



## Designing the System for Development and Excellence of Faculty Members of A Standard University for Islamic Revolution with Soft Systems' Psychology Approach

Case study: One of the organizational universities of the country

Seyed Mohammad Kazem Etesami<sup>1\*</sup>, Hossein Esaei<sup>2</sup>, Adel Azar<sup>3</sup>, Mohsen Miri<sup>4</sup>  
Haidreza Mohammadi<sup>5</sup>, Mahdi Fateh Rad<sup>6</sup>

### Abstract

One of the most prominent elements in achieving a standard university for Islamic revolution is by means of faculty members and professors by this standard. The present article has covered the design of the system for development and excellence of faculty members of a standard university for Islamic revolution in case of the intended university. According to soft systems methodology, the status of the problem is revealed in the first step, and in the second step, it is elucidated by the researcher and it also is depicted using causal loops. In "root definition" section (third step), distinct benefactors, audience, and owners are out-looked, conversion process and constraints are determined, and in the fourth step the intervention manner in the status of the problem is presented in form of a three-layered pattern, which consist of series of canonical measures for development and excellence (first layer), changes in leadership structures and style (second layer), and also in the epistemic system, the images and assumptions of the actors (third layer). Finally, a conceptual model has been presented to implement the system of development and excellence of faculty members. The described model leads to empowerment and preparation of the professors and the creation of the transcendental formation in them so that they can best serve the roles of a faculty member of a standard university for Islamic revolution

**Keywords:** standard university for Islamic revolution, faculty member

---

<sup>1\*</sup> Corresponding Author: PhD of System Management, Organizational Transformation and Excellence Department, Faculty of Management and Economy, Imam Hussein University (pbuh), Tehran, Iran

[etesami@gmail.com](mailto:etesami@gmail.com)

<sup>2</sup> Assistant Professor, Organizational Transformation and Excellence Department, Faculty of Management and Economy, Imam Hussein University (pbuh), Tehran, Iran

[isacc33@yahoo.com](mailto:isacc33@yahoo.com)

<sup>3</sup> Professor, Industrial Management Department, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

[azara@modares.ac.ir](mailto:azara@modares.ac.ir)

<sup>4</sup> Assistant Professor, Organizational Transformation and Excellence Department, Faculty of Management and Economy, Imam Hussein University (pbuh), Tehran, Iran

[emadm33@yahoo.com](mailto:emadm33@yahoo.com)

<sup>5</sup> PhD Student of System Management, Organizational Transformation and Excellence Department, Faculty of Management and Economy, Imam Hussein University (pbuh), Tehran, Iran

[hdreza.mohammadi@gmail.com](mailto:hdreza.mohammadi@gmail.com)

<sup>6</sup> Assistant Professor, Faculty of Economics and Management, Sharif University, Tehran, Iran

[fatehrm@sharif.edu](mailto:fatehrm@sharif.edu)



## طراحی نظام رشد و تعالی اعضای هیأت علمی دانشگاه تراز انقلاب اسلامی با رویکرد روش‌شناسی سیستم‌های نرم نمونه پژوهش: یکی از دانشگاه‌های سازمانی کشور سیدمحمد کاظم اعتصامی<sup>۱</sup>، حسین عیسی‌ای<sup>۲</sup>، عادل آذر<sup>۳</sup>، محسن میری<sup>۴</sup> حمیدرضا محمدی<sup>۵</sup>، مهدی فاتح‌راد<sup>۶</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۰۲

### چکیده

یکی از مهم‌ترین عوامل در دستیابی به دانشگاه تراز انقلاب اسلامی، اساتید و اعضای هیأت علمی در این تراز می‌باشد. در این راستا مقاله حاضر، طراحی نظام رشد و تعالی اعضای هیأت علمی دانشگاه تراز انقلاب اسلامی در دانشگاه مورد مطالعه را مدنظر قرار داده است و بدین منظور رویکرد روش‌شناسی سیستم‌های نرم مورد استفاده قرار گرفته است. بر اساس این روش-شناسی، در مرحله اول موقعیت مسئله، کشف و در مرحله دوم توسط محقق روایت و با حلقه‌های علی به تصویر کشیده شده است. در بخش تعاریف ریشه‌ای (مرحله سوم) ذینفعان مختلف، مخاطبین، مالکان، جهان‌بینی، فرایند تبدیل و محدودیت‌ها معین و در مرحله چهارم نحوه مداخله در موقعیت مسئله در قالب یک الگوی سه‌لایه‌ای ارائه شده که شامل یک سری اقدامات متعارف برای رشد و تعالی (لایه اول)، تغییراتی در ساختارها و سبک رهبری (لایه دوم) و نیز در دستگاه معرفتی، انگاره‌ها و پیش‌فرض‌های کنشگران (لایه سوم) است. در پایان مدل مفهومی به منظور پیاده‌سازی نظام رشد و تعالی اعضای هیأت علمی ارائه شده است. مدل بیان شده موجب توانمندی و آمادگی اساتید و ایجاد شاکله متعالی (انگیزه و انگاره‌های متعالی، احساس هویت و کرامت و...) در آن‌ها می‌شود تا بتوانند نقش‌های یک عضو هیأت علمی تراز انقلاب اسلامی را به نحو احسن ایفا کنند

**کلمات کلیدی:** دانشگاه تراز انقلاب اسلامی، اعضای هیأت علمی، نظام رشد و تعالی

<sup>۱</sup> نویسنده مسئول: دکترای مدیریت سیستم، گروه تحول و تعالی سازمانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه جامع امام حسین علیه السلام، تهران، ایران

[Info.etesami@gmail.com](mailto:Info.etesami@gmail.com)

[isae33@yahoo.com](mailto:isae33@yahoo.com)

[azara@modares.ac.ir](mailto:azara@modares.ac.ir)

[emadm33@yahoo.com](mailto:emadm33@yahoo.com)

<sup>۲</sup> استادیار، گروه تحول و تعالی سازمانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه جامع امام حسین علیه السلام، تهران، ایران

<sup>۳</sup> استاد گروه مدیریت صنعتی دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

<sup>۴</sup> استادیار، گروه تحول و تعالی سازمانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه جامع امام حسین علیه السلام، تهران، ایران

<sup>۵</sup> دانشجوی دکترای مدیریت سیستم، گروه تحول و تعالی سازمانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه جامع امام حسین علیه السلام، تهران، ایران

[hdreza.mohammadi@gmail.com](mailto:hdreza.mohammadi@gmail.com)

[fatehrm@sharif.edu](mailto:fatehrm@sharif.edu)

## ۱- مقدمه

اعضای هیأت علمی به عنوان در دسترس‌ترین و نزدیک‌ترین الگو، نقش اساسی در تربیت دانشجویان ایفا کرده و محور مرجعیت بنیادی یک دانشگاه محسوب می‌شوند و به واسطه آن‌هاست که دانشگاه شهرت می‌یابد (مریدیان، ۱۳۹۱). به همین جهت برخی از صاحب‌نظران معتقدند که آموزش عالی یعنی "هیئت علمی" (محب‌زادگان و همکاران، ۱۳۹۲) اخیراً تحقیقات ارتباط بین رشد و تعالی هیأت علمی و موفقیت دانشجویان را اثبات کردند. به همین جهت سرمایه‌گذاری در زمینه رشد و تعالی هیأت علمی منجر به بهبود آموزش شده و بهبود آموزش پیامد بهبود دانشجویان را در پی خواهد داشت (سورنیللی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). همچنین در اندیشه مقام معظم رهبری، دانشگاه به عنوان رکن نظام علمی، مهم‌ترین زیرساخت توسعه و پیشرفت کشور محسوب می‌شود. ایشان همچنین بر ضرورت نقش‌آفرینی دانشگاه در تحقق تمدن نوین اسلامی به عنوان آرمان‌نهایی انقلاب اسلامی تأکید کرده و دانشگاهیان و به ویژه اساتید را به تفکر و برنامه‌ریزی برای تحقق این امر دعوت می‌نمایند (بیانات در جمع رؤسای دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، ۱۳۹۴).

با توجه به الگوی دانشگاه تراز انقلاب اسلامی، دو رکن اساسی در آن یعنی «سیاست‌گذاری و مدیریت» و «اساتید و اعضای هیأت علمی» هستند که فرایندهای منتج به خروجی‌ها، نتایج و پیامدهای دانشگاه تراز انقلاب اسلامی تا حد زیادی به آن‌ها بستگی دارد. عبارت دیگر استاد خوب محور اصلی نظام تربیت و آموزش در دانشگاه تراز انقلاب اسلامی است (طوسی، ۹۶). تحقیقات انجام شده در حوزه رشد و توسعه اعضای هیأت علمی نیز نشان می‌دهد که بالنده شدن دانشگاه‌ها و نظام آموزش عالی منوط به رشد و تعالی اعضای هیأت علمی است و این وظیفه خطیر در درجه اول بر عهده مسئولین دانشگاه می‌باشد. این در حالی است که یکی از عمده‌ترین چالش‌هایی که در حال حاضر آموزش عالی کشور با آن روبه روست توسعه و رشد کمی و کیفی اعضای هیأت علمی دانشگاه-هاست (دمیرچی و همکاران، ۱۳۹۵) و شناسایی چالش‌ها و موانع موجود در فعالیت این افراد و

1) Sorcinelli

سرمایه‌گذاری برای رشد و تعالی آن‌ها به عنوان مهم‌ترین راهبرد در بالندگی دانشگاه و زمینه‌سازی حرکت به سوی مرجعیت علمی، از اهمیت دوچندانی برخوردار است (قاسمی و صالحی، ۱۳۹۷). به عبارت دیگر در جایی که انتخاب راهبردی دانشگاه مرجعیت علمی در سطح بنیادی باشد محور تمامی برنامه‌ها در دانشگاه باید اساتید باشند (مریدیان، ۱۳۹۱).

اما در این راستا، ساختارهای معیوب کنونی نیز منجر به تربیت اساتید در مسیری شده است که با معیارهای دانشگاه تراز انقلاب فاصله زیادی دارد. به طوری که برخی صاحب‌نظران آموزش عالی معتقدند یک عضو هیئت علمی می‌تواند بین دو گزینه‌ی «رسمی شدن از طریق عملکرد پژوهشی» یا «معلم خوب بودن» تنها یکی را انتخاب کند، زیرا مسیر این دو از یکدیگر جدا است. از سوی دیگر هیچ مکانیسم توسعه و بالندگی قابلیت‌های معلمی بعد از استخدام اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌های کشور پیش‌بینی نشده است. آنچه موجود است غیرنظام‌مدار و موکول به وجود فرصت، منابع و توجه کافی از سوی تصمیم‌گیرندگان است (صفری و نیازآذری، ۱۳۸۸).

دانشگاه سازمانی مورد مطالعه نیز از این قاعده مستثنا نیست و در آن، اساتید و اعضای هیأت علمی عامل اصلی حیاتی و اهرمی در تحقق اهداف داشته و نقش ویژه‌ای در قبال پشتیبانی از مأموریت‌های سازمان متبوع خود دارند. به همین جهت و با توجه به آسیب‌هایی که در بخش قبل اشاره شد و در مورد مطالعه هم کم و بیش وجود دارد، دانشگاه برای تحقق اهداف خود در زمان کمتر و با اثربخشی بیشتر ناگزیر از توجه ویژه به مسأله رشد و تعالی اساتید می‌باشد و ضرورت دارد برنامه جامع و منسجمی را برای رشد و تعالی اعضای هیأت علمی به عنوان موتور اصلی پویایی و شکوفایی علمی و تربیتی داشته باشند تا بدین وسیله اهداف فردی اساتید با اهداف دانشگاه همسو شده و خروجی‌ها و پیامدهای بعدی در آینده حاصل شود. بنابراین این پژوهش به دنبال دستیابی به الگویی از مداخلات منسجم و هماهنگ در قالب یک نظام با اجزاء و عناصری است که به صورت منسجم منجر به رشد و تعالی اساتید می‌گردد.

۲) همانطور که در ادامه، در بخش تعاریف عملیاتی خواهد آمد، منظور از «رشد و تعالی» در این مقاله تحقق تعریف «هیأت علمی تراز انقلاب اسلامی» یا همان استاد مؤمن‌بسیجی در تراز شهید چمران و دارای توانمندی‌ها (دانش، حکمت، تخصص و ..) و شاکله‌تعالی (انگیزه‌ها و انگاره‌های تعالی و احساس مسئولیت، هویت و ..) می‌باشد.

## مطالعات پیشین مرتبط

تحقیقات و پژوهش‌های متعددی در زمینه رشد و توسعه اعضای هیأت علمی به ویژه در دهه اخیر صورت گرفته است. با بررسی این پژوهش‌ها، این نتیجه حاصل می‌شود که بخش عمده از آنها به بررسی عوامل مؤثر بر توسعه اعضای هیأت علمی پرداخته و بیشتر آنها مفهوم توسعه (بالندگی) و نه مفهوم رشد و تعالی را مد نظر قرار داده‌اند. دسته دیگری از مطالعات نیز به بررسی یک موضوع یا عنصر خاص در توسعه اعضای هیأت علمی پرداخته‌اند که در این موارد نیز اصولاً نگاه نظام‌مند و سیستمی مطرح نبوده است. آنچه به نظر می‌رسد در این تحقیقات کمتر بدان توجه شده است، واکاوی موضوع با نگرش سیستمی و کل‌نگر و شناخت متغیرهای اصلی و اهرمی در رشد و تعالی اعضای هیأت علمی و ارائه یک نظام متشکل از عناصر و اجزاء و روابط بین آنهاست.

مفهوم توسعه هیأت علمی مربوط به طیفی از فعالیت‌هایی است که به اعضای هیأت علمی کمک می‌کند مهارت‌های حرفه‌ای خود را که برای انجام امور حیاتی مثل آموزش، پژوهش یا فعالیت‌های اجرایی بهبود بخشند (گورایار و چن، ۲۰۱۷). در گذشته نقش‌های مورد انتظار از اعضای هیأت علمی شامل نقش‌های سنتی تحقیق، آموزش و خدمات می‌شد که در حال حاضر بسیار پیچیده‌تر شده، توسعه یافته و روز به روز انتظارات حرفه‌ای متنوع‌تری را شامل می‌شود. در این زمینه بروش و سایه<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) یا بال و بل<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) تأکید می‌کنند که یک سیستم آموزشی مؤثر به اساتیدی نیاز دارد که در سه نوع از دانش تسلط داشته باشند: دانش فن‌آوری (نحوه استفاده از فناوری)، دانش تدریس (تسلط بر رویکردها، راهبردها و نظریه‌های آموزش) و دانش محتوای تدریس (تسلط به محتوای موضوع). توانایی ترکیب این سه نوع دانش برای ادغام اثربخش فن‌آوری ارتباطات و اطلاعات در آموزش بسیار حیاتی است (دبنیتو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۷).

اخیراً استینرت<sup>۴</sup> (۲۰۱۴)، نقش‌های هیأت علمی را به سه حوزه عمومی طبقه‌بندی می‌کند: «معلمان

<sup>۱</sup>) Brush and Saye

<sup>۲</sup>) Bull and Bell

<sup>۳</sup>) Benito

<sup>۴</sup>) Steinert

و مربیان، «رهبران و مدیران» و «محققان و دانشوران». طبقه بندی استینرت طیف وسیعی از نقش‌ها و مسئولیت‌های قابل فرض برای اعضای هیأت علمی را در دو سطح فردی و سازمانی شامل می‌شود. در این فضا، توسعه هیأت علمی شامل فعالیت‌های متنوع و وسیعی است که به وسیله هیأت علمی و سازمان هدایت شده و برای بهبود دانش، مهارت‌ها و رفتارهای مبتنی بر نقش‌های هیأت علمی، تسهیل تغییرات دانشگاهی و بهبود موفقیت دانشجویان ضروری و حیاتی محسوب می‌شود (فونگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). همچنین در ادبیات امروز حوزه توسعه هیأت علمی، «ظرفیت»، «ساخت ظرفیت<sup>۲</sup>» و «توسعه ظرفیت<sup>۳</sup>» سه مفهومی است که مورد استفاده قرار گرفته و ضروری تلقی می‌شود. ظرفیت به معنی افزایش مهارت‌ها و دانش مورد نیاز برای اساتید و سازمان‌ها برای اثربخشی بیشتر است. ساخت ظرفیت و توسعه ظرفیت، دارای تفاوت اساسی می‌باشند؛ ساخت ظرفیت به معنی آراسته شدن فرد یا جامعه به نگرش‌ها، ارزش‌ها و رفتارهایی است که در جهت تغییر یا پیشرفت مورد نیاز است که بیشتر بر فرد متمرکز است و گاهی اهمیت توانایی جمعی افراد را نادیده می‌گیرد. اما توسعه ظرفیت، فرایند جمعی تعاملات در سیستم وسیع‌تر را برای درگیر شدن با مسائل در یک زمینه خاص را مورد تأکید قرار می‌دهد. ساخت ظرفیت ممکن است به عنوان یک هدف نگریسته شود؛ در حالی که توسعه ظرفیت به عنوان وسیله‌ای برای رسیدن به آن هدف استفاده شود (فرانتز<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

پایان‌نامه‌ای با عنوان «الزامات توسعه سرمایه انسانی در دانشگاه‌ها، مورد مطالعه: اعضای هیأت علمی دانشگاه امام صادق علیه السلام» توسط مریدیان (۱۳۹۱) انجام شده است. که در آن ابتدا نقش‌های اعضای هیأت علمی شناسایی و سپس عوامل مؤثر بر بالندگی اعضای هیأت علمی دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، کشف شده که عبارتند از: مدیریت استراتژیک منابع انسانی، عوامل استراتژیک فرایندی، عوامل مدیریت استراتژیک سازمانی، عوامل فردی استراتژیک و عامل ارتباطات استراتژیک. همچنین مقاله‌ای با عنوان «تدوین الگویی برای بالندگی اعضای هیأت علمی با رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد، با قلم یوسف محب‌زادگان و همکارانش نوشته شده که به «شرایط زمینه‌ای»

<sup>۱</sup>) Phuong

<sup>۲</sup>) Capacity building

<sup>۳</sup>) capacity development

<sup>۴</sup>) Frantz

و «شرایط مداخله‌گر» در بالندگی اعضای هیأت علمی اشاره کرده است که شرایط زمینه‌ای عبارت است از: مدیریت آموزش عالی، رهبری دانشگاهی، پشتیبانی از برنامه‌های رشد و تعالی و شرایط مداخله‌گر شامل ویژگی‌های فردی اعضای هیئت علمی و پایگاه اجتماعی اعضای هیئت علمی.

در تحقیق دیگری که توسط فرقانی (۱۳۷۶) انجام شد، راهبردهای توسعه، ارتقاء مهارت‌ها و توان علمی اعضای هیأت علمی مورد بررسی قرار گرفت و در پایان در ۵ دسته طبقه‌بندی و مورد تأیید قرار گرفت که شامل راهبردهای سنتی، راهبردهای درون دانشگاهی، راهبردهای وزارتی یا دولتی، راهبردهای مبتنی بر ارزیابی و راهبردهای بین دانشگاهی می‌باشد.

همچنین تحقیقی با عنوان «طراحی و تبیین الگوی توسعه سرمایه انسانی (استادان دانشگاه) مبتنی بر نگرش فطرت‌گرا و توسعه ارتباطات چهارگانه» انجام شده است. در این تحقیق، اصلی‌ترین جهت‌گیری توسعه استادان، برخورداری آنان از نگرش فطرت‌گرایی در مقابل نگرش طبیعت‌گرایی است. این مدل درصدد توسعه اعضای هیئت علمی مبتنی بر نگرش فطرت‌گرا و توسعه ارتباطات چهارگانه (ارتباط با خود، خدا، دیگران و طبیعت) می‌باشد و مدعی است که نگرش فطرت‌گرا می‌تواند موجب توسعه همه‌جانبه (توسعه ارتباطات چهارگانه) استادان دانشگاه و در نتیجه، منجر به رفتار اثربخش شود. در این تحقیق، رابطه رفتار اثربخش به عنوان متغیر وابسته با متغیرهای «نگرش فطرت‌گرا»، «توسعه ارتباطات چهارگانه (ارتباط فرافردی، ارتباط درون‌فردی، ارتباط میان‌فردی و ارتباط برون‌فردی)» و «توسعه سرمایه انسانی» به عنوان متغیرهای شناور و مستقل، در قالب یک الگوی مفهومی مورد تحقیق و بررسی قرار گرفته است (فرهی بوزنجانی، عابدی جعفری و مهدوی، ۱۳۸۸).

در پایان در رساله دکتری با عنوان «بررسی وضعیت موجود رشد و تعالی اعضای هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی و ارائه الگویی به منظور بهبود مستمر آن»، توسط خانم جمشیدی مدلی ارائه شده که در آن وظیفه اصلی توسعه اساتید بر عهده مرکز توسعه اعضای هیئت علمی می‌باشد و برخی عوامل اثرگذار بر توسعه اساتید از جمله عوامل درون‌دانشگاهی، شامل بخش‌های ستادی دانشگاه، مدیران و سایر کارکنان، دانشکده و گروه‌های آموزشی، اساتید و دانشجویان و همچنین عوامل محیطی، شامل جامعه و صنعت، وزارت علوم و سایر دانشگاه‌ها و تأثیر آنها بر یکدیگر به خوبی نشان

داده شده است.

## ۱-۲- مقایسه گونه‌های دانشگاهی با دانشگاه تراز انقلاب اسلامی و نقش هیأت-

### علمی در آن‌ها

الگوهای مهم دانشگاهی جهان را می‌توان در چهار الگوی آکسبرجی، ناپلونی، هومبولتی و لیبرال آمریکایی (مبتنی بر بازار) تقسیم نمود. در نگاهی دیگر الگوی آکسبرجی و ناپلونی، نسل اول، الگوی هومبولتی، نسل دوم و الگوی آمریکایی، نسل سوم دانشگاه‌های غربی محسوب می‌شود. از طرف دیگر الگوی دانشگاه تراز انقلاب اسلامی مبتنی بر نظرات و دیدگاه‌های امامین انقلاب اسلامی، شامل: پیامد «ایجاد تحقق تمدن نوین اسلامی»، نتایج «توانمندی تشخیص و حل مسائل انقلاب اسلامی» و «اقتدار و مرجعیت فکری، علمی و فناوری» و خروجی‌های «تربیت دانش‌آموختگان و نخبگانی عالم و حکیم در تراز اسلام، امام، شهدا» و «تولید حکمت: منظومه فکر، علم و فناوری» می‌باشد. پیامد مورد انتظار در سه نسل دانشگاه‌های غربی، «جامعه‌ای مدنی و مدرن» است که در آن ثروت و رفاه مادی شاخصه‌های اصلی هستند؛ در صورتی که پیامد دانشگاه تراز انقلاب اسلامی، تمدن اسلامی است که در آن دنیا و آخرت متوازن و همزمان تأمین می‌شود. نتایج مورد انتظار در دانشگاه‌های نسل اول، «خدمت‌گذاری؛ نسل دوم، «جستجوی حقیقت برای تسخیر طبیعت»؛ و نسل سوم، «کارآفرینی و خلق و کسب ثروت» بوده و نقش اساتید در آن‌ها به ترتیب مربی‌گری و تدریس، راهنمایی و پژوهش و ترکیبی است. در اندیشه امام خمینی (ره) «فکر، علم و فناوری دانشگاه غربی» متمرکز بر لایه طبیعت مادی است ولی علم جامع مادیت و معنویت، مطلوب اساسی در دانشگاه تراز انقلابی خواهد بود که در آن توحید، محور است. فلسفه وجودی دانشگاه تراز انقلاب اسلامی که از آن با عنوان دانشگاه حکمت‌بنیان نیز یاد شده است، توسعه حکمت می‌باشد. در دانشگاه حکمت‌بنیان، پرداختن به بعد تربیتی انسان اهمیتی فوق‌العاده دارد؛ در این راستا نقش اساتید در دانشگاه تراز انقلاب اسلامی انسان-ساز و گسترش حکمت است و استاد، نقشی کلیدی را در انجام هر یک از فرایندهای اصلی برعهده دارد (طوسی، ۱۳۹۶).

در این مقاله الگوی دانشگاه تراز انقلاب اسلامی برای طراحی نظام رشد اساتید، مدنظر بوده و



نقش اساتید با توجه به این الگو عبارت است از: نقش آموزشی و شاگردپروری: تربیت دانشجوی در تراز اسلام و انقلاب (تراز شهید چمران)؛ نقش پژوهشی و تولید علم: تولید علم نافع بومی و اسلامی و در خدمت انقلاب و کشور؛ نقش فرماندهی جنگ نرم: نقش آفرینی در حراست از ارزش‌های انقلاب و اسلام؛ نقش اجرایی و سازمانی؛ و نقش خدماتی و مشاوره (برگرفته از بیانات مقام معظم رهبری خطاب به اساتید دانشگاه).

### ۱. روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر کیفی و از نظر هدف کاربردی بوده و از قالب روش‌شناسی سیستم‌های نرم (SSM) (چک‌لند، ۱۳۸۹) استفاده شده است. همچنین در مرحله اول از این روش‌شناسی، از تحلیل روایت (طبرسا و همکاران، ۱۳۹۶) به منظور شناسایی و تعریف «موقعیت مسئله» بهره گرفته شده است. روش‌شناسی سیستم‌های نرم روشی سازمان‌یافته برای برخورد با موقعیت‌های اجتماعی مسئله‌زاست که توسط «پیتز چکلند» طراحی شده است. فرایند روش سیستم‌های نرم برای یک موقعیت مسئله‌شناختی سازمان‌یافته ارائه می‌دهد به نحوی که این شناخت منجر به اقدام متناسب برای بهبود موقعیت شود (روزنهد، ۱۳۹۶).

روش‌شناسی سیستم‌های نرم دارای ۷ مرحله است (ویلیامز و هاملبرونر، ۱۳۹۳؛ آذر و همکاران، ۱۳۹۲):

مرحله اول؛ شناسایی موقعیت مسئله: در مرحله اول، یک مسئله در دنیای واقعی در نظر گرفته شده و موقعیت آن شناسایی می‌شود؛ موقعیتی که گمان می‌رود دارای چالش و مسأله‌زا باشد. مرحله دوم؛ تبیین موقعیت مسئله: در مرحله دوم موقعیت، افراد درگیر موقعیت و ساختار مسئله تبیین می‌شود. در این پژوهش موقعیت مسئله توسط محقق روایت شده و به جای روش مرسوم تصویر غنی، از «روایت موقعیت مسئله» و نمایش «مدل حلقه‌های علی» استفاده شده است. مرحله سوم؛ توسعه تعاریف ریشه‌ای: در این مرحله محقق از دنیای واقعی خارج شده و با ورود به دنیای مفهومی و سیستمی، تعریفی بنیادین (ریشه‌ای) از مسئله ارائه می‌کند. در طی این مرحله از

روش‌شناسی SSM، مخاطبین، نقش آفرینان، فرآیند تبدیل، جهان‌بینی، مالکان و عوامل و محدودیت‌های محیطی نظام رشد و تعالی اعضای هیأت علمی تبیین می‌شوند.

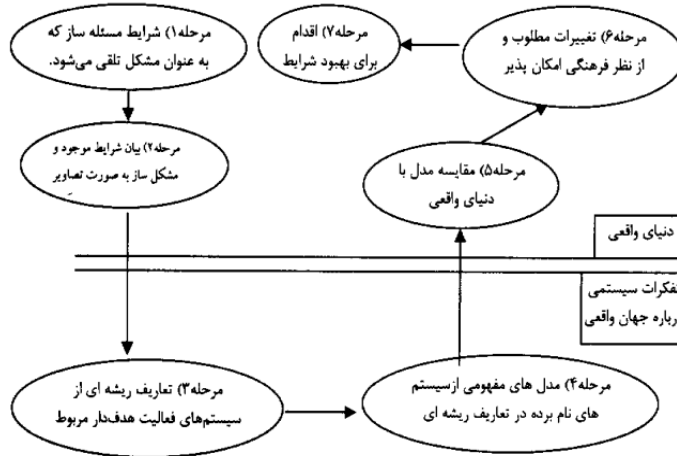
مرحله چهارم؛ ساخت مدل مفهومی: با استفاده از تعاریف ریشه‌ای، یک مدل مفهومی با بکارگیری قواعد سیستمی ساخته می‌شود. منظور از مدل مفهومی در روش‌شناسی SSM نموداری از فعالیت‌ها با ارتباطات مربوط به آنهاست که فرآیند حل مسئله یا دستیابی به اهداف را مشخص می‌سازد. در مرحله ساخت مدل مفهومی این پژوهش، با توجه به یافته‌های مراحل قبل و مصاحبه خبرگانی، نحوه مداخله در موقعیت، به صورت نظام یکپارچه ارائه و فرایند پیاده‌سازی آن نیز مشخص می‌گردد.

مرحله پنجم؛ مقایسه مدل مفهومی با دنیای واقعی: در این مرحله مدل ساخته شده در مرحله قبل با آنچه در عالم واقع است و در مرحله ۱ و ۲ نشان داده شده، مقایسه می‌شود. این کار موجب ورود مدل مفهومی به دنیای حقیقی می‌شود.

مرحله ششم؛ شناسایی و تعیین تغییرات موردنیاز: این مرحله شامل شناسایی سامان‌مند تغییرات مطلوب امکان‌پذیر و مطابق با ارزش‌ها و فرهنگ‌ها است.

برای انجام مراحل پنجم و ششم در این مطالعه که منجر به اصلاح و تدقیق نتایج به دست آمده در مراحل قبل شده، از روش مصاحبه با خبرگان و گروه کانونی استفاده شده است.

مرحله هفتم؛ اجرا: تغییرات شناسایی شده جهت بهبود سیستم به اجرا در می‌آید. با توجه به شرایط این پژوهش، مرحله هفتم در مطالعه حاضر موضوعیت ندارد. مراحل هفتگانه روش SSM در شکل ۱ نشان داده شده است:



شکل ۱: مدل هفت مرحله‌ای چک‌لند بر اساس (چک‌لند و اشولز، ۱۹۹۹: ۲۷)

در این تحقیق، عموم نتایج اولیه که در مراحل اول تا پنجم روش شناسی SSM حاصل شده‌اند، با روش تحلیل محتوا از مصاحبه‌ها، تحلیل کیفی منطقی و تبیینی مبتنی بر مبانی دینی، نتایج تحقیقات پیشین و استدلال‌ات منطقی به دست آمده و از طریق کسب و تحلیل نظرهای خبرگان و تشکیل گروه کانونی متشکل از خبرگان دانشگاهی و سازمانی و اعضای هیأت علمی در مراحل پنجم و ششم SSM، تدقیق و اعتبارسنجی شده‌اند.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبه و از نوع باز و نیمه ساختاریافته است. در این پژوهش با ۴۰ فرد خبره و فعال در بخش‌های مختلف دانشگاه و سازمان مادر مصاحبه شد. نمونه‌گیری با روش گلوله‌برفی و تا زمان اشباع نظری ادامه یافت. در جدول ۱، انواع مصاحبه‌شوندگان و تعداد آن‌ها درج شده است.

جدول ۱: مصاحبه شونده‌گان

تعداد مصاحبه	مصاحبه شونده‌گان
۱۷	اعضای هیأت علمی
۳	مسئولان سازمان مادر
۳	مدیران صنفی دانشگاه (دانشکده)
۸	مدیران ستادی دانشگاه
۶	پژوهشگران
۳	دانشجویان
۴۰	جمع

#### ۴- تعاریف

##### ۴-۱- تعاریف عملیاتی

**رشد و تعالی:** «رشد و تعالی موقعیتی پویا در دستیابی فرد یا جامعه به دانش، حکمت، ظرفیت‌ها و توانایی‌ها و نیز شاکله متعالی که موجب می‌شود به طور جهادی در راه اهداف و آرمان‌های انقلاب اسلامی از سرمایه‌های مادی و معنوی خود بهترین بهره‌برداری را نموده و در دو بعد معنوی (رو به بالا) و مادی (رو به جلو) به طور پیش‌رونده حرکت کند و روح حاکم و غالب بر این پیشروندگی، معنویت و راه رسیدن به آن تقوا است.

**عضو هیأت علمی دانشگاه تراز انقلاب اسلامی:** «عضو هیأت علمی دانشگاه تراز انقلاب اسلامی، یک استاد مؤمن بسیجی در تراز شهید چمران؛ توانمند و دارای شاکله متعالی است: فردی با انگاره‌های متعالی و انقلابی، احساس مسئولیت، کرامت، هویت و انگیزه درونی، انسانی خودساخته، حکیم، دانشمند، متخصص و با مهارت در رشته خود و عاشق تربیت و علم‌آموزی که با اخلاص در راه آرمان‌های انقلاب اسلامی به طور جهادی تلاش نموده و در دو بعد مادی و معنوی (با حاکمیت معنویت)، از همه سرمایه‌های خود به نحو احسن بهره‌برداری کرده و به ایفای نقش‌های اصلی (شاگردپروری، تولید علم و...) خود اهتمام داشته باشد.

**نظام رشد و تعالی هیأت علمی دانشگاه تراز انقلاب اسلامی:** مجموعه‌ای از مداخلات (شامل فرایندها، ساختارها، سیاست‌ها، برنامه‌ها و اقدامات) منسجم که بر اساس یک سری مبانی و اصول (مبتنی بر آموزه‌های دینی و تجربیات بشری) و مطابق با موقعیت مسئله احصاء شده، شیب‌های میدان را طوری تنظیم و بسترسازی می‌نماید که رشد و تعالی اساتید یا همان تحقق هیأت علمی در تراز انقلاب اسلامی (استاد مومن بسیجی، در تراز شهید چمران، توانمند و دارای شاکله متعالی) را تسهیل و افراد را به آن ترغیب نماید.

#### ۴-۲- تعاریف ریشه‌ای

در این مرحله محقق از دنیای واقعی خارج شده و با ورود به دنیای مفهومی و سیستمی، تعریفی بنیادین (ریشه‌ای) از مسئله ارائه می‌کند. تعریف ریشه‌ای، جمله‌ای است که ضمن توصیف سیستم ایده-ال، اهداف آن، اشخاص درگیر در موقعیت، افراد تحت تأثیر و تأثیرگذار را معرفی می‌کند. در طی این مرحله از روش‌شناسی SSM، از فرمول CATWOE استفاده می‌کنیم.

**فرمول CATWOE:** طبق این فرمول مخاطبین، نقش‌آفرینان، فرآیند تبدیل، جهان‌بینی، مالکان و عوامل و محدودیت‌های محیطی و کارکردهای نظام، (فرآیند تبدیل سیستم) معین می‌گردد. چک‌لند این موارد را به طور مخفف به نام CATWOE نامیده است.

C - **مشتریان:** اعضای هیأت علمی، دانشجویان و مجموعه سازمان مادر

A - **بازیگران (کنشگران):** مسئولان و مدیران سازمان مادر، مسئولان و مدیران دانشگاه،

اعضای هیأت علمی

T- **فرایند پردازش (تبدیل):** رشد و تعالی اعضای هیأت علمی دانشگاه مورد مطالعه و تحقق هیأت علمی تراز انقلاب اسلامی.

W- **جهان‌بینی:** رشد و تعالی اعضای هیأت علمی فرایندی در دو بعد مادی و معنوی (با حاکمیت معنویت) است و این فرایند غیر از فرایند ارتقاء و پیشرفت شغلی می‌باشد<sup>۱</sup> و مسئولیت دانشگاه در این جهت به شکلی است که بستر لازم را فراهم و موانع را برطرف سازد و به اعضا کمک

<sup>۱</sup> البته ممکن است با یکدیگر هم پوشانی داشته باشد. به این شکل که فرد هم در موقعیت رشد و تعالی قرار گیرد و هم ارتقاء و پیشرفت شغلی پیدا کند.

کند رشد و تعالی خود را تسریع بخشند. در طراحی و پیاده‌سازی این نظام، واقعیت‌های زیر می‌بایست لحاظ شود:

- در جهان بینی این تحقیق ویژگی‌های انسان‌شناختی انسان از دیدگاه اسلام مورد توجه قرار می‌گیرد. به طور مثال انسان موجودی مرکب از جسم و روح، دارای فطرت الهی با قابلیت شکوفایی و یا فراموشی، دارای کرامت و ارزش ذاتی و دارای آزادی و اختیار برای رشد و تعالی و کمال است (وزارت علوم و فناوری، ۱۳۹۰).

- مدیریت در سیستم اجتماعی دانشگاه نمی‌تواند با دستور باعث رشد و تعالی افراد شود، بلکه می‌تواند و باید آن را تسهیل و نسبت به آن ترغیب نماید. چرا که رشد و تعالی شامل خواست، ظرفیت، فهم و توانایی است و نمی‌توان آن را به دیگری داد یا بر او تحمیل کرد (ایکاف، ۱۳۸۷).

#### O- مالک: دانشگاه مورد مطالعه و سازمان مادر

«مالک سیستم» به کسانی اطلاق می‌شود که می‌توانند فرآیند تبدیل در سیستم را متوقف کنند. بر اساس این تعریف در اینجا «دانشگاه مورد مطالعه و سازمان مادر» به عنوان مالک سیستم تعیین می‌شود.

#### E- عوامل و محدودیت‌های محیطی: عوامل و محدودیت‌های محیطی اساسی موجود در

راه تحقق نظام رشد و تعالی اعضای هیأت علمی دانشگاه مورد مطالعه و دستیابی به اهداف آن، موارد زیر شناسایی شده است:

- برخی وابستگی به مسیرهای باقی‌مانده از گذشته که سبب شده نتوان در کوتاه مدت برخی ریل‌ها را تغییر داد. به طور مثال کارکرد سوء تربیتی آیین‌نامه ارتقاء که رفتارها و روحیه‌ها را به سمت نامطلوبی سوق داده است.

- روایت‌ها و انگاره‌های قدرتمند برخی مسئولین که مانع رشد و تعالی اعضای هیأت علمی بوده و تغییر آن کار بسیار دشواری است.

#### تعریف ریشه‌ای تحقیق:

با مدنظر قرار دادن عناصر و مفاهیم فوق، تعریف ریشه‌ای برای مسئله‌ی این تحقیق در قالب

عبارت زیر بیان می‌شود:

«نظام رشد و تعالی اعضای هیأت علمی دانشگاه مورد مطالعه، یک سری مداخلات یکپارچه و منسجم که شیب‌های میدان را به شکلی تنظیم می‌کند که رشد و تعالی اساتید یا همان تحقق هیأت علمی در تراز انقلاب اسلامی (استاد مومن بسیجی، در تراز شهید چمران، توانمند، دارای شاکله تعالی و ایفاکننده نقش‌های اصلی) را تسهیل و افراد را به آن ترغیب نماید. مبانی اصلی طراحی نظام بر اساس مبانی دینی، بیانات رهبر انقلاب و الگوی دانشگاه تراز انقلاب اسلامی و خبرگان دانشگاهی و سازمانی تعیین شده اند و نقش نظام در رشد و تعالی اساتید از جنس تولیت و راهبری و به صورت بسترسازی، رفع موانع، حمایت و نظارت بر روند کار را خواهند بود.»

### ۵- تبیین موقعیت مسئله

برای طراحی نظام رشد و تعالی اثربخش لازم است موقعیت مسئله مشتمل بر متغیرهای اصلی و نقاط اهرمی در قالب نظام (سیستم) فعلی شناسایی شود. در این راستا موقعیت مسئله به همراه منظرهای مختلف کنشگران اصلی (اعضای هیأت علمی، مدیران دانشگاه و مدیران سازمان مادر) مورد کاوش قرار گرفت. در ادامه به روایتی از موقعیت مسئله و مدلی از حلقه‌های علی و متغیرهای اصلی تأثیرگذار در رشد و تعالی اعضای هیأت علمی در دانشگاه مورد مطالعه اشاره می‌گردد.

### ۵-۱- روایت موقعیت مسئله

برای کشف موقعیت لازم است نگاه ریشه‌ای به انگاره‌ها و روایت‌های کنشگران، تفاوت‌های بین آن‌ها و تأثیرشان بر اقدامات بعدی کنشگران و شکل‌گیری ساختارهای متناسب با آن داشت. برخی از اختلافات در انگاره‌ها بین مسئولان (مدیران سازمان مادر و دانشگاه) و هیأت علمی می‌باشد. به طور مثال در نگاه اعضای هیأت علمی، «عضو هیأت علمی» همچون «کعبه» ای می‌ماند که افراد می‌بایست به او رجوع کنند. در حالی که مدیران سازمان مادر بر این عقیده‌اند که یک عضو هیأت علمی، به مثابه‌ی «طیب دواری» برای شناخت نیازهای سازمان و حل آن است؛ اساتید نگاه بلندمدت به کار علمی دارند، در حالی که مدیران سازمان مادر نگاه اجرایی و کوتاه مدت داشته و عقیده داشته

و معتقدند که یک کار علمی برای اثربخش بودن نباید زیاد به طول انجامد؛ مدیران دانشگاه «انتظار روحیه جهادی از هیأت علمی برای انجام کارهای اضافه بر وظایف عادی» دارند، در حالی که روایت غالب اساتید توقع رعایت انصاف در جبران خدمات اعضا به صورت ما به ازای پولی یا واحدی دارند؛ «کارمندانگاری اعضای هیأت علمی» (نمودار ۲)، روایتی است که اساتید را به مثابه کارمند دانسته و متناسب با همین با او برخورد می‌کند، در حالی که روایت اساتید کاملاً مخالف با این است؛ در نگاه مدیران دانشگاه، هیأت علمی همه‌کاره است و باید بتواند نیازهای سازمان مادر را در حوزه‌های مختلف پاسخ دهد (هیأت علمی، همه‌کاره)، در حالی که اساتید تصورشان این است که می‌بایست در یک حوزه مشخص تخصص پیدا کرده و عمیق شوند و در زمینه‌های دیگر ورود نکنند. همچنین مدیران سازمان مادر، علم آکادمیک را (به ویژه در علوم انسانی) غیر مؤثر می‌دانند، در حالی که اساتید تصور مخالف این را دارند. در نمونه دیگر مدیران سازمان مادر 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.

«روایت کارمندانگاری اعضای هیأت علمی» باعث می‌شود مدیریت دانشگاه این اعتقاد را داشته باشد که به وسیله‌ی اهرم آیین‌نامه به همراه شاخص‌های متعدد و سخت‌گیرانه و نیز با دیگر ابزارهای کنترلی (مثل انگشت‌زدن حین ورود و خروج و...) و با تعریف کارهای متنوع و با حجم زیاد، می‌توان اساتید را مجبور به ارائه خروجی‌های مطلوب نموده و رشد و تعالی اعضای هیأت علمی و در نتیجه تحقق اهداف دانشگاه را رقم بزند. در حالی که اعضای هیأت علمی این نوع برخورد را نوعی پایین‌آوردن 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 بروزرسانی خود و انجام کارهای علمی مبتکرانه و خلاقانه‌ی خودجوش از دست خواهند داد.

از طرفی سبک رهبری دستوری و تمرکز بالا و به دنبال آن عدم مشارکت اساتید در تصمیم‌گیری و اداره دانشگاه، در نظر اعضای هیأت علمی نامطلوب بوده و موجب کاهش احساس کرامت در آنها خواهد شد. به طور مثال تصمیم‌گیری در مورد ساختارهای علمی بدون نظر گرفتن از اساتید،



انتصاب مدیران جوان در دانشکده‌ها، مراکز و گروه‌ها که مقبولیت و صلاحیت لازم را در نزد اعضا ندارند و دخالت‌های غیرتخصصی مدیران در امور علمی از این جمله است.

فشار کار اجرایی بر مدیران سازمان مادر از یک سو و از طرفی چابک نبودن دانشگاه و هیأت علمی و سطح علمی نه چندان بالای آن‌ها موجب می‌شود بسیاری از مدیران سازمان مادر، 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 ببینند و به همین خاطر در سطح تاکتیکی و امور خرد (نه سطح راهبردی) انتظار داشته و مطالبه جدی در سطوح بالای تصمیم‌گیری از دانشگاه و هیأت علمی نداشته باشند. از طرفی این تصور سبب می‌شود، زیاد به دنبال سرمایه‌گذاری بر دانشگاه و هیأت علمی و حمایت جدی مادی و معنوی از آن‌ها و رشد بلندمدت آنها نباشند تا در آینده بتوانند از ثمرات آن استفاده کنند، بلکه با شتاب به دنبال منافع کوتاه‌مدت سازمان هستند.

روایت رایج در اعضای هیأت علمی نیز بدین شرح است «جایگاه هیأت علمی، به عنوان 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 ارتقاء را کنم و در بیرون پروژه‌ها و کسب و کار خودم را داشته باشم.»؛ روایت این افراد، دویدن برای پیشرفت افقی بر طبق آیین‌نامه ارتقاء است (معمولاً نسبت به این دویدن، خودآگاهی و خودفهمی وجود ندارد). به عبارت دیگر در ساختار آیین‌نامه ارتقاء هضم شده و دغدغه‌اش عقب نیفتادن از چرخ ارتقاء است. کمتر دغدغه سازمان مادر را دارد و مقاله و امثال آن برای او اصالت پیدا کرده است.

از سوی دیگر یکی از مهم‌ترین عوامل در ایجاد وضعیت حاضر، «مسئله هویت هیأت علمی» است و این مسئله تا حد زیادی وابسته به مسئله «هویت دانشگاه» می‌باشد. دانشگاه در حال حاضر به علت برخی انگاره‌های گفته شده هویت و جایگاه ویژه و مشخصی در سازمان مادر ندارد و به عبارتی نسبت دانشگاه با سازمان مادر معلوم نیست و این موضوع در ساختارها، سبک رهبری و دیگر اقدامات سازمان مادر و دانشگاه اثر خود را گذاشته است. وقتی سازمان مادر برای دانشگاه هویت مشخصی قائل نباشد، به دنبال آن دانشگاه نیز برای هیأت علمی هویت قابل توجهی قائل نیست و در نتیجه خود

او نیز هویت برجسته‌ای را از احساس نمی‌کند.

## ۲-۵- چرخه‌های علی

در این بخش چرخه‌ها و حلقه‌های علی مؤثر در ایجاد وضع موجود مطابق با نمودار ۲، ارائه می‌شود.

کیفیت کم دانشجوی ورودی به تدریج بر رشد و تعالی اعضای هیأت علمی تأثیر منفی می‌گذارد و 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 تقویت می‌کند (R۱) همچنین با کم شدن کیفیت دانشجوی ورودی، کیفیت دانشجوی دانشگاه کاهش یافته و در نهایت دانش‌آموختگان دانشگاه از کیفیت کمتری برخوردار خواهند شد و بدین ترتیب اعتبار دانشگاه تحت تأثیر قرار گرفته و موجب ورود بیشتر دانشجویان غیرکیفی خواهد شد (و حتی سازمان مادر نیز حاضر نخواهد شد نیروهای کیفی خود را برای تحصیل به دانشگاه بفرستد) بدین ترتیب دوباره کیفیت دانش‌آموختگان و به دنبال آن اعتبار دانشگاه کاهش یافته و چرخه مذکور تقویت خواهد شد (R۲)

هر چه سطح هیأت علمی موجود پایین باشد، خروجی کار هیأت علمی هم کیفیت کمتری پیدا می‌کند و در نتیجه اعتبار دانشگاه پایین آمده و در نتیجه هیأت علمی قوی و باکیفیت، کمتر علاقه به ورود در دانشگاه پیدا می‌کند و به تدریج سطح کیفی اعضا پایین خواهد آمد و دوباره خروجی هیأت علمی کاهش یافته و... و به همین ترتیب این چرخه معیوب ادامه پیدا می‌کند (R۳).

کیفیت اعضای هیأت علمی به واسطه کیفیت خروجی‌های آن‌ها، اعتبار دانشگاه را به لحاظ علمی تحت تأثیر قرار می‌دهد و این متغیر بر کیفیت ورودی دانشجو مؤثر است و با تأخیر اثر خود را بر رشد و تعالی اعضای هیأت علمی خواهد گذاشت و دوباره کیفیت خروجی هیأت علمی را تغییر خواهد داد و... این چرخه همواره خود را تقویت خواهد کرد (R۴).

کیفیت خروجی‌های اعضای هیأت علمی بر اعتبار دانشگاه تأثیر گذاشته و بدین ترتیب ستاد سازمان مادر نیز احساس نیاز بیشتر (یا کمتری) به او کرده و نسبت به پشتیبانی و حمایت‌های ساختاری،

مالی، سرمایه‌گذاری تحقیقاتی و توجه به مراکز دانشگاهی تلاش بیشتری (یا کمتری) مبذول داشته و در آینده برای حل مشکلات خود بیشتر (یا کمتر) به هیأت علمی مراجعه خواهد نمود. این حمایت و مراجعه منجر به حضور بیشتر (یا کمتر) اعضا در سازمان مادر شده و بر میزان شناخت‌شان از سازمان مادر تأثیر می‌گذارد و بدین ترتیب میزان کیفیت خروجی‌های اعضا بیشتر (یا کمتر) شده و... و دوباره این چرخه تکرار خواهد شد (R۵).

خروجی‌های ضعیف هیأت علمی، موجب تقابل انگاره‌ها بین اساتید و بدنه ستادی دانشگاه<sup>۱</sup> و نیز با مدیران سازمان مادر شده، همچنین تفاوت ماهوی اساتید با بدنه ستادی دانشگاه و نیز با مدیران سازمان مادر به این تقابل انگاره‌ها دامن خواهد زد. نتیجه این تقابل انگاره‌ها، ایجاد تنش و بی‌اعتمادی و عدم همراهی و حمایت جدی از اعضای هیأت علمی را به دنبال خواهد داشت. اما بالارفتن کیفیت خروجی‌های علمی و اعتبار دانشگاه از یک سو «اختلاف روایت‌ها بین اساتید و مسئولان و مدیران سازمان مادر» و از سوی دیگر «اختلاف روایت‌ها بین اساتید و بدنه ستادی دانشگاه» را کم کرده و همراهی و حمایت آنان را به دنبال خواهد داشت. این حمایت و همراهی موجب افزایش انگیزه و روحیه، تلاش و در نهایت کیفیت بیشتر خروجی‌های علمی و اعتبار بیشتر دانشگاه خواهد شد و این چرخه همواره خود را تقویت خواهد نمود (R۶ و R۷).

میزان شفافیت نقش دانشگاه: «خروجی ضعیف هیأت علمی» باعث شده «خروجی‌های دانشگاه» رو به افول گذارد و «اعتبار دانشگاه» در نزد سازمان مادر کم شود. این مطلب موجب می‌شود که ستاد سازمان مادر نقش برجسته و مشخصی را برای دانشگاه قائل نباشد و از طرفی هم «بی‌ثباتی سیاست‌های علم و فناوری در سازمان مادر» نیز این موضوع را تشدید می‌کند. پس هر چه خروجی‌های هیأت علمی و دانشگاه ضعیف‌تر شده، در نزد سازمان مادر کم‌اعتبارتر و سازمان مادر در عمل نقش کمتری را برای دانشگاه ترسیم می‌کند و این امر موجب می‌شود سازمان مادر دخالت خود را در سیاست‌های دانشگاه بیشتر کند و در نتیجه دانشگاه از سیاست‌های باثباتی برخوردار نباشد و بالتبع آرامش و ثبات، که لازمه فعالیت علمی است، از دانشگاه گرفته شود. در نتیجه اساتید هر روز با

<sup>۱</sup> هم‌اکنون این روایت بین بدنه ستادی دانشگاه وجود دارد که «اعضای هیأت علمی زیاد حقوق می‌گیرند، ولی کار قابل توجهی انجام نمی‌دهند». طبق حلقه R۷.

سیاست و ساختاری جدید مواجهه و کم‌کم اعتمادشان نسبت به سیستم (دانشگاه و سازمان مادر) کم شود. با کم شدن اعتماد، انگیزه و سپس تلاش اساتید تحت تأثیر قرار گرفته و خروجی‌های آن‌ها افت خواهد کرد که در نهایت سبب کاسته شدن اعتبار دانشگاه در نزد سازمان مادر خواهد شد و باز چرخه مذکور تکرار شده و میزان ابهام نقش دانشگاه در مجموعه علم و فناوری سازمان مادر را کاهش خواهد داد (R8).

کیفیت کم خروجی‌های هیأت علمی، منجر به این می‌شود که مسئولین دانشگاه به فکر بیفتند که ساز و کارهای کنترلی سخت‌گیرانه‌تری را بر آن‌ها اعمال کنند، اما این ساز و کارها از آنجایی 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 درونی شده و بدین ترتیب رشد و تعالی آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد به همین دلیل، باز کیفیت خروجی‌های اساتید کاهش یافته و دوباره مسئولین سازو- کارهای سخت‌گیرانه‌تری را نسبت به گذشته اعمال می‌کنند. چرا که تصور می‌نمایند هنوز سازو- کارهای موجود به اندازه کافی سخت‌گیرانه نیستند تا اعضا را برای کار و تلاش بیشتر برانگیزانند، درحالی که نقطه کور آنها اینجاست که این نوع کنترل کردن موجب کم شدن انگیزه درونی اعضا شده و طبق استعاره لاک‌پشت<sup>۱</sup> آن‌ها را دچار حالت تدافعی کرده تا به شکل ظاهری و صوری استانداردهای مذکور را رعایت و به سلامت عبور و در نهایت ارتقاء پیدا کنند. بدیهی است در این حالت افراد بیشتر رویکرد رفع تکلیفی داشته و در عمل اثربخشی لازم را ایجاد نخواهند نمود. این چرخه همواره خود را تقویت کرده و هر بار قوانین و نظامات با سخت‌گیری بیشتری اعمال و اعضا را دچار بی‌انگیزگی بیشتری خواهند نمود (R10).

احساس کرامت هیأت علمی: هرچه فرهنگ علم‌خواهی در بین مدیران سازمان مادر تقویت شود، سیطره علمی دانشگاه را در سازمان مادر افزایش خواهند داد و این مطلب موجب تکریم بیشتر دانشگاه و هیأت علمی در سازمان مادر و در نتیجه احساس کرامت بیشتر اساتید خواهد شد و بدین

<sup>۱</sup> استعاره هیأت علمی به مثابه لاک‌پشت به این خاطر استفاده می‌شود که لاک‌پشت دارای هوش، قدرت دفاعی و توانمندی‌ها و قابلیت‌های مختلف (در خشکی و آب) 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.

ترتیب افزایش انگیزه، سطح کیفی بالاتر و کیفیت بهتر خروجی‌های آنها را به دنبال خواهد داشت. خروجی‌های کیفی‌تر موجب افزایش اعتبار دانشگاه شده و تقویت فرهنگ علم‌خواهی در سازمان مادر را به همراه خواهد داشت و این چرخه مرتباً تکرار خواهد شد (R۱۱).

همچنین روایت «رده‌انگاری دانشگاه»، موجب سبک رهبری دستوری او نسبت به دانشگاه شده و از یک طرف مداخلات او را در سیاست‌های داخلی دانشگاه افزایش و از طرفی تکریم هیأت علمی را در سازمان مادر کاهش داده و به این شکل احساس کرامت او را کاهش خواهد داد. از سوی روایت و نیز سبک رهبری فوق به دانشگاه نیز سرایت کرده و موجب می‌شود روایت «رده‌انگاری هیأت علمی» رواج یابد و سبک رهبری دانشگاه نیز تا حدودی دستوری و تصمیم‌گیری متمرکزتر گردد. روایت و سبک رهبری بالا به پایین موجب کاهش سطح مشارکت اساتید در اداره و تصمیم‌گیری‌های دانشگاه شده و احساس عدم کرامت را در آنها دامن می‌زند.

احساس هویت: هرچه فرهنگ علم‌خواهی در سازمان مادر تقویت شود، حمایت و مراجعه بیشتری به دانشگاه و هیأت علمی خواهد داشت و در نتیجه در بسترسازی و فراهم آوردن زمینه‌های نقش‌آفرینی اساتید در سازمان مادر تلاش بیشتری خواهد نمود و بدین وسیله هیأت علمی رسماً به وسیله سازمان مادر مورد پذیرش قرار خواهد گرفت. این نوعی تلقی هویت بخشی به دانشگاه محسوب شده و احساس هویت در اعضا را به وجود خواهد آورد. احساس هویت موجب افزایش انگیزه (درونی) و تلاش و رشد و تعالی بیشتر، کیفیت بیشتر خروجی‌ها و افزایش اعتبار دانشگاه خواهد شد و در نتیجه احساس نیاز بیشتر سازمان مادر به آنها را به دنبال خواهد داشت و در نهایت فرهنگ علم‌خواهی در سازمان مادر را تقویت خواهد کرد و دوباره چرخه مذکور خود را تشدید خواهد نمود (R۱۲).

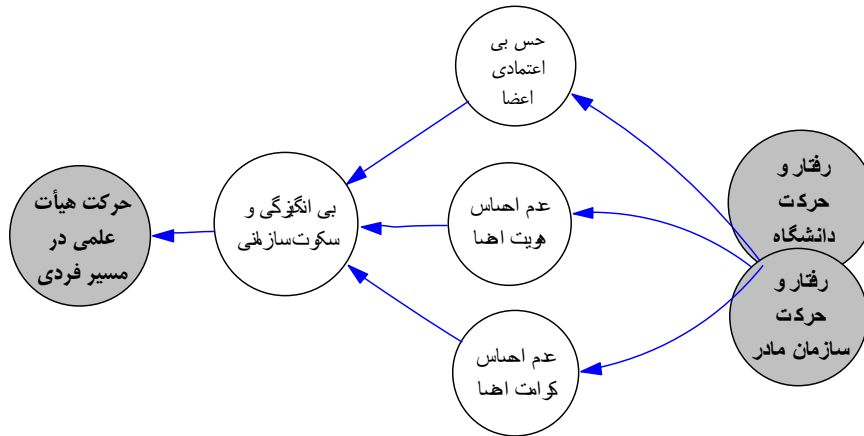
سبک رهبری سازمان مادر و دانشگاه: یکی دیگر از عوامل مهم مؤثر در تقویت انگیزه اساتید و رشد و تعالی آنها، احساس کرامت است. سبک رهبری سازمان مادر و دانشگاه به خاطر انگاره‌هایی مثل «رده‌انگاری دانشگاه در سازمان مادر» و «کارمند انگاری هیأت علمی در دانشگاه» دستوری و متمرکز شده و منجر به رفتارهایی می‌گردد که کاهش احساس کرامت و در نتیجه کاهش انگیزه اعضا

را در پی دارند. به طور مثال سبک رهبری دستوری سازمان مادر سبب می‌شود برای دانشگاه تصمیم‌گیری‌های مختلفی کرده و آن را دچار بی‌ثباتی کند. همچنین سبک رهبری دستوری در دانشگاه موجب مشارکت کم اساتید در مدیریت و تصمیم‌گیری‌های دانشگاه می‌شود. هر دوی اینها سبب کاهش احساس کرامت در اساتید و کاهش انگیزه در آنها شده و اثر خود را در کیفیت و رشد و تعالی اعضا خواهد گذاشت.

مطابق با نمودار ۲، متغیرهای خارجی دیگری که در انگیزه اساتید نقش دارند که عبارتند از: میزان انطباق آیین‌نامه ارتقاء با مأموریت دانشگاه، میزان منصفانه بودن جبران خدمات، مدت قراردادهای استخدامی، میزان عادلانه بودن ارزیابی، فرهنگ جهادی، حمایت و پشتیبانی دانشگاه از هیأت علمی و حجم کاری اساتید.

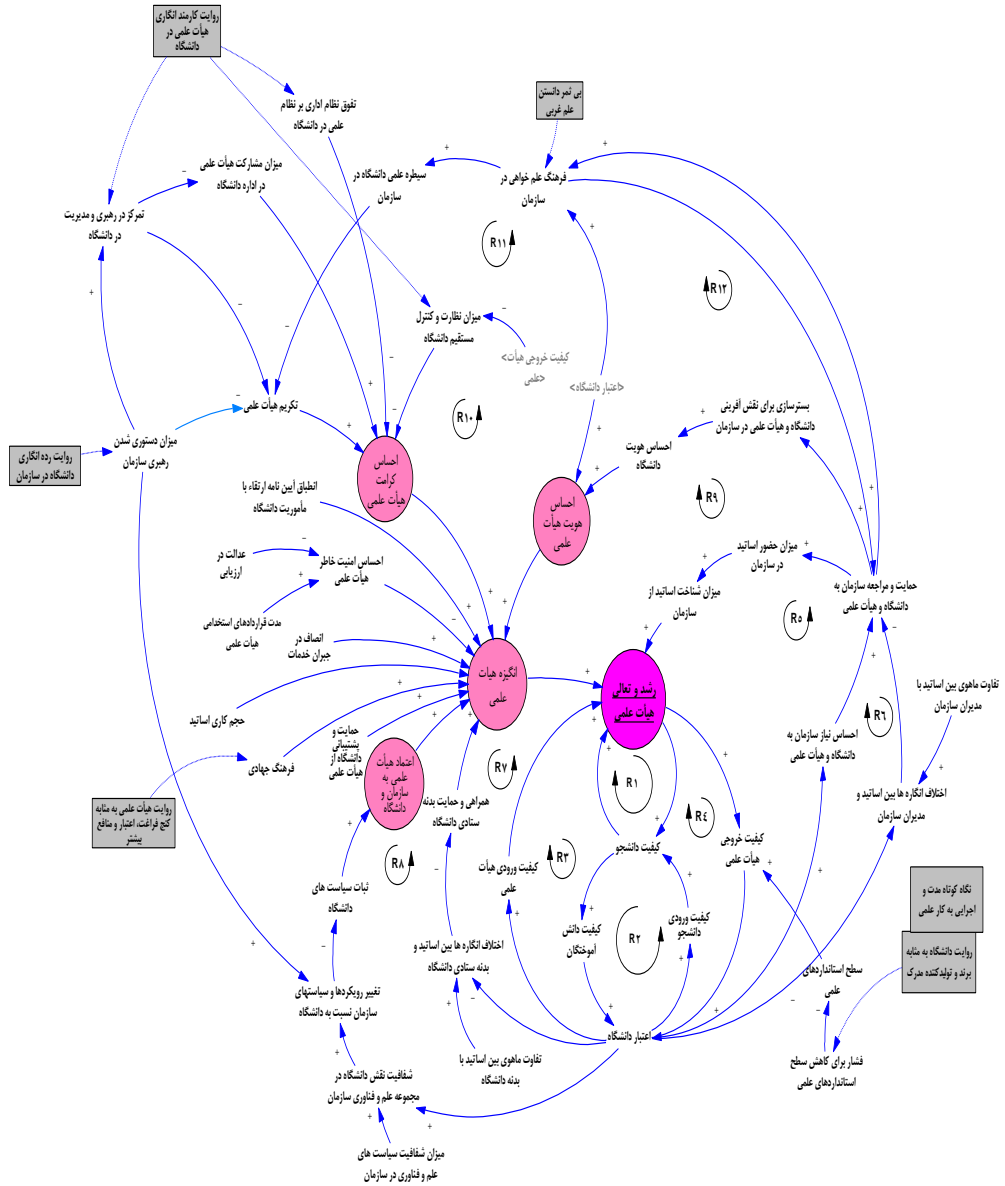
اهرمی بودن متغیر انگیزه: به طوری که در نمودار ۲ مشخص است، انگیزه اعضای هیأت علمی عامل بسیار اثرگذار در رشد و تعالی آنها می‌باشد. همچنین احساس کرامت و احساس هویت، اعتماد اعضا به سیستم، ثبات و آرامش در دانشگاه، سبک رهبری سازمان مادر و دانشگاه، کنترل و نظارت مستقیم، احساس امنیت خاطر، ثبات سیاست‌های دانشگاه، آیین‌نامه ارتقاء و ... همگی در انگیزه و رشد و تعالی اساتید تأثیر می‌گذارد.

در یک تحلیل کلی طبق شکل ۲، رفتار سازمان مادر و دانشگاه، موجب بی‌اعتمادی اساتید به سیستم دانشگاه و سازمان مادر، احساس بی‌هویتی و احساس عدم کرامت در آنها شده و سکوت سازمانی را در بین اساتید ایجاد نموده و سبب می‌گردد نوعاً وارد حرکت و مسیر شخصی خود، جدای از اهداف و مأموریت‌های سازمان بشوند.



شکل ۲: تأثیر حرکت سازمان مادر و دانشگاه در حرکت فردی اعضای هیأت علمی

طراحی نظام رشد و تعالی اعضای هیأت علمی دانشگاه تراز انقلاب اسلامی با رویکرد روش‌شناسی سیستم‌های نرم



نمودار ۲: الگوی جامع روابط علمی



## ۶- مداخله برای بهبود وضعیت

در این بخش با توجه به نتایج مرحله اول، دوم و سوم، نحوه مداخله در سیستم مشخص می‌شود. نگاه ریشه‌ای و واکاوی موقعیت مسئله نشان می‌دهد که برای داشتن نظامی اثربخش و تربیت اعضای هیأت علمی دانشگاه تراز انقلاب اسلامی لازم است در سه سطح اصلاح انگاره‌ها و روایت‌های کنشگران اصلی، اصلاح ساختارها و سبک رهبری حاکم بر هیأت علمی و برخی اقدامات متعارف مؤثر بر رشد و تعالی، مداخلاتی انجام گیرد.

اقدامات و مداخلات یک لایه‌ای ناظر بر بهبودهای موضعی و مقطعی در چارچوب ابزارهای متعارف است. به عبارت دیگر مسأله در همان سطحی که مشهود و لمس شدنی است ادراک و حل می‌شود؛ راه‌حل‌های دو لایه‌ای تمرکز بر بافت نهادی و قواعد بازی داشته و با نگاهی دوباره به نهادها و قوانین میدان ساخته و پرداخته می‌شوند؛ در لایه‌ی سوم راه‌حل‌های تولید شده براساس ساختارهای عمیق‌تر نظیر مفروضات بنیادین و مدل‌های ذهنی و انگاره‌هایی که فلسفه وجودی و هویت بازیگران و میدان را می‌سازند شکل می‌گیرد و شاید تغییر دستگاه معرفتی و شکل‌دهی به انگاره‌های جدید سخت‌ترین و طاقت‌فرساترین اراده برای فرد و جامعه است. طبق این چارچوب نظری، تا زمانی که اراده‌ی درجه دوم و سوم در کنش‌گران شکل نگیرد و راه‌حل‌های دولایه‌ای و سه‌لایه‌ای تولید نشوند، رفتار غالب کنش‌گران، بیش از هرچیزی تحت تاثیر ساختارها و انگاره‌های دیروزی خواهد بود (فرتوک زاده و وزیر، ۱۳۹۴) به همین دلیل طبق شکل ۳، مداخلات در سه لایه طراحی می‌شود.



شکل ۳: سطوح مداخلات در نظام رشد و تعالی اعضای هیأت علمی (لایه مفهومی نظام رشد و تعالی)

### ۱-۶- مداخله در لایه پیش‌فرض‌ها و انگاره‌ها

یکی از مهم‌ترین عوامل در پیدایش وضعیت مسئله خیز فوق، روایت‌ها و انگاره‌های ذهنی کنشگران در مورد موضوعات مختلف است که با چند واسطه رشد و تعالی اساتید را تحت تأثیر خود قرار داده‌اند.

#### ایجاد امکان‌های توافق در کنشگران

برای داشتن اعضای هیأت علمی تراز انقلاب اسلامی، با توجه به تقابل روایتها، انگاره‌ها و بینش‌ها می‌بایست در یک فضای عقلانی بلندمدت یک سری توافقاتی بین کنشگران اصلی صورت بگیرد و تفاوت نگاه‌ها در دستگاه معرفتی آن‌ها به وحدت تبدیل شده و بر سر انگاره‌های تعالی‌بخش توافق شود. به عبارت دیگر نیاز به اصلاح روایت‌های رایج و نیز همسوسازی روایت‌ها بین کنشگران است.

در این راستا به قوه عاقله‌ای فرابخشی بین سازمان مادر و دانشگاه نیاز می‌باشد که بتواند کلیت مسئله را به گونه‌ای که در روایت موقعیت مسئله تبیین شد، درک کرده و در ایستار پایداری با نگاه بلندمدت قرار گرفته و توافقی‌های اساسی شکل داده و بدین ترتیب حرکت بزرگی را به نفع دانشگاه، سازمان مادر و خود هیأت علمی رقم بزند. وقتی کنشگران در این فضای بین‌ذهنی افراد، اشتراک پیدا کردند، آنگاه مقدمه اصلی و زیربنایی برای شکل‌گیری حرکت بزرگ به نفع همه کنشگران به وجود آمده است.

همانطور که گذشت مسئله هویت دانشگاه و اعضای هیأت علمی یکی از موارد مهم مربوط به لایه انگاره‌هاست و یکی از عناصر مهمی که می‌بایست در این لایه بدان توجه نمود، بازآفرینی هویت دانشگاه و هویت هیأت علمی و نیز بازتعریف تصویر مطلوب هیأت علمی و سپس توافق کنشگران اصلی بر سر آن است. به طور نمونه وقتی مدیران و مسئولان به دانشگاه و اساتید به عنوان مغز متفکر سازمان مادر بنگرند، بسیاری از اقدامات، ساختارها و سبک رهبری در سازمان مادر و دانشگاه تغییر خواهد کرد که در ادامه راجع به آن صحبت خواهد شد.

#### ۶-۱-۱- بازآفرینی هویت دانشگاه و توافق درباره آن

در حال حاضر تعریف مشخص و شفاف از «دانشگاه» و نقش‌های آن و نسبتی که با سازمان مادر دارد در اذهان کنشگران شکل نگرفته و برداشت‌های مختلف از آن می‌شود. از طرفی کنشگران آینده‌ای روشن پیش روی خود نمی‌بینند و نسبت به حضور در سازمان احساس افتخار و تعلق ندارند.

**دانشگاه به مثابه مغز سازمان مادر و عامل پیشروندگی او:** همانطور که گفته شد، از روایت‌های حال حاضر، «دانشگاه به مثابه برند و تولیدکننده مدرک» یا «رده‌انگاری دانشگاه در سازمان مادر» است و باید امکان توافق به گونه‌ای ایجاد شود که به روایت «دانشگاه و هیأت علمی، به مثابه «مغز و عامل پیشروندگی سازمان مادر» تغییر کند. به عبارت دیگر هویت راهبردی دانشگاه مورد مطالعه، در عقلانیت کل‌نگر و آینده‌نگری که دانشگاه برای پیشروندگی سازمان مادر به وجود می‌آورد، معنا می‌شود.

#### ۶-۱-۲- بازآفرینی (تعریف) هویت هیأت علمی دانشگاه

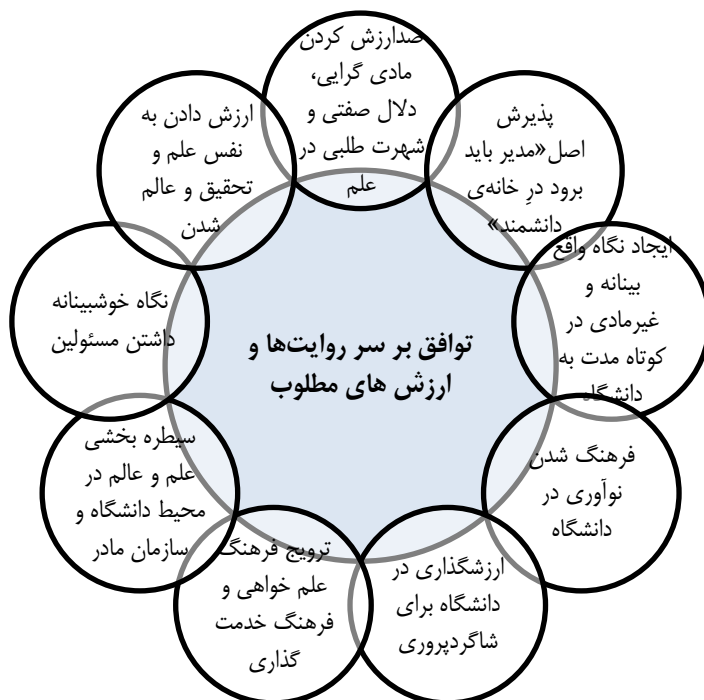
یکی از مهم‌ترین عوامل رشد و تعالی اعضای هیأت علمی، این است که برای خود به عنوان عضو هیأت علمی دانشگاه مورد مطالعه هویت برجسته‌ای قائل شده و به طور شفاف نقش‌های خود و نسبتی که با سازمان مادر، انقلاب و جامعه دارد را بداند و به آن افتخار نماید.

**هیأت علمی به مثابه تک تیرانداز(آتش به اختیار):** روایت «هیأت علمی به مثابه تک تیرانداز(آتش به اختیار)» آزادی و استقلال بیشتری به هیأت علمی داده و به ایده‌های او بها می‌دهد و در نتیجه سبک مدیریت، فرایندها و ساختارها نسبت به او توجه بیشتری می‌کند. بدین ترتیب هیأت علمی احساس هویت و کرامت بیشتری نموده و انگیزه‌اش برای کار علمی بیشتر خواهد شد و رشد و تعالی بیشتری خواهد یافت.

**هیأت علمی به مثابه تولیدکننده(مولد):** استعاره «هیأت علمی به مثابه ضبط صوت یا رسانه» که روایت رایج را بیان می‌کند، یعنی کسی که فقط حرف‌های دیگران را تکرار کند(ضبط صوت)، یا اینکه معنا را با هنر و فن منتقل کند(رسانه)؛ اما در مقابل، روایت «هیأت علمی به مثابه مولد» وجود دارد. هیأت علمی به مثابه مولد یعنی تولیدکننده و مولد دانش مورد نیاز برای سازمان مادر.

### ۶-۱-۳- تقویت روایت‌ها و ارزش‌های مطلوب در سازمان مادر و دانشگاه

قوه عاقله فرابخش باید بتواند امکان توافقی را برای کنارنهادن روایت‌ها و ضد‌ارزش‌ها و ایجاد و تقویت روایت‌ها و انگاره‌ها و ارزش‌های مطلوب فراهم آورد.



شکل ۴: روایت‌ها و ارزش‌های مطلوب در نظام رشد و تعالی

**ارزش‌گذاری برای شاگردپروری:** همانطور که گفته شد در حال حاضر اساتید برای تربیت شاگرد فرصت کافی نمی‌گذارند. یکی از ارزش‌های بسیار مهم در نظام رشد و تعالی این است که در بین اساتید موضوع شاگردپروری به یک فرهنگ تبدیل شود. به طوری که ارزش و اعتبار استاد در بیرون، به شاگردان او باشد و مثل مصنوعی که اینها را می‌خواهید با دست خودش بسازد، با دانشجویان برخورد کند (۱۳۸۶/۰۷/۰۹)، بیانات رهبری در دیدار با اساتید دانشگاه‌ها).

**فرهنگ شدن نوآوری:** یک مسئله مهم در نظام رشد و تعالی، ایجاد فرهنگ نوآوری در دانشگاه و در بین اساتید و دانشجویان است. به طوری که از ابتدا به دنبال فراگرفتن برای تولید دانش باشند، نه صرف آموختن و تقلید کردن. وقتی این فرهنگ در دانشگاه رواج پیدا کرد، خود به خود

اثرش را بر روی رشد و تعالی اساتید خواهد گذاشت. چرا که اساتیدی که در پی ارائه حرف نو نباشند، به تدریج از گردونه حذف خواهند شد و این ساختار، چالش ذهنی در افراد ایجاد کرده و آن‌ها را به تلاش و اجتهاد وادار خواهد نمود (۱۳۹۰/۶/۲) بیانات رهبری در دیدار با اساتید دانشگاه‌ها

**ایجاد نگاه غیرمادی مسئولان به دانشگاه در کوتاه مدت:** همانطور که گفته شد مسئولان سازمان مادر تمایل دارند هیأت علمی در اختیار داشته باشند که بتواند در کوتاه مدت نیازهایشان را پاسخ دهد. مسئولان دانشگاه و سازمان مادر می‌بایست در زمینه مسائل دانشگاه و موضوعاتی مثل رشد و تعالی اساتید نباید در کوتاه‌مدت، نگاه مادی داشته باشند؛ اگرچه در بلندمدت یقیناً ثروت و پیشرفت و رشد مادی کشور هم در گرو همین‌هاست.

**ضد ارزش کردن مادی‌گرایی، دلال صفتی و شهرت‌طلبی در علم:** باید این فرهنگ در دانشگاه ایجاد شود که افراد بدون دید مادی و کسب شهرت کار علمی انجام دهند و گرنه پیشرفت واقعی در این امور به وجود نخواهد آمد (خامنه‌ای، ۱۳۹۰).

پذیرش اصل «مدیر باید برود در خانه‌ی دانشمند»: مسئله‌ای که در مرحله ۱ نیز گفته شد، تقابل انگاره‌ها «هیأت علمی به مثابه طیب دوار» و «هیأت علمی به مثابه کعبه» از سوی مدیران و اساتید سبب شده ارتباطات به حداقل ممکن برسد. رهبر انقلاب در این خصوص قائل به این اصل هستند که دانشمند نباید پشت اتاق مدیر معطل بماند؛ مدیر باید برود در خانه‌ی دانشمند و از او درخواست کمک کند (۱۳۹۷/۳/۲۰)، بیانات رهبری در دیدار با اساتید دانشگاه‌ها) بدین ترتیب لازم است مسئولان و مدیران سازمان مادر در خصوص جدی گرفتن ارتباط با دانشگاه مورد مطالعه و مطالبه برای حل مسائل خود از اعضای هیأت علمی داشته باشد. این کار از یک سو زمینه را برای حضور اساتید در سازمان مادر فراهم می‌کند و همچنین به نوعی تکریم جایگاه علم و عالم بوده و منجر به تشویق و ایجاد انگیزه در آن‌ها برای تلاش بیشتر خواهد شد.

**ارزش دادن به نفس علم و تحقیق و عالم شدن به عنوان یک اصل:** در دانشگاه باید روحیه ارزش دادن به نفس علم و عالم شدن به عنوان یک اصل و ارزش مطرح شود. (خامنه‌ای، ۱۳۹۰)

**نگاه خوشبینانه داشتن مسئولین:** مسئولین سازمان مادر می‌بایست نسبت به دانشگاه، نگاه خوشبینانه‌ای داشته باشند که البته این منافاتی با انتظار پیشرفت علمی ندارد (۱۳۸۲/۰۸/۰۸)، بیانات رهبری در دیدار با اساتید دانشگاه‌ها).

**سیطره بخشی علم و عالم در محیط دانشگاه و سازمان مادر:** همانطور که گفته شد سیطره علم در سازمان مادر کاهش پیدا کرده است. از طرفی روایت «العلم سلطان» که بارها توسط امام خامنه‌ای تکرار شده است، نشان‌دهنده این است که توجه ویژه به علم و تقویت و رشد علمی سبب ایجاد قدرت در فرد یا جامعه خواهد شد (۱۳۸۸/۱۱/۱۳)، بیانات رهبری در دیدار با اساتید دانشگاه تهران) به همین خاطر این ضرورت در صنعت باید پیدا شود که برای حل مشکلات خود باید علم پیدا کند و به علم و عالم جایگاه والاتری بدهد (۱۳۹۱/۰۹/۲۱) بیانات رهبری در دیدار با اساتید اساتید جهان اسلام) به همین جهت مسئولان می‌بایست به علم اهمیت داده و این را قبول کنند که علم، محور توسعه‌ی حقیقی برای کشور است (۱۳۸۳/۰۹/۲۶)، بیانات رهبری در دیدار با اساتید دانشگاه‌ها) در نظام مطلوب در دانشگاه و سازمان مادر به جایگاه تخصص و علم توجه ویژه می‌شود و بدین شکل علم برای سازمان مادر سلطه و قدرت ایجاد خواهد کرد.

**فرهنگ علم‌خواهی و فرهنگ خدمت‌گذاری:** با توجه به مباحث گذشته مسئولین سازمان مادر می‌بایست فرهنگ علم‌خواهی را افزایش داده و به نقش علم در پیشبرد امور سازمان توجه بیشتری نمایند و در نتیجه از دانشگاه برای پاسخ‌گویی به نیازهای خود مطالبه داشته باشند. اما در مقابل باید در دانشگاه و بین اعضای هیأت علمی نیز فرهنگ خدمت‌گذاری وجود داشته باشد و به این درخواست به بهترین شکل پاسخ داده و با تواضع و فروتنی در میدان عمل وارد شده و برای رضایت ذیفنعان تلاش نمایند.

## ۲-۶- مداخله در لایه ساختارها و سبک رهبری

مطابق با الگوی سه لایه‌ای بعد از مداخله در روایت‌ها و انگاره‌ها، نوبت به مداخله در ساختارها می‌رسد. همانطور که قبلاً گفته شد، در این مرحله فرایندها، سازوکارها، قوانین و ریل‌گذاری‌هایی طراحی می‌شود که تأثیر زیادی در تقویت انگیزه و ایجاد شاکله متعالی دارد.

## ۶-۲-۱- ایجاد موقعیت و بسترسازی برای نقش‌آفرینی اعضای هیأت علمی در

### سازمان مادر

قوه عاقله فرابخش یا نهاد کلیت‌ساز بعد از ایجاد توافق در خصوص بازآفرینی هویت دانشگاه و هیأت علمی و همچنین تصویر مطلوب هیأت علمی، در گام بعدی برنامه‌های عملیاتی برای هویت-بخشی به دانشگاه و هیأت علمی را تدوین می‌کند. ایجاد موقعیت رشد هیأت علمی برای نقش‌آفرینی در سازمان مادر بر اساس هویت جدید و دیگر موقعیت‌هایی که به رشد تعالی اساتید کمک می‌کند، از کارهایی است که می‌بایست با نظارت این نهاد انجام شود.

### ایجاد ساختار شبکه‌ای برای پیوند ارگانیک با واقعیت‌های سازمان مادر: هر یک از

اعضای هیأت علمی باید بر اساس رشته و قابلیت‌هایش نقش خود را ایفا کند که لازمه این کار، پیوند ارگانیک با واقعیت‌های زیست‌جهان سازمان مادر و نیازهای آن است در نوعی ساختار شبکه‌ای که هسته آن در مرکز دانشگاه باشد. شبکه‌ای که اجزاء آن با هم پیوند ارگانیک و هم‌افزا داشته باشد. به تعبیری دانشگاه یک شبکه مطالعه سیاست و مطالعه ارزش و ارتقاء ارزش در سازمان مادر است؛ که دائماً در حال تولید فکر و انباشت سرمایه‌های فکری، دانشی و اجتماعی است.

بدین ترتیب کم‌کم مسئولین سازمان مادر به نقش برجسته دانشگاه و هیأت علمی در پیش-روندگی سازمان مادر پی برده و تلاش می‌کنند تا جایگاه علم، دانشگاه، هیأت علمی و پژوهشگر را در سازمان مادر برتری بخشند. با مشخص شدن نقش و جایگاه دانشگاه و هیأت علمی، حمایت معنوی و مالی از این دو بیشتر خواهد شد و چرخه‌های تعالی بخش و خودتقویتی به کار خواهد افتاد.

### ۶-۲-۲- رهبری مسئولانه سازمان مادر

نگاه قیم‌مآبانه سازمان مادر نسبت به دانشگاه موجب می‌شود این اجازه را به خود بدهد که در بسیاری امور او ورود کرده و به جای او تصمیم‌گیری کند. نگاه دستوری، فرماندهی و از بالا به پایین، هویت و جایگاه رفیع علمی دانشگاه را از او سلب کرده و هویت او را خدشه‌دار می‌سازد. مطابق با بازآفرینی هویت دانشگاه، سازمان مادر به دانشگاه نه به عنوان تولیدکننده مدرک و یا به عنوان یکی از رده‌های عملیاتی خود، که به چشم نهاد مولد علم، مغز سازمان مادر، تربیت‌کننده نیروها، بازوی فکری



و مشورت‌دهنده و عامل پیش‌روندگی سازمان مادر، می‌نگرد. در نگاه جدید، دانشگاه به عنوان مجموعه‌ای از نخبگان متعهد این قابلیت را دارند که به آن‌ها اعتماد نموده و کارشان را به خودشان واگذاشته و از آنها حمایت شود.

همانطور که در شکل ۵ مشخص است، سازمان مادر برای رشد دانشگاه لازم است رهبری و رفتار مسئولانه در خصوص دانشگاه داشته و آزادی عمل و استقلال کافی به او داده و بستر را برای رشد او فراهم نماید و پشتیبانی و حمایت لازم را به عمل آورد تا در بلندمدت بتواند از ثمرات آن استفاده کند. یکی از مصادیق حمایت و پشتیبانی از دانشگاه، افزایش بودجه تحقیقاتی آن است و رهبر معظم انقلاب در بیانات خود تأکید ویژه بر حیاتی بودن نقش تحقیق در پیشبرد اهداف بلند مدت کشور را دارند و بر لزوم افزایش بودجه تحقیقاتی را برای حل مسائل در بلندمدت می‌دانند (۱۳۸۸/۰۶/۰۸، بیانات رهبری در دیدار با اساتید دانشگاه‌ها).



شکل ۵: رهبری مسئولانه سازمان مادر در نظام رشد و تعالی

از طرفی سازمان مادر بایستی جایگاه علمی دانشگاه را در سازمان ارتقاء بخشد و بدین وسیله علم و عالم را تکریم نماید (سیطره علمی دانشگاه در سازمان مادر). همچنین سازمان مادر مطابق با اصل «مدیر باید برود در خانه استاد»، با مطالبه مسائل راهبردی خود از دانشگاه و هیأت علمی در واقع به آنها بها داده و به نوعی برای اساتید هویت ایجاد می‌کند، هویت‌ساز محسوب شده و با افزایش انگیزه اساتید، موجبات رشد و تعالی آن‌ها را فراهم خواهد آورد (مطالبه مسائل راهبردی از دانشگاه و هیأت علمی).

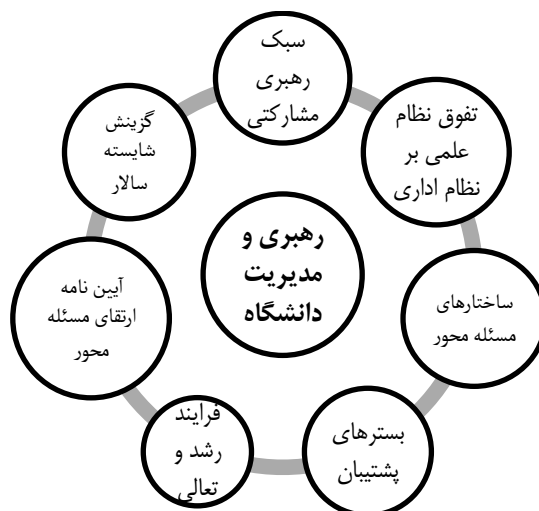
طبق شکل فوق سازمان مادر لازم است نقشه جامع علمی برای سازمان تهیه و نقش دانشگاه را در آن مشخص نماید. همانطور که در تبیین موقعیت مسئله خیز گفته شد، در حال حاضر سیاست‌های علم و فناوری سازمان مادر نسبت به دانشگاه و نقش دانشگاه در آن مشخص نیست و در پی آن، نقش دانشگاه در مجموعه علم و فناوری سازمان مادر نیز شفاف نمی‌باشد. به همین جهت ثبات در سیاست-های اتخاذی دانشگاه وجود ندارد و آرامش علمی را از محیط دانشگاه گرفته است. در نظام مطلوب، نقشه جامع حرکت علمی یا منظومه علمی دانشگاه مورد مطالعه، با نگاه به نقشه جامع علمی کشور و بر اساس نیازهای علمی سازمان مادر و مسیری که تاکنون پیموده شده، طراحی و تدوین می‌شود. در این نقشه معلوم می‌شود که در چه بخش‌هایی به چه میزان کار شده و در چه بخش‌هایی خلأ وجود دارد؛ و اعضا نقش و جایگاه‌شان را در آن تشخیص و خود را نسبت به آن متعهد می‌دانند.

**ایجاد عضویت هیأت علمی:** با توجه به میدان تعارضات و انتظارات، یکی از رهیافت‌هایی که می‌تواند به برون‌رفت از وضعیت موجود، به سمت رشد و تعالی اساتید کمک کند، این است که در بخش‌های مهم صنعتی و ستادی سازمان مادر مشاور علمی در جدول سازمانی تعریف و به اعضای هیأت علمی با توافق دوطرفه دانشگاه و بخش مربوطه اختصاص یابد. به این ترتیب یک نقش و هویت جدید برای هیأت علمی دانشگاه به وجود می‌آید که در صحنه عمل به عنوان یک «مشاور علمی و مربی سازمانی (صنعتی)» حاضر و مقیم است و در دانشگاه یک برنامه پژوهشی و آموزشی متمایز را ارائه می‌کند. در تعریف جدید، همه اعضای هیأت علمی با هویت هیأت علمی در مجموعه سازمان مادر حاضر می‌شوند؛ یعنی برای پژوهش و مشاوره به آنجا می‌روند؛ شغل‌شان در مجموعه سازمان

مادر همان استاد دانشگاه است. نه اینکه بروند بشوند معاون یک بخشی و صبح تا شب کار اجرایی کنند و هفته‌ای چند ساعت بیایند سر کلاس.

### ۶-۲-۳- رهبری و مدیریت دانشگاه

همانطور که گفته شد سبک رهبری دانشگاه و نظامات کنترلی و ... بر احساس کرامت اعضا تأثیر گذاشته و موجب تلقی بی‌اعتمادی و بی‌انگیزگی آنها شده و تأثیر خود را بر رشد و تعالی آنها خواهد گذاشت. بنابراین دانشگاه می‌بایست در سبک رهبری خود نسبت به هیأت علمی تجدیدنظر نماید و تکریم افراد را در ساختارها و رفتارهای خود جاری سازد تا احساس هویت و کرامت را در اعضا به وجود آورده و موجب تقویت انگیزه درونی در آنها گردد.



شکل ۶: نقش رهبری و مدیریت دانشگاه در نظام رشد و تعالی

در ادامه به ابعاد مختلف رهبری و مدیریت دانشگاه اشاره می‌شود.

#### الف) سبک رهبری مشارکتی

برای رشد و تعالی اعضای هیأت علمی نیاز است که تا جای ممکن از سبک‌های دستوری

خودداری کرده و به سبک‌های مردم‌سالارانه و مشارکتی<sup>۱</sup> روی آورد.

با توجه به مرحله اول روش سیستم‌های نرم، نظام رشد و تعالی باید بتواند انگیزه درونی را در اعضای هیأت علمی افزایش دهد. یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر انگیزه درونی، سبک رهبری است و سبک رهبری مشارکتی می‌تواند در ایجاد این انگیزه درونی مؤثر باشد.

**تقویت روابط انسانی:** برای اینکه انگیزه‌های درونی فعال شوند، باید انگیزه‌های بیرونی را کم کرد. بدین منظور لازم است طبق جهان‌بینی گفته‌شده در تعاریف ریشه‌ای، یکسری قوانین (یکسان‌نگارانه) و پاداش و تنبیهات عینی و فوری و در یک کلام ابزارهای انگیزاننده‌ی بیرونی، کاهش می‌یابد. به منظور حل مشکل بی‌نظمی حاصل از کم کردن قوانین زائد و انگیزه‌های بیرونی از جایگزین‌های آن استفاده می‌شود. این کار به وسیله مردم‌سالاری و دادن آزادی و اختیار و تقویت روابط انسانی در محیط کار رخ می‌دهد بنابراین نیاز به افزایش نظارت‌های سازمانی کمتر خواهد شد. البته این مستلزم هزینه‌هایی است از جمله این که مدیر دانشگاه و دانشکده و یا مرکز و گروه باید برای تقویت روابط وقت زیادی بگذارند. مدیران باید تحمل نقد داشته باشند. از جمله دیگر مواردی که در سبک رهبری مشارکتی باید بدان توجه کرد عبارت است از:

**اقتناع به جای دستور:** یک مدیر دانشگاه نمی‌تواند بگوید من دستور می‌دهم. بلکه باید وقت گذاشته و اعضا را اقناع نماید. به همین خاطر چنین مدیری باید نزد اساتید از مقبولیت و صلاحیت برخوردار باشد. رئیس نباید جایگاه خود را بالاتر از دیگران بداند و به سبک «بالا به پایین» رفتار کند چون رابطه را خراب کرده و انگیزه درونی را کاهش می‌دهد.

**حمایت، پیگیری و کمک مدیر:** نظام مبتنی بر تقوا برای افراد کرامت‌قائل است و به جای استفاده فوری از قوانین و آیین‌نامه‌ها سعی می‌کند مشکل را شناسایی و برطرف نماید. مدیر و سایر همکارانش در این سبک، تلاشش بر پیگیری و کمک به فرد بوده است و برای این امر وقت می‌-

<sup>۱</sup> تعریف عملیاتی از سبک رهبری مشارکتی: سبکی از رهبری که به جای استفاده از قدرت قانون، به وسیله تقویت روابط انسانی و آزادی و اختیاردادن به افراد سعی بر اقناع آن‌ها برای ایجاد نظم و تحقق اهداف می‌شود و قدرت صلاحیت و مرجعیت حاکم است نه قدرت قانون، پست و مقام و تشویق و تنبیه.

گذارد.

**مشارکت اساتید در تصمیم‌گیری و اداره دانشگاه:** همانطور که قبلاً گفته شد دانشگاه در سبک رهبری خود به خاطر کارمند انگاری هیأت علمی، او را در اداره دانشگاه مشارکت جدی نمی‌دهد، در نتیجه اساتید، مدیریت دانشگاه را در مقابل خود تصور کرده و احساس کرامت نمی‌کنند، به طور مثال اگر بتوان توزیع اطلاعات را در دانشگاه به نحوی تنظیم کرد که اعضا در جریان تصمیمات مهم در خصوص اداره دانشگاه قرار گیرند و نظر علمی و کارشناسی خود را ارائه نمایند، از طرفی احساس کرامت می‌کنند و از طرفی هویت خود را از دانشگاه جدا ندانسته و این احساس هویت موجب انگیزه بیشتر و رشد و تعالی بیشتر شده و اداره دانشگاه را علمی‌تر و اثربخش‌تر پیش خواهد برد. از طرفی وقتی اعضا در اداره دانشگاه سهیم شدند، تلاش بیشتری در اجرای تصمیم‌های اتخاذشده خواهند نمود.

**قدرت صلاحیت و مرجعیت:** یکی از ویژگی‌های مقرون با سبک رهبری فوق، این است که به جای اینکه قدرت پست و مقام یا قانون (تشویق و تنبیه) بر محیط دانشگاه حاکم باشد، قدرت صلاحیت و مرجعیت پیشران امور است. بدین ترتیب رئیس دانشگاه یا دانشکده یا گروه باید به نحوی انتخاب شوند که وزن قدرت صلاحیت و مرجعیت را به نفع قدرت قانون و فرماندهی به هم نزدیک در صورتی که اگر اساتید تکریم شده و به نحوی اعضا در انتخاب مدیران و برنامه‌ریزی و مدیریت دانشگاه، دانشکده و مرکز مشارکت داشته باشند، احساس کرامت کرده و انگیزه در آنها به وجود می‌آید.

**دادن استقلال و اعتماد به افراد:** در سبک رهبری دینی به انسان کرامت بخشیده و به آنها استقلال داده می‌شود تا توانمندی‌هایشان بروز و استعداد‌هایشان شکوفا گردد. در نتیجه‌ی چنین ساختار و نظامی، انگیزه درونی بیش از انگیزه بیرونی سبب رفتارهای خودجوش در افراد می‌شود و ابتکار و نوآوری آنها را به دنبال خواهد داشت. همچنین دادن آزادی منطقی به اساتید نیز نوعی تکریم آنهاست و موجب افزایش انگیزه درونی و رشد و تعالی فرد می‌گردد.

**ابهام در تشویق و تنبیه:** ابهام در تشویق و تنبیه سبب می‌گردد نسبت مستقیم بین کار و

پاداش و یا تنبیه برداشته شده و انگیزه درونی بیشتر گردد. چرا که و اجبار بیرونی کمتر و جوشش درونی و خلاقیت و نوآوری و همچنین استقلال فردی بیشتر خواهد شد.

**تقویت تعاون در بین افراد:** عامل دیگری که با توجه به ادبیات دینی بدست می‌آید، تعاون در بین افراد می‌باشد که نیاز به استفاده از قوانین را کم می‌کند. افراد باید بر اساس «تَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَ التَّقْوَى» همدیگر را به‌نظم در بیاورند. مثلاً اگر برخی نامنظم‌اند، بقیه باید به آنها تذکر دهند؛ نه اینکه آنها منفعل و غیرمسئول باشند و فقط مسئولین طبق مقررات، تأخیرها و بی‌نظمی‌ها را تذکر دهد و نظم ایجاد کند.

### ب) تفوق نظام علمی بر نظام اداری

در وضعیت موجود مشخص شد که نظام اداری بر نظام علمی تفوق دارد. به این معنی که جایگاه اداری بر جایگاه علمی دارای برتری می‌باشد و امور را پیش می‌برد. در حالی که در دانشگاه که محلی برای فعالیت علمی است، می‌بایست اعضای هیأت علمی که جایگاه علمی دارند در نظام اداری مورد پذیرش و احترام ویژه قرار گرفته و مدیریت دانشگاه به این مهم توجه ویژه داشته باشد. این امر سبب افزایش احساس کرامت و هویت اعضا خواهد شد.

### ج) بسترهای حامی و پشتیبان از هیأت علمی

**ایجاد فراغت برای اساتید به منظور به روز کردن خود:** نظام مطلوب می‌بایست اشتغالات و حجم کاری اساتید را به نحوی تنظیم نماید که وقت کافی برای مطالعه و آگاهی از اطلاعات روز در رشته خود را داشته باشند. رهبر انقلاب این امر را موجب ارتقای رتبه‌ی علمی حقیقی اساتید می‌داند و معتقدند که بدون وقت گذاشتن اساتید برای این امر نوعی عقب ماندگی علمی می‌شوند.

### کم کردن دغدغه‌های معیشتی اساتید در عین ضعیف کردن روحیه دلال‌صفتی؛ در

نظام مطلوب، دانشگاه از دغدغه‌های معیشتی اعضای هیأت علمی کاسته و حجم کاری آن‌ها را در حدی تنظیم می‌کند که مجبور نباشند چند جا کار کرده و یا تعداد ساعت‌های زیادی را تدریس کند و وقت و فراغت بیشتری برای مطالعه و به روز شدن از لحاظ علمی، تربیت و وقت گذاشتن برای

دانشجو و حضور در سازمان مادر قرار دهد. به طور مثال در مورد خدمات پشتیبانی دانشگاه کار اعضا در اولویت قرار گرفته و دانشگاه، زندگی بی‌دغدغه و حدمعقول و متعادلی را متناسب با هزینه‌های جامعه را برای او فراهم نماید.

#### **(د) مسئله‌محوری در ساختارها**

در حال حاضر مراکز در دانشکده‌ها، متناسب با معاونت‌ها و بخش‌های متناظر خود در سازمان مادر تشکیل شده است. در این حالت خود مرکز اصالت یافته و مسائل در حاشیه قرار می‌گیرند. راهکار جایگزین اتخاذ رویکرد مسئله‌محوری در طراحی ساختارهاست؛ به عبارت دیگر اصالت به جای اینکه بر مرکز باشد، بر مسئله، نیاز و خواسته و انتظارات سازمان مادر قرار می‌گیرد و تمام چیزهای دیگر مثل ساختارها، نظامات، پول و ... مطابق با آن فراهم شده و سپس هیأت علمی در مسئله هضم می‌گردد. در این صورت اعضای هیأت علمی از ابتدا خود را مواجه با مسائل دیده و در چالش برای حل آن قرار گرفته و خود را مجبور به تلاش و رشد بیشتر می‌نمایند.

نکته مهم دیگر این است که معمولاً در ساختارهای متناظر، نگاه سیستمی و کل‌نگر به مسائل نمی‌شود، بلکه مسائل تفکیک می‌شود. اما در رویکرد مسئله‌محوری بیشتر با نگاه کل‌نگر مسئله تحلیل و ریشه‌یابی شده و در مرحله بعد تخصص‌های مختلف برای حل مسئله گرد هم می‌آیند که موجب ارتقاء دانش، تجربه و مهارت اعضای هیأت علمی و نگاه بین‌رشته‌ای، فرابخشی و سیستمی در آن‌ها خواهد شد.

#### **(ه) گزینش شایسته سالار**

گزینش یکی از مهم‌ترین عوامل در نظام رشد و تعالی می‌باشد. اگر افرادی جذب شوند که علاوه بر شایستگی‌های پاسداری در کنار استعداد ویژه و شایستگی‌های دانشی و مهارتی، دغدغه و احساس مسئولیت و انگیزه‌های معنوی نسبت به انقلاب اسلامی و سازمان مادر داشته باشند، سبب می‌شود در ادامه نیز دانشگاه مشکل زیادی برای انگیزش آن‌ها نداشته و نیاز به ساز و کارهای کنترلی و انگیزاننده‌های بیرونی کاهش خواهد یافت. چرا که خود آن‌ها با انگیزه درونی و شوق به رشد و تعالی خود اهمیت می‌دهند.

### و) آیین‌نامه ارتقای اعضای هیأت علمی

یکی از مهم‌ترین عناصر لایه دوم نظام رشد و تعالی آیین‌نامه ارتقاء می‌باشد. همانطور که در مرحله یک SSM گفته شد، این آیین‌نامه ارتقاء است که با ضعف‌های خود روحیه‌ها و روایت‌های مخربی را در اعضای هیأت علمی به وجود آورده است. به عبارت دیگر آیین‌نامه با نظام‌اتش شاکله و هویت هیأت علمی را در جهت مثبت یا منفی شکل می‌دهد. آیین‌نامه ارتقاء دانشگاه مورد مطالعه باید به شکلی تنظیم شود که در عمل، رفتار اعضا را به سمت هیأت علمی تراز انقلاب اسلامی و تحقق مأموریت دانشگاه در پاسخگویی به نیازهای سازمان مادر و انقلاب سوق دهد. با توجه به سبک رهبری مشارکتی، بندهای این آیین‌نامه در نظام مطلوب به گونه‌ای طراحی می‌گردد که عناصر سبک رهبری مشارکتی را نقض نکرده و تکمیل‌کننده آن باشد.

در ادامه به مؤلفه‌هایی اشاره می‌شود که لازم است در تدوین و طراحی این آیین‌نامه به آن توجه شود.

**ایجاد رویکرد کیفی در آیین‌نامه:** در حال حاضر رویکرد آیین‌نامه ارتقاء، بیشتر کمی است و تعداد مقالات مهم‌تر از محتوا یا اثرگذاری آنهاست و کیفیت آموزش و انتقال دانش جایگاهی برای ارزشیابی استاد ندارد. به همین دلیل رفتارها نیز به همین سمت سوق داده شده و لازم است اعضای هیأت علمی بر اساس کیفیت آموزشی و پژوهشی ارزیابی شوند و نه صرفاً کمیات پژوهشی.

**کاهش نقش مقاله در ارتقای اساتید:** به عقیده رهبر انقلاب مدظله، یکی از مشکلات آیین‌نامه فعلی ارتقاء مقاله محور بودن آن است و اینکه مسیری ساده را پیش پای اساتید گذاشته به نحوی که موجب شده تولید مقالاتی که نه‌چندان در جهت حل مسائل کشورند، برایشان نقش اساسی پیدا کند. و لازم است ملاک‌های ارتقاء بر مبنای کارهای اساسی‌تری قرار گیرد (۱۳۹۷/۳/۲۰)، بیانات رهبری در دیدار با اساتید دانشگاه‌ها).

**تحقیق منطبق با نیاز کشور و تکمیل‌کننده زنجیره تحقیق و پژوهش:** آیین‌نامه باید اعضای هیأت علمی را به سویی سوق دهد که در پژوهش‌ها و کند و کاوهای علمی خود به دردهای جامعه، انقلاب و سازمان متبوع بپردازند، صرف نظر از اینکه این جهتگیری هدفمند به چاپ و انتشار



مقالات و کتاب‌ها یا حضور در مجامع علمی بین‌المللی بینجامد، یا اینکه به محصولی قابل عرضه با معیار های محافل دانشگاهی تبدیل نشود (برگرفته از محمدی دوستدار، ۱۳۸۷). به عقیده‌ی رهبری معظم، نظام فعلی اعطای امتیازات علمی را در دانشگاه باید به هم خورده و با بر اساس میزان تطبیق آن با نیاز کشور تنظیم شود (۱۳۸۵/۰۷/۱۳).

### ز) فرایند رشد و تعالی

یکی از اقدامات لازم برای رشد و تعالی اعضای هیأت علمی، طراحی فرایندی به منظور رشد و تعالی آن‌هاست. در حال حاضر فرایند ارتقاء شغلی در دانشگاه وجود دارد ولی فرایند و مسیری برای رشد و تعالی هیأت علمی تا رسیدن به تصویر هیأت علمی تراز انقلاب اسلامی به چشم نمی‌خورد. در نظام مطلوب در کنار فرایند ارتقاء (و البته هماهنگ با آن)، فرایند و مسیری برای رشد و تعالی اعضای هیأت علمی مشخص می‌شود. این فرایند با توجه به شایستگی‌های هیأت علمی تراز انقلاب اسلامی تنظیم شده، مراتب و فازهای رسیدن به آن را بیان می‌کند. به طور مثال طبق تعریف استاد تراز انقلاب اسلامی، ایجاد قوه نظریه‌پردازی در علوم انسانی یکی از اهداف می‌باشد به همین منظور برنامه‌های آموزشی بلندمدت برای کسب این توانمندی انجام می‌شود.

از آنجایی که اعضای هیأت علمی از ابعاد مختلف با هم فرق دارند، با توجه به اصل توجه به تفاوت‌ها باید فرایندهای منحصر به فردی برای رشد و تعالی داشته باشند.

### ح) بازنشستگی هویت‌ساز

فرایند بازنشستگی و بعد از آن باید طوری باشد که هویت هیأت علمی را به سمت مطلوب سوق دهد. یکی از راه‌ها برای اینکه هویت دانشگاه و هیأت علمی به سمت قوه عاقله و مغز سازمان مادر برود، این است که اعضا بعد از بازنشستگی در جایگاه مشاور فرماندهان و در سطوح راهبردی به شکل ویژه‌ای مورد استفاده قرار گیرند. برخی دیگر از کارهایی که دانشگاه باید در مدیریت خود بدان توجه کند شامل جبران خدمات منصفانه، ارزیابی عادلانه، و قرارداد کوتاه مدت استخدام می‌باشد. مورد اول به طور مستقیم موجب انگیزه‌مند شدن اعضا می‌شود و دو مورد آخر به واسطه کم‌شدن احساس امنیت خاطر در اساتید و چالش از دست دادن موقعیت و مرتبه خود سبب انگیزه و تلاش

بیشتر آن‌ها خواهد شد.

### ۶-۳-مداخله به وسیله ابزارهای متعارف رشد و تعالی (مداخلات لایه اول)

مداخلات لایه اول بیشتر ناظر بر بهبودهای موضعی و مقطعی در چارچوب ابزارهای متعارف است. به عبارت دیگر مسأله در همان سطحی که مشهود و لمس شدنی است ادراک و حل می‌شود. به طور مستقیم منجر به توانمندسازی و بالندگی اعضای هیأت علمی شده و نوعاً تأثیر آن در مدت زمان کوتاه قابل ارزیابی و مشاهده است.

### ۶-۳-۱-برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی برای دانش‌افزایی و مهارت‌افزایی:

این برنامه‌ها با توجه به فرایند رشد و تعالی و هماهنگی با آن است و می‌تواند با نظر و مشورت مشاور با تجربه انجام گیرد. در برخی مواقع، مثل انجام برخی پروژه‌ها نیاز به یک سری دانش و مهارت برای اعضای هیأت علمی احساس می‌شود که می‌توان از آموزش مقطعی و کوتاه مدت برای پرکردن این خلأ استفاده نمود.

### ۶-۳-۲-فرصت مطالعاتی یک ساله‌ی اساتید در صنعت: برای تحقق مؤلفه‌های تعریف

هیأت علمی تراز انقلاب اسلامی گاهی لازم است به اساتید فرصت مطالعاتی برای ورود به صنعت و سازمان مادر و آشنایی با مشکلات آن از نزدیک داده شود و این غیر از شرکت در جلسات با مسئولین و کارشناسان امر است و شناخت بهتر و ملموس‌تری را برای اعضا و پختگی بیشتر راه‌حل‌های آینده را به دنبال خواهد داشت.

### ۶-۳-۳-ایجاد ارتباطات با صنعت، جامعه علمی و حوزه‌های علمیه (متناسب با

**اهداف دانشگاه):** تعاملاتی که موجب بالندگی می‌شود شامل تعامل اساتید با جامعه علمی، با دانشجویان و ... می‌باشد. در راستای رسیدن به دانشگاه مرجع اسلامی، باید گفت که یکی از عوامل اصلی در جامعه علمی ارتباط و تعامل است و در رشد علمی آنچه اساتید را به روز نگه می‌دارد و باعث حرکت و پویایی آن‌ها می‌گردد و به عنوان یک عامل انگیزشی عمل می‌کند، ارتباط با دیگران است. علاوه بر این با توجه به تأثیر تضارب آراء در پیش بردن علم در حوزه‌های علوم انسانی، نیاز به ایجاد بسترهای تعامل برای اساتید در جامعه علمی ضروری به نظر می‌رسد (مریدیان، ۱۳۹۱).

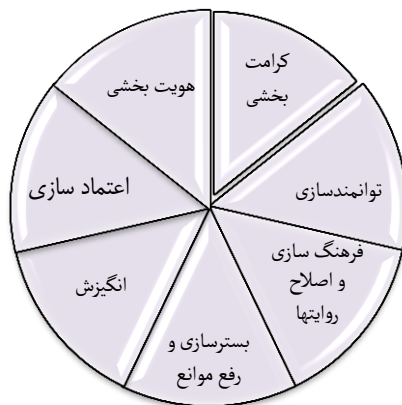
به همین سبب با توجه به محدودیت‌های موجود در دانشگاه مورد مطالعه، لازم است تدابیری اندیشیده شود تا اساتید ارتباطات بیشتری با دانشگاه‌ها و به طور کلی جوامع علمی و حوزه‌های علمیه داشته باشند. عضویت در شوراها، کمیته‌های داخلی و خارجی، گروه‌های مشاوره علمی و .. همگی موجب شناخته شدن، دیده شدن و ارتباط بیشتر و تضارب آراء و رشد و تعالی بیشتر اساتید در بعد دانش، مهارت و شناختن افراد متخصص در آن حوزه می‌گردد.

## ۷- مدل مفهومی تحقیق

در مدل مفهومی، فرایند پیاده‌سازی کارکردهای نظام رشد و تعالی اعضای هیأت علمی دانشگاه جامع مورد مطالعه طراحی می‌شود. در واقع این مدل، فرآیندی را که طی آن اقدامات لازم جهت پیاده‌سازی کارکردها در قالب الگوی سه‌لایه‌ای و یک سری اقدامات مدیریتی معین و انجام می‌شوند را ترسیم می‌کند. مدل مفهومی در شکل صفحه بعد نمایش داده شده است.

چنانچه در این مدل نشان داده شده برای ایجاد هماهنگی در اجرا و نظارت بر امور به قوه عاقله- ای فرابخشی بین سازمان مادر و دانشگاه نیاز است که بتواند کلیت مسئله را به گونه‌ای که در روایت موقعیت مسئله تبیین شد، درک کرده و در ایستار پایداری با نگاه بلندمدت قرار گرفته و توافقی‌های اساسی شکل داده و بدین ترتیب بازی بزرگ را به نفع دانشگاه، سازمان مادر و خود هیأت علمی رقم بزند.

بدین ترتیب شورای راهبری فرابخش ابتدا با توجه به خلأهای موجود (مرحله ۱ و ۲) کارکردهایی را برای نظام رشد و تعالی مشخص می‌نماید. این کارکردها در شکل زیر به تصویر کشیده شده است.



شکل ۷: کارکردهای نظام رشد و تعالی اعضای هیأت علمی دانشگاه مورد مطالعه

در مرحله بعدی با ایجاد توافق بین کنشگران در خصوص بازآفرینی هویت دانشگاه و هیأت علمی به نتیجه رسیده و مطابق با هویت و تصویر مطلوب، اقدامات بعدی را برای تربیت هویت و تصویر مذکور در دیگر مؤلفه‌های نظام سه‌لایه‌ای در پیش خواهد گرفت. شورای راهبری فرابخش در مرتبه بعدی به نظارت، ارزیابی و گرفتن بازخورد از نحوه اجرای نظام رشد و تعالی مبادرت کرده و اصلاحات لازم را درفوق به طور خلاصه در نمودار صفحه بعد نمایش داده شده است.

نکته قابل تأمل اینکه برای رشد و تعالی اعضای هیأت علمی دانشگاه مورد مطالعه، می‌بایست توافقی‌های راهبردی 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.





شکل ۸: مدل مفهومی نظام رشد و تعالی اعضای هیأت علمی دانشگاه مورد مطالعه (شامل مداخلات سه‌لایه‌ای و فرایند پیاده‌سازی کارکردهای آن)

## ۸- ارزیابی مدل و تعیین تغییرات مورد نیاز

در مرحله پنجم و ششم روش‌شناسی سیستم‌های نرم، مدل مهوری طراحی شده مورد ارزیابی قرار گرفته و تغییرات مورد نیاز جهت بهبود مدل و انطباق هر چه بیشتر آن با دنیای واقعی، تعیین می‌شود. در این مطالعه، جهت ارزیابی و تدقیق نتایج به‌دست آمده، جلسه گروه کانونی با حضور ۷ نفر از اعضای هیأت علمی، مسئولین دانشگاه و یکی از پژوهشگران فعال برگزار و پس از اعمال تغییرات و اصلاحات لازم جلسه حضوری با برخی از خبرگان برگزار گردید و نظرات آن‌ها اعمال گردید.

می‌توان گفت در این پژوهش با تکیه بر معیارهای جایگزینی، که در پژوهش‌های کیفی مرسوم است (آغداغی و همکاران، ۱۳۹۷؛ دانایی‌فرد و مظفری، ۱۳۸۷) سعی شد برای افزایش شاخص اعتبارپذیری یا باورپذیری در مرحله گردآوری داده‌ها با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند پراکندگی افراد مصاحبه شونده 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 داده‌های بدست آمده از مصاحبه، اقدامات دیگری است که برای افزایش اعتبارپذیری پژوهش صورت گرفته است. در نهایت، متن مصاحبه‌ها پیاده و مورد بررسی دقیق قرار گرفت و فرایند رفت و برگشتی به طور مکرر برای افزایش دقت و حذف موارد مشابه در استخراج روایت‌ها و مدل حلقه‌های علی انجام گرفت.

همچنین برای حصول اطمینان از روایی پژوهش یعنی دقیق بودن 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 در 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 خبرگان سازمانی، اعضای هیأت علمی با سابقه و اعضای جوان و یکی از پژوهشگران دانشگاه تشکیل و نظرات و اصلاحات اعمال شد؛

نتایج تحقیق به افراد درگیر با موضوع تحقیق ارائه و در ضمن تأیید کلی، موارد اصلاحی آن‌ها گرفته و اعمال شد.

۵) نتایج تحقیق به افراد درگیر با موضوع تحقیق ارائه و در ضمن تأیید کلی، موارد اصلاحی آن‌ها گرفته و اعمال شد.

## ۹- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بررسی روایت‌های رایج 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 هیأت علمی (اعتبار) است. بدین منظور برای حل مسئله هیأت علمی دانشگاه سازمانی مورد مطالعه، می‌بایست توافقی‌های راهبردی 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. به طور مثال یکی از مهم‌ترین متغیرها در شکل‌گیری وضعیت حاضر، مسئله هویت دانشگاه و اعضای هیأت علمی و احساس کرامت آن‌ها است. به همین دلیل لازم است هویت دانشگاه و هیأت علمی بازتعریف شده و مورد توافق قرار گیرد. به طور نمونه وقتی مدیران و مسئولان به دانشگاه و اساتید به عنوان مغز متفکر سازمان مرجع بنگرند، بسیاری از ساختارها و سبک رهبری در سازمان مرجع و دانشگاه تغییر خواهد کرد. بدیهی است نمی‌توان تنها به وسیله قوانین آیین‌نامه ارتقاء و با سبک رهبری دستوری، اساتیدی با هویت مذکور تربیت کرد. چرا که در اینجا انگیزه‌های درونی نقش بی‌بدیلی در خلاقیت و نوآوری و موفقیت‌های علمی - تخصصی و آموزشی دارد و می‌بایست 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 بیشتر به اساتید اعتماد شود، به طور مثال ساز و کارهای کنترلی برای آن‌ها کاهش یابد،



آنها 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 منجر به ایجاد «حس اعتماد»، «احساس هویت» و «احساس کرامت» و افزایش انگیزه در آنها شده و سکوت سازمانی آنها تبدیل به پویایی و نشاط می‌شود و به تدریج حرکت و بازی خود را در زمین دانشگاه و سازمان مرجع تعریف خواهند کرد. انگیزه (درونی) اعضای هیأت علمی موجب می‌شود به طور خودانگیزه دانش و مهارت خود را افزایش داده و با همکاری با یکدیگر در راستای رسالت دانشگاه و تأمین نیازهای سازمان مرجع تلاش نمایند.

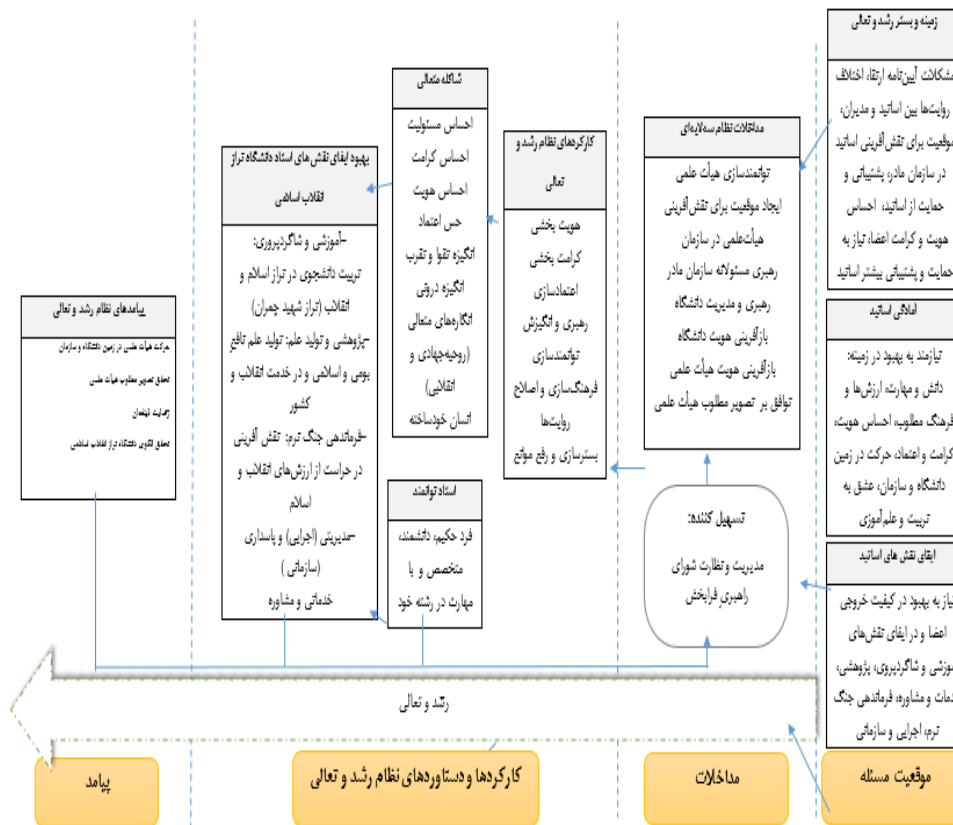
به عبارت دیگر اقدام انجام گرفته در لایه سوم مبنی بر بازآفرینی هویت، در مداخلات لایه دوم بسیار سرنوشت‌ساز است. به طور مثال اگر هر یک از استعاره‌های «هیأت علمی به عنوان ضبط صوت یا رسانه» یا «هیأت علمی به عنوان مولد»، به عنوان هویت جایگزین پذیرفته و توافق شود، در مقابل هر کدام نظام و ساختار خاص خود و نحوه رفتار و سبک رهبری را می‌طلبند که به کلی متفاوت از هم می‌باشند؛ اگر اولی انتخاب شود، خیلی از برخوردها با اساتید مثل بکارگیری ابزارهای کنترل و نظارت مستقیم برای کنترل او و استقلال و اختیارات محدود، طبیعی و معقول می‌شود. در واقع روایت ذهنی در اینجا این طور است که هیأت علمی، یک رسانه بیشتر نیست؛ چرا تکریمش کنیم؟ اما اگر استعاره دوم پذیرفته شود، «هیأت علمی به عنوان مولد»، یعنی افرادی متفکر خلاق و... که در این صورت عنصر فکر و خلاقیت در تصویر هیأت علمی تراز، عامل اصلی است و علاوه بر شایستگی‌های حرفه‌ای به دنبال فکر و خلاقیت و حرف نو هستیم و جدیدترین تابوشکنی‌های علمی (جسارت علمی) باید در دانشگاه انجام شود. همچنین اگر هویت «هیأت علمی به مثابه مغز سازمان مادر» پذیرفته شد تأثیر خود را بر ابزارهای کنترلی، سبک رهبری و... خواهد گذاشت. چنین تصویرهایی است که مرجعیت ایجاد می‌کند و اهداف دانشگاه را محقق می‌سازد. پس استعاره و هویت هیأت علمی، تصویر مطلوب برخاسته از آن را جهت می‌دهد و تصویر مطلوب، مدل تربیت را شکل می‌دهد؛ استعاره حاکم هر چه قرار داده شود، اقدامات لایه‌های دیگر (به ویژه لایه ساختارها و سبک رهبری) تحت تأثیر آن قرار می‌گیرد.

از دیگر سو یافته‌های تحقیق نشان داد که انگیزش اساتید (به عنوان عامل اهرمی) بر رشد و تعالی آنها تأثیر اصلی را می‌گذارد و آیین‌نامه‌ی ارتقای اعضای هیأت علمی در این راستا نقش بسزایی ایفا کرده و رفتار اساتید را به سمت نیازها و مسائل سازمان و انقلاب اسلامی جهت می‌دهد. اما باید به این حقیقت توجه داشت که در نظام رشد و تعالی نگاه یک سویه به قوانین، تشویق و تنبیه‌ها و ابزارهای کنترلی از جمله آیین‌نامه ارتقاء و غفلت از دیگر متغیرهای دیگر تأثیرگذار بر هویت، کرامت، انگیزه و رشد و تعالی اعضا غفلت شود. چرا که تنها با توجه به این عوامل است که آن ابزارها و اهرم‌ها نتیجه‌بخش خواهد بود. این امر به خاطر 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 به جای 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)، آنگاه است که می‌بینیم خروجی‌هایی مثل کتاب و مقاله و .. در حد رضایت‌بخشی تولید می‌شود، اما از محتوا و اثربخشی لازم برخوردار نیست (دردی از سازمان دوا نمی‌شود). همچنین باید توجه داشت که رکن اصلی دانشگاه، هیأت علمی است که بدون آن هویت خود را از دست خواهد داد. ماهیت حرفه اعضای هیأت علمی و ایفای نقش‌های به عهده آن‌ها به گونه‌ای است که نیاز به علاقه و انگیزه دارد و گرنه خلاقیت و ابتکار لازم را در ادامه از دست خواهد داد.

بنابراین طبق رویکرد سیستمی و تعریف نظام، هر یک از مداخلات، در صورتی مؤثر خواهند بود که به طور منسجم و هماهنگ با دیگر مداخلات اعمال گردند و توجه صرف به هر یک بدون توجه به دیگر موارد، تأثیر زیادی نخواهد داشت. به طور نمونه هویت جدید و روایت‌های جایگزین-شده (رقیب) باید به نوعی در ساختارها و سبک رهبری جاری شود. به طور مثال روایت دانشگاه و هیأت علمی به مثابه مغز سازمان مادر (هویت بازآفرینی شده) مورد توافق قرار می‌گیرد، اما در همین حال سعی می‌شود با ایجاد ساختارهای متناسب با این روایت، آن را تقویت نماید. به طور نمونه هویت بازآفرینی شده در لایه دوم از شدت ابزارهای کنترلی می‌کاهد؛ سبک رهبری را انگیزه‌بخش می‌کند؛

پشتیبانی لازم را از آنها به عمل می‌آورد و بدین وسیله احساس کرامت، احساس هویت و اعتماد اساتید و انگیزه بیشتر آنها را حرکت به سمت تحقق اهداف دانشگاه بدست می‌آورد و در این حالت است که آیین‌نامه ارتقاء و شاخص‌های کیفی، مسئله‌محور و مرتبط با اهداف دانشگاه می‌تواند مؤثر واقع شده و رفتار اساتید را به سمت مطلوب جهت‌دهی کند.

همانطور که در نمودار ۳ در صفحه بعد مشاهده می‌شود، نظام سه‌لایه‌ای با مداخله‌ای که در موقعیت مسئله می‌کند، کارکردهایی مثل هویت‌بخشی، کرامت‌بخشی، اعتمادسازی، رهبری و انگیزش، بسترسازی و رفع موانع به دو امر ایجاد شاکله متعالی و ایجاد توانمندی و آمادگی لازم در اساتید منجر شده که در نهایت موجب خواهد شد اعضای هیأت علمی نقش‌های مورد انتظار از یک استاد تراز انقلاب اسلامی را به نحو احسن ایفا نماید.



نمودار ۳: نمای کلی (سیستمی) از نحوه تأثیر مداخلات نظام سه‌لایه‌ای در موقعیت مسئله

### الف) پیشنهادها

- ۱) یکی از عوامل مؤثر در کم‌شدن حاشیه امن و انگیزه بیشتر اساتید، کم‌شدن زمان قراردادهای استخدام هیأت علمی است که موجب خواهد شد چالش و انگیزه بیشتری برای تلاش و رشد در فرد اتفاق بیفتد.
- ۲) یکی از عوامل اثرگذار بر احساس کرامت هیأت علمی، 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.
- (۳) پیشنهاد می‌شود در کنترل و نظارت اعضای هیأت علمی به آن‌ها اعتماد بیشتری شود. چرا که بدین وسیله احساس کرامت و انگیزه درونی بیشتری پیدا کرده و به تدریج نیاز به کنترل کاهش آن‌ها 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.
- (۴) 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.

## منابع

- آغداغی، میثم، دانایی فرد، حسن، خنیفر، حسین و دلشاد تهرانی، مصطفی، (۱۳۹۷)، فهم جوهره خط- مشی‌های عمومی: واکاوی نظری ماهیت تقلیدپذیری خط‌مشی‌گذاران ملی، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۶۲، شماره ۱:۱۴۱ - ۱۰۱
- دانایی فرد، حسن، مظفری، زینب، (۱۳۸۸)، ارتقاء روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی مدیریتی: تأملی بر استراتژی‌های ممیزی پژوهشی، پژوهش‌های مدیریت، سال اول، شماره اول، صفحه ۱۶۲-۱۳۱
- ایکاف، راسل، (۱۳۸۷). برنامه‌ریزی تعاملی (ترجمه خلیل شورینی)، انتشارات نشر مرکز
- فرقانی، محمد مهدی، (۱۳۷۶)، مجموعه مقالات نخستین سمینار آموزش عالی در ایران، تهران دانشگاه علامه
- مرزبان، زهرا (۱۳۸۷)، بررسی امکان تأسیس مرکز بالندگی اعضای هیئت علمی در دانشگاه شهید بهشتی (پایان‌نامه کارشناسی ارشد)، دانشگاه شهید بهشتی
- چک‌لند، پیتز؛ پولتر، جان، (۱۳۸۹)، یادگیری برای عمل شرحی جامع و کوتاه بر متدولوژی سیستم‌های نرم و استفاده از آن برای حرفه‌ای‌ها، اساتید و دانشجویان، (ترجمه مهرگان، محمدرضا، دهقان، محمود؛ اخوان، محمدرضا؛ رئیسی فر، کامیار)، ناشر: موسسه کتاب مهربان نشر
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۰)، روشنای علم: مروری بر بیانات حضرت آیت الله خامنه‌ای (مد ظله العالی) رهبر معظم انقلاب، پیرامون دانش و تولید علم، مؤسسه فرهنگی حدیث لوح و قلم
- دمیرچی، امین، همایونی محبوب عشرت آبادی، حسن، امین؛ مهری، داریوش؛ وثوقی نیری، عبدالله، (۱۳۹۵)، ارزیابی وضعیت بالندگی اعضای هیأت علمی و ارائه راهکارهای مطلوب برای ارتقای آن (مورد مطالعه: یک دانشگاه نظامی)، فصلنامه مدیریت نظامی، سال شانزدهم، شماره ۱
- مریدیان، حسن. (۱۳۹۱)، الزامات توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌ها مورد مطالعه: اعضای هیأت علمی دانشگاه امام صادق علیه السلام، (پایان‌نامه کارشناسی ارشد)، دانشگاه امام صادق علیه السلام
- محب‌زادگان، یوسف، پرداختچی، محمدحسن، قهرمانی، محمد، فراستخواه، مقصود (۱۳۹۲)، تدوین الگویی برای بالندگی اعضای هیئت علمی با رویکرد مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۷۰، ص ۲۵-۱
- فرهی بوزنجانی، عابدی جعفری و مهدوی (۱۳۸۸)، طراحی و تبیین الگوی توسعه منابع انسانی (استادان

دانشگاه) مبتنی بر نگرش فطرت‌گرا و توسعه ارتباطات چهارگانه، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال اول، ش ۱.

طوسی (۱۳۹۶)، الگوی دانشگاه تراز انقلاب اسلامی با رویکردی کل‌گرا (مبتنی بر نگاه امام و رهبری)، (رساله دکترا). دانشگاه امام حسین علیه‌السلام

آذر، عادل، خسروانی فرزانه، جلالی، رضا (۱۳۹۲)، تحقیق در عملیات نرم (رویکردهای ساختاردهی مسئله)، سازمان مدیریت صنعتی

ویلیامز، باب، هاملبرونر، ریچارد (۱۳۹۳)، روش‌های کاربردی در تفکر سیستمی، (ترجمه عادل آذر، سعید جهانیان)، انتشارات صفار

جمشیدی، لاله (۱۳۸۶)، بررسی وضعیت بالندگی اعضای هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی و ارائه الگویی به منظور بهبود مستمر آن (رساله دکترا)، تهران: دانشگاه شهید بهشتی.

رضائیان، علی، خندان، علی‌اصغر، گنجعلی، اسدالله، مریدیان، حسن (۱۳۹۳)، بالندگی اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌ها (مورد مطالعه: اعضای هیئت علمی دانشگاه امام صادق علیه‌السلام)، فرهنگ در دانشگاه اسلامی، سال چهارم، شماره چهارم

طبرسا، غلامعلی، فرتوک‌زاده، حمید، رجبی نهوجی، میثم (۱۳۹۶)، تحلیل روایت عدم تطابق در بازار نیروی کار ICT در ایران، فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت دولتی، ۹ (۱)، ۱۶۹-۱۹۱.

فرتوک‌زاده، حمیدرضا، وزیری، جواد (۱۳۹۴)، گذار به اقتصاد مقاومتی، دانشگاه عالی دفاع ملی

قرونه، داود، میرکمالی، سید محمد، بازرگان، عباس، خرازی، سیدکمال (۱۳۹۳)، چارچوب مفهومی بالندگی اعضای هیات علمی در دانشگاه تهران، فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، سال ششم، شماره دوم

محب‌زادگان، یوسف، پرداختچی، محمدحسن؛ قهرمانی، محمد، فراست‌خواه، مقصود (۱۳۹۲)، تدوین الگویی برای بالندگی اعضای هیئت علمی با رویکرد مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۷۰، ص ۲۵-۱.

صفری، مریم، نیازآذری، کیومرث (۱۳۹۳)، واکاوی مولفه‌های تاثیرگذار بر رشد حرفه‌ای اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد آزادشهر، فصلنامه روانشناسی تربیتی، شماره ۲ (۵)، ص ۱-۶.

معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری (۱۳۹۰)، بررسی و آسیب‌شناسی آیین‌نامه ارتقاء مرتبه اعضای

هیأت علمی، مجری: شبکه تحلیل‌گران تکنولوژی ایران (ایتان)، گروه سیاست‌گذاری علم و تکنولوژی وابسته به مرکز پژوهش‌های صنعت الکترونیک کشور. قابل دسترسی در آدرس

[http://isti.ir/uploads/barasi\\_asibshenasi\\_aeename\\_ertegha.pdf](http://isti.ir/uploads/barasi_asibshenasi_aeename_ertegha.pdf):

وزارت علوم و فناوری (۱۳۹۰)، طرح تحول وزارت آموزش و پرورش. قابل دسترسی در آدرس:

<https://medu.ir/portal/fileLoader.php?code=df3d5d50014a3d0f29424c1560752468>

Frantz, J., Rhoda, A., Sandars, J., Murdoch-Eaton, D. B., Marshall, M., & Burch, V. C. (2019). Understanding faculty development as capacity development: A case study from South Africa. *African Journal of Health Professions Education*, 11(2), 53-56.

Phuong, T. T., Cole, S. C., & Zarestky, J. (2018). A systematic literature review of faculty development for teacher educators. *Higher Education Research & Development*, 37(2), 373-389.

Guraya, S. Y., & Chen, S. (2017). The impact and effectiveness of faculty development program in fostering the faculty's knowledge, skills, and professional competence: a systematic review and meta-analysis. *Saudi journal of biological sciences*.

de Benito, B., Lizana, A., & Salinas, J. (2017). Using concept mapping for faculty development in the context of pedagogic frailty. *Knowledge Management & E-Learning*, 9(3), 329.

Sorcinelli, M. D., Berg, J., Bond, H., & Watson, C. E. (2017). Why now is the time for evidence-based faculty development. *Institutional commitment of teaching excellence: Assessing the impacts and outcomes of faculty development*, 5-16.