

## **Narrative Research of the Issues Related to Faculty Members (Case Study: An Organizational University)**

Sayyed Muhammad Kazem E'tesami \*, Mohsen Miri \*\*

Hussein Eisaaei \*\*\*, Mahdi Fateh Rad \*\*\*\*

### **Abstract**

The gap between the academic atmosphere of universities and the requirements of the related organizations has always made important challenges for organizational universities. Moreover, faculty members, as the heart of the universities and the main factor of achieving organization goals, have always been considered as the main concentration of higher education administrators. The main problem and challenge of this study is the mismatch between the abilities, activities and outputs of the faculty members with the requirements of the reference organizations. As the evidences confirmed the presence of complicated problems, the researchers decided to select problem-oriented narrative method to understand the status quo of the organization being studied and suggest solutions to improve the situation. Hence, the internal understanding of the main actors is carried out through a phenomenological approach, and the behaviors, structures and ideas of each of them are extracted, and the common world among them is identified. In the next step, the researchers propose the narrative presentation of the problem through a critical perspective by the collected data. In the first phase, three main actors (faculty members, university administrators, and deputies and managers of the reference organization) were identified. In the second step, 25 people who were involved in the problem were identified and in-depth interviews were done with them resulting in the identification of the common world among the main actors being presented in the form of a three-layered model. Having fulfilled the external understanding and having discovered the blind spots, the researchers narrated the problems in the last phase. Finally, suggestions were presented for improving the situation.

**Keywords:** *faculty members; narrative research; systematic thinking.*

---

\* Corresponding author: PhD candidate at Imam Hussein Comprehensive University  
info.etesami@gmail.com

\*\* Assistant professor at the Department of Transformation                      emadm33@yahoo.com

\*\*\* Assistant professor at the Department of Transformation                      isaee33@yahoo.com

\*\*\*\* Assistant professor at the Faculty of Economics, Sharif Industrial University



نشریه علمی  
پژوهشهای مدیریت منابع انسانی  
(تابستان ۱۳۹۹، سال ۱۲، شماره ۲: ۱۴۵ - ۱۰۱)

شاپا چاپی: ۸۰۰۲ - ۸۲۵۴  
شاپا الکترونیکی: ۵۰۷۲ - ۲۶۴۵

## روایت پژوهی مسئله هیئت علمی (مورد مطالعه: یکی از دانشگاه‌های سازمانی)

سید محمد کاظم اعتصامی\*، محسن میری\*\*، حسین عیسایی\*\*\*، مهدی فاتح راد\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۵/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۱۱

### چکیده

همواره یکی از چالش‌های مهم دانشگاه‌های سازمانی، شکاف بین فضای آکادمیک دانشگاهی و نیازهای سازمان مرجع بوده است. اعضای هیئت علمی نیز به عنوان قلب حیات دهنده دانشگاه و عامل اصلی تحقق اهداف آن، همواره یکی از کانون‌های اصلی توجه مدیران آموزش عالی بوده‌اند. مسئله و چالش پژوهش حاضر عدم تطابق میان توانمندی‌ها، فعالیت‌ها و خروجی‌های اعضای هیئت علمی با نیازهای سازمان مرجع می‌باشد. با توجه به اینکه علائم و شواهد، وجود وضعیت مسئله خیز و پیچیدگی در دانشگاه مورد مطالعه نشان می‌دهد، این پژوهش روش «روایت پژوهی مسئله محور» را در راستای فهم وضعیت مسئله و چاره‌اندیشی برای بهبود آن به کار بسته است. مطابق با این روش ابتدا درون‌فهمی کنش‌گران اصلی با رویکرد پدیدارشناسانه انجام و رفتارها، ساختارها و انگاره‌های هر یک استخراج و دنیای مشترک هر یک از آنها معلوم می‌شود. در گام بعدی محقق با نگاهی انتقادی و با استفاده از اطلاعات به دست آمده، روایت خود از مسئله را بیان می‌نماید. در این راستا در گام اول سه کنش‌گر اصلی (اعضای هیئت علمی، مدیران دانشگاه و معاونان و مدیران سازمان مرجع) شناسایی شدند. در گام دوم، ۲۵ نفر از افراد درگیر در مسئله، شناسایی و مورد مصاحبه عمیق قرار گرفته و دنیای مشترک کنش‌گران اصلی مسئله در قالب الگوی سه‌لایه‌ای ارائه شد. در گام سوم یا مرحله «برون‌فهمی» و نقاط کور توسط پژوهشگر روایتگری شده و در پایان نیز پیشنهادهایی برای بهبود وضعیت ارائه شده است.

**کلیدواژه‌ها:** اعضای هیئت علمی؛ روایت پژوهی؛ تفکر سیستمی

info.etesami@gmail.com

emadm33@yahoo.com

isaee33@yahoo.com

\* نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری دانشگاه جامع امام حسین علیه السلام، تهران، ایران

\*\* استادیار گروه تحول دانشگاه جامع امام حسین علیه السلام، تهران، ایران

\*\*\* استادیار گروه تحول دانشگاه جامع امام حسین علیه السلام، تهران، ایران

\*\*\*\* استادیار دانشگاه صنعتی شریف، دانشکده اقتصاد و مدیریت، تهران، ایران

## مقدمه

دانشگاه به‌عنوان بستر تولید علم، یک نظام اجتماعی محسوب می‌شود که کنش‌گران علم به‌خصوص اعضای هیئت‌علمی گرد هم می‌آیند و با مراودات علمی در یک فرهنگ دانشگاهی سهیم می‌شوند؛ فرهنگی که عرصه علم را جهت داده و به آن ارتقا می‌بخشد. بحث از دانشگاه، بحث پیرامون نوع خاصی از نگرش‌ها و یک سلسله ارزش‌های اجتماعی، یک نوع سبک زندگی، الگوهای خاصی از حل مسئله، نوع متفاوتی از قضاوت کردن، تعامل با دیگران، اداره زندگی و شیوه مدیریت است (قانع‌راد و همکاران، ۱۳۹۲).

در این بین، اعضای هیئت‌علمی، مهم‌ترین منبع دانشگاهی محسوب می‌شوند و نقش پیشگام در توسعه و تغییر دارند (سعادت‌طلب و همکاران، ۱۳۹۳). آنها که وظیفه اصلی تولید، به‌کارگیری و انتشار دانش را برعهده دارند (پورکریمی، ۱۳۸۹)، به‌عنوان در دسترس‌ترین و نزدیکترین الگو، نقش اساسی در تربیت دانشجویان ایفا کرده و محور مرجعیت بنیادی یک دانشگاه محسوب می‌شوند و به‌واسطه آنهاست که دانشگاه شهرت می‌یابد (مریدیان، ۱۳۹۱). به عقیده برخی از صاحب‌نظران ماهیت آموزش عالی خلاصه شده در هیئت‌علمی و در واقع هیئت‌علمی، قلب هر دانشگاه بوده و کیفیت و اثربخشی یک دانشگاه در گرو اعضای هیئت‌علمی آن است (محب‌زادگان و همکاران، ۱۳۹۲).

از سویی، شواهد و مطالعات حاکی از آن است که کیفیت علم، دانشگاه و آموزش عالی در ایران وضعیتی به‌شدت مسئله‌آمیز پیدا کرده (فراست‌خواه، ۱۳۸۵) و گویای رواج نوعی بی‌هنجاری در فرهنگ تولید و انتشار دانش در نسل جدید اعضای هیئت‌علمی است (قانع‌راد و همکاران، ۱۳۹۲). به‌همین جهت مسئولین دانشگاه‌ها و از جمله دانشگاه سازمانی مورد مطالعه که همواره دغدغه تأمین نیازها و کم‌کردن شکاف بین خود و نیازهای جامعه و سازمان متبوع را داشته‌اند، به اعضای هیئت‌علمی به‌خاطر تأثیرگذاری زیاد آنها بر خروجی‌های دانشگاه و کم‌شدن شکاف مذکور، توجه ویژه‌ای را می‌نمایند. بر این اساس چالش مدنظر در مقاله حاضر ضعف آمادگی، توانمندی و انگیزه اعضای هیئت‌علمی دانشگاه مورد مطالعه، برای ایفای درست

نقش‌های محوله مثل تربیت دانشجو، تولید علم و به‌طور کلی حل مسائل جامعه و سازمان مرجع بود. در حال حاضر، سازمان مرجع انتظار خروجی‌های بیشتر و باکیفیت‌تر (و متناسب‌تر با مسائل سازمان) و پویایی، نشاط و سطح علمی بالاتری از دانشگاه و هیئت علمی دارد.

از سویی، علائم مسئله حاکی از پیچیدگی آن بود. شاهد بر این مدعا اینکه بعضاً از اساتید سایر دانشگاه‌ها استفاده کرده و مراکز تحقیقاتی موازی با دانشگاه را تأسیس می‌نماید. سیاست‌های دانشگاه مثل افزایش شدت نظارت و کنترل و ایجاد ساختارها، آیین‌نامه‌ها و امثالهم نیز نتوانسته است، تأثیر زیادی بر بهبود مسئله داشته باشد. در یکی از مصاحبه‌ها، «استعاره لاک‌پشت» در مورد اعضای هیئت علمی به این واقعیت اشاره می‌کند:

«یکی از مدیران دانشگاه یک‌بار می‌گفت هیئت علمی مثل لاک‌پشت است به این معناست که دارای هوش، قدرت دفاعی و توانمندی‌ها و قابلیت‌های مختلف و در عین حال حرکتی آهسته است و به محضی که احساس خطر کند در لاک دفاعی فرو رفته و با توجه به توانمندی و هوش خود راه فراری پیدا کرده و کارش را به نحوی انجام می‌دهد که هم مشکلی متوجهش نشود و هم نتوان از او بهره و فایده‌ای برد.»

به همین جهت، با توجه به پیچیدگی موقعیت مورد گفتگو به علت آمیخته شدن آن با علائق، انگیزه‌ها و روایت‌های متفاوت از سوی ذی‌نفعان گوناگون، این مقاله سعی دارد برای رمزگشایی از پیچیدگی براساس روش روایت پژوهی، لایه‌های عمیق و پنهان و نیمه‌پنهان کنش‌گران اصلی کشف و در نهایت نقاط کور در وضعیت مورد نظر با دیدگاهی انتقادی و خلاقانه به تصویر بکشد. به عبارت دیگر، این تحقیق بر آن است تا آینه‌ای پیش روی مخاطب قرار داده تا مسئله را از دید کلی‌تر مشاهده کرده و آشنایی بهتری نسبت به کنش‌گران و لایه‌های پنهان ذهنی آنها به دست آورد و همچنین با ترسیم حلقه‌های علت و معلولی بازخوردهای مربوط به اقدامات و ساختارها را نمایش داده و بدین وسیله از پیچیدگی آن بکاهد. بنابراین، صورت مسئله اصلی پژوهش در واقع این است که با توجه به نقش اساسی و اهرمی هیئت علمی در تحقق اهداف دانشگاه، چه روایت‌ها و نقاط کوری مرتبط با هیئت علمی وجود دارد که مسئله را چنین پیچیده کرده و تأثیرگذاری آنها را

در مجموعه دانشگاه کم‌تر نموده است. تحقق این اهداف به سیاست‌گذاران مرتبط با حوزه هیئت‌علمی و دانشگاه کمک می‌نماید تا با فهم پیچیدگی‌ها، خط‌مشی‌هایی با اثربخشی بیشتر اتخاذ و با رشد بیشتر اعضای هیئت‌علمی و همراه کردن آنها با اهداف دانشگاه، موفقیت بیشتر دانشگاه و رضایت ذی‌نفعان را در پی داشته باشند. بدیهی است عدم توجه به مسئله فوق به دلیل تمایل مدیران به نگاه جزئی‌نگرانه و کوتاه‌مدت و ناآگاهی از بازخوردهای حاصل از تصمیمات و ساختارهای موجود، می‌تواند در آینده موجب اتخاذ سیاست‌هایی شود که با «مقاومت در برابر سیاست» (مثل استعاره لاک‌پشت) کنش‌گران منجر شده و به شکست انجامیده و یا کم‌اثر گردد.

از طرفی، بررسی ادبیات موضوع در مسئله مورد بحث نشان‌دهنده خلأ پژوهشی در این حوزه به‌ویژه در زمینه هیئت‌علمی دانشگاه‌های سازمانی است که از یک‌طرف اهمیت پرداختن به این موضوع را نشان می‌دهد و از طرف دیگر یکی از محدودیت‌های تحقیق محسوب می‌شود. مزیت روش مورد استفاده در شکل دادن نگاه کل‌گرا و سیستمی به متغیرهای گوناگون مؤثر در رشد اعضای هیئت‌علمی و ایجاد اشراف مناسب برای تصمیم‌گیرندگان و سیاست‌گذاران در این حوزه است. این تحقیق با بهره‌گیری از مدل حلقه‌های علی، فهم مخاطب را از بازخوردهای حاصل از تصمیم‌های گذشته توسعه داده و در یک نگاه او را نسبت به سلسله‌متغیرهای علت و معلولی و تأثیر آنها بر هم آگاه می‌سازد. به‌همین منظور و در راستای پر کردن خلأ پژوهشی یادشده پژوهش حاضر انجام گرفت.

## مبانی نظری پژوهش

اعضای هیئت‌علمی، ارزشمندترین و حیاتی‌ترین سرمایه‌های هر دانشگاه به‌شمار می‌روند و شناسایی چالش‌ها و موانع موجود در فعالیت این افراد و سرمایه‌گذاری برای رشد و تعالی آنها به‌عنوان مهم‌ترین راهبرد در بالندگی دانشگاه و زمینه‌سازی حرکت به سوی مرجعیت علمی، از اهمیت دوچندانی برخوردار است (قاسمی و صالحی، ۱۳۹۷). به‌طور کلی یکی از عمده‌ترین چالش‌هایی که در حال حاضر آموزش عالی کشور با آن روبه‌روست، توسعه و رشد کمی و کیفی

اعضای هیئت علمی دانشگاه‌هاست (دمیرچی و همکاران، ۱۳۹۵). آنها بیش از پیش نیازمند درک عمیق تری از تحولات علمی و فناوری، رشد روزافزون تقاضای اجتماعی برای آموزش عالی و تصویری نوین از فعالیت‌های علمی، آموزشی، پژوهشی و فرهنگی خود در دانشگاه هستند (قرونه، ۱۳۹۳).

به نظر عابدی و همکاران (۱۳۹۶)، برخی موانع فراروی ایجاد دانشگاه کارآفرین مربوط به اعضای هیئت علمی است که شامل نگرش منفی اعضای هیئت علمی به کارآفرینی و یا ضعف توانایی‌های آنها، عدم باور و اعتقاد اعضای هیئت علمی به سودمندی آموزش‌های کارآفرینانه، هراس اعضای هیئت علمی از عدم توانایی انطباق با نظام آموزشی کارآفرینانه و عدم آگاهی و استفاده اعضای هیئت علمی از روش‌های تدریس است. همچنین یک استاد شایسته باید دارای ویژگی‌های متعدد باشد تا قادر به افزایش اعتبار و شهرت یک ارگان آموزشی شود، اما در بسیاری از کشورها، از جمله ایران، دانش آموختگان بدون توجه به این شایستگی‌ها، بلافاصله به عنوان اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌ها مشغول به کار می‌شوند و بیشتر آنان آموزشی نظام‌مند و کلی یا هیچ‌گونه آموزشی در تعلیم، تربیت و تدریس ندیده‌اند و شرایط حاکم بر سامانه آموزش عالی کشور نیز به گونه‌ای است که بخش اعظمی از وقت و انرژی اعضای هیئت علمی صرف امورهای چون عضویت در هیئت تحریریه مجله‌های علمی، شرکت در همایش‌ها و کنفرانس‌ها و پذیرش هرچه بیشتر پایان‌نامه‌های دانشجویی می‌شود. از سوی دیگر، آزادی عمل این قشر از جامعه و نبودن نظارت و کنترل مناسب بر فعالیت‌های آنها، زمینه را برای کاهش تدریجی کیفیت آموزش آنها و متضرر شدن دانشجویان به عنوان مهم‌ترین مشتری‌های نظام آموزش عالی فراهم کرده است (بنکداری و همکاران، ۱۳۹۵).

از طرفی، ساختارهای حاکم بر اعضای هیئت علمی می‌تواند چالش‌ها و موانعی را بر سر راه آنان قرار دهد. از مهم‌ترین ساختارهای مذکور، جذب و ارتقای اعضای هیئت علمی است که به عقیده قانع‌راد و همکاران (۱۳۹۲)، دارای بیشترین تأثیرگذاری در موضوع اعضای هیئت علمی شناخته شده است. به طور ویژه آیین‌نامه ارتقا یکی از مهم‌ترین عوامل مشوق و بازدارنده‌ای است

که در نهایت تأثیر مستقیمی بر کیفیت فعالیت‌های علمی و برون‌دادهای علمی و پژوهشی محققان دارد (ارسطوپور، ۱۳۹۳). برخی ضعف‌ها و آسیب‌های آیین‌نامه ارتقا شامل نامشخص بودن انتظارات از بخش‌های مختلف آیین‌نامه ارتقا، نامشخص بودن سازگاری بندهای آیین‌نامه با یکدیگر، پارادایم نامناسب حاکم، گره خوردن همه شئون استاد به آیین‌نامه ارتقای اساتید، عدم تناسب همیشگی رتبه علمی استاد با سطح سواد وی است (معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری، ۱۳۹۰). همچنین ایراد کلی آیین‌نامه این است که برای همه دانشگاه‌ها و همه رشته‌ها یکسان است، در حالی که روش ارتقای اعضای هیئت علمی در رشته‌های مختلف علوم انسانی، فنی و ریاضی، هنر و پزشکی نمی‌تواند شبیه هم باشد. علاوه بر این، تأکید بر فعالیت‌های پژوهشی به‌ویژه انتشار مقالات ISI و علمی - پژوهشی نسبت به فعالیت‌های آموزشی از مهم‌ترین انتقاداتی است که به آیین‌نامه ارتقای اعضای هیئت علمی وارد شده است (جمالی زواره و همکاران، ۱۳۹۷). تأثیر این‌گونه ساختارها در کیفیت اساتید تا حدی است که برخی صاحب‌نظران آموزش عالی معتقدند یک عضو هیئت علمی می‌تواند بین دو گزینه «رسمی شدن از طریق عملکرد پژوهشی» یا «معلم خوب بودن» تنها یکی را انتخاب کند، زیرا مسیر این دو از یکدیگر جداست (صفری و نیاز آذری، ۱۳۸۸)

به‌طورمثال، قانعی‌راد و همکاران (۱۳۹۲)، تأثیر آیین‌نامه بر اعضای هیئت علمی را این‌گونه روایت کرده‌اند که علی‌رغم اینکه تولید دانش (آثار علمی) اساتید در نسل جدید دارای افزایش کمی نسبت به نسل‌های پیشین بوده، در موقعیت کاهش پای‌بندی به هنجارهای علم صورت گرفته است. افزایش تعاملات علمی به‌صورت صوری و کلیشه‌ای بوده است؛ یعنی در حد نوشتن اسم یکدیگر در کتاب و مقالات تولیدشده و نه همکاری علمی واقعی. هدف بسیاری از اساتید از نوشتن کتاب و مقاله و انجام طرح‌های پژوهشی، تولید دانش و انتقال آن به همکاران علمی و دانشجویان نیست، بلکه کسب مادیات و امتیاز پژوهشی موردنیاز برای تبدیل وضعیت استخدامی و ارتقا به مراتب بالای علمی است. استاد با ایفای کردار علمی مانند ارائه کمی مقاله در مجلات علمی و انجام طرح‌های پژوهشی تلاش می‌کند رزومه (کارنامه آموزشی - پژوهشی) خود را

تقویت کند تا وارد سازوکارهای ارتقا شود و سعی در حفظ صوری سازوکارها و هنجارهای تدوین مقالات دارد که به سمت پفکی شدن علم و بزک‌های علمی کشیده می‌شود. از طرف دیگر، با تغییر آیین‌نامه ارتقای علمی و در حاشیه‌قرار گرفتن امتیازات آموزشی نسبت به پژوهشی و عدم ارزیابی مناسب آموزشی استاد، در کنار پیشرفت فناوری اطلاعات و دسترسی آسان دانشجویان به منابع علمی، این هدف رنگ باخته و از شاگردپروری به کاهش استادپذیری در نسل جدید رسیده است. تعامل استاد و دانشجو در حال حاضر کاهش یافته و تعاملات موجود نه به خاطر کسب دانش و اخلاقیات، بلکه به دلیل کسب نمره قبولی و دریافت مدرک تحصیلی است. استاد به تربیت حداقلی اکتفا کرده و حتی به خاطر خوب ارزیابی شدن توسط دانشجو تغییر رفتار می‌دهد. تعاملات علمی و عاطفی بین استاد و دانشجو به سمت منفعت‌گرایی تغییر یافته و بیشتر جنبه کاسب و خریدار به خود گرفته است.

**دانشگاه سازمانی:** رویکرد ایجاد دانشگاه سازمانی باهدف ارتباط دادن برنامه‌های آموزشی به راهبرد و مأموریت‌های سازمانی معطوف بوده و مؤسسان دانشگاه سازمانی امیدوارند بتوانند نگرش‌های آموزش سازمانی را به دنیای واقعی کسب و کار نزدیک کنند. همچنین شرکت‌ها در عصر دانش، بر این باورند که رشد کارکنان، اولویت اساسی برای رویارویی با فضای رقابتی است که دستیابی به آن با بهره‌گیری از فناوری‌های پیچیده برای گسترش دارایی‌های معنوی حاصل از دانش و تخصص کارکنان ارزشی، امکان‌پذیر است (نقوی و همکاران، ۱۳۹۶). دانشگاه‌های سازمانی امکانات آموزشی درون‌سازمانی هستند که به دلیل شکست و ناکامی سازمان‌ها در دست‌یافتن به محتوای غنی آموزش‌های دانشگاهی و آموزش‌های کوتاه‌مدت و از طرف دیگر به دلیل نیاز فراوان به یادگیری مادام‌العمر به وجود آمدند و از طریق ایجاد یکپارچگی راهبردی بین یادگیری و کارسازمانی، برافزایش مهارت‌ها و دانش کارکنان تأکید دارند.

در حال حاضر، دو رویکرد اصلی در مورد دانشگاه‌های سازمانی وجود دارد: اولین رویکرد، رویکرد کارکردی است و به این موضوع می‌پردازد که دانشگاه سازمانی بر آموزش‌های بهنگام و تازه تأکید دارد. این رویکرد بر مهارت‌های اساسی و نیاز به توسعه مداوم و یکپارچه دانش،



مهارت‌ها و توانایی‌های سراسر یک سازمان و شبکه‌های مشتریان و تأمین‌کنندگان و تضمین کیفیت خدمات یا محصولات تأکید می‌کند. رویکرد دوم، رویکرد راهبردی است که به توسعه بلندمدت سرمایه انسانی سازمان مربوط می‌شود. وقتی که دانشگاه سازمانی را تعریف می‌کنیم، بر راهبردهای خلق دانش و مدیریت در سراسر سازمان تأکید می‌شود. عقاید مربوط به یک دانشگاه سازمانی به‌طور فزاینده‌ای به‌عنوان یک طرح فراگیر برای یادگیری رسمی و فرایندها و فعالیت‌های خلق دانش در سازمان رایج است (رجب‌بیگی، ۱۳۹۳).

**تفکر سیستمی:** تفکر سیستمی، فرایند یادگیری دوحلقه‌ای است که در آن جزئی‌نگری، نگرش کوتاه‌مدت و ایستا به جهان را با کل‌نگری، وسعت‌نظر و نگرش بلندمدت جایگزین نموده و براساس نگاه جدید به بازطراحی سیاست‌های سازمان می‌پردازد. به‌عبارتی هدف تفکر سیستمی بهبود ادراک مدیران از چگونگی ارتباط عملکرد سازمان با ساختارهای داخلی و سیاست‌های عملیاتی، توسعه دید مدیران و کشف نقاط کور و استفاده از این ادراک بهبودیافته در طراحی سیاست‌های مؤثر است (استرمن، ۲۰۰۰). به‌وسیله تفکر سیستمی می‌توان از باورهای رایجی که هست، عبور نمود و با استفاده از مفاهیمی مثل انباشت، وابستگی به مسیر، تأخیر، بازخورد و رسم نمودار حلقه‌های علّت و معلولی پدیده را به‌گونه‌ای ببیند که دیگران نمی‌بینند. بدین ترتیب متوجه می‌شویم که کجا ایستاده‌ایم و چگونه دچار غفلت یا غافل‌گیری راهبردی شده‌ایم؛ سپس از آن عبور کرده و مسیر آینده را ترسیم می‌نماییم.

**مفهوم «شاکله»:** شاکله نیمه پنهان وجودی انسان است که به‌وسیله انگاره‌ها، قواعد مشترک، علایق، ترجیحات، مفروضات و باورهای جمعی ما شکل گرفته و در عقلانیت و خرد جمعی، احساس جمعی و هویت جمعی ما تبلور می‌یابد و موجب وحدت آگاهی‌ها و اراده‌ها (درعین کثرت آنها) می‌شود که نتیجه همسویی آنها در طول زمان است. به‌عبارت‌دیگر، فرایند ایجاد شاکله جمعی، فرایند مآشیدن ماست. اراده‌ها و انتخاب‌های انسان در طول زمان شاکله را می‌سازند. همچنین انگاره‌ها، مفروضات، باورها، علایق و ترجیحات، عناصر قوام‌بخش شاکله هستند. از طرفی، ما با بازاندیشی و خودفهمی و افزایش آگاهی و درک نسبت به فاصله بین وضع

موجود و مطلوب و نیت و قصد برای پرکردن آن و کنش و رفتاری که انجام می‌دهیم، به‌مرور شاکله را می‌سازیم. شاکله برای پرکردن فاصله، تولید سرمایه می‌کند. یعنی به‌تدریج با شاکله‌مندشدن کنش‌ها، تولید و بازتولید سرمایه رونق می‌گیرد. بنابراین، تعالی شاکله همواره از مسیر بازاندیشی و عمق‌بخشی به خودآگاهی و خودفهمی جمعی کنش‌گران عبور و همواره برای او امکان تعالی را میسر می‌کند. البته ممکن است شاکله جمعی به بیماری‌های مزمن و تشدیدشونده‌ای دچار و نوعی روابط تشدیدشونده بین کنش‌گران ایجاد شود که از انباشت سرمایه جلوگیری می‌کند و یا به‌عبارت‌دیگر تولید پادسرمایه می‌کند. این مسئله زمانی روی می‌دهد که سرشت مسئله دولایه‌ای و سه‌لایه‌ای باشد (یعنی به تحولات ساختاری و بازاندیشی در انگاره‌ها نیازمند باشد)، اما سرشت راه‌حل‌ها یک‌لایه‌ای باشد؛ یعنی راه‌حل‌ها ماهیت موضعی و مقطعی داشته و به نمودها و علائم مسئله پرداخته شود؛ دستگاه معرفتی از درک تبعات بلندمدت تصمیمات کوتاه‌مدت ناتوان باشد؛ انگاره‌های غالب، مشوق کنش‌های کوتاه‌مدت باشد؛ و بالاخره در صورتی که شاکله جمعی امکان توافق درباره چگونگی ایجاد تعادل بین انتظارات کوتاه‌مدت و برنامه‌های درازمدت را نداشته باشد (فرتوک‌زاده و وزیر، ۱۳۹۴).

### پیشینه پژوهش

قانع‌راد و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش خود، دگرگونی برساخته‌های ذهنی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های تهران را در نسل‌های مختلف بررسی کرده‌اند. مطالعه صورت‌گرفته متمرکز بر عوامل جامعه‌شناختی بوده است. به‌عنوان مثال، این پژوهش مدعی است، فرایند تولید دانش توسط اعضای هیئت‌علمی دارای دو الگوی سنتی و جدید می‌باشد. در الگوی جدید برخلاف الگوی سنتی که اساتید، به‌رسمیت شناخته‌شدن را عامل اصلی تقدیر و تشکر از خویش می‌دانستند، متمرکز بر پاداش مالی شده‌اند. این پژوهش نیز مانند پژوهش حاضر با روش کیفی صورت گرفته است و روایتگری مسئله از بازخوانی ذهن و کلام در مصاحبه با ۳۴ نفر از اساتید دانشگاه به نتایج پژوهش انجام شده است. در این پژوهش، مؤلفه «جذب و ارتقای اعضای هیئت

علمی» به‌عنوان پدیده محوری بوده و شرایط علی اثرگذار نیز به دو مقوله اقتصادی و سیاسی نسبت داده شده است. پدیده‌ای که نتایج آن افزایش فعالیت پژوهشی اعضای هیئت‌علمی اما صرفاً به لحاظ کمی بوده است.

دمیرچی و همکاران، (۱۳۹۵) در مقاله‌ای توصیفی - پیمایشی به ارزیابی وضعیت بالندگی اعضای هیئت‌علمی در یک دانشگاه نظامی و ارائه راهکارهای مطلوب برای ارتقای آن پرداخته است. جامعه آماری کلیه اعضای هیئت‌علمی دانشگاه مورد مطالعه و تعداد نمونه در این تحقیق ۹۴ نفر از بودند، یافته‌های این مقاله نشان داد که به‌جز مؤلفه بالندگی حرفه‌ای، در سطح ۰/۰۵ بالاتر از متوسط نظری قرار دارند.

رنجبر و همکاران (۱۳۹۴)، در پژوهش خود به همکاری علمی و فناورانه میان صنایع دفاعی و دانشگاه‌ها با استفاده از روش تحلیل علی لایه‌ای (CLA) پرداخته و پس از تحلیل وضعیت موجود و مطلوب در هر یک از لایه‌های لیتانی، علل نظام‌مند، گفتمان/ جهان‌بینی و اسطوره‌ها/ استعاره‌ها به شناسایی راهکارها و سازوکارهایی برای گذار ارائه کرده است. در این پژوهش به موضوع اعضای هیئت‌علمی به‌عنوان عامل اثرگذار بر همکاری علمی بین صنایع دفاعی و دانشگاه‌ها پرداخته شده است.

صفری و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که موانع مربوط به ارتباط اعضای هیئت‌علمی و متخصصان بخش صنعت عبارتند از: اعضای هیئت‌علمی تجربه کافی برای شروع ارتباط با صنعت یا ادامه آن را نداشته، آگاهی و شناخت کافی در زمینه تجاری‌سازی نتایج تحقیقات و تولید ثروت، ندارند. همچنین دارای اطلاعات کافی در زمینه نحوه برقراری ارتباط با صنعت نیستند و به انجام رویه‌های تکراری در دانشگاه (مثال آموزش، تحقیقات و...) عادت کرده‌اند. از سوی دیگر، متخصصان صنعت نیز به اعضای هیئت‌علمی، در ارتباط با مسائل حرفه‌ای اعتماد و به توانمندی‌های علمی آنها اعتقاد ندارند و فرصت انجام فعالیت‌های تجربه‌پذیر دانشگاهی را به آنها نمی‌دهند.

سعادت‌طلب و همکاران (۱۳۹۳)، به بررسی موانع آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی در

دانشگاه‌های دولتی شهر تهران پرداخته و برای این منظور با ۱۹ نفر از سیاست‌گذاران در عرصه آموزش عالی، مدیران دانشگاهی، و... مصاحبه کرده و داده‌ها با روش گرانهم و لوندمن تحلیل کیفی شد. نتایج تحلیل داده‌ها در قالب دو مقوله کلی شامل: موانع برون‌دانشگاهی شامل (فقدان استقلال دانشگاهی، حاکمیت نگاه سیاسی، نبود سیاست‌ها و خط‌مشی‌های کلان در حوزه آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی و وجود نگاه کمی به توسعه دانشگاه‌ها و اعضای هیئت علمی) و موانع درون دانشگاهی (شامل موانع کالبدی و مالی، موانع سازمانی، موانع اجرایی و موانع مربوط به اعضای هیئت علمی) ارائه شده‌اند.

پژوهش تمسکی و همکاران (۱۳۹۴) با هدف توصیف درک و تجربه اعضای هیئت علمی از فرایندهای بدو استخدام و روزهای اول کار در دانشگاه بود. روش مطالعه آن آمیخته اکتشافی بوده است. در بخش کیفی پژوهش از روش پدیدارشناسی توصیفی و برای تحلیل داده‌های آن از روش کلایزی<sup>۱</sup> استفاده شد. در بخش کمی روش توصیفی-پیمایشی به اجرا درآمد. جامعه مورد مطالعه، تمامی اعضای هیئت علمی تمام وقت دانشگاه کردستان بودند. جمع‌آوری اطلاعات در بخش کیفی، با استفاده از پروتکل مصاحبه نیمه‌ساخت یافته صورت گرفته و در بخش کمی از یک پرسشنامه محقق ساخته که از نتایج بخش کیفی استخراج شده بود، استفاده شد. یافته‌های برآمده از بخش کیفی در هشت مضمون: تجارب خوش آیند، تجارب ناخوش آیند، تنش و اضطراب، حمایت و پشتیبانی عاطفی، توجیه مقدماتی، آشناسازی، ادغام درون سازمانی و آموزش مهارت‌های حرفه‌ای دسته‌بندی شد. نتایج بخش کمی نیز نشان داد که مهم‌ترین دغدغه‌های اعضای هیئت علمی در اوایل کار، عدم پذیرش توسط همکاران و دلهره‌آور بودن و دشواری تدریس است. همچنین درباره برنامه‌های آشناسازی، مهم‌ترین اولویت اعضای هیئت علمی مربوط به آشنایی با تسهیلات معیشتی دانشگاه و مقررات مالی است.

حسین پور (۱۳۹۱)، در تحقیق پیمایشی خود اعضای هیئت علمی رشته‌های علوم انسانی را به‌لحاظ پژوهشی مورد آسیب‌شناسی قرار داده است. یافته‌ها نشان داد ضعف مدیریت و

سیاست‌گذاری پژوهشی، موانع توانمندسازی اعضای هیئت‌علمی، ضوابط دست‌وپاگیر اداری، موانع شخصی، مسائل اجتماعی، مشکلات اقتصادی و کمبود امکانات پژوهشی از عوامل آسیب‌زای پژوهشی رشته‌های علوم انسانی هستند. فقدان ارتباط علمی قوی، جدی و کارآمد با دانشگاه‌های مطرح دنیا و مجامع بین‌المللی از جمله مشکلات جدی بر سر راه پژوهشگر محسوب شده و نبود ساختار و روابط صحیح درون‌سازمانی، ضعف قوانین و مقررات، باعث سردرگمی و سرگردانی محققین می‌شود. عدم آشنایی با نرم‌افزارهای پژوهشی، عدم آشنایی کافی با تایپ و اصول نگارش پژوهش و عدم آشنایی با اصول مقاله‌نویسی، مسائل شخصی (عدم تسلط کافی برای استفاده از منابع خارجی، بالابودن موظفی تدریس، استخدام هیئت‌علمی بدون توجه به توان پژوهشی آنها)، عوامل اجتماعی (عدم شفافیت جایگاه تحقیق و محقق، ناکافی بودن مشوق‌های معنوی مناسب از محقق، نبود زمینه فرهنگی برای فعالیت‌های علمی در جامعه، فراغ خاطر به علت تنش‌های خارج دانشگاه، اهمیت‌ندادن به محققان برجسته و عدم تقدیر مناسب از آنها، پایین بودن جایگاه پژوهش بین مسئولین دانشگاه) و مشکلات اقتصادی (ناچیزبودن درآمد حاصل از فعالیت‌های پژوهشی، پایین بودن حمایت مالی تحقیقات علوم انسانی، عدم تخصیص به‌موقع اعتبارات پژوهشی، کسر مالیات از قراردادهای پژوهشی، گران بودن هزینه تألیفات و نتایج پژوهشی و بودجه ناکافی پژوهش در تحقیقات علوم انسانی) نیز از جمله موانع بر سر راه آنهاست. همچنین شریعتمداری (۱۳۹۰) در پژوهش خود، از طریق آسیب‌شناسی موانع اجرای پژوهش میان اعضای هیئت‌علمی تلاش کرده است، مسئله پژوهش را میان اعضای هیئت‌علمی بررسی کند و در نهایت راهکارهای کاربردی برای آن ارائه دهد.

گیلانوند (۲۰۱۵)، در مطالعه‌ای تحلیلی - توصیفی به آسیب‌شناسی ارتقای اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در حوزه سلامت و پزشکی در ایران به‌وسیله تحلیل ۲۱ مقاله مرتبط پرداخته است. یافته‌ها نشان می‌دهد که شاخص‌های ارتقا دچار ضعف‌هایی از جمله مقاله‌محوری و کم‌توجهی به فعالیت‌های آموزشی، تناسب کم کمیت و کیفیت شاخص‌ها برای ارزیابی چهار فعالیت ارتقای (آموزشی، پژوهشی، اجرایی و فرهنگی)، ذهنی‌بودن برخی

شاخص‌های ارتقا هستند.

گولبرندسن<sup>۱</sup> و سمبی (۲۰۰۵) معتقدند که سرمایه‌گذاری روی پژوهش‌های دانشگاهی از سوی سازمان‌ها و صنایع رو به افزایش است. با این حال، دیدگاه‌های بدبینانه و خوش‌بینانه نسبت به کاربرد این پژوهش‌ها در راستای توسعه سازمان‌ها وجود دارد. ایشان در پژوهش خود بر مبنای داده‌های جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه‌هایی که بین بیش از هزار عضو هیئت علمی توزیع شده بود، چنین نتیجه گرفته‌اند که بین سرمایه‌گذاری سازمان‌ها و صنعت بر پروژه‌های پژوهشی و ارتقای عملکرد پژوهشی اساتید رابطه مستقیم وجود دارد. اساتیدی که در پژوهش‌های خود سرمایه‌گذاری از سوی صنعت پشتیبانی می‌شوند، به واسطه احساس کاربردی بودن تحقیقات خویش، هم‌زمان هم به‌لحاظ کمیت محصولات منتشر شده علمی و هم به‌لحاظ نتایج کارآفرینانه در سازمان احساس ارتقا می‌کنند.

اندرو اسمیت<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۲)، در مقاله‌ای درک اعضای هیئت علمی از نیازهای خود برای بالندگی را براساس شخصیت آنها بررسی نموده است. هدف این مقاله بررسی ترجیحات اعضا برای بالندگی و تعیین نیازها براساس شخصیت آنها بود که بین ۵۸ نفر از آنها انجام شد. نتایج حاکی از این بود که اساتید بیشتر روی نیازهای آموزشی تأکید دارند. اعضای هیئت علمی جدید بر نیازهای پژوهشی تمرکز و اعضای باتجربه‌تر به آموزش در زمینه برنامه‌ریزی تمایل داشته‌اند.

## روش تحقیق

روش پژوهش حاضر، کیفی و از نظر هدف، کاربردی است و از روش روایت پژوهی مسئله‌محور استفاده کرده و در پایان نیز بر مبنای یافته‌های به‌دست آمده، با استفاده از روش پویایی‌شناسی سیستم به ترسیم حلقه‌های علی پرداخته است. پویایی‌شناسی سیستم‌ها کلید شناخت چگونگی رفتار سیستم‌ها را در روابط متقابل میان حلقه‌های بازخورد مثبت و منفی می‌جوید. در

1. Gulbrandsen
2. Andrew Smith

این رویکرد پیش‌فرض آن است که اگر این حلقه‌ها و روابط متقابل آنها برای مدیر شناخت شوند، او متوجه خواهد شد که چگونه باید در سیستم مداخله کند تا آن را تحت کنترل درآورده و به نزدیک‌ترین وضعیت مطلوب هدایت نماید (جکسون، ۱۳۹۱).

در روش تحلیل روایت، رفتار کنش‌گران در سه سطح رفتار، ساختار و انگاره‌ها تجزیه و تحلیل شده‌اند. کسب شناخت در زمینه مسئله پیچیده به تحلیل روایت چندلایه‌ای نیاز دارد که در تحلیل لایه‌ای علت‌ها ریشه دارد. این کار ساختار ساده‌ای را ایجاد می‌کند که مخاطبین را قادر می‌سازد با گشودن و تحلیل لایه‌هایی که در زیر سطح ظاهری شرایط قرار گرفته‌اند، لایه‌های مربوط به معانی عمیق‌تر را رمزگشایی کنند (هایت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). این روش، به دنبال حرکت در فراسوی سطح ظاهری پژوهش‌های متعارف علوم اجتماعی و روش‌های پیش‌نگری است؛ چراکه این روش‌ها در اغلب موارد قادر به شکافتن و طرح مسائل گفتمان‌ها، جهان‌بینی‌ها و ایدئولوژی‌ها نیستند و استعاره‌ها و روایت‌ها را بیان نمی‌کنند (رنجبر و همکاران، ۱۳۹۴). از این تکنیک برای شناسایی علل ریشه‌ای مسائل، استفاده می‌شود و جهان‌بینی‌ها، اسطوره‌ها و استعاره‌های سازنده و زیربنایی را نمایان می‌کند. فرتوک‌زاده و وزیری، تحلیل چندلایه‌ای را تحت عنوان منطق سه‌لایه‌ای فضایی برای کشف، گفتگو و استدلال پیرامون مغالطه‌هایی که در فهم، تفاهم و توافق به وجود می‌آید، معرفی می‌کند (طبرسا و همکاران، ۱۳۹۶). از طرفی روش مذکور به دنبال رمزگشایی از پیچیدگی‌های مرکب می‌باشد. آن‌گونه از پیچیدگی که خاستگاهش، بیش از آنکه عینی باشد، ذهنی بوده و به دنبال کشف شاکله کنش‌گران است؛ یعنی کشف نیمه پنهان وجودی کنش‌گران. کنش‌گرانی که به‌طور خودآگاه یا ناخودآگاه حامل روایتی هستند که وضعیت مورد مطالعه را ایجاد کرده‌اند. پس پژوهشگر روایتی، ناگزیر است که با کاویدن ذهن و زبان کنش‌گران، شاکله آنان را روایت کند. در واقع، روایت یعنی بیان تجربه کنش‌گران درگیر در یک مسئله پیچیده، براساس برون‌فهمی راوی. همچنین روایت پژوهی، پدیده را در بستر تاریخی، زمانی و مکانی آن بررسی می‌کند؛ چراکه هدف از مطالعه، فهم یک وضعیت معین و چاره‌اندیشی برای

بهرتر کردن وضعیت است. وضعیتی که در تلاقی زمان و مکان و تجمع اراده‌ها و نیت‌های کنش‌گران ایجاد شده و از جهاتی منحصر به فرد است. به همین دلیل، با رویکرد پدیدارشناسانه شاکیه روایت می‌شود.

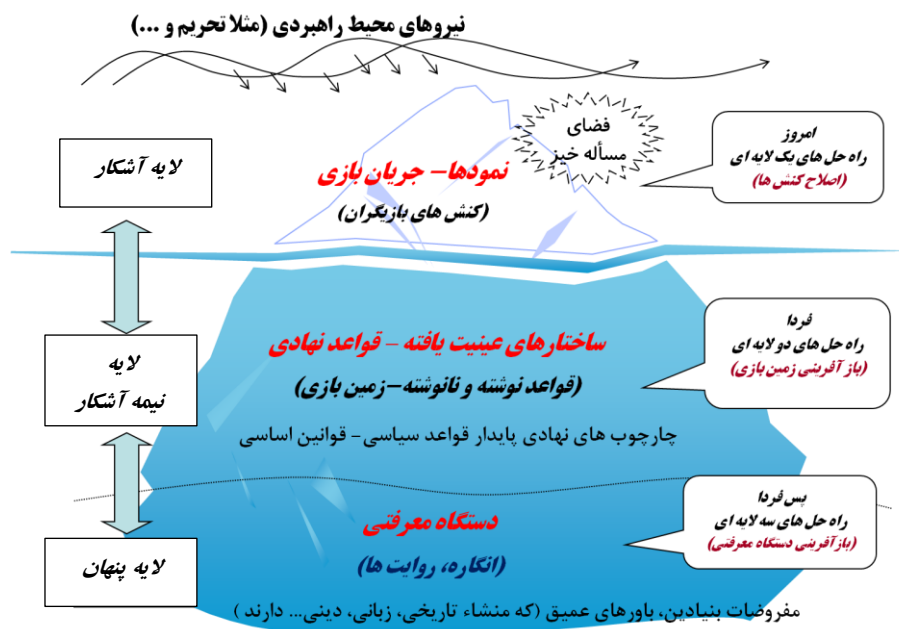
### الگوی سه‌لایه‌ای: منطقی برای خودفهمی

برای گذار به وضعیت مطلوب، ما نیاز به مطالعات تشخیصی درباره شاکیه داریم. مطالعه‌ای که به ما کمک کند تا ابتدا نمودهای شاکیه را احصا کنیم، سپس ببینیم که چه شاکیه‌ای این نمودها را تولید کرده است. به عبارت دیگر باید به کاوش در ساختارها، انگاره‌ها، عادت و اره‌ها، گرایش‌ها، باورها و در یک کلام واقعیت‌های نیمه‌آشکار و پنهانی که در پس نمودهای ما هستند و به اعمال و کردار ما شکل و صورت خاصی می‌بخشند، پرداخت. بنابراین، لایه نخست، جایی است که مسئله‌ها ظهور پیدا می‌کنند. لایه دوم ساختارهای عینیت یافته و قواعد نهادی است که بر نمودها، دستاوردها، پیامدها، حوادث و لایه نخست تأثیر می‌گذارد و بالاخره لایه سوم مربوط به انگاره‌ها، روایت‌ها<sup>۱</sup> و چارچوب‌های ذهنی است<sup>۲</sup> (فرتوک‌زاده و وزیری، ۱۳۹۴).

۱. مفهوم روایت مانند مفهوم سیستم، با مضاف‌الیه خود معنا پیدا می‌کند و در اینجا مراد ما از روایت، روایت شاکیه است. یعنی تلاش برای کشف لایه‌های پنهان مسئله، تلاش برای شناسایی مسیرهای هموار شده و توافق شده کنش جمعی که در فضای بین‌الذهانی کنش‌گران به اشتراک گذاشته شده و به تدریج مشروعیت و قدرت و چسبندگی پیدا کرده است (بایرام‌زاده و همکاران، ۱۳۹۶) عنایت ا...، به قدرت روایت (The power of Narrative) در برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها اشاره کرده و بیان می‌کند که این روایت‌ها به صورت ناخودآگاه شکل‌دهنده رفتارهای سطوح دیگر می‌باشد. به طور مثال، روایت «بچه‌پولداری ملی و اقتصاد نفتی» یکی از روایت‌های اثرگذار بر روایت حاکم بر کلیت اقتصاد کشور محسوب می‌شود (رنجبر و همکاران، ۱۳۹۴)

۲. لایه سوم شامل انگاره‌ها، سوگیری‌ها و مفروضات پایه‌ای می‌شود که به صورت خودآگاه و ناخودآگاه (غالباً ناخودآگاه و نانوشته) مورد توافق جمعی کنش‌گران حامل روایت قرار گرفته است (فرتوک‌زاده و وزیری، ۱۳۹۴).





شکل ۱. الگوی تحلیل سه‌لایه‌ای، ابزاری برای خودفهمی (فروتوک‌زاده و وزیر، ۱۳۹۴)

مراحل روایت پژوهی به شرح زیر است:

۱. شناسایی و انتخاب کنش‌گران اصلی: کسانی هستند که در مسئله تعیین‌کننده هستند و نقش ایفا می‌کنند. در واقع، کنش‌گران عناصری دارای اراده هستند که با اقدام‌ها و واکنش‌های خود بر وضعیت پیچیده تأثیرگذارند و مانع تغییر تعادل فعلی به تعادل جدید می‌شوند.
۲. جمع‌آوری داستان‌ها و حکایات: محقق با کنش‌گران و بازیگران مختلفی که با مسئله مرتبط هستند، در جلسات مصاحبه قرار گرفته و به دنبال کشف و جمع‌آوری تجربه‌های مهم و ارزشمند کنشگران، داستان‌های افراد درگیر در مسئله را جمع‌آوری می‌کند.
۳. درون‌فهمی (تحلیل سه‌لایه‌ای): در این مرحله به توصیف پدیدارشناسانه عالم مشترک کنش‌گران (اصلی) پرداخته می‌شود. در فرایند درون‌فهمی، با کاربرد الگوی سه‌لایه‌ای، اکتشاف در شاکله کنش‌گران به مرحله‌ای دیگر سوق پیدا می‌کند که در آن لایه‌های عمیق و پنهان و

نیمه پنهان کشف و حکایت‌ها در سه سطح رفتار، ساختار و انگاره‌ها تجزیه و تحلیل می‌شود. لازم به ذکر است این کار به روش تحلیل مضمون در متن مصاحبه‌ها انجام می‌گیرد.

۴. برون‌فهمی (ساختن روایت): در این مرحله، پژوهشگر در بیرون از روایت و حاملان آن می‌ایستد و روایت‌گری می‌کند. در اینجا پژوهشگر نقش راوی تحلیلگر به خود می‌گیرد و نقاط کور و گردابه‌های وضعیت موردنظر را با دیدگاهی انتقادی و خلاقانه به تصویر می‌کشد. در واقع، حرکتی از دیدگاه پدیدارشناسی در آغاز، به دیدگاهی انتقادی در روایت پژوهشگر صورت می‌پذیرد (طبرسا و همکاران، ۱۳۹۶؛ بایرام‌زاده و همکاران، ۱۳۹۶؛ فرتوک‌زاده، ۱۳۹۳).

ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبه است. مصاحبه پژوهش حاضر، باز و ساختارنیافته است و سعی شده است در طول فرایند مصاحبه، فضایی فراهم شود تا مصاحبه‌شونده از طریق داستان‌سرایی به تبیین مسئله بپردازد. در این پژوهش با ۲۵ فرد خبره و فعال در بخش‌های مختلف دانشگاه و سازمان مرجع مصاحبه شد. نمونه‌گیری با روش گلوله‌برفی و تا زمان اشباع نظری ادامه یافت. در جدول ۱، انواع مصاحبه‌شوندگان درج شده است.

جدول ۱. مصاحبه‌شوندگان

| تعداد مصاحبه | مصاحبه‌شوندگان               |
|--------------|------------------------------|
| ۶            | اعضای هیئت‌علمی              |
| ۳            | مسئولان سازمان مرجع          |
| ۳            | مدیران صفی دانشگاه (دانشکده) |
| ۶            | مدیران ستادی دانشگاه         |
| ۴            | پژوهشگران مراکز              |
| ۳            | دانشجویان                    |
| ۲۵           | جمع                          |

سنجش دقت علمی در پژوهش کیفی با سنت مرسوم در پژوهش‌های کمی که تحت تأثیر آموزه‌های اثبات‌گرایی است، تفاوت دارد و می‌توان باتکیه بر معیارهای جایگزینی<sup>۱</sup>، که در

1. Alternative standards

پژوهش‌های کیفی مرسوم است، به این امر مبادرت نمود. برخی از اندیشمندان، معیارهایی را برای تعیین روایی و پایایی و همین‌طور تضمین دقت علمی در پژوهش کیفی پیشنهاد کردند. به‌طورمثال، مفهوم "قابلیت اعتماد"<sup>۱</sup> به‌عنوان معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی مطرح شده تا به کمک آن دقت علمی را در پژوهش کیفی مورد ارزیابی قرار دهند. این مفهوم از چهار عنصر تشکیل می‌شود: اعتبارپذیری<sup>۲</sup>، انتقال‌پذیری<sup>۳</sup>، اتکاپذیری<sup>۴</sup>، تأییدپذیری<sup>۵</sup>.

اعتبارپذیری یا باورپذیری نخستین معیار قابل‌اعتماد بودن پژوهش کیفی است که به‌عنوان جایگزین روایی درونی مطرح است؛ انتقال‌پذیری در پژوهش کیفی به‌عنوان جایگزین روایی بیرونی به کار می‌رود و بیانگر توان انتقال نتایج هر پژوهش به محیط‌های دیگر و میزان کاربردی بودن آن است؛ قابلیت اطمینان یا اتکاپذیری نیز معیاری است که در ارزیابی پژوهش کیفی به‌عنوان جایگزین پایایی مطرح است و درنهایت تأییدپذیری به‌معنای قدرت تحلیل و دقت داده‌ها و میزان تأیید آنهاست. در پژوهش کیفی برای رسیدن به مفهوم قابلیت اعتماد از راهبردهای متعددی استفاده می‌شود که برخی از آنها عبارتند از: ردیابی حسابرسی‌گونه، بازیابی در زمان کدگذاری، تأیید نتایج با مراجعه به آزمودنی‌ها، تأیید همکاران پژوهشی، و کفایت منابع مورد ارجاع (آغدای و همکاران، ۱۳۹۷؛ دانایی‌فرد و مظفری، ۱۳۸۷).

در این پژوهش باتکیه بر معیارهای جایگزینی که در پژوهش‌های کیفی مرسوم است و با ویژگی‌های این پژوهش تناسب دارد، اقدامات ذیل برای ارتقای دقت علمی صورت گرفته است. در این راستا، سعی شد برای افزایش شاخص اعتبارپذیری یا باورپذیری در مرحله گردآوری داده‌ها با استفاده از نمونه‌گیری هدف‌مند پراکندگی افراد مصاحبه‌شونده متناسب با پیچیدگی مسئله انجام شود. همچنین با استفاده از روش گلوله‌برفی، انتخاب افراد مناسب، بعد از هر مصاحبه انجام گرفت. تحلیل هم‌زمان با گردآوری داده‌ها و تشکیل جلسات تیم پژوهشی و گفتگو درباره

1. Trustworthiness
2. Credibility
3. Transferability
4. Dependability
5. Conformability

داده‌های به‌دست آمده از مصاحبه، اقدامات دیگری است که برای افزایش اعتبارپذیری پژوهش صورت گرفته است. در نهایت، در مرحله پالایش مضمون‌ها برای استخراج مضمون‌ها در الگوی سه‌لایه‌ای، متن مصاحبه‌ها پیاده و مورد بررسی دقیق قرار گرفت و فرایند رفت و برگشتی به‌طور مکرر برای افزایش دقت و حذف موارد مشابه انجام گرفت.

همچنین برای حصول اطمینان از روایی پژوهش یعنی دقیق‌بودن یافته‌ها، موارد ذیل انجام

شد:

۱. تحلیل و بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان در پژوهش؛

۲. بازبینی و هم‌اندیشی پی‌درپی داده‌ها با مشارکت و همراهی یک نفر همکار پژوهشی طی

فرایند تحقیق؛

۳. تحلیل و بازبینی توسط تیم راهنما (پژوهشگر پس از تحلیل محتوایی مصاحبه‌ها، نتایج آن

را در اختیار اساتید راهنما و مشاور قرار داد تا نظر تخصصی و کارشناسی خود را در زمینه تحلیل

داده‌ها ارائه دهند)؛

۴. برای اطمینان از صحت نتایج، گروه کانونی با شرکت خیرگان سازمانی، اعضای

هیئت علمی باسابقه و اعضای جوان و یکی از پژوهشگران دانشگاه تشکیل و نظرات و اصلاحات

اعمال شد؛

۵. نتایج تحقیق به افراد درگیر با موضوع تحقیق ارائه و ضمن تأیید کلی، موارد اصلاحی

آنها گرفته و اعمال شد.

به‌منظور انتقال‌پذیری، از رویه‌های ویژه کدگذاری و تحلیل متون و مفاهیم در مرحله تحلیل

داده‌ها استفاده شد. همچنین یافته‌های پژوهش به یکی از اعضای هیئت علمی دغدغه‌مند در یکی

دیگر از دانشگاه‌های کشور ارائه و قابلیت تعمیم یافته‌ها و کاربردی بودن آن تأیید شد. در نهایت

این پژوهش معیار تأییدپذیری را از طریق بررسی داده‌ها، یافته‌ها و پیشنهادها در طول تحقیق

به‌دست آورده است.

## یافته‌های پژوهش

در این بخش ابتدا الگوی سه‌لایه‌ای کنش‌گران ارائه و سپس مسئله پژوهش روایت خواهد شد.

### الگوی سه‌لایه‌ای کنش‌گران اصلی (درون‌فهمی)

با مطالعه و بررسی متن مصاحبه‌ها و تکمیل مدل سه‌لایه‌ای کنش‌گران اصلی، به دنیای مشترک هریک راه یافته و درون‌فهمی آنها با توجه به انگاره، ساختار و رفتار آنها طبقه‌بندی و در قالب جداول ذیل ارائه می‌شود.

جدول ۲. الگوی سه‌لایه‌ای اعضای هیئت‌علمی

| مضامین مرتبط  | لایه   |
|---|--------|
| اکتفا به ارتقای شغلی و نداشتن حرکت پویا برای رشد و تعالی فردی و جمعی / کیفیت پایین خروجی‌ها در راستای حل مسائل موردنیاز جامعه و سازمان مرجع / کم‌کاری، رفتار غیرجهدادی و نداشتن نشاط و پویایی علمی / ضعف تناسب و همسویی اعضای هیئت‌علمی با مأموریت دانشگاه (افراد حرفه‌ای که دردی از سیستم دوانمی‌کنند)   | رفتار  |
| ضعف فرهنگ علم‌خواهی و سیطره علمی دانشگاه در سازمان مرجع / تفوق نظام اداری بر نظام علمی در دانشگاه / نبود ثبات نسبی در دانشگاه / ضعف نظامات مربوط به هیئت‌علمی / مدیریت متغیر، غیرمنسجم و نگاه کوتاه‌مدت دانشگاه / سبک رهبری دستوری در دانشگاه / نبود موقعیت برای رشد هیئت‌علمی و نقش آفرینی او در سازمان مرجع / تمرکز دانشگاه بر مسائل جاری (کاربردی) و سطحی و بی‌توجهی به مسائل بنیادی / تفاوت ماهوی «استاد دانشگاه» و «سازمان مرجع» با هیئت‌علمی / حجم کاری بالای اساتید / نبود برنامه بلندمدت برای رشد و تعالی هیئت‌علمی / مشکل کمیت و کیفیت ورودی دانشجو / کنترل و نظارت مستقیم دانشگاه بر هیئت‌علمی / انصاف در جبران خدمات اساتید / عدالت در ارزیابی / مدت قراردادهای استخدامی | ساختار |
| جایگاه هیئت‌علمی به‌مثابه فرصتی برای استفاده از یک‌سری امکانات و رسیدن به منافع مادی و راحتی / کم ارزش بودن علم، تولید علم، معلمی و شاگردپروری / مسئله هویت هیئت‌علمی / تلقی بی‌اعتمادی هیئت‌علمی در اثر سازوکارهای کنترلی دانشگاه / عدم احساس کرامت هیئت‌علمی / عدم تصور آینده‌ای روشن / ذهنیت منفی نسبت به دانشگاه / ذهنیت منفی نسبت به سازمان مرجع / «استاد به‌مثابه کعبه» <sup>۱</sup>  | انگاره |

۱. استعاره کعبه اشاره دارد به حدیثی که امام را به‌عنوان کعبه معرفی می‌کند و مردم باید به دور او بگردند نه اینکه امام به سراغ مردم برود.

**جدول ۳. الگوی سه‌لایه‌ای معاونان و مدیران سازمان مرجع**

| مضامین مرتبط  | لایه   |
|---|--------|
| ضعف در حمایت و پشتیبانی مناسب (ساختاری، مالی، امکانات و...) از دانشگاه و هیئت علمی / ندادن استقلال و آزادی کافی متناسب با جایگاه دانشگاه و سعی در کنترل آن / بهره‌گیری از اساتید در سطح عملیاتی (نه راهبردی) / ضعف در مطالبه جدی از دانشگاه و هیئت علمی برای حل مسائل راهبردی سازمان مرجع / ضعف تکریم و بهادادن به علم، عالم، دانشگاه و هیئت علمی / دورزدن دانشگاه (انجام فعالیت‌های موازی با دانشگاه) / ضعف ثبات و انسجام سیاست‌های سازمان مرجع نسبت به دانشگاه / شتاب‌زدگی برای گرفتن خروجی از دانشگاه و هیئت علمی / مطالبه و بهره‌گیری از اساتید در سطح عملیاتی (نه راهبردی) / به‌رسمیت نشناختن عضویت هیئت علمی در سازمان مرجع (هیئت علمی در سازمان مرجع وضعیت، نه عضویت) / کاهش سیطره علمی دانشگاه در سازمان مرجع / سبک رهبری دستوری نسبت به دانشگاه                          | رفتار  |
| ضعف سازوکارها، فرایندها و سازوکارهای همکاری دانشگاه و اساتید با سازمان مرجع / وجود ابهام در سیاست‌های علم و فناوری در سازمان مرجع / وابستگی دانشگاه به سازمان مرجع (هویتی، مالی و سیاست‌گذاری) / ضعف شفافیت عرضه و تقاضا بین دانشگاه و سازمان مرجع  | ساختار |
| کم و بی‌اثر دانستن نقش دانشگاه و هیئت علمی / ضعف در اعتقاد به علم، دانشگاه و هیئت علمی برای حل مشکلات سازمان مرجع / ضعف فرهنگ علم‌خواهی در سازمان مرجع / ضعف احساس نیاز سازمان مرجع به دانشگاه و هیئت علمی / نگاه حداقلی به دانشگاه و هیئت علمی در حد امور جزئی و تاکتیکی / دانشگاه، به‌منزله‌ی برندی برای سازمان مرجع یا به‌مثابه کارخانه مدرک‌سازی / دانشگاه و هیئت علمی به‌مثابه رده و یگان عمل‌کننده / وظیفه‌شمردن خدمات هیئت علمی (بدون دریافت مابه‌ازای واحدی یا پولی) / تصور انگیزه‌های مادی و غیرسازمانی برای هیئت علمی / معیوب، مخرب و کنددانستن ساختار دانشگاه / اعتقاد به مدیریت متمرکز برای گرفتن خروجی از هیئت علمی / احساس مالکیت نسبت به دانشگاه و هیئت علمی / کمال‌گرایی و نگاه شتاب‌زده نسبت به دانشگاه و هیئت علمی / هیأت علمی به‌مثابه «طیب دوار» <sup>۱</sup> | انگاره |

۱. اصطلاح «طیب دوار» اشاره به حدیثی دارد که پیامبر را به‌عنوان طیبی معرفی می‌کند که خود به‌دنبال بیمار رفته و او را درمان می‌کند و روایت مذکور از هیئت علمی توقع دارد که خود به سراغ سازمان مرجع رفته و درد او را تشخیص دهد.

**جدول ۴. الگوی سه‌لایه‌ای مدیران و بدنه ستادی دانشگاه**

| مضمون مرتبط   | لایه   |
|---|--------|
| ضعف در حمایت، پشتیبانی و بسترسازی برای رشد هیئت‌علمی / بی‌ثباتی و نگاه کوتاه‌مدت در مدیریت / ضعف در شایسته‌سالاری در جذب و ارزیابی هیئت‌علمی / ضعف در تکریم مناسب شأن و جایگاه علمی اساتید / تشدید سازوکارهای کنترلی برای هیئت‌علمی / وجود رهبری دستوری در دانشگاه (و در رابطه با هیئت‌علمی) / تأکید بر حل مسائل جاری و علوم کاربردی (تا مسائل بنیادی و راهبردی) / کندی و مانع‌تراشی بدنه ستادی دانشگاه                       | رفتار  |
| وابستگی (هویتی، مالی و سیاست‌گذاری) دانشگاه به سازمان مرجع / ضعف ثبات و انسجام سیاست‌های سازمان مرجع نسبت به دانشگاه / ابهام موضوع علم و فناوری و نبود سیاست مشخص در این خصوص در سازمان مرجع / تفاوت ماهوی عملکردی و حقوقی «ستاد دانشگاه» با هیئت‌علمی / مطالبه سازمان مرجع برای حل سریع مسائل روزمره (ضعف مطالبه جدی نسبت به مسائل بنیادی و راهبردی) / وجود اشکال در نظامات هیئت‌علمی / امکان جذب هیئت‌علمی با سهمیه‌های خاص | ساختار |
| هیئت‌علمی به‌مثابه یگان عملیاتی / مهم‌تر دانستن خدمات مستشاری و اجرایی (حل مسائل روزمره سازمان مرجع) / بی‌ثمر دانستن دانش آکادمیک / طیب دوار دانستن هیئت‌علمی / قائل بودن به لزوم داشتن روحیه جهادی برای هیئت‌علمی (توقعات کم و تلاش زیاد) / ذهنیت منفی بدنه ستادی دانشگاه به هیئت‌علمی   | انگاره |

**روایت مسئله هیئت‌علمی دانشگاه سازمانی مورد مطالعه (برون‌فهمی)**

در این بخش راوی (پژوهشگر) از دنیای کنش‌گران فاصله گرفته و روایت خود از موقعیت مسئله را بازگو می‌کند. او به‌طور کل‌نگرانه، خلاقانه و نقادانه روابط بین کنش‌گران را براساس چیدمان سه‌لایه‌ای آنها در قالب جملات روایت‌گونه ترسیم کرده و به‌دنبال کشف سوگیری‌ها و احیاناً نقاط کور کنش‌گران خواهد بود.

روایت حاکم بر بخشی از اعضای هیئت‌علمی که به تعبیری روایت شاکله آنها می‌باشد به این شکل است: «جایگاه هیئت‌علمی، به‌عنوان منبع اعتباربخشی (برند)، ساحل امن و حقوق بیشتر است»؛ در این روایت، ارزش هر فرد به مادیات است و معلمی و تولید علم ارزش ندارد؛ «بایستی زرننگ باشم؛ در داخل پیگیری ارتقا را کنم و در بیرون پروژه‌های خودم را داشته باشم»؛ افراد نوعاً در این بازی افتاده‌اند که در این سیستم ارتقا، بهترین رشد را کنند، در ساختار آیین‌نامه ارتقا هضم شده و دغدغه‌شان عقب‌نیفتادن از چرخ ارتقا است. در واقع، روایت اول شخص در پس ذهن‌ها این است که: «می‌خواهم دانشیار شوم؛ به هر در بزنم تا مقاله‌ام چاپ شود، فارغ از اینکه

به‌طورمثال این مقاله آی‌اس‌آی چه دردی را دوا می‌کند؛ می‌خواهم زودتر این فرایند را طی کنم و خودم می‌دانم که خروجی مهم نیست، قرار نیست مقاله برای کسی فایده داشته باشد؛ مهم این است که کار من را راه بیندازد.» و به این رویکرد در سیستم بها داده شده و هیئت‌علمی در این نظام، تربیت شده و ساختارهای ذهنی‌اش سخت‌تر شده است و این در حالی است که اکثراً نسبت به این روایت خودآگاه نیستند. مثل این است که یک عده درحال دویدن هستند و این سؤال اصلاً پیش نیامده که آیا اساساً باید می‌دویدند؟

به‌طورمثال، یکی از مدیران دانشگاه روایت خود را از هیئت‌علمی این‌گونه بیان می‌کند:

«الان می‌بینیم که هیئت‌علمی ما هیچ دغدغه تولید علم ندارند و بیشتر به دنبال گرفتن پروژه و کسب سود هستند. الان موقعی می‌گویند یک هیئت‌علمی آدم موفق است که ماشینش شاسی‌بلند باشد، وضع مالی‌اش خوب است، خونه‌اش فلان جاست، فیش حقوقی‌اش این‌طور... قراردادهای و درآمدهای بیرونی‌اش این قدر است. به‌جز یک نفر، تقریباً دغدغه تولید علم در کسی ندیدم. یا بیرون کار ندارند و دنبال تکمیل پرونده استادی‌شان هستند تا با استادی بازنشست شوند و حداکثر حقوق را بگیرند، یا بیرون کار دارند و دنبال این هستند که اینجا را بدون ارتقا نگه دارند. بیرون را هم نگه دارند. سه جای دیگر هم درس می‌دهد که پایان‌نامه‌های آنجا را هم بگیرد. دو جای دیگر هم دارد پروژه می‌گیرد و روایت هیئت‌علمی در اینجا متفاوت از دانشگاه تهران و تربیت مدرس نیست.»

یکی از عوامل بسیار مهم در ایجاد روایت بالا، اشکالات آیین‌نامه ارتقا و کارکردهای سوء تربیتی آن است که درجهت اهداف نظام سکولار موجب شده است که شاکله اساتید درجهت رشد و تعالی حرکت نکرده و آنها را تبدیل به افراد حرفه‌ای کند که نسبت به یک‌سری امور (امور معنوی و تعالی روحی، خانواده، سلامتی جسمی، حل مسائل سازمان مرجع و جامعه) کم‌تر توجه کنند و درعمل نتواند دردی را از جامعه و سازمان حل کنند. بنابراین، وقتی هیئت‌علمی، طبق تقاضای سیستم، همه تلاشش مصروف این امور شد، از بقیه نقش‌ها و وظایف و تکالیف خود غافل می‌شود؛ چراکه سیستم مذکور نسبت به مواردی مثل جامعه، سازمان مرجع خانواده، سلامتی



جسم، معنویات و مسئولیت‌های اجتماعی بی تفاوت است. از طرفی، هم ارزش‌های غالب جامعه به پول است و معلمی، تربیت دانشجو و تولید علم ارزش چندانی ندارند. نتیجه این می‌شود که فرد نیز نسبت به این موارد بی تفاوت می‌شود؛ کم‌تر دغدغه سازمان مرجع را دارد و مقاله فی‌نفسه برای او اصالت پیدا کرده است؛ وقت زیادی برای پایان‌نامه دانشجو صرف نمی‌نماید و جهاد علمی و دشمن را در مقابل خود دیدن برای تمدن‌سازی جایگاهی ندارد.

عامل تأثیرگذار دیگر در ایجاد روایت فوق تصمیمات، برنامه‌ها و ساختارهای گذشته دانشگاه است. با مطالعه پیشینه موضوع معلوم شد که چشم‌انداز و برنامه بلندمدت و روشنی برای دانشگاه و هیئت علمی در طول دهه‌های گذشته در دستور کار نبوده و همواره شاهد حرکت‌های زیکزاک‌ی و بدون هدف بوده‌ایم. تغییر مدیریت دانشگاه در فواصل کوتاه‌مدت، نگاه‌های مقطعی و متفاوتی را بر آن و به تبع آن بر هیئت علمی تحمیل کرده است. ریشه اصلی این نبود ثبات را می‌توان در «ابهام موضوع علم و فناوری در سازمان مرجع» دانست که باعث شد ثبات و آرامش لازم برای یک محیط علمی و دانشگاهی، از دست برود. از سویی، دانشگاه در این مدت برنامه مشخصی برای رشد اساتید در بلندمدت نداشته است. اساتید در این سال‌ها رها بوده و از سویی دانشگاه تکلیفی بر خود حس نمی‌کرده و به همین جهت، اغلب همان مسیر ارتقا و پیشرفت (شغلی) متناسب با آیین‌نامه وزارت علوم را داشته، اما برنامه و مسیری برای رشد و تعالی عمودی خود در پیش نگرفته‌اند. واقعیت این است که وقتی که افراد رها باشند، هر یک مدل ذهنی خاصی را برای رشد ترسیم و طبق آن حرکت می‌کند که نوعاً متناسب با اهداف دانشگاه نیست. همچنین نبود انسجام و یکپارچگی در اهداف، سیاست‌ها و تصمیم‌گیری‌ها، تغییرات و تحولات زیاد در قوانین و رویه‌ها نیز سبب شده است که اساتید ذهنیت منفی نسبت به ستاد دانشگاه پیدا کرده و به تدریج اعتماد خود را به آن از دست بدهند.

یکی دیگر از مدیران دانشگاه در این باره می‌گوید:

وضعیت هیئت علمی، تابعی از اهداف و راهبردهایی است که طی سالیان گذشته اتخاذ شده است. این طور نیست که هیئت علمی موضوعی جدای از این اهداف و راهبردها و ساختارها باشد.

پس چیزی که تحت عنوان نظامات و ساختارها، تشکیلات، ضوابط و... در دانشگاه لحاظ می‌شده است و به صورت فرهنگ درآمده است، هیئت علمی هم در آن بوم رشد کرده و کار خودش را انجام داده است. در طول این سال‌ها، دانشگاه از ثبات مشخصی به لحاظ هدف‌گیری و جهت‌گیری برخوردار نبوده و مسیر فراز و نشیب داشته است. در برهه‌هایی، سازمان مرجع رویکردش نسبت به دانشگاه تغییر کرد، مثلاً زمانی رویکرد توسعه‌ای نسبت به آن داشته است، زمانی نگاه انبساطی و زمانی نگاه انقباضی نسبت به دانشگاه داشته است. این انقباض و انبساط‌هایی که در رویکرد سازمان مرجع نسبت به دانشگاه داشته است بر هیئت علمی و انگیزه و کارکرد آن خیلی مؤثر بوده است.

همچنین واکاوی در انگاره‌های کنش‌گران (درون‌فهمی) نشان داد که هر یک از آنها به موضوعات مختلف به شکلی خاص نگاه می‌کنند. در نگاه اعضای هیئت علمی، «عضو هیئت علمی» همچون «کعبه» ای می‌ماند که افراد می‌باید به او رجوع کنند. درحالی که مدیران سازمان مرجع بر این عقیده‌اند که یک عضو هیئت علمی، به مثابه «طیب دواری» برای شناخت نیازهای سازمان و حل آن است؛ اساتید، نگاه بلندمدت به کار علمی دارند، درحالی که مدیران سازمان مرجع نگاه اجرایی و کوتاه‌مدت داشته و عقیده داشته و معتقدند که یک کار علمی برای اثربخش بودن نباید زیاد به طول انجامد؛ مدیران دانشگاه «انتظار روحیه جهادی از هیئت علمی برای انجام کارهای اضافه بر وظایف عادی» دارند، درحالی که روایت غالب اساتید توقع رعایت انصاف در جبران خدمات اعضا به صورت مابه‌ازای پولی یا واحدی دارند؛ «کارمندانگاری اعضای هیئت علمی» (نمودار ۲)، روایتی است که اساتید را به مثابه کارمند دانسته و متناسب با همین با او برخورد می‌کند، درحالی که روایت اساتید کاملاً مخالف با این است؛ در نگاه مدیران دانشگاه، هیئت علمی همه‌کاره است و باید بتواند نیازهای سازمان مرجع را در حوزه‌های مختلف پاسخ دهد (هیئت علمی، همه‌کاره)، درحالی که اساتید تصورشان این است که می‌باید در یک حوزه مشخص تخصص پیدا کرده و عمیق شوند و در زمینه‌های دیگر ورود نکنند. همچنین مدیران سازمان مرجع علم آکادمیک را (به‌ویژه در علوم انسانی) غیر مؤثر می‌دانند، درحالی که اساتید تصور مخالف این

را دارند. در نمونه دیگر، مدیران سازمان مرجع خود را عالم‌تر از برخی اساتید می‌دانند، اما در طرف مقابل اساتید تصور عکس آن را دارند و علم خود را از مدیران بیشتر می‌پندارند. نتیجه اینکه واگرایی بین روایت‌ها و مدل‌های مختلف ذهنی در موضوعات فوق باعث ایجاد تنش و همچنین بلا تکلیفی و سردرگمی اعضای هیئت علمی می‌شود. لاجرم هرکس مطابق با روایت و مدل ذهنی خود مسیری برای خودش تعیین کرده و طبق آن پیش می‌رود و هر جایی از این مسیر که با مسیر دانشگاه همسو بود، همراهی می‌کند و گرنه به هر شکلی شده از آن مسیر فاصله گرفته و بالاخره به مسیر خودش برمی‌گردد.

«روایت کارمندانگاری اعضای هیئت علمی» باعث می‌شود مدیریت دانشگاه این اعتقاد را داشته باشد که به وسیله اهرم آیین‌نامه به همراه شاخص‌های متعدد و سخت‌گیرانه و نیز با دیگر ابزارهای کنترلی (مثل انگشت‌زدن حین ورود و خروج) می‌توان اساتید را مجبور به ارائه خروجی‌های مطلوب نمود. درحالی‌که اعضای هیئت علمی این نوع برخورد را نوعی پایین آوردن شأن علمی (کاهش احساس کرامت) و عامل بی‌انگیزگی خود می‌دانند. از طرفی، به واسطه حجم کاری بالا (در مقایسه با سایر دانشگاه‌ها) احساس اجبار و فشار کرده و فراغت و انگیزه لازم را برای مطالعه و به‌روزرسانی خود و انجام کارهای علمی مبتکرانه و خلاقانه خودجوش از دست خواهند داد. از طرفی سبک رهبری دستوری و تمرکز بالا و به‌دنبال آن عدم مشارکت اساتید در تصمیم‌گیری و اداره دانشگاه، در نظر اعضای هیئت علمی نامطلوب بوده و موجب کاهش احساس کرامت در آنها می‌شود. به‌طورمثال، تصمیم‌گیری در مورد ساختارهای علمی بدون در نظر گرفتن از اساتید، انتصاب مدیران جوان در دانشکده‌ها، مراکز و گروه‌ها که مقبولیت و صلاحیت لازم را در نزد اعضا ندارند و دخالت‌های غیر تخصصی مدیران در امور علمی از این جمله است.

فشار کار اجرایی بر مدیران سازمان مرجع از یک سو و از طرفی چابک‌نبودن دانشگاه و هیئت علمی و سطح علمی نه‌چندان بالای آنها موجب می‌شود بسیاری از مدیران سازمان، اساتید را افرادی کم‌کار، دارای سطح علمی کم و غیرمؤثر برای سازمان دانسته و به دانشگاه بیشتر در حد یک برند علمی و تولیدکننده مدرک برای سازمان و نیروهای آن بنگرند و به‌همین خاطر در سطح

تاکتیکی و امور خرد (نه سطح راهبردی) انتظار داشته و مطالبه جدی در سطوح بالای تصمیم‌گیری از دانشگاه و هیئت علمی نداشته باشند. از طرفی این تصور سبب می‌شود زیاد به دنبال سرمایه‌گذاری بر دانشگاه و هیئت علمی و حمایت جدی مادی و معنوی از آنها و رشد بلندمدت آنان نباشند تا در آینده بتوانند از ثمرات آن استفاده کنند، بلکه با شتاب منافع کوتاه‌مدت سازمان را دنبال کنند.

### مسئله هویت دانشگاه و هیئت علمی

یکی از مهم‌ترین عوامل در ایجاد وضعیت حاضر، مسئله هویت هیئت علمی است و این مسئله تا حد زیادی وابسته به مسئله هویت دانشگاه است. دانشگاه در حال حاضر، هویت و جایگاه ویژه و مشخصی در سازمان مرجع ندارد و به عبارتی نسبت دانشگاه با سازمان مرجع معلوم نیست و وقتی سازمان مرجع برای دانشگاه هویتی قائل نباشد، به تبع آن دانشگاه نیز برای هیئت علمی هویتی قائل نیست. همان‌طور که گفته شد روایت موجود اعضای هیئت علمی را افرادی مجهز به ابزارهای آکادمیک می‌داند که وظیفه‌شان همراهی برای گرفتن مدرک، انجام امور جزئی، سطح پایین و متنوع (غیر تخصصی) برای سازمان مرجع است و اساتید در مدیریت دانشگاه مشارکت عمده داده نمی‌شوند (از انتخاب مدیران گروه و دانشکده تا مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، طرز اداره دانشگاه) و در نتیجه هیئت علمی نیز همین تلقی را به خود گرفته و دچار مسئله هویت شده است.<sup>۱</sup>

از عوامل دیگر مؤثر در مسئله هویت هیئت علمی می‌توان به دوگانه «واحد عملیاتی سازمان مرجع» یا «دانشگاه»، «دوگانه وزارت علوم یا سازمان مرجع» و «گسست هویت دانشگاه از هیئت علمی» اشاره کرد.

دوگانه «واحد عملیاتی سازمان مرجع» یا «دانشگاه»: می‌توان گفت در حال حاضر تعارضی درباره هویت دانشگاه بین مجموعه سازمان مرجع وجود دارد. از یک طرف آن را به عنوان یکی از واحدهای عملیاتی سازمان مرجع می‌دانند و از طرف دیگر آن را دانشگاه می‌خوانند و مثل یک دانشگاه از او انتظار خروجی دارند. این روایت سبب می‌شود سازمان مرجع نگاه مالکانه و رهبری

۱. شاهد این حقیقت، این است که برخی اساتید به سبب نداشتن احساس هویت، به تدریس در دانشگاه‌های دیگر و انجام پروژه‌های مختلف روی آورده تا بدین شکل نفوذی را برای خود در بیرون از دانشگاه کسب کرده و کمی از خلأ هویتی را جبران نمایند.

دستوری نسبت به دانشگاه داشته باشد و این آغاز مسئله هویت دانشگاهی دانشگاه است؛ چراکه موجب می‌شود به تدریج اقتضانات عرصه علمی را از او گرفته و آن را از درون تهی می‌نماید و همان‌طور که گفته شد هم‌اکنون سیطره علمی دانشگاه در سازمان مرجع کاهش یافته و نظام علمی در دانشگاه از توفیق و برتری افتاده و در نتیجه هیئت علمی از جایگاه علمی شایسته خود فرود آمده است.

دو گانه «وزارت علوم» و «سازمان مرجع»: در حال حاضر اعضای هیئت علمی هویت شفاف و روشنی ندارند و نسبت به آنها نگاه دو گانه‌ای وجود دارد: قوانین وزارت علوم از یک طرف او را می‌برد و انتظارات سازمان مرجع از طرف دیگر. بدین ترتیب هیئت علمی نمی‌داند مطابق با کدام یک عمل کند و دچار مسئله هویت شده است.

الان منافع هیئت علمی با منافع دانشگاه در یک راستا نیست. هیئت علمی می‌گوید من باید مقاله علمی پژوهشی‌ام را بنویسم و ارتقائم را بگیرم. ولی دانشگاه می‌گوید هیئت علمی باید به سازمان مرجع کمک کند. هیئت علمی هم می‌گوید: به من چه؟ آیین‌نامه از من چیز دیگری خواسته است و بدین ترتیب واگرایی بین منافع عضو هیئت علمی و دانشگاه ایجاد می‌شود. همین اتفاق در منافع هیئت علمی با سازمان مرجع افتاده است و سازمان مرجع می‌گوید مقاله علمی پژوهشی به چه درد من می‌خورد؟ من جواب مسئله ام را می‌خواهم (مصاحبه کد ۰۶)

از طرفی سازمان مرجع تنها او را به عنوان وضعیت قبول دارد نه عضویت<sup>۱</sup> و همه اینها منجر به یک مسئله هویت و بی‌انگیزگی شده و رفتارهای او را تحت تأثیر منفی خود قرار می‌دهد. در نتیجه وقتش را به شکلی می‌گذراند تا زمان خروجش از سیستم سر برسد و در بهترین حالت آدم فعالی است، ولی به درد سیستم نمی‌خورد.

سازمان مرجع می‌گوید هیئت علمی وضعیت است نه عضویت. یعنی من عضویتی به نام هیئت علمی نمی‌شناسم. البته برای هیئت علمی کد تعریف شده است. ارتقای رتبه و پایه برای هیئت علمی و کادر متفاوت است؛ درجات اداری را با یک فرایند ارتقا می‌دهند و کارهای

۱. در حال حاضر در معاونت منابع انسانی سازمان مرجع عضویت هیئت علمی تعریف نشده و عضویتی به این عنوان نمی‌شناسد. به همین دلیل می‌توان گفت هویت هیئت علمی برای نقش آفرینی در سازمان مرجع

علمی‌اش را با فرایند دیگر. همیشه در سازمان مرجع یک نگاه دوگانه نسبت به هیئت علمی بوده و این نگاه هنوز هم هست. پس شما دچار فرایندی هستید که از اول چون تعریف نشده است مدام پیچیدگی‌اش بیشتر می‌شود. در اثر همین گرفتار شدن در این فرایندها هیئت علمی دچار یک بحران هویت، بحران ماهیت، بحران رویکرد، بحران ساختار و بحران انگاره می‌شود و همگی موجب بحران رفتار خواهد شد. با یک هیئت علمی مواجه می‌شوید که دچار یک بی‌انگیزگی شده است و وقت می‌گذراند تا به او بگویند از سیستم برو. یا اینکه آدم فعالی است ولی به درد سیستم نمی‌خورد. این ریشه مسئله است (مصاحبه کد ۲۳).

گسست هویت دانشگاه از هیئت علمی: روایت رایج این است که دانشگاه و هیئت علمی دو کنش‌گر جدا از هم و هر یک دارای هویت متمایزی هستند. درحالی که حقیقت این است که دانشگاه چیزی غیر از اعضای هیئت علمی نیست و بدون آن هویت خود را از دست خواهد داد (به عبارتی دانشگاه یعنی هیئت علمی) در شرایط حاضر مجموعه مدیریت دانشگاه نه تنها خود را از اعضای هیئت علمی جدا می‌داند، بلکه نگاهی از بالا به پایین نیز به او داشته، برایش تعیین تکلیف می‌کند (کارمندانگاری هیئت علمی). به همین دلیل، هیئت علمی که احساس هویت مشترکی با دانشگاه و مدیریت آن نمی‌کند، راه خود را از دانشگاه جدا کرده و در پی اهداف شخصی خواهد رفت، اما اگر اعضا در مدیریت دانشگاه نقش برجسته‌ای داشته باشند، هویت خود را جدای از دانشگاه ندانسته و به همین دلیل انگیزه کافی برای تحقق اهداف دانشگاه خواهند داشت.

#### **مدل حلقه‌های علی با روش پویایی‌شناسی سیستم**

باتوجه به درون‌فهمی و برون‌فهمی، در این بخش چرخه‌ها و حلقه‌های علی مسبب وضع موجود با رویکرد پویایی‌شناسی سیستم و برخی از مفاهیم و ابزارهای آن ارائه خواهد شد. طبق نمودار (۱) روابط علت و معلولی و متغیرهایی به تصویر کشیده شده که کیفیت اعضای هیئت علمی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در ادامه به توضیح چرخه‌های مختلف موجود در نمودار پرداخته می‌شود. کیفیت پایین اعضای هیئت علمی به واسطه کیفیت کم خروجی‌ها، برند دانشگاه را به لحاظ علمی تحت تأثیر قرار می‌دهد که خود باعث ورود تعداد کم‌تری از نخبگان جهت حضور در

دانشگاه به‌عنوان دانشجو می‌شود و دوباره اعتبار دانشگاه کاهش می‌دهد و این چرخه باز تکرار خواهد شد (R1). از طرفی کیفیت کم دانشجوی ورودی به تدریج بر اعضای هیئت علمی تأثیر منفی می‌گذارد. در دانشگاه تعداد دانشجو کم و سن آنها هم بالاست، به همین دلیل کیفیت دانشجو پایین است که باعث می‌شود استاد هم سطح مطالب را پایین بیاورد و به تدریج (با تأخیر) موجب خواهد شد کیفیت استاد هم ضعیف شود. استاد ضعیف، دانشجوی ضعیف در پی دارد و این چرخه به همین ترتیب خود را تضعیف می‌کند (R2).

همچنین ورود دانشجوی کیفی موجب می‌شود دانش‌آموختگان دانشگاه از کیفیت بالاتری برخوردار بوده و بدین ترتیب اعتبار بیشتری برای دانشگاه به‌ارمغان آورند و این اعتبار موجب ورود بیشتر دانشجویان کیفی می‌شود و حتی سازمان مرجع نیز حاضر خواهد شد نیروهای کیفی خود را برای تحصیل به دانشگاه بفرستد. بدین ترتیب دوباره کیفیت دانش‌آموختگان و به دنبال آن اعتبار دانشگاه افزایش خواهد یافت و با تکرار چرخه موجب تقویت آن شود (R3).

هرچه سطح هیئت علمی موجود پایین باشد، خروجی کار هیئت علمی هم کیفیت کم‌تری پیدا می‌کند و در نتیجه اعتبار دانشگاه پایین آمده و بدینی و بی‌اعتمادی به دانشگاه افزایش خواهد یافت و در نتیجه هیئت علمی قوی و باکیفیت، کم‌تر علاقه به ورود در دانشگاه پیدا می‌کند و به تدریج سطح کیفی اعضا پایین خواهد آمد و دوباره خروجی کاهش یافته و به همین ترتیب این چرخه معیوب ادامه پیدا می‌کند (نمودار ۱: R4).

با تولید خروجی‌های کیفی‌تر اعضای هیئت علمی و در نتیجه اعتبار بیشتر دانشگاه، سازمان مرجع نیز احساس نیاز بیشتری به او نموده و نسبت به پشتیبانی بیشتر و حمایت‌های ساختاری، مالی، سرمایه‌گذاری تحقیقاتی و توجه به مراکز دانشگاهی و تلاش بیشتری کرده و در آینده برای حل مشکلات خود بیشتر به هیئت علمی مراجعه خواهد نمود. این حمایت و مراجعه منجر به حضور بیشتر اعضا در سازمان مرجع و شناخت بیشتر آنها از آن شده و موجب بالارفتن کیفیت و در نتیجه افزایش کیفیت خروجی‌های آنها خواهد شد و دوباره این چرخه تکرار خواهد شد (R5).

از طرفی اعتبار دانشگاه، میزان سرمایه‌گذاری سازمان مرجع و مراجعه او به دانشگاه و

هیئت علمی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و موجب خواهد شد احساس هویت در دانشگاه و هیئت علمی و سپس انگیزه و کیفیت هیئت علمی و کیفیت خروجی‌های آنها افزایش (یا کاهش) یابد و بدین شکل اعتبار دانشگاه بیشتر (یا کم‌تر) شده و دوباره سرمایه‌گذاری و مراجعه بیشتر (یا کم‌تر) و تکرار چرخه R8.

البته همان‌طور که پیشتر گفته شد، سازمان مرجع برای حل کردن برخی مسائل خود به فعالیت‌های موازی همچون ایجاد مراکز تحقیقاتی و استفاده از اساتید دیگر دانشگاه‌ها روی می‌آورد که این امر موجب خواهد شد میزان سرمایه‌گذاری و مراجعه خود را به دانشگاه کاهش دهد که البته نقطه کور این سیاست این است که در بلندمدت مسائل راهبردی و بنیادی سازمان مرجع حل نشده و این امر باعث می‌شود دوباره به فعالیت‌های موازی دست بزنند و کیفیت خروجی هیئت علمی و اعتبار دانشگاه را کاهش خواهد داد (R12).

مطلب دیگر اینکه هرچه خروجی‌های هیئت علمی و دانشگاه ضعیف‌تر شود، در نزد سازمان مرجع کم‌اعتبارتر گشته و در عمل نقش کم‌تری را برای دانشگاه ترسیم می‌کند و این امر موجب می‌شود دانشگاه نیز که تحت تأثیر سیاست‌های سازمان مرجع است، از سیاست‌های باثباتی برخوردار نباشد و در نتیجه آرامش و ثبات که لازمه فعالیت علمی است، از دانشگاه گرفته شود. در نتیجه اساتید هر روز با سیاست و ساختاری جدید مواجه گشته و کم‌کم اعتمادشان نسبت به سازمان (دانشگاه و سازمان مرجع) کم شود. با کم‌شدن اعتماد، انگیزه و سپس تلاش اساتید تحت تأثیر قرار گرفته و خروجی‌های آنها افت خواهد کرد که در نهایت سبب کاسته‌شدن اعتبار دانشگاه در نزد سازمان مرجع خواهد شد و باز چرخه مذکور تکرار شده و میزان ابهام نقش دانشگاه در مجموعه علم و فناوری سازمان مرجع را کاهش خواهد داد (R6).

همچنین تفاوت ماهوی اساتید با ستاد دانشگاه و نیز با سازمان مرجع که بخشی از آن تحت تأثیر خروجی‌های ضعیف دانشگاه و هیئت علمی بوده، موجب اختلاف روایت‌ها و ایجاد تنش و بی‌اعتمادی شده و همراهی و حمایت آنها را از اعضای هیئت علمی کم خواهد کرد. اما بالا رفتن کیفیت خروجی هیئت علمی و اعتبار دانشگاه از یک سو «اختلاف روایت‌ها بین اساتید و مسئولان و



مدیران سازمان مرجع « و ازسوی دیگر «اختلاف روایت‌ها بین اساتید و بدنه ستادی دانشگاه» را کم کرده و همراهی و حمایت آنان را به‌دنبال خواهد داشت. این حمایت و همراهی موجب افزایش انگیزه و روحیه، تلاش و درنهایت کیفیت بیشتر خروجی هیئت‌علمی و اعتبار بیشتر دانشگاه خواهد شد و این چرخه همواره خود را تقویت خواهد نمود (R6 و R7).

کیفیت کم خروجی‌های هیئت‌علمی، به این منجر می‌شود که مسئولین دانشگاه به فکر بیفتند که سازوکارهای کنترلی سخت‌گیرانه‌تری را بر آنها اعمال کنند، اما این نظامات از آنجا که احساس کرامت را در آنها کم می‌کند (تلقی پایین آوردن شأن اساتید و یکی کردن آن با کارمندان را در آنها ایجاد می‌کند)، موجب کاهش انگیزه شده و بدین ترتیب کیفیت آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به‌همین دلیل، باز کیفیت خروجی‌های اساتید کاهش یافته و دوباره مسئولین سازوکارهای سخت‌گیرانه‌تری را نسبت به گذشته اعمال می‌کنند؛ چراکه تصور می‌نمایند سازوکارهای موجود به اندازه کافی سخت‌گیرانه نیست، تا انگیزاننده اعضا برای کار و تلاش بیشتر باشند. درحالی‌که نقطه کور این سیاست اینجاست که این نوع کنترل موجب کم‌شدن انگیزه درونی اعضا شده و طبق استعاره لاک‌پشت آنها را دچار حالت تدافعی کرده تا به شکلی ظاهر را رعایت و به‌صورت رفع تکلیفی از نظامات به سلامت عبور کرده و ارتقا پیدا کنند. این چرخه همواره خود را تقویت کرده و هر بار قوانین و سازوکارهای با سخت‌گیری بیشتری اعمال و اعضا را دچار بی‌انگیزگی بیشتری خواهند کرد<sup>۱</sup> (R9).

ازطرفی، هرچه فرهنگ علم‌خواهی در سازمان مرجع تقویت شود، سیطره علمی دانشگاه در سازمان مرجع را افزایش خواهد داد و این مطلب موجب تکریم بیشتر دانشگاه و هیئت‌علمی و درنتیجه احساس کرامت بیشتر اساتید خواهد شد و بدین ترتیب افزایش انگیزه، کیفیت آنها و خروجی‌هایشان را به‌دنبال خواهد داشت. خروجی‌های کیفی‌تر موجب افزایش اعتبار دانشگاه شده و

۱. درواقع سازوکارهای کنترلی در ذهن مسئولین دانشگاه به‌عنوان عاملی انگیزه‌دهنده است که رفتار اساتید را به سمت اهداف دانشگاه و پاسخگویی به نیازهای سازمان مرجع سوق داده و آنها را رشد می‌دهد. این در حالی است که در ذهن اساتید این انگاره ایجاد می‌شود که کنترل‌کننده‌های بیرونی با اعضا مثل یک کارمند برخورد می‌کند. به همین دلیل آن را یک تخفیف شأن و جایگاه خود می‌دانند و احساس کرامت در آنها کاهش یافته و بالتبع انگیزه آنها پایین می‌آید.

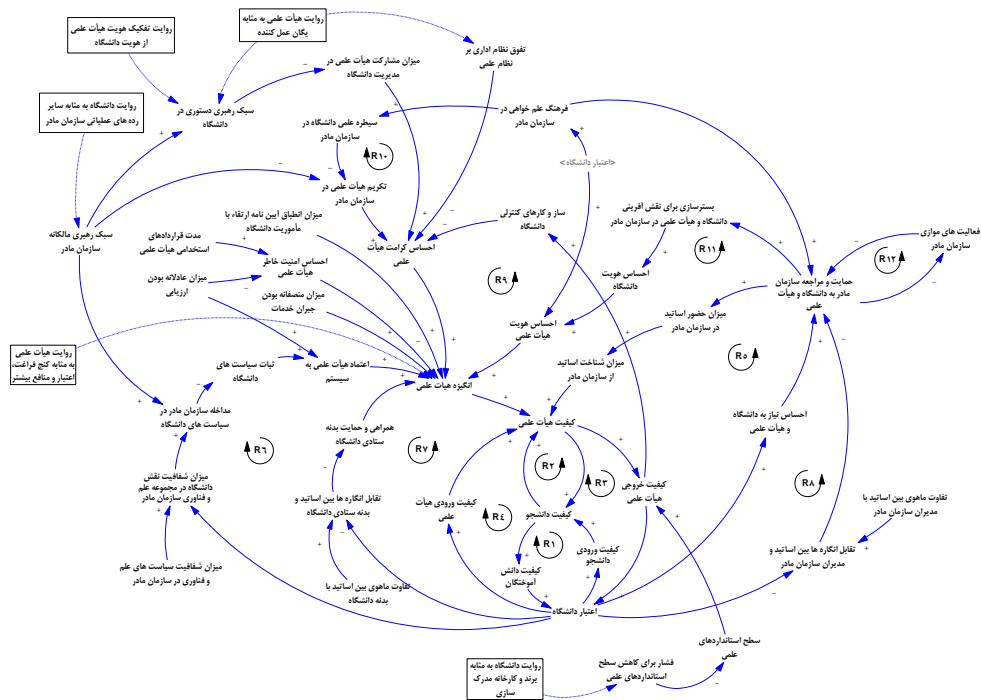
حمایت و مراجعه بیشتر به اعضای هیئت علمی را در پی داشته و این حمایت و مراجعه بیشتر موجب تقویت فرهنگ علم‌خواهی در سازمان مرجع شده و این چرخه مرتباً تکرار خواهد شد (R10).

همچنین هرچه فرهنگ علم‌خواهی در سازمان مرجع تقویت شود، حمایت و مراجعه بیشتری به دانشگاه و هیئت علمی خواهد داشت و در نتیجه در بستر سازی و فراهم آوردن زمینه‌های نقش آفرینی اساتید در سازمان مرجع تلاش بیشتری خواهد نمود و بدین وسیله هیئت علمی رسماً به وسیله سازمان مرجع مورد پذیرش قرار خواهد گرفت. این، نوعی القای هویت به دانشگاه محسوب شده و احساس هویت در اعضا به وجود خواهد آورد. احساس هویت موجب ایجاد انگیزه، تلاش و رشد بیشتر آنها، کیفیت بیشتر خروجی‌ها و افزایش اعتبار دانشگاه شده و بالتبع فرهنگ علم‌خواهی در سازمان مرجع را تقویت خواهد کرد و دوباره چرخه مذکور خود را تشدید خواهد نمود (R11).

اهرمی بودن متغیر انگیزه: به طوری که در نمودار مشخص است، انگیزه اعضای هیئت علمی عامل بسیار اثرگذار در ایجاد مسئله مورد بحث می‌باشد. عوامل دیگری مثل احساس کرامت و احساس هویت، اعتماد اعضا به سیستم، ثبات و آرامش در دانشگاه، سبک رهبری سازمان مرجع و دانشگاه، سازو کارهای کنترلی، احساس امنیت خاطر، ثبات سیاست‌های دانشگاه و موارد دیگر همگی در انگیزه اساتید تأثیر گذاشته، آنها را به تلاش ترغیب می‌کند و به این ترتیب کیفیت آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

همچنین سبک رهبری سازمان مرجع و دانشگاه به خاطر روایت‌هایی مثل «دانشگاه به مثابه سایر واحدهای عملیاتی سازمان مرجع»، «هیئت علمی به مثابه یگان عمل کننده» و «تفکیک هویت هیئت علمی از دانشگاه» رفتارهایی را ایجاد می‌کنند که کاهش احساس کرامت و در نتیجه کاهش انگیزه اعضا را در پی دارند. به طور مثال، سبک رهبری مالکانه (و قیم‌آبانه) سازمان مرجع سبب می‌شود برای دانشگاه تصمیم‌گیری‌های مختلفی کرده و آن را دچار بی‌ثباتی کند. همچنین سبک رهبری دستوری در دانشگاه اجازه مشارکت اساتید در مدیریت و تصمیم‌گیری‌های دانشگاه را نمی‌دهد. هر دوی اینها سبب کاهش احساس کرامت و انگیزه اساتید شده و اثر خود را در کیفیت اعضا خواهد گذاشت.

مطابق با نمودار ۱، متغیرهای خارجی دیگری در انگیزه اساتید نقش دارند؛ به‌طورمثال، هرچه آیین‌نامه ارتقا با مأموریت دانشگاه سازمانی، انطباق بیشتری داشته باشد اثر خود را در انگیزه هیئت‌علمی خواهد گذاشت. مورد دیگر میزان منصفانه‌بودن جبران خدمات است. در صورتی که مدیریت دانشگاه نتواند جبران خدمات منصفانه‌ای داشته باشد در انگیزه اساتید تأثیر خود را خواهد گذاشت. از طرفی، قراردادهای بلندمدت کاری با اعضا موجب خواهد شد چالش و انگیزه لازم برای افزایش کیفیت خود را نداشته باشند. همچنین دانشگاه هر کسی را با توجه به معیارهای مشخص و به‌صورت عادلانه و صحیح ارزیابی و مطابق آن برخورد کند، در احساس امنیت‌خاطر (حاشیه امن) و در نهایت انگیزه آنها تأثیر بسزایی خواهد داشت.



نمودار ۱. الگوی جامع روابط علی به وسیله روش پویایی‌شناسی سیستم

## بحث و جمع‌بندی

می‌توان گفت جزئی‌نگری و میدان‌های عمل کوچک از سوی کنش‌گران اصلی با روایت‌های خاص خود، موجب پیچیدگی مسئله و ایجاد چرخه‌های معیوب شده و وضعیت موجود را ایجاد کرده است. به تدریج روایت مسئولان و مدیران سازمان مرجع نسبت به دانشگاه و اعضای هیئت‌علمی، آنها را وارد حرکت‌هایی از طرف آن دو کرده که در نهایت روی هیئت‌علمی تأثیر خود را نشان داده است. سازمان مرجع به دانشگاه و هیئت‌علمی آن، امید چندانی نداشته و حرکت خود را درپیش می‌گیرد، هیئت‌علمی را زیاد در زمین خودش بازی نمی‌دهد، حمایت و پشتیبانی کافی مادی و معنوی از دانشگاه و هیئت‌علمی نمی‌کند، در سطح تاکتیکی و خرد (نه در سطح راهبردی) از اساتید استفاده می‌نماید و با اساتید دانشگاه‌های دیگر و مراکز موازی دانشگاه کار خود را پیش می‌برد. همچنین موارد زیر در رفتار سازمان مرجع به چشم می‌خورد: عدم رسمیت‌بخشی به جایگاه علمی دانشگاه و اساتید، عدم تکریم اساتید، کم‌شدن سیطره علمی دانشگاه، سبک رهبری مالکانه او نسبت به دانشگاه و کاهش استقلال و آزادی علمی دانشگاه و مطالبه نداشتن مسائل مهم و راهبردی از دانشگاه.

همچنین حرکت دانشگاه و رفتارهای آن بدین شکل است: دانشگاه به دنبال تحقق دانشگاه سازمانی و رضایت ذی‌نفعان خود در سازمان مرجع است و هیئت‌علمی سازمانی متخصص و «طیب دوار بطنه» هایی می‌خواهد که به صورت جهادی، مخلصانه و با احساس مسئولیت، مسائل سازمان را حل کنند و هویت خود را از اعضای هیئت‌علمی جدا دانسته، مدیریت بالا به پایین نسبت به آنها اعمال نماید. در این جهت، بدنه دانشگاه نیز کند و ناهماهنگ عمل می‌کنند. به‌طورمثال، تفاوت ماهوی و اختلاف‌انگاره‌هایی که بدنه ستادی دانشگاه با هیئت‌علمی دارد، موجب می‌شود پشتیبانی لازم را از او به‌عنوان سرباز اصلی تحقق اهداف دانشگاه نکند، ساختارهای دانشگاه در جهت فرایندهای جذب هیئت‌علمی روشن و شایسته‌سالار نیست و مسیر مناسبی برای رشد و تعالی و تکلیف اساتید وجود ندارد. همچنین دانشگاه رفتارهای زیر را از خود نشان می‌دهد: تغییر و تحولات زیاد، سبک رهبری دستوری و ضعف در مشارکت‌دهی اعضا در

تصمیمات و مدیریت دانشگاه، دخالت در امور تخصصی اساتید، پایین بودن فضای نقد، ضعف در تکریم اساتید، تشدید قوانین، نظارت‌ها و سازوکارهای کنترلی.

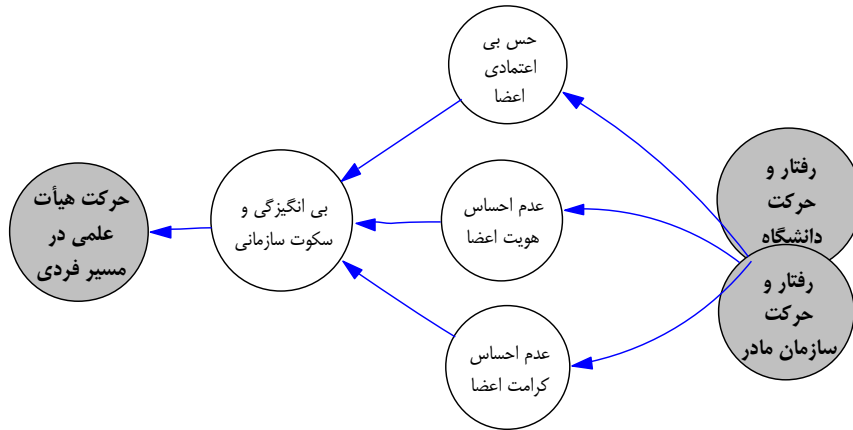
طبق شکل ۲، دو حرکت و رفتار فوق (سازمان مرجع و دانشگاه) موجب بی‌اعتمادی<sup>۱</sup> اساتید به سیستم دانشگاه و سازمان مرجع، احساس بی‌هویتی و احساس عدم کرامت<sup>۲</sup> در آنها شده و در عمل، انگیزه‌اش پایین می‌آید، دچار سکوت سازمانی می‌شود، حرکت خود را در زمین دانشگاه و سازمان مرجع تعریف نکرده و تا جای ممکن از قرار گرفتن در ریل دانشگاه سازمانی و حل مسائل سازمان مرجع خودداری می‌کند و به عبارت دیگر باعث می‌شود نوعاً وارد حرکت و مسیر شخصی خود، جدای از اهداف و مأموریت‌های سازمان شوند.<sup>۳</sup>

۱. یکی از مهم‌ترین نیازهای کارکنان در سازمان، برقراری اعتماد میان آنها و مدیر می‌باشد. وجود سطوح بالای اعتماد در سازمان باعث ایجاد هزینه‌های پایین ارزیابی و دیگر مکانیزم‌های کنترل خواهد بود و کارکنان خود را کنترل و دارای انگیزه‌های درونی خواهند بود (جزنی و سلطانی، ۱۳۹۵).

۲. اگر ما از عالِم تکریم کردیم، علم تکریم خواهد شد و اگر علم تکریم شد، رشد و رواج و گسترش خواهد یافت و ما برای آینده کشورمان، به این احتیاج داریم (بیانات امام خامنه‌ای در دیدار اساتید و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها ۱۳/۰۷/۱۳۸۵)؛ من می‌خواهم احترامی که برای استاد و برای عالم قلباً و روحاً قائلم، در سطح جامعه منعکس بشود. ما نیاز داریم به اینکه دانشمندان ما، اساتید ما در جامعه احساس کرامت کنند.

بهترین مشوق برای گسترش علم، تکریم دارنده علم است و اساتید دانشگاه‌های ما، برجستگان و نخبگان مراکز پژوهش ما، در زمره کسانی هستند که برجستگان علمی و نخبگان علمی به حساب می‌آیند (بیانات در دیدار نخبگان علمی و اساتید دانشگاه‌ها ۸۷/۷/۳).

۳. رفتار هیئت علمی یک رفتار هوشمند و فنی است؛ عنائش را به دست سیستم نمی‌دهد و حتی اگر ملزم و مجبور شود جستجو کرده و راه مفتری پیدا می‌کند (استعاره لاک‌پشت)



شکل ۲. تأثیر حرکت سازمان مرجع و دانشگاه در حرکت فردی اعضای هیئت علمی

بدین ترتیب اگر اعضای هیئت علمی در میدان‌های حرکت کوچک خود فعالیت کنند و سازمان مرجع هم همچنان حرکت‌های محلی خود را انجام دهد، نتیجه به نفع هیچ کدام نیست. یافته‌های تحقیق گویای این است که عوامل مختلفی در کیفیت اعضای هیئت علمی تأثیرگذارند. یکی از مهم‌ترین این عوامل اشکالات آیین‌نامه ارتقا و تناسب آن با اهداف نظام سکولار است که با تأثیرگذاری منفی بر انگاره‌ها و انگیزه‌های اساتید و جهت‌دهی نادرست رفتار آنها، موجب ایجاد کارکردهای سوء تربیتی در آنها شده است. همچنین بی‌ثباتی در محیط دانشگاه سبب گرفتن اعتماد از اعضای هیئت علمی شده و ساختارها و سبک رهبری موجب کاهش احساس کرامت در آنها می‌شود و ضعف در فرهنگ علم‌خواهی و بسترسازی برای نقش آفرینی اساتید در سازمان مرجع برخی از دوگانه‌های گفته شده و گسست هویت هیئت علمی از هویت دانشگاه نیز احساس هویت را از آنها گرفته و همه اینها موجب کاهش انگیزه در آنها شده است. از طرفی، تقابل‌ها بین انگاره‌ها و روایت‌ها و تنش و بی‌اعتمادی حاصل از آن نیز به آن دامن زده و در نهایت اساتید را از حرکت در مسیر تعالی شاکله باز داشته و در نتیجه آنها را به افراد حرفه‌ای

تبدیل کرده که نسبت به یک سری امور (امور معنوی و تعالی روحی، خانواده، شاگردپروری، حل مسائل سازمان مرجع و جامعه و تمدن‌سازی) بی تفاوت باشند و در عمل نتوانند دردی را از جامعه و سازمان حل کنند. آنها در نهایت مسیر شخصی برای حرکت و رشد انتخاب می‌کنند که هم‌راستا با اهداف دانشگاه و نیازهای سازمان مرجع نیست. در مقابل، سازمان مرجع نیز زیاد دانشگاه و هیئت‌علمی را در امور مهم خود بازی نمی‌دهد و در نتیجه شکاف بین حرکت این دو بیشتر شده و مشکل را حادث‌تر می‌نماید.

### ارائه راهکار برای بهبود مسئله

بررسی روایت‌های فوق نشان می‌دهد که راه‌حل بنیادین برای مسئله تحقیق، اصلاح انگاره‌ها و روایت‌های کنش‌گران اصلی و اصلاح ساختارهای برخاسته از آن، بهبود ساختارها و سبک رهبری در دانشگاه و انجام برخی اقدامات برای اصلاح ذهنیت منفی سازمان مرجع نسبت به دانشگاه و هیئت‌علمی (اعتبار) است. بدین منظور، برای حل مسئله هیئت‌علمی دانشگاه سازمانی مورد مطالعه، می‌باید توافقاتی بین کنش‌گران اصلی صورت بگیرد و تفاوت نگاه‌ها در دستگاه معرفتی آنها به وحدت تبدیل شده و در یک فضای عقلانی بلندمدت و بر سر انگاره‌های تعالی‌بخش جایگزین و بازتعریف شود. وقتی آنها در این فضای بین‌الذهانی، اشتراک پیدا کردند، آنگاه مقدمه اصلی و زیربنایی برای شکل‌گیری حرکت بزرگ به نفع همه کنش‌گران به وجود آمده است. به‌طورمثال، یکی از مهم‌ترین متغیرها در شکل‌گیری وضعیت حاضر، مسئله هویت دانشگاه و اعضای هیئت‌علمی و احساس کرامت آنهاست. به همین دلیل، لازم است هویت دانشگاه و هیئت‌علمی بازتعریف شده و مورد توافق قرار گیرد. به‌طور نمونه وقتی مدیران و مسئولان به دانشگاه و اساتید به‌عنوان مغز متفکر سازمان مرجع بنگرند، بسیاری از ساختارها و سبک رهبری در سازمان مرجع و دانشگاه تغییر خواهد کرد. بدیهی است نمی‌توان به‌وسیله قوانین مکانیکی آیین‌نامه ارتقا و با سبک رهبری دستوری، اساتیدی با هویت مذکور تربیت کرد؛ چراکه در اینجا انگیزه‌های درونی نقش بی‌بدیلی در خلاقیت و نوآوری و موفقیت‌های علمی - تخصصی و آموزشی دارد و می‌باید ساختارها و سبک رهبری متناسب با چنین محیط‌هایی به کار گرفته شود.

همچنین وقتی سبک رهبری به سمت مشارکتی سوق پیدا کند و در نظام دانشگاهی به آنها بیشتر اعتماد شود، به‌طور مثال، سازوکارهای کنترلی برای آنها کاهش یابد، اساتید احساس هویت و کرامت بیشتری می‌نمایند. بدین ترتیب روایت‌های رقیب (جایگزین) و ساختارهایی که به تبع آن ایجاد می‌شود، موجب تکریم و اعتمادسازی بیشتر و در نهایت به ایجاد «حس اعتماد»، «احساس هویت» و «احساس کرامت» و افزایش انگیزه در آنها منجر شده و سکوت سازمانی آنها به پویایی و نشاط تبدیل می‌شود و به تدریج حرکت و بازی خود را در زمین دانشگاه و سازمان مرجع تعریف خواهند کرد (نمودار ۱ و شکل ۲). انگیزه (درونی) اعضای هیئت علمی موجب می‌شود به‌طور خودانگیخته دانش و مهارت خود را افزایش داده و با همکاری با یکدیگر در راستای رسالت دانشگاه و تأمین نیازهای سازمان مرجع تلاش نمایند.

از دیگر سو، طبق نمودار ۱، نباید نگاه یک‌سویه به قوانین، تشویق و تنبیه‌ها و ابزارهای کنترلی از جمله آیین‌نامه ارتقا موجب غفلت از دیگر متغیرهای دیگر تأثیرگذار بر هویت، کرامت، انگیزه و رشد و تعالی اعضا شود؛ چراکه تنها با توجه به این عوامل است که آن ابزارها و اهرم‌ها نتیجه‌بخش خواهد بود. این امر به‌خاطر آن است که اساساً نوع افراد و نیروهای علمی بیشتر به واسطه احساس هویت و کرامت و روحیه و انگیزه درونی به کارهای خلاقانه و مبتکرانه دست زده و احساس مسئولیت پیدا می‌کنند و چنانچه مدیریت دانشگاه به‌جای توجه به تقویت این عوامل، همواره با ابزار و اهرم آیین‌نامه بر اساتید فشار وارد آورد، موجب خواهد شد که انگیزه آنها کاسته شده، در لاک دفاعی فرو بروند و با انجام کارهای حداقلی از سر خود رفع تکلیف نمایند (استعاره لاک‌پشت). به همین دلیل، لازم است سبک رهبری دانشگاه، ساختارها و ابزارهای کنترلی، حمایت‌ها و بسترسازی‌ها و امثالهم در کنار آیین‌نامه ارتقا به‌گونه‌ای طراحی شود که موانع از سر راه اساتید برداشته شده و زمینه را برای رشد بیشتر آنها فراهم شود.

### مقایسه و برتری‌های تحلیل انجام‌شده

تحقیقات و پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه مسائل پیش روی اعضای هیئت علمی بیشتر به چالش‌ها و موانع رشد و بالندگی اساتید پرداخته و نیازهای آنها (در دانشگاه‌های غیرسازمانی) در



این حوزه را مورد بحث قرار داده است. در موارد یافت‌شده هیچ‌یک نگاه ریشه‌ای برای واکاوی انگاره‌ها، ساختارها و رفتارها و ایجاد نگاه کلی به‌واسطه ایجاد ارتباط بین این مؤلفه‌های سه‌گانه نداشته‌اند. به‌عبارتی آنچه در این تحقیقات بدان توجه نشده است، واکاوی موضوع با نگرش سیستمی و کل‌نگر و شناخت متغیرهای اصلی و اهرمی مؤثر و نیز بازخوردهای تصمیمات و اقدامات کنش‌گران و تأثیر آنها بر یکدیگر است.

همان‌طورکه در روایت مسئله هیئت‌علمی تبیین شد و در مدل حلقه‌های علی مشاهده می‌شود، کیفیت و رشد اساتید تحت تأثیر عوامل و متغیرهای مختلفی است. در این بین، متغیر اصلی تأثیرگذار انگیزه اعضای هیئت‌علمی می‌باشد و متغیرهای دیگری بر آن اثر می‌گذارد. یکی از این متغیرها، انگاره‌ها و روایت‌هایی است که جزئی از ارزش‌ها و فرهنگ محسوب می‌شود و یا بدون واسطه یا با واسطه تأثیر بر ساختارها، سبک رهبری مدیران، سیاست‌ها و اقدامات بر انگیزه اعضای هیئت‌علمی اثر گذاشته و بدین شکل، شاکله او را می‌سازد. این مطلب با یافته‌های قانعی‌راد و همکاران (۱۳۹۲) همخوانی دارد؛ آنجا که در آن تأثیر انگاره‌ها و روایت‌ها را در انگیزه، رفتار و در نهایت شاکله هیئت‌علمی تأکید می‌کند. طبق نتایج این تحقیق، سازمان دانش و آیین‌نامه ارتقا موجب تغییر فرهنگ دانشگاهی شده و کارکردهای سازمان دانش و هیئت‌علمی را از مسیر اصلی خود خارج نموده و موجب برتری‌یافتن ارزش‌های مادی در هیئت‌علمی شده و نگاه علمی و اخلاقی را در آنها کاهش می‌دهد و همچنین تصویر آرمانی از دانشگاه را از بین می‌برد. علاوه‌براین، موجب کنش‌هایی مثل کاهش پایداری به هنجارها، کلیشه‌ای‌شدن تعاملات، فرمالیته کردن انتقال دانش و پیامدهایی مثل بی‌هنجاری در تولید و انتقال دانش شده است. همچنین یافته‌های تحقیق مطابق با تحقیق صفری و همکاران (۱۳۹۲) است؛ آنجا که اعضای هیئت‌علمی شناخت، تجربه و آگاهی کافی برای برقراری ارتباط با صنعت را ندارند و به انجام رویه‌های تکراری در دانشگاه عادت کرده‌اند و همچنین عدم اعتقاد متخصصان صنعت به توانمندی‌های علمی آنها و عدم اعتماد آنان موجب می‌شود فرصت انجام فعالیت‌های تجربه‌پذیر دانشگاهی را به آنها ندهند. بدین ترتیب، تأثیر روایت‌ها و انگاره‌های ذهنی بخش صنعت را در رفتار آنان که در

تحقیق حاضر مورد توجه قرار گرفته بود، مورد تأکید قرار می‌دهد.

### الف. پیشنهادهای کاربردی

۱. پیشنهاد می‌شود، روایت گفته‌شده و مدل حلقه‌های علی در این پژوهش به‌عنوان مبنایی برای تدوین برنامه‌ها و فعالیت‌های مربوط به رشد و تعالی اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه مورد مطالعه مورد استفاده قرار گیرد؛
۲. یکی از عوامل مؤثر در کم‌شدن حاشیه امن و انگیزه بیشتر اساتید، استخدام هیئت‌علمی در قراردادهای کوتاه‌مدت است؛ بدین‌وسیله روایت کنج عافیت و راحتی جای خود را به این چالش ذهنی می‌دهد که دانشگاه محل راحتی نیست و باید برای ماندن تلاش و رشد کرد؛
۳. یکی از عوامل اثرگذار بر احساس کرامت هیئت‌علمی، سبک رهبری مشارکتی است که در این زمینه پیشنهاد می‌شود از نظرات اساتید در تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری دانشگاه استفاده شده و انتخاب مدیران در همه سطوح با نظر آنها انجام شود؛
۴. پیشنهاد می‌شود در کنترل و نظارت اعضای هیئت‌علمی به آنها اعتماد بیشتری شود؛ چراکه بدین‌وسیله احساس کرامت و انگیزه درونی بیشتری پیدا کرده و به تدریج نیاز به کنترل آنها کاهش می‌یابد (خودکنترلی). البته در این راستا لازم است از جایگزین‌های کنترل مستقیم مثل تقویت روابط انسانی، ترویج فرهنگ جهادی و افزایش روحیه تعاون استفاده نمود؛
۵. احساس عدالت و انصاف در اساتید باعث می‌شود انگیزه بیشتری در کار پیدا کنند. به‌همین خاطر پیشنهاد می‌شود در جبران خدمات، ارزیابی و ارتقا از تبعیض جلوگیری شده و عدالت و انصاف رعایت شود؛
۶. با توجه به تأثیر سطح کیفی دانشجویان در کیفیت اساتید پیشنهاد می‌شود زمینه برای ورود همه افراد با استعداد در داخل یا خارج از سازمان مرجع فراهم شود.

### ب. پیشنهادها برای تحقیقات آتی

۱. بررسی میزان تأثیر هر یک از متغیرهای مؤثر در رشد و کیفیت اعضای هیئت‌علمی به‌منظور اولویت‌بندی آنها؛

۲. تدوین نظام ارتقای بومی اعضای هیئت علمی دانشگاه براساس اهداف و مأموریت‌های دانشگاه؛

۳. شناسایی عوامل هویت‌ساز برای دانشگاه و اعضای هیئت علمی دانشگاه مورد مطالعه؛

۴. شناسایی عوامل مؤثر بر افزایش فرهنگ علم‌خواهی در سازمان مرجع.

## منابع

- ارسطویور، شعله (۱۳۹۳)، نگاهی آسیب‌شناسانه به آیین‌نامه ارتقای اعضای هیئت‌علمی و پیامدهای منفی حاصل از آن در زمینه تولید علم، اولین همایش ملی سنجش علم: ارزشیابی و آسیب‌شناسی برون‌دادهای علمی، اصفهان.
- آغداغی، میثم؛ دانایی‌فرد، حسن؛ خنیفر، حسین و دلشاد تهرانی، مصطفی (۱۳۹۷)، فهم جوهره خط‌مشی‌های عمومی: واکاوی نظری ماهیت تقلیدپذیری خط‌مشی‌گذاران ملی، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۶۲، ش ۱:۱۴۱ - ۱۰۱.
- بایرام‌زاده، سونا؛ رضاییان، علی؛ فرتوک‌زاده، حمیدرضا و رجبی نهوجی، میثم (۱۳۹۶)، ارائه چارچوبی برای روایت‌پژوهی در مطالعات مدیریت برای مواجهه با مسائل پیچیده، بهبود مدیریت، دوره ۱۱، ش ۳۶: ۲۷ - ۱.
- بنکداری، نسرين؛ مهران، گلنار؛ ماهروزاده، طیبه و هاشمی، سیدعباس (۱۳۹۵)، ویژگی‌های استاد شایسته در آموزش عالی ایران: یک مطالعه کیفی، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال هفتم، شماره ۳: ۱۳۸ - ۱۱۷.
- پورکریمی، جواد (۱۳۸۹)، ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی سازمان‌های پژوهشی (مطالعه موردی: جهاد دانشگاهی)، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۲(۶): ۱۵۵ - ۱۴۱.
- تمسکی، مریم؛ قادرزاده، امید و شیربیگی، ناصر (۱۳۹۴)، درک و تجربه اعضای هیئت‌علمی از فرایند آشناسازی بدو استخدام و روزهای اول کار، فصلنامه پژوهش‌های منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال هفتم، ش ۲: ۲۰۷ - ۱۷۹.
- جزنی، نسرين و سلطانی، شاروخ (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی در پرتو اعتماد سازمانی، مدیریت توسعه و تحول، ش ۲۵: ۳۶ - ۲۷.
- جکسون، (۱۳۸۸)، تفکر سیستمی: کل‌گرایی خلاق برای مدیران، رویکردهای سیستمی، نقد و بررسی آنها و کاربردشان در مدیریت و ارزیابی کارآمدی آن در مدیریت جامعه و سازمان، سازمان مدیریت صنعتی.
- جمالی زواره، بتول؛ نصر اصفهانی، احمدرضا و نیلی، محمدرضا (۱۳۹۷)، واکاوی آیین‌نامه ارتقای اعضای هیئت‌علمی: چالش‌ها و پیامدها، آموزش عالی ایران، ۱۰(۱): ۷۹ - ۹۸.
- حسین‌پور، محمد (۱۳۹۱)، آسیب‌شناسی پژوهشی اعضای هیئت‌علمی رشته‌های علوم انسانی، مطالعات معرفتی در دانشگاه اسلامی، سال ۱۶، ش ۱: ۶۴-۴۵.
- دانایی‌فرد، حسن و مظفری، زینب (۱۳۸۸)، ارتقای روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی مدیریتی: تأملی بر استراتژی‌های ممیزی پژوهشی، پژوهش‌های مدیریت، سال اول، ش ۱: ۱۶۲ - ۱۳۱.

- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی و آذر، عادل (۱۳۸۸)، روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: انتشارات صفار.
- رجب‌بیگی، مجتبی و حمیدی، لیلا (۱۳۹۳)، دانشگاه سازمانی، ماهنامه پژوهش‌های مدیریت و حسابداری، ش ۹: ۴۶ - ۳۱.
- رنجبر، مصطفی صفدری؛ سلامی، سیدرضا؛ توکلی، غلامرضا و طهماسبی، سیامک (۱۳۹۴)، همکاری‌های علمی و فناورانه میان صنایع دفاعی و دانشگاه‌ها: رویکرد تحلیل علی لایه‌ای، *بهبود مدیریت*، دوره ۹، ش ۳۰: ۳۰ - ۵.
- سعادت‌طلب، آیت؛ فتحی واجارگاه، کورش؛ فراست‌خواه، مقصود و خراسانی، اباصلت (۱۳۹۳)، بررسی موانع آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران (مطالعه کیفی)، *مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی*، دوره ۴، ش ۶: ۵۶ - ۲۹.
- شریعتمداری، مهدی (۱۳۹۰)، آسیب‌شناسی موانع اجرای پژوهش میان اعضای هیئت علمی و ارائه راهکارهای کاربردی، *تحقیقات مدیریت آموزشی*، ش ۱ (۹): ۶۰ - ۴۵.
- صفری، مریم و نیازآذری، کیومرث (۱۳۹۳)، واکاوی مؤلفه‌های تاثیرگذار بر رشد حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد آزادشهر، *فصلنامه روان‌شناسی تربیتی*، ۵ (۲): ۶ - ۱.
- طبرسا، غلامعلی؛ فرتوک‌زاده حمیدرضا و رجبی نهوجی، میثم (۱۳۹۶)، تحلیل روایت عدم تطابق در بازار نیروی کار ICT در ایران، *فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت دولتی*، ۹ (۱): ۱۶۹ - ۱۹۱.
- عابدی، بهاره؛ برادران، مسعود؛ خسروی‌پور، بهمن؛ یعقوبی، جعفر و یزدان‌پناه، مسعود (۱۳۹۶)، شناسایی موانع فراوری ایجاد دانشگاه کارآفرین کشاورزی و منابع طبیعی با استفاده از نظریه مبنایی، *پژوهش‌های ترویج و آموزش کشاورزی*، ۱ (۳۷): ۵۲ - ۴۱.
- عباس‌زاده، محمد (۱۳۹۱)، تأملی بر اعتبار و پایایی در تحقیقات کیفی، *جامعه‌شناسی کاربردی*: ۱ - ۱۹.
- فرتوک‌زاده، حمیدرضا (۱۳۹۳)، *پویایی‌شناسی سیستم‌ها* (جزوه درسی دوره دکتری)، دانشگاه‌های تهران.
- فرتوک‌زاده، حمیدرضا و وزیر، جواد (۱۳۹۴)، گذار به اقتصاد مقاومتی، دانشگاه عالی دفاع ملی.
- قاسمی، مجید و صالحی، کیوان (۱۳۹۷)، آسیب‌شناسی موانع و چالش‌های فعالیت اعضای هیئت‌علمی جدیدالاستخدام، *آموزش عالی*، ۲ (۳۴): ۱۰۳ - ۸۱.
- قانع‌راد، محمدمین، ملکی، امیر و محمدی، زهرا (۱۳۹۲)، مطالعه دگرگونی فرهنگی در سه نسل دانشگاهی (مطالعه موردی: اساتید علوم اجتماعی دانشگاه‌های تهران)، *مجله جامعه‌شناسی ایران*، ۱۴ (۱): ۶۴ - ۳۰.

قرونه، داود، میرکمالی؛ سیدمحمد، بازرگان؛ عباس و خرازی، سیدکمال (۱۳۹۳)، چارچوب مفهومی بالندگی اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه تهران. *فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران*، سال ۶، ش ۲: ۸۲-۵۲.  
محب‌زادگان، یوسف؛ پرداخت‌چی، محمدحسن؛ قهرمانی، محمد و فراستخواه، مقصود (۱۳۹۲)، تدوین الگویی برای بالندگی اعضای هیئت‌علمی با رویکرد مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد، *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۴ (۷۰): ۲۵-۱.

معاونت علمی و فناوری ریاست‌جمهوری (۱۳۹۰)، *بررسی و آسیب‌شناسی آیین‌نامه ارتقای مرتبه اعضای هیئت‌علمی*، مجری: شبکه تحلیل‌گران تکنولوژی ایران (ایتان) - گروه سیاست‌گذاری علم و تکنولوژی وابسته به مرکز پژوهش‌های صنعت الکترونیک کشور.

نقوی، رشید؛ حسنی آهنگر، محمدضا و احمدوند، علی‌محمد (۱۳۹۶)، ارائه مدل مفهومی سنجش عملکرد دانشگاه سازمانی با رویکرد ترکیبی کارت امتیازی توسعه‌یافته، *فصلنامه پژوهش‌های منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)*، ۹(۱): ۲۰-۱.

- Gilavand, A. (2016). Pathology of faculty members' rank promotion in universities and higher education institutions affiliated to the ministry of health and medical education of the Islamic republic of Iran. *Int J Med Res Health Sci*, 5(9S), 25-30.
- Gulbrandsen, M., & Smeby, J. C. (2005). Industry funding and university professors' research performance. *Research policy*, 34(6), 932-950.
- Haigh, M. (2016). Fostering deeper critical inquiry with causal layered analysis. *Journal of Geography in Higher Education*, 40(2), 164-181.
- Smith, A., & Hardinger, K. (2012). Perceptions of faculty development needs based on faculty characteristics. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 4(4), 232-239.
- Sterman, J. (2002). *System Dynamics: systems thinking and modeling for a complex world*. McGraw-Hill Education