته، کاربرد تحقیق مشارکتی، یادگیری برای عمل کردن و اختیار دادن به فراگیران ضروری به نظر می‌رسد.

۷. با توجه به اینکه کار اعضای هیئت علمی در دانشگاه امام صادق(ع) مانند سایر دانشگاههاست و به علاوه مسؤلیتهای سنگین‌تری را در راستای اهداف دانشگاه بر عهده دارند، باید نظام جبران خدمات و امتیازاتی حداقل برابر یا بیشتر داشته باشد. بنابراین، اصلاح نظامهای پاداش و جبران خدمات در راستای اهداف دانشگاه ضروری به نظر می‌رسد (a8-15). در حال حاضر با توجه به غیر انتفاعی بودن و عدم بهره‌مندی از امکانات دولتی، پیشنهاد می‌شود در زمینه نظام جبران خدمات تجدید نظر شود.

۸. بدون شک در دانشگاه امتیازاتی از قبیل فرصت مطالعاتی و ... می‌تواند در کنار دستمزد، به عنوان جبران خدمت برای اساتید تلقی شود. به همین منظور استفاده از سایر انگیزاننده‌ها مانند انگیزه‌های ارزشی و پایبند کردن اساتید به اهداف ارزشی دانشگاه امام صادق(ع) الزامی به نظر می‌رسد و با بهره‌گیری بیشتر از نظام انگیزش خلأ موجود در نظام جبران خدمت و پاداش پر شود.

۹. در نظام ارزیابی پیشنهاد می‌شود ارزیابی تنها از نقش آموزشی نباشد، بلکه در ابعاد مختلف و نقشهای گوناگون اساتید ارزیابی صورت گیرد. همچنین در دانشگاه امام صادق(ع) منبع ارزیابی دانشجویان هستند؛ در حالی که دانشجویان به تنهایی نمی‌توانند منبع جامعی برای ارزیابی باشند. لذا پیشنهاد می‌شود ارزیابی جامع و کامل باشد.

## ۵۱۲ ♦ فرهنگ در دانشگاه اسلامی ۱۳

۱۰. با توجه به اینکه مدیران رده بالا در دانشگاه امام صادق(ع) به خاطر مشکلات سازمانی خاص خود، وقتشان را بیشتر برای مسائل جزئی صرف می‌کنند، این باعث شده است که فرصتی برای پرداختن به مسائل اصلی همچون بالندگی اعضای هیئت علمی نداشته باشند و نتوانند به خوبی در امر رشد اعضای هیئت علمی تلاشی داشته باشند. این در حالی است که همه مدیران دانشگاه به نقش استاد در پیشبرد اهداف معتقدند. بنابر این، پیشنهائی می‌شود در وظایف مدیران بازبینی شود تا با ایجاد ساختار منعطف، مدیران وقت بیشتری را برای وظایف مهم‌تر خود بگذارند.

۱۱. ساختار دانشگاه امام صادق(ع) به خاطر تجمع زیاد نیروهای ستادی و کم بودن نیروهای صنفی چابک نیست. بنابر این، باید به دنبال تغییر ساختار بود. لذا پیشنهاد می‌شود تا حد امکان تجمع نیروها در صف سازمان باشد تا بتوانند به استاد کمک کنند تا بهتر و سریع‌تر کارش را انجام دهد.

۱۲. با توجه به اینکه رشد اعضای هیئت علمی در راستای اهداف دانشگاه امام صادق(ع) به یک بازوی توانمند و محرک قوی نیاز دارد، پیشنهاد می‌شود در سیستم گزینش دانشجویان دانشگاه، در کنار معیارهای ارزشی، معیار توانمندی علمی به قوت مورد بررسی قرار گیرد.

۱۳. با توجه به اهمیت مشارکت و تعلق سازمانی پیشنهاد می‌شود با انجام فعالیتهایی مانند انجام طرح پژوهشی به صورت گروهی، که به یکی از افراد گروه در دانشکده پیشنهاد شده است، این مشارکت بیشتر برقرار شود.

۱۴. یکی از راههای بالندگی آموزشی ارتباط اساتید با اساتید خارج از کشور است، که در این زمینه پیشنهاد می‌شود ارتباط اساتید با اساتید خارج از کشور از طریق ویدئو کنفرانس و فرصت مطالعاتی و دعوت از اساتید میهمان برای انتقال دانش و تجربیات دانشگاه خودشان صورت گیرد. البته برای تحقق این امر ابتدا باید مشکلات فنی و مالی که بر سر راه وجود دارد بر داشته شود.

### دو) پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی:

۱. بررسی میزان تأثیر هر کدام از عوامل مؤثر بر بالندگی برای اولویت‌بندی هر کدام از عوامل مؤثر.
  ۲. تحقیقی برای دست یافتن به مدل شایستگی‌های کانونی اعضای هیئت علمی دانشگاه امام صادق(ع).
  ۳. تدوین نظام ارتقای بومی اعضای هیئت علمی دانشگاه امام صادق(ع) در راستای اهداف دانشگاه.
  ۴. نیازسنجی آموزشهای مورد نیاز اعضای هیئت علمی دانشگاه امام صادق(ع) در راستای بالندگی آنها.
- ✓ تدوین نظام جبران خدمت و پاداش مبتنی بر اهداف دانشگاه.

## منابع

- بازرگان، عباس (۱۳۸۷). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته رویکرد متداول در علوم رفتاری. [بی‌جا]: دیدار.
- بیانیه مأموریت دانشگاه امام صادق (ع).
- تونکه‌نژاد، ماندنی و علی داوری (۱۳۸۸). «توسعه منابع انسانی با رویکرد جامعه‌شناختی سازمان». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال اول، ش ۳ (تابستان): ۸۰-۵۱.
- جمشیدی، لاله (۱۳۸۶). بررسی وضعیت baldنگی اعضای هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی و ارائه الگویی به منظور بهبود مستمر آن. پایان‌نامه. تهران: دانشگاه شهید بهشتی.
- حسینی (۱۳۷۶). «راهبردها و روشهای ارتقا و توسعه قابلیت‌ها و مهارت‌های اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های ایران». مجموعه مقالات نخستین سمینار آموزش عالی در ایران. محمدمهدی فرقانی. تهران: دانشگاه علامه طباطبایی: ۷۱-۴۵.
- رنجبر، هادی؛ علی‌اکبر حق‌دوست، مهوش صلصالی، علیرضا خوشدل، محمدرضا علی سلیمانی و نسیم بهرامی (۱۳۹۱). «نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی: راهنمایی برای شروع». مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران، سال دهم، ش ۳ (پاییز): ۲۵۰-۲۳۸.
- صفری، ثنا (۱۳۸۸). طراحی الگوی ارزیابی آموزشی اعضای هیئت علمی در راستای baldنگی آنان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه شهید بهشتی.
- عابدی جعفری، حسن؛ محمدرضا سعید تسلیمی، ابوالحسن فقیه و محمد شیخ‌زاده (۱۳۹۰). «تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی». اندیشه مدیریت راهبردی، سال پنجم، ش ۲ (پیاپی ۱۰) (پاییز و زمستان): ۱۹۸-۱۵۱.
- فراستخواه، مقصود (بی‌تا). دانشگاه و آموزش عالی: منظرهای جهانی و مسئله‌های ایرانی، تهران: نی.
- فرهی بوزنجانی، عابدی جعفری و مهدوی (۱۳۸۸). «طراحی و تبیین الگوی توسعه منابع انسانی (استادان دانشگاه) مبتنی بر نگرش فطرت‌گرا و توسعه ارتباطات چهارگانه». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال اول، ش ۱.
- قلی‌فر، احسان (۱۳۸۸). شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی اعضای هیئت علمی دانشکده‌های کشاورزی ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.
- کنفرانس توسعه منابع انسانی (۱۳۸۲). مجموعه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی. تهران: روناس، ۳-۴ آبان‌ماه.
- مرزبان، زهرا (۱۳۸۷). بررسی امکان تأسیس مرکز baldنگی اعضای هیئت علمی در دانشگاه شهید بهشتی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه شهید بهشتی.

- موسوی زارع (۱۳۶۸). بررسی عوامل مؤثر در رشد کیفیت علمی اعضای هیئت علمی در دانشگاهها از نظر هیئت علمی دانشگاهها. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.

- Bergquist, William H. & Steven R. Philips (1975). “**Components of an Effective FD Program**”. *The Journal of Higher Education*, Vol. 46. No. 2: 177-211. Ohio State University Press.
- Centra, John A. (1978). “**Types of Faculty Development**”. *The Journal of Higher Education*, Vol. 94. No. 2: 151-162.
- Van Keulen, Hanno & Riekje de Jong (2008). **Characteristics of Successful Faculty Development Programs**. The Netherlands ICED, Salt Lake City.

