

## Developing and Validating a Model of Job Enrichment for Academic Staff: A Qualitative Study

**Roghiyeh Fathi**<sup>1</sup> Ph.D. Student of Higher Education Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

**Hassanreza Zeinabadi**<sup>2</sup> Associate Professor, Department of Educational Management, Kharazmi University, Tehran, Iran (Corresponding Author).

**Abdolrahim Nave-Ebrahim**<sup>3</sup> Professor, Department of Educational Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

**Bizhan Abdollahi**<sup>4</sup> Associate Professor, Department of Educational Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

### Abstract

Higher education institutions are faced with the emerging needs and expectations of the society. Faculty members can realize the quality of higher education and play an essential role in the development of any country. It is desirable for universities to take fundamental steps towards comprehensive development of their academic staff. The purpose of this qualitative study is to develop and validate the syndrome model and dimensions of job enrichment of faculty members. Findings show that the enrichment aspects of faculty members can be classified into five dimensions, each of which has symptoms: 1) educational dimension, including: mastery of new and creative teaching methods, dynamic teaching skills, arousing thinking while teaching, ability to develop educational and evaluation strategies, ability to give feedback and stimulate reflective thinking and creating superior learning goals, 2) research dimension, including: sensitivity to collect reliable data, team building and networking skills at both national and international levels, project management ability, mastery of research methodology and leading theses toward finding solutions for social problems. 3) specialized services dimensions including: entrepreneurial skills and wealth creation, ability to solve practical problems of the society, developing communication with the society and industry, and possessing power to persuade discourse, 4) individual dimensions including responsibility sensitivity, systemic thinking, intuitive thinking, time management, and self-regulation, 5) organizational dimensions, including building up learning community skills, ability to communicate with foreign distinguished universities, interaction with scientific societies, and peer coaching). A number of administrative and research suggestions are presented at the end.

**Keywords:** Job Enrichment, Syndrome, Dimensions, Faculty Member, Model, Qualitative Study.

1. std\_rfathi94@khu.ac.ir

2. zeinabadi\_hr@khu.ac.ir

3. navehebrahim@khu.ac.ir

4. biabdollahi@khu.ac.ir

## عنوان مقاله: تدوین و اعتباریابی مدل غنی‌سازی شغلی

اعضای هیئت علمی: یافته‌های یک مطالعه

کیفی

رقیه فتحی<sup>۱</sup> - حسن‌رضا زین‌آبادی<sup>۲</sup> - عبدالرحیم نوه

ابراهیم<sup>۳</sup> - بیژن عبدالهی<sup>۴</sup>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۱۸

پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۱۹

### چکیده:

موسسه‌های آموزش عالی با نیازها و انتظارات نوپدید جامعه روبه‌رو هستند. اعضای هیئت علمی باعث کیفیت آموزش عالی می‌شوند و نقش مهمی در امر توسعه هر کشور ایفا می‌کنند. هدف پژوهش کیفی حاضر تدوین و اعتباریابی مدل نشانگان و ابعاد غنی‌سازی شغلی اعضای هیئت علمی است. یافته‌ها نشان می‌دهد که غنی‌سازی شغلی اعضای هیئت علمی می‌تواند در ابعادی پنجگانه طبقه‌بندی شود و نشانگانی بدین شرح داشته باشد: بُعد آموزشی (تسلط به کاربرد روش‌های نوین و خلاقانه تدریس، مهارت پویایی‌گری استاد، اندیشه‌سازی در جریان آموزش، توان تدوین راهبردهای آموزشی و ارزشیابی در جریان تدریس، توانایی ارائه بازخورد و داشتن تفکر انعکاسی، برانگیزاننده بودن اهداف برتر یادگیری در مخاطبان؛ بُعد پژوهشی (حساسیت به جمع‌آوری داده‌های صحیح، مهارت تیم‌سازی و شبکه‌سازی (ملی و بین‌المللی)، قدرت مدیریت پروژه، تسلط بر روش‌شناسی پژوهش و تعریف پایان‌نامه‌ها مبتنی بر حل مسائل جامعه؛ بُعد خدمات تخصصی (مهارت کارآفرینی و خلق ثروت، توانایی حل مسائل کاربردی جامعه، ارتباط با اجتماع و صنعت، و قدرت گفتمان‌سازی؛ بُعد فردی (حساسیت مسئولیتی، داشتن تفکر سیستمی، داشتن تفکر شهودی، مدیریت زمان، و خودتنظیمی)؛ و بُعد سازمانی (مهارت تشکیل اجتماع یادگیرنده، توان ارتباط علمی با دانشگاه‌های معتبر خارج کشور، تعامل با اجتماع علمی و مربیگری هم‌تا). در پایان برای دستیابی به غنی‌سازی شغلی اعضای هیئت علمی، پیشنهاد‌های پژوهشی و اجرایی ارائه شده است.

**کلیدواژه‌ها:** غنی‌سازی شغلی، نشانگان، ابعاد، هیئت علمی، مدل، مطالعه کیفی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.  
std\_rfathi94@khu.ac.ir

۲. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

zeinabadi\_hr@khu.ac.ir

navehebrahim@khu.ac.ir

biabdollahi@khu.ac.ir

۳. استاد گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۴. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

## مقدمه

پژوهش‌های علمی در فرایند رونق اقتصادی نقش کلیدی دارند و در کشورهای توسعه‌یافته همواره به دانشگاه به عنوان مرکز پژوهش توجه می‌شود. امروزه، در کشورهای در حال توسعه نیز تلاش می‌شود بین آموزش عالی و برنامه‌های توسعه ملی و ارتقای دانش و فناوری ارتباط برقرار شود و سیاست‌های توسعه ملی جدا از آموزش تلقی نشود و دانشگاه موثرترین عامل نوآوری‌ها و تحول‌ها به‌شمار آیند. مراکز علمی و دانشگاهی از دو نظر در توسعه موثرند که یکی از نظر تامین نیروی انسانی با کارایی بالا و دیگری از نظر گسترش مرزهای علم و دانش و پیشبرد فناوری است. به بیان دیگر، محصول دانشگاه افزودن دانش و فن است که اگر در وجود افراد نهادینه شود، به عنوان کارایی نیروی انسانی تلقی می‌شود و اگر جدا از وجود انسان باشد، به صورت مجموعه دانش و فناوری نمایان می‌شود (حیدری و رضایی، ۱۳۹۶).

تدوین سند چشم‌انداز بیست‌ساله کشور جمهوری اسلامی ایران گام ارزشمندی در جهت‌دهی فعالیت‌های کشور برای رسیدن به توسعه است و از مهم‌ترین فرازهای سند، توجه ویژه به جایگاه ایران در افق ۱۴۰۴ در حوزه علم و فناوری است. بدیهی است تحقق اهداف مندرج در سند چشم‌انداز، مدیریت و تدبیر جامع در تمامی ابعاد را می‌طلبد و لازم است در حوزه مدیریتی علم و فناوری، مهم‌ترین عوامل شناسایی شوند و برنامه‌های مناسب طراحی و اجرا گردند. از آن‌جا که سند چشم‌انداز ناظر به آینده است، بهره‌گیری از رویکردهای آینده‌نگرانه برای سنجش جهت‌گیری درست سیاست‌ها و کیفیت برنامه‌ها در مسیر تحقق اهداف چشم‌انداز ضروری است (گل‌پرور و وکیلی، ۱۳۸۹ ب).

یکی از حوزه‌های دارای اهمیت در توسعه علم و فناوری توجه ویژه به آینده تحول‌های شغلی اعضای هیئت علمی به عنوان سرمایه‌های فکری دانشگاهی و برنامه‌ریزی مستمر برای ایران فرداست. کیفیت یک موسسه آموزش عالی، در گرو کیفیت و توان علمی اعضای هیئت علمی است و یک موسسه آموزش عالی بدون برخورداری از اعضای هیئت علمی مجهز به علم و دانش، توان و قابلیت حرفه‌ای، تعهد و انگیزه واقعی غیرممکن است که بتواند آموزش و پژوهش کیفی ارائه نماید. از این‌رو، واکنش دانشگاه‌ها برای رشد در زمینه‌های مختلف آموزشی و پژوهشی و توجه به اعضای هیئت علمی در زمینه‌های مختلف به عنوان یکی از دارایی‌های اصلی دانشگاه همواره مورد توجه است (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۴). به مرور زمان دانشگاه‌ها و موسسه‌های آموزش عالی دریافتند

که نیازمند برنامه‌هایی هستند که به‌طور اساسی در مدیریت، توسعه و بهسازی این سرمایه به آن‌ها کمک نماید. این توجه در حالی صورت می‌گیرد که رویارویی با جهانی در حال توسعه، ارتباطات جهانی از طریق فناوری‌ها و نظام‌های نوین، رشد هزینه‌های آموزش عالی، ظهور قابلیت‌های جدید دانشی و پژوهشی، افزایش آموزش و سوادآموزی جهانی، و ظهور فرارقابیت در عرصه‌های آموزش عالی افزایش کارایی اعضای هیئت علمی را برای دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به امر مهمی تبدیل کرده است (Barnett, 2001). دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی توسط نیروهای قدرتمندی احاطه شده‌اند که برای پیشبرد اهداف دانشگاه باید به آنان توجه نمود (Alexander et al., 2012). یکی از مواردی که می‌تواند در این مسیر تعیین‌کننده باشد، غنی‌سازی شغلی است (کل‌پرور و وکیلی، ۱۳۸۹ الف).

افزایش دانش، تخصص، و مهارت در اعضای هیئت علمی دانشگاه همواره از دغدغه‌های کارگزاران آموزش عالی است و از مهم‌ترین برنامه‌های بلندمدت و راهبردی آن‌ها محسوب می‌شود. از طرفی دیگر، به دلیل ماهیت دانشگاه و پویایی که در ذات آن وجود دارد، توجه به ویژگی‌های شغلی اعضای هیئت علمی همواره یک نیاز دائمی و الزامی است. به‌طور کامل روشن است که این کار جز از طریق دارا بودن اعضای هیئت علمی با مهارت‌های چندگانه و توانایی‌های متنوع در سطوح مختلف امکان‌پذیر نیست. از طرفی، در دستور کار قرار گرفتن طرح‌ها و برنامه‌های جدیدی مانند کارآمدی اعضای هیئت علمی، عامل مهم دیگری در رابطه با لزوم توجه به اعضای هیئت علمی دانشگاه‌هاست (McNall et al., 2009). ویژگی شغلی یک عضو هیئت علمی آموزش، پژوهش، و توسعه فردی است. مهم‌ترین وظیفه استاد، تدریس و پرورش تفکر انتقادی دانشجویان است. شواهد نشان می‌دهد که در نظام آموزش عالی، بُعد کیفی تدریس، به صورت یک امر حرفه‌ای برای استادان تلقی نمی‌شود (پاک‌مهر و همکاران، ۱۳۹۱). نقش آموزش عالی در تربیت نیروهای متخصص اهمیت ویژه‌ای دارد. زیرا از طریق تربیت نیروهای انسانی، بر تمامی ابعاد توسعه شامل معرفی و استفاده از دانش و فناوری، فرهنگ و هویت افراد جامعه، اقتصاد و گسترش روابط اجتماعی ملی و فراملی تاثیر عمیق می‌گذارد. اعضای هیئت علمی به عنوان نیروهای اصلی انجام تعهدهای آموزش عالی و مسئولان گسترش دانش و فناوری و به عنوان مربیان تربیت و آموزش نیروهای متخصص جامعه، و به‌طور کلی جهت‌دهندگان توسعه در ابعاد کلی آن در موسسه‌های آموزش عالی و دانشگاه‌ها به‌شمار می‌آیند (باقریان، ۱۳۸۳). می‌توان گفت با وجود تغییرهای مستمر در آموزش عالی و وجود فرصت‌های استخدامی متعدد، اعضای هیئت علمی استخدام‌شده از جمله بزرگ‌ترین منابع موجود در دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها هستند (Alstete, 2000).

باور بر این است که میزان و کیفیت انجام نقش‌ها و وظایف اعضای هیئت علمی وابسته

به میزان انگیزش و باور درونی به انجام شغلی است که این افراد در حال انجام آن هستند (Hyatt & Williams, 2011). کیفیت آموزش و پژوهش از جمله دغدغه‌هایی است که همیشه نظام‌های دانشگاهی برای دستیابی به آن تلاش می‌کنند. در دهه‌های اخیر، کوشش‌های قابل توجهی برای بهبود مستمر کیفیت آموزش عالی و دستیابی به اهداف نظام‌های دانشگاهی به عمل آمده است (آذر و همکاران، ۱۳۹۲). شواهد نشان می‌دهد، نظام آموزش عالی به رغم توسعه کمی چندساله اخیر نتوانست مهم‌ترین رسالت خود را که تربیت نیروی انسانی متخصص، ارتقای سطح فرهنگ عمومی، و رشد فضایل اخلاقی و گسترش مرزهای دانش و تامین نیازهای پژوهشی (بخش کیفی) است، برآورده سازد. مهم‌ترین مولفه‌هایی که در بالا بردن کیفیت دانشگاه نقش اساسی ایفا می‌کنند، کیفیت آموزش و پژوهش هستند که این دو مقوله ارتباط مستقیم و تنگاتنگی با کیفیت اعضای هیئت علمی دارند. رشد کیفیت اعضای هیئت علمی باعث افزایش کیفیت آموزش و پژوهش می‌شود (آذر و همکاران، ۱۳۹۲).

در نظر گرفتن این نکته که موسسه‌های آموزش عالی با تقاضاگرایی، مشتری‌گرایی، تعامل با جامعه، تناسب با نیازهای متحول، و انتظارهای نوپدید روبه‌رو هستند و از آن‌جا که اعضای هیئت علمی باعث کیفیت و توان علمی آموزش عالی به‌ویژه در امر آموزش و پژوهش، و تربیت افراد نخبه و متخصص می‌شوند، موسسه‌های آموزش عالی نقش مهمی در امر توسعه هر کشور ایفا می‌کنند. در دهه‌های اخیر، به دلیل تغییر در تنوع دانشجویان، فناوری‌ها، انتظارها و نیازهای دانشی در هر رشته و رقابت بین دانشگاهی، مدیران آموزش عالی ملزم به انجام اموری مانند غنی‌سازی شغلی اعضای هیئت علمی شده‌اند (Gappa, 2008). بر اساس این، توجه به غنی‌سازی شغلی استادان که هدف آن انجام بهتر (کیفیت) و با مسئولیت شغل است و بعد انگیزشی کار را تقویت می‌کند، باعث رشد کیفیت اعضای هیئت علمی می‌شود. بررسی نتایج پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه غنی‌سازی شغلی اعضای هیئت علمی نشان می‌دهد که بیش‌تر پژوهشگران روابط بین متغیرها را در کارهای پژوهشی مد نظر قرار داده‌اند و در عمل پژوهشی در حوزه تدوین مدل غنی‌سازی شغلی اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های کشور انجام نگرفته است. پس لازم است برای رسیدگی به این شکاف برنامه‌ریزی و پژوهش انجام شود، چرا که غنی‌سازی شغلی اعضای هیئت علمی کلید ارتقای کیفیت آموزش عالی و یک نیاز ضروری در آموزش عالی است. دانشگاه‌ها برای این‌که بتوانند در سه حوزه کارکردی آموزش، پژوهش، و عرضه خدمات به جامعه موفق باشند، باید به غنی‌سازی شغلی اعضای هیئت علمی توجه کنند. پژوهش حاضر با توجه به مطالب در پی پاسخگویی به این پرسش‌های پژوهشی است: ۱. مدل غنی‌سازی شغلی اعضای هیئت علمی چگونه است؟ ۲. آیا مدل غنی‌سازی شغلی اعضای هیئت علمی معتبر است؟

## مبانی نظری پژوهش

غنی‌سازی شغل یعنی برانگیزنده‌های بیش‌تری به کار افزوده می‌شود تا آن شغل را دلچسب‌تر و سودبخش‌تر سازد؛ اگرچه این عبارت هم‌اکنون هر کوششی را که برای درخور انسان کردن کار به عمل می‌آید، در بر می‌گیرد (Mulili & Wong, 2011). غنی‌سازی شغلی به گسترش عمودی مشاغل اطلاق می‌شود. این روش میزان کنترل کارکنان بر برنامه‌ریزی، اجرا، و ارزیابی کار را افزایش می‌دهد. یک شغل غنی‌شده وظایف را به‌گونه‌ای سازمان می‌دهد که برای فرد شاغل امکان می‌یابد فعالیت کاملی را انجام دهد، استقلال شاغل و مسئولیت‌های او را افزایش می‌دهد و برای او بازخورد فراهم می‌آورد، به‌گونه‌ای که افراد قادر می‌شوند عملکرد خود را ارزیابی و تصحیح کنند. در غنی‌سازی مشاغل می‌توان ردپای نظریه دوعاملی هرزبرگ را مشاهده کرد. به پیروی از این نظریه، با افزایش عوامل درونی در یک شغل (نظیر موفقیت، مسئولیت، و رشد) کارکنان بیش‌تر احتمال دارد که از کارشان رضایت داشته باشند و در جهت انجام آن انگیزه شوند (مشیکی، ۱۳۸۵). الگوی ویژگی‌های شغل هاگمن و اولدهام، پنج بُعد عمده یعنی تنوع مهارت، هویت و وظیفه، اهمیت و وظیفه، استقلال، و بازخورد را در هر شغلی که وضع روانی تعیین‌کننده‌ای را در فرد برای رسیدن به پیامدهایی درباره‌ی وی و سازمان به‌وجود می‌آورد، مد نظر قرار می‌دهند (درانی و محمدی، ۱۳۸۴).

ابعاد غنی‌سازی شغلی از دیدگاه رابینز عبارت‌اند از:

۱. ترکیب نمودن کارها: منظور از ترکیب نمودن کارها به این معناست که کارهای کلی و جزئی را در هم آمیزند. این امر به افزایش مهارت و هویت کار منجر می‌شود.
۲. ایجاد واحدهای کار طبیعی: یعنی فضایی ایجاد شود که فرد نسبت به کار احساس مالکیت داشته باشد، نه این که درگیر فعالیت‌های قالبی باشد.
۳. ایجاد رابطه با مشتری: بدین معناست که فضایی ایجاد شود که فرد بتواند با مشتریان به‌طور مستقیم ارتباط داشته باشد تا علاوه بر درک نیاز مشتریان به میزان و درجه اهمیت کار خود پی ببرد.
۴. بسط یا گسترش شغل در سطح عمودی: به این معنا که به فرد آزادی عمل و خودمختاری داده شود. به عبارت دیگر، تفویض اختیار به نیروی کار.
۵. ایجاد کانال برای بازخورد: به این معناست که نیروی کار از فعالیت خود هم در محیط کار و هم از دید مشتری بازخورد بگیرد تا به درکی از نتیجه فعالیت‌های خود برسد (Oldham & Hackman 2010).

همچنین هرزبرگ<sup>۱</sup> عقیده دارد که می‌توان از راه تجربه‌های مثبت مرتبط با کار، مانند احساس مسئولیت، کسب موفقیت و شهرت در اشخاص ایجاد انگیزه کرد. برای رسیدن به این هدف، او از نظریه پربار کردن عمودی شغل یعنی علاوه بر افزودن وظایف بیش‌تر به یک شغل (پربار کردن افقی شغل)، از تفویض وظیفه نظارت بر چگونگی انجام وظایف به شخص طرفداری می‌کند. برای پربار کردن عمودی شغل باید شغل را به شش شکل غنی ساخت: ۱. پاسخگویی: کارکنان باید مسئولیت عملکرد خود را به عهده بگیرند؛ ۲. کسب موفقیت: کارکنان باید احساس کنند که کار مهمی انجام می‌دهند؛ ۳. بازخورد: کارکنان باید اطلاعات مستقیم و روشن درباره عملکردشان دریافت کنند؛ ۴. مراحل و گام‌های کار: تا جایی که ممکن است کارکنان باید سرعت، نظم، و مراحل کار خود را خودشان تنظیم کنند؛ ۵. اعمال کنترل بر منابع: کارکنان باید بر منابع مصرفی خود کنترل داشته باشند؛ ۶. رشد و بهسازی شخصی: کارکنان باید فرصت یادگیری مهارت‌های جدید را داشته باشند (مورهد و گریفین، ۱۳۸۶).

بنابراین، غنی‌سازی شغل مشاغل را از لحاظ عمودی گسترش می‌دهد. این بدان معناست که غنی‌سازی به کارکنان اجازه می‌دهد که کنترل بیش‌تری بر کارشان داشته باشد. آن‌ها مجازند که برخی از وظایفی که به وسیله سرپرستان انجام می‌گیرد، بپذیرند. وظایفی که در یک شغل غنی‌شده وجود دارد، به کارکنان اجازه می‌دهد فعالیت‌های را به‌طور کامل با آزادی، استقلال، و مسئولیت بالا انجام دهند. چنین شغلی چنان به افراد بازخورد می‌دهد که بتواند عملکرد خود را ارزیابی و تصحیح نمایند. به عبارت دیگر، غنی‌سازی شغل منبع جدیدی از رضایت را در درون خود شغل فراهم می‌کند و مسئولیت استقلال و کنترل را افزایش می‌دهد. اضافه کردن این عناصر به شغل‌ها، گاهی اوقات توسعه عمودی نامیده می‌شود (پورکریمی، ۱۳۸۹).

جستجو در منابع پژوهشی در زمینه غنی‌سازی شغلی اعضای هیئت علمی حاکی از این است که پژوهش‌های اندکی در این حوزه انجام گرفته است و بیش‌تر پژوهش‌ها متمایل به غنی‌سازی شغلی در سازمان‌های غیرآموزشی و سازمان‌هایی غیر از دانشگاه‌ها هستند (موسوی، ۱۳۸۶)، در ادامه، به خلاصه‌ای از نتایج پژوهش‌هایی که به‌نحوی مرتبط با غنی‌سازی شغلی و در حیطه کاری اعضای هیئت علمی دانشگاه‌هاست، اشاره می‌گردد. مالیک<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)، اشاره می‌کند که غنی‌سازی شغلی می‌تواند به عنوان یکی از عوامل انگیزشی در اعضای هیئت علمی نقش موثر داشته باشد. سالائو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۴)، بیان می‌کنند که غنی‌سازی شغلی یک جنبه ضروری

1. Herzberg
2. Malik
3. Salau et al.

در انگیزش کارکنان برای عملکرد بهتر و بیش‌تر از طریق یک حس مشترک برای نوع مهارت، هویت کار، اهمیت کار، و استقلال است. یافته‌ها نشان می‌دهد که بین عمق شغل، آموزش شغلی، و عناصر بُعد شغلی غنی‌سازی شغلی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت وجود دارد، در حالی که هیچ رابطه‌ای بین عناصر انگیزه‌دهنده و عملکرد وجود ندارد. **سلیمی و همکاران (۱۳۹۴)**، نشان می‌دهند که مهم‌ترین شایستگی اعضای هیئت علمی در دهه آینده، پژوهش است و در شرایط موجود شایستگی تدریس اعضای هیئت علمی وضع مطلوب‌تری دارد. **قنبری و همکاران (۱۳۹۴)**، مولفه‌های اخلاق حرفه‌ای را در چهار دسته توانمندی حرفه‌ای، احترام و تعهد به دانشجویان، احترام و تعهد به همکاران، و احترام و تعهد به سازمان تقسیم می‌کنند. در پژوهش **عبدالهی و حیدری (۱۳۸۸)**، به ارتباط دو عامل غنی‌سازی شغلی و مدیریت مشارکتی با توانمندی اعضای هیئت علمی می‌توان اشاره نمود. **مهر محمدی (۱۳۹۲)**، نه ویژگی را برای اعضای هیئت علمی به عنوان تبیینی از تدریس مطلوب برمی‌شمارد که شامل مادام‌العمر یادگیرنده بودن، اقتدار و تسلط علمی، پایبندی به اخلاق حرفه‌ای، نظم و انضباط در رفتار و سلوک حرفه‌ای، احساس همدلانه با دانشجو، تلاش در جهت یادگیری دانشجویان، و لذت‌بخش ساختن تدریس در عین جدی بودن محیط کلاس است. **اجتهادی و همکاران (۱۳۹۰)**، با ارائه یک مدل مفهومی ابعاد بهسازی اعضای هیئت علمی را در پنج بُعد بهسازی پژوهشی، آموزشی، سازمانی، فردی، و اخلاقی بررسی کرده است. **قلی‌فر و همکاران (۱۳۸۹)**، به بررسی مهارت‌های حرفه‌ای لازم برای موفقیت شغلی اعضای هیئت علمی دانشکده‌های کشاورزی می‌پردازند. در این پژوهش، عامل مهارت‌های فناوری اطلاعات، مهارت‌های ارتباطی، تسلط بر محتوا، راهبردهای تدریس و یادگیری، و بالندگی حرفه‌ای به عنوان مهارت‌های حرفه‌ای مورد نیاز اعضای هیئت علمی مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج **پورکریمی (۱۳۸۹)** نشان می‌دهد که برای رشد حرفه‌ای اعضای هیئت علمی باید به پنج قابلیت‌های پژوهشی، خدمات تخصصی، انتشارات علمی، استفاده از شبکه و فناوری‌های نوین ارتباطی، و زبان انگلیسی توجه کرد.

**الکیاوی و عزالدین<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)**، به بررسی قابلیت‌های اعضای هیئت علمی می‌پردازند. آن‌ها این قابلیت‌ها را در سه مقوله قابلیت‌های علمی، حرفه‌ای، و شخصی تقسیم‌بندی می‌کنند. در بخش قابلیت‌های علمی، تسلط به زبان معیار، دست‌کم مهارت در یک زبان خارجی، مهارت در موضوع و تدریس آن بر اساس اهداف تدریس، مهارت‌های تلفیق موضوع‌ها، آگاهی از آخرین یافته‌های پژوهشی مرتبط با موضوع، و استفاده از روش‌های علمی در پژوهش است. قابلیت‌های حرفه‌ای

1. Alqiawi & Ezzeldin



شامل طراحی درس بر طبق روش‌های تدریس مناسب، ارائه درس و مدیریت کلاس، استفاده از روش‌های جدید ارزشیابی، و در حیطه شخصی، داشتن ظاهر مناسب و سلامت جسمی، اعتقاد به ارزش‌ها، مذهب و اصول اجتماعی، صدای رسا، و ویژگی‌های روانی است. **ولاسکو و همکاران<sup>۱</sup>** (۲۰۱۴)، با ارائه یک مدل به بررسی قابلیت‌های اعضای هیئت علمی دانشگاه می‌پردازند. آن‌ها قابلیت‌های اعضای هیئت علمی را در پنج مقوله قابلیت‌های حرفه‌ای، آموزشی، انگیزشی، ارتباطی، پژوهشی و انتشار آثار علمی تقسیم‌بندی می‌کنند. **کریشناونی و انیتا<sup>۲</sup>** (۲۰۰۷)، ابعاد حرفه‌ای اعضای هیئت علمی را در سه محور مهارت‌ها، اهمیت به دیگران، و اهمیت به خود مورد بررسی قرار می‌دهند. محور مهارت‌ها شامل دانش موضوعی، مهارت‌های تدریس و دانش روزآمد، حیطه اهمیت به دیگران یعنی همکاری با همکاران، تعهد و ارتباط استاد-دانشجو، و حیطه اهمیت به خود شامل داشتن اختیار، رشد خود، و حقوق مزد و پاداش است که اخلاق حرفه‌ای جزو جدایی‌ناپذیر هر حیطه است. **استرایتر و همکاران<sup>۳</sup>** (۱۹۹۱)، قابلیت‌های مورد نیاز اعضای هیئت علمی را در سه دسته قابلیت‌های پژوهشی شامل انجام پژوهش، تدریس، و مدیریت حرفه‌ای طبقه‌بندی می‌کنند. به اعتقاد آنان، برای ایفای بهتر وظایف و نقش‌هایی که اعضای هیئت علمی بر عهده دارند، باید مجهز به قابلیت‌هایی باشند که آنان را در رسیدن به اهداف حرفه‌ای یاری نماید. نتیجه پژوهش **ویجی و ایندرادی<sup>۴</sup>** (۲۰۱۵)، که به بررسی غنی‌سازی شغلی و عملکرد فردی در میان استادان می‌پردازند، نشان می‌دهد از عوامل غنی‌سازی شغلی (اهمیت کار، هویت کار، و تنوع مهارت)، عامل هویت کار بر افزایش عملکرد افراد نقش بیش‌تری دارد.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر یک پژوهش کاربردی است که به روش کیفی انجام شده است. پس از بررسی همه‌جانبه مبانی نظری و تجربی، از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته برای گردآوری داده‌ها به منظور مشخص کردن نشانگان غنی‌سازی شغلی اعضای هیئت علمی استفاده گردید. پیش از شروع مصاحبه، خلاصه‌ای از طرح پژوهش و همچنین اهداف و پرسش‌های اصلی پژوهش برای آمادگی اولیه مصاحبه‌شوندگان از طریق تلفن، ایمیل، و پیام به اطلاع آن‌ها رسانیده شد. در ابتدای جلسه مصاحبه نیز به‌طور کوتاه درباره موضوع پژوهش توضیحاتی داده شد. سپس نسبت به طرح

1. Velasco *et al.*
2. Krishnaveni & Anitha
3. Stritter *et al.*
4. Vijay & Indradevi

پرسش‌های مصاحبه و انجام فرایند مصاحبه اقدام شد. به منظور ثبت داده‌های کیفی و تمرکز بیش‌تر مصاحبه‌کننده بر فرایند مصاحبه، تمام مصاحبه‌ها ضبط شده و از نکات کلیدی هر مصاحبه یادداشت‌برداری صورت گرفته است. همچنین، با وجود این که اشباع نظری در اطلاع‌رسان‌ها ۲۰ به‌دست آمد، مصاحبه‌ها تا اطلاع‌رسان ۲۵ ادامه پیدا کرد و با توجه به این که اطلاعات جدیدی از آن‌ها به‌دست نیامد، روند مصاحبه‌ها متوقف شد. این داده‌ها با توجه به موضوع پژوهش، تلخیص و کدگذاری شدند.

برای تحلیل داده‌های کیفی از فرایند کدگذاری باز، محوری، و انتخابی استفاده شد. به منظور استخراج داده‌ها از شیوه تحلیل محتوا، متن مصاحبه‌ها با استفاده از کدگذاری مورد تحلیل و واکاوی قرار گرفت. سپس نتیجه‌گیری لازم از آن‌ها به عمل آمد و از طریق تطبیق نتایج با پژوهش‌های پیشین که به‌نحوی مرتبط با غنی‌سازی شغلی بوده‌اند، به تعیین میزان همسویی نتایج پرداخته شد. انتخاب نمونه در پژوهش‌های کیفی هدفمند است و حجم آن نیز به سطح اشباع نظری پرسش‌های پژوهش بستگی دارد (بازرگان، ۱۳۹۱). با توجه به متمرکز بودن فرایند جذب و بکارگیری، حقوق و دستمزد، و سایر موارد مربوط به اعضای هیئت علمی، مکان تعیین‌شده بر اساس اصل دسترسی پژوهشگر انتخاب گردید. بنابراین، میدان این پژوهش دانشگاه‌های غرب کشور (کردستان، ایلام، کرمانشاه، و همدان) است که دربرگیرنده اعضای هیئت علمی مشغول به تدریس در سال تحصیلی ۱۳۹۸-۱۳۹۹ در این دانشگاه‌ها به تعداد (دانشگاه کردستان ۳۵۰ نفر، دانشگاه ایلام ۱۹۹ نفر، دانشگاه رازی کرمانشاه ۴۵۰ نفر، و دانشگاه بوعلی سینا همدان ۵۲۶ نفر) هستند. در این پژوهش، نمونه‌گیری به صورت هدفمند از نوع ملاکی (Teddlie & Tashakkori, 2009) انجام می‌گیرد. بر اساس این، با در نظر گرفتن ملاک‌های الف. استاد هیئت علمی در دانشگاه دولتی؛ ب. دارای سابقه تدریس؛ و ج. تمایل به مشارکت در پژوهش، انتخاب مشارکت‌کنندگان انجام شد. با توجه به این که در این مصاحبه‌ها، استادان باید تجارب زیسته خود را بیان کنند، برای انتخاب اولین فرد مشارکت‌کننده در هر رشته سعی شد دقت بیش‌تری بکار برده شود، به این منظور با معاونت پژوهشی و آموزشی دانشگاه مشورت به عمل آمد. مشارکت‌کنندگان بعدی به روش گلوله‌برفی انتخاب شدند. پژوهشگران در مجموع با ۲۵ نفر از استادان هیئت علمی مصاحبه نمودند. در ادامه، ویژگی‌های فردی مصاحبه‌شونده‌ها در جدول (۱) ارائه شده است.

## 1. Criterion Sampling

جدول ۱: ویژگی‌های فردی استادان عضو هیئت علمی مشارکت‌کننده در مصاحبه

شماره	سابقه کار (سال)	رشته تحصیلی	کد	زمان مصاحبه (دقیقه)	شماره	سابقه کار (سال)	رشته تحصیلی	کد	زمان مصاحبه (دقیقه)
۱	۱۶	مدیریت	۰۱	۳۰	۱۴	۱۵	کشاورزی	۱۴	۳۰
۲	۱۰	مدیریت	۰۲	۴۵	۱۵	۷	برق	۱۵	۲۵
۳	۸	مدیریت	۰۳	۳۵	۱۶	۷	تاریخ	۱۶	۳۰
۴	۱۰	مدیریت	۰۴	۴۵	۱۷	۳	مکانیک	۱۷	۳۵
۵	۱۸	مدیریت	۰۵	۵۰	۱۸	۱۰	ریاضی	۱۸	۳۵
۶	۱۲	مدیریت	۰۶	۴۰	۱۹	۱۴	ریاضی	۱۹	۳۰
۷	۹	مدیریت	۰۷	۳۰	۲۰	۱۰	ریاضی	۲۰	۵۰
۸	۱۶	فناوری آموزشی	۰۸	۵۰	۲۱	۵	ادبیات	۲۱	۳۰
۹	۶	فیزیک	۰۹	۳۰	۲۲	۱۵	شیمی	۲۲	۳۵
۱۰	۱۵	فیزیک	۱۰	۲۵	۲۳	۷	شیمی	۲۳	۳۰
۱۱	۷	جغرافیای شهری	۱۱	۲۰	۲۴	۱۰	شیمی	۲۴	۵۰
۱۲	۵	کامپیوتر	۱۲	۳۰	۲۵	۵	جامعه‌شناسی	۲۵	۲۵
۱۳	۱۵	کامپیوتر	۱۳	۳۰					

همان‌طور که در جدول (۱) مشاهده می‌شود، سابقه کاری مشارکت‌کنندگان در پژوهش بین ۳ تا ۱۸ سال است. در این پژوهش، اعضای هیئت علمی رشته‌های مدیریت آموزشی، مدیریت بازرگانی، مدیریت منابع انسانی، فناوری آموزشی، فیزیک، جغرافیای شهری، کامپیوتر، کشاورزی، برق، مکانیک، ریاضی، ادبیات، شیمی، و جامعه‌شناسی مشارکت دارند. در رشته مدیریت در گرایش‌های منابع انسانی، بازرگانی، ورزشی، و آموزشی با هفت نفر، رشته فناوری آموزشی یک نفر، رشته فیزیک دو نفر، جغرافیای شهری یک نفر، کامپیوتر دو نفر، کشاورزی یک نفر، برق یک نفر، تاریخ یک نفر، مکانیک یک نفر، ریاضی سه نفر، ادبیات یک نفر، شیمی سه نفر، و جامعه‌شناسی با یک نفر مصاحبه انجام شد. نیاز به اشاره است که برای حفظ محرمانه ماندن اطلاعات مشارکت‌کنندگان به هر کدام از آنان یک کد اختصاص می‌یابد که از این به بعد، مشارکت‌کنندگان با این کد شناخته می‌شوند. از مشارکت‌کنندگان خواسته شد که بر اساس تجربیات خود به این پرسش پاسخ دهند که نشانگان غنی‌سازی شغلی چیست. زمان انجام هر مصاحبه، در دامنه زمانی ۲۰ تا ۵۰ دقیقه و با میانگین زمانی ۲۹ دقیقه بود. گردآوری داده‌ها به وسیله مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته هدایت شد. مصاحبه نیمه‌ساختاریافته مصاحبه‌ای است که در آن پرسش‌های مصاحبه از قبل مشخص می‌شود و از تمام پاسخ‌دهندگان پرسش‌های مشابه

پرسیده می‌شود، اما آن‌ها آزاد هستند که از هر راهی که می‌خواهند پاسخ دهند. البته در راهنمای مصاحبه جزئیات مصاحبه، شیوه بیان و ترتیب آن‌ها گفته نمی‌شود. این موارد در فرایند مصاحبه تعیین می‌شوند. این روش هنگامی استفاده می‌شود که مصاحبه‌گر از پیش، اطلاعات جامعی درباره موضوع و ویژگی‌های پاسخ‌دهندگان داشته باشد. همچنین، علاقه‌مند به کسب مجموعه اطلاعات بنیادی مشابهی درباره موضوع باشد یا لازم باشد نمونه بزرگی از پاسخ‌دهندگان بررسی شود (دلاور، ۱۳۹۹).

تلاش پژوهشگران در اجرای هر مصاحبه بر این است که داده‌های کیفی به صورت مستقل و اکتشافی به دست آید و نتایج آن بدون چارچوب قبلی مورد تحلیل قرار گیرد. برای رواسازی شروط مصاحبه و پرسش‌های آن با تنی چند از استادان صاحب‌نظر حوزه پژوهش‌های کیفی مشورت شد و بعد از اعمال نظرهای اصلاحی ایشان و اجرای نمونه مقدماتی، نسخه نهایی برای انجام مصاحبه‌ها آماده گردید. برای رسیدن به قابلیت اعتبار از تکنیک خودبازبینی پژوهشگران در فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها با توجه به الگوی مقبولیت کوربین و اشتراوس<sup>۱</sup> به‌ترتیب **جدول (۲)** استفاده شد (پرسش دوم پژوهش):

جدول ۲: ارزیابی اتکاپذیری یافته‌ها

معیار	شرح	اقدام‌های صورت گرفته و نتایج
تناسب	سعی شد انتخاب شرکت‌کنندگان با تجربه‌های گوناگون مد نظر قرار گیرد تا امکان روشن شدن پرسش پژوهش را از جنبه‌های گوناگون افزایش دهد. به منظور تحقق این معیار و اطمینان از حوزه مورد مطالعه و این موضوع که داده‌ها و فرایند تحلیل به‌خوبی در جستجوی مشارکت‌کنندگان سازگاری موضوع بوده‌اند، یافته‌های پژوهش حاضر پس از بررسی دو نفر از صاحب‌نظران مورد تایید قرار گرفت. همچنین، نظرهای و همخوانی دارد؟	تکمیلی ۵ نفر از متخصصان و استادان اعمال گردید.
کاربردی بودن یا مفید بودن یافته‌ها	آیا یافته‌های پژوهش بیش از حد فوری را فراهم می‌سازد و کاربردی است؟	به منظور تسهیل و روشنی در امر کاربردی بودن تلاش می‌شود که شرح مشخص و شفاف از زمینه مورد مطالعه، نحوه انتخاب و ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان، نحوه جمع‌آوری داده‌ها و فرایند تحلیل، و همچنین ارائه یافته‌های پربار همراه با بیان و برآورد مناسب از این یافته‌ها، زمینه لازم برای افزایش کاربردی بودن و انتقال‌پذیری داده‌ها انجام گیرد. در این زمینه، همراه با متخصصان در مجموع به تعداد ۵ نفر، یافته‌های پژوهش مورد بحث و تبادل نظر قرار گرفت و آن‌ها بر این عقیده بودند که با استفاده از نتایج این پژوهش می‌توان در پیشبرد غنای شغلی استادان گام موثری برداشت.

## ادامه جدول ۲: ارزیابی اتکاپذیری یافته‌ها

معیار	شرح	اقدام‌های صورت گرفته و نتایج
مفاهیم	یافته‌های پژوهش باید مفهوم‌پردازی‌های مناسبی داشته باشد.	برای فرموله کردن معانی، ضمن مرور منظم جمله‌های استخراج‌شده، تلاش گردید تا به درک معانی هر یک از جمله‌ها پی برده شود. در پژوهش حاضر، سعی شد که ارتباط بین گفته‌های مشارکت‌کنندگان و مفاهیمی که از آنها دریافت شد، به روشنی بیان شود.
زمینه مفاهیم	یافته‌هایی که بستر و زمینه‌ای ندارند، ناقص‌اند. بدون زمینه مشخص مفاهیم، خواننده نمی‌تواند علت رخ دادن وقایع را درک کند.	یافته‌های پژوهش حاضر برخاسته از تجارب، وقایع و رویدادهای مربوط به غنی‌سازی شغلی استادان است و مفاهیم برخاسته از آن مبتنی بر بستر و زمینه بروز این پدیده در آموزش عالی ایران است.
منطق	آیا خطوط داستان جریان‌های منطقی ترسیم می‌کنند؟	ابتدا خود پدیده مورد بررسی قرار گرفت تا با شناخت ابعاد آن بتوان عوامل بروز، زمینه‌ها و سایر موضوع‌های مرتبط با آن را مورد بررسی قرار داد.
عمق	تشریح مفصل و مبسوط جزئیات به یافته‌های پژوهش غنا می‌بخشد.	برای آشنایی با عمق و گستره داده‌ها، روایت‌های ارائه‌شده که به‌طور مرسوم شروط (پروتکل) نام دارد، چندین مرتبه مطالعه شد تا پژوهشگران با آن‌ها انس بگیرند. به این منظور، از طریق راهبردهایی نظیر بازخوانی مکرر داده‌ها، خواندن داده‌ها به صورت فعال و جستجوی معانی و الگوها، تلاش شد که آشنایی قابل توجهی با داده‌های گردآوری‌شده فراهم شود. همچنین، تلاش شد یافته‌های پژوهش در فرایند روایت نظریه پدیدارشنده به‌طور مبسوط، همراه با جزئیات و توجه به مشخصه‌ها و ابعاد ارائه شوند.
انحراف	آیا یافته‌ها انحراف دارد؟	در داده‌های پژوهش حاضر چگونگی پوشش داده‌ها در مقوله‌ها و تم‌ها با دقت مورد بررسی قرار گرفت، که هیچ داده‌ی مرتبطی به‌طور سهوی یا به صورت نظام‌مند بیرون از مقوله‌بندی نگاه داشته نشود یا داده‌ی نامرتبط را پوشش ندهد. مواردی که مرتبط با توسعه غنای شغلی استادان نبود، حذف شد.
بداعت	آیا پژوهش حرف جدیدی برای گفتن دارد یا همان ایده‌های کهنه را در پوششی نو مطرح کرده است؟	یافته‌های پژوهش حاضر، برای ارائه مدل جامع و همه‌جانبه موضوع غنی‌سازی شغلی در آموزش عالی ایران است و تاکنون چنین مدلی که به‌طور خاص روی این حوزه کار کرده باشد، ارائه نشده است.

## ادامه جدول ۲: ارزیابی اتکاپذیری یافته‌ها

معیار	شرح	اقدام‌های صورت گرفته و نتایج
حساسیت	آیا پژوهشگران نسبت به موضوع پژوهش، مشارکت‌کنندگان، و یافته‌های آن حساس بوده و آن‌ها را جدی گرفته‌اند؟	در فرایند پژوهش، پژوهشگران تلاش کردند که موضوع مطالعه را مهم بدانند و با جدیت تمام به اجرای پژوهش اقدام کنند. گواه این موضوع نیز مصاحبه با استادان حوزه‌های مختلف و متخصصان آموزش عالی است که برای مصاحبه با آنان پیگیری‌های متعدد و بسیاری انجام شد تا در گرفتن وقت و انجام مصاحبه موفقیت حاصل شود.
استناد به یادداشت‌ها	از آنجا که هر پژوهشگری در فرایند تحلیل یافته‌ها نمی‌تواند تمام مبحث‌ها، نظرها، بینش‌ها، و گفته‌ها را در ذهن نگه دارد، استفاده از یادداشت‌ها ضرورت می‌یابد.	در این زمینه، پژوهشگران تلاش کردند در بخش‌های مختلف فرایند روایتگری غنی‌سازی شغلی اعضای هیئت علمی، ضمن این‌که عبارات بیانگر یادداشت‌های مستخرج از داده‌ها باشند، بیانگر توافق میان پژوهشگران همکار و مشارکت‌کنندگان در طول پژوهش نیز باشند. پس ضمن توجه به این امر، برحسب لزوم به یادداشت‌های مستخرج از داده‌ها استناد گردید.

همچنین برای ارتقای اعتبارپذیری<sup>۱</sup> یافته‌ها، از راهبرد کنترل از سوی اعضا<sup>۲</sup> استفاده شد. بدین منظور، در شیوه بازرسی و بازبینی در زمان کدگذاری، برای جلوگیری از بدفهمی پژوهشگران، اطلاعات کسب‌شده دوباره در اختیار اطلاع‌رسان‌ها قرار گرفت و از اعمال نظر نهایی آنان بهره گرفته شد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور درک کلی محتوای مصاحبه‌ها، اطلاعات ضبط‌شده مشارکت‌کنندگان حروف‌نگاری شد و به صورت مکتوب جمع‌آوری و چندین بار خوانده شد. سپس این متن در اختیار نرم‌افزار MAXQDA قرار گرفت. با مطالعه دوباره هر مصاحبه، جمله‌ها و واژگانی که به‌طور مستقیم با موضوع مورد مطالعه مرتبط بودند، به صورت کد اولیه در نرم‌افزار ثبت شد و متن هر مصاحبه چند بار مورد بررسی قرار گرفت. سپس کدهای مشخص شده مطالعه شد و سعی گردید با توجه به معانی زیربنایی، هر کد گروه‌بندی شود. کدها در چند گروه تقسیم‌بندی شدند. سپس برای هر گروه نامی تعیین شد و مصاحبه بعدی دقیقاً مطابق با همین مراحل تکرار شد. از مصاحبه دوم به بعد، پس از یافتن هر کد که در مصاحبه‌های قبلی مشخص شده بود، کد مورد نظر در کد ثبت‌شده قبلی اضافه شد و در صورتی که کد یافت‌شده جدید بود، به فهرست کدهای موجود در نرم‌افزار اضافه شد. در پایان هر کدگذاری، کدهای جدید به گروه‌بندی انجام‌شده اضافه گردید (جدول ۳).

1. Credibility
2. Member Check

جدول ۳: کدها، مفاهیم، و مقوله‌های پژوهش

نوع مقوله	تعداد کد	تعداد مقوله
آموزشی	۲۸	۶
پژوهشی	۱۸	۴
ارائه خدمات تخصصی	۱۹	۴
ویژگی‌های فردی	۱۸	۵
ویژگی‌های سازمانی	۳۴	۴
جمع	۱۲۰	۲۳

از میان ۱۲۰ کد باز (جدول ۳) که خروجی داده‌های گردآوری شده بود، در مجموع ۲۳ مقوله پدیدار گردید (پرسش اول پژوهش)، که مدل نهایی بر اساس آن استخراج گردید (جدول ۴).

جدول ۴: ماتریس کیفی مقوله‌های استخراج شده

شناسه	مقوله‌های منتخب	شناسه (مقوله‌ها)
A1CO1	تسلط به کاربرد روش‌های نوین و خلاقانه تدریس	A1CO
A1CO2	پویایی‌گری استاد	
A1CO3	اندیشه‌سازی جریان آموزش	
A1CO4	توان تدوین راهبردهای آموزشی و ارزشیابی	
A1CO5	توانایی ارائه بازخورد و تفکر انعکاسی	
A1CO6	ایجادکننده اهداف برتر یادگیری در مخاطبان	
R1CO1	حساسیت به جمع‌آوری داده‌های صحیح	R1CO
R1CO2	مهارت تیم‌سازی و شبکه‌سازی (ملی و بین‌المللی)	
R1CO3	قدرت مدیریت پروژه	
R1CO4	تسلط بر روش‌شناسی پژوهش و تعریف پایان‌نامه‌ها مبتنی بر حل مسائل جامعه	
S1CO1	مهارت کارآفرینی و خلق ثروت	S1CO
S1CO2	توانایی حل مسائل کاربردی جامعه	
S1CO3	ارتباط با اجتماع و صنعت	
S1CO4	قدرت گفتمان‌سازی	

#### ادامه جدول ۴: ماتریس کیفی مقوله‌های استخراج شده

شناسه	مقوله‌های منتخب	کدهای محوری (مقوله‌ها) شناسه
PICO1	حساسیت مسئولیتی	
PICO2	داشتن تفکر سیستمی	
PICO3	داشتن تفکر شهودی	PICO
PICO4	مدیریت زمان	
PICO5	خودتنظیمی	
OICO1	مهارت تشکیل اجتماع یادگیرنده	
OICO2	توان ارتباط علمی با دانشگاه‌های معتبر خارج از کشور	OICO
OICO3	تعامل با اجتماع علمی	
OICO4	مربیگری همتا	

در جدول (۵)، بخشی از مصاحبه که حاوی جمله‌ها و واژگان کلیدی است، گزارش می‌شود.

#### جدول ۵: نمونه‌هایی از روند استخراج جمله‌های مهم بر اساس بخشی از مصاحبه

کد ۸: اگر یک سازمان یا یک مدیر منابع انسانی یا به‌طور ساده یک باشگاه را در نظر بگیریم که با توجه به هدف، بهترین بازیکنان را انتخاب می‌کند، سپس این بازیکنان را با تمرین‌های مداوم توانمند می‌سازد و در حفظ انگیزه آن‌ها تلاش می‌کند، در این صورت آن باشگاه نتیجه مطلوب می‌گیرد. دانشگاه هم به همین شکل است. پس اولین جایی که در دانشگاه زیر سوال می‌رود این است که بهترین‌ها انتخاب نمی‌شوند. اما در ذیل این بحث، سوال این جاست بهترین‌ها را باید بر چه اساسی انتخاب نمود؟ از نظر آکادمیک، در هنگام استخدام افراد هیئت علمی اولین مهارتی که از یک عضو هیئت علمی انتظار می‌رود، به‌ویژه اگر آن عضو آموزشی و پژوهشی باشد، مهارت‌های تدریس است. بخشی از مهارت‌های تدریس مبتنی بر روش‌های سنتی تدریس است که وارد این الگوها نمی‌شوم، اما یک‌سری از روش‌های تدریس وجود دارد که مبتنی بر روش‌های نوین فعال، یادگیری مشارکتی، یادگیری مبتنی بر حل مسئله، و یادگیری پروژه، و همچنین یادگیری الکترونیکی است. اولین نقطه ضعف اعضای هیئت علمی در خصوص توانمند کردن آن‌ها و افزایش غنای شغلی در این حوزه است مانند مهارت‌های مبتنی بر آموزش الکترونیکی، اینترنت، فناوری، و به‌ویژه رسانه‌های اجتماعی. بیش‌تر اعضای هیئت علمی (۸۰ یا ۹۰ درصد) در این زمینه (نحوه استفاده از اینترنت، مدل‌های شبیه‌سازی، و رسانه‌های اجتماعی مانند فیس‌بوک) برای یادگیری فاقد مهارت کافی هستند یا به دلایل اجتماعی، سیاسی، و فرهنگی استفاده نمی‌کنند. تدریس استاد باید در خدمت اهداف برتر یادگیری باشد. باید در دانشجویان عشق به استمرار یادگیری ایجاد شود. تدریس استاد باید به‌گونه‌ای باشد که احساس لذت درونی از یادگیری عمیق در مخاطب ایجاد کند. استاد فقط انتقال‌دهنده داده‌ها نیست بلکه باید کارگردان جریان آموزش باشد.



## ادامه جدول ۵: نمونه‌هایی از روند استخراج جمله‌های مهم بر اساس بخشی از مصاحبه

کد ۸: بخش زیادی از اعضای هیئت علمی ما مهارت لازم و دغدغه مسئولیت‌های فرهنگی و اجتماعی را به اندازه کافی ندارند یا به علت فضای غالب سیاسی-اجتماعی حاکم بر نهاد علم و دانشگاه، این موضوع را رها کرده‌اند. برای مثال، یک عضو هیئت علمی که در حوزه آب کار می‌کند، باید نسبت به سیاست‌های آب حساس باشد، اما اعضای هیئت علمی ما این‌گونه نیستند. این مورد جزئی از غنای هیئت علمی است. یک عضو هیئت علمی باید بتواند برای جامعه مفید باشد، یعنی هم خودش از مسئولیت‌پذیری اجتماعی و سلامت اخلاقی حرفه‌ای برخوردار باشد و هم این موارد را به دانشجویان تزریق کند. بنابراین، اگر بخواهید در روش‌های کیفی مقوله تعریف کنید، مقوله مسئولیت‌پذیری و آموزش مسئولیت‌پذیری به دانشجویان است (هم خودش مسئولیت‌پذیر باشد و هم به دانشجویان آموزش دهد، هم خود اخلاق حرفه‌ای داشته باشد و هم اهمیت اخلاق حرفه‌ای را به دانشجویان یاد دهد). این‌ها مواردی هستند که در نظام آموزش عالی ایران باید به آن‌ها فکر کرد. مورد دیگر این است که بخش زیادی از اعضای هیئت علمی نسل جدید تسلط به زبان انگلیسی یا یک زبان بین‌المللی دارند.

کد ۸: بُعد سوم، مهارت‌های پژوهشی اعضای هیئت علمی است. در این‌جا بزرگ‌ترین ایراد اعضای هیئت علمی نبود مهارت آن‌ها در تعریف عنوان پایان‌نامه مبتنی بر مسائل جامعه است که خود ریشه در این مسئله دارد که فاقد مهارت‌های ارتباط با صنعت، جامعه، و بخش اجراست (بخشی از این مشکل مربوط به دولت و نظام اجراست و بخشی مربوط به ناتوانی اعضای هیئت علمی در ارائه راه‌حل به نیازهای جامعه و اجرا). بخش دیگر در نداشتن تسلط کافی اعضای هیئت علمی در مفهوم عمیق و دقیق روش‌شناسی پژوهش است، به گونه‌ای که اگر بخواهیم وارد قضیه شویم حتی برخی از پایان‌نامه‌ها قابل رد شدن هستند.

کد ۸: یکی دیگر از ایرادهای جامعه هیئت علمی که یا ریشه در مهارت دارد یا در مسئولیت‌پذیری، نبود حساسیت به جمع‌آوری داده‌های صحیح برای کارهای پژوهشی است. در زمینه مهارت‌های پژوهشی می‌توان به نبود تسلط اعضای هیئت علمی به رعایت اصول اخلاق در پژوهش که گاه ناخودآگاه دچار خلاف اخلاق در پژوهش می‌شوند (مانند نداشتن تسلط آن‌ها بر رعایت قوانین و حقوق مولف).

کد ۸: نکته دیگر که اعضای هیئت علمی ما به شدت در این حوزه ضعیف هستند و ریشه در فرهنگ جامعه دارد، نبود مهارت، باور، و اعتماد به همدیگر در تیم‌سازی است. مورد دیگری که در غنی‌سازی هیئت علمی باید به آن توجه کرد، کمبود استنادانی است که دارای صلاحیت مدیریت پروژه و طرح‌های ملی و بزرگ هستند. بخش دیگر که مشاهده می‌شود فقدان مهارت شبکه‌سازی ملی و بین‌المللی و برقراری ارتباط با موسسه‌های برون‌دانشگاهی در عرصه ملی و بین‌المللی است.

کد ۸: آنچه مهم است و تاکنون کسی به آن اشاره نکرده است، بحث مهارت‌های کارآفرینی و هدایت فعالیت‌های پژوهشی مسئله‌محور و حرکت در راستای چرخه تبدیل علم به ثروت است. در واقع، فقدان مهارت‌های کافی در حوزه کارآفرینی و فن‌آفرینی و چرخه تبدیل علم به ثروت و نحوه هدایت پایان‌نامه‌ها برای حل مسائل جامعه است. در این مرحله، اولین ایراد مربوط می‌شود به نبود مهارت در حل مسائل جامعه. استادان ما خوب سخنرانی می‌کند، اما مهارت لازم برای پیاده‌سازی حل همان مشکل را در جامعه ندارند (تسلط ناکافی به تشخیص مشکلات و مسائل جامعه و انجام پژوهش‌های اصیل برای شناسایی راه‌حل آن‌ها و ارائه راهکار عملیاتی قابل قبول برای حل مشکلات). در همین ارتباط می‌توان به تسلط ناکافی به حل مسائل کاربردی بخش تجارت و صنعت و هدایت پژوهش‌ها و پایان‌نامه‌ها در راستای خلق ثروت یا حل مسائل کاربردی بخش‌های فوق اشاره نمود. تسلط ناکافی به مهارت‌های کارآفرینی و مهارت‌های آموزش کارآفرینی و همچنین دیدن روح اشتیاق به کارآفرینی در دانشجویان و یادگیرندگان.

## ادامه جدول ۵: نمونه‌هایی از روند استخراج جمله‌های مهم بر اساس بخشی از مصاحبه

چگونه می‌توان به غنی‌سازی اعضای هیئت علمی کمک کرد؟  
در خصوص ارتقا و غنی‌سازی اعضای هیئت علمی می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

۱. بهبود نظام دستمزد اعضای هیئت علمی. حقوق متغیر باشد. نظام دستمزد بر اساس کارآمدی عضو هیئت علمی یا استاد باشد.
۲. در نظام ارتقا، مرتبه اعضای هیئت علمی به این مهارت‌های اصیل توجه شود. عضو هیئت علمی برای مثال ۵ سال وقت خود را وقف حل یک مشکل جامعه کند (مانند حل مشکلات سونامی در مدارس ژاپن توسط یک عضو هیئت علمی در دانشگاه). پس ارتقای مرتبه بر اساس حل مشکلات جامعه و انجام طرح‌های کاربردی اصیل باشد. نظام ارزیابی شغلی نیز مبتنی بر اساس این باشد.
۳. کارگاه‌های توانمندسازی
۴. بین‌المللی کردن دانشگاه‌ها. فراهم‌سازی امکان تدریس استادان دانشگاه‌های کشورهای دیگر در دانشگاه‌های ایران به عنوان استاد مدعو، فراهم‌سازی امکان تدریس استادان ایران در دانشگاه‌های کشورهای دیگر، فراهم‌سازی امکان تشکیل تیم‌های کارآفرینی مشترک، برگزاری کارگاه‌های آموزشی مشترک که به صورت غیرمستقیم باعث ارتقای اعضای هیئت علمی می‌شود.
۵. فراهم‌سازی این امر که استادان ایرانی بتوانند به‌طور رسمی اجتماع یادگیرنده حرفه‌ای تشکیل دهند و عضوی از آن شوند (Community of Learning).

## یافته‌ها

بررسی و تحلیل روایت‌های مشارکت‌کنندگان به شناسایی پنج بُعد آموزشی، پژوهشی، خدمات تخصصی، فردی، و سازمانی و همچنین ۲۳ نشانگر منجر شد. در ادامه، هر یک از ابعاد به همراه نشانگان آن ارائه شده است و در **جدول (۶)**، برای هر یک از ابعاد و نشانگان، نمونه‌ای از روایت‌های مشارکت‌کنندگان آورده شده است.

تسلط به کاربرد روش‌های نوین و خلاقانه تدریس	توانایی حل مسائل کاربردی جامعه
پویایی‌گری استاد	ارتباط با اجتماع و صنعت
اندیشه‌سازی جریان آموزش	قدرت گفت‌وگو سازی
توان تدوین راهبردهای آموزشی و ارزشیابی	حساسیت مسئولیتی
توانایی ارائه بازخورد و تفکر انعکاس	داشتن تفکر سیستمی
ایجادکننده اهداف برتر یادگیری در مخاطبان	داشتن تفکر شهودی
حساسیت به جمع‌آوری داده‌های صحیح	مدیریت زمان
مهارت تیم‌سازی و شبکه‌سازی (ملی و بین‌المللی)	خود تنظیمی
قدرت مدیریت پروژه	مهارت تشکیل اجتماع یادگیرنده
تسلط بر روش‌شناسی پژوهشی و تعریف پایان‌نامه‌ها مبتنی بر حل مسائل جامعه	مهارت کارآفرینی و خلق ثروت
تعامل با اجتماع علمی	توان ارتباط علمی با دانشگاه‌های معتبر خارج از کشور
مربیگری هم‌تا	



شکل ۱. نشانگرهای منتج شده از مصاحبه‌ها

## جدول ۶: ابعاد، نشانگان، و بخشی از روایت‌های پژوهش حاضر

بُعد	نشانگان	بخشی از روایت‌ها در پژوهش حاضر
تسلط به کاربرد روش‌های نوین و خلاقانه تدریس		در استخدام افراد هیئت علمی اولین مهارتی که از یک عضو هیئت علمی انتظار می‌رود، به‌ویژه اگر عضو هیئت علمی آموزشی و پژوهشی باشد، مهارت‌های تدریس است و استفاده از روش‌های تدریس که مبتنی بر روش‌های نوین فعال و یادگیری مشارکتی است، و همچنین یادگیری مبتنی بر حل مسئله و یادگیری پروژه. سخنرانی صرف فاقد ظرفیت‌های یادگیری برتر است و باید به دنبال تمهید فرصت‌های یادگیری متنوعی باشیم که دانشجو را به ایفای نقش‌های گوناگون در فرایند یاددهی یادگیری فرا بخواند.
پویایی‌گری استاد		بیش‌تر اعضای هیئت علمی (۸۰ یا ۹۰ درصد) در زمینه نحوه استفاده از اینترنت، مدل‌های شبیه‌سازی، و رسانه‌های اجتماعی مانند فیس‌بوک و آموزش الکترونیکی و سواد دیجیتال، فناوری‌های تحول‌آفرین آموزشی در یادگیری و آموزش فاقد مهارت کافی هستند یا به دلایل اجتماعی، سیاسی، و فرهنگی استفاده نمی‌کنند. مطابق با پیشرفت فناوری، برای مرتفع نمودن نیازهای متغیر دانشجویان نیاز به پویایی‌گری استاد است.
اندیشه‌سازی جریان آموزش		خلق فرصت‌های یادگیری توسط استاد نیاز به حضور استادانه وی در کلاس دارد. حضور معنادار برای فراهم کردن بستر نقش‌های مختلف. استاد باید از یک بازیگر نقش اول به کارگردان جریان آموزش تغییر نقش دهد.
آموزشی	توان تدوین راهبردهای آموزشی و ارزشیابی	استاد باید فرایند آموزش را به گونه‌ای طراحی نماید که تکالیف آموزشی همزمان تکالیف سنجشی باشند. ارزشیابی بر مبنای فعالیت‌های ترم در نیمسال انجام شود یا دست‌کم وزن ارزشیابی سنتی و امتحان در مقایسه با آنچه در طول نیمسال مشاهده و ثبت می‌شود بسیار ناچیز باشد. این اتفاق در حین ایفای نقش‌های گوناگون یاددهی توسط استاد انجام می‌گیرد. استاد باید علاوه بر مدیریت یادگیری دانشجویان به گردآوری داده‌های مورد نیاز سنجش و نقش‌هایی که دانشجویان می‌توانند بپذیرند، بپردازد. نقش‌هایی مثل مطالعه انتقادی دانشجو از دیدگاه صاحب‌نظران، نقد دیدگاه‌های دانشجویان دیگر، پذیرفتن عضویت در یک پروژه، ایفای نقش مدیر یک پروژه، دآوری پروژه‌های دیگران، پرداختن به حل مسئله انفرادی و گروهی، تلخیص و فشرده‌سازی مباحث، طرح و صورت‌بندی مسائل جدید، و پذیرش نقد دیگران به کار خود.
توانایی ارائه بازخورد و تفکر انعکاسی		توانمندی استاد در برقراری روابط انسانی، تسلط استاد بر محتوا و روش تدریس، و به‌طور کلی الگو بودن در نقش معلمی این امکان را ایجاد می‌کند که در طراحی آموزشی نشانی از تلاش در جهت تحقق اهداف برتر یادگیری در مخاطبان به‌وجود آورد. اهداف برتر شامل عشق به استمرار یادگیری مخاطبان در درس یا رشته خاص، ایجاد میل به کارآفرینی، ایجاد احساس لذت از یادگیری عمیق، ایجاد ذهن خلاق، و درونی‌سازی یادگیری در مخاطبان می‌شود.

## ادامه جدول ۶: ابعاد، نشانگان، و بخشی از روایت‌های پژوهش حاضر

بُعد	نشانگان	بخشی از روایت‌ها در پژوهش حاضر
	حساسیت به جمع‌آوری داده‌های صحیح	یکی دیگر از مسائل جامعه هیئت علمی که یا ریشه در مهارت دارد یا در مسئولیت‌پذیری، نبود حساسیت به جمع‌آوری داده‌های صحیح برای کارهای پژوهشی است. در زمینه مهارت‌های پژوهشی می‌توان به نبود تسلط اعضای هیئت علمی به اصول اخلاق در پژوهش که گاه ناخودآگاه دچار خلاف اخلاق در پژوهش می‌شوند (مانند نبود تسلط آن‌ها بر رعایت قوانین و حقوق مولف).
مهارت تیم‌سازی و شبکه‌سازی (ملّی و بین‌المللی)		ضعف دیگر نبود مهارت، باور، و اعتماد به همدیگر در تیم‌سازی است. بخش دیگر که مشاهده می‌شود فقدان مهارت شبکه‌سازی ملّی و بین‌المللی و برقراری ارتباط با موسسه‌های برون‌دانشگاهی در عرصه ملّی و بین‌المللی است.
پژوهشی	مورد دیگری که در غنی‌سازی هیئت علمی باید به آن توجه کرد، کمبود قدرت مدیریت پروژه استادانی است که دارای صلاحیت مدیریت پروژه و طرح‌های ملّی و بزرگ هستند.	
	بُعد دیگر مهارت‌های پژوهشی اعضای هیئت علمی است. در این‌جا بزرگ‌ترین ایراد اعضای هیئت علمی نبود مهارت آن‌ها در تعریف عنوان تسلط بر روش‌شناسی پایان‌نامه مبتنی بر مسائل جامعه است که خود ریشه در این مسئله دارد پژوهش و تعریف پایان‌نامه‌ها مبتنی بر (بخشی از این مشکل مربوط به دولت و نظام اجراست و بخشی مربوط حل مسائل جامعه به ناتوانی اعضای هیئت علمی در ارائه راه‌حل به نیازهای جامعه و اجرا). بخش دیگر در این ارتباط نبود تسلط کافی اعضای هیئت علمی در مفهوم عمیق و دقیق روش‌شناسی پژوهش است	
	مهارت تشکیل اجتماع یادگیرنده	فراهم‌سازی این امر که استادان ایرانی بتوانند به‌طور رسمی اجتماع یادگیرنده حرفه‌ای تشکیل دهند و عضوی از آن شوند (Community of Learning).
سازمانی	توان ارتباط علمی با دانشگاه‌های معتبر ایران در دانشگاه‌های کشورهای دیگر، مهارت تشکیل تیم‌های کارآفرینی مشترک، برگزاری کارگاه‌های آموزشی مشترک که به صورت غیرمستقیم باعث ارتقای اعضای هیئت علمی می‌شود.	امکان تدریس استادان دانشگاه‌های کشورهای دیگر در دانشگاه‌های ایران به عنوان استاد مدعو، مهارت و فراهم‌سازی امکان تدریس استادان ایران در دانشگاه‌های کشورهای دیگر، مهارت تشکیل تیم‌های کارآفرینی مشترک، برگزاری کارگاه‌های آموزشی مشترک که به صورت غیرمستقیم باعث ارتقای اعضای هیئت علمی می‌شود.
	تعالف با اجتماع علمی	ارتباط بین استادان یکی از اصلی‌ترین عرصه‌های ارتباطات در آموزش عالی و مهم‌ترین سرمایه دانشگاهی محسوب می‌شود. این ارتباط به دو شکل تعامل مستقیم و غیرمستقیم امکان‌پذیر است. تعامل‌ها و ارتباطات غیرمستقیم به‌طور معمول از طریق کتاب‌ها، مقاله‌ها، و مجله‌هاست. استادان ما باید بتوانند این نوع ارتباط‌ها را در خود تقویت کنند.

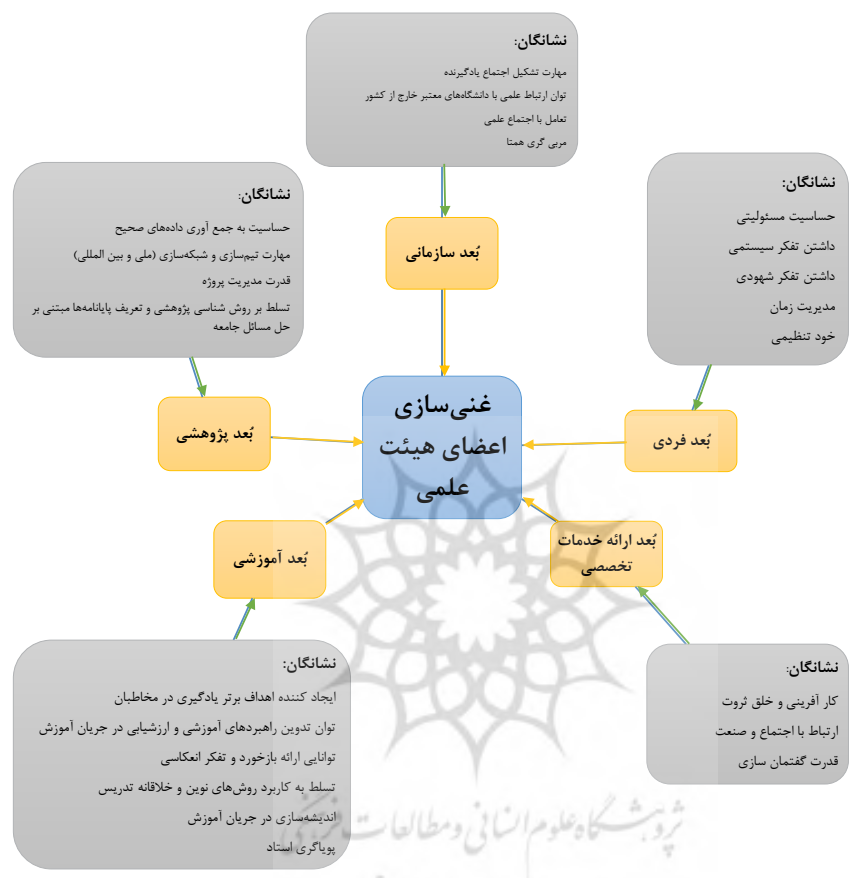
## ادامه جدول ۶: ابعاد، نشاتگان، و بخشی از روایت‌های پژوهش حاضر

بُعد	نشاتگان	بخشی از روایت‌ها در پژوهش حاضر
سازمانی	مربیگری هم‌تا	من معتقد هستم که هر استاد مسئولیت رشد حرفه‌ای خود را بر عهده دارد و همچنین نقش مهمی در نظارت آموزشی به عنوان یک کارکرد سازمانی دارد. استادان ما باید بتوانند در این فرایند محرمانه و اختیاری به تبادل تجارب خود بپردازند و یاد بگیرند که روش‌ها و راهبردهای جدید و آموزشی را به اشتراک بگذارند و پاسخگوی پرسش‌ها و نگرانی‌های مربوط به کلاس در محیطی غیرتهدیدآمیز به نظارت و راهنمایی همدیگر باشند.
	تسلط به کاربرد روش‌های نوین و خلاقانه تدریس	اولین مهارت یک عضو هیئت علمی، مهارت‌های تدریس است. او باید از روش‌های تدریس که مبتنی بر روش‌های نوین فعال و یادگیری مشارکتی است و همچنین یادگیری مبتنی بر حل مسئله و یادگیری پروژه استفاده کند. سخنرانی فاقد ظرفیت‌های یادگیری برتر است و باید به دنبال تمهید فرصت‌های یادگیری متنوعی باشیم که دانشجو را به ایفای نقش‌های گوناگون در فرایند یاددهی فرا بخواند.
	مهارت کارآفرینی و خلق ثروت	آنچه مهم است و تاکنون به آن اشاره نشده است، بحث مهارت‌های کارآفرینی و هدایت فعالیت‌های پژوهشی مسئله‌محور و حرکت در راستای چرخه تبدیل علم به ثروت است. در واقع، فقدان مهارت‌های کافی در حوزه کارآفرینی و فن‌آفرینی و چرخه تبدیل علم به ثروت، و نحوه هدایت پایان‌نامه‌ها برای حل مسائل جامعه است. در این مرحله، اولین ایراد مربوط می‌شود به نبود مهارت در حل مسائل جامعه. استادان ما خوب سخنرانی می‌کنند اما مهارت لازم را برای پیاده‌سازی حل همان مشکل در جامعه ندارند (تسلط ناکافی به تشخیص مشکلات و مسائل جامعه و انجام پژوهش‌های اصیل برای شناسایی راه‌حل آن‌ها و ارائه راهکار عملیاتی قابل قبول برای حل مشکلات). در همین ارتباط می‌توان به تسلط ناکافی به حل مسائل کاربردی بخش تجارت و صنعت، و هدایت پژوهش‌ها و پایان‌نامه‌ها در راستای خلق ثروت یا حل مسائل کاربردی بخش‌های فوق اشاره نمود. تسلط ناکافی به مهارت‌های کارآفرینی و مهارت‌های آموزش کارآفرینی و همچنین دیدن روح اشتیاق به کارآفرینی در دانشجویان و یادگیرندگان.
	توانایی حل مسائل کاربردی جامعه	بخشی مربوط به ناتوانی اعضای هیئت علمی در ارائه راه‌حل به نیازهای جامعه و اجراست. عضو هیئت علمی باید توانایی حل مشکلات جامعه و انجام طرح‌های کاربردی اصیل را داشته باشد.
	ارتباط با اجتماع و صنعت	ارتباط با صنعت یعنی آزمایشگاه دانشگاه رونق بگیرد و کار برای بیرون دانشگاه و اجتماع انجام شود. در این جا بزرگ‌ترین ایراد اعضای هیئت علمی نبود مهارت آن‌ها در تعریف عنوان پایان‌نامه مبتنی بر مسائل جامعه است که خود ریشه در این مسئله دارد که آن‌ها فاقد مهارت‌های ارتباط با صنعت، جامعه، و بخش اجرا هستند (بخشی از این مشکل مربوط به دولت و نظام اجراست و بخشی مربوط به ناتوانی اعضای هیئت علمی در ارائه راه‌حل به نیازهای جامعه و اجرا). عضو هیئت علمی باید توانایی حل مشکلات جامعه و انجام طرح‌های کاربردی اصیل را داشته باشد.

## ادامه جدول ۶: ابعاد، نشانگان، و بخشی از روایت‌های پژوهش حاضر

بُعد	نشانگان	بخشی از روایت‌ها در پژوهش حاضر
ارائه خدمات تخصصی	قدرت گفتمان‌سازی	روش گفتمان یعنی نظر را گفتن، و نظر دیگران را شنیدن، و آنی را که به نفع جمع باشد، انتخاب کردن. برای نهادینه شدن علم نیاز است گفتمان‌های علمی پرورش پیدا کنند و این گفتمان‌ها در سایه احترام به تمامی افکار و نظریه‌ها شکل بگیرند. اعضای هیئت علمی دانشگاه بدون آزادی علمی و احترام متقابل به استقلال فکری افراد نمی‌توانند رسالت خود و دانشگاه را به‌درستی انجام دهند.
حساسیت مسئولیتی		بخش زیادی از اعضای هیئت علمی مهارت لازم و دغدغه مسئولیت‌های فرهنگی و اجتماعی را به اندازه کافی ندارند یا به علت فضای غالب سیاسی-اجتماعی حاکم بر نهاد علم و دانشگاه‌ها بی‌خیال این موضوع شده‌اند. برای مثال، یک عضو هیئت علمی که در حوزه آب کار می‌کند باید نسبت به سیاست‌های آب حساس باشد اما اعضای هیئت علمی ما این‌گونه نیستند. این مورد جزئی از غنای هیئت علمی است. یک عضو هیئت علمی باید بتواند برای جامعه مفید باشد یعنی هم خودش از مسئولیت‌پذیری اجتماعی و سلامت اخلاقی حرفه‌ای برخوردار باشد و هم آن را به دانشجویانش تزیق کند.
داشتن تفکر شهودی		ما باید در تفکرهای سیستمی بتوانیم در دل سیستم قرار بگیریم، تعارض نداشته باشیم، با گروه کار نکنیم و در دل گروه‌ها قرار بگیریم، و تعارض داشتن تفکر سیستمی گروهی نداشته باشیم. استاد باید در دانشگاه نگاه سیستمی داشته باشد نه نگاه جزیره‌ای. نگاه جزیره‌ای موفق نخواهد شد.
فردی		در دنیا در مورد تربیت انسان‌های شهودی کار می‌شود که البته قابل‌یادگیری است، یعنی هر چقدر فرد دامنه داده‌ها و اطلاعاتی که در حال دریافت آن است، گسترده‌تر باشد، می‌تواند کمک بکند که شهودش هم افزایش یابد.
مدیریت زمان		عضو هیئت علمی باید برای کنترل و تخصیص منابع محدود در جهت افزایش بهره‌وری و رضایت از تدریس و زندگی شخصی خود (زمان، انرژی جسمی، و توجه) تلاش کند. عضو هیئت علمی باید توانایی تغییر در نگرش به کارهای تخصصی خود را داشته باشد تا بر معضل کمبود وقت و استرس ناشی از آن غلبه کند و با عملکرد بالا به آرامش بیش‌تر و شادکامی دست یابد.
خودتنظیمی		استادان باید با عضویت در گروه‌ها و انجمن‌های حرفه‌ای، خودتنظیمی یکدیگر را در جهت ارتقا و کسب منزلت اجتماعی ایجاد و دنبال کنند. عضو هیئت علمی با خودتنظیمی فرصت مناسبی برای کنترل بر آینده فراهم می‌آورد.

در ادامه، نمای بصری ابعاد و نشانگان در شکل (۱) آورده شده است:



شکل ۱: مدل نشانگان و ابعاد غنی‌سازی شغلی اعضای هیئت علمی (پرسش دوم پژوهش)

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تدوین و اعتباریابی مدل غنی‌سازی شغلی اعضای هیئت علمی انجام گردید. بر اساس نتایج، نشانگان غنی‌سازی شغلی اعضای هیئت علمی شامل پنج بُعد آموزشی، پژوهشی، ارائه خدمات تخصصی، فردی، و سازمانی است. بُعد آموزشی شامل نشانگان تسلط به کاربرد روش‌های نوین و خلاقانه تدریس، پویایی‌گری استاد، اندیشه‌سازی جریان آموزش، توان

تدوین راهبردهای آموزشی و ارزشیابی در جریان تدریس، توانایی ارائه بازخورد و تفکر انعکاسی، و ایجادکننده اهداف برتر یادگیری در مخاطبان است. بُعد پژوهشی شامل نشانگان حساسیت به جمع‌آوری داده‌های صحیح، مهارت تیم‌سازی و شبکه‌سازی (ملّی و بین‌المللی)، قدرت مدیریت پروژه، و تسلط بر روش‌شناسی پژوهش و تعریف پایان‌نامه‌ها مبتنی بر حل مسائل جامعه است. بُعد خدمات تخصصی شامل نشانگان مهارت کارآفرینی و خلق ثروت، توانایی حل مسائل کاربردی جامعه، ارتباط با اجتماع و صنعت، و قدرت گفتمان‌سازی است. بُعد ویژگی‌های فردی شامل نشانگان حساسیت مسئولیتی، تفکر سیستمی، تفکر شهودی، مدیریت زمان، و خودتنظیمی است. بُعد سازمانی شامل نشانگان مهارت تشکیل اجتماع یادگیرنده، مهارت ارتباط با دانشگاه‌های معتبر خارج کشور، تعامل با اجتماع‌های علمی، و مربیگری همتاست.

قابلیت‌های آموزشی که از مهم‌ترین قابلیت‌های مورد نیاز اعضای هیئت علمی است شامل مهارت‌های تدریس، مدیریت کلاس درس، و کاربست اصول تربیتی است. الکیاوی و عزالدین (۲۰۱۵)، قابلیت‌های آموزشی را در حیطه قابلیت‌های حرفه‌ای، و **کریشناونی و انیتا (۲۰۰۷)** در حیطه مهارت تقسیم‌بندی می‌کنند. **ولاسکو و همکاران (۲۰۱۴)**، **استرایتر و همکاران (۱۹۹۱)**، **سلیمی و همکاران (۱۳۹۴)**، **اجتهادی و همکاران (۱۳۹۰)**، و **قلی‌فر و همکاران (۱۳۸۹)** به قابلیت تدریس به عنوان یکی از مهم‌ترین قابلیت‌های اعضای هیئت علمی اشاره دارند. مشارکت‌کنندگان در پژوهش نیز قابلیت‌های آموزش و تدریس را از مهم‌ترین قابلیت‌های اعضای هیئت علمی و موثر در غنی‌سازی شغلی اعضای هیئت علمی در نظر می‌گیرند و معتقدند که قابلیت‌های آموزشی باید در بدو ورود، آموزش داده شود. **الکیاوی و عزالدین (۲۰۱۵)**، قابلیت‌های پژوهشی را در حوزه توانایی انجام فعالیت‌های پژوهشی و استفاده از ابزارهای موثر در پژوهش از قابلیت‌های حرفه‌ای اعضای هیئت علمی می‌دانند. در زمینه قابلیت‌های پژوهشی می‌توان اذعان کرد که بدون شک یکی از وظایف مهم اعضای هیئت علمی، انجام پژوهش‌ها، به‌ویژه پژوهش‌های کاربردی برای توسعه مرزهای دانش است. این قابلیت که شامل اجرای پژوهش، تولید و انتشار آثار علمی است به عنوان یکی از قابلیت‌های اساسی اعضای هیئت علمی محسوب می‌شود و در پژوهش **ولاسکو و همکاران (۲۰۱۴)**، **استرایتر و همکاران (۱۹۹۱)**، **سلیمی و همکاران (۱۳۹۴)**، **اجتهادی و همکاران (۱۳۹۰)**، و **پورکریمی (۱۳۸۹)** مورد توجه قرار گرفته است. نکته‌ای که مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره دارند این است که در نظام آموزش عالی کشور ایران، قابلیت‌های پژوهشی بر قابلیت‌های آموزشی غلبه پیدا کرده است. به‌طوری که در سیستم ارتقا، پژوهش اهمیت بیش‌تری پیدا کرده و سبب شده برخی اوقات به رسالت آموزش دانشگاه‌ها که یکی از اصلی‌ترین اهداف دانشگاه‌هاست،



ضربه جبران‌ناپذیری وارد شود. قابلیت‌های تخصصی نیز که شامل تسلط بر ابعاد دانش تخصصی است، در پژوهش **ولاسکو و همکاران (۲۰۱۴)** این قابلیت در قالب قابلیت‌های حرفه‌ای و در دسته‌بندی **کریشناونی و انیتا (۲۰۰۷)** در حیطه مهارت تقسیم‌بندی شده است.

نشانگان فردی و سازمانی تحت عنوان اخلاق حرفه‌ای در پژوهش‌های دیگر مورد بررسی قرار گرفته است. اخلاق حرفه‌ای که جزو جدایی‌ناپذیر هر حرفه، به‌ویژه حرفه آموزش است، شامل مهارت‌های ارتباطی، اخلاق حرفه‌ای در آموزش، اخلاق حرفه‌ای در پژوهش، و تعهد نسبت به دانشجویست. اخلاق حرفه‌ای در پژوهش **کریشناونی و انیتا (۲۰۰۷)** جایگاه ویژه‌ای دارد، به‌گونه‌ای که بر تمام ابعاد دیگر احاطه دارد. **مهر محمدی (۱۳۹۲)** نیز اخلاق حرفه‌ای را یکی از ویژگی‌های استاد موفق می‌داند. این قابلیت در پژوهش **اجتهادی و همکاران (۱۳۹۰)**، و **قنبری و همکاران (۱۳۹۴)** مورد تأکید قرار گرفته است.

با توجه به دیدگاه هرزبرگ، استواری و نگهداری شغل در متغیر غنی‌سازی شغلی نهفته است. همچنین او عنوان می‌نماید که غنی‌سازی شغل یعنی آن‌که برانگیزنده‌های بیش‌تری بکار افزوده شود تا شغل را دلچسب‌تر و سودبخش‌تر سازد. به نظر هرزبرگ، یک شغل غنی‌شده وظایف را به‌گونه‌ای سازمان می‌دهد که برای فرد شاغل امکان مییابد فعالیت کاملی را انجام دهد، آزادی و استقلال شاغل و مسئولیت‌های او را افزایش می‌دهد و برای او بازخورد فراهم می‌آورد، به‌گونه‌ای که افراد قادر می‌شوند عملکرد خود را ارزیابی و تصحیح کنند. با مقایسه نتایج پژوهش حاضر با دیدگاه هرزبرگ می‌توان گفت عوامل فردی و سازمانی به‌دست‌آمده، همسویی یافته‌های پژوهش را با نظریه هرزبرگ به‌طور مستقیم روشن می‌نماید. به پیروی از این نظریه، می‌توان گفت با افزودن عوامل منتج از پژوهش در شغل هیئت علمی، رسیدن به عواملی نظیر موفقیت، مسئولیت، و رشد استادان بیش‌تر محتمل خواهد شد.

با بررسی نتایج پژوهش و تبیین آن با استفاده از نظریه رابینز می‌توان گفت، برخی از نشانگان مانند برخی از ویژگی‌های فردی، قابل‌آموزش نیستند و باید در مرحله جذب در متقاضیان بررسی شود. برخی از این ویژگی‌ها مانند نشانگان آموزشی و پژوهشی قابل‌یادگیری هستند و قبل از این که اعضای هیئت علمی شروع بکار کنند باید به آنان آموزش داده شود. اما این بدان معنا نیست که این آموزش‌ها منحصر به افراد در بدو استخدام یا سال‌های اولیه استخدام هستند، بلکه همه اعضای هیئت علمی با هر تجربه‌ای باید مطابق نیاز روز پویایی داشته باشند و به این جهت نیاز به بازآموزی دارند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که قابلیت‌های مورد نیاز اعضای هیئت علمی در مراحل مختلف بررسی شود و برنامه‌های غنی‌سازی شغلی اعضای هیئت علمی بر اساس این قابلیت‌ها و

برای همه اعضای هیئت علمی متناسب با نیازها و قابلیت‌های مورد نیاز طراحی و اجرا گردد. در این راستا و در جهت ارتقای غنی‌سازی شغلی اعضای هیئت علمی و بهبود وضعیت علمی دانشگاه‌ها، راهکارها و پیشنهادهایی که برگرفته از مصاحبه با شرکت‌کنندگان است و می‌تواند در بهبود شرایط موجود راهگشا باشد، ارائه می‌شود:

۱. با توجه به این که بیش‌تر اعضای هیئت علمی شرایطی را غیر از ضوابط در جذب هیئت علمی تاثیرگذار می‌دانستند و معتقد بودند که این شرایط می‌تواند باعث ایجاد مشکل شود، بنابراین پیشنهاد می‌شود در جذب هیئت علمی، اقتضاهای دانشی، مهارتی، صفات، اخلاق حرفه‌ای، و توان رقابت با سایر داوطلبان لحاظ شود. بعد از ورود، توانمند کردن هیئت علمی و در ادامه مراقبت از هیئت علمی با اعمال عوامل انگیزشی که به حفظ و ارتقای مهارت‌های حرفه‌ای، اخلاقی و در نهایت غنی‌سازی شغلی او منجر می‌شود، در دستور کار دانشگاه قرار گیرد.

۲. اعضای هیئت علمی معتقد بودند که به‌جز تدریس و فعالیت پژوهشی و کار در دانشگاه منبع درآمد دیگری بنا بر اقتضائات شغلی ندارند. با توجه به این وضعیت پیشنهاد می‌گردد، برای حفظ انگیزه استادان توانمند و غنی، به بهبود نظام دستمزد اعضای هیئت علمی توجه شود، یعنی حقوق متغیر باشد و نظام دستمزد بر اساس کارامدی عضو هیئت علمی یا استاد باشد.

۳. اعضای هیئت علمی معتقد بودند که معیار ارزیابی دانشگاه‌ها از اعضای هیئت علمی بر اساس مصادیق کمی و نمره‌هایی است که به فعالیت‌های علمی برای حل مشکلات اجتماعی یا جامعه منجر نخواهد شد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که در اصلاح آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات نظام ارتقا، مرتبه اعضای هیئت علمی به شاخص‌های کیفی و پرهیز از کمی‌گرایی صرف، به مهارت‌های اصیل توجه شود. برای مثال، عضو هیئت علمی پنج سال وقت خود را وقف حل یک مشکل جامعه کند (مانند حل مشکلات سونامی در مدارس ژاپن توسط یک عضو هیئت علمی در دانشگاه). به بیان دیگر، ارتقای مرتبه بر اساس حل مشکلات جامعه و انجام طرح‌های کاربردی اصیل باشد. نظام ارزیابی شغلی نیز مبتنی بر اساس این باشد.

۴. هیئت علمی در هر گروه آموزشی که فعالیت دارد، مهم‌ترین فعالیت او طراحی، اجرا و ارزشیابی فعالیت‌های آموزشی و تدریس است. بنابراین پیشنهاد می‌گردد، در هر گروه علمی برای رسیدن به مهارت پویایی‌گری و نوآوری در آموزش و آموزشگری نیاز به برگزاری کارگاه‌های توانمندسازی در حوزه‌های آموزشی و تدریس و ارزشیابی است.

۵. اعضای هیئت علمی معتقد بودند که تنها حوزه‌ای که بومی‌سازی نفعی نخواهد داشت، اعضای هیئت علمی و استادان مدعو دانشگاه‌هاست و باید قوانین به‌گونه‌ای وضع شود که امکان استفاده

از استادان سایر دانشگاه‌ها و مراکز علمی فراهم شود. بنابراین پیشنهاد می‌گردد، بخش اجرایی به بین‌المللی کردن دانشگاه‌ها، فراهم‌سازی امکان تدریس استادان دانشگاه‌های کشورهای دیگر در دانشگاه‌های ایران به عنوان استاد مدعو، فراهم‌سازی امکان تدریس استادان ایران در دانشگاه‌های کشورهای دیگر، فراهم‌سازی امکان تشکیل تیم‌های کارآفرینی مشترک، برگزاری کارگاه‌های آموزشی مشترک که به صورت غیرمستقیم باعث ارتقای هیئت علمی می‌شود، اقدام نمایند.

۶. امروزه استفاده از دانش یا به‌اصطلاح هم‌افزایی هوشی و دانشی امری ضروری است. بنابراین، برای توجه به این امر مهم پیشنهاد می‌گردد که وزارت علوم و دانشگاه‌ها نسبت به فراهم‌سازی این امر که استادان ایران بتوانند به‌طور رسمی اجتماع یادگیرنده حرفه‌ای تشکیل دهند و عضوی از آن شوند، اقدام نمایند.

۷. استادان هیئت علمی معتقد بودند رابطه مستقیمی بین عوامل اجرایی یا دولت با دانشگاه‌ها برای استفاده از ظرفیت علمی اعضای هیئت علمی وجود ندارد. بنابراین پیشنهاد می‌گردد، بخش اجرا به حمایت از دانشگاه و استادان هیئت علمی در خصوص ارائه راه‌حل برای مشکلات جامعه و پذیرش طرح‌های اجتماعی و ملی توجه نمایند.

۸. غنی‌سازی شغلی در قالب پیشنهاد و بدون حمایت مسئولان اجرایی در این حوزه میسر نمی‌گردد. بنابراین پیشنهاد می‌شود، مسئولان به ارائه راهبردهای خاص برای غنی‌سازی مشاغل اعضای هیئت علمی در برنامه راهبردی و در چشم‌انداز وزارت علوم توجه نمایند.

۹. اعضای هیئت علمی معتقد بودند که بیش‌تر فعالیت‌هایی که به عنوان حل مسائل اجتماعی و مشکلات جامعه در حوزه‌های علمی ارائه می‌شود، فاقد پشتوانه علمی است و چنانچه از دیدگاه‌های علمی نیز استفاده شود، مدیر مکلف به اجرای آن برنامه‌ها نیست و به‌راحتی می‌تواند نظر خود را، هرچند که غیرعلمی باشد، اجرایی نماید و حتی به خود اجازه دهد که بتواند در ارائه راهکارها و راهبردها دخالت نماید. بنابراین پیشنهاد می‌گردد، احترام به استقلال، آزادی علمی، و سهم‌العلم داشتن اعضای هیئت علمی در ساختارها و سیاست‌های کلان کشور مد نظر قرار گیرد.

با توجه به این‌که در پژوهش‌های کیفی تعمیم‌پذیری نتایج کم‌تر مطرح است، این محدودیت باعث می‌شود که نتایج را نتوان به سایر دانشگاه‌های سطح کشور تعمیم داد. از آنجایی که غنی‌سازی شغل، بالندگی و حس مسئولیت‌پذیری را ایجاد می‌کند و یکی از عواملی است که فرد را به شغل و وظایف خود متعهد می‌سازد، ضرورت دارد در بررسی و شناسایی نشانگان، عوامل تاثیرگذار و بازدارنده غنی‌سازی شغلی اعضای هیئت علمی برای ایجاد تحول بیش‌تر در این حوزه، پژوهش‌های مشابه در سایر دانشگاه‌های کشور انجام پذیرد.

## الف) فارسی

- اجتهادی، مصطفی؛ قورچیان، نادرقلی؛ جعفری، پریش، و شفیع‌زاده، حمید (۱۳۹۰). شناسایی ابعاد و مولفه‌های بهسازی اعضای هیئت علمی به منظور ارائه یک مدل مفهومی. *نشریه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۱۷(۴)، ۲۱-۴۶. <http://journal.irphe.ac.ir/article-1-1400-fa.html>
- آذر، عادل؛ غلامرضایی، داود؛ دانایی فرد، حسن، و خداداد حسینی، حمید (۱۳۹۲). چالش کیفیت آموزش عالی در برنامه پنجم توسعه. *نشریه راهبرد فرهنگ*، ۶(۲۱)، ۱۳۹-۱۷۱. [http://www.jsfc.ir/article\\_15414.html](http://www.jsfc.ir/article_15414.html)
- بازرگان، عباس (۱۳۹۱). *مقدمه‌ای بر روش تحقیق کیفی و آمیخته (رویکردهای متداول در علوم رفتاری)*. انتشارات دیدار.
- باقریان، فاطمه (۱۳۸۳). *نظام آموزش عالی کانادا، دایره‌المعارف آموزش عالی (جلد دوم)*. انتشارات بنیاد دانشنامه بزرگ فارسی، (ص ۱۰۸۱-۱۰۸۷).
- پاک‌مهر، حمیده؛ جعفری ثانی، حسین؛ سعیدی رضوانی، محمود، و کارشکی، حسین (۱۳۹۱). نقش کیفیت تدریس اساتید و مولفه‌های آن در توسعه تفکر انتقادی دانشجویان: فرصت‌ها و چالش‌های برنامه درسی در آموزش عالی. *نشریه مطالعات روان‌شناسی تربیتی*، ۹(۱۶)، ۱۸-۳۶. <https://dx.doi.org/10.22111/jeps.2012.1037>
- پورکریمی، جواد (۱۳۸۹). الگوی توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی سازمان‌های پژوهش مورد مطالعه: جهاد دانشگاهی. *نشریه پژوهش‌های مدیریت منابع دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۲(۲)، ۱۴۱-۱۵۵.
- حیدری، حسن، و رضایی، هادی (۱۳۹۶). تاثیر کیفیت تحقیقات دانشگاهی بر رشد اقتصادی در کشورهای منتخب منا. *نشریه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۲۳(۲)، ۷۱-۹۱. <http://journal.irphe.ac.ir/article-1-3307-fa.html>
- درانی، کمال، و محمدی، تیمور (۱۳۸۴). علوم اجتماعی: بررسی رابطه بین ویژگی‌های شغلی مدل هاکنم و اولدهام و رضایت شغلی کارکنان زندان‌های استان کرمانشاه. *نشریه اصلاح و تربیت*، ۴(۴۳)، ۳-۵.
- دلور، علی (۱۳۹۹). *مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی*. انتشارات رشد.
- سلیمی، قاسم؛ حیدری، الهام، و کشاورزی، فهیمه (۱۳۹۴). شایستگی‌های اعضای هیئت علمی جهت تحقق رسالت دانشگاهی؛ تاملی بر ادراکات و انتظارات دانشجویان دکتری. *نشریه نوآوری و ارزش‌آفرینی*، ۳(۷)، ۸۵-۱۰۳.
- عبداللهی، بیژن، و حیدری، سربه (۱۳۸۸). عوامل مرتبط با توانمندسازی اعضای هیئت علمی دانشگاه: مطالعه موردی دانشگاه تربیت معلم تهران. *نشریه انجمن آموزش عالی ایران*، ۲(۱)، ۱۱۱-۱۳۵.
- قلی‌فر، احسان؛ حجازی، سیدیوسف، و حسینی، سیدمحمود (۱۳۸۹). تحلیل عاملی مهارت‌های حرفه‌ای لازم برای موفقیت شغلی از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشکده‌های کشاورزی ایران. *نشریه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۱۶(۳)، ۱۲۵-۱۴۱. <http://journal.irphe.ac.ir/article-1-938-fa.html>
- قنبری، سبروس؛ اردلان، محمدرضا؛ بهشتی‌راد، رقیه، و سلطان‌زاده، وحید (۱۳۹۴). اخلاق حرفه‌ای اعضای هیئت علمی و رابطه آن با کیفیت آموزش عالی. *نشریه اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۰(۲)، ۴۰-۵۰.

گل‌پرور، محسن، و وکیلی، نفیسه (۱۳۸۹الف). نقش واسطه‌ای غنی‌سازی شغل در رابطه مولفه‌های رهبری تحول‌گرا با تعهد عاطفی کارکنان. *نشریه مدیریت صنعتی*، ۵(۱۲)، ۶۶-۷۷.

گل‌پرور، محسن، و وکیلی، نفیسه (۱۳۸۹ب). نقش غنی‌سازی شغل در رابطه مولفه‌های رهبری تحول‌گرا با عملکرد در تکالیف. *روان‌شناسی اجتماعی*، ۱۵(۵)، ۹۱-۱۰۳.

مشبکی، اصغر (۱۳۸۵). *مدیریت سازمانی: تحلیل کاربردی، ارزشی از رفتار انسانی*. انتشارات ترمه.

مورهد، گرگوری، و گریفین، ریکی (۱۳۸۶). *رفتار سازمانی*. ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، انتشارات مروارید.

موسوی، الهه (۱۳۸۶). غنی‌سازی شغلی راه‌هایی سازمان‌ها و کارکنان از دیوان‌سالاری. *نشریه بهداشت روان و جامعه*، ۳(۱۶)، ۹-۹.

مهر محمدی، محمود (۱۳۹۲). تبیینی به عنصری از کیفیت یادگیری کفایت‌های تدریس، مندرج در: *درآمدی بر آموزش‌گرایی در آموزش عالی: به سوی عضو هیئت علمی آموزش پژوه. انتشارات دانشگاه تربیت مدرس*.

میرکمالی، سیدمحمد؛ پورکریمی، جواد، و حجری، اکرم (۱۳۹۴). بررسی رابطه توسعه حرفه‌ای با نوآوری آموزشی اعضای هیئت علمی دانشکده‌های روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران. *نشریه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۱۵(۱)، ۱-۲۱. [http://journal.bpj.ir/article\\_516605.html](http://journal.bpj.ir/article_516605.html)

## ب) انگلیسی

- Alexander, A., Karvonen, M., Ulrich, J., Davis, T., & Wade, A. (2012). Community College Faculty Competencies. *Community College Journal of Research and Practice*, 36(11), 849-862. <https://doi.org/10.1080/10668926.2010.515511>
- Alqiwawi, D. A., & Ezzeldin, S. M. (2015). A Suggested Model for Developing and Assessing Competence of Prospective Teachers in Faculties of Education. *World Journal of Education*, 5(6), 65-73.
- Alstete, J. W. (2000). Posttenure Faculty Development: Building a System for Faculty Improvement and Appreciation. *ASHE-ERIC Higher Education Report*, 27(4). *Jossey-Bass Higher and Adult Education Series*: ERIC.
- Barnett, R. (2001). Managing Universities in a Supercomplex Age. *Chaos Theory and Higher Education: Leadership, Planning and Policy*, 13-32.
- Gappa, J. M. (2008). Today's Majority: Faculty Outside the Tenure System. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 40(4), 50-54. <https://doi.org/10.3200/CHNG.40.4.50-54>
- Hyatt, L., & Williams, P. E. (2011). 21st Century Competencies for Doctoral Leadership Faculty. *Innovative Higher Education*, 36(1), 53-66. <https://doi.org/10.1007/s10755-010-9157-5>
- Krishnaveni, R., & Anitha, J. (2007). Educators' Professional

- Characteristics. *Quality Assurance in Education*, 15(2), 149-161. <https://doi.org/10.1108/09684880710748910>
- Malik, N. (2010). A Study on Motivational Factors of the Faculty Members at University of Balochistan. *Serbian Journal of Management*, 5(1), 143-149.
- McNall, L. A., Masuda, A. D., & Nicklin, J. M. (2009). Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-To-Family Enrichment. *The Journal of Psychology*, 144(1), 61-81. <https://doi.org/10.1080/00223980903356073>
- Mulili, B. M., & Wong, P. (2011). Continuous Organizational Development (COD). *Industrial and Commercial Training*, 43(6), 377-384. <https://doi.org/10.1108/00197851111160513>
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not What It Was and Not What It Will Be: The Future of Job Design Research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 463-479. <https://doi.org/10.1002/job.678>
- Salau, O. P., Adeniji, A., & Oyewunmi, A. E. (2014). Relationship between Elements of Job Enrichment and Organizational Performance among the Non Academic Staff in Nigerian Public Universities. *Marketing and Management Journal*, 12(2), 173-189. <http://eprints.covenantuniversity.edu.ng/id/eprint/4227>
- Stritter, F. T., Bland, C. J., & Youngblood, P. L. (1991). Determining Essential Faculty Competencies. *Teaching and Learning in Medicine: An International Journal*, 3(4), 232-238. <https://doi.org/10.1080/10401339109539519>
- Teddle, C., & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences*: Sage Publication.
- Velasco, P. J., Learreta, B., Kober, C., & Tan, I. (2014). Faculty Perspective on Competency Development in Higher Education: An International Study. *Higher Learning Research Communications*, 4(4), 85-100.
- Vijay, M. V., & Indradevi, R. (2015). A Study on Job Enrichment and Individual Performance among Faculties with Special Reference to a Private University. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 252-252.