

## طراحی الگوی تبیین‌کننده رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی: مدلی برآمده از نظریه‌ای داده‌بنیاد<sup>۱</sup>

آیت سعادت‌طلب\*

کوروش فتحی واجارگاه\*\*

مقصود فراستخواه\*\*\*

اباصلت خراسانی\*\*\*\*

### چکیده

این پژوهش فرایند رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی را با استفاده از طرح نظام‌دار نظریه داده‌بنیاد کاوش نموده است. برای این منظور از ۲۱ نفر از سیاست‌گذاران در عرصه آموزش عالی، مدیران دانشگاهی، خبرگان حوزه آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی در زمینه تحقیق مصاحبه به عمل آمد و داده‌ها از مصاحبه‌ها استخراج شد. نتایج تحلیل داده‌ها طی سه مرحله، کدگذاری باز، محوری و انتخابی حاکی از دوازده مقوله کلی بود که در قالب مدل پارادایمی شامل: شرایط علی (عوامل فردی: نگرش مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی، توانمندی‌های مدیران دانشگاهی و مهارت‌های مدیران دانشگاهی و عوامل سازمانی: فرهنگ سازمانی، قوانین و مقررات، ساختار سازمانی و منابع مالی و کالبدی)؛ مقوله کانونی (رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی)؛ راهبردهای بهبود رویکرد مدیران دانشگاهی (سطح خرد: "توجه به شایسته‌سالاری در مدیریت دانشگاهی، آگاه‌سازی مدیران دانشگاه نسبت به آموزش و بهسازی و تفویض اختیار" و سطح کلان: تسهیم تجارب مدیران دانشگاهی، استقلال دانشگاهی و بازنگری و پالایش قوانین و مقررات)، زمینه (مدیریت و سیاست‌گذاری کلان آموزش عالی و کنش‌گری اعضای هیئت‌علمی)؛ شرایط مداخله‌گر (عوامل محیطی: نقش دولت، عوامل اجتماعی فرهنگی و عوامل اقتصادی) و پیامدها (پیامد فردی: "رضایتمندی و بالا رفتن انگیزش اعضای هیئت‌علمی" و پیامد سازمانی: بهبود کارایی و اثربخشی، بهبود پاسخگویی و اعتبار و شهرت سازمانی)، فرایند رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی و روابط بین ابعاد مختلف آن را منعکس می‌نمایند.

**واژگان کلیدی:** آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی، رویکرد مدیران دانشگاهی، نظریه داده‌بنیاد

---

۱. این مقاله برگرفته از رساله دکتری در رشته برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی دانشگاه شهید بهشتی است

\* دانشجوی دکترای برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی دانشگاه شهید بهشتی

\*\* استاد دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه شهید بهشتی

\*\*\* استادیار موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی

\*\*\*\* استادیار دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه شهید بهشتی

تاریخ دریافت: ۹۱/۸/۲۲ تاریخ پذیرش: ۹۲/۹/۱۹

## مقدمه

در دنیای متلاطم کنونی تغییرات محیطی، رشدی شتاب‌یافته دارد و تحولات علم و فناوری بر این تغییرات به شدت دامن زده است. مهم‌ترین مشخصه دنیای امروز تغییرات مستمر می‌باشد. سازمان‌ها به منظور مواجهه با چنین چالشی باید به نقش حیاتی یادگیری و توسعه در رشد و بقا خود آگاه باشند. در واقع این شرایط ایجاب می‌کند که سازمان‌ها به توسعه دانش، مهارت‌ها و توسعه بینش و نگرش کارکنان خود بیش‌ازپیش توجه نمایند (نولان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲؛ جانسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). امروزه منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه و دارایی یک سازمان محسوب می‌گردد (جیانگ و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲؛ حجازی و همکاران، ۱۳۸۸). در میان فعالیت‌های متنوع مدیریت منابع انسانی، توسعه منابع انسانی از متعارف‌ترین و پرهزینه‌ترین فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به حساب می‌آید. این فعالیت شامل فراگیری مهارت‌های جدید، بهبود مهارت‌های موجود و رفتارها و روش‌های مؤثر انجام کار است. توسعه منابع انسانی به آموزش و توسعه فعالیت‌های انسانی در سازمان‌ها مرتبط است و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا شرایط فرهنگی خاصی را ایجاد کنند که در آن کارکنان به پتانسیل بالقوه برای بهره‌مند شدن از افراد و سازمان‌ها دست یابند و در این حالت توسعه منابع انسانی خود را به صورت خیلی نزدیک با توسعه سازمان در یک راستا هماهنگ می‌بینند (سید جوادین و همکاران، ۱۳۸۹؛ اسکولر و جاکسون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵). یک برنامه جامع آموزش و بهسازی<sup>۶</sup> به تعمیق دانش، مهارت و نگرش موردنیاز برای دستیابی به اهداف سازمانی و همچنین ایجاد مزیت رقابتی کمک شایانی می‌کند (پتراف<sup>۷</sup>، ۱۹۹۳). در واقع، با شروع قرن بیست و یکم مدیران منابع انسانی بر این باورند که یکی از چالش‌های عمده که با آن مواجه‌اند چالش‌های مرتبط با آموزش و بهسازی است (استاورو، بریوستر و چارلمبز<sup>۸</sup>، ۲۰۰۴).

2. Nolan

3. Ganesun

4. Jiang &amp; et al

5. Schuler &amp; Jackson

6. Training and Development

7. Peteraf

8. Stavrou, E., Brewster, C., and Charalambous

آگاهی و حمایت مدیران از کلیه فعالیت‌های سازمانی از جمله آموزش و بهسازی نقش بسیار مهمی در اثربخشی فعالیت‌ها دارد. به عبارت روشن‌تر هیچ عاملی به اندازه عملکرد مدیران در موفقیت و یا شکست سازمانی نقش ندارد (دراکر و مکیاریل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). بدین معنا که هرگونه موفقیت سازمانی، توفیق مدیران و درعین‌حال هر شکستی نیز شکست آنان است. عملکرد مدیران به‌ویژه در ارتباط با آموزش و بهسازی منابع انسانی منجر به شکل‌گیری محیط یا فرهنگ سازمانی در رابطه با آموزش می‌شود، اینکه مدیران به چه میزان به آموزش و بهسازی اهمیت می‌دهند، در قبال آن مسئولیت‌پذیرند و نسبت به آن تعهد عملی دارند، فرهنگ آموزش در سازمان را تعیین می‌کنند (فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۱). بر این اساس انتظار می‌رود که مدیران در ایجاد محیط یادگیری مشارکت فعال داشته باشند (رائو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). اعضای هیئت‌علمی در هر موسسه آموزش عالی مهم‌ترین منبع آن محسوب می‌شود که نقش پیشگام را در توسعه و تغییر دارند (برادلی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶؛ کاباکسی و اودباسی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸؛ کانگ و میلر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰؛ بروتکیویسز<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲). در واقع در واقع اعضای هیئت‌علمی افرادی هستند که قادرند جوامع انسانی را متحول نموده و توسعه علمی، فرهنگی و اجتماعی جوامع را تسریع کنند (دی و دالی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹). به این ترتیب، بهسازی اعضای هیئت‌علمی باید به‌عنوان یک اصل اساسی در پرورش و حمایت این منابع ارزشمند در نظر گرفته شود (برادلی و همکاران، ۲۰۰۶؛ استیپ، روبرتز و کارتر، ۲۰۱۲؛ ساری کایا و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۰). نظام‌های آموزش عالی باید استراتژی بهسازی اعضای هیئت‌علمی بلندمدت‌پایداری را برای این منابع باارزش تدوین کنند تا بتواند در محیط آموزش عالی که به‌سرعت در حال تغییر است به‌طور مؤثر فعالیت کرده و اهداف دانشگاهی نیز تحقق پیدا کند (نصرین و میرزا<sup>۹</sup>، ۲۰۱۲).

- 
1. Drucker & Maciarella
  2. Rao
  3. Bradley & et al
  4. Kabakci & Odabasi
  5. Kang & Miller
  6. Brutkiewicz
  7. Dee & Daly
  8. Sarikaya & et al
  9. Nasreen & Mirza

درواقع بهسازی اعضای هیئت علمی به عنوان یک جزء ضروری برای موفقیت دانشگاهی هم برای اعضای هیئت علمی و هم دانشگاه‌ها به حساب می‌آید (گویگیلمو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). بویسی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) عنوان می‌کنند که نیاز به برنامه‌های بهسازی اعضای هیئت علمی به دلیل افزایش پیچیدگی آموزش عالی، تقاضای درونی و بیرونی ذی‌نفعان و ضرورت تعادل در آموزش، پژوهش، خدمات و پاسخگویی اهمیت بسیاری دارد. برنامه‌های توسعه اعضای هیئت علمی به طور ویژه در انطباق اعضای هیئت علمی برای نقش‌های در حال تغییرشان در هدایت تغییرات برنامه درسی مهم است (ساری کایا و همکاران، ۲۰۱۰).

به زعم مکینون<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) نگرش و تجارب روسای دانشگاه‌ها در رابطه با بهسازی اعضای هیئت علمی مهم است. هیچ برنامه آموزش و بهسازی هیئت علمی، هر قدر هم که ضروری و خوب طراحی شده باشد بدون حمایت رسمی سازمان موفق نخواهد بود. درواقع دستورات حمایتی به خودی خود کافی به نظر نمی‌رسند، مگر اینکه با تهیه و تدارک منابع لازم، هماهنگی داشته باشند. حمایت سازمانی دارای اهمیت عملی و نمادین است (حسینی نسب، ۱۳۷۳). این حمایت مستلزم تدارک منابع مالی و انسانی برای توسعه اعضای هیئت علمی می‌باشد. دانشگاه‌ها باید طیف وسیعی از گزینه‌های که مبتنی بر اهداف و منابع مالی و انسانی قابل دسترس هستند را به منظور توسعه پایدار اعضای هیئت علمی مورد بررسی قرار دهند (برودی و شولر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). نماد این حمایت‌ها نه در گفتار بلکه در منابع و تخصیص آن برای انجام فعالیت‌ها نمود پیدا می‌کند (حسینی نسب، ۱۳۷۳). حتی اگر اعضای هیئت علمی تمایل به تغییر داشته باشند، اغلب در یک سردرگمی هستند که چگونه باید اقدام نمایند؛ بنابراین حمایت از آن‌ها ضروری است (میلز و کاتل<sup>۵</sup>، ۱۹۹۸). عقیده بر این است که یک موسسه آموزش عالی باید و می‌تواند از یادگیری مداوم و جدید اعضای هیئت علمی حمایت کند

- 
1. Guglielmo & et al
  2. Boyce & et al
  3. Mackinnon
  4. Brody & Schular
  5. Millis & Cottell

به‌گونه‌ای که اساتید در قلب برنامه‌های توسعه اعضای هیئت‌علمی قرار دارند (مک آلپین و سارویان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). حمایت مدیران عالی دانشگاه‌ها و کالج‌ها برای موفقیت برنامه‌های آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی حیاتی است. این حمایت‌ها به چند دلیل ضروری است: اول اینکه موجب ایجاد انگیزه در اعضای هیئت‌علمی می‌گردد؛ ثانیاً به شناسایی و توسعه قابلیت هدایت رهبران دانشگاهی برای اجرای موفق برنامه‌های توسعه اعضای هیئت‌علمی کمک می‌کند؛ و درنهایت کمک به نهادینه کردن فرایندهایی است که منجر به تغییر در زمان مناسب می‌شود (برودی و شولر، ۲۰۰۷). به‌زعم مورای<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) توسعه اعضای هیئت‌علمی باید از سوی همکاران دانشگاهی موردپذیرش قرار گیرد. همچنین وی معتقد است اگرچه توجه به عوامل مختلف در آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی مهم هستند ولی فقدان رهبری دانشگاهی مناسب و عدم پشتیبانی از آن می‌تواند باعث اختلال در آن گردیده و از اثربخشی آن بکاهد. این حمایت و پشتیبانی می‌تواند زمینه و بستر لازم را برای اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های بهسازی اعضای هیئت‌علمی فراهم آورد. بر این اساس، رویکردهایی که مدیران دانشگاهی اتخاذ می‌کنند نقش اساسی در موفقیت و تداوم برنامه‌های آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌ها ایفا می‌نماید. در داخل کشور تاکنون پژوهشی در خصوص شناسایی و بررسی رویکردهای مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی صورت نگرفته است. در صورتی که این امر نقش بسیار مهمی در اثربخشی و تداوم برنامه‌های آموزش و بهسازی هیئت‌علمی دانشگاه‌ها دارد، اینکه مدیران دانشگاهی چه رویکردی را در برخورد با این امر مهم اتخاذ می‌کنند. این پژوهش به دنبال شناسایی و بررسی رویکردهای مدیران دانشگاهی به آموزش و بهسازی هیئت‌علمی در دانشگاه‌های جامع دولتی شهر تهران می‌باشد، اینکه چه نگرشی نسبت به این موضوع در بین مدیران دانشگاهی وجود دارد و آن‌ها در برخورد با این موضوع چه رویکردی را اتخاذ می‌کنند، مسئله اصلی پژوهش حاضر را تشکیل می‌دهد.

---

1. McAlpine & Saroyan

2. Murry

پژوهشگرانی نظیر امی<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)؛ الینگر و کسی<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)؛ کواتزر<sup>۳</sup> (۲۰۰۶)؛ الینگر و بوستر<sup>۴</sup> (۲۰۰۲)؛ لین و هوآنگ<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) در مطالعات خود به نقش مدیران به‌عنوان مهم‌ترین عامل در بهسازی کارکنان اشاره کرده‌اند و عنوان نموده‌اند که حمایت مدیران و تعهد مدیران نقش مهمی در ایجاد محیط یادگیری فعال و تسهیل‌کننده یادگیری کارکنان ایفا می‌کند.

در مطالعه‌ای که الستورم<sup>۶</sup> (۲۰۱۲) با عنوان "حمایت‌های مدیریتی در محیط کار: بررسی کیفی حمایت مدیران عملیاتی" انجام داد. نتایج بررسی وی نشان داد که فهم حمایت‌های مدیریتی برای بهسازی و یادگیری در محیط کار تا حد زیادی بستگی به چگونگی درک مدیران از وظایف و رسالتشان به‌عنوان مدیر دارد.

به‌زعم برگ کوئیست<sup>۷</sup> (۲۰۱۰) روسای دانشگاه نقش مهمی در رشد، تشویق و چالش‌برانگیز کردن کار اعضای هیئت‌علمی برای تحرک و پویایی بیشتر دارند. آنها می‌توانند این امر را از طریق گوش دادن به مسائل مدنظر اعضای هیئت‌علمی و سایر همکاران، ایجاد احترامی که دانشگاه برای اعضای هیئت‌علمی قائل است و فراهم آوری حمایت مالی و دیگر منابع برای کمک به ماندگاری اعضای هیئت‌علمی یا جستجوی راه‌های جدید برای آموزش و یادگیری، انجام دهند.

والین<sup>۸</sup> (۲۰۰۳) مورای (۲۰۰۲) واتس و همونز<sup>۹</sup> (۲۰۰۲) و بلانسا<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۲) معتقدند که مدیران نباید به‌سادگی مسئولیت‌ها را به دوش اعضای هیئت‌علمی انداخته و امیدوار باشند که بهسازی به‌خودی‌خود اتفاق می‌افتد. بر این اساس مدیران بایستی نقشی فعال در بودجه‌ریزی و ایجاد فرصت‌های بهسازی داشته باشند.

- 
1. Amy
  2. Ellinger & Cseh
  3. Coetzer
  4. Ellinger & Bostorm
  5. Lin & Huang
  6. Ellstrom
  7. Bergquist
  8. Wallin
  9. Watts & Hammons
  10. Bellanca

در پژوهشی که مک کینون (۲۰۰۳) با عنوان ادراک مدیران و روسای دانشگاه نسبت به توسعه اعضای هیئت‌علمی در دانشکده داروسازی انجام داد نتایج بیانگر آن بود که هیچ‌گفتمان واحد و متناسب با شرایط و نیز هیچ‌گونه تعهد آشکار از سوی مدیران و رؤسای دانشگاهی نسبت به توسعه اعضای هیئت‌علمی و ارشادگری آن‌ها وجود ندارد. اجتهادی، قورچیان، جعفری و شفیع‌زاده (۱۳۹۰) نیز پژوهشی را با عنوان شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های بهسازی اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه آزاد انجام دادند که نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که وضعیت موجود بهسازی هیئت‌علمی در دانشگاه آزاد اسلامی مطلوب نیست. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که توجه به نیازها و اولویت‌های اعضای هیئت‌علمی، اختیاری بودن شرکت در برنامه‌های بهسازی، حمایت همه‌جانبه مدیریت ارشد دانشگاه، ارائه پاداش‌ها و مشوق‌های لازم، تقویت فرهنگ آموزش و یادگیری مادام‌العمر، متنوع ساختن برنامه‌های بهسازی، آگاهی بخشی درباره نقش یادگیری در بهبود فعالیت‌ها و تصویب قوانین و آیین‌نامه از مهم‌ترین عوامل تسهیل‌کننده در اثربخشی برنامه‌های بهسازی اعضای هیئت‌علمی می‌باشد.

در پژوهشی که پورکریمی (۱۳۸۸) با عنوان طراحی الگوی بهسازی اعضای هیئت‌علمی جهاد دانشگاهی انجام داد. یافته‌های پژوهش وی نشان داد که برای بهسازی اعضای هیئت‌علمی حداقل می‌بایست به سه مؤلفه اساسی توجه نمود. این مؤلفه‌ها عبارت‌اند از بهسازی حرفه‌ای، بهسازی سازمانی و بهسازی فردی. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که عوامل نظیر قوانین و مقررات، تأمین منابع، داشتن برنامه، فرهنگ سازمانی، ساختار و فرایند، مشارکت اعضاء و نگرش مدیران بر اثربخشی برنامه‌های بهسازی اعضای هیئت‌علمی تأثیر مستقیم دارد.

در پژوهشی که محب زادگان (۱۳۹۲) با عنوان طراحی الگوی بالندگی هیئت‌علمی در دانشگاه‌های شهر تهران انجام داد، نتایج این بررسی نشان داد که پشتیبانی مدیریت آموزش عالی و رهبری دانشگاهی به‌عنوان مهم‌ترین عوامل زمینه‌ای مؤثر بر فرایند بالندگی اعضای هیئت‌علمی است.

بر این اساس، هدف این پژوهش، کاوش رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌ها از دید مدیران دانشگاهی،

سیاست‌گذاران عرصه آموزش عالی، متخصصین آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی در زمینه تحقیق به‌منظور خلق نظریه داده بنیاد پیرامون آن بود. با توجه به اهداف پژوهش، پرسش‌های زیر طراحی شدند:

الف. الگوی رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه چیست؟

ب. عناصر تشکیل‌دهنده (مقوله اصلی، شرایط علی، زمینه، شرایط مداخله‌گر، راهبردهای کنش متقابل و پیامدها) این الگو کدام‌اند؟

### روش

به‌منظور دستیابی به توصیفی غنی از تجارب، نگرش و ادراک مصاحبه‌شوندگان نسبت به ابعاد رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی از روش‌های پژوهش کیفی و به‌طور خاص از راهبرد نظریه داده بنیاد<sup>۱</sup> اشتراس و کوربین<sup>۲</sup> استفاده شد. نظریه داده بنیاد روشی مبتنی بر نظریه بر مبنای داده‌هایی است که به‌صورت منظم گردآوری و تحلیل شده‌اند و مقصود آن، ساختن و پرداختن نظریه‌ای است که در زمینه مورد مطالعه صادق و روشن‌گر باشد (اشتراس و کوربین، ۱۳۸۵؛ هالتون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰)؛ بنابراین در این پژوهش کیفی بر مبنای طرح نظام‌مند<sup>۴</sup> نظریه داده بنیاد ادراک مصاحبه‌شوندگان پیرامون چگونگی، علل، راهبردها، زمینه و پیامدهای رویکرد مدیران دانشگاهی دانشگاه نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی کاوش شد.

واحد تحلیل این پژوهش، در سه گروه به شرح ذیل دسته شده‌اند:

گروه اول: مدیران دانشگاهی (روسا و معاونین دانشگاه‌ها، روسا و معاونین

دانشکده‌ها و مدیران گروه‌ها)

گروه دوم: متخصصین آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی

گروه سوم: سیاست‌گذاران در سطح کلان دانشگاه‌ها و آموزش عالی

بنابراین مصاحبه‌شوندگان پژوهش را سه گروه فوق تشکیل می‌دهند و بر مبنای

- 
1. Grounded Theory
  2. Strauss & Corbin
  3. Holton
  4. The Systematic Design



نمونه‌گیری نظری، نمونه از بین آن‌ها انتخاب شده است. نمونه‌گیری نظری، نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که پژوهشگر را در خلق یا کشف نظریه یا مفاهیمی که ارتباط نظری آن‌ها با نظریه در حال تکوین اثبات شده است، یاری می‌کند. لازم به ذکر است علاوه بر نمونه‌گیری هدفمند از نمونه‌گیری گلوله برفی نیز استفاده شده است. داده‌ها از طریق مصاحبه با ۲۱ نفر از افراد که در گروه‌های فوق بودند در زمینه تحقیق گردآوری شد. مصاحبه‌ها به صورت فردی انجام شد و زمان آنها به طور میانگین ۴۵ دقیقه بود.

نمونه‌گیری نظری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری ادامه یافت؛ مقصود از اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نیاید و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید شده است (اشتراس و کوربین، ۱۳۸۵). سوالات مصاحبه از نوع بازپاسخ بوده و بر اساس ابعاد نظریه زمینه‌ای مواردی مانند مقولات (ابعاد) اصلی پدیده رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی، شرایط علی پدیده رویکرد مدیران دانشگاهی، زمینه (بستر) و شرایط مداخله‌گر (عوامل پیش‌برنده و بازدارنده) پدیده رویکرد مدیران دانشگاهی، راهبردهای رویکرد مدیران دانشگاهی و برون‌دادها و پیامدهای مورد انتظار پدیده رویکرد مدیران دانشگاهی را مورد کاوش قرار می‌داد تا از زبان مصاحبه‌شوندگان پدیده روشن شود. مصاحبه‌ها، ضبط و سپس پیاده شد.

داده‌ها از طریق فرایند کدگذاری و مبتنی بر طرح نظام‌دار نظریه<sup>۱</sup> داده بنیاد (اشتراس و کوربین، ۱۳۸۵) تحلیل شدند. در طی کدگذاری باز، متن مصاحبه‌های پیاده شده با استفاده کدهای زنده<sup>۱</sup> علامت‌گذاری و ایده‌های تکراری شناخته شد. مفاهیم شامل کلمه‌ها و عبارت‌هایی بود که تجربه‌های مصاحبه‌شوندگان و ایده‌های آن‌ها را در خصوص رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی را منعکس می‌نمود. کدگذاری و بررسی مفاهیم تکرار شده تا رسیدن به اشباع، وقتی هیچ موضوع جدید نمی‌توان در داده‌های خام یافت، ادامه یافت. در مرحله کدگذاری

محوری با توجه به نقش مفاهیم به‌دست‌آمده در تبیین رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی، این مفاهیم در قالب: شرایط علی (علل پدیده اصلی)، راهبردها (راهبردهایی که در پاسخ به پدیده اصلی انجام می‌شوند)، زمینه (شرایط بسترساز خاص مؤثر بر راهبردها)، شرایط مداخله‌گر (شرایط عام مؤثر بر راهبردها) و پیامدها (نتایج به کار بستن راهبردها) به صورت نظری از طریق مدل پارادایمی به هم مرتبط شدند. در کدگذاری انتخابی، نظریه پژوهش درباره رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی روایت شده است. کدگذاری انتخابی، بیانی از فرایند پژوهش و سیر داستان پژوهش ارائه می‌دهد.

در طی تحلیل، چندین بار متن پیاده شده مصاحبه‌ها برای یافتن مدلی جدید یا اصلاح مدل قبلی موردبازنگری قرار گرفت. همچنین بر اساس معیارهای ارائه شده توسط کرسول برای حصول اطمینان از روایی پژوهش اقدامات زیر انجام شد (کرسول و میلر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰، ص. ۱۲۵-۱۲۷):

تطبیق توسط اعضاء<sup>۲</sup>: ۳ نفر از مصاحبه‌شوندگان گزارش نهایی مرحله نخست فرآیند تحلیل و مقوله‌های به‌دست‌آمده را بازبینی کردند. پیشنهادهای آن‌ها در کدگذاری‌های باز و محوری اعمال شد.

بررسی همکار<sup>۳</sup>: ۴ نفر از اساتید و ۲ نفر از دانشجویان دکتری رشته آموزش عالی، پارادایم کدگذاری باز و محوری را بررسی نمودند و نظرات آن‌ها در تدوین مدل به کار رفت.

### یافته‌ها

یافته‌های حاصل از کدگذاری باز در قالب جدول ۱ و مؤلفه‌های پارادایم کدگذاری محوری در شکل ۱ ارائه شده‌اند. سپس هریک از مفاهیم و سازه‌ها به‌دست‌آمده و سیر پژوهش توصیف و تشریح شده است.

---

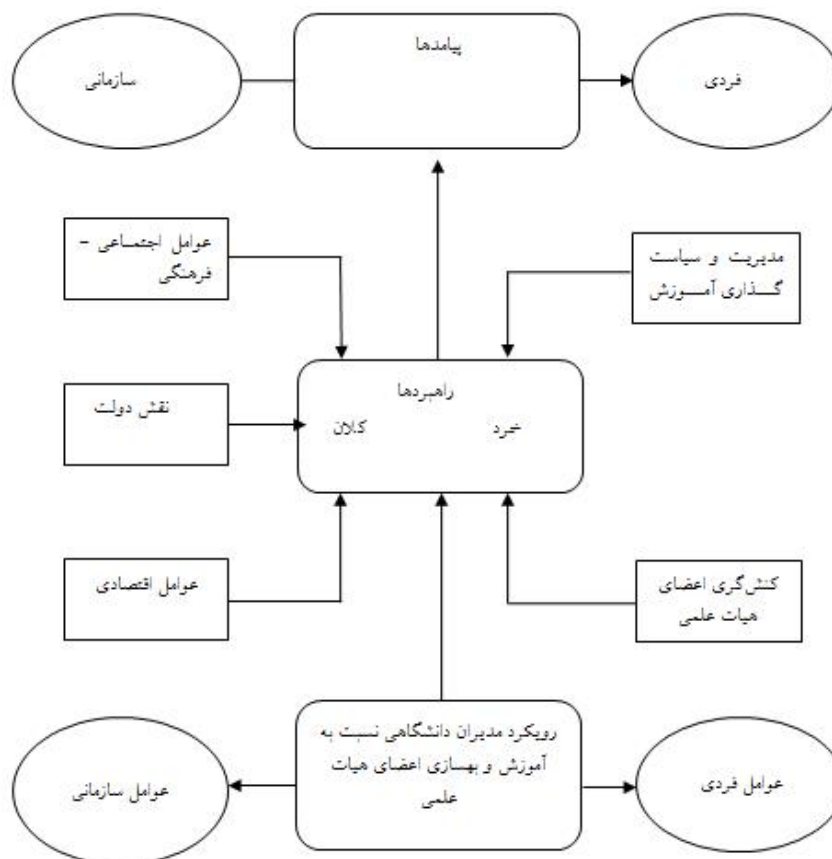
1. Miller  
2. Member Checking  
3. Peer debriefing

جدول ۱. چارچوب کدگذاری در تحلیل مصاحبه‌ها (نتایج کدگذاری باز)

مقوله کلی	مقوله‌ها	مقوله‌های فرعی و ویژگی‌ها
۱. عوامل فردی	نگرش مدیران به آموزش و بهسازی	باور مدیران دانشگاهی به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی، داشتن تفکر استراتژیک نسبت به بهسازی اعضای هیئت‌علمی، نداشتن نگاه هزینه‌ای به برنامه‌های بهسازی اعضای هیئت‌علمی
	توانمندی‌های مدیران دانشگاهی	برخوردراری از دانش مدیریتی، داشتن تجربه مدیریتی، دانش مربوط به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی
	مهارت‌های مدیران دانشگاهی	ارتباط مؤثر با اعضای هیئت‌علمی، اعتمادسازی، ایجاد انگیزه در اعضای هیئت‌علمی
۲. عوامل سازمانی	فرهنگ سازمانی	فرهنگ توسعه و یادگیری، بالندگی فرهنگ سازمانی، جو مطلوب برای آموزش و بهسازی
	قوانین و مقررات	آیین‌نامه ارتقا و ترفیع اعضای هیئت‌علمی، میزان شفافیت قوانین و دستورالعمل‌ها، بروکراسی و قواعد خشک و بی‌روح
	ساختار سازمانی	پویایی و به‌روز بودن ساختارهای دانشگاهی، پیچیدگی و رسمیت امور، میزان انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی
	منابع مالی و کالبدی	بودجه مشخص و مستمر، تجهیزات و امکانات محیطی برای اجرای برنامه‌های آموزش و بهسازی
۴. رویکرد مدیران دانشگاهی	رویکرد حمایتی	داشتن نگاه و باور مثبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی، داشتن تعهد و احساس مسئولیت در قبال توسعه اعضای هیئت‌علمی، فراهم آوردن امکانات و منابع برای آموزش و بهسازی، نگاه به توسعه اعضای هیئت‌علمی به‌عنوان یک فرصت یادگیری
	رویکرد غیر حمایتی	داشتن نگاه کمی به توسعه دانشگاه و اعضای هیئت‌علمی، داشتن نگاه و باور منفی به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی، هزینه نکردن برای آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی، عدم اولویت آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی برای مدیران
	رویکرد خشی	تماشاچی بودن نسبت به تحولات دانشگاه، مدیریت پرمبنای آزمون و خطا، عدم ریسک‌پذیری، بی‌تفاوت بودن به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی
	رویکرد اقتضایی	شناسایی نیازهای واقعی اعضای هیئت‌علمی، تدارک امکانات و منابع لازم با توجه به شرایط و اقتضای زمانی و موضوعی، نگاه سرمایه‌ای به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی، قدرت ریسک‌پذیری بالا

نگاه به توسعه اعضای هیئت‌علمی به‌منزله توسعه دانشگاه، توجه بیشتر به توسعه کیفی دانشگاه‌ها بجای توسعه کمی، آگاهی و شناخت کارکردهای دانشگاه	نگرش متولیان و سیاست‌گذاران آموزش عالی	۶. مدیریت و سیاست‌گذار
سیاست‌گذاری علمی، کردن دانشگاه‌ها به‌عنوان سازمان یادگیرنده، همگامی با تغییر و تحولات آموزش عالی	مدیریت و برنامه‌ریزی دانشگاهی	ی کلان آموزش عالی
ورود اعضای هیئت‌علمی در برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها و شاخص‌های توسعه اعضای هیئت‌علمی، بازی‌گری و نقش‌آفرینی اعضای هیئت‌علمی در برنامه‌های بهسازی اعضای هیئت‌علمی	مشارکت اعضای هیئت‌علمی	۷. کنش‌گری اعضای هیئت‌علمی
احساس نیاز اعضای هیئت‌علمی به آموزش و بهسازی، نگاه مثبت اعضای هیئت‌علمی به برنامه‌های آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی	نگرش اعضای هیئت‌علمی	
داشتن احساس تملک به آموزش عالی از سوی دولت، انعکاس نگاه حاکمیتی دولت در قالب سیاست‌های وزارت علوم، حمایت‌های مالی دولت	نقش دولت	۸. عوامل محیطی
اصالت دادن به خرد جمعی و جمع‌گرایی، اخلاق‌گرایی، فرهنگ همکاری و مشارکت	عوامل اجتماعی-فرهنگی	
رشد و توسعه اقتصادی، افزایش بودجه آموزش عالی	عوامل اقتصادی	
توجه به مدیران بادانش، تخصص و تجربه کافی، بازنگری ملاک‌های انتخاب مدیران دانشگاهی	توجه به شایسته‌سالاری در مدیریت دانشگاهی	
آشنا نمودن روسای دانشگاه‌ها با مفهوم و اهمیت آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی، تغییر توجه مدیران به توسعه کیفی دانشگاه‌ها و اعضای هیئت‌علمی، ترغیب مدیران برای استقرار مراکز آموزش و بهسازی در دانشگاه‌ها	آگاه‌سازی مدیران دانشگاهی	۹. سطح خرد (دانشگاه)
دادن اختیارات به مدیران پایین‌تر از سوی روسای دانشگاه‌ها، دادن اختیارات برنامه‌ریزی و طراحی برنامه‌های آموزش و بهسازی به خود اعضای هیئت‌علمی،	تفویض اختیار	
تسهیم تجارب دانشگاه‌ها در خصوص برنامه‌های توسعه اعضای هیئت‌علمی، انتقال تجارب روسای دانشگاه‌های مختلف در خصوص راهبردهای توسعه اعضای هیئت‌علمی، تجربه‌اندوزی درزمینه بهسازی هیئت‌علمی به‌عنوان عاملی برای در تغییر نگاه روسای دانشگاه‌ها	تسهیم تجارب مدیران دانشگاهی	۱۰. سطح کلان (آموزش عالی)
خارج ساختن فرایند سیاست‌گذاری و خط‌مشی‌گذاری از حالت تمرکز، به رسمیت شناختن آزادی علمی	استقلال دانشگاهی	
اصلاح و بهبود آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مدیریت دانشگاه‌ها، تدوین قوانین و مقررات حمایتی در وزارت علوم و شورای عالی	بازنگری و پالایش قوانین و مقررات	

انقلاب فرهنگی، منطبق ساختن آیین نامه ارتقا و ترفیع اعضای هیئت علمی با آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی		
بالا رفتن توانمندی علمی اعضای هیئت علمی، احساس تعلق سازمانی، بهبود کیفیت زندگی کاری اعضای هیئت علمی	رضایت مندی اعضای هیئت علمی	۱۱. پیامدهای فردی
بالا رفتن انگیزش شغلی اعضای هیئت علمی، استقبال و تعهد اعضای هیئت علمی برای مشارکت در برنامه های آموزش و بهسازی	بالا رفتن انگیزش اعضای هیئت علمی	
بالا رفتن کیفیت آموزش، پژوهش و خدمات، افزایش پویایی علمی، به وجود آمدن نشاط دانشگاهی	بهبود کارایی و اثربخشی	
توانایی پاسخگویی به نیازهای مشتریان آموزش عالی، تربیت نیروی انسانی متخصص مورد نیاز جامعه	پاسخگویی	۱۲. پیامدهای سازمانی
بالا رفتن اعتبار و وجه علمی دانشگاه در سطح ملی و بین المللی، نقش مؤثر در تولید و توسعه دانش (رقابت آفرین) در سطح ملی و بین المللی، توانایی رقابت در سطح ملی و بین المللی	اعتبار و شهرت سازمانی	



شکل ۱. مدل کیفی پژوهش؛ رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی (بر اساس طرح نظامند نظریه داده‌بنیاد)

شرایط علی: عوامل مؤثر بر رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی در خصوص عوامل مؤثر بر رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی بر اساس دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، دو مقوله کلی یا عامل اساسی تشخیص داده شد؛ که شامل: الف- عوامل فردی (نگرش مدیران دانشگاهی به آموزش و بهسازی، توانمندی‌های مدیران دانشگاهی، مهارت‌های مدیران دانشگاهی) ب- عوامل سازمانی (فرهنگ‌سازمانی، قوانین و مقررات، ساختار سازمانی، منابع مالی و کالبدی) می‌باشند

جدول ۲. عوامل علی مؤثر بر رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی در دانشگاه

عوامل فردی	نگرش مدیران به آموزش و بهسازی
	توانمندی‌های مدیران دانشگاهی
	مهارت‌های مدیران دانشگاهی
۲. عوامل سازمانی	فرهنگ سازمانی
	قوانین و مقررات
	ساختار سازمانی
	منابع مالی و کالبدی

عوامل فردی: نگرش مدیران نسبت به آموزش و بهسازی یکی از عواملی که در نوع رویکرد مدیران مؤثر است نگرشی است که مدیران نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی دارند. اکثر شرکت‌کنندگان در پژوهش این عامل را به‌عنوان یک عامل مهم و تأثیرگذار بر رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی می‌دانند. به‌گونه‌ای که یکی از آگاهان کلیدی در این زمینه عنوان نمود که:

"باور مدیران آموزش عالی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی خیلی مهم است اینکه آیا اعضای هیئت علمی باید توسعه پیدا کنند یا نه؟ واقعیت این است که نگاه به توسعه اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌ها یا وجود ندارد یا اگر دارد عمومیت ندارد؛ یعنی به یک خواسته و یک باور تبدیل نشده است. لذا این‌گونه نیست که مدیران دانشگاه یک باور عمیق و فراگیر نسبت به بحث بهسازی اعضای هیئت علمی داشته باشند؛ بنابراین این باور و تلقی به‌صورت وسیع و عمومی نهادینه نشده است. وقتی این باور و تلقی نسبت به آموزش و بهسازی پیدا شد مدیران دانشگاهی برای آن برنامه‌ریزی می‌کنند."

داشتن نگاه هزینه‌ای به آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی از سوی مدیران دانشگاهی تأثیر مهمی در تصمیم‌گیری و جهت‌گیری آن‌ها نسبت به برنامه‌های آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی دارد. به‌زعم یکی از مشارکت‌کنندگان در پژوهش:

"برخی از مدیران کلاً به آموزش و بهسازی به‌عنوان یک مقوله هزینه‌ای نگاه می‌کنند"

و معتقدند آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی دارای بار مالی است و اولویتی برای آن قائل نیستند؛ بنابراین وقتی مشکل بودجه‌ای پیش می‌آید اولین جایی که بودجه آن را قطع می‌کنند بخش آموزش است و باورشان این است که آموزش و بهسازی برای سازمان هزینه‌بر است و آورده ملموسی برای سازمان ندارد."

وجود تفکر استراتژیک نسبت به توسعه دانشگاه و به تبع آن توسعه اعضای هیئت‌علمی یکی از مؤلفه‌های مهم دیگری است که در رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی تأثیر بسزایی دارد. اغلب مشارکت‌کنندگان در پژوهش بر این باور بودند که باید یک تفکر استراتژیک نسبت به موضوع آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی وجود داشته باشد. به گفته یکی از مشارکت‌کنندگان در پژوهش:

"مدیران دانشگاهی و مدیران سطح عالی باید تفکر استراتژیک نسبت به توسعه دانشگاه داشته باشد. اگر تفکر استراتژیک داشته باشند آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی را به‌عنوان استراتژی می‌بینند، استراتژی توسعه یا بگوییم توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای هیئت‌علمی به‌عنوان یک راهبرد استراتژیک در برنامه‌های استراتژیک خود تجلی پیدا می‌کند. از دیدگاه من بایستی مدیران عالی دانشگاه که مدیر استراتژیک هستند آموزش و بهسازی هیئت‌علمی را باید جزء راهبردهایشان قرار دهند، برای آن برنامه و نقشه راه داشته باشد."

عوامل فردی: توانمندی‌های مدیران دانشگاهی

توانمندی‌های مدیران دانشگاهی یکی از عوامل تأثیرگذار دیگر در رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی است. این توانمندی‌ها در قالب دو مؤلفه دانش و تجربه مدیریتی متبلور است. برخورداری از دانش مدیریتی و داشتن تجربه مدیریت نقش مهمی در اتخاذ رویکرد مدیران ایفا می‌کند. مدیرانی که دارای دانش و تجربه مدیریتی بالا هستند رویکرد مناسب و مطلوبی را نسبت به فرایندهای دانشگاهی دارند. در همین راستا یکی مدیران دانشگاهی عنوان نمود که:

"بنده به‌عنوان یک مدیر دانشگاهی باسابقه چندین ساله‌ای که در حوزه مدیریت دانشگاه داشته‌ام به این نتیجه رسیده‌ام که داشتن دانش و تجربه مدیریتی نقش مهمی در راهبری دانشگاه‌ها دارد. در برخی موارد شاهد هستیم که مدیران دانشگاهی نه بر اساس



دانش و تجربه بلکه بر اساس رابطه در جایگاه مدیریت دانشگاه قرار می‌گیرند این امر قطعاً در رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به فعالیت‌ها و امور دانشگاهی تأثیرگذار خواهد بود."

آگاهی و آشنایی مدیران با مفهوم آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی نگاه آن‌ها را نسبت به این مقوله مهم تغییر داده و باعث می‌شود که حمایت جدی از آن داشته باشند. یکی از مشارکت‌کنندگان که از سیاست‌گذاران حوزه آموزش عالی نیز می‌باشد بر این باور است که:

"در پاره‌ای از موارد افرادی که به‌عنوان روسای دانشگاه‌ها منصوب می‌شوند، نسبت به مسئله آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی آگاهی ندارند و آگاهی بخشی به این افراد هم صورت نمی‌گیرد؛ یعنی هنوز به درجه‌ای نرسیدیم که باور کنیم زمانی که می‌خواهیم یک رئیس دانشگاه انتخاب نماییم به‌گونه‌ای باید با این مسئله برخورد شود که خود مدیریت دانشگاه یک تخصص است. عمدتاً به این مسئله این‌گونه نگاه می‌شود که چه فردی از لحاظ تخصصی قوی‌تر است و خیلی به این اهمیت داده نمی‌شود که این فرد چقدر با دانشگاه، دوره‌های مدیریت و اهمیت این مباحث (بهسازی و توسعه اعضای هیئت‌علمی) آشناست."

#### عوامل فردی: مهارت‌های مدیران دانشگاهی

برخورداری از مهارت‌های موردنیاز برای مدیریت در محیط‌های دانشگاهی نقش بسیار مهمی در پیشبرد اهداف و برنامه‌های دانشگاهی دارد لذا این مهارت‌ها تأثیر مهمی در چگونگی رویکرد مدیران دارد. یکی از عوامل مؤثر در رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی نیز برخورداری از مهارت‌های مدیریتی می‌باشد. به‌گونه‌ای که یکی از مدیران دانشگاهی در این زمینه می‌گوید:

"من به‌عنوان یک رئیس دانشگاه باید بتوانم با اعضای هیئت‌علمی ارتباط مؤثری داشته باشم. هر زمان که با اعضای هیئت‌علمی و کلاً چه روسای دانشکده‌ها و ... کارکنان دانشگاه ارتباط دوستانه و توأم با احترامی داشته‌ام در رسیدن به اهداف مدنظرم موفق‌تر بوده‌ام و معتقدم مدیران دانشگاهی چه روسای دانشگاه‌ها و چه روسای دانشکده‌ها برای پیشبرد و راهبری مسئولیت‌هایشان باید بتوانند با اعضای هیئت‌علمی

که افراد نخبه‌ای هستند ارتباط پویا و مؤثری داشته باشند" یکی دیگر از اعضای هیئت‌علمی در این خصوص عنوان می‌کند که: "مدیران دانشگاهی باید بتوانند انگیزه لازم را در اعضای هیئت‌علمی برای مشارکت در برنامه‌های آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی ایجاد کنند به گونه‌ای که آن‌ها را باید در تصمیم‌گیری‌ها و طراحی برنامه‌های آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی مشارکت دهند یا به شکل دیگری چه به لحاظ معنوی و مادی باید بتوانند آن‌ها را تشویق نمایند و در آن‌ها حس اعتمادبه‌نفس و مؤثر بودن ایجاد کنند."

همچنین یکی از مدیران دانشگاهی بر این باور است که:

"مدیران دانشگاهی باید فضای توأم با اعتماد را در دانشگاه ایجاد نمایند. انتظارات اعضای هیئت‌علمی از مدیران تابع حال این بوده است که شرایط به گونه‌ای برایشان فراهم شود که بتوانند در جهت ارتقاء خود تلاش نمایند. این اعتمادسازی باید از طریق شخصیت دادن، احترام گذاشتن و اجازه حضور، مشارکت و اظهارنظر دادن به اعضای هیئت‌علمی ایجاد شود. هنریک رئیس دانشگاه این است که بتواند یک جو مبتنی بر اعتماد و دوستی را بین مجموعه یک سازمان ایجاد کند. بر این اساس فرد فکر می‌کند به سازمان تعلق دارد. این احساس، اعتمادبه‌نفس و مفید بودن را برای اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه ایجاد می‌نماید."

#### عوامل سازمانی: فرهنگ‌سازمانی

فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان یک عامل سازمانی مؤثر بر رویکرد مدیران دانشگاهی است. وجود فرهنگ توسعه و یادگیری در محیط‌های دانشگاهی یکی از عواملی است که بر رویکرد مدیران نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی مؤثر است. یکی از اعضای هیئت‌علمی در این خصوص می‌گوید:

"وقتی در دانشگاه فرهنگ توسعه و یادگیری حاکم باشد مدیران دانشگاهی تحت تأثیر این فرهنگ قرار می‌گیرند و ناچارند که از این فرهنگ تبعیت نموده و زمینه و بستر لازم را برای رشد و توسعه اعضای هیئت‌علمی و به‌طورکلی کارکنان دانشگاه فراهم آورند."

میزان بالندگی و پویایی فرهنگ‌سازمانی نیز تأثیر مهمی بر رویکرد مدیران دانشگاهی

نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی دارد. یکی از آگاهان کلیدی بر این باور است که:

" فضای سازمان باید به‌گونه‌ای باشد که این فضا (فرهنگ) بالنده باشد؛ یعنی تمام مجموعه نیروی انسانی بتواند (اعضای هیئت‌علمی و کارکنان) به یکدیگر کمک نمایند و آنچه دارند از یکدیگر دریغ ننموده و در جهت پیشرفت و توسعه کار، یکدیگر را یاری نمایند و درنهایت این امر سبب می‌شود که یک فرهنگ بالنده و پویایی در سازمان ایجاد شود که افراد در چنین فضایی به دنبال یادگیری و بهبود توانمندی‌های خود باشند (این فرهنگ در حال حاضر در آموزش عالی وجود ندارد و تضادی وجود دارد که همه تمایل به رشد فردی دارند و یکی از آسیب‌های حوزه بهسازی و تحول ما است)."

عوامل سازمانی: قوانین و مقررات

عامل سازمانی دیگری که بر رویکرد مدیران دانشگاه نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت تأثیرگذار است قوانین و مقررات است. قوانین و مقررات در دانشگاه می‌تواند تسهیل‌کننده بوده و به بهبود فرایندهای دانشگاهی کمک نموده و یا محدودکننده بوده و مانعی برای اجرای تصمیمات مدیران دانشگاهی باشد. یکی از مشارکت‌کنندگان در پژوهش در این زمینه می‌گوید:

" آئین‌نامه‌ای که برای ارتقاء اعضای هیئت‌علمی تعریف شده است اصلاً در راستای بالندگی نیست. موارد مختلفی شامل آموزشی، پژوهشی و فرهنگی دارد و بعضی از موارد آن وتویی است. برای مثال فرد باوجود چندین مقاله ISI و بهترین تدریس‌ها بر اساس استانداردهای جهانی اما به دلیل نداشتن کار فرهنگی و تو می‌شود. این دیدگاه سبب می‌شود فرد روح آئین‌نامه را در جهت بالندگی درک نکرده و بیشتر سعی می‌نماید خود را با امتیازات موجود در آئین‌نامه منطبق نماید وقتی چنین باشد مدیران دانشگاهی هم خود را در قبال آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی مسئول نمی‌دانند."

علاوه بر مورد فوق میزان شفافیت قوانین و مقررات در حوزه آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی است که تصمیمات مدیران را تحت تأثیر قرار می‌دهد. یکی از اعضای هیئت‌علمی در این زمینه عنوان می‌کند که:

" آئین‌نامه‌ای که در حوزه آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی وضع می‌شود دارای ابهام است و به‌نوعی درگیر بروکراسی و قواعد خشک اداری بوده و حمایت‌کننده نیست. در بعضی موارد قوانین و مقررات جوری هستند که از شفافیت لازم برخوردار نیست و دست و پای مدیر را می‌بندد و مدیران نمی‌توانند تصمیمات درستی بگیرند که این امر نیز بر تصمیمات مدیران نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی تأثیر زیادی می‌گذارد."

عوامل سازمانی: ساختار سازمانی

عامل سازمانی دیگری که بر رویکرد مدیران دانشگاه نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت تأثیرگذار است ساختار سازمانی است. میزان پیچیدگی و رسمیت امور در دانشگاه بر روی تصمیمات مدیران نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی می‌تواند تأثیرگذار باشد یکی از آگاهان کلیدی در این زمینه چنین می‌گوید:

" پیچیدگی امور باعث می‌شود که مدیران تصمیمات درستی نگیرند رسمیت امور باعث شده است که مدیران دانشگاهی تصمیمات حمایتی نداشته باشند یکی از موارد دیگر که تأثیر زیادی بر تصمیمات مدیران دانشگاهی دارد متمرکز بودن اداره دانشگاه‌ها (یک ساختار خاصی یک‌جور برخورد) که مجبورند از مقامات بالادستی پیروی کنند که این خود مانع بزرگی بر سر راه استقلال دانشگاه‌هاست که بر روی تصمیم‌گیری روسای دانشگاه‌ها تأثیر گذاشته است و باعث شده است که آن‌ها استقلال چندانی برای هدایت امور دانشگاهی که یکی از آن‌ها توسعه اعضای هیئت‌علمی است نداشته باشند."

پویایی و به‌روز بودن ساختار سازمانی نیز از عواملی است که بر تصمیمات مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌ها تأثیرگذار است. یکی از مدیران دانشگاهی این موضوع را این‌گونه بیان می‌کند که:

" اگر ساختار به دو بخش سخت و نرم شکافته شود در حالت ساختار سخت می‌توان گفت ساختارهای دانشگاه‌ها پویا و به‌روز نیستند. یک ساختار سازمانی پویا متناسب با نیاز وجود ندارد. ساختار یکی از ابزارهای کمک‌کننده است ولی در ساختار تعریف‌شده کشور ما آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی به‌طور جدی وجود ندارد. بالندگی و پیشرفت اعضای هیئت‌علمی را نداریم. فقط یک توسعه مسیر شغلی

تعریف‌شده که برحسب امتیاز است و به عبارتی تنها ارتقاء وجود دارد و هیچ بعد توسعه‌ای ملموسی وجود ندارد؛ بنابراین باید ساختار اصلاح شود. علاوه‌براین به‌عنوان یک ساختار سخت، در مدیریت دانش هم ضعف داریم. استقرار مدیریت دانش در حوزه دانشگاه‌ها ضروری است."

عوامل سازمانی: منابع مالی و کالبدی

یکی از عوامل سازمانی که کلیه مشارکت‌کنندگان در این پژوهش بر آن صحنه گذاشتند و باور قوی داشتند که این عامل بر رویکردی که مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی اتخاذ می‌کنند بسیار تعیین‌کننده است وجود بودجه مشخص و مستمر برای آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی در سطح دانشگاه‌ها است. یکی از مدیران دانشگاهی که تجربه چندین سال ریاست دانشگاه را دارد در این خصوص معتقد است که:

"اگر بودجه مستمر برای آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی وجود داشته باشد و یک ردیف اعتباری بودجه برای آن تعریف‌شده باشد بنده به‌عنوان یک رئیس دانشگاه آزادی عمل بیشتری برای هزینه کردن برای توسعه اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه خودم دارم و مجبور نیستم از بودجه بخش‌های دیگر بزنم و برای آموزش اعضای هیئت‌علمی هزینه کنم؛ بنابراین می‌بینیم دانشگاه چون بودجه لازم را ندارد دنبال این مسئله نیست. لذا باید یک ردیف بودجه‌ای خاصی برای آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی در نظر گرفته شود."

وجود تجهیزات و امکانات محیطی نیز نقش مهمی در حمایت یا عدم‌حمایت مدیران از آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی دارد یکی از اعضای هیئت‌علمی در این زمینه چنین می‌گوید:

"مراکزی برای توسعه هیئت‌علمی‌ها در دانشگاه‌های خارج از کشور وجود دارد که در آن امکانات و تجهیزات فناوری و آزمایشگاهی به بالاترین کیفیت وجود دارد و دست مدیران دانشگاهی برای برگزاری کارگاه و دوره‌های آموزش و بهسازی برای اعضای هیئت‌علمی باز است ولی متأسفانه در دانشگاه‌های ایران چنین مراکز و امکاناتی برای آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی وجود ندارد خوب این امر می‌تواند بر

رویکرد مدیران در حمایت از آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی تأثیر بگذارد." مقوله محوری پژوهش: رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی

با توجه به تجربه شرکت‌کنندگان پژوهش در زمینه موضوع مورد پژوهش نتایج مصاحبه‌های انجام شده نشان داد که سه رویکرد عمده نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی وجود دارد این سه رویکرد شامل: رویکرد حمایتی، غیر حمایتی و خنثی می‌باشد که در جدول ۳ به آن‌ها اشاره شده است.

جدول ۳. مقوله محوری: رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای

هیئت علمی

رویکرد حمایتی	رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی
رویکرد غیر حمایتی	
رویکرد خنثی	
رویکرد اقتضایی	

رویکرد حمایتی:

یکی از رویکردهای مدیران دانشگاه نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی رویکرد حمایتی است مدیرانی که دارای چینی رویکردی هستند به‌زعم مشارکت‌کنندگان در این پژوهش دارای بینش و تفکر تحول و توسعه بوده و به کیفیت دانشگاه‌ها اهمیت زیادی قائل هستند. "به‌عنوان مثال یکی از مدیران دانشگاهی در این زمینه عنوان نمود که برای من توسعه کیفی دانشگاه به مراتب مهم‌تر از توسعه کمی است". مدیران با رویکرد حمایتی باور و نگاه مثبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی دارند و در قبال توسعه اعضای هیئت علمی احساس مسئولیت داشته و خود را نسبت به توسعه اعضای هیئت علمی متعهد می‌دانند. مدیرانی با چنین رویکرد امکانات و منابع لازم از قبیل بودجه، فضا، تجهیزات را برای آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی فراهم نموده و به توسعه اعضای هیئت علمی به‌عنوان یک فرصت یادگیری نگاه می‌کنند.

رویکرد غیر حمایتی:

دیگر رویکردی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی وجود دارد رویکرد

غیر حمایتی است. به باور مشارکت‌کنندگان در این پژوهش مدیرانی که دارای چنین رویکردی هستند به توسعه دانشگاه و اعضای هیئت‌علمی نگاه کمی دارند و به دنبال توسعه فیزیکی و افزایش تعداد اعضای هیئت‌علمی هستند و برای کیفیت دانشگاه‌ها اهمیت زیادی قائل نیستند. تصور مدیران با رویکرد غیر حمایتی این است که اعضای هیئت‌علمی چون افراد متخصصی هستند بی‌نیاز از آموزش و بهسازی هستند. در همین راستا "به‌عنوان مثال یکی از روسای دانشگاه‌ها بر این باور بود که اعضای هیئت‌علمی خودشان باید به دنبال توسعه خودشان باشند." چنین مدیرانی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی نگاه منفی دارند و آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی را هزینه‌بر می‌دانند و برای آن‌ها دارای اولویت نیست. به همین دلیل حاضر نیستند برای آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی هزینه‌ای کنند.

رویکرد خنثی:

رویکرد سومی که نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی وجود دارد رویکرد خنثی است. به‌زعم مشارکت‌کنندگان در این پژوهش چنین مدیرانی نسبت به تحولات دانشگاه تماشاچی هستند و در مدیریت به ساختار وزارت علوم نگاه می‌کنند و بر اساس آن مدیریت می‌کنند. تنها به ابلاغ برنامه‌ها از طریق بخش‌نامه‌ها، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل اکتفا می‌کند. مدیران با رویکرد خنثی غرق در روزمرگی هستند و به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی توجهی ندارند. به‌عنوان مثال "یکی از آگاهان کلیدی عنوان نمود که مدیران دانشگاهی آن‌قدر غرق در امور روزمره هستند که فرصتی برای اندیشیدن درباره توسعه اعضای هیئت‌علمی ندارند". این مدیران بر مبنای آزمون و خطا مدیریت می‌کنند و نسبت به نیروی انسانی در دانشگاه‌ها بی‌توجه هستند این مدیران فاقد روحیه ریسک‌پذیری بوده و نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی بی‌تفاوت برخورد می‌کنند و بر این باورند که اعضای هیئت‌علمی خودشان به دنبال توسعه و بهبود هستند.

رویکرد اقتضایی:

با توجه به دیدگاه‌ها و نظرات مشارکت‌کنندگان در پژوهش مدیران دانشگاهی که دارای چنین رویکردی هستند آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی را به‌عنوان یک

ضرورت در نظر می‌گیرند. چنین مدیرانی برای اعضای هیئت‌علمی جایگاه ویژه‌ای قائل هستند و نگاه سرمایه‌ای به اعضای هیئت‌علمی دارند. مدیران اقتضایی دوران‌دیش هستند. لذا با توجه به شرایط زمانی و موضوعی منابع لازم را برای بهبود توانمندی اعضای هیئت‌علمی فراهم می‌کنند چون بر این باورند که اگر برای آموزش و بهسازی نیروی انسانی خود هزینه نکنند خسارات جبران‌ناپذیری را به دنبال دارد. مدیران دانشگاهی که اقتضایی می‌اندیشند و عمل می‌کنند قدرت ریسک‌پذیری بالایی دارند. در این رویکرد زمان در اختیار مدیر است و دارای یک چشم انداز و برنامه استراتژیک برای آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی بوده و عمل‌گرا است. این مدیران نیازهای واقعی آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی را شناسایی می‌کند و بر آن اساس اقدام به طراحی برنامه‌هایی برای رفع آنها می‌کنند.

- راهبردهای بهبود رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای

#### هیئت‌علمی

با تحلیل مصاحبه‌های انجام‌گرفته در خصوص موضوع موردپژوهش، به‌زعم مشارکت‌کنندگان در پژوهش راهبردهای بهبود رویکرد مدیران نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی را در دو سطح (خرد و کلان) کلی می‌توان مطرح نمود. توجه به شایسته‌سالاری در مدیریت دانشگاهی، آگاه‌سازی مدیران دانشگاهی، تفویض اختیار راهبردهایی هستند که در سطح خرد برای بهبود رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی مطرح‌شده‌اند. در سطح کلان راهبردهایی که برای بهبود رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی مطرح‌شده‌اند شامل: تسهیم تجارب مدیران دانشگاهی، استقلال دانشگاهی و بازنگری و پالایش قوانین و مقررات می‌باشد. این راهبردها در جدول ۴ بیان شده است.

جدول ۴. راهبردهای بهبود رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای

#### هیئت‌علمی

توجه به شایسته‌سالاری در مدیریت دانشگاهی	سطح خرد (دانشگاه)
آگاه‌سازی مدیران دانشگاهی	
تفویض اختیار	



تسهیم تجارب مدیران دانشگاهی	سطح کلان (آموزش عالی)
استقلال دانشگاهی	
بازنگری و پالایش قوانین و مقررات	

راهبردهای سطح خرد (دانشگاه): توجه به شایسته‌سالاری در مدیریت دانشگاهی توجه به شایسته‌سالاری در مدیریت دانشگاهی یکی از راهبردهایی بود که همه مشارکت‌کنندگان در پژوهش برای بهبود رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی عنوان نمودند. مشارکت‌کنندگان بر این عقیده بودند که: ما باید از مدیرانی که دارای دانش و تجربه کافی هستند برای مدیریت دانشگاه استفاده کنیم به‌عنوان مثال یکی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه چنین می‌گوید:

"مدیریت جانشین‌پروری نه به‌صورت سیستمی و نه فردی در میان مدیران ما وجود ندارد و برای آن آموزشی هم در نظر گرفته نمی‌شود. گفتمانی هم ترتیب داده نمی‌شود. لذا از دانش و تجربه تهی هستند! نتیجه آن می‌شود که هم در بعد دانش و هم در بعد تجربه افراد نسبت به این موضوع علم نمی‌گیرند و همین افراد در جایگاه مدیر گروه، مدیر دانشکده، معاونت دانشگاه، مدیر دانشگاه و... قرار می‌گیرند؛ بنابراین اگر این دو عامل را در برنامه‌هایمان در نظر بگیریم که افراد دائماً در معرض این اطلاعات در حوزه دانشی باشند و برای کسب تجربه در مسیر جانشین‌پروری حرکت نمایند، می‌تواند در بهبود رویکرد مدیران نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی مؤثر باشد."

مورد دیگری که در این زمینه مطرح می‌شود با توجه به این‌که مدیران دانشگاهی مدیران حرفه‌ای هستند باید به ملاک‌های انتخاب مدیران دانشگاهی توجه جدی شود. به‌طور مثال یکی از مشارکت‌کنندگان در پژوهش بر این باور است که:

"شاخصه‌ها و ملاک‌های انتخاب مدیران دانشگاهی باید به‌دقت موردبازنگری قرار گیرد. مدیران حرفه‌ای نباید با ملاحظات سیاسی انتخاب شوند ولی می‌بینیم که مدیران حرفه‌ای هم با ملاحظات سیاسی انتخاب می‌شوند و اینجا روسای دانشگاه‌ها هم از این قاعده مستثنی نیستند و فرد یا رئیس دانشگاهی که با ملاحظات سیاسی انتخاب شده است باز هم ممکن است نتواند آن جهت فکری مناسب را پیدا کند و بیشتر با ملاحظات

سیاسی حرکت می‌کند."

راهبردهای سطح خرد (دانشگاه): آگاه‌سازی مدیران دانشگاهی

راهبرد دیگری که اکثر مشارکت‌کنندگان در پژوهش برای بهبود رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی مؤثر دانستند آگاه‌سازی مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی بود. به‌عنوان نمونه یکی از مشارکت‌کنندگان که از مدیران باسابقه و سیاست‌گذاران در حوزه آموزش عالی است بر این عقیده بود که:

"وقتی رئیس دانشگاه انتخاب می‌شود خیلی به این اهمیت داده نمی‌شود که این فرد چقدر با دانشگاه، دوره‌های مدیریت و اهمیت این مباحث (بهسازی و توسعه اعضای هیئت‌علمی) آشناست. به عبارتی مدیریت‌ها یک مدیریت بر مبنای آزمون و خطاست و مبتنی بر آگاهی و دانش و اطلاعات از پیش نیست. لذا مهم‌ترین عامل عدم آگاهی از اهمیت موضوع آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی است. اگر یک رئیس دانشگاه می‌خواهد منصوب شود، ابتدا برای خود آن فرد باید دوره‌ای گذاشته شود و نهاد دانشگاه، شیوه کارکرد آن، مسائل بااهمیت از قبیل آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی برای وی توضیح داده شود."

یکی از موارد دیگر که در زمینه آگاه‌سازی مدیران دانشگاهی می‌توان انجام داد تغییر توجه مدیران دانشگاهی به توسعه کیفی دانشگاه‌ها و اعضای هیئت‌علمی است. یکی از اعضای هیئت‌علمی در این زمینه چنین می‌گوید:

"ما باید ببینیم آموزش عالی را به چه منظوری توسعه می‌دهیم، توسعه آموزش عالی راهنمای توسعه اعضای هیئت‌علمی است. ما نباید تک‌بعدی به توسعه دانشگاه نگاه کنیم و فقط به توسعه کمی و تولید انبوه توجه کنیم هست. مدیران دانشگاهی نباید نگاه انبوه‌نگری و تک‌بعدی داشته باشند و فقط به توسعه کمی دانشگاه‌ها توجه کنند بلکه باید توسعه کیفی دانشگاه‌ها را نیز مدنظر قرار دهند و برای رقابت با سایر بازارها با سایر آموزش‌ها سایر اقتصادها قطعاً باید به توسعه اعضای هیئت‌علمی که مهم‌ترین رکن دانشگاه هستند توجه جدی داشته باشند."

همچنین باید مدیران دانشگاهی را ترغیب نمود که مراکزی را برای آموزش و

بهبودی اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه ایجاد نمایند. به‌طور مثال یکی از مشارکت‌کنندگان در این پژوهش بر این باور است که:

" ما باید ساختاری را برای نهادینه‌سازی آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌ها ایجاد کنیم. در دانشگاه‌ها، ما مرکزی برای آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی نداریم. روسای دانشگاه‌ها باید ترغیب شوند که در این زمینه اقدامی عملی برای آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی انجام دهند." راهبردهای سطح خرد (دانشگاه): تفویض اختیار

به باور مشارکت‌کنندگان تفویض اختیار نیز یکی دیگر از راهبردها در سطح دانشگاه‌ها است که مدیران دانشگاهی می‌توانند به‌منظور جلب مشارکت اعضای هیئت‌علمی آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده و اختیارات تدوین و طراحی برنامه‌های آموزش و بهسازی را به خود اعضای هیئت‌علمی واگذار نمایند. یکی از اعضای هیئت‌علمی در این زمینه معتقد است که:

" بنده بر این باورم برای این که مدیران دانشگاهی حمایت خود را نشان دهند باید اعضای هیئت‌علمی را در تصمیم‌گیری‌های مربوط به آموزش و بهسازی مشارکت دهند و از اعضای هیئت‌علمی بخواهند که طراحی و برنامه‌ریزی آموزش و بهسازی را خودشان انجام دهند. اگر این اتفاق بیفتد اعضای هیئت‌علمی خود را متعهد به برنامه‌های آموزش و بهسازی می‌دانند و برای همکاری با مدیران دانشگاهی علاقه بیشتری نشان می‌دهند."

راهبردهای سطح کلان (آموزش عالی): تسهیم تجارب مدیران دانشگاهی یکی از راهبردهای سطح کلان تسهیم تجارب مدیران است که مشارکت‌کنندگان در پژوهش برای بهبود رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی عنوان نمودند. به‌طور مثال یکی از مشارکت‌کنندگان در این پژوهش که از مدیران دانشگاهی است این‌گونه بیان نمود که:

" وزارت علوم می‌تواند در نشست‌های روسای دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها در هر برنامه‌ای که می‌گذارد که فصلی یا سالی دو سه بار هست، یکی از دستور جلسات رو همین بگذارد اگر دغدغه‌ای نسبت به این موضوع دارد دعوت کند به‌صورت مفهومی

در مورد اهمیت توسعه اعضای هیئت علمی صحبت شود و در نشست‌ها یا جلسات بعدی گزارش بخواهد چون آنجا همه هستند دغدغه‌ای هم ندارند و فارغ از کار اجرایی‌اند. قطعاً اگر وزیر این موضوع را به‌عنوان دستور جلسه مطرح کند بحث توسعه اعضای هیئت علمی جزء دغدغه‌های دانشگاه‌ها و روسای آنها می‌شود و پیگیری لازم را نیز داشته باشد تا در جلسات بعدی تجربه افراد و روسای دانشگاه‌های مختلف در زمینه آموزش و بهسازی منتقل شود."

راهبردهای سطح کلان (آموزش عالی): استقلال دانشگاهی

دیگر راهبردی که مشارکت‌کنندگان در سطح کلان برای بهبود رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی مطرح نمودند استقلال دانشگاهی بود. یکی از مدیران دانشگاهی در این خصوص معتقد است که:

"سیستم متمرکز خیلی به‌ندرت می‌تواند دانشگاه‌های پیشرفته داشته باشد سیستم متمرکز مظهرش روسیه است. روسیه دانشگاه‌هایشان تا چه حد پیشرفته هستند؟ در حال حاضر کشور ما عمدتاً این دانشگاه‌ها رو قبول ندارد وقتی ما همیشه می‌خواهیم برای دانشگاه قیم بگذاریم که برای همه دانشگاه‌ها آنها تصمیم بگیرند و تعیین تکلیف کنند هیچ پیشرفتی نخواهیم داشت. بنده اعتقادم بر این است که اگر به دانشگاه‌ها اختیارات بیشتر داده شود آنها هم از نیروی انسانی بهتر استفاده خواهند کرد و هم اینکه اعتباراتی که به آنها می‌دهند را می‌توانند به شکل بهینه در راستای توسعه کیفی دانشگاه‌ها که یکی از آنها بهسازی اعضای هیئت علمی است استفاده کنند."

راهبردهای سطح کلان (آموزش عالی): بازنگری و پالایش قوانین و مقررات

راهبرد دیگری که مشارکت‌کنندگان در سطح کلان برای بهبود رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی مؤثر می‌دانند بازنگری و پالایش قوانین و مقررات است. به‌طور مثال یکی از مشارکت‌کنندگان بر این عقیده است که:

"ما اگر می‌خواهیم دانشگاه‌هایمان پیشرفته و متریقی باشد باید مدیریت دانشگاهی مان نیز پیشرفته باشد متأسفانه مدیریت و برنامه‌ریزی دانشگاهی در کشور ما رشد و توسعه کافی نداشته است. به همین خاطر آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مدیریت دانشگاه‌ها نیز کهنه است. باید آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مدیریت دانشگاه‌ها اصلاح شده و منطبق با

آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های دانشگاه‌های پیشرفته باشد." یکی از موارد دیگر در زمینه بازنگری و پالایش قوانین و مقررات، تدوین قوانین و مقررات حمایتی در وزارت علوم و شورای عالی انقلاب فرهنگی در زمینه آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی است. یکی از مدیران دانشگاهی در این زمینه چنین می‌گوید: "وزارت علوم و شورای انقلاب فرهنگی نقش تعیین‌کننده قوانین و مقررات را برای آموزش عالی دارند. وزارت علوم می‌تواند یک سری قوانین و مقررات حمایتی را برای آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی وضع کند و یک کارکرد تعریف کند که موضوع توسعه اعضای هیئت‌علمی را پیگیری کند که این امر در درازمدت جواب می‌دهد اگر بتواند یک کمیته‌ای یک دفتری را تعریف کند قطعاً در ارتقاء سطح نگرش مدیران نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی تأثیرگذار خواهد بود چون مدیران ساختار وزارت علوم را نگاه می‌کنند و مدیریت می‌کنند."

در همین راستا می‌توان آیین‌نامه‌های ارتقاء اعضای هیئت‌علمی را نیز منطبق با آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی تدوین نمود. یکی از مشارکت‌کنندگان معتقد است که: "سیستم ارتقاء در راستای بالندگی اعضای هیئت‌علمی نیست. این ارتقاء یا شرایط همان قوانین، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها است که از این طریق افراد ممکن است مثال با نوشتن مقالات یا کتابی یا شرکت در دوره‌ها، ارائه دروسی یا راهنمایی پایان‌نامه‌ای منجر به ارتقاء فرد شود. به‌عنوان مثال در سیستم ارتقاء دانشگاه هاروارد کل کمک مجموعه کمک به ارتقاء فرد است که فرد در مسیر شغلی‌اش توسعه پیدا کند. منتهی در دانشگاه‌های ما برای ارتقاء خیلی به‌صورت کیفی نگاه نمی‌شود و بیشتر کمی است و تعداد مقالات و یا کتاب‌ها موردسنجش قرار می‌گیرد."

عوامل زمینه‌ای (بستر)

با توجه به تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده با آگاهان کلیدی در زمینه موضوع پژوهش، عوامل زمینه‌ای در قالب دو مقوله کلی: الف) مدیریت و سیاست‌گذاری کلان آموزش عالی و ب) کنش‌گری اعضای هیئت‌علمی، قابل‌بررسی هستند. این عوامل زمینه‌ای در جدول ۵ بیان شده است.

جدول ۵. عوامل زمینه‌ای مؤثر بر رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی

### اعضای هیئت علمی

مدیریت و سیاست‌گذاری کلان	نگرش متولیان و سیاست‌گذاران آموزش عالی
آموزش عالی	مدیریت و برنامه‌ریزی دانشگاهی
کنش‌گری اعضای هیئت علمی	مشارکت اعضای هیئت علمی
	نگرش اعضای هیئت علمی

یکی از عوامل زمینه‌ای مؤثر بر رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی، مدیریت و سیاست‌گذاری کلان آموزش عالی است. این عامل به دو شکل نگرش متولیان و سیاست‌گذاران آموزش عالی و مدیریت و برنامه‌ریزی دانشگاهی در رویکرد مدیران دانشگاهی تأثیرگذار است. اکثر مشارکت‌کنندگان در پژوهش نگرش متولیان و سیاست‌گذاران آموزش عالی را بر رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی مؤثر می‌دانند. به‌طور مثال یکی از مدیران دانشگاهی در این زمینه عنوان نمود که:

"برداشتی که متولیان و سیاست‌گذاران آموزش عالی از دانشگاه دارند خیلی مهم است. اگر اعتلاء و توسعه دانشگاه مدنظر باشد مهم‌ترین رکن یک دانشگاه هیئت علمی آن است. پس عضو هیئت علمی باید هم در حوزه بینش هم در حوزه دانش و هم در حوزه متدولوژی (روش) و به عبارتی هم در حوزه‌های مهارتی باید از کفایت و شایستگی بالایی برخوردار باشد اگر یک همچنین چیزی باشد امید می‌رود که حوزه دانشگاه خوب شود. اعضای هیئت علمی افرادی تأثیرگذار در دانشگاه هستند؛ بنابراین نگاه به توسعه اعضای هیئت علمی به‌منزله توسعه خود دانشگاه است و متولیان و سیاست‌گذاران آموزش عالی باید چنین نگاهی داشته باشند."

مشارکت‌کننده دیگری نیز بیان نمود که:

"متولیان و سیاست‌گذاران آموزش عالی باید به بحث کیفیت در دانشگاه‌ها توجه بیشتری نسبت به بحث کمیت داشته باشند. مهم‌ترین بحث دانشگاه‌ها بحث کیفیت است. یعنی تمام کارها در جهت تربیت و تحویل دانش‌آموخته‌ای باکیفیت بالا و دانش تخصصی، مهارت‌ها و بینش‌های روز است. مهم‌ترین عنصری که روی کیفیت تأثیر می‌گذارد، هیئت علمی است؛ یعنی کیفیت هیئت علمی مهم‌تر از آزمایشگاه، کارگاه و

مجلات است؛ بنابراین دغدغه مشترک همه در آموزش عالی بحث کیفیت دانش‌آموختگان باشد و مهم‌ترین عنصر کیفیت، اعضای هیئت‌علمی هستند." یکی از روسای دانشگاه در این زمینه معتقد است که:

" باید درک روشنی از دانشگاه و کارکردهای آن در بین متولیان و سیاست‌گذاران آموزش عالی وجود داشته باشد. دانشگاه چه جور جایی است چه اتفاقی در آن می‌افتد یا قرار هست در آن بیافتد کارخانه مدرک سازی است محیطی است برای توسعه علمی و رشد عقلی توأمان محیطی است به اعتباری که امام گفتند کارخانه آدم سازی هست کدامیک از این‌هاست در غرب چیست و ما چه هستیم ما چه می‌گوییم ما همان تعریف را می‌خواهیم یا تعریف دیگری داریم هر نوع گام گذاردن در این مسیر وابسته است به تعریف دانشگاه، نقشی که دانشگاه در جامعه دارد و وابسته است در یک مدل بزرگتر به هدفی است که آن جامعه دارد هدف عملیاتی نه آن هدفی که در آرمان‌ها وجود دارد."

مدیریت و برنامه‌ریزی دانشگاهی نیز عامل زمینه‌ای دیگری است که بر رویکرد مدیران تأثیرگذار است. یکی از اعضای هیئت‌علمی معتقد است:

" دانشگاه‌های ما برای اینکه در سطح بین‌المللی و جهانی رقابت کنند باید بتوانند همگام و متناسب با تغییرات و تحولات روز، رشد و توسعه پیدا کنند و نباید حالت سکون پیدا کنند و مانند یک آب راکد باشند باید حرکت داشته باشند و متناسب با تغییرات و تحولات حرکت نمایند. کسی منتظر ما نمی‌شود، روبه‌روز تغییر صورت می‌گیرد و برای اینکه همگام با تغییر و تحولات پیش برویم نیاز به تغییر و تحولات در حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی دانشگاهی است."

در همین خصوص یکی از مشارکت‌کنندگان بر این باور است که:

" ما در زمینه سیاست‌گذاری علمی دچار ضعف هستیم. دانشگاه‌های ما در این خصوص پیشرفت و رشدی نداشته است سیاست‌گذاری‌های علمی عامل مهمی هستند که بر تصمیمات مدیران تأثیرگذار هستند این پالیسی‌ها اگر مشخص نباشد شما تکلیفتان مشخص نیست نمی‌دانید چه کار باید بکنید چون من به‌عنوان بالادست شما مشخص نکردم مثلاً در بحث توسعه اعضای هیئت‌علمی سیاست‌های مشخصی برای

مدیران دانشگاهی تدوین نشده است وقتی این گونه باشد مدیران خود را مسئول نمی‌دانند. مسئله بعدی استراتژی‌هاست طراحی برنامه استراتژیک در داخل دانشگاه‌ها باید به‌طور اصولی شکل گیرد و بعد در قالب مدیریت استراتژیک، این استراتژی‌ها اجرا شود."

یک از اعضای هیئت علمی مشارکت‌کننده در پژوهش نیز چنین می‌گوید:

"در حال حاضر دانشگاه‌ها به‌عنوان سازمان یادگیرنده عمل نمی‌کنند درحالی‌که مدیران دانشگاهی باید زمینه‌ای را فراهم آوردند که اعضای هیئت علمی به دنبال رشد خودشان باشند در مدیریت دانش هم ضعف داریم. استقرار مدیریت دانش در حوزه دانشگاه‌ها متفاوت است. برای مثال یک دانش آشکار داریم (مانند کتابخانه‌ها و تولیدات) اما از دانش پنهان (تجربیات اعضای هیئت علمی) به‌نوعی در قالب درس گروهی‌ها و همایش‌ها در راستای بهسازی استفاده نکردیم."

عامل زمینه‌ای مؤثر بر رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی، کنش‌گری اعضای هیئت علمی است. این عامل به دو شکل مشارکت اعضای هیئت علمی و نگرش اعضای هیئت علمی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی بر رویکرد مدیران دانشگاهی تأثیرگذار است. اکثر مشارکت‌کنندگان معتقدند که نگرش اعضای هیئت علمی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی بر رویکرد مدیران تأثیر مهمی دارد به‌عنوان مثال یکی از مدیران دانشگاهی چنین می‌گوید:

"دید خود اعضای هیئت علمی نسبت به توسعه اعضای هیئت علمی منفی است و استقبالی نمی‌شود این باید برجسته شود مشکل ما در بالندگی اعضای هیئت علمی امتناع اعضای هیئت علمی برای شرکت در برنامه‌های آموزش و بهسازی است. دلایل مختلف وجود دارد یکی این که مشارکت ندارند، یکی این که محتوای دوره موردپسند و نیازشان نیست و خودشان را با داشتن مدرک دکترا بی‌نیاز از آموزش و بهسازی می‌دانند."

علاوه بر عامل فوق مشارکت اعضای هیئت علمی در تصمیم‌گیری‌ها و شاخص‌های توسعه اعضای هیئت علمی و بازی‌گری و نقش‌آفرینی آن‌ها در فرایند طراحی و اجرای برنامه‌های آموزش و بهسازی نیز بر رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی تأثیرگذار است به‌طور مثال یکی از اعضای هیئت علمی در



این خصوص معتقد است که:

" اعضای هیئت‌علمی در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده شوند و در تدوین شاخص‌های توسعه اعضای هیئت‌علمی باید درگیر شوند. برای اینکه بهسازی اعضای هیئت‌علمی موفق باشد باید مکانیزم انگیزشی داشته باشیم برای مجری حمایت مالی مناسب برای مشارکت‌کننده (اعضای هیئت‌علمی) امتیاز اداری و حتی مالی. زمان دوره محتوای دوره حتی مجری دوره باید با نظرخواهی و مشارکت اعضای هیئت‌علمی باشد یعنی از اعضای هیئت‌علمی بخواهند، مشارکت اصلاً خودش جزء عوامل انگیزشی است. این مشارکت باید از نیازسنجی تا اجرای برنامه‌های آموزشی و بهسازی باشد یعنی اعضای هیئت‌علمی احساس تعلق و تعهد داشته باشند و چون خودشان در فرایند برنامه بوده‌اند پس انگیزه مشارکت دارند و خود را متعهد می‌دانند پس شرکت می‌کنند."

- شرایط مداخله‌گر

تحلیل یافته‌های کیفی پژوهش نشان داد که می‌توان مقوله‌های مختلف شرایط مداخله‌گر را در یک دسته کلی عوامل محیطی برشمرد: این عوامل محیطی شامل نقش دولت، عوامل اجتماعی - فرهنگی و عوامل اقتصادی است که بر رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی به‌طور غیرمستقیم تأثیر می‌گذارد. این عوامل در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶. عوامل محیطی مؤثر بر رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی

اعضای هیئت‌علمی

نقش دولت	عوامل محیطی
عوامل اجتماعی - فرهنگی	
عوامل اقتصادی	

یکی از این عوامل محیطی که بر رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی مؤثر است، نقش دولت می‌باشد. یکی از مدیران دانشگاهی در این زمینه معتقد است که:

"دولت نباید خود را صاحب آموزش عالی بداند و در واقع مشتری آموزش عالی است. دولت می‌تواند به دانشگاه سفارش نیروی متخصص خوب دهد. زمانی که مدیری تابع سیاست‌های دولت باشد ممکن است شاید نگرش دیگری به موضوع داشته باشد و موافق آن سیاست‌ها نباشد اما به دلیل تابع بودن آن سیاست را اجرا می‌نماید. دولت باید خود را از حوزه تصمیم‌گیری در دانشگاه‌ها کنار بکشد و بگذارد که خودشان طراحی‌هایشان را و برنامه‌ریزی‌هایشان را انجام بدهند برنامه‌هایشان را خودشان تدوین کنند خودشان بر اساس نیاز جامعه رشته‌ها را ایجاد کنند و دولت یک نظارت عالی داشته باشد در سطح کاملاً کلان نه اینکه وارد جزئیات شوند."

در همین خصوص مشارکت‌کننده دیگری عنوان نمود که:

"ما در برخی موارد می‌بینیم که نگاه حاکمیتی دولت در قالب سیاست‌های وزارت علوم منعکس می‌شود و بر دانشگاه‌ها تحمیل می‌شود که این امر بر رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به امور دانشگاهی تأثیرگذار است"

همچنین یکی از اعضای هیئت‌علمی چنین می‌گوید:

"با توجه به این که دانشگاه‌های ما دولتی هستند و بودجه آن‌ها توسط دولت تأمین می‌شود. دولت از این طریق می‌تواند بر سیستم مدیریت دانشگاه‌ها تأثیرگذار باشد و یک دیکته‌ای را بر دانشگاه‌ها تحمیل کند چون بودجه دانشگاه‌ها را تأمین می‌کند از بودجه به‌عنوان ابزاری برای پیشبرد اهداف و برنامه‌های خودش استفاده می‌کند به‌طور مثال چون ابزار بودجه را در اختیار دارد می‌تواند آن‌ها را وادار کند تا آموزش‌های فرهنگی و بینشی خاصی را دنبال کنند."

عامل محیطی دیگری که بر رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی می‌تواند مؤثر است، عامل اجتماعی - فرهنگی است. یکی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه معتقد است که:

"متأسفانه یک ایراد بنیادی که در جامعه وجود دارد این است که روزه‌روز

فردگراتر می‌شویم اصلاً مسئله جمع مطرح نیست مسئله فرد هست شما هر مدیری که نگاه می‌کنید عمدتاً به فکر خودش به فکر ارتقاء خودش هست و نگران موقعیت و جایگاه خودش است. فرهنگ و نگرش جمع‌گرایی کار جمعی کار گروهی در کمال تأسف در دانشگاه‌ها که قلب و مرکز و جایگاه اندیشه هستند در جامعه باکمال تأسف این وضع وجود دارد گروه‌های علمی را هم وقتی دارید نگاه می‌کنید بیشتر ملاحظات فردی و سیاسی وارد قضیه می‌شود سیاسی به معنی سیاستی که مبتنی بر حوائج و نیازهای فرد هست تا گروه خیلی کمتر هست خیلی بیش از این انتظار هست."

یکی از اعضای هیئت‌علمی نیز در این زمینه چنین عنوان می‌کند:

"شاید مهم‌ترین کاری که نیاز دارد در نظام آموزش عالی صورت گیرد، رویکرد قانون‌گرایی و رویکرد اخلاق‌گرایی است. ما به این‌چنین چیزی نیاز داریم. در حال حاضر سلیقه‌ای عمل می‌کنیم و تابع قوانین نیستیم و جایی هم که قانون عمل می‌شود بر اساس اخلاقیات عمل نمی‌کنیم و در یک موقعیت و در مورد فردی قانون را عمل می‌نماییم و در مورد موقعیت دیگر عمل نمی‌نماییم. اخلاقیات مانند چتری بر روی اجرای قوانین سایه می‌اندازد. فقط در این حالت است که می‌توان کشورمان را روی فرم آورد و انتظار رشد و حرکت داشته باشیم. تا زمانی که قوانین به صورت سلیقه‌ای اجرا شود و اخلاق در عملکردها ساری و جاری نباشد به جایی نخواهیم رسید. باید دنبال رویکردی قانونی - اخلاقی در کلیه بخش‌های جامعه بود."

عامل محیطی دیگری که بر رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی می‌تواند مؤثر است، عامل اقتصادی است. یکی از مدیران دانشگاهی در این زمینه می‌گوید:

"رشد و توسعه اقتصادی کشور به دنبال خود افزایش بودجه مالی دیگر بخش‌های جامعه را به دنبال دارد و به تبع آن نیز بودجه بخش آموزش عالی نیز افزایش پیدا می‌کند. از این طریق مدیران دانشگاه‌ها آزادی عمل بیشتری برای رشد و توسعه کمی و کیفی دانشگاه‌ها دارند که یکی از این برنامه‌ها بحث آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی می‌باشد."

- پیامدهای بهبود رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای

### هیئت علمی

با توجه به نظرات مشارکت‌کنندگان در پژوهش بهبود رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی پیامدهایی را به دنبال دارد که این پیامدها را می‌توان به دو بخش پیامدهای فردی و سازمانی تقسیم نمود که رضایت‌مندی اعضای هیئت علمی و بالا رفتن انگیزش اعضای هیئت علمی جزء پیامدهای فردی بهبود رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی است و پیامدهای سازمانی شامل: بهبود کارایی و اثربخشی، پاسخگویی و اعتبار و شهرت سازمانی است. به این پیامدها در جدول ۷ اشاره شده است.

جدول ۷. پیامدهای بهبود رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای

#### هیئت علمی

رضایت‌مندی اعضای هیئت علمی	۳. پیامدهای فردی
بالا رفتن انگیزش اعضای هیئت علمی	
بهبود کارایی و اثربخشی	۴. پیامدهای سازمانی

پاسخگویی	
اعتبار و شهرت سازمانی	

با توجه به تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده، همه شرکت‌کنندگان در پژوهش رضایت‌مندی اعضای هیئت‌علمی و بالا رفتن انگیزش اعضای هیئت‌علمی را به‌عنوان مهم‌ترین پیامد فردی بهبود رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی عنوان نمودند. به‌طور مثال یکی از آگاهان کلیدی در این زمینه چنین می‌گوید:

"توسعه اعضای هیئت‌علمی توسعه کارگر در یک صنعت یا کارمند در یک سازمان نیست. اعضای هیئت‌علمی رسالت تربیت نیروی انسانی متخصص را بر عهده دارد که رسالت خیلی بزرگی است وقتی به توسعه اعضای هیئت‌علمی از سوی مدیران توجه جدی شود اعضای هیئت‌علمی در زمینه وظایف دانشگاهی‌شان که آموزش، پژوهش و خدمات است موفق‌ترند"

در همین زمینه یکی از اعضای هیئت‌علمی چنین می‌گوید:

"بنده به‌عنوان عضو هیئت‌علمی وقتی که بینم مدیریت دانشگاه به توسعه من اهمیت می‌دهد و برنامه‌های مختلفی را برای بهبود و ارتقاء من تدارک می‌بیند به‌طور مثال زمینه لازم را برای فرصت‌های مطالعاتی برای من به وجود می‌آورد، برای اعضای هیئت‌علمی خود ارزش قائل است و نگاه ابزاری نسبت به عضو هیئت‌علمی وجود ندارد درواقع نوعی تعلق سازمانی در من به وجود می‌آید و خود را متعلق به دانشگاه می‌دانم و این برای من احساس ارزشمندی است و احساس غرور می‌کنم از اینکه به این سازمان تعلق دارم. این احساس، اعتماد به نفس و مفید بودن را در من ایجاد می‌کند."

بالا رفتن انگیزش اعضای هیئت‌علمی پیامد فردی دیگری است که بهبود رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی به دنبال دارد. به‌طور مثال یکی از آگاهان کلیدی بر این باور است:

"وقتی مدیران دانشگاهی از آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی حمایت کنند (البته نه در حد شعار باید این حمایت یک حمایت جدی و عملی باشد) و به توسعه اعضای هیئت‌علمی بها دهند اعضای هیئت‌علمی به محیط خودش علاقه‌مند می‌شود، یادگیری را

جزء ملزومات کارش قرار می‌دهد فرهنگ یادگیری وجود دارد همواره خودش را مهیا می‌کند که توسعه دهد چون امید دارد به محیطش، چون اطمینان دارد به محیطش، علاقه دارد به محیطش چون همواره دستوری با وی برخورد نمی‌کنند ابراز وجودش به راش مطرح است وقتی این شکلی است بسیار سیاله درعین حال که فکر می‌کنی ظاهراً مدیریت نیست ولی به شدت کارها نظامند قوی و با دیسپلین و بامعنا دارد دنبال می‌شود وقتی به یک عنصر هیئت‌علمی در این محیط نزدیک می‌شوی کاملاً فکور هست و دارای برنامه" با توجه به تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده، بهبود کارایی و اثربخشی، پاسخگویی، اعتبار و شهرت سازمانی را می‌توان به‌عنوان مؤلفه‌های فرعی پیامد سازمانی بهبود رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی مطرح نمود. در خصوص بهبود کارایی و اثربخشی به‌طور مثال یکی از آگاهان کلیدی در این زمینه چنین می‌گوید:

"وقتی بهسازی اعضای هیئت‌علمی برای یک رئیس دانشگاه دارای اولویت باشد من به‌عنوان یک عضو هیئت‌علمی در قبال دانشجویان خودم احساس مسئولیت می‌کنم زمان بیشتری برای آموزش آن‌ها اختصاص می‌دهم سعی می‌کنم مطالب باکیفیت و بروزی را به دانشجویان خود ارائه دهم و به‌تبع آن دانشجویان باقابلیت‌های علمی بالا تربیت می‌شوند. کیفیت مشاوره‌هایی که به دانشجویان می‌دهم نیز بالاتر است. درزمینه پژوهش هم وضع به همین منوال است پژوهش‌های اصیل و کاربردی که راهگشای مشکلات است بیشتر انجام می‌شود."

در این زمینه یکی از اعضای هیئت‌علمی معتقد است که:

"یک فضایی در دانشگاه ایجاد می‌شود که همه اعضای هیئت‌علمی به دنبال یادگیری و خودشکوفایی هستند. به دنبال چنین فضایی، پویایی علمی ایجاد می‌شود. یکی فضای مبتنی بر اعتماد ایجاد می‌شود که افراد و گروه‌های علمی به دنبال فرصت‌های یادگیری هستند و درزمینه یادگیری باهم تعامل دارند و مشارکت فعال دارند. درواقع آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی اگر به‌خوبی دیده شود و برنامه‌ریزی شود به‌مثابه فرصت یادگیری است."

پاسخگویی یکی دیگر از پیامد سازمانی بهبود رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به

آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی مطرح نمود. در خصوص پاسخگویی یکی از آگاهان کلیدی بر این باور است که:

" به اعتقاد بنده اگر مدیران دانشگاهی نظام آموزش و بهسازی هیئت‌علمی را در دانشگاه مستقر سازند، اولین سودش متوجه اعضای هیئت‌علمی است و روزبه‌روز رشد و تعالی پیدا می‌کند و موقعیت خود را در جامعه علمی به دست می‌آورد. اثر بعدی روی دانش‌آموختگان است. گفته می‌شود که یکی از وظایف اصلی دانشگاه‌ها تربیت نیروی انسانی متخصص برای بخش‌های مختلف جامعه است. این امر باعث می‌شود دانش‌آموختگان باکیفیت که موردنیاز بخش‌های مختلف می‌باشد تربیت شده و وارد جامعه شوند. به این ترتیب دانشگاه می‌تواند پاسخگوی مشتریان خود بوده و تقاضای برای نیروی انسانی متخصص را به شکل مطلوبی پاسخ دهد. "

اعتبار و شهرت سازمانی به‌عنوان سومین پیامد سازمانی رویکرد مطلوب مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی است. در این خصوص به‌طور مثال یکی از آگاهان کلیدی این چنین می‌گوید:

" نقش داشتن در گسترش مرزهای دانش به‌عنوان یکی از عالی‌ترین اهداف سیستم آموزش عالی ما محسوب می‌شود. توجه به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی از سوی مدیران باعث می‌شود که دانشگاه‌های ما در سطح ملی و بین‌المللی نقش مؤثری در تولید و توسعه دانش داشته باشند. "

در همین زمینه یکی از اعضای هیئت‌علمی معتقد است که:

" ما در سند چشم‌انداز در حوزه علم و فناوری یک جایگاه رقابتی برای خودمان تعریف کردیم وقتی به توسعه اعضای هیئت‌علمی اهمیت بدهیم خوب این باعث می‌شود که دانشگاه‌های ما در رقابت‌های علمی ملی، منطقه‌ای و جهانی نقش و حضور مستمری داشته و همچنین می‌توانند همکاری مؤثری با جامعه علمی جهانی داشته باشد این حضور و همکاری باعث می‌شود که اعتبار، شهرت و وجه دانشگاه‌های ایران در سطح منطقه و جهانی بالا برود. "

### بحث و نتیجه‌گیری

رویکردهایی که مدیران دانشگاهی اتخاذ می‌کنند نقش اساسی در موفقیت و تداوم

برنامه‌های آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌ها ایفا می‌نماید. نتایج کدگذاری مصاحبه‌های انجام‌شده و تحلیل یافته‌های بخش کیفی بیانگر آن است رویکردی که مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه دارند متأثر از دو عامل اساسی فردی و سازمانی می‌باشد. عوامل فردی مؤثر در رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی سازی شامل نگرش مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی، توانمندی‌های مدیران دانشگاهی و مهارت‌های مدیران دانشگاهی است. عوامل سازمانی نیز دومین عامل مؤثر بر رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی است. این عوامل نیز شامل فرهنگ‌سازمانی، قوانین و مقررات، ساختار سازمانی و منابع مالی و کالبدی می‌باشد. بر این اساس با توجه به نتایج تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده چهار رویکرد نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی وجود دارد این چهار رویکرد شامل رویکرد حمایتی، رویکرد غیر حمایتی، رویکرد خنثی و اقتضایی است. برای بهبود رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی دو راهبرد عمده را با توجه به نتایج به‌دست‌آمده می‌توان مطرح نمود. این دو راهبرد در سطح خرد یعنی دانشگاه‌ها و در سطح کلان یعنی نظام آموزش عالی می‌باشد. آنچه به‌عنوان راهبرد در سطح خرد مطرح‌شده است شامل توجه به شایسته‌سالاری در مدیریت دانشگاهی، آگاه‌سازی مدیران دانشگاه نسبت به آموزش و بهسازی و تفویض اختیار می‌باشد. در سطح کلان، تسهیم تجارب مدیران دانشگاهی، استقلال دانشگاهی و بازنگری و پالایش قوانین و مقررات می‌تواند در بهبود رویکرد مدیران نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی مؤثر باشد. بستر فراهم‌کننده این راهبردها مدیریت و سیاست‌گذاری آموزش عالی و کنش‌گری اعضای هیئت‌علمی است. در مدیریت و سیاست‌گذاری آموزش عالی، نگرش متولیان و سیاست‌گذاران آموزش عالی و مدیریت و برنامه‌ریزی دانشگاهی می‌تواند بر بهبود رویکرد مدیران دانشگاهی مؤثر بوده و کنش‌گری اعضای هیئت‌علمی می‌تواند از طریق نگرش مثبت اعضای هیئت‌علمی نسبت به آموزش و بهسازی و مشارکت اعضای هیئت‌علمی در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های مربوط به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی



تحقق می‌یابد. راهبردهایی که در دو سطح خرد و کلان مطرح شد متأثر از شرایط مداخله‌گری تحت عنوان عوامل محیطی است. این عوامل محیطی دربرگیرنده نقش دولت، عوامل اجتماعی - فرهنگی و عوامل اقتصادی است. یافته‌های پژوهش نشان داد که بهبود رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی دو پیامد عمده فردی و سازمانی را در پی دارد در پیامد فردی، رضایتمندی و بالا رفتن انگیزش اعضای هیئت‌علمی را به دنبال دارد و در پیامد سازمانی موجب بهبود کارایی و اثربخشی، بهبود پاسخگویی و اعتبار و شهرت سازمانی می‌گردد. مؤلفه‌های به‌دست‌آمده طی پارادایم کدگذاری محوری و انتخابی و روابط بین آن‌ها را می‌توان در قالب قضایای<sup>۱</sup> زیر خلاصه نمود:

عوامل فردی (نگرش مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی، توانمندی‌های مدیران دانشگاهی و مهارت‌های مدیران دانشگاهی) و سازمانی (فرهنگ‌سازمانی، قوانین و مقررات، ساختار سازمانی و منابع مالی و کالبدی) شرایط علی مؤثر بر رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی است. محور اصلی رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی است که مشتمل بر چهار رویکرد اصلی شامل رویکرد حمایتی، غیر حمایتی، خنثی و اقتضایی است.

دو راهبرد مطرح‌شده در سطح خرد (توجه به شایسته‌سالاری در مدیریت دانشگاهی، آگاه‌سازی مدیران دانشگاه نسبت به آموزش و بهسازی و تفویض اختیار) و کلان (تسهیم تجارب مدیران دانشگاهی، استقلال دانشگاهی و بازنگری و پالایش قوانین و مقررات) اقداماتی برای بهبود رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی هستند.

مدیریت و سیاست‌گذاری کلان آموزش عالی و کنش‌گری اعضای هیئت‌علمی زمینه و بستری خاص برای بهبود رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی فراهم می‌آورند.

شرایط مداخله‌گر حاصل از عوامل محیطی (نقش دولت، عوامل اجتماعی فرهنگی و عوامل اقتصادی) بستری عام بهبود رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی پدید می‌آورند.

راهبردهای بهبود رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی در سطح خرد (توجه به شایسته‌سالاری در مدیریت دانشگاهی، آگاه‌سازی مدیران دانشگاه نسبت به آموزش و بهسازی و تفویض اختیار) و در سطح کلان (تسهیم تجارب مدیران دانشگاهی، استقلال دانشگاهی و بازنگری و پالایش قوانین و مقررات) تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای (مدیریت و سیاست‌گذاری کلان آموزش عالی و کنش‌گری اعضای هیئت‌علمی) و شرایط مداخله‌گر (عوامل محیطی: نقش دولت، عوامل اجتماعی - فرهنگی و عوامل اقتصادی)، پیامد فردی (رضایتمندی و بالا رفتن انگیزش اعضای هیئت‌علمی) و سازمانی (بهبود کارایی و اثربخشی، بهبود پاسخگویی و اعتبار و شهرت سازمانی) را به همراه خواهند داشت.

قضایای فوق رابطه بین متغیرهای تأثیرگذار بر رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی منعکس می‌نمایند.

## منابع

- اجتهادی، مصطفی؛ قورچیان، نادرعلی؛ پریش، جعفری؛ شفیع‌زاده، حمید (۱۳۹۰). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های بهسازی اعضای هیئت‌علمی به‌منظور ارائه یک مدل مفهومی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۶۲، صص ۴۶-۲۱
- اشتراس، آنسلم و کوربین، جولیت. (۱۳۸۵). اصول روش تحقیق کیفی: نظریه مبنايي؛ رویه‌ها و شیوه‌ها؛ ترجمه بیوک محمدی. تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- پورکریمی، جواد (۱۳۸۸). طراحی الگوی بهسازی اعضای هیئت‌علمی جهاد دانشگاهی، رساله دکتری، دانشگاه تربیت‌معلم.
- حجازی، سید یوسف؛ پرداختچی، محمدحسن؛ شاه‌پسند، محمدرضا (۱۳۸۸). رویکردهای توسعه حرفه‌ای معلمان. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- حسینی نسب، داود (۱۳۷۳). مرکز توسعه کارایی اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌ها. تهران: موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی.
- سید جوادین، سید رضا و همکاران (۱۳۸۸). نقش توسعه منابع انسانی در دستیابی به چشم‌انداز ۱۴۰۴ صنعت نفت، تهران: فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ۸
- فتحی واجارگاه، کورش (۱۳۹۱). چگونه حمایت مدیران را برای آموزش و بهسازی کارکنان جلب کنیم،
- محب زادگان، یوسف (۱۳۹۲). طراحی الگوی بالندگی هیئت‌علمی در دانشگاه‌های شهر تهران، رساله دکتری، دانشگاه شهید بهشتی
- Amy, A. H. (2008). Leaders as facilitators of individual and organizational learning. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 212-234.
- Bellanca, R.B. (2002). Professional development for a new age. In N. Thomas (Ed.), *Perspectives on the community college*, (pp. 35-38). Phoenix, AZ: League for Innovation in the Community College and Macomb Community College.
- Bergquist, W. H. (2010). *A Guide to Faculty Development*. K. J. Gillespie, & D. L. Robertson (Eds.). Wiley. com.

- Boyce, E. G., Burkiewicz, J. S., Haase, M. R., MacLaughlin, E. J., Segal, A. R., Chung, E. P., ... & Wells, B. G. (2009). Essential components of a faculty development program for pharmacy practice faculty. *Pharmacotherapy: The Journal of Human Pharmacology and Drug Therapy*, 29(1), 127-127.
- Brody, C. M., & Schular, F. (2007). Success Factors for Faculty Development in Thailand Higher Education, Available at: [www.Fulbrighthai.org](http://www.Fulbrighthai.org)
- Coetzer, A. J. (2006). Developing Human Capital in Small Firms: A Conceptual Framework for Analysing the Effects of Managers on Employee Learning, *Research and Practice in Human Resource Management*, 14(1), 143-179.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, 39(3), 124-130.
- Dee, J. & Daly, Ch. (2009) Innovative Models for Organizing Faculty Development Programs. *Human Architecture: Journal of The sociology of self-knowledge*, 13 (2), 154-163.
- Ellinger, A. D., & Cseh, M. (2007). Contextual factors influencing the facilitation of others' learning through everyday work experiences. *Journal of Workplace Learning*, 19(7), 435-452.
- Ellström, E. (2012). Managerial support for learning at work: a qualitative study of first-line managers in elder care. *Leadership in Health Services*, 25(4), 273-287.
- Estep, C. M., Roberts, T. G., & Carter, H. S. (2012). An Experiential Learning Model of Faculty Development to Improve Teaching. *NACTA Journal*, 56, 79-86.
- Ganesun.R.(2011).Knowledge management for Expansion of HRMS, International Conference on Technology and Business Management,P.650-651.
- Guglielmo, B. J., Edwards, D. J., Franks, A. S., Naughton, C. A., Schonder, K. S., Stamm, P. L., ... & Popovich, N. G. (2011). A critical appraisal of and recommendations for faculty development. *American journal of pharmaceutical education*, 75(6)
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Lin, S. H., & Huang, H. P. (2011). Moderating effect of social support on the relationship between achievement motivation and training motivation. *World Transactions on Engng. and Technol. Educ*, 9(1), 12-17.

- McAlpine, L., & Saroyan, A. (2004). Toward a comprehensive framework of faculty development. In A. Saroyan and C. Amundsen (Eds.), *Rethinking teaching in higher education* (pp. 207-232). Sterling, VA: Stylus.
- Millis, B.J. & Cottell, P.G., Jr. (1998). *Cooperative learning for higher education faculty*. Westport. CT: Oryx Press for the American Council on Education.
- Murray, J. p (2001). Faculty development in publicly Supported 2- year Colleges Community. *Journal of Research and Practice*, Vol.25, NO.7
- Nasreen, A., & Mirza, M. S.(2012) Faculty Training and Development in the Public Sector Universities of Punjab.
- Nolan, ciara (2002). Human Resource Development in Irish Hotel Industry: the Case of the Small Firm, *Journal of European Industrial Training*, 26/2/3/4, pp 88-99.
- Peteraf, M.A. (1993), 'The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View,' *Strategic Management Journal*, 14, 3, 179-192.
- Rao,T.V.(2007).Is it Time to Replace Human Resource Development Managers by Knowledge & Learning Managers? Available at:[http://indianmba.com/faculty Colum/FC525.html](http://indianmba.com/faculty%20Colum/FC525.html),(Retrieved on 2010).
- Sarikaya, O., Kalaca, S., Yeğen, B. Ç., & Cali, S. (2010). The impact of a faculty development program: evaluation based on the self-assessment of medical educators from preclinical and clinical disciplines. *Advances in Physiology Education*, 34(2), 35-40.
- Schuler,R.S,Jackson,S.E.(2005).HRM in the U.S: *Management Review* , vol.16,No.1,P.2-10.
- Stavrou, E., Brewster, C., and Charalambous, C. (2004), 'Human Resource Management as a Competitive Tool in Europe,' working paper, London: Henley
- Wallin, D. L. (2003). Motivation and faculty development: A three-state study of presidential perceptions of faculty professional development needs. *Community College Journal of Research and Practice*, 27, 317-335.
- Watts, G. E., & Hammons, J. O. (2002). Professional development: Setting the context. *New directions for community colleges*, 2002(120), 5-10.