

# شناسایی روش‌های توسعه کارکنان در نظام آموزش عالی؛ مورد دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۸

جواد مقدسی\*

کامران محمدخانی\*\*

امیرحسین محمدداودی\*\*\*

## چکیده

توسعه کارکنان به شناسایی و نیازسنجی ابعاد و مؤلفه‌ها خلاصه نمی‌شود بلکه روش‌های توسعه نیز در موفقیت این برنامه‌ها بسیار حائز اهمیت است. پژوهش حاضر با هدف شناسایی روش‌های توسعه کارکنان در نظام آموزش عالی انجام شد. این پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی بود. جامعه آماری شامل کارکنان منطقه ۸ دانشگاه آزاد اسلامی در سال ۱۳۹۵ ( $N=3812$ ) و حجم نمونه ۲۰۳ نفر بر اساس فرمول کوکران تعیین گردید که به شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۶ استفاده شد. داده‌ها پس از گردآوری با روش «تحلیل عاملی اکتشافی» تحلیل گردید. یافته‌ها نشان داد پنج روش در توسعه کارکنان مؤثر بوده و شامل: درون‌دانشگاهی، برون‌دانشگاهی، رسمی، غیررسمی و روش گروهی است و در مجموع ۶۷/۶۲۵ از کل واریانس داده‌ها را تبیین می‌نمود. بیشترین قدرت تبیین مربوط به روش غیررسمی (۱۸/۰۲) و کمترین آن مربوط به روش رسمی (۱۰/۹۲) بود. به نظر می‌رسد مدیران ارشد دانشگاه آزاد اسلامی لازم است به منظور توسعه کارکنان از روش‌های مختلف استفاده نمایند.

واژه‌های کلیدی: آموزش عالی، توسعه کارکنان، دانشگاه آزاد اسلامی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

---

مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری مدیریت آموزش عالی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران است.

\* دانش‌آموخته دکتری مدیریت آموزش عالی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

\*\* دانشیار گروه مدیریت آموزش عالی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران (نویسنده مسئول)،

k.kamran@srbiau.ac.ir

\*\*\* دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساوه، ایران

## مقدمه

سازمان‌ها در دنیای متغیر امروز، اجازه مدیریت به شکل سنتی را ندارند (کارتر، آرمناکیس، فیلدو موسشولدر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳) و مجبور به جستجوی بهترین شیوه‌ها و طرح‌ها به‌منظور سازگاری با محیط در حال تغییر هستند (آلن، برون، کارناسیوس و نورمن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). توسعه کارکنان هم از این امر مستثنا نیست. در سال‌های اخیر توسعه کارکنان در محدوده‌های زمانی متفاوت به‌عنوان ابزاری که مستقیم یا غیرمستقیم اهداف، برنامه‌ها و استراتژی‌های سازمانی را با اهداف و برنامه‌های نیروی انسانی مرتبط می‌سازد توجه صاحب‌نظران را به خود معطوف ساخته است. (سیدجوادین، ۱۳۸۷). نهمارد، مورو و برادلی<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) بین یادگیری<sup>۴</sup> و اقدامات آگاهانه<sup>۵</sup> تمایز قائل می‌شوند. به نظر آنان در توسعه کارکنان دو فرآیند متمایز وجود دارد آنان معتقدند یادگیری، بدون توجه به خواسته‌ها یا اقدامات هرکس می‌تواند روی دهد و روی خواهد داد و در حال حاضر هم این امر اتفاق می‌افتد.

پژوهش‌های اخیر تأکید دارند که توسعه کارکنان در افزایش کیفیت زندگی شغلی تأثیر زیادی داشته و بر رضایت شغلی و ارتقای روابط کاری و کلیه ابعاد توسعه کارکنان اثر داشته است، مانند اینکه رضایت شغلی و کاهش استرس، سبب شکوفایی استعداد، پیشرفت شغلی، تجربه‌های موفق و بهره‌وری کارکنان می‌شود. (ملکی، ۱۳۹۵). رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. اجرای آموزش و توسعه کارکنان سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط به‌طور مؤثر فعالیتشان را ادامه داده و بر کارایی خود بیفزایند. (جورابلو، ۱۳۹۶). موفقیت بلندمدت هر سازمانی، عمدتاً بسته به این است که آیا کارکنان آن سازمان به‌صورت اثربخش و مداوم به امر یادگیری می‌پردازند و اطلاعات جدید را جهت بهبود عملکرد شغلی که برای سازمان سودمند است به کار می‌گیرند (اشنایدر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). نظام آموزش عالی با نوآوری‌های جدیدی مواجه است (منتظر و فلاحی، ۱۳۹۴) نقش هریک از بازیگران عرصه آموزش عالی و دانشگاه یعنی اعضای هیات علمی، دانشجویان و کارکنان که سه رأس مثلث آموزش عالی را تشکیل می‌دهند حائز اهمیت است که در این

1. Carter, M. Z., Armenakis, A. A. Field, H. S. & Mossholder, K. W.  
2. Allen, D. K., Brown, A., karanasios, S. & Norman, A.

3. Nembhard, I. M., Morrow, C. T., & Bradley  
4. learning  
5. interventions  
6. Schneider, K.

مجموعه اعضای هیات علمی نقش تولیدکنندگان و اشاعه‌دهندگان دانش؛ دانشجویان نقش مشتریان و ذینفعان و کارکنان نقش حمایتی و تسهیل‌کننده را ایفا می‌کنند. اگر نقش کارکنان را به‌عنوان نقش «ستادی»، «حمایتی» و «پشتیبانی» در نظام آموزش عالی موردتوجه قرار گیرد، به این نتیجه می‌رسید که در آینده نزدیک کارکنان دانشگاه‌ها دیگر نخواهند توانست همانند گذشته به ایفای نقش بپردازند، چرا که دو عامل تغییر درخواست و انتظارات مشتریان (دانشجویان، اساتید، مدیران و...) از یک سو و تغییرات فن‌آوری اطلاعات از سوی دیگر، موجب تحول در نقش دانشگاه‌ها و همچنین تعاریف کارآیی و بهره‌وری نظام آموزش عالی گردیده است. در چنین شرایطی و در مواجهه با چالش‌های روزافزون دنیای امروزی، اهمیت توجه به رشد و ارتقا کارکنان در قالب برنامه‌های بهسازی در دانشگاه‌ها بیشتر نمایان می‌شود (مهرعلیزاده، ۱۳۸۳). اجرای برنامه‌های توسعه کارکنان در یک سازمان می‌تواند نیاز به نیروی انسانی متخصص در آینده را مرتفع کرده و حل مشکلات کارکنان را تضمین نماید. (خسروی‌پور، موسوی، ۱۳۹۱). در مجموع می‌توان گفت نظام آموزش عالی ایران بنا به دلایل متعدد از جمله مبهم بودن اهداف سازمانی، نداشتن تعریف مناسب از روابط کاری و روابط شخصی، نبود سیستم مناسب ارزیابی عملکرد، فقدان شاخص‌های مناسب جهت سنجش بهره‌وری نیروی انسانی و برخی عوامل موجود در جامعه که از غیررقابتی بودن دانشگاه‌ها و ساختار نظام آموزش عالی کشور ناشی می‌شود، سبب شده است که روش‌های درست و مشخصی جهت توسعه کارکنان تعریف نشده و حتی اگر این سازوکار وجود هم داشته باشد، چندان جدی گرفته نشود. توسعه کارکنان فقط به محتوا نمی‌پردازد بلکه به روش نیز توجه دارد. هنگامی که نیازهای توسعه کارکنان تعیین گردید لازم است روش‌های گوناگون را که برای حل این نیازها وجود دارند شناسایی و بکار گرفته شوند. برخی از روش‌های توسعه کارکنان از دیدگاه صاحب‌نظران و پژوهشگران شامل موارد زیر می‌باشند: جلسه توجیهی کارکنان جدیدالورود (مک‌کفری، ۱۳۸۸)؛ آموزش کارکنان (عباس‌پور، ۱۳۸۷) و هاپکینز<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)؛ آموزش رسمی (کمپ بل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱)؛ تجربیات شغلی (شپک و آرهودس<sup>۳</sup>، ۱۹۸۸)؛ چرخش شغلی کارکنان (چراسکین<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶)؛ انتقال کارکنان (فلدمن<sup>۵</sup>، ۱۹۹۶)؛

1. Hopkins, D.  
2. Campbell, R. J.  
3. Sheppeck, M. A. & Rhodes, C. A.

4. Cheraskin, L.  
5. Feldman, D. C.

ارتقاء کارکنان (پورصادق و علی میرزایی، ۱۳۸۴)؛ مرشدی<sup>۱</sup> (مک‌کفری، ۱۳۸۸)؛ درهر و اش<sup>۲</sup>، (۱۹۹۰).

اوکرک و ننا<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی نشان دادند پیاده‌سازی برنامه‌های توسعه کارکنان در سازمان در سطح سازمانی موجب افزایش بهره‌وری در تولید خدمات، افزایش کیفیت خدمات، تسهیل انطباق افراد با شرایط، تأمین امنیت شغلی، همکاری‌های ارتباطی سازمانی و در سطح فردی موجب بالابردن روحیه و اعتمادبه‌نفس فرد، فراهم آوردن پیشرفت حرفه‌ای (شغلی)، افزایش بهره‌وری، فعال کردن ارتباطات، انگیزه و اعتبار است. اورال و ساگلام<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) در پژوهش خود دریافتند مراحل آموزش کارکنان عبارت‌اند از: ۱- تعیین نیازهای آموزشی و تشخیص مسائل و مشکلات فرد کارکنان؛ ۲- تعیین هدف‌های آموزشی و توسعه منابع انسانی (رفتارهای موردنظر سازمان)؛ ۳- تعیین محتوای دوره‌ها بر اساس هدف‌هایی که از تعیین نیازهای آموزشی منتج شده‌اند؛ ۴- به‌کارگیری اصول یادگیری در اجرای دوره‌ها؛ ۵- اجرا و ارزشیابی دوره‌های اجرا شده جهت سنجش میزان تحقق اهداف آموزش و بهسازی. پژوهش مک‌دائل<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۰۸) نشان داد آموزش کارکنان می‌تواند اعتمادبه‌نفس آن‌ها را در مدیریت پرخاشگری افزایش دهد. همچنین بر اساس یافته‌های صفاری زنجانی، کاظم‌زاده بیطالی، حسنی و نمازپور (۱۳۹۶) بین توسعه حرفه‌ای کارکنان و خودکارآمدی آنان و همین‌طور بین توسعه حرفه‌ای کارکنان و قدرت مدیران رابطه معنی‌داری وجود دارد ولی بین خودکارآمدی کارکنان و قدرت مدیران رابطه معنی‌داری وجود ندارد. در پژوهش دیگری که توسط جعفری‌فر؛ خراسانی و رضایی‌زاده (۱۳۹۶) انجام شد نتایج نشان داد موانع اخلاقی و فرهنگی-اجتماعی برای به‌کارگیری آموزش مجازی در آموزش و توسعه کارکنان دانشگاه شهید بهشتی از کمترین میزان اولویت و اهمیت برخوردارند. نجفی، فرج‌اللهی، نوروززاده و سرمدی (۱۳۹۱) نیز در پژوهش خود نشان دادند بین مؤلفه‌های آموزش از دور و توسعه منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین در پژوهشی که توسط فرهنگ، سیادت، هویدا و مولوی (۱۳۹۰) انجام شد دریافتند اعتماد سازمانی مستقیماً تحت تأثیر متغیر یادگیری سازمانی است و یادگیری سازمانی نیز به‌صورت غیرمستقیم بر توسعه کارکنان تأثیر دارد اما تأثیر مستقیم اعتماد سازمانی بر توسعه کارکنان معنادار نیست.

1. mentoring  
2. Dreher, G. F. & Ash, R. A.  
3. Okereke, I. & Nnenna, B.

4. Oral, B. & Sagalam, S.  
5. Mc Dannell, A., & et al

انصاری و همکاران (۱۳۹۰) پژوهشی انجام دادند که نتایج نشان داد، بین توانمندسازی کارکنان و عوامل غنای شغلی، کار تیمی، چالشی بودن شغل، ارائه بازخورد، خلاقیت، مرکز کنترل، تعهد سازمانی و ابهام نقش رابطه‌ای معنادار وجود دارد. پژوهش دیگری که اسلامی، نوروزی و بدیعی (۱۳۹۰) انجام دادند نشان داد از نظر کارکنان، آموزش‌های ضمن خدمت در توسعه کارکنان نقش دارد. ایبلی و عالیخانی (۱۳۸۲) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که وضعیت توسعه کارکنان بخش خدمات آموزشی این دانشکده‌ها وضعیت نامطلوبی است و با اهداف و رویکردهای توسعه منابع انسانی بسیار فاصله دارد. مطالعه ادبیات و پژوهش‌های انجام شده گویای آن است که علی‌رغم اینکه توجه به روش‌های توسعه کارکنان و گام برداشتن در راستای آن از اهمیت بسزایی برخوردار است و لیکن مطالعات اندکی به مقوله روش‌های توسعه کارکنان در نظام آموزش عالی ایران، اختصاص دارد هدف این پژوهش شناسایی روش‌های مناسب جهت توسعه کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی است لذا پژوهش حاضر بر آن است که به این سؤال اساسی پاسخ دهد که از چه روش‌های می‌توان در راستای توسعه کارکنان در نظام آموزش عالی ایران به‌طور اعم و دانشگاه آزاد اسلامی به‌طور اخص گام برداشت؟

## روش

این پژوهش از لحاظ ماهیت و اهداف، کاربردی؛ از نظر نوع داده‌ها کمی و کیفی؛ از لحاظ روش گردآوری داده‌ها، توصیفی و از جهت شیوه اجرا، پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر، شامل ۳۸۱۲ نفر از کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران در سال ۱۳۹۵ بودند که محل خدمت ۲۰۲۱ نفر از آنان در حوزه معاونت آموزشی، ۴۵۸ نفر در حوزه معاونت پژوهشی، ۴۹۵ نفر در حوزه معاونت فرهنگی و دانشجویی، ۶۴۸ نفر در حوزه معاونت اداری و مالی، ۱۵۲ نفر در حوزه معاونت عمرانی و ۳۸ نفر در حوزه معاونت برنامه‌ریزی و دانش‌بنیان است. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان و فرمول کوکران تعیین گردیده و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای تعداد ۲۰۳ نفر از کارکنان متناسب با جامعه آماری با توجه به محل خدمت برابر جدول (۱) انتخاب شدند با توجه به اینکه کارکنان دانشگاه در حوزه‌های مختلف مشغول فعالیت می‌باشند (آموزشی، پژوهشی، فرهنگی، مالی و غیره) لذا جهت شناسایی روش‌های توسعه کارکنان می‌بایستی محل خدمت گروه نمونه نیز متناسب با جامعه آماری باشد تا قابلیت

تعمیم‌پذیری داشته باشد به همین دلیل ملاک و خصیصه و شاخص جهت انتخاب گروه نمونه محل خدمت کارکنان متناسب با جامعه آماری بوده است که در جدول ۱ در ستون فراوانی و درصد کارکنان برحسب محل خدمت مشخص گردیده است به عبارت دیگر در گروه نمونه کارکنان حوزه معاونت آموزشی ۱۰۸ نفر، حوزه پژوهشی ۲۵ نفر، حوزه فرهنگی و دانشجویی ۲۶ نفر، حوزه اداری و مالی ۳۳ نفر، حوزه عمرانی ۸ نفر، حوزه برنامه‌ریزی دانش‌بنیان ۱ نفر انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته بود. تعداد گویه‌های این پرسشنامه شامل ۶ گویه دموگرافیک و ۲۴ گویه اصلی که در ۶ طبقه شامل روش‌های رسمی (۵ گویه)، روش غیررسمی (۴ گویه)، روش درون دانشگاهی (۵ گویه)، روش برون دانشگاهی (۴ گویه)، روش فردی (۳ گویه) و روش گروهی (۳ گویه) طراحی و توزیع گردید که پس از تحلیل مؤلفه‌ها، گویه‌هایی که دارای بار عاملی کمتر از ۰/۴ بودند، همچنین گویه‌هایی که دارای بار عاملی بر روی دو عامل بودند یعنی با بیش از یک عامل همپوشانی داشتند حذف شدند که با حذف ۶ گویه از جمله یک طبقه (روش فردی) در نهایت ۵ طبقه شامل روش رسمی (۴ گویه) روش غیررسمی (۴ گویه) روش درون دانشگاهی (۴ گویه)، روش برون دانشگاهی (۳ گویه) و روش گروهی (۳ گویه) شناسایی شدند. برای تعیین روایی صوری، پرسشنامه تهیه شده به ۱۰ نفر از کارکنان منطقه ۸ دانشگاه آزاد اسلامی داده شد و شاخص روایی صوری آن تعیین شد. همچنین جهت تعیین روایی محتوایی پرسشنامه تدوین شده به ۱۰ نفر اعضای هیأت علمی متخصص در زمینه مدیریت آموزش عالی و مدیریت منابع انسانی داده شد و شاخص روایی محتوایی CVI و نسبت روایی محتوایی CVR آن مشخص گردید. برای تعیین نسبت روایی محتوا، در خصوص ضرورت هر گویه از متخصصین امر نظرخواهی شد و مقادیر CVR بالاتر از ۰/۶۲ بر اساس جدول لاوشه موردپذیرش قرار گرفت. برای تعیین شاخص روایی محتوا، معیارهای مرتبط بودن، وضوح و سادگی هر آیتم بررسی و مقادیر بالاتر از ۰/۷۹ موردپذیرش قرار گرفت. پایایی پرسشنامه نیز از طریق همسانی درونی بررسی شد. انسجام درونی و مقدار آلفای کرونباخ برای همه سازه‌ها بین ۰/۸۶ - ۰/۹۲ بود. پرسشنامه بر مبنای مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت و در طیف (کم، به سیار کم، متوسط، زیاد، بسیار زیاد) تنظیم شده بود با توجه به کدگذاری، به گزینه «بسیار کم» کد ۱ داده شد و به همین شکل تا آخرین گزینه یعنی «بسیار زیاد» که کد ۵ داده شد نمره بالا نشانگر این است که از نظر گروه نمونه (کارکنان) این روش بیشترین

تأثیر را در توسعه کارکنان دارد. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش توصیفی از شاخص‌های آمار توصیفی از جمله فراوانی و درصد و در بخش استنباطی از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است.

### یافته‌ها

شاخص‌های توصیفی شامل سن، وضعیت تأهل و محل خدمت پاسخ‌دهندگان در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. فراوانی و درصد کارکنان به تفکیک سن، وضعیت تأهل و محل خدمت

ویژگی	متغیر	فراوانی	درصد
سن	۲۵ تا ۳۰	۱۶	۸
	۳۱ تا ۳۵	۷۴	۳۶
	۳۶ تا ۴۰	۵۸	۲۹
	۴۱ تا ۵۰	۳۱	۱۵
	بالا تر از ۵۰	۲۴	۱۲
وضعیت تأهل	مجرد	۱۰۳	۵۱
	متأهل	۱۰۰	۴۹
محل خدمت	معاونت آموزشی	۱۰۸	۵۳
	معاونت پژوهشی	۲۵	۱۲
	معاونت فرهنگی و دانشجویی	۲۶	۱۳
	معاونت اداری و مالی	۳۳	۱۷
	معاونت عمرانی	۸	۴
	معاونت برنامه‌ریزی دانش‌بنیان	۳	۱

با توجه به یافته‌های پژوهش، در مورد سن، بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان (۳۶ درصد) دارای سن بین ۳۱ تا ۳۵ سال می‌باشند و کمترین آن‌ها (۸ درصد)، دارای سن بین ۲۵ تا ۳۰ سال می‌باشند. در مورد وضعیت تأهل نیز ۵۱ درصد کارکنان مجرد و ۴۹ درصد متأهل می‌باشند. همچنین در مورد محل خدمت کارکنان نیز، بیشترین افراد در حوزه آموزشی با ۵۳ درصد و کمترین آنان در حوزه برنامه‌ریزی دانش‌بنیان با ۱ درصد مشغول به کار می‌باشند.

جدول ۲. شاخص‌های KMO و نتایج آزمون کرویت بارتلت برای روش‌های توسعه کارکنان

شاخص KMO		۰/۹۲۹
مجدور خی	۵۷۸۴.۱۲۸	
درجه آزادی	۲۷۶	
سطح معنی‌داری	۰/۰۰۰	

با توجه به جدول ۲ مقدار KMO برابر با ۰/۹۲۹ است که نزدیک ۱ است. همچنین سطح معنادار بودن مشخصه آزمون کرویت بارتلت نیز صفر است که کوچک‌تر از ۰/۰۵ است و نشان می‌دهد از لحاظ آماری معنادار است. بنابراین، بر پایه هر دو ملاک می‌توان نتیجه گرفت که اجرای تحلیل عاملی بر اساس ماتریس همبستگی حاصل در گروه نمونه مورد مطالعه، قابل توجیه خواهد بود.

جدول ۳. بار عاملی و درصد واریانس روش‌های توسعه کارکنان

روش	گونه	میزان اشتراک	بار عاملی	درصد واریانس
روش رسمی توسعه کارکنان	برگزاری کارگاه‌های آموزشی	۰.۷۴۳	۰.۷۹۴	۱۰.۹۲
	ثبت و مستندسازی روش‌های انجام کار	۰.۶۲۰	۰.۶۵۱	
	ارزشیابی منظم و مستمر کارکنان و ارائه بازخورد سریع، دقیق و روشن	۰.۶۱۵	۰.۶۴۳	
روش غیررسمی توسعه کارکنان	برگزاری جلسات توجیهی بدو خدمت	۰.۶۰۶	۰.۵۸۲	۱۸.۰۲
	وجود حداقل یک فرد با تجربه در بخش‌های مختلف	۰.۷۵۶	۰.۸۲۴	
	ایجاد فرصت جهت عضویت در تشکل‌ها و کانون‌ها مانند بسیج و ...	۰.۷۵۱	۰.۸۱۷	
	ایجاد فرصت برای شرکت در برنامه‌های فرهنگی، مذهبی، اجتماعی و ...	۰.۶۹۴	۰.۷۶۶	
روش مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری و در نظر گرفتن منافع آنان	فراهم آوردن زمینه‌های برقراری ارتباط کارکنان (نشست‌های هنگام ناهار)	۰.۵۷۶	۰.۷۴۳	۱۳.۶۹
	مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری و در نظر گرفتن منافع آنان	۰.۶۳۶	۰.۷۴۳	



روش	گویه	میزان اشتراک	بار عاملی	درصد واریانس
درون- دانشگاهی	فعال بودن سیستم پیشنهادها و انتقادات در دانشگاه	۰.۶۸۴	۰.۷۲۰	۱۱.۰۳
	تدوین و انتقال منشور اخلاقی در دانشگاه	۰.۶۴۹	۰.۷۰۵	
کارکنان	بیان مشخص و دقیق اهداف دانشگاه	۰.۶۴۲	۰.۶۲۸	۱۱.۰۳
	مأموریت کارکنان به سایر دانشگاه‌ها (داخل و خارج از کشور)	۰.۶۹۳	۰.۷۵۹	
توسعه کارکنان	برگزاری اردوها و سفرهای سیاحتی	۰.۶۶۶	۰.۷۲۹	۱۱.۰۳
	فراهم آوردن تسهیلات رفاهی و تفریحی خارج از دانشگاه	۰.۶۹۲	۰.۷۱۰	
روش گروهی	اطلاع‌رسانی فعالیت‌های حوزه‌های مختلف از طریق نشریه داخلی و تابلو اعلانات	۰.۸۲۱	۰.۷۸۳	۱۳.۹۸
	قدردانی از خدمات کارکنان در مناسبت‌های مختلف	۰.۷۵۵	۰.۷۴۶	
کارکنان	برگزاری جلسات تشخیص و ریشه‌یابی مشکلات کاری	۰.۷۹۲	۰.۷۰۴	۱۳.۹۸

همان‌گونه که جدول ۳ نشان می‌دهد روش رسمی ۱۰.۹۲ و روش غیررسمی ۱۸/۰۲ درصد واریانس را تبیین می‌کند. یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که روش درون‌دانشگاهی ۱۳/۶۹ و روش برون‌دانشگاهی ۱۱/۰۳ درصد واریانس را تبیین می‌کند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد روش توسعه گروهی ۱۳/۹۸ درصد واریانس را تبیین می‌کند. به‌منظور تعیین روش‌های مناسب جهت توسعه کارکنان، از تحلیل عامل اکتشافی (روش تحلیل مؤلفه اصلی) استفاده شد. خروجی جدول ساختار عاملی چرخش یافته است که بارهای عاملی هر گویه را پس از چرخش واریماکس نشان می‌دهد. در این پژوهش ضرایب بالاتر از ۰/۴۰ حفظ و گویه‌هایی که بار عاملی کمتر از ۰/۴ داشته باشند حذف می‌گردند. لازم به ذکر است که مقادیر چرخش یافته بر اثر ۷ تکرار حاصل شده و پس از این تعداد تکرار، در چرخش واریماکس همگرایی حاصل شده است پنج عامل شناسایی شده با توجه به ادبیات موضوع نام‌گذاری شدند که شرح آن‌ها در جدول بالا ارائه شده است.

از آنجا که روش‌های توسعه در تحقق اهداف توسعه کارکنان حائز اهمیت است و روش‌های توسعه کارکنان در آموزش عالی ایران کمتر مورد توجه قرار گرفته است از این رو پژوهشگر روش‌های توسعه را به روش‌های رسمی و غیررسمی روش‌های فردی و گروهی، روش‌های درون دانشگاهی و برون دانشگاهی تقسیم کرده است. روش‌های رسمی روش‌هایی هستند که کاملاً ساختمند و برنامه‌ریزی شده می‌باشند و اغلب در کلاس‌های آموزشی استفاده می‌شوند مانند کارگاه و دوره‌های آموزش بدو خدمت و آموزش‌های کوتاه‌مدت و ضمن خدمت. در مقابل روش‌های غیررسمی وجود دارند مانند گردهمایی هنگام صرف ناهار، تبادل تجربه و مهارت کارکنان باتجربه و با سابقه به کارکنان جدید و تازه‌وارد است. روش‌های فردی روش‌هایی هستند که در آن برای یک کارمند به صورت مجزا از سایر همکاران برنامه‌ریزی می‌شود مانند مأموریت، چرخش شغلی و فرصت ادامه تحصیل و ...؛ در مقابل روش‌های گروهی همچون بررسی گروهی مشکلات کاری، استفاده از خبرنامه‌ها، تابلو اعلانات، جلسات و نشست‌های گروهی کارکنان با مدیران و ذینفعان وجود دارند. روش‌های درون دانشگاهی روش‌هایی هستند که هر یک از واحدهای دانشگاه با استفاده از منابع و امکانات مادی و انسانی موجود خود آن را اجرا می‌کنند مانند ارائه تسهیلات مالی و رفاهی، پرداخت پاداش‌ها، اجرای برنامه‌های توجیهی بدو خدمت در دانشگاه و در مقابل اجرای برنامه‌های برون دانشگاهی توسعه کارکنان قرار دارد که می‌توان به بازدید از سایر دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به منظور انتقال ایده‌ها و تجربیات کارکنان اشاره نمود.

یافته‌های حاصل از داده‌های پرسشنامه نشان داد که روش‌های زیر از دیدگاه کارکنان جهت توسعه کارکنان مناسب می‌باشند:

روش رسمی (۱۰/۹۲ درصد واریانس) شامل: برگزاری کارگاه‌های آموزشی، ثبت و مستندسازی روش‌های انجام کار، ارزشیابی منظم و مستمر کارکنان و ارائه بازخورد سریع، دقیق و روشن، برگزاری جلسات توجیهی بدو خدمت. همسانی درونی گویه‌های این روش با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۲ بررسی و تأیید شد.

روش غیررسمی (۱۸/۰۲ درصد واریانس)؛ به ترتیب شامل: وجود حداقل یک فرد با تجربه در بخش‌های مختلف، ایجاد فرصت جهت عضویت در تشکل‌ها و کانون‌ها مانند بسیج و غیره، ایجاد فرصت برای شرکت در برنامه‌های فرهنگی، مذهبی، اجتماعی و

غیره، فراهم آوردن زمینه‌های برقراری ارتباط کارکنان (نشست‌های هنگام ناهار). همسانی درونی گویه‌های این روش با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۱ بررسی و تأیید شد. روش درون‌دانشگاهی (۱۳/۶۹ درصد واریانس)؛ به ترتیب شامل: مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری و در نظر گرفتن منافع آنان، فعال بودن سیستم پیشنهادها و انتقادات در دانشگاه، تدوین و انتقال منشور اخلاقی در دانشگاه بیان مشخص و دقیق اهداف دانشگاه همسانی درونی گویه‌های این روش با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۶ بررسی و تأیید شد.

روش برون‌دانشگاهی (۱۱/۰۳ درصد واریانس) به ترتیب شامل: مأموریت کارکنان به سایر دانشگاه‌ها (داخل و خارج از کشور)، برگزاری اردوها و سفرهای سیاحتی، فراهم آوردن تسهیلات رفاهی و تفریحی خارج از دانشگاه. همسانی درونی گویه‌های این روش با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۷ بررسی و تأیید شد.

روش گروهی (۱۳/۹۸ درصد واریانس)؛ به ترتیب شامل: اطلاع‌رسانی فعالیت‌های حوزه‌های مختلف از طریق نشریه داخلی و تابلو اعلانات، قدردانی از خدمات کارکنان در مناسبت‌های مختلف، برگزاری جلسات تشخیص و ریشه‌یابی مشکلات کاری. همسانی درونی گویه‌های این روش با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۷ بررسی و تأیید شد.

### بحث و نتیجه‌گیری

به‌طورکلی موفقیت برنامه‌های توسعه درگرو توجه به همه ابعاد توسعه در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی است و هرکدام از ابعاد سه‌گانه فوق در ارتقاء و کیفیت خدمات کارکنان دانشگاه تعیین‌کننده هستند. در خصوص روش‌های توسعه کارکنان نیز روش‌های مختلفی جهت در دانشگاه وجود دارد که از نظر اولویت یکسان نیستند، در این پژوهش با توجه به ادبیات پژوهش و بررسی پژوهش‌های انجام شده روش‌های توسعه کارکنان به‌صورت ۶ روش مجزا شامل روش رسمی، غیررسمی، فردی، گروهی؛ درون‌دانشگاهی و برون‌دانشگاهی تقسیم و موردبررسی قرار گرفت که پس از توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه از میان ۶ روش شناسایی شده یک روش (روش توسعه فردی) حذف شد. یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه نشان داد که به ترتیب روش توسعه غیررسمی (۱۸/۰۲ درصد واریانس)؛ روش توسعه گروهی (۱۳/۹۸ درصد واریانس)؛

روش توسعه درون‌دانشگاهی (۱۳/۶۹ درصد واریانس)؛ روش توسعه برون‌دانشگاهی (۱۱/۰۳ درصد واریانس) و روش توسعه رسمی (۱۰/۹۲ درصد واریانس) از دیدگاه کارکنان جهت توسعه موردتوجه قرار گرفته است و همان‌گونه که مشخص است پایین‌ترین درصد واریانس (۱۰/۹۲) مربوط به روش توسعه رسمی است که به نظر می‌رسد دلایل این امر ناشی از کمبود و با بعضاً عدم برگزاری جلسات توجیهی بدو خدمت، پایین بودن تعداد کارگاه‌های آموزشی و یا پایین بودن بازدهی این قبیل کارگاه‌ها، عدم تطابق کارگاه‌های آموزشی برگزارشده با نیازهای کارکنان، استفاده از افراد کم‌تجربه و یا بعضاً بی‌تجربه در برگزاری کارگاه، فقدان ارزشیابی منظم و مستمر کارگاه‌های برگزارشده؛ باشد که جهت تقویت روش توسعه رسمی می‌توان به مواردی از جمله: اهتمام و الزام به برگزاری جلسات توجیهی بدو خدمت، نیازسنجی دقیق پیش از برگزاری کارگاه‌ها، برنامه‌ریزی دقیق و منسجم جهت برگزاری کارگاه‌ها و ارزیابی کارگاه‌های برگزارشده و ارائه بازخورد اشاره نمود. همچنین بالاترین درصد واریانس (۱۸/۰۲) مربوط به روش توسعه غیررسمی است که به نظر می‌رسد دلیل این امر برقراری زمینه‌های ارتباط کارکنان با یکدیگر، وجود حداقل یک فرد با تجربه در بخش‌های مختلف، ایجاد فرصت جهت عضویت در تشکلهای و کانون‌ها، ایجاد فرصت برای شرکت در برنامه‌های فرهنگی، مذهبی، اجتماعی و... باشد و جهت تقویت این مؤلفه می‌توان از روش‌هایی همچون فراهم آوردن زمینه‌های برقراری ارتباط کارکنان با یکدیگر همچون همایش‌ها و گردهمایی‌ها و اردوها، توزیع متوازن افراد باتجربه در کنار افراد تازه‌کار و یا کم‌تجربه، فراهم آوردن زمینه استفاده از شبکه‌های اجتماعی در داخل دانشگاه؛ بهره جست.

نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که در حوزه توسعه کارکنان در نظام آموزش عالی، فعالیت‌هایی مانند برگزاری دوره‌های آموزش و کارآموزی در دانشگاه‌ها صورت گرفته است. بر اساس تعداد دوره‌های برگزارشده و بررسی اثربخشی آن‌ها، به‌طورکلی این حوزه از وضعیت مناسبی در نظرسنجی‌ها و تحلیل روش‌های اجرای برنامه‌ها برخوردار نیست. نتایج پژوهش حاضر با پژوهش ابیلی و عالیخانی (۱۳۸۲) که دریافته بودند روش‌های توسعه کارکنان در حوزه خدمات آموزشی دانشکده‌ها وضعیت نامطلوبی است و با اهداف و رویکردهای توسعه کارکنان بسیار فاصله دارد، همسو است همچنین نتایج پژوهش حاضر با پژوهش‌های اورال و ساگالام (۲۰۱۰)، مک‌دانیل و همکاران (۲۰۰۸)، نجفی و

همکاران (۱۳۹۱) فرهنگ و همکاران (۱۳۹۰) اسلامی و همکاران (۱۳۹۰) که بیان نموده‌اند بین روش‌های توسعه کارکنان و اهداف سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد انطباق داشته و همسو است. همچنین با پژوهشی که انصاری و همکاران (۱۳۹۰) انجام دادند و دریافتند بین توسعه کارکنان و روش‌هایی مانند چرخش و توسعه شغلی، کار تیمی، چالشی بودن شغل، ارائه بازخورد، خلاقیت، مرکز کنترل، تعهد سازمانی و ابهام نقش رابطه‌ای معنادار وجود دارد، انطباق دارد. با توجه به نتایج فوق، به سیاست‌گذاران و مدیران ارشد دانشگاه‌ها توصیه می‌گردد با توجه به تنوع روش‌های توسعه کارکنان موارد زیر را مدنظر داشته باشند: مشارکت کارکنان کلیه سطوح در برنامه‌ریزی مربوط توسعه کارکنان، به‌ویژه حرکت به سمت برنامه‌ریزی از پایین به بالا؛ بازنگری و تدوین مجدد مشاغل و پست‌های سازمانی و در نظر گرفتن ظرفیت‌های توسعه آن‌ها؛ با دقت به این مسئله که کارکنان یکی از حساس‌ترین منابع و کلید موفقیت هر سازمان هستند، حرکت در جهت توسعه کارکنان از روش‌های گوناگون استفاده شود و فقط به یک روش و آن‌هم آموزش‌های ضمن خدمت اکتفا نگردد؛ انتصاب مدیران با تجربه و آموزش‌دیده در پست‌های مرتبط با کارکنان؛ علاوه بر این، ایجاد فرهنگ سازمانی که در آن به‌صورت بالقوه به کارکنان و مقوله توسعه کارکنان توجه شود و ایجاد محیطی که هم کارکنان و هم مدیران جایگاه خود را در نظام توسعه منابع انسانی بدانند.

### منابع

- ابیلی، خ. و عالیخانی، ف. (۱۳۸۲). بررسی عملکرد سیستم توسعه منابع انسانی در دانشکده‌های علوم رفتاری و اجتماعی دانشگاه تهران. *روانشناسی و علوم تربیتی*، ۳۲(۲)، ۵۷-۷۶.
- اسلامی، ی.؛ نوروزی، ط. و بدیعی، ح. (۱۳۹۰). بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر میزان توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی. *رهبری و مدیریت آموزشی*، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار ۵(۴)، ۹-۲۲.
- انصاری، م.؛ رحمانی یوشانلوئی، ح.؛ اسکویی، و. و حسینی، ا. (۱۳۹۰). شناسایی عوامل و طراحی مدل مفهومی توانمندسازی نیروی انسانی در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات (مطالعه موردی). *مدیریت دولتی*، ۳(۷)، ۲۳-۴۰.
- پورصادق، ن. و علی میرزایی، س. (۱۳۸۴). *توسعه کارکنان*. تهران: سارگل.

- جعفری فر، ز؛ خراسانی، ا. و رضایی زاده، م. (۱۳۹۶). شناسایی و رتبه‌بندی موانع مدرسان در آموزش و بهسازی مجازی منابع انسانی (مطالعه موردی: دانشگاه شهید بهشتی). *آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۴(۱۲)، ۵۳-۷۸
- جورابلو، س. (۱۳۹۶). آموزش و بهسازی منابع انسانی، کنگره بین‌المللی بهبود مدیریت و نظام آموزشی ایران، تهران، مرکز همایش‌های توسعه داتیس: [https://www.civilica.com/Paper-DMCI01-DMCI01\\_017.htm](https://www.civilica.com/Paper-DMCI01-DMCI01_017.htm)
- خسروی پور، ب؛ موسوی، م. (۱۳۹۱). نقش آموزش و بهسازی در توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان. *ماهنامه کار و جامعه*، ۱۴۳، ۱۹-۲۹
- سیدجوادی، ر. (۱۳۸۷). *برنامه‌ریزی نیروی انسانی*. تهران: دانشگاه تهران.
- فرهنگ، ا؛ سیادت، ع؛ هویدا، ر. و مولوی، ح. (۱۳۹۰). بررسی رابطه ساده و چندگانه یادگیری سازمانی و اعتماد اجتماعی در سازمان با توسعه کارکنان دانشگاه‌های دولتی پزشکی و غیرپزشکی جنوب شرق کشور. *جامعه‌شناسی کاربردی*، ۲۲(۱)، ۱۵۹-۱۸۲.
- صفاری زنجانی، ن؛ کاظم‌زاده بیطالی، م؛ حسینی، م. و نماز پور، م. (۱۳۹۶). رابطه بین توسعه حرفه‌ای کارکنان با خودکارآمدی آنان و نوع قدرت مدیران در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارومیه. *فصلنامه رسالت مدیریت دولتی*، ۸(۲۷)، ۱-۱۲
- عباس پور، ع. (۱۳۸۷). *مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها)*. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- کفری، م. (۱۳۸۸). *راهنمای مدیران آموزش عالی: مدیریت و رهبری مؤثر در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی*. ترجمه دانشجویان دکتری مدیریت آموزش عالی. تهران: فراشناختی اندیشه.
- ملکی، ح. (۱۳۹۵). شناخت عامل‌های اثرگذار در ارتقای بهسازی منابع انسانی (مورد مطالعه: واحد سازمان جهاد دانشگاهی استانی). *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۳(۱۰)، ۱۲۵-۱۴۵.
- منتظر، غ. و فلاحتی، ن. (۱۳۹۴). سناریو نگاری آینده آموزش عالی ایران و کارکرد فن‌آوری اطلاعات در آن. *فصلنامه سیاست علم و فناوری*، ۷(۱)، ۴۷-۶۷.
- مهرعلیزاده، ی. (۱۳۸۳). *جهانی‌شدن و آموزش عالی*. دایرةالمعارف آموزش عالی. تهران: بنیاد دانشنامه بزرگ فارسی
- نجفی، ح؛ فرج‌اللهی، م؛ نوروززاده، ر. و سرمدی، م. (۱۳۹۱). بررسی نقش نظام آموزش از دور بر توسعه منابع انسانی در دانشگاه پیام نور. *فصلنامه پژوهش در برنامه‌ریزی درسی*، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)، ۹(۸)، ۶۰-۷۳.

- Allen, D. K., Brown, A., Karanasios, S., & Norman, A. (2013). How should technology-mediated organizational change be explained? A comparison of the contributions of critical realism and activity theory. *Mis Quarterly*, 835-854.
- Cheraskin, L., & Campion, M. A. (1996). Study clarifies job-rotation benefits. *Personnel Journal*, 75(11), 31-36.
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942-958.
- Campbell, R. J. (2011). HR Development Strategies. In *Developing Human Resources*. ed. K. N. Wexley (Washington, DC: BNA Books, 2011). 5-1-5-34.
- Dreher, G. F., & Ash, R. A. (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions. *Journal of applied psychology*, 75(5), 539.
- Feldman, D. C. (1996). Managing careers in downsizing firms. *Human Resource Management*, 35(2), 145-161.
- Hopkins, D. (2015). *Improving the quality of education for all: A handbook of staff development activities*. Routledge.
- McDonnell, A., Sturme, P., Oliver, C., Cunningham, J., Hayes, S., Galvin, M., ... & Cunningham, C. (2008). The effects of staff training on staff confidence and challenging behavior in services for people with autism spectrum disorders. *Research in Autism Spectrum Disorders*, 2(2), 311-319.
- Nembhard, I. M., Morrow, C. T., & Bradley, E. H. (2015). Implementing role-changing versus time-changing innovations in health care: differences in helpfulness of staff improvement teams, management, and network for learning. *Medical Care Research and Review*, 72(6), 707-735.
- Shepeck, M. A., & Rhodes, C. A. (1988). Management Development: Revised Thinking in Light of New Events of Strategic Importance. *Human Resource Planning*, 11(2).
- Shneider, K. (2014). *Transfer if learning in organizations*. Springer International publishing, Switzerland.
- Oral, B., & Sağlam, Ş. (2010). The importance of in-service training in restructuring sectors. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 4383-4386.
- Okereke, C. I., & Nnenna, B. (2011). Training, manpower development and job performance: Perception and relevance among civil servants in Ebonyi State, Nigeria. *Journal of Economics and international Finance*, 3(6), 399-406.