



Identifying and validating the themes of development of group and organizational Qualifications in faculty members

Shahrbanoo khoshkab

1. PhD in economics and financial management of higher education. University of Tehran. Tehran. Iran.



10.22080/EPS.2023.23868.2129

Date Received:
2022-07-04

Date Accepted:
2023-03-05

Keywords:
Human Capital
Development,
Management
skills, Leadership
skills, Steering
skills, Faculty
members,
University

Abstract

Aim: The aim of the current research was to identifying and validating the themes of development of group and organizational Qualifications in faculty members.

Methodology: In the qualitative part, the phenomenological method and semi-structured interviews were used with 13 faculty members of universities and research institutes in Tehran, who were selected by the method of purposive chain sampling. The data obtained from the interview were also evaluated by thematic analysis method. In the quantitative part, using a descriptive-survey method, the data was collected using a researcher-made questionnaire taken from the qualitative part of the research from the number of 150 faculty members selected by the stratified random sampling method from 26 faculties and four campuses of the University of Tehran, and then they were analyzed using structural equation method and Shannon entropy algebraic method.

Results: The achievement of the qualitative part of the research is the identification of the comprehensive theme of improvement in the level and appropriateness of management-leadership competencies with the dimensions of "enhancement of scientific and social scouting ability, improvement of the ability to lead multifaceted relations, improvement of understanding of organizational structure and culture, improvement of organizational knowledge and administrative management. educational unit", and the overarching theme of improvement in the level and appropriateness of leadership qualifications with the dimensions of "improving the knowledge of educational policy analysis, improving the ability to plan and develop education, improving the skill of managing administrative affairs and human resources, improving the skill of advancing financial affairs , improving the ability to administer social affairs. In the quantitative part, the achievement of the first and second order factor analysis confirmed the validity of the research model. Also, the dimension of improving the ability to guide multifaceted relations, improving the skill of understanding organizational structure and culture, and the dimension of improving the skill of promoting administrative affairs and human resources, respectively, with Shannon's entropy coefficient equal to 0.27 and 0.23, are the most important in the development of group human capital and The organization had faculty members.

Conclusions and suggestions: development of group and organizational Qualifications in faculty members is a different paradigm and approach to human resources before it is a stream for developing the competencies of faculty members. Academic institutions, as a symbol of learning and knowledge-oriented organizations, should have leaders and role models with scientific and ethical origins at the domestic and foreign levels, in order to fulfill their role of scientific leadership, an approach that requires universities.

Innovation and originality They can achieve it by improving the platform for empowering and developing of group and organizational Qualifications in faculty members and creating motivation in the field of scientific exchanges with a focus on professional ethics, responsibility and accountability.

Corresponding Author: Shahrbanoo khoshkab

Address: University of farhangeean. Tehran. Iran. **Email:** khoshkab.sh@ut.ac.ir



شناسایی و اعتبارسنجی صلاحیت‌های گروهی و سازمانی اعضای هیأت علمی

شهربانو خشکاب

۱. دکتری اقتصاد و مدیریت مالی آموزش عالی. دانشگاه تهران. تهران. ایران.



10.22080/EPS.2023.23868.2129

چکیده

هدف: هدف پژوهش حاضر شناسایی و اعتبارسنجی صلاحیت‌های گروهی و سازمانی اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها بود. **روش‌شناسی:** در بخش کیفی از روش پدیدارشناسی توصیفی و به منظور تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. ابزار جمع‌آوری داده‌های کیفی مصاحبه نیمه ساختار یافته و مشارکت‌کنندگان در این بخش 13 عضو هیأت علمی دارای تجارب علمی در زمینه موضوع پژوهش از دانشگاه‌ها و پژوهشکده‌های شهر تهران بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع موارد مطلوب انتخاب شدند. در بخش کمی، روش پژوهش از منظر هدف کاربردی و از منظر روش‌شناختی توصیفی - پیمایشی بود. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها برای تعیین اعتبار و اولویت مضامین از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و آنتروپی شانون استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل تمام اعضای هیأت علمی دارای حداقل 5 سال سابقه با مرتبه علمی استادیاری و بالاتر بودند که از بین آنها 208 نفر به روش تصادفی طبقه‌ای نسبی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌های کمی، پرسشنامه توسعه صلاحیت‌های نقش‌های گروهی و سازمانی اعضای هیأت علمی محقق ساخته بود که روایی آن به روش صوری و محتوایی و پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد.

یافته‌ها: در بخش کیفی، 9 مضمون سازمان‌دهنده؛ پیشاهنگی علمی و اجتماعی، هدایت مراودات چندوجهی، ادراک ساختار و فرهنگ سازمانی، دانش سازمان و مدیریت اداره واحد آموزشی، دانش تحلیل خط مشی آموزشی، برنامه‌ریزی و توسعه آموزشی، مدیریت امور اداری و منابع انسانی، پیشبرد امور مالی و اداره امور اجتماعی " شناسایی و ارائه شد. در بخش کمی، اعتبار یافته‌های پژوهش با استفاده از ضرایب آزمون تحلیل عاملی تأیید شد. بر اساس ضرایب آزمون آنتروپی شانون نیز، مضمون ادراک ساختار و فرهنگ واحد آموزشی و مضمون ارتقای مهارت خط مشی آموزشی به ترتیب از بیشترین و کمترین اولویت در توسعه صلاحیت‌های اعضای هیأت علمی برخوردار بودند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات: توسعه صلاحیت‌های گروهی و سازمانی اعضای هیأت علمی موضوع مهمی است که تمام خبرگان بر آن تأکید داشتند. بر این اساس، یافته‌های پژوهش حاضر ابزار علمی - فنی مناسبی را برای برنامه‌ریزی‌های راهبردی توسعه صلاحیت‌های مدیریتی اعضای هیأت علمی در اختیار برنامه‌ریزان، تصمیم‌سازان و کنشگران نهادهای آموزش عالی قرار می‌دهد.

نوآوری و اصالت: شناسایی مضامین توسعه صلاحیت‌های نقش‌های گروهی و سازمانی اعضای هیأت علمی و اعتبارسنجی و اولویت‌بندی آنها.

تاریخ دریافت:

۱۴۰۱-۰۴-۱۳

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۱-۱۲-۱۴

واژگان کلیدی:

اعضای هیأت علمی، صلاحیت‌های مدیریتی، صلاحیت‌های رهبری، صلاحیت‌های راهبری

نویسنده مسئول: شهربانو خشکاب

ایمیل: khoshkab.sh@ut.ac.ir

آدرس: سازمان مرکزی دانشگاه فرهنگیان



Extended abstract

Introduction: Organizations are always facing many developments and transformations, in such a situation, every organization needs employees and managers to achieve its goals so that it can be successful in its activities based on their competencies (Areezi et al; 2012, p. 19). In fact, in such a situation, success in the competitive world is on the shoulders of the most important and valuable capital of the organization, namely "human capital" (Rezaei Jandani et al; 2014, p. 68). Among the wide range of human forces as human capital in organizations with different missions, to the personality (leaders) and managers and their competencies as an important source to achieve competitive advantage with regard to development and changes of the organization has received a lot of attention (Martina et al; 2012, p. 129).

Universities are considered as social systems, the driving force of awareness and the intellectual guidance tower of societies (McKeown & Bates, 2013), which in order to achieve their core mission, that is; Training and preparation of efficient, competent human resources with high specialized skills and abilities and responding to the basic needs of society in various scientific, political, economic and social fields (Martin & Stella; 2007, p. 24) requires management and effective leadership; Because managers and leaders of future universities operate in a turbulent and transformation-oriented environment where the power is the result of identifying patterns of change and evaluating and using opportunities (Sydanmaanlakka, 2008). With regard to the above-mentioned topics, the basic question is that in the process of developing the human capital of academic faculty members, what are the dimensions and components of the qualifications required to fulfill the group and organizational roles of academic faculty members?, and the relevance and importance of this What are the dimensions and components?

Methods: The Method research was a mixed exploratory approach. In the qualitative part, descriptive phenomenological method was used and semi-structured interview tool was used to collect data. The participants in this section were 13 faculty members from universities and research institutes in Tehran, who were selected by the method of chain purposeful sampling. The data obtained from the interview were also evaluated by thematic analysis method. In the quantitative part, using the descriptive-survey method, data were collected using a researcher-made questionnaire. The statistical population of quantitative part included all faculty members with at least 5 years of experience with the scientific rank of assistant professor and above, from whom the study sample was selected using a stratified relative random method. The data of the quantitative section were analyzed by using the statistical method of structural equations and the algebraic Shannon entropy method by fully answering the questionnaire of 150 members of the sample.

Results: The achievement of the data analysis in the qualitative part, identifying the overall theme of improvement in the amount and appropriateness of management-leadership qualifications with the dimensions of "enhancing the ability of scientific and social scouting, improving the ability to lead multifaceted relations, improving the ability to understand organizational structure and culture, improving knowledge the organization and management of the educational unit administration", and the overarching theme of improvement in the level and appropriateness of leadership competencies with the dimensions of "improving the knowledge of educational policy analysis, improving the ability to plan and develop education, improving the skills of managing administrative affairs and human resources, promoting The ability to advance financial affairs was to improve the ability to manage social affairs. In the quantitative part, the achievement of the first and second order factor analysis test confirmed the validity of the research model. Also, the dimension of improving the ability to guide multifaceted relations, improving the skill of understanding organizational structure and culture, and the dimension of improving the skill of promoting administrative affairs and human resources, respectively were the most important in the development of faculty human capital.

Conclusion: Human capital development is a different paradigm and approach to human resources before it is a stream for developing the competencies of faculty members. Therefore, effort and carefulness in systematic and comprehensive conceptualization, strategic planning, and formulation of well-considered and effective plans and programs, is of considerable importance. it should be kept in mind that for the effective realization of the goals and functions of academic institutions, their compliance with missions and missions and a clear and accurate understanding of the diverse and numerous dimensions and aspects of its perspectives, which without a doubt, it is require benefit Managers and leaders of academic institutions from literacy and knowledge to analyze the principles and rules of policies and perspectives, which can be achieved by effective investment in the development of organizational human capital of faculty members. On the other hand, since the skill of managing and leading the structural affairs of an academic unit requires being equipped and mastering the knowledge, principles and theoretical approaches of



management and organization in educational institutions, benefiting from the knowledge and expertise of management and organization is also one of the requirements of human capital of managers and leaders of academic institutions. Another point is that, considering the role of financial resources drivers in the realization of the policies, missions and missions of academic institutions, improving the ability to advance administrative and financial affairs through the development of leadership competence of social responsibilities, effective interactions between the university and the society and the industry and promotion of economic knowledge and financial literacy in accordance with the professional needs of faculty members will be one of the drivers to achieve sustainable development in the university. Finally, academic institutions, as a symbol of learning and knowledge-oriented organizations, should have leaders and role models with scientific and ethical origins at the domestic and foreign levels, in order to fulfill their role of scientific leadership, an approach that requires universities. They can achieve it by improving the platform for empowering and developing the human capital of faculty members and creating motivation in the field of scientific exchanges with a focus on professional ethics, responsibility and accountability.

Funding: There is no funding support.

Conflict of interest: Author declared no conflict of interest.

Author Contributions: Research is the effort of the researcher.

Informed Consent Statement: Informed consent was obtained from all subjects involved in the study.

Acknowledgments: researcher hereby considers it necessary to sincerely thank and thank all the participants in the research who have accompanied and assisted in conducting this research.

**مقدمه :**

سازمان‌ها همواره با تحولات و دگرگونی‌های بسیاری روبرو هستند، در چنین شرایطی هر سازمانی برای رسیدن به اهداف خود نیازمند کارکنان و مدیرانی است تا بتواند بر اساس شایستگی‌های آنان در فعالیت‌های خود موفق باشد (Areezi et al; 2012, p. 19). در واقع، در چنین شرایطی موفقیت در گردونه رقابتی بر دوش مهم‌ترین و با ارزش‌ترین سرمایه سازمان یعنی "سرمایه‌های انسانی" (Rezaei Jandani et al; 2014, p. 68) است. بدین ترتیب، تأکید بر نیروهای انسانی به عنوان سرمایه‌های مولد، شناسایی و درک توانمندی‌های ارزش‌آفرین آن‌ها، سرمایه‌گذاری برای حداکثرسازی و توسعه این توانمندی‌ها از یکسو، و تأکید بر چشم‌انداز و سیاست‌های مشترک سازمان نسبت به ارزش‌های محوری، اهداف و راهبردهای توسعه سرمایه انسانی (Youndt et al; 2004, p. 342) همواره در نهادها و سازمان‌های مختلف مورد توجه بوده‌است. از میان طیف گسترده نیروهای انسانی به عنوان سرمایه‌های انسانی در سازمان‌ها با مأموریت‌های متفاوت، به شخصیت (رهبران) و مدیران و شایستگی‌های آنها به عنوان یک منبع مهم برای دستیابی به مزیت رقابتی با توجه به توسعه و تغییرات پویای درون و برون سازمانی، توجه بسیار زیادی شده‌است (Martina et al; p. 2012, 129).

رهبری از اساسی‌ترین موضوعات در تحقیقات سازمانی و مدیریتی محسوب می‌شود و شامل طیف گسترده‌ای از انواع شیوه‌ها برای به حداکثر رساندن پتانسیل‌های سرمایه انسانی جهت نیل به اهداف سازمانی است (Ismaili et al; 2018, p.1). دو مفهوم مدیریت و رهبری الزم و ملزوم یکدیگرند، بدین معنا که هیچ مدیریتی بدون رهبری سازمانی و هیچ رهبری بدون مدیریت، موفق نخواهد بود (Shakur et al; 2018, 1258). حضور رهبران شایسته در سازمان‌ها منجر به تسهیل انجام وظایف شغلی و ابتکار و نوآوری نیروهای سازمان شده و ضمن تحقق رفتارهای شهروندی سازمانی کارآمد، اثربخشی سازمانی را نیز محقق می‌سازد (Stollbergera et al; 2019, p.160). از سوی دیگر در سایه رهبری رهبران اثربخش چشم‌انداز و مأموریت سازمان محقق، و تعارضات کاهش می‌یابد (Liphadzi et al; 2017, p. 479). در واقع رهبری، فرایند نفوذ اجتماعی است که به طور فزاینده‌ای با ارزش‌های افراد مرتبط بوده و با خلق چشم‌انداز مشترک، تحقق اهداف سازمان را تضمین می‌کند (Bush et al; 2019, p. 4).

در مرکز ثقل جوامع سازمانی، مدیریت قرار دارد، جایی که اعضا برای رسیدن به اهداف خاص، یک گروه را تشکیل می‌دهند و تعیین نحوه رسیدن به آن اهداف، مقابله با مسائل و مشکلات پیش آمده، عضوگیری و تعیین استراتژی‌ها برای رسیدن به آن اهداف، نیازمند دانش کافی و گسترده از شرایط محیطی، نیازهای درونی، و راهبردهای رهبری و مدیریتی است (Amin Mozafari & Yousefi Aghdam, 2013, p.143). از سوی، مدیران نقش برجسته و قابل ملاحظه‌ای در سازماندهی و بکارگیری منابع، امکانات و نیروهای انسانی سازمان و دستیابی به مأموریت‌های سازمان دارند، فرایندهای توسعه برای مدیران صلاحیت می‌آفریند و این صلاحیت‌ها به اثربخشی مدیریت در اداره سازمان منجر خواهد شد و از این رو هر نوع توسعه و تغییر در سازمان مستلزم توسعه و تغییر مدیران است (Greasley, 2004, p.14).

از میان نهادهای فعال در جامعه، بدون تردید دانشگاه در هزاره سوم نقش‌آفرین اصلی تحولات خواهد بود (Khairandish et al; 2015, p. 68). البته، منشا اثر بودن دانشگاه‌ها در مواجهه با تحولات نوین نظام‌های آموزش عالی مستلزم تغییر سیاست‌ها و ساختار اداره امور دانشگاه‌ها در جهت ارتقای کمیت و کیفیت راهبردها، رویه‌ها، اقدامات و منابع مورد نیاز تحقق اهداف، رسالت‌ها و مأموریت‌های آنها (Esfijani et al; 2011, p.101) از مسیر بهبود راهبردها، رویه‌ها و اقدامات مدیریت و راهبری امور دانشگاه است که توسط رؤسای دانشگاه که خود از اعضای هیأت علمی و به عبارتی سرمایه‌های انسانی هسته‌ای دانشگاه هستند، انجام می‌شود.

در واقع، دانشگاه‌ها به عنوان نظام‌های اجتماعی، نیروی محرکه آگاهی‌بخش و برج راهبری فکری جوامع محسوب می‌شوند (McKeown & Bates, p. 2013) که در جهت دستیابی به رسالت و مأموریت محوری خود یعنی؛ تربیت و آماده‌سازی سرمایه‌های انسانی کارآمد، شایسته، و دارای مهارت و توان تخصصی بالا و پاسخگویی به نیازهای اساسی جامعه در عرصه‌های مختلف علمی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی (Martin & Stella; 2007, p. 24) نیازمند مدیریت و رهبری اثربخش هستند؛ چرا که مدیران و رهبران دانشگاه‌های آینده در یک محیط متلاطم و تحول‌محور فعالیت می‌کنند که در آن، قدرت حاصل شناسایی الگوهای تغییر و ارزیابی و استفاده از فرصت‌ها است (Sydanmaanlakka, 2008). به همین دلیل، متخصصان راهبردی، مدیریت راهبردی را برای دانشگاه حیاتی می‌دانند و معتقدند مدیریت راهبردی باید مهمترین موضوع و دغدغه دانشگاه‌ها باشد چرا که فرصت تحقق هدف‌ها و فعالیت‌های اصلی دانشگاه‌ها را فراهم می‌سازد (Soleimani & Ahanchian, 2017, p.136). اداره راهبردی دانشگاه‌ها، از جمله وظایف مدیران سطح عالی است که اساساً توسط رؤسای دانشگاه که خود از اعضای هیأت علمی دانشگاه هستند، انجام می‌شود (Rosser et al; 2003). از سویی از آنجا که ایفای نقش در مؤسسات آموزش عالی، مستلزم حرفه‌ای بودن است. بنابراین لازم است مدیران دانشگاهی به عنوان افراد حرفه‌ای و متخصص پیش از احراز قدرت ناشی از مرجعیت، صاحب صلاحیت‌های مدیریتی باشند (Padilla, 2005). Noorshahi (2008) در مطالعه‌ای با عنوان شایستگی‌های لازم برای ریاست دانشگاه، برجسته بودن از نظر علمی، مجرب بودن در آموزش عالی و داشتن انگیزه، هدایت تغییر، حل تضاد، توانایی اخذ و دریافت منابع مالی، ایجاد اعتماد دوطرفه و متقابل، برنامه‌ریزی راهبردی، مهارت بین فردی و ارتباطی، چانه زنی، مذاکره، نمایندگی و سخنگویی، نظارت بر اجرای قوانین و ارزیابی را به عنوان صلاحیت‌های مدیریت و رهبری رؤسای دانشگاه‌ها عنوان کرده‌است. Devali et al (2016) در مطالعه‌ای با موضوع طراحی مدل شایسته‌گزینی رؤسای دانشگاه، هوش مدیریتی، دانش تجربی، مهارت اجتماعی، توانایی سازمانی، نگرش حرفه‌ای و ارزش مکتبی را به عنوان صلاحیت‌های مدیران دانشگاهی مطرح کردند.

Tucker (1981) در مطالعه‌ای با مضمون ریاست دانشگاه و راهبری همگان، هشت نقش و وظیفه سازمانی محوری را برای اعضای هیأت علمی در چارچوب ابعاد؛ 1- هدایت گروه، 2- تهیه دستورالعمل‌ها، منابع و برنامه‌ها، 3- مشارکت در گزینش همکاران تا ارزیابی فعالیت‌های آنها، 4- مشاوره و راهنمایی، 5- ارتباطات برون سازمانی مانند ارتباط با گروه‌های بیرونی یا با مقام‌های بالای دانشگاه، 6- امور مربوط به بودجه



و منابع، 7- مدیریت اداره منابع، تجهیزات و امکانات، و 8- پیشرفت حرفه‌ای (مانند کمک به پیشرفت اعضای هیأت علمی) عنوان کرده‌است. Difronzo (2002) در مطالعه‌ای با عنوان ریاست دانشگاه، به صلاحیت‌های پاسخگویی نسبت به اجرای خدمات، مشاور اجتماعی - اخلاقی، ایجاد اعتماد و همکاری و ترویج و تعالی الگوهای اخلاقی - اجتماعی در رهبران دانشگاه اشاره کرده‌است. Roy (2014) در مطالعه‌ای با مضمون آمادگی برای یک حرفه موفق در رهبری دانشگاه، نقش ریاست دانشگاه در جایگاه مدیریت و راهبری امور دانشگاه را حل مسائل، مدیریت و هدایت مناسب و کارآمد بودجه واحد آموزشی عنوان کرده‌است. Zellers et al (2008) در مطالعه‌ای با عنوان برنامه مربیگری اعضای هیأت علمی، بر صلاحیت‌های نگرش تعاملی و روابط اجتماعی باز، توان مربیگری^۱ در چارچوب نقش رهبری با تمرکز بر هدایتگری، تحقق اهداف حرفه‌ای، راهنمایی و ارائه اطلاعات و داده‌ها تأکید کرده‌اند. Katner (2014) در مطالعه‌ای با عنوان ایجاد شبکه مربیگری در برنامه توسعه اعضای هیأت علمی جدید، فراهم کردن فرصت‌های مربیگری منطبق با نیازها، انتظارات و علایق یادگیری مربی و مربی و ایجاد یک فرایند یادگیری مشارکتی مبتنی بر دانش گروهی تجربه‌محور را به عنوان صلاحیت‌های رهبری اعضای هیأت علمی عنوان کرده‌است. De Golia et al (2019) در مطالعه‌ای با عنوان توسعه اعضای هیأت علمی، تدوین و توسعه شایستگی‌های اعضای هیأت علمی را مستلزم توجه ویژه به صلاحیت‌های رهبری و مدیریت عنوان کردند. Arja et al (2020) در مطالعه‌ای با عنوان رویکرد نظام‌مند توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی پزشکی، توسعه حرفه‌ای مستمر شایستگی‌های اعضای هیأت علمی را در چارچوب شایستگی‌های و صلاحیت‌های مدیریتی، اخلاقی، اجتماعی، تدریس، توسعه و تحقیق، ارزیابی و برنامه‌ریزی درسی عنوان کرده‌است. Bolander Laksov et al (2022) در مطالعه‌ای با عنوان انتقال به سمت توسعه اعضای هیأت علمی تیم‌محور، ضمن نقد ارزش برنامه‌های سنتی توسعه اعضای هیأت علمی، وجوه توسعه شایستگی‌های اعضای هیأت علمی را شامل؛ مربیگری گروه‌ها و مدیریت و مشارکت هم‌تایان عنوان کرده‌اند. از این‌رو، شناسایی وجوه صلاحیت‌های اعضای هیأت علمی در جریان مدیریت و راهبری امور دانشگاه در راستای پاسخگو بودن و دستیابی به توسعه پایدار و مزیت رقابتی امری اجتناب‌ناپذیر و حیاتی است. با تحلیل و ارزیابی پیشینه مطالعات مرتبط با موضوع پژوهش مشخص شد، "توسعه صلاحیت‌های اعضای هیأت علمی" برای ایفای نقش‌های گروهی و سازمانی در دو عرصه مطالعات نظری و تجربی با دو مسأله محوری و اساسی مواجه است؛ نخست اینکه، در نظریه "سرمایه انسانی" شولتز (1960) به عنوان نظریه بنیادین توسعه سرمایه انسانی و الگوهای اقتصادی مرتبط با آن، عمدتاً تلاش‌ها به تحلیل رفتارهای تخصیص منابع با رویکرد شناختی معطوف بوده و بررسی نقش، جایگاه و ابعاد و وجوه صلاحیت‌های مورد نیاز برای ایفای نقش‌های سازمانی سرمایه‌های انسانی مورد کم توجهی قرار گرفته‌است. در واقع، اقتصاددانان عمدتاً به محتوای (چندبعدی) سرمایه انسانی توجهی نداشته و در مطالعات و نظریه‌های خود آن را به صورت جعبه سیاه به کار گرفته‌اند. این در حالی است که، توسعه اثربخش سرمایه انسانی نیازمند بازگشایی این جعبه سیاه و تحلیل محتوای (پیچیده و چندساحتی) آن است (Entziri & Mohammadnejad Aali Zami, 2019, p. 51). مسأله دیگر اینکه، در ادبیات نظری و مطالعات تجربی عرصه "توسعه اعضای هیأت علمی" پژوهش‌هایی که وجوه و ابعاد متنوع توسعه صلاحیت‌های گروهی و سازمانی اعضای هیأت علمی را با تأکید بر بهبود میزان و تناسب صلاحیت‌ها در چارچوب الگویی یکپارچه و منسجم مورد مطالعه قرار داده باشند، حداقل در حد بررسی‌های انجام شده توسط پژوهشگر یافت نشد. با عنایت به مباحث مزبور سؤال اساسی این است که در جریان توسعه صلاحیت‌های اعضای هیأت علمی، صلاحیت‌های مورد نیاز برای ایفای نقش‌های گروهی و سازمانی اعضای هیأت علمی دارای چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است؟ و ارتباط و اهمیت این ابعاد و مؤلفه‌های چگونه است؟. در قسمت دوم پژوهش، در راستای پاسخگویی به سؤالات مذکور و با هدف پر کردن شکاف و خلاء نظری و پژوهشی نظریه سرمایه انسانی و پژوهش‌های انجام شده در عرصه "توسعه اعضای هیأت علمی"، افزون بر نظریه بنیادی "سرمایه انسانی"، نظریه‌های "پویایی گروه" و "سازمان و مدیریت" نیز مبنای مطالعه قرار گرفته و بر این اساس، چارچوب مفهومی توسعه صلاحیت‌های مورد نیاز برای ایفای نقش‌های گروهی و سازمانی اعضای هیأت علمی تعیین شد. در قسمت سوم یعنی؛ روش پژوهش و تحلیل تجربی، به منظور تعیین وجوه ابعاد و مؤلفه‌های توسعه صلاحیت‌های گروهی و سازمانی اعضای هیأت علمی از روش کیفی پدیدارشناسی و مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با خبرگان (اعضای هیأت علمی دانشگاه تهران) با تأکید بر رویکرد تحلیل مضمون استفاده شده‌است. در ادامه، در بخش کمی وضعیت اعتبار و اولویت یافته‌ها با استفاده از روش معادلات ساختاری و روش جبری آنتروپی شانون مورد تحلیل قرار گرفته‌است. در قسمت چهارم پژوهش، یافته‌ها و دستاوردهای پژوهش تبیین و در نهایت، نتیجه‌گیری و پیشنهادها مقتضی ارائه شده‌است.

روش پژوهش:

پژوهش حاضر از نظر هدف بنیادی - کاربردی بوده و رویکرد استقرایی - قیاسی دارد و به روش تحقیق آمیخته (اکتشافی - متوالی) انجام شده است.

بخش کیفی:

شرکت‌کنندگان در بخش کیفی شامل تعداد 13 نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های دولتی تهران، شهید بهشتی، خوارزمی، تربیت مدرس و مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی با مرتبه علمی استادیار و بالاتر در گروه‌های تخصصی مدیریت، اقتصاد، مدیریت آموزشی، مدیریت آموزش عالی و اقتصاد آموزش عالی و دارای تجربه (سوابق علمی حرفه‌ای، تألیفات و فعالیت‌های پژوهشی) در عرصه موضوع پژوهش بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند مطلوب انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده جهت گردآوری داده‌های کیفی مورد نیاز مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با خبرگان

¹Guidance & Coaching



و ملاک اشباع نظری بود. با هدف تأمین اعتمادپذیری یافته‌ها، از راهبرد غوطه‌وری^۲ استفاده شد. بدین منظور، در رفت و برگشت‌های متوالی، مضامین پایه استخراج شده از متن مصاحبه‌ها مورد بررسی و بازنگری قرار گرفته است. بازبینی توسط همکار، روش دیگری برای افزایش دقت علمی در تحقیقات (کیفی) است. به این منظور، دو نفر از خبرگان عرصه پژوهش، فرایند تحلیل و صورت‌بندی داده‌های به دست آمده را بازبینی کردند. همچنین با هدف انتقال‌پذیری^۳ یافته‌ها، آن گروه از اعضای هیأت علمی به عنوان خبرگان منتخب مورد مصاحبه قرار گرفتند که بیشترین اطلاعات را در ارتباط با توسعه صلاحیت‌های اعضای هیأت علمی ارائه می‌کردند. برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها نیز از روش تحلیل مضمون استفاده شد.

بخش کمی:

جامعه آماری در بخش کمی، تمامی اعضای هیأت علمی فعال دارای حداقل ۵ سال سابقه فعالیت^۴ در دانشگاه تهران با مرتبه علمی استادیاری و بالاتر در نیمسال دوم سال تحصیلی ۱۳۹۹-۱۴۰۰ بود که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۲۰۸ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی مبتنی بر دانشکده‌های دانشگاه تهران در چهار پردیس علوم انسانی، علوم اجتماعی و رفتاری، علوم پایه، و فنی - مهندسی^۵؛ به عنوان نمونه پژوهش انتخاب و پرسشنامه به روش الکترونیکی^۶ برای آنها ارسال گردید که از این تعداد، ۱۵۰ پرسشنامه به صورت کامل و بدون نقص، برای پژوهشگر ارسال شد. ابزار گردآوری داده‌ها در این بخش پرسشنامه توسعه صلاحیت‌های اعضای هیأت علمی محقق‌ساخته با محتوای برگرفته از داده‌های بخش کیفی بود که در طیف ۶ درجه‌ای^۷ با مقیاس عددی (۱ کمترین میزان توسعه صلاحیت‌های گروهی و سازمانی) و مقیاس عددی (۶ بیشترین میزان توسعه صلاحیت‌های گروهی و سازمانی)، توسعه صلاحیت‌های گروهی و سازمانی اعضای هیأت علمی را در قالب نه مضمون سازمان‌دهنده پیشاهنگی علمی و اجتماعی، هدایت مراودات چندوجهی، ادراک ساختار و فرهنگ سازمانی، دانش سازمان و مدیریت اداره واحد آموزشی، دانش تحلیل خط مشی آموزشی، برنامه‌ریزی و توسعه آموزشی، مهارت مدیریت امور اداری و منابع انسانی، مهارت پیشبرد امور مالی و اداره امور اجتماعی^۸ اندازه‌گیری نمود. به منظور بررسی روایی صوری و محتوایی پرسشنامه، از نظرات پنج نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های دولتی با سابقه پژوهشی و اجرایی مرتبط با موضوع پژوهش استفاده و نظرات آنها در صورت و محتوای ابزار پژوهش اعمال شد. همچنین روایی محتوایی کمی بر اساس فرمول نسبت روایی محتوایی^۸ ارزیابی و تمام گویه‌ها با مقادیر معادل و یا بزرگتر از مقدار عدد معیار جدول لاوشه (۰/۹۰) مورد تأیید قرار گرفتند. پایایی ابزار اندازه‌گیری نیز با استفاده از ضریب الفای کرونباخ معادل ۰/۹۲ محاسبه و تأیید شد. در نهایت با هدف تعیین اعتبار مضامین سازمان‌دهنده‌ی شناسایی شده و اولویت‌بندی آن‌ها به ترتیب از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و آزمون آنتروپی شانون استفاده شده‌است.

یافته‌های پژوهش:

در این بخش از پژوهش، نتایج و دستاوردها در دو بخش کیفی و کمی ارائه شده است.

- بخش کیفی

در این بخش از پژوهش با هدف شناسایی مضامین توسعه صلاحیت‌های گروهی و سازمانی اعضای هیأت علمی، ابتدا سؤالات اصلی مصاحبه آماده و با انجام مصاحبه‌ها و پیاده‌سازی متن به مرحله استخراج مضامین حاصل شده در سه سطح مضامین پایه (نشانه‌ها)، مضامین سازمان‌دهنده (ملاک‌ها) و مضمون فراگیر منتهی و دسته‌بندی شد. دستاورد حاصل در چارچوب جدول شماره (۱) ارائه شده‌است.

جدول ۱
تحلیل مضمون توسعه صلاحیت‌های اعضای هیأت علمی بر اساس نظر خبرگان

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	فراوانی مضامین پایه
پیشاهنگی علمی و اجتماعی	افزایش توان حمایت و هدایت حرفه‌ای اعضای هیأت علمی جدیدالورود/ ارتقای جایگاه مرجعیت در بین همکاران / الگوی نقش اجتماعی بودن / الگوی نقش علمی بودن / افزایش توان اثرگذاری شخصی بر رفتار سازمانی	۸	
هدایت مراودات چندوجهی	ارتقای مهارت بهسازی رفتارهای هوشمندانه در تعامل با همکاران / موقعیت‌شناسی در تعاملات بین‌فردی و سازمانی / افزایش توان ایجاد اقتدار و کشش علمی در مراودات بین‌سازمانی	۱۴	

^۱ Trustworthiness

^۲ Immersion

^۳ Transferability

^۴ با استناد به برنامه سوم راهبردی (۱۳۹۶-۱۴۰۰) دانشگاه تهران و تأکید آن بر "ارتقاء سطح کیفی و بهبود هرم اعضاء هیأت علمی"، "تغییرات" سطح سرمایه انسانی اعضای هیأت علمی، برای بازه زمانی ۵ ساله برنامه راهبردی سوم دانشگاه در نظر گرفته‌شد. این انتخاب، اقدامی بود در جهت سنجش میزان توسعه صلاحیت‌های اعضای هیأت علمی بر اساس الزامات برنامه سوم راهبردی دانشگاه که در نتیجه سنجش دستاوردهای برنامه دوم راهبردی (۱۳۹۰-۱۳۹۴) مورد تأکید قرار گرفته‌بود.

^۵ گروه‌بندی چهارگانه واحدهای مختلف دانشگاهی در قالب پردیس‌های دانشگاه تهران، در وبسایت رسمی دانشگاه قابل دسترسی است.

^۶ ارسال الکترونیکی پرسشنامه‌ها به دلیل غیرحضور بودن رویکرد خدمات آموزش دانشگاه و عدم حضور فیزیکی بسیاری از اعضای هیأت علمی در دانشکده‌ها بود.

^۷ انتخاب طیف گزینه‌ها با نظر سنجی از صاحب‌نظران انجام شده‌است. با استناد به نظر خبرگان مبنی بر پرهیز از "زوج بودن طیف گزینه‌ها به جهت ایجاد گرایش به مقدار مرکزی توسط پاسخگویان" و اجتناب از "انتخاب تعداد محدود و یا زیاد طیف‌ها به جهت کاهش دقت" طیف ۶ درجه‌ای در مقیاس عددی (۱ تا ۶) از کمترین تا بیشترین میزان تغییرات اثربخش (توسعه) سرمایه انسانی مورد توجه و استفاده قرار گرفت.

^۸ Content Validity Ratio

21	افزایش توان فهم ساختار رسمی و قانونی سازمان / افزایش توان سازگاری با هنجارها و ارزش‌های واحد آموزشی / افزایش تعهد نسبت به وظایف حرفه‌ای خود / افزایش تعهد نسبت به مأموریت و انتظارات واحد آموزشی / پذیرش فرهنگ مشارکت‌محور و هم‌افزا / افزایش توان اجتناب از خودمحوری و تک‌تازی / افزایش توان اجتناب از سوگیری‌های رفتاری - ارتباطی / افزایش توان اجتناب از بروز و ظهور زمینه‌های تعارض سازمانی / تقویت مهارت الگوگیری از تجارب موفق در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات سازمانی	ادراک ساختار و فرهنگ سازمانی
15	افزایش میزان آگاهی از فلسفه مدیریت و رهبری در نهادهای آموزش عالی / گسترش دانش درباره نظریه‌های مدیریت و رهبری آموزش عالی / بهره‌مندی و توسعه تجربه‌های مدیریتی در نهادهای آموزشی / استفاده از تجربه‌های موفق مدیریت و رهبری در نهادهای آموزش عالی / آگاهی از سیستم‌های مدیریت یادگیری / توان مدیریت زمان و منابع سازمانی و دانشی / توان و تفکر سیستمی و حل مسأله‌محور در پیشبرد امور	دانش سازمان و مدیریت اداره واحد آموزشی
5	افزایش آگاهی از اکوسیستم دانشی واحد آموزشی / گسترش مهارت فهم چندساحتی از مسائل آموزشی در سطح ملی و بین‌المللی / فهم چشم‌اندازهای آموزشی و فرهنگی مبتنی بر مکاتب علمی و الزامات روزآمد	دانش تحلیل خط‌مشی‌های آموزشی
20	افزایش آگاهی و دانش برنامه‌ریزی آموزشی / ارتقای مهارت شناسایی و فرمول‌بندی کردن مسائل و چالش‌های متنوع آموزشی / افزایش تخصص و مهارت نیازسنجی و طراحی برنامه‌های آموزشی اثربخش / افزایش تخصص و مهارت امکان‌سنجی اجرای برنامه‌های آموزشی / بهبود توان تحلیل راهبردی دستاورد برنامه‌های آموزشی و نیازسنجی برای برنامه‌ریزی‌های آتی / افزایش آشنایی با نهادها و سازمان‌های ملی و بین‌المللی همکار با واحدهای آموزشی / افزایش آگاهی از کمیت و کیفیت عملکردهای آموزشی نهادها و سازمان‌های ملی و بین‌المللی همکار با واحدهای آموزشی / افزایش توان بازنگری و بازنمایی برنامه‌های آموزشی مبتنی بر الزامات علمی در سطح ملی و فراملی	برنامه‌ریزی و توسعه آموزشی
14	افزایش میزان آشنایی با اهداف و قوانین اداری و اجرایی واحد آموزشی / گسترش توان آمادگی و تمایل برای پذیرش مسئولیت‌های مدیریتی - اجرایی / گسترش مهارت شناسایی ناکارآمدی عملکردهای اجرایی و ارائه پیشنهاد کاربردی / ارتقای میزان آشنایی با قوانین و برنامه‌های جذب و استخدام و ارتقا / افزایش آگاهی از قواعد شایسته‌محوری در راهبری و ارزیابی امور منابع انسانی	مدیریت امور اداری و منابع انسانی
11	گسترش آشنایی با نهادها و سازمان‌های اقتصادی همسو با نهادهای آموزش عالی / افزایش آشنایی با قوانین و برنامه‌های مالی واحد آموزشی / بهبود توان شناسایی نیازهای بازار و صنعت و صورت‌بندی برنامه‌های مالی مبتنی بر آن / تقویت توان مذاکره، بازاریابی و ارائه خدمات ارزش‌آفرین به صنعت و جامعه	پیشبرد امور مالی
18	افزایش آگاهی از اکوسیستم اجتماعی و فرهنگی واحد آموزشی / افزایش آگاهی از اکوسیستم اجتماعی و فرهنگی جامعه محلی و ملی / گسترش آگاهی از معضلات اجتماعی و فرهنگی نهاد آموزشی و جامعه / افزایش توان و تمایل مشارکت در رویدادهای مسأله‌محور اجتماعی / گسترش توان و تمایل ارائه راهکارهای سازنده برای حل چالش‌های اجتماعی / افزایش توان مسئولیت‌پذیری اجتماعی و کمک به توسعه پایدار در سطح واحد آموزشی و جامعه	اداره امور اجتماعی

در این بخش، مجموع مضامین پایه شناسایی شده در قالب تعداد 9 مضمون سازمان‌دهنده دسته‌بندی و ارائه شدند که در ادامه به آنها پرداخته می‌شود.

مضمون سازمان‌دهنده 1. پیشاهنگی علمی و اجتماعی: بحث صلاحیت‌های جمعی اعضای هیأت علمی ریشه در چارچوب نظری تعامل نمادین دارد، و بر تجارب جمعی تخصصی‌ای اشاره می‌کند که بواسطه دانش، نگرش و ارزش‌های جمعی حاصل می‌گردد. در چنین شرایطی گروه‌های اعضای هیأت علمی، گروه‌های مرجعی هستند که هر یک از اعضای هیأت علمی عضو فعال آن محسوب می‌شوند، و جریان‌های آموزشی نیز، بازتابی از ارزش‌ها و نگرش‌های غالب گروه‌های حرفه‌ای مرجعی است که هویت فردی و توان راهبری علمی و اجتماعی بین‌فردی و جمعی دارند. نکات بدست آمده از مصاحبه بر اهمیت این مفهوم در توسعه صلاحیت‌های اعضای هیأت علمی تأکید داشت. "مثلاً ما در سیستم آموزش عالی اصلاً چیزی به اسم منتورینگ Mentoring نداریم. نمی‌آیند یک استاد جدیدالورود را با یک استاد برجسته Match بکنند و ایشان دو یا سه سال دست این استاد جدیدالورود را بگیرد و او را بکشد بالا. ما اصلاً چنین چیزی نداریم. اصلاً توجه نمی‌کنیم (مصاحبه‌شونده کد9). شهید چمران اینجوری بود هر موقع مصاحبه می‌کرد می‌گفت یادش بخیر با یک سرباز داشتیم می‌رفتیم ... ایشان خودش را با افراد صاحب نام معرفی نمی‌کرد چون نیازی نداشت و بعد این سرباز انقدر خوشحال می‌شد انقدر احساس شخصیت می‌کرد (مصاحبه‌شونده کد8). رفتار یک عضو هیأت علمی باید پذیرفته شده باشد تا الگوسازی کند. الگوسازی یکی از دغدغه‌های مهم آموزش عالی است. نوع دوستی، احترام، هم‌افزایی، و کار تیمی را تقویت می‌کند (مصاحبه‌شونده کد3)".

مضمون سازمان‌دهنده 2. هدایت مرادوات چندوجهی: در بستر ایفای نقش‌ها و فعالیت‌های گروهی، توانمندی هر یک از اعضای هیأت علمی برای ایجاد جو و محیطی اثربخش و حمایتگر مستلزم برنامه‌ریزی حرفه‌ای اثربخش، تقویت صراحت بیان و قاطعیت، مشارکت و مشاوره‌های بین‌فردی و استقرار جو و فرهنگ گروهی انعطاف‌پذیر، یادگیرنده، حمایتی و دانش‌محور است. این گروه از توانمندی‌ها با ویژگی غالب هدایت فعال تعاملات در فعالیت‌ها و اقدامات متنوع تدریس، پژوهش و خدمات، توان ارشادگری و مربیگری، توسعه مهارت‌های رهبری تحول‌گرا، تعهد و در نهایت تغییر باورها، نگرش‌ها و اهداف سایر اعضای گروه را به همراه دارد. نکات حاصل از مصاحبه بر این مفهوم اشاره داشت. "هم ارتباطات بین فردی و هم ارتباطات سازمانی اعضای هیأت علمی دچار مشکل است البته یک قسمتی از آن برمی‌گردد به ویژگی‌های شخصیتی اعضای هیأت علمی. چون بالاخره کسی که می‌خواهد در یک حوزه‌ای متخصص بشود، بیشتر دوست دارند در لاک علمی خود فرو بروند در مقالات و کارهای علمی غور بکنند کمتر اهل تعامل است، کمتر اهل گفتگو است (مصاحبه‌شونده کد8). اصلاً بحث همکاری و تقویت توانمندی‌های یکدیگر در بین اعضای هیأت علمی دانشگاه ما وجود ندارد. و از طرفی در جو گروه‌های آموزشی ما اعضای هیأت علمی توانمندی هدایتگری یکدیگر را ندارند بیشتر تقابل است (مصاحبه‌شونده کد2). مدیر واحد آموزشی باید مقبولیت و پذیرش در میان ذینفعان آموزش عالی داشته باشد (مصاحبه‌شونده کد6)".



مضمون سازمان دهنده 3. ادراک فهم ساختار و فرهنگ سازمانی: درک صحیح و همتراز کردن دانش و تخصص اعضای هیأت علمی با فلسفه شکل گیری سازمان های آموزشی، قوانین و معیارهای حرفه ای، شناخت و حمایت از جو و ساختار گروه های آموزشی، گشودگی سازمانی و پیوستگی جمعی را افزایش داده و منجر به پیشرفت و بهبود امور می شود. این مضمون در نکات مصاحبه با خبرگان مورد اشاره قرار گرفته است. در سطح گروه تعامل و پذیرندگی از اهمیت زیادی برخوردار است وی باید گشودگی ذهن جمعی داشته باشد این مفهوم در تعاملات باز و گروهی سازمانی معنا پیدا می کند (مصاحبه شونده کد 1). یک عضو هیأت علمی باید تجربه سازمانی داشته باشد. و باید برجستگی سازمانی داشته باشد و قابلیت هایی داشته باشد که بتواند سازمان را مدیریت کند. افراد متخصص بسیار متواضع هستند و نگاه پدرا نه به سازمان و افراد دارند (مصاحبه شونده کد 6). ما در فرهنگ سازمانی مان اینکه ما قدرتمان را فقط می خواهیم به دیگران نشان بدهیم. مشکل اساسی مملکت ما این کانتکست هست که از توی کانتکست فرهنگ در آید، جو، رفتار شهروندی سازمانی در می آید، ولی مغز کلام یعنی فرهنگ، فرهنگ و کانتکست یعنی اینکه خودت نبین، دیگران را ببین برای دیگران تلاش کن (مصاحبه شونده کد 8).

مضمون سازمان دهنده 4. دانش سازمان و مدیریت اداره واحد آموزشی: ارتقای دانش سازمان و مدیریت واحدهای آموزشی نخستین وظیفه مدیران واحدهای دانشگاهی برای فعالیت و اجرای برنامه های سازمانی آنها است. آنها باید اجزاء و پاره های جهان سازمانی خود را در چارچوب نظریه های دانش محور با هدف برنامه ریزی، تصمیم گیری و سازماندهی مؤثر بشناسند. این دانش نظری، ادراک مدیران را از واقعیت ساختار بندی می کند و اعمال و رفتارهای آنها را جهت می دهد. نکات حاصل از مصاحبه بر این مفهوم اشاره داشت. برای انجام با کیفیت مسئولیت های مدیریتی باید تسلط و سبک مدیریتی مناسب و هدایتگر داشت. مثلاً نمی شود که یک فردی بشود ریاست یک دانشکده و از روز اول تمام مسئولیت ها را به دیگران واگذار کند (مصاحبه شونده کد 12). شایستگی پداگوژی یک چیز است، فرد باید دانش و توانایی لازم برای مدیریت دانشکده را داشته باشد. ما باید به پست های مدیریتی در دانشگاه تخصصی تر نگاه بکنیم (مصاحبه شونده کد 9). آشنایی با فلسفه علم و سازمان و مدیریت اهمیت زیادی دارد. نظریه های مدیریت و رهبری آموزش عالی را به خوبی بدانند. دانشگاه ها ماهیتشان با خیلی از نظام های آموزشی دیگر فرق می کند و مدل خاصی از مدیریت را می طلبد (مصاحبه شونده کد 6).

مضمون سازمان دهنده 5. دانش تحلیل خط مشی آموزشی: اجرای خط مشی ها مستلزم واکاوی، تحلیل و تسلط بر ماهیت و محتوای خط مشی ها و توان تبدیل و تفسیر آنها به برنامه ها و رویکردهای عملیاتی و راهبردی است. بعضاً در مسیر عملیاتی سازی، خط مشی ها دستخوش تغییر و تحولاتی می شوند که آنها را از اهداف اولیه دور می سازد. در واقع، مجریان به گونه ای تصمیمات را به اجرا در می آورند که شکل تازه ای به خود می گیرند. از جمله علل این تغییرات می تواند نداشتن انگیزه اجرایی، دانش، صلاحیت، توان تحلیل و توانمندی کافی برای اجرای خط مشی ها باشد. این نکته برگرفته از مصاحبه با خبرگان است. یک عضو هیأت علمی باید بتواند در چارچوب خط مشی های نظام آموزشی، چشم اندازهای بلندمدت برای دانشگاه ترسیم بکند. باید بتواند برنامه ریزی بلندمدت انجام بدهد. باید به فکر جامعه بین الملل و چاره یابی برای چالش های تعاملات علمی بین المللی باشد (مصاحبه شونده کد 3). عضو هیأت علمی باید به یک بینشی برای تحلیل سیاست های نظام آموزشی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی در سطح ملی و بین المللی رسیده باشد (مصاحبه شونده کد 6).

مضمون سازمان دهنده 6. برنامه ریزی و توسعه آموزشی: برنامه ریزی آموزشی چنانچه با رویکرد مسأله محوری، نیازسنجی، امکان سنجی و الگوگیری از تجارب موفق مبتنی بر نوآوری های برنامه درسی و تربیت افراد نوآور، خلاق و آگاه به فرصت ها باشد، می تواند منجر به تعیین و تقویت ظرفیت، استعداد و مهارت نوآوری، القای مخاطره پذیری و تقویت نگرش ها در جهت پذیرش تغییر شده و تحقق کارآمدی و اثربخشی عملکرد و دستاوردهای نهادهای آموزشی را به همراه داشته باشد. نکات حاصل از مصاحبه بر این مفهوم اشاره داشت. خیلی وقت ها اساتید در شناسایی و فرموله بندی مسائل آموزشی مشکل جدی دارند و چون خود استاد نمی تواند آنها را شناسایی، دسته بندی، فرموله بندی و تحلیل کیفی کند، تغییرات خاصی انجام نمی شود (مصاحبه شونده کد 6). چون بحث توسعه است ما بیشتر به آموزش نیاز داریم ما در کشور خودمان از فقر آموزش رنج می بریم. یعنی خوب آموزش نداده ایم. یعنی به این صورت که ببینید آموزش ها باید کاربردی باشد. به نظر من یکی از مسائلی که مانع تحقق بالندگی در همه زمینه ها است، ضعف ارتباطات بین المللی است تا زمانی که شما نروی و از تجربیات کشورهای دیگر استفاده نکنی نمی توانی تجارب الگو گرفته را عملیاتی بکنی (مصاحبه شونده کد 9). توانمندی ها و شایستگی ها می تواند از ماهیت و نوع رشته های تحصیلی اثر بپذیرد. این تفاوت ها در شایستگی ها و صلاحیت ها ناشی از نیازهای محیط و جامعه هم هست که باید شناسایی شوند و چگونگی تحقق آنها شناسایی شود (مصاحبه شونده کد 12).

مضمون سازمان دهنده 7. پیشبرد امور اداری و منابع انسانی: مدیریت منابع انسانی، با تأکید بر جذب و نگهداشت منابع انسانی مجموعه ای از تدابیر و اقدامات مدیریتی است که زمینه های ماندن و حفظ منابع انسانی را در سازمان ها فراهم می سازد و مستلزم برنامه ریزی نظام مند و ساختار یافته نظام پرداخت اثربخش، آموزش و بهسازی، اعطای امکانات رفاهی و فراهم کردن زمینه های اثربخش ارتقای حرفه ای است. در چارچوب نکات حاصل از مصاحبه؛ یک نکته توانایی مدیران و مسئولان رده بالای دانشگاه در بکارگیری نیروها و انجام فعالیت ها هم بسیار مهم است. حالا می شود تشبیه کرد به کار یک کارگردان، می گویند یک کارگردان قوی می تواند از بازیگران حسابی بازی بگیرد. یعنی توانمندی یک مسئول برای اینکه بتواند از نیروهایش چقدر کمک بگیرد از ایده های آنها کمک بگیرد. چقدر از ظرفیت های نیروهای انسانی تحت نظارت خود استفاده بکند (مصاحبه شونده کد 12). اگر بخواهیم تخصصی به این پدیده نگاه کنیم این ها در واقع یک برنامه های تخصصی و مدیریتی تلقی می شوند که دوره های آموزشی اداری، مالی، مدیریتی است. به عنوان مثال ممکن است فرد رشته اش جامعه شناسی و یا زیست شناسی باشد، خوب این فرد درسی نخواند که بخواهد مدیریت کند، باید آموزش ببیند و به مرور و تجربه یاد بگیرد (مصاحبه شونده کد 7). کتاب ها یا دانش و منابع نیروی انسانی، نگهداشت و بهداشت نیروی انسانی، انگیزش و غیره را تسلط ندارند. پس حداقل نیازمندی های قبول پست و تصدی در دانشگاه به عنوان

مسئول اجرایی آشنایی با اصول مدیریت، آشنایی با مفاهیم سرپرستی، مکاتبات و فرماندهی، سازماندهی، تقسیم کار و مباحث رهبری و انگیزشی است (مصاحبه‌شونده کد 13).

مضمون سازمان دهنده 8. پیشبرد امور مالی: مهمترین اهداف دانشگاه‌ها ارایه خدمات آموزشی و پژوهشی به جامعه است. همچنین وظیفه تربیت و توسعه سرمایه‌های انسانی هر جامعه‌ای را دانشگاه‌ها به عهده دارند. بدیهی است، چنانچه دانشگاه‌ها از اعتبارات مالی کافی برای تحقق اهداف خود برخوردار نباشند در انجام وظایف خود با مشکل مواجه می‌شوند. در این میان، ایفای نقش مدیران مالی دانشگاه که اساساً از اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها هستند در ارتباط با تأمین و تخصیص منابع مالی مستلزم دانش و سواد مالی، آشنایی به واحدها و منابع تأمین و آگاهی از رویدادهای بازار و صنعت دانش‌بنیان است. نکات حاصل از مصاحبه بر این مفهوم اشاره داشت. بعضی وقت‌ها مدیران نمی‌دانند بودجه چیست چطور تخصیص داده می‌شود. نقش سازمان برنامه و بودجه چه هست. لایحه بودجه چه هست (مصاحبه‌شونده کد 6). یک عضو هیأت علمی توسعه‌یافته برای مشکلات صنعت و جامعه چاره‌جویی می‌کند. توان مذاکره، بازاریابی، و ارائه خدمات بیشتر به جامعه را در خود تقویت می‌کند. منجر به درآمدزایی برای دانشگاه و جامعه کلان می‌شود (مصاحبه‌شونده کد 3). مخصوصاً بخش بیرونی پژوهش که بالاخره پروژه‌یابی، بازاریابی، شناسایی نیازهای بازار، ارتباط با صنعت، ایجاد اعتماد صنعت و جامعه به دانشگاه و عضو هیأت علمی هست (مصاحبه‌شونده کد 8).

مضمون سازمان دهنده 9. اداره امور اجتماعی: مسئولیت اجتماعی دانشگاه، ظرفیتی است که دانشگاه‌ها را قادر می‌سازد کنش‌های ارتباطی خود را با حوزه‌ی عمومی، اجتماعات محلی، فضاها و نهادهای اجتماعی، گروه‌های قومی و اجتماعی، نهادهای مدنی و سازمان‌های مردم‌نهاد بهبود و ارتقا ببخشند. مسئولیت‌پذیری هم شامل دانشگاه و هم دانشگاهیان می‌شود و در این راستا نقش اعضای هیأت علمی در هدایت و راهبری امور اجتماعی دانشگاه و در جایگاه مدیران نهاد آموزشی، آگاهی از زیست بوم نهاد دانشگاه و جامعه است. نکات حاصل از مصاحبه بر این مفهوم اشاره داشت. در حالیکه به خصوص در دانشگاه‌های جامع یک عضو هیأت علمی می‌تواند به تمام مسائل درون و برون سازمانی وقوف داشته باشد. امروزه ما کمتر مسأله‌ای را داریم که چه در بحث آموزش، چه در بحث مسائل اقتصادی، اجتماعی، زیست محیطی، بیوتکنولوژی نانو تکنولوژی، و حتی مسأله‌ای مثل مسأله کرونا، مسأله‌ای نیست که بگیم فقط در عرصه پزشکی قابل حل است ... اما انقدر مسائل گره خورده به حوزه‌های مسائل انسانی، اجتماعی، هنر و همه این‌ها باید بکار بیاید. این مستلزم این است که عضو هیأت علمی که در سیستم هست در درجه اول باید ظرفیت‌هایی را در خود ایجاد کند که بتواند از حوزه‌های بین‌رشته‌ای و بین‌گروهی و حتی دانشگاه‌های دیگر بتواند به خوبی بهره‌بردار (مصاحبه‌شونده کد 5). ما هنوز نتوانسته‌ایم یک مدل مسئولیت‌پذیری اجتماعی - اخلاق را طراحی کنیم و بر اساس آن عمل کنیم این هم به نظرم از مواردی است که ما باید روی آن تأمل بکنیم (مصاحبه‌شونده کد 8). عضو هیأت علمی باید متعهد باشد هم نسبت به خودش و هم دانشگاه باید نسبت به مردم کشورش و جامعه متعهد باشد. باید فرد ارزش‌مدار و اخلاقی باشد. متعهد به کشور و محیط زیست و توسعه پایدار باشد. یک عضو هیأت علمی توسعه یافته مردم محور است. فعالیت‌های علمی و پژوهشی وی از دغدغه‌های جامعه و مردم سرچشمه می‌گیرد. باید به فکر جامعه بین‌الملل و چالش‌های بین‌المللی باشد (مصاحبه‌شونده کد 4).

- بخش کمی

الف) تحلیل عاملی تأییدی مضامین پژوهشی

با هدف ارزیابی میزان دقت نشانگرهای مربوط به هر یک از مضامین توسعه صلاحیت‌های اعضای هیأت علمی از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول استفاده، و دستاورد حاصل از تحلیل داده‌ها در جدول شماره (2) ارائه شده است.

جدول 2

ضرایب اعتبار مضامین توسعه صلاحیت‌های اعضای هیأت علمی

مضامین سازمان دهنده	سوالات (شاخص‌ها)	بار عاملی	R ²	مقدار آماره (T)	شاخص افزونگی (Q ²)	پایایی ترکیبی (CR)	روایی همگرا (AVE)
پیشاهنگی علمی و اجتماعی	1	0/89	0/55	21/47	0/44	0/87	0/77
	2	0/86					
	3	0/90					
	4	0/88					
	5	0/89					
هدایت مراودات چندوجهی	6	0/80	0/77	39/90	0/61	0/88	0/79
	7	0/91					
	8	0/89					
ادراک ساختار و فرهنگ واحد آموزشی	9	0/89	0/85	63/06	0/64	0/92	0/80
	10	0/91					
دانش سازمان و مدیریت اداره واحد آموزشی	11	0/87	0/75	36/40	0/60	0/90	0/76
	12	0/88					
دانش تحلیل خط‌مشی آموزشی	13	0/87	0/68	27/98	0/53	0/88	0/78
	14	0/89					
برنامه‌ریزی و توسعه امور آموزشی	15	0/95	0/67	25/12	0/61	0/96	0/92
	16	0/96					
اداره امور اداری و منابع انسانی	17	0/95	0/61	21/35	0/55	0/95	0/90



					0/95	16	
0/77	0/91	0/498	27/74	0/65	0/90	17	پیشبرد امور مالی
					0/85	18	
					0/86	19	
0/94	0/97	0/496	13/50	0/53	0/97	20	اداره امور اجتماعی
					0/96	21	

همانطور که یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌ها در جدول شماره (2) نشان می‌دهد، ضرایب شاخص‌های برازش مضامین توسعه صلاحیت‌های اعضای هیأت علمی برای بارعاملی با مقادیر بالای 0/4؛ شاخص افزونگی بالای 0/3؛ پایایی ترکیبی بالای 0/7؛ و روایی همگرا بالای 0/5 معنادار است. بنابراین نشانگرهای توسعه صلاحیت‌های اعضای هیأت علمی می‌توانند به خوبی ملاک‌های اصلی آن را اندازه‌گیری کنند. افزون بر روایی همگرا، روایی واگرا معیاری دیگر برای سنجش برازش الگوهای اندازه‌گیری در روش حداقل مربعات جزئی است. در پژوهش حاضر روایی واگرای ابعاد توسعه صلاحیت‌های گروهی و سازمانی اعضای هیأت علمی با استفاده از روش فورنل و لارکر نیز، مورد تأیید قرار گرفت.

ب) آزمون آنتروپی شانون

در این بخش با هدف تعیین میزان اهمیت و اولویت هر یک از وجوه مؤلفه‌ها و ابعاد به دست آمده، از روش آنتروپی شانون استفاده شده است. برای استفاده از الگوریتم آنتروپی شانون ابتدا پیام‌ها بر حسب مقوله‌ها و به تناسب هر مصاحبه در قالب فراوانی شمارش و سپس با استفاده از معادله شماره (1) مقدار عدم اطمینان حاصل از هر مقوله محاسبه شده است.

$$E_j = -k \sum_{i=1}^m p_{ij} \ln(p_{ij}); \forall j$$

در مرحله بعد، با استفاده از بار اطلاعاتی ابعاد و مؤلفه‌ها، ضریب اهمیت هر یک از ابعاد و مؤلفه‌ها با استفاده از معادله (2) محاسبه گردید.

$$w_j \frac{E_j}{\sum_{i=1}^m E_j}; \forall j$$

دستاوردهای حاصل از اجرای الگوریتم آنتروپی شانون در جدول شماره (3) ارائه شده است.

جدول 3

ضرایب اهمیت مضامین توسعه صلاحیت‌های اعضای هیأت علمی		
مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	اهمیت ابعاد
توسعه صلاحیت‌های انفرادی نقش‌های اعضای هیأت علمی و سازمانی گروهی و	پیشاهنگی علمی و اجتماعی	0/18
	مهارت هدایت مراودات چندوجهی	0/25
	ادراک ساختار و فرهنگ واحد آموزشی	0/27
	دانش سازمان و مدیریت اداره واحد آموزشی	0/23
	تحلیل خط مشی آموزشی	0/14
	برنامه‌ریزی و توسعه آموزشی	0/22
	مدیریت امور اداری و منابع انسانی	0/23
	پیشبرد امور مالی	0/19
	اداره امور اجتماعی	0/24

بر اساس اطلاعات جدول فوق، مضمون ارتقای مهارت فهم ساختار و فرهنگ واحد آموزشی با ضریب اهمیت معادل 0/27، و مضمون ارتقای مهارت خط مشی آموزشی با ضریب اهمیت 0/14 به ترتیب از بیشترین و کمترین میزان اهمیت در ارتباط با توسعه صلاحیت‌های گروهی و سازمانی اعضای هیأت علمی برخوردارند.

بحث و نتیجه‌گیری:

این پژوهش با هدف شناسایی و اعتبارسنجی مضامین توسعه صلاحیت‌های اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها بر اساس رویکرد آمیخته اکتشافی متوالی (کیفی - کمی) با استفاده از روش کیفی تحلیل مضمون و روش کمی الگوسازی معادلات ساختاری و آنتروپی شانون انجام شده است. به این ترتیب، با تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با تعداد 13 نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها و پژوهشکده‌های شهر تهران، تعداد 126 مضمون پایه استخراج و پس از غربالگری و تصفیه موارد تکراری و هم‌پوشان، تعداد 50 مضمون اولیه نهایی ارائه شد. در ادامه، مضامین اولیه در قالب 9 مضمون سازمان‌دهنده شامل؛ پیشاهنگی علمی و اجتماعی، هدایت مراودات چندوجهی، ادراک ساختار و فرهنگ سازمانی، دانش سازمان و مدیریت اداره واحد آموزشی، دانش تحلیل خط مشی آموزشی، برنامه‌ریزی و توسعه آموزشی، مهارت مدیریت امور اداری و منابع انسانی، مهارت پیشبرد امور مالی و اداره امور اجتماعی دسته‌بندی شدند. پس از شناسایی مضامین توسعه صلاحیت‌های گروهی و سازمانی اعضای هیأت علمی دانشگاه، به منظور اعتباریابی و اولویت‌بندی مضامین شناسایی و دسته‌بندی شده، داده‌های حاصل از اجرای پرسشنامه محقق‌ساخته مبتنی

¹ در معادله (1) ضریبی ثابت است که از فرمول $\frac{1}{\ln(m)}$ به دست می‌آید. m تعداد متونی است که در آن از یک مفهوم صحبت شده و p نماد احتمال ذکر یک مفهوم در یک متن است که بیانگر وزنی است که هر مقاله به یک شاخص، مؤلفه یا بعد داده‌است.



بر دستاورد بخش کیفی پژوهش، با استفاده از روش مدلیابی معادلات ساختاری^۱ و آزمون آنتروپی شانون تحلیل شدند. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول در خصوص مضامین توسعه صلاحیت‌های اعضای هیأت علمی نشان داد، تمام متغیرهای مشاهده‌پذیر از بار عاملی مناسب در ارتباط با متغیر مکنون متناظر خود برخوردار بوده، و اعتبار لازم را برای اندازه‌گیری ابعاد الگوی پیشنهادی دارند. دستاورد آزمون آنتروپی شانون نیز نشان داد، مضمون ارتقای مهارت فهم ساختار و فرهنگ واحد آموزشی از بیشترین اهمیت در توسعه صلاحیت‌های اعضای هیأت علمی برخوردار است. اگر چه توسعه صلاحیت‌های اعضای هیأت علمی با توجه به کارکردهای متعدد و متنوع آنها در دانشگاه می‌تواند حیطه گسترده‌ای از شایستگی‌ها و صلاحیت‌ها را در برگیرد، با اینحال در پژوهش حاضر، شایستگی‌ها و صلاحیت‌های گروهی و سازمانی اعضای هیأت علمی در ایفای نقش‌ها و وظایف سازمانی آنها مورد توجه و شناسایی قرار گرفته‌است.

مضامین استخراج شده با یافته‌ها و دستاوردهای پژوهش‌های مرتبط با حوزه توسعه اعضای هیأت علمی و نقش‌ها و وظایف مدیران دانشگاهی همسویی نشان داده است: از جمله (Ballesteros et al, 2002; Hyatt & Williams, 2011; Fernandez- Loeff et al 2012;) (Safari & Niazaziri, 2014; Ahanchian & Soleimani, 2016; Kamal, 2020; Mobini & Abbaspour, 2013; Amin) همچنین در توسعه اعضای هیأت علمی مورد توجه و تأکید قرار داده‌اند. همچنین (Mozafari & Yousefi Aghdam, 2013; Seyyhatami et al, 2017; Motta & Bolan, 2008; Ghoroneh et al, 2014; Hecht, 2004; Roy, 2014) گزارش کرده‌اند، هدایت مرادوات چند وجهی و راهبری ارتباطات و تعاملات اثربخش از الزامات توسعه سرمایه انسانی دانشگاهیان است. ادراک ساختار و فرهنگ سازمانی و فهم از کلیت دانشگاه و ارتباط فعالیت و امور خرد و کلان ساختاری و فرهنگی با رسالت دانشگاه مسئله مهمی است که با دستاورد مطالعات (Cervino & Ervino, 2018; Mobini & Abbaspour, 2013) همسویی دارد. دانش سازمان و مدیریت اداره واحد آموزشی در راستای حداکثرسازی کیفیت عملکرد و دستاوردهای آموزشی، پژوهشی و خدماتی اعضای هیأت علمی نکته مهم دیگری است که توسط (Mobini & Abbaspour, 2013; Amin Mozafari & Yousefi Aghdam, 2013; Hecht et al, 2018; Cervino & Ervino, 2018;) مطرح و مورد تأکید قرار گرفته‌است. (al, 1999; Cervino & Ervino, 2018; Soleimani et al, 2017; et al, 2017) گزارش کرده‌اند، با عنایت به ماهیت سیاست‌محور فعالیت‌های آموزشی و تدوین، تنظیم و راهبری اقدامات و فعالیت‌ها مبتنی بر مأموریت‌ها و رسالت‌های راهبردی و کلان، برخوردار از دانش و توان تحلیل خط مشی‌های آموزشی و برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مبتنی بر آن، رویکردی محوری در توسعه صلاحیت‌های اعضای هیأت علمی محسوب می‌گردد. همچنین صلاحیت‌های مرتبط با برنامه‌ریزی و توسعه آموزشی به عنوان صلاحیت‌های محوری در عملکرد سازمانی اعضای هیأت علمی در پژوهش‌های (Leavitt, 2006; Williamson, 2013; Motta & Bolan, 2008; Ratcliff, 1996) مورد تأکید قرار گرفته است. از سویی پیوستگی مهارت‌های مدیریت امور اداری و اجرایی، مدیریت بودجه و هزینه‌های آموزشی، پژوهشی و خدماتی و هدایت و راهبری امور جامعه، پیشبرد اهداف جامعه محلی، ملی و بین‌المللی نیز در پژوهش‌های (Amani et al, 2018; Hecht et al, 1999; Hecht, 2004; Iqbal et al, 2015; Motta & Bolan, 2010; Rosser et al, 2003; Vasilescu et al, 2010) مورد توجه و تأکید بوده‌است.

در شرایط رقابتی، دانشگاه‌ها و سرمایه‌های انسانی آنها نقش اساسی در پیشبرد رویکردهای دانایی‌محور برای جوامع، و البته نظام آموزش عالی دارند. در این میان، جایگاه و نقش عضو هیأت علمی به عنوان سرمایه انسانی محوری دانشگاه پررنگ‌تر است، چرا که بیشترین میزان وابستگی دانشگاه‌ها برای سازگاری و موفقیت در مواجهه با تحولات گسترده نظام آموزش عالی به اعضای هیأت علمی و توسعه صلاحیت‌های آنها و همچنین چگونگی و کیفیت تحقق توسعه صلاحیت‌های آنها منوط است. از سویی، توسعه صلاحیت‌های اعضای هیأت علمی از مسیر ارتقای و بهبودی در میزان و تناسب صلاحیت‌های مدیریت و رهبری و راهبری امور دانشگاه اثر مثبت و قابل ملاحظه‌ای بر تحقق دستاوردها، رسالت‌ها و مأموریت‌های مورد انتظار از دانشگاه در سطح درون و برون سازمانی دارد. در واقع، اعضای هیأت علمی به عنوان رهبران و مدیران آموزشی باید در مدیریت و برنامه‌ریزی برای دستیابی به چشم انداز و مأموریت‌های سازمانی دانشگاه نقشی تعیین کننده داشته باشند.

توان پیشاهنگی و رهبری علمی و اجتماعی یکی از وجوه محوری سرمایه انسانی گروهی اعضای هیأت علمی است. در این راستا، هدایت، مربیگری، راهنمایی و ارشاد همکاران به منظور شناسایی، جبران، مدیریت و توسعه نقاط قوت فردی و توسعه مسیر شغلی و همراهی مداوم و حمایت از همکاران برای ثابت قدم ماندن بر اهداف و تعهداتشان از جمله ضروریات است. اعضای هیأت علمی برخوردار از کاریزم‌های شخصیتی و علمی از نفوذ پذیری و اثرگذاری بیشتری در رهبری و هدایت رفتارها و فعالیت‌های فردی و حرفه‌ای اعضای گروه‌های آموزشی برخوردارند. از سویی، توان رهبری ساختارهای انسانی و سازمانی گروه‌های آموزشی توسط اعضای هیأت علمی می‌تواند از طریق بهبود، انتقال و استفاده مؤثر از آگاهی و دانش ارتباطات و تعاملات اجتماعی، همدلی و همفکری، خدمت به دیگران، ساماندهی روابط با ویژگی نفوذ در دیگران، مدیریت تعارض، رهبری توأم با دوراندیشی، توان ایجاد تغییر، توانایی ایجاد انسجام و پیوستگی، توانایی گسترش کار گروهی و شبکه‌سازی، هویت پیدا کند. در نهایت حاصل این تعامل سازنده، شکل‌گیری جامعه دانشگاهی و شبکه همیاران دانشی و تحقق فرآیندی است که طی آن اعضای هیأت علمی مفاهیمی را که در ذهن خود دارند به یکدیگر انتقال داده و به این ترتیب با در اختیار داشتن دانش و منابع هم‌افزا به پیشبرد اهداف و مأموریت‌های جمعی و فردی یکدیگر کمک می‌کنند.

آگاهی از ساختار و فرهنگ سازمانی دانشگاه به عنوان مجموعه باورها و ارزش‌های همگانی و مشترک اثرگذار بر اندیشه و رفتار اعضای هیأت علمی، همراه با آگاهی از دانش سازمان و مدیریت و نظریه‌های مرتبط در بستر نهادهای آموزشی و به صورت مشخص دانشگاه‌ها با پیامد شناخت و درک دقیق و منصفانه از قوانین و هنجارهای گروهی و سازمانی از دیگر وجوه محوری سرمایه انسانی اعضای هیأت علمی و توسعه آن برای ایفای کارآمد و اثربخش وظایف و نقش‌های گروهی ایشان است. در چنین شرایطی، هر عضو هیأت علمی در نقش یکی از اعضای گروه آموزشی می‌تواند تسهیل‌گر تحولات آموزشی، عامل بهبود و اثربخشی جو و فرهنگ آموزشی و شکل‌گیری اعتماد تعمیم‌یافته در میان اعضای گروه باشد. آگاهی و شناخت از سازوکارها، قوانین و مقررات و نحوه استفاده از ظرفیت‌های دانشگاه، تنظیم رفتار و عملکرد در راستای تحقق اهداف دانشگاه

¹ Confirmatory Factor Analysis



و به کارگیری تمام توان اعضای گروه برای نیل به اهداف سازمان، مسئولیت‌پذیری، انجام مشتاقانه فعالیت‌ها، تلاش مضاعف و هماهنگی با تغییرات نیز می‌تواند از دستاوردهای توسعه آگاهی و دانش نظامند اعضای هیأت علمی از هنجارها و فرهنگ سازمانی در ایفای نقش‌های گروهی و سازمانی آنها باشد.

تأکید بر جامعیت ابعاد چشم‌انداز علمی دانشگاه در جریان مدیریت و خطمشی‌گذاری علمی با تأکید بر طیف گسترده‌ای از نقش‌ها و فعالیت‌های سازمانی اعضای هیأت علمی، افزون بر کارآمدی عملکرد و ارتقای توانمندی‌های حرفه‌ای می‌تواند بروز رفتارهای اخلاقی و حرفه‌ای را در آنها تقویت کند. بنابراین، در مسیر راهبری امور دانشگاه، عضو هیأت علمی در جایگاه راهبر واحد آموزشی، ضمن آگاهی از رسالت‌های آموزشی و پژوهشی دانشگاه، باید درک صحیح و دقیقی از اهداف و آرمان‌های دانشگاه و چگونگی تحقق آنها داشته باشد.

مشارکت در مدیریت و خطمشی‌گذاری تولید علم و اداره امور علم و فناوری و سهیم بودن در فرایندهای تصمیم‌گیری، مشارکت و پاسخگویی به تقاضاهای علمی، آموزشی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی دانشگاه، مستلزم بهره‌مندی اعضای هیأت علمی از تفکر و شم راهبردی در فرایند و چشم‌انداز دانشگاه و هدف‌گذاری است. در واقع، اعضای هیأت علمی برای ایفای نقش سازمانی خود باید بتوانند برای رسیدن به چشم‌انداز سازمان از طریق شناسایی مسایل پیش روی دانشگاه و بررسی راه‌حل‌ها، تدوین، اجرا، ارزیابی و تغییر سیاست یا خطمشی‌ها، سیاست‌گذاری کنند و از سوی دیگر باید ابزارها و فنون پیاده‌سازی سیاست‌ها را در عمل بشناسند و با در نظر گرفتن شرایط و وضع موجود دانشگاه با نگرشی واقع‌گرایانه و ضمن مشورت با سایر اعضای هیأت علمی، برنامه‌های عملیاتی و اجرایی را تدوین و اجرا کنند.

افزون بر این، راهبری امور علمی، اجرایی و مدیریت منابع انسانی، مستلزم مدیریت امور مالی دانشگاه در چارچوب مدیریت تقاضا و شفاف‌سازی گلوگاه‌ها، مهندسی و تعمیق نیازها، توان کارفرمایی و برون‌سپاری، بودجه‌بندی، تدوین و تنظیم برنامه‌های پولی و مالی و برقراری تعاملات سازنده و اثربخش با مسئولان امور مالی است. توجیه هزینه‌های مالی و تخصیص بهینه منابع مالی، توان ارائه خدمات به دانشگاه و جامعه پیرامون، بهره‌مندی از مهارت‌های فنی - کاربردی چندانکه به ویژه، ورزیدگی در شناخت واقعیت و پیچیدگی‌های بستر صنعت و جامعه و امکان‌سنجی توسعه سهم بازار دانشگاه‌ها، از الزامات سرمایه‌انسانی اعضای هیأت علمی در وجه صلاحیت‌های مدیریت منابع مالی دانشگاه است. نهایت اینکه، توان تعامل و مدیریت امور اجتماعی در شبکه‌ای از روابط متقابل هنجارمند، مستمر و مبتنی بر اعتماد متقابل، یکی دیگر از وجوه توانمندی و صلاحیت‌های راهبری امور دانشگاه است که می‌تواند از ویژگی‌های شخصیتی و علمی افراد و باورها، نمادها، نظام ارزش‌ها و قواعد نهادی سرچشمه گرفته و در چارچوب اثرگذاری، تحول‌آفرینی، تشکیل حلقه‌ها، ایجاد دغدغه مشترک، اثرگذاری بر جو سازمانی دانشگاه، ایجاد انسجام و اعتماد گروهی، مشارکت در رویکردهای کلان دانشگاه، و همراهی در اجرای بهینه تصمیم‌ها ظهور پیدا کند.

بنابر آنچه عنوان شد در راستای توسعه صلاحیت‌های اعضای هیأت علمی از مسیر بهبودی در ترکیب مناسب کمیت و کیفیت صلاحیت‌های مدیریت و رهبری و راهبری امور دانشگاه توسط اعضای هیأت علمی، پیشنهادهای ذیل ارائه شده‌است.

- با توجه به اهمیت "توان پیشبرد امور اداری و مالی" در توسعه صلاحیت‌های راهبری اعضای هیأت علمی و با عنایت به جایگاه و نقش پیشران منابع مالی در تحقق رسالت‌ها و مأموریت‌های نهادهای دانشگاهی پیشنهاد می‌گردد، در سطح سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری برای طراحی و تدوین برنامه‌های توانمندسازی و ترفیع اعضای هیأت علمی، ارتقای دانش اقتصادی و سواد مالی اعضای هیأت علمی به تناسب نیازمندی‌های حرفه‌ای آنها مورد توجه و ملاحظه ویژه قرار بگیرد.
- مدیریت و راهبری واحد دانشگاهی به صورت ویژه مستلزم "ارتقای مهارت مدیریت ساختار و فرهنگ واحد آموزشی" است. از آنجا که لازمه بهره‌مندی و برخورداری از مهارت مدیریت ساختار و فرهنگ دانشگاهی، مجهز و مسلط بودن بر دانش، اصول و رویکردهای نظری مدیریت و سازمان در نهادهای آموزشی است پیشنهاد می‌گردد، در گزینش افراد برای تصدی امور مورد نظر، مبتنی بر اصل شایسته‌گزینی، تناسب تخصص و مهارت مورد توجه قرار گیرد.
- بر اساس دستاورد پژوهش، مضمون سازمان‌دهنده "پیشاهنگی علمی و اجتماعی" کمترین اثر را بر توسعه صلاحیت‌های مدیریت و رهبری اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها دارد، این در حالی است که غایت توسعه صلاحیت‌های مدیریت و رهبری واحدهای آموزشی آن است که اعضای هیأت علمی به عنوان رهبران و الگوهای علمی منشاء اثر علمی و اخلاقی در جوامع علمی داخلی و خارجی باشند. بنابراین پیشنهاد می‌گردد، در برنامه‌های توانمندسازی و ترفیع اعضای هیأت علمی، توان رهبری علمی و تأثیرگذاری علمی و اخلاقی در هر دو سطح داخلی و خارجی مورد توجه ویژه قرار بگیرد.
- با عنایت به اولویت پایین "ارتقای دانش تحلیل خط مشی آموزشی" در میان اعضای هیأت علمی و با عنایت به اهمیت درک شفاف و دقیق رسالت‌ها و مأموریت‌های دانشگاه و بهره‌مندی از سواد و دانش تحلیل اصول و قواعد سیاست‌ها و چشم‌اندازها در تحقق اثربخش اهداف و کارکردها پیشنهاد می‌گردد، در برنامه‌ریزی‌های راهبردی توسعه صلاحیت‌ها و ارتقای اعضای هیأت علمی، شاخص‌های مرتبط با این صلاحیت و روش‌های عملیاتی کردن آنها مورد توجه ویژه قرار بگیرد.
- پیشنهاد می‌گردد، الگوی ارائه شده در پژوهش حاضر به عنوان مبنایی برای تدوین برنامه‌ها و فعالیت‌های توسعه صلاحیت‌های اعضای هیأت علمی دانشگاه تهران مورد استفاده قرار گیرد، و پس از عملیاتی شدن برنامه‌های تدوین شده و حصول دستاوردها، مشابه همین پژوهش در سال‌های آتی در دانشگاه تهران اجرا، و نتایج آن با وضعیت کنونی مقایسه گردد تا ضمن آگاهی از میزان اثر برنامه‌ها و اقدامات اجرایی بر وضعیت توسعه صلاحیت‌ها، برنامه‌های اثربخش‌تری با توجه به دستاوردهای جدید طراحی و تدوین گردد.

منابع

- Ahanchian, Mohammadreza; Soleimani, Elham (2016). Faculty members' perception of professionalism in Iran's higher education system. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*. 23 (2), 1-23
- Arja, S. B., Ponnusamy, K; Nayakanti, A. R. J., Fatteh, R., & Arja, S. B. (2020). The systematic approach to faculty development activities for biomedical educators. *Journal of Advances in Medical Education & Professionalism*, 8(3), 127.
- Amani, Fatima; Zamani Moghadam, Afsaneh; Nasiri Qarqani, Babak; Sorani Yanchashme, Reza; Mosleh, Maryam (2018). Presenting a model in order to improve the professional qualification of educational managers of universities. *Scientific and Research Quarterly of Medicine and Cultivation*. 12(4), 52-68
- Amin Mozafari, Farooq; & Yousefi Aghdam, Rahim (2013). Effective factors on the role of managers of educational groups: a case study of Tabriz University. *Research and planning quarterly in higher education*. 72, 165-143.
- Bayrami, Samaneh; & Musapour, Nematullah (2016). A comparative study of scientific policies of Turkey and Malaysia with a focus on humanities. *Islamic World Political Research Quarterly*. 7(4), 59-87.
- Bolander Laksov, K., Elmberger, A., Liljedahl, M., & Björck, E. (2022). Shifting to Team-based Faculty Development: a Programme designed to facilitate change in Medical Education. *Higher Education Research & Development*, 41(2), 269-283.
- Bush, T; Bell, L. & Middlewood, D. (2019) *Principles of Educational Leadership & Management*, third edition, SAGE: London.
- Cervino, D. Jay; & Ervino, D. Jay (2018). Department Chairs' Research Related Roles and Responsibilities at a Public Research University. *A Dissertation Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education in the Department of Educational Leadership, Policy and Technology Studies in the Graduate School of The University of Alabama*.
- Devali, Mohammad Mehdi; Darvish, Hassan; Zamahni, Majid; & Azar, Adel (2016). Designing a merit model for the selection of heads of centers and units of Payam Noor University. *Human Resource Management Research Quarterly of Imam Hossein University (AS)*. 9(3), 75-100.
- Difronzo, N.C. (2002). The Academic Dean. Retrieved from www.newfoundations.com/org/theory/Difronzo72lb.html.
- De Golia, S. G., Cagande, C. C., Ahn, M. S., Cullins, L. M., Walaszek, A., & Cowley, D. S. (2019). Faculty development for teaching faculty in psychiatry: where we are and what we need. *Academic Psychiatry*, 43(2), 184-190.
- Esfijani, Azam; Bakhtiar Nasrabadi, Hossein Ali; & Nasrabadi, Mohammad Bakhtiar (2011). Investigating the characteristics of the learning organization with a focus on knowledge and technology management subsystems. *Research and planning quarterly in higher education*. (66), 99-120.
- Entziri, Yaqoob; & Mohammadnejad Aali Zami, Yusuf (2019). Content analysis of human capital: general model and its application for Persian literature graduates. *Research and planning quarterly in higher education*. 26(3), 47-75.
- Fernandez-Ballesteros, J; Diez-Nicolas, G; & Caprara, V (2002). Determinants and Structural Relation of Personal Efficacy to Collective Efficacy: Applied Psychology. *International Review*. 51(1), 107-125.
- Greasley, Kay (2004). Employee Perceptions of Empowerment. *Employee Relations*, 27: 2005.
- Hecht, I.W.D. (2004). The professional development of department chairs. *New Direction for Higher Education*. (126), 27-44.
- Hecht, Irene W. D.; Higgerson, Mary Lou; Gmelch, Walter H.; & Allan Tucker. (1999). Department Chair Online Resource Center Roles and Responsibilities of Department Chairs. Roles and Responsibilities of Department Chairs. *The Department Chair as Academic Leader (Phoenix, AZ: ACE Oryx Press, 1999). Chapter 2*.
- Hyatt, L; & Williams, P.E. (2011). 21st century competencies for doctoral leadership faculty. *Innovative Higher Education*. 36(1), 53-66.



- Iqbal, Farzaneh; Hoyda, Reza; Seyedat, Seyyed Ali; Samavatian, Hossein; Yarmohamedian, Mohammad Hossein (2015). Designing and editing the talent management process model for faculty members for talent-oriented universities. *Public management research*. 9(34), 9-27.
- Ismaili, Neda; Golafshani, Ali; Kavan, Maryam (2018). Effective factors on the approach of improving educational quality management in medical science education. *Clinical excellence*. 9 (2), 1-10.
- Karimi, Nazila; Rajaipour, Saeed; Ibrahim's grandson, Abdur Rahim (2017). Design and validation of the task-oriented performance evaluation model of the educational group manager. *A new approach in educational management*. 9(1), 291-328.
- Katner, B. L. (2014). Anchoring a mentoring network in a new faculty development program. *Journal of mentoring & tutoring*. 22(2), 91- 103.
- Kamal, A., Mahmood, Z., & Ishraq, M. (2020). Impact of School Leadership on Students Personality Development. *Journal of Education & Social Research*, 3(2), 42-49.
- Khairandish, Mehdi; Davalit, Hassan; Qomi, Sepideh (2015). Human capital development strategies in the higher education system. *Scientific Research Quarterly of Marine Science Education*. 5, 67-78.
- Ghoroneh, Daoud; Mirkamali, Mohammad; Bazargan, Abbas; Kharazi, Kamal (2014) Identifying and prioritizing factors affecting the growth of faculty members of Tehran University. *Human resources training and development quarterly*. 1 (1), 89-115.
- Leavitt, M. C. (2006). Team teaching: Benefits and challenge. *The Center for Teaching and Learning. Stanford University*: 16, 1.
- Lieff .S. & Albert. M. (2012). What do we do? Practices and learning strategies of medical education leaders. *Med Teach*.34, 312-319.
- Liphadzi, M., Aigbavboa, CO.; & Thwala, W.DC (2017). A theoretical perspective on the difference between leadership and management. *Procedia Engineering*. 196, 478 – 482.
- Martin, M.; & Stella, A. (2007). External Quality Assurance in Higher Education: making choices .Paris: UNESCO-IIEP.
- Martina, K.; Hana, U.; & Jiri, F. (2012). Identification of Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations. *Journal of Competitiveness*. (4)1,129-142.
- McKeown, A.; & Bates, L. (2013).Emotional intelligent leadership: Findings from a study of public library branch managers in Northern Ireland. *Library Management*. 34(6/7), 462 – 485.
- Mobini, Mehdi; Abbaspour, Abbas (2013). Development of effective strategic faculty members in improving the quality of universities and higher education institutions. *The first national conference on quality assessment in university systems in Tehran. Sharif University of Technology. May 2013*.
- Motta, Márcia Vieira da; & Valmor Bolan. (2008). Academic and Managerial Skills of Academic Deans: A self-assessment perspective. *Tertiary Education and Management* .14(4), 303–316.
- Padilla, A. (2005). Portraits in leadership: six extraordinary university presidents. *Westport: Greenwood Publishing Group*.
- Noorshahi, Nasreen (2008). Necessary qualifications for university president and their relative importance according to Iranian higher education experts. *Journal of research and planning in higher education*. 14(2), 27-48.
- Arezi, Hamidreza; Khashoui, Mahdia Al-Sadat; Nouri, Abulqasem (2012). Application of evaluation and analysis center in determining managerial competencies. *Contemporary psychology*. 1(7), 75-98.
- Ratcliff, J. L. (1996). What is a curriculum and what should it be? *Handbook of the undergraduate curriculum: A Comprehensive guide to purposes, structures, practices, and change, Jossey Boss Publisher, first edition*. 9-10.
- Rezaei Jandani, Mahbobeh; Hoyda, Reza; Samavatian, Hossein (2014). The concept of psychological empowerment and its relationship with teachers' psychological capital. *New educational approaches*. 10(1), 68-72.
- Rosser, V.J; Johnsrud, L.K; Hech, R.H. (2003).Academic dean and directors: assessing their effectiveness from individual and institutional perspectives. *The Journal of Higher Education*. 1(74), 1-25.



- Roy, Maec, M. (2014). Preparing for a successful career in academic leadership understanding your role. *The Resource Handbook for Academic Deans*. 3rd edition, ISBN: 978-1-118-72042-4, Josei- Bass, PP3-7
- Safari, Maryam; Niazaziri, Kiyomarth (2014). Analyzing the structures influencing the professional growth of academic faculty members of Azadshahr University. *Quarterly Journal of Educational Psychology of Islamic Azad University, Tunkabon branch*. 5(2), 1-6.
- Seyyhatami, Shahabuddin; Namur, Yusuf; Soleimani, Turan; Zahid Bablan, Adel (2017). Meta-analysis of factors affecting the growth of university faculty members. *Research and planning quarterly in higher education*. 24(4), 99-121.
- Shakur, Mehsa; Bazafken, Leila; Alizadeh, Maryam; Ghasemi, Majdeh (2018). Leadership style and effective leadership in mid-level managers of Isfahan University of Medical Sciences in 2018. *Iranian Journal of Education in Medical Sciences*. 11(9), 1255-1264.
- Soleimani, Elham; Ahanchian, Mohammad Reza (2017). Faculty members' perception of professionalism in Iran's higher education system. *Research and planning quarterly in higher education*. 23(2), 1-23.
- Soleimani, Fatemeh; Adly, Fariba; Mehran, Gulnar (2017). Strategic skills in university management. *Scientific-research quarterly of marine science education*. 51(79), 135-145.
- Stollbergera J., Herasb M. L., Rofcaninc Y. & Bosch M. J. (2019) Serving followers and family? A trickle-down model of how servant leadership shapes employee work performance. *Journal of Vocational Behavior*. 112, 158-171.
- Sydanmaanlakka, pentti. (2008). intelligent leadership and creativity: supporting creativity through intelligent leadership. *The 2 community meeting, may, Buffalo, New York*.
- Tucker, A. (1981). Chairing the academic department: Leadership among peers. *Washington, DC: American Council on Education*.
- Vasilescu, R; Barna, C; Epure, M; & Baicu, C. (2010). Developing university social responsibility: A model for the challenges of the new civil society. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 2, 4177-4182.
- Williamson, B. (2013). *The Future of the Curriculum: School Knowledge in the Digital Age*, London: Cambridge.
- Youndt, M. A. Subramaniam, M; Scott, S.A. (2004) Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns, *Journal of Management Studies*, 41(2), 335-361.
- Zellers, D. F.; Howard, V. M.; & Barcic, M. A. (2008). Faculty Mentoring Programs: Reenvisioning Rather Than Reinventing the Wheel. *Review of Educational Research*. 78(3), 552-588.