

## عنوان مقاله: راهکارهای افزایش بهره‌وری اعضای هیئت علمی

عبدالحمید شمس<sup>۱</sup>

دریافت: ۱۳۹۴/۱۱/۱۳

پذیرش: ۱۳۹۵/۵/۲

### چکیده:

امروزه موضوع بهره‌وری نه تنها در بخش تولید بلکه در تمامی حوزه‌های خدماتی، به‌عنوان عامل برتری و مزیت رقابتی، مورد علاقه همه سازمان‌ها و نهادهاست، اما متأسفانه در برخی سازمان‌ها، همچون دانشگاه‌های دولتی، مدرک‌گرایی، «خصوصی‌سازی رفتاری» و رایگان‌زدایی... گرایش به افزایش بهره‌وری اساتید دانشگاه‌ها و موسسه‌های آموزش عالی را مورد تردید قرار داده است. در این زمینه به‌جرئت باید گفت که ناتوانی‌های علمی، عدم مشوق‌ها، فقدان برنامه‌های جذب و توانمندساز اساتید، عدم شایسته‌سالاری و مسایل معیشتی... مسیر علمی و صحیح دانش‌آفرینی را منحرف کرده است. بدون تردید برای پیدایش این مسایل، نقش عوامل مدیریتی، فردی، سازمانی و محیطی در جامعه علمی قابل ملاحظه است. روش پژوهش مورد استفاده در این نوشتار روش پدیدارشناسی از نوع توصیفی-تفسیری است. در این روش (پژوهش کیفی)، برای پیشبرد پژوهش، معیار انتخاب مشارکت‌کنندگان در پژوهش، اغلب با معیار انتخاب مشارکت‌کنندگان در پژوهش‌هایی که هدفشان دستیابی به داده‌های آماری است، متفاوت است؛ هدف در انتخاب مشارکت‌کننده در پژوهش‌های پدیدار شناختی هرمنوتیکی، انتخاب مشارکت‌کنندگانی است که تجربه زیسته‌ای دارند که مورد توجه این مطالعه خاص است. در این رابطه پژوهشگر ضمن پیگیری مطالعه‌ای تطبیقی و تلفیق آن با پژوهش‌های متأثر از «روش هفت مرحله‌ای کلایزی»، اقدام به جمع‌آوری اطلاعات ناشی از مصاحبه با ۱۴ تن از اساتید رشته مدیریت منابع انسانی کرده و در نهایت کلیه اطلاعات دسته‌بندی و در قالب یک مدل پژوهشی خلاصه گردید. در پایان این پژوهش با پیشنهادهایی همچون ضرورت تقویت قابلیت‌های پداگوژیک (تعلیم و تربیتی) اساتید، افزایش سطح درآمد و منزلت... همراه با ارزیابی عملکرد آنها به پایان رسید.

**کلیدواژه‌ها:** بهره‌وری، قابلیت‌های پداگوژیک، گزینش بی‌طرفانه، آفرینش فکر، حرفه‌ای‌گری.

۱. دانشیار گروه مدیریت دولتی، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.  
Abh.shams@yahoo.com

به نظر پژوهشگر آسیب‌شناسی افزایش تقاضا برای آموزش عالی و مدرک‌گرایی روزافزون از یک‌سو، محدودیت منابع مالی دانشگاه‌های دولتی و تمایل به رایگان‌زدایی در این عرصه، همراه با افزایش گرایش بخش خصوصی و نیمه‌خصوصی به تأسیس دانشگاه و موسسه‌های آموزش عالی اغلب بی‌کیفیت از سوی دیگر تأثیر منفی شگرفی بر بهره‌وری و کارکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها دارد؛ به طوری که نقدهایی همچون کاهش کیفیت، عدم تناسب خروجی‌های دانشگاه‌ها با نیازهای بازار کار، سوداگری و فدا کردن آموزش و پژوهش، این سازمان‌ها را هدف انتقادهای شدیدی قرار داده است که عدم توجه به آن در سطح خرد، سبب پیدایش جمع‌بی‌شماری از شهروندان «مدرک به دست»، بدون صلاحیت خواهان اشغال مناصب برتر و در سطح کلان، موجب کند شدن روند حرکت به سوی توسعه پایدار خواهد شد. برای تحقق رویکرد نخست و رسیدن به بهره‌وری در موسسه‌های آموزش عالی و دانشگاه‌ها طبیعتاً نمی‌توان سقف غیرقابل‌تغییری را مشخص کرد، چراکه با توجه به حرکت سریع علوم و روش‌های جدید آموزشی، رسیدن به نقطه بهینه در یک مقطع از زمان نمی‌تواند پایدار باشد؛ از این‌روی لازم است تا اساتید، به‌عنوان محور توسعه دانشگاه‌های کشور و مهم‌ترین زیرساخت این مجموعه‌های علمی، از میان توانمندترین نخبگان کشور برگزیده شوند. گزینش معطوف به تخصص و تعهد، آموزش‌های بدو خدمت و ضمن خدمت، تعیین چارچوب‌های رفتاری، می‌تواند بر میزان بهره‌وری آنان تأثیرگذار باشد. از این‌روی لازم است تا فرهنگ بهره‌وری در کالبد دانشگاه‌های کشور دمیده شود؛ چراکه با توجه به افزایش رقابت میان کشورها، بهره‌وری در این عرصه، نه یک انتخاب، بلکه یک ضرورت است.

در رابطه با رویکرد «نفع‌گرایانه» همچنین «رایگان‌زدایی محدود» و اعمال کنترل‌های کیفی برای اعطای موافقت اصولی جهت تأسیس موسسه‌های آموزش عالی خصوصی و ارزیابی عملکرد اساتید این موسسه‌ها از جمله مباحثی هستند که بررسی آنها در چارچوب یک مقاله مبتنی بر مطالعه تطبیقی کافی به نظر نمی‌آید. بر اساس بررسی‌های صورت گرفته مرکز علم‌سنجی کشور، علی‌رغم تلاش‌های رو به رشد پژوهشگران کشور در تولید علم به‌ویژه در علوم دقیقه، هنوز سهم ایران در تولید دانش بشری ناچیز می‌باشد (پارسا و عزیزی، ۱۳۹۰) که نتیجه طبیعی آن حضور کم‌رنگ اندیشمندان و پژوهشگران ایرانی در مجامع علمی خارج از کشور است. دلایل این کاستی را

می‌توان در مشکلات زیر خلاصه کرد:

۱. فقر در عرصه نظریه‌های علمی و تولید علم و عدم باور به خویش به‌ویژه در علوم انسانی؛ ۲. توجه اندک به سطح معیشت و منزلت اساتید و پژوهشگران و پیدایش گرایش به تدریس خارج از دانشگاه، حتی در زمینه‌های غیرتخصصی و عدم تمایل به نوشتن و چاپ حتی یک مقاله در سال (نوروز زاده، ۱۳۹۱: ۱۰۸)؛ ۳. عدم آشنایی برخی اساتید به مبانی و روش‌های انجام کار پژوهشی و ناتوانی آنان در به‌کارگیری روش‌های کمی پژوهش (عزیزی و پارسا، ۱۳۹۰: ۲۴۴) و یا داشتن اشراف به روش‌های کمی پژوهش، اما «دست‌به‌قلم نبودن» آنان برای نگارش یک کتاب و یا یک گزارش علمی؛ ۴. عدم تسلط اساتید به‌ویژه فارغ‌التحصیلان داخل کشور، در به‌کارگیری یکی از زبان‌های علمی جهان برای تألیف و نشر آثار و یافته‌های پژوهشی در نشریه‌های علمی - پژوهشی داخلی و خارجی؛ ۵. عدم تشویق و حمایت از دانشمندان و پژوهشگران به‌ویژه در علوم انسانی؛ ۶. انتصاب مدیران و رهبران دانشگاه‌های دولتی بر مبنای گرایش‌های سیاسی و ایدئولوژیک آنها؛ ۷. عدم امنیت حرفه‌ای اساتید؛ ۸. فقدان سیستم ارزیابی عملکرد بهینه و همه‌جانبه اساتید؛ ۹. فقدان برنامه برای توانمندسازی بدو خدمت و ضمن خدمت و تقویت بنیه حرفه‌ای اساتید.

مجموعه مسایل یادشده طبعاً نمی‌تواند بازگوکننده تمام مسایل و مشکلات باشد، اما زمینه لازم برای طرح «عوامل مؤثر بر ارتقاء بهره‌وری»، در مبحث بعد را فراهم می‌سازد. در ادامه پژوهشگر تلاش دارد تا به این پرسش پاسخ دهد که بهره‌وری اساتید دانشگاه در ایران در چه وضعیتی قرار دارد و چه عواملی در پایین بودن کیفیت آموزش و بهره‌وری آنان مؤثر است؟

## چارچوب نظری

در دنیای رقابت‌گرای کنونی کشورهایی طلایه‌دار پیشرفت و رفاه خواهند بود که بتوانند ضمن افزایش بهره‌وری هیئت‌های علمی دانشگاه‌های خود، سهم مهمی در توسعه پایدار کشور خود داشته باشند. در این راستا هر ساله طبقه‌بندی میان دانشگاه‌های جهان، رقابت علمی میان کشورهای مختلف - برای کسب جایگاهی درخور توجه در رده‌بندی یادشده - را دامن می‌زند؛ اما از سوی دیگر در ایران گرایش به کسب درآمد ناشی از خصوصی‌گرایی و رایگان‌زدایی در دانشگاه‌های دولتی، این سازمان‌ها را با مسایلی دست‌به‌گریبان کرده است که تداوم آن‌ها موجب کاهش منزلت علمی و پژوهشی این نهاد بوده و پرسش‌ها و چه باید کردهایی را مطرح می‌کند.

## مفهوم بهره‌وری

مفهوم بهره‌وری در طی تاریخ معاصر موضوع تحولات کم‌وبیش بسیاری بوده است. به‌طوری‌که در آغاز مترادف با کارایی و گاهی عملکرد خردگرایانه به کار می‌رفت؛ درحالی‌که امروزه نتیجه‌بخش بودن و رضایت مشتری هم به آن افزوده شده است. در حال پژوهشگر در شرایطی به تحلیل عام این مفهوم می‌پردازد که مفاهیمی چون کارایی، اثربخشی و بهره‌وری در علوم مختلف (مانند رشته مدیریت و یا اقتصاد) متفاوت است.

لغت بهره‌وری برای اولین بار در مقاله فردی به نام کوئیزی<sup>۱</sup> (۱۷۶۲) ظاهر شد. یک قرن بعد در سال ۱۸۸۳ فردی به نام لیتز<sup>۲</sup>، بهره‌وری را «قدرت و توانایی تولید کردن» تعریف کرد. از اوایل سده بیستم فرد دیگری به نام ارلی<sup>۳</sup> بهره‌وری را به‌عنوان رابطه میان ستانده (بازده) بر نهاده (یا منابع به‌کاررفته برای تولید آن بازده) تعریف کرد (ابطهی و کاظمی، ۱۳۷۵: ۱-۴). این تعریف از بهره‌وری همچنین مترادف مفهوم کارایی است.

در سال ۱۹۵۰ سازمان همکاری اقتصادی اروپایی<sup>۴</sup> بهره‌وری را خارج‌قسمت بازده، به‌عنوان یکی از عوامل تولید مطرح نمود. بر این اساس می‌توان از بهره‌وری سرمایه، بهره‌وری مواد خام و یا بهره‌وری سرمایه‌گذاری یاد کرد.

در سال ۱۹۷۹ آژانس بهره‌وری اروپا<sup>۵</sup> بهره‌وری را «... استفاده مؤثر از هر یک از عوامل تولید...» تعریف کرد، اما این نظر را همچنین اضافه نمود که «بهره‌وری در درجه اول یک دیدگاه فکری است» (ابطهی و کاظمی، ۱۳۷۵: ۱-۴) و دارای پشتوانه نظری مستحکمی نیست؛ به‌علاوه به‌صورت تجربی نیز فرمول «کارایی به‌علاوه اثربخشی برابر با بهره‌وری»، در یک پژوهش معتبر به اثبات نرسیده است. به نظر این نویسنده، با بررسی تعاریف یادشده می‌توان دریافت که هر چه در زمان به جلو حرکت شود، مفهوم بهره‌وری از معیارهای عینی به ذهنی تسری می‌یابد. برخی رویدادها و نمونه‌ها همچنین نشان می‌دهد که تفکیک این دو مقوله اجتناب‌ناپذیر است. به‌عنوان مثال اگر یک بیماری به دنبال یک حمله قلبی به‌سرعت به بیمارستان رسانیده شود و تمام امکانات انسانی و تجهیزاتی بیمارستان به بهترین شکل برای خدمت به او به کار گرفته شود، ولی بیمار فوت کند؛ عملیات با کارایی کامل صورت گرفته است، لیکن اثربخش نبوده است. در

1. Quesnay

2. Littre

3. Early

4. Organization for European Economic Cooperation

5. European Productivity Agency (EPA)

اینجا مشاهده می‌شود که کارایی و اثربخشی هم‌سو نیستند، در صورتی که بیمار موردنظر بهبود می‌یافت، کارایی و اثربخشی هم‌سو می‌شدند. به‌عنوان مثالی از دانشگاه، اگر دانشگاه‌ها با استفاده از شاخص‌های استاندارد مبادرت به جذب اساتید کنند، دانشگاه‌ها همچنین با تکیه بر نظم و انضباط اخلاقی، دینی و اسلامی اداره شود و تمامی وسایل آموزشی و کمک‌آموزشی و غیره به بهترین شکل در اختیار اساتید و دانشجویان قرار گیرد، اما درنهایت بخشی از دانشجویان از روش‌های غیراصولی برای تنظیم پایان‌نامه‌های خود استفاده کنند و یا بعد از فارغ‌التحصیل شدن، جذب سازمان‌های خارج از کشور شوند و یا به مشاغلی غیر مرتبط با تخصص خود بپردازند، باید گفت عملیات و اقدامات دانشگاه از کارایی برخوردار بوده است، اما اثربخش نبوده است. در این شرایط باید گفت چند جای کار می‌لنگد، اما ممکن است یک گلوگاه وجود داشته باشد که تمام مشکلات آنجا گیر کرده باشد. بنابراین ملاحظه می‌شود که «کارایی جنبه کمی» و «اثربخشی جنبه کیفی» داشته و حاصل جمع مثبت این دو بعد از عملکرد را بهره‌وری می‌نامند.

### عرصه‌های ایجاد بهره‌وری در آموزش عالی و دانشگاه

استاد دانشگاه (یا پروفسور) عبارت از یک عنوان آکادمیک وابسته به تاریخ دانشگاه است. منبع این واژه به کسانی بازمی‌گردد که دارای یک کرسی دانشگاهی بوده، روی آن می‌ایستادند و عمل تدریس<sup>۱</sup> و بیان دانستنی‌های خود را - همانند اسقف‌ها- انجام می‌دادند. امروزه استاد دانشگاه یعنی یک متخصص که در زمینه‌های هنری و علمی تدریس و تبادل دانش می‌کند. به عبارت دقیق‌تر کسانی که در این حرفه مشغول فعالیت هستند، مأموریت‌هایی همچون: ارائه سمینارهایی در زمینه‌های تخصصی خود؛ انجام پژوهش در عرصه‌های مربوط به خود؛ آموزش در چارچوب دانشگاه؛ سازماندهی فعالیت‌های پژوهشی و انجام کارهای اداری، اجرایی، تنظیم و اجرای سیاست‌های دانشگاهی هستند.

ناگفته نماند که دارندگان عنوان پروفسور الزاماً در دانشگاه کار نمی‌کنند، بلکه در لابراتوارها، دادگستری، مراکز پزشکی و غیره هستند (Ministère de l'Éducation National, 2008: 15-34). اما در درون دانشگاه‌ها این عنوان برای مدرسانی به کار گرفته می‌شود که دارای مراتب مربی<sup>۲</sup>، استادیار<sup>۳</sup>، دانشیار<sup>۴</sup> و «استاد تمام»<sup>۵</sup> هستند (شورای انقلاب فرهنگی، ۱۳۸۹). به‌طور کلی در برخی کشورها چون

1. Professer
2. Instructor
3. Assistant Professor
4. Associate Professor
5. Professor or Full Professor

ایران، اعضای هیئت‌علمی به دو گروه پژوهشی و آموزشی تقسیم می‌شوند: عضو هیئت‌علمی پژوهشی به‌صورت موظف تدریس انجام نمی‌دهد و به امور پژوهشی صرف می‌پردازد؛ اما عضو هیئت‌علمی آموزشی، علاوه بر امور پژوهشی، موظف است تا ساعاتی در هفته را به امور آموزشی بپردازد.

شاید کمتر اندیشمند ایرانی به ژرفای پیام گورباچف - آخرین رئیس جماهیر شوروی سابق - در ارتباط با دلایل سقوط آن ابرقدرت توجه کافی مبذول داشته است. وی در کتاب خویش کاهش بهره‌وری ملی در آن کشور و اختلال در مدیریت متغیرهای اقماری آن همچون اثربخشی و کارایی در فرآیند تولید - خدمات و طراحی را از جمله دلایل متلاشی شدن دومین ابرقدرت جهان اعلام نموده است (چیت ساز، ۱۳۹۴).

تا آنجایی که به دانشگاه مربوط می‌شود باید یادآوری کرد که دانشگاه، به‌مثابه کاتالیزور انتقال و افزایش کارایی و بهره‌وری به بخش‌های مختلف فعالیت‌های بشری، پیش از آنکه بتواند این رسالت خود را به نیکی انجام دهد، باید خود از بهره‌وری کافی برخوردار باشد. اما اولین پرسشی که در این رابطه مطرح می‌شود آن است که آیا می‌توان بهره‌وری اساتید دانشگاه را به‌درستی اندازه‌گیری نمود؟ واقعیت این است که فعالیت اعضای هیئت‌های علمی دارای ابعاد متعدد و پیچیده‌ای است که ساده‌ترین بُعد آن انتشار مقاله‌های علمی است که ارزیابی دقیق آن بسیار دشوار است، اما غیرممکن نیست (Combes & Linnemer, 2009: 19). یک استاد دانشگاه برای اینکه بهره‌وری خویش را افزایش دهد، باید به تولید فکر و نظریه بپردازد و فرآیندهای نوینی را برای تولید ابداع و اختراع کشف کند. به‌طور کلی هرروز باید شیوه تدریس پیشین خود را مورد تردید قرار داده و از روش‌های نو برای تولید اندیشه و نوآوری بهره‌جوید. اما برای رسیدن به این مهم، نیاز به فضای آموزشی باز، شرایط فیزیکی مناسب محیط کار و درآمد کافی برای داشتن یک زندگی سزاوار دارد.

علی‌رغم موانع محیطی و دشواری‌هایی که برای ارزیابی میزان بهره‌وری فعالیت‌های اعضای هیئت‌علمی وجود دارد، با توجه به مشاهده‌های پژوهشگر می‌توان عواملی که افزایش بهره‌وری اساتید را ضروری ساخته، به‌قرار زیر دسته‌بندی کرد:

- ضرورت ایجاد ثبات برای کشور؛

- شتاب فزاینده علوم بشری در تمام زمینه‌ها؛

- رسیدن به پیشرفت روزافزون فناوری (حریری، ۱۳۸۵: ۱۵)؛

- پائین بودن جایگاه دانشگاه‌های کشور در رده‌بندی جهانی دانشگاه‌ها (خبرگزاری مهر،

۱۳۹۵)؛

- حاکم شدن روحیه «کسب و کار» و تأمین منابع مالی برای دانشگاه‌ها؛
- افزایش گرایش به مدرک‌گرایی در نزد بخش قابل‌توجهی از جوانان کشور؛
- گرایش اساتید به تدریس بیشتر برای درآمدزایی.

## عوامل مؤثر بر ارتقاء بهره‌وری اعضای هیئت علمی

عوامل تأثیرگذار بر میزان بهره‌وری اعضای هیئت علمی را می‌توان به چهار گروه عوامل محیطی، سازمانی، فردی و مدیریتی تقسیم کرد (Fox, 1996: 33). بر اساس مطالعات بلاکبرن و همکاران، عمده عوامل مرتبط با بهره‌وری اعضاء همان موارد قیدشده هستند که فاکس آنها را مورد تأکید قرار داده بود (Blackburn & Lawrence, 1995: 15). شکل (۱) عوامل یادشده را همراه با بخشی از جزییات نمایش می‌دهد. معمولاً تعدادی از عوامل مندرج در شکل (۱) می‌توانند بر میزان بهره‌وری پژوهشی- آموزشی تأثیر مثبت گذارند. تجربه کاری پژوهشگر در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی نشان می‌دهد که وجود یک مرکز آموزشی و پژوهشی با فضای کار گروهی مثبت (میان اساتید و دانشجویان)، همراه با منابع مالی مکفی، و وجود منابع علمی و شبکه‌های اطلاع‌گیری مناسب، و وجود دانشجویان در مقطع تحصیلات تکمیلی از عواملی هستند که هم بهره‌وری و هم کیفیت گزارش‌های علمی، تدوین منابع علمی و گروه‌های آموزشی و پژوهشی را بهبود می‌بخشد. بر عکس، فضای سازمانی تنش‌زا، فرهنگ سازمانی بی‌ثبات، عدم ثبات مدیریتی و کم‌توجهی به حرفه‌گرایی کیفیت آموزش و پژوهش را کاهش می‌دهد. علاوه بر موارد فوق عدم اختصاص منابع مالی و اعتبارات و به‌ویژه فقدان خودمختاری اساتید دانشگاه در انتخاب موضوع‌های پژوهشی و چگونگی تدریس، جذب غیراستاندارد اعضای هیئت علمی و غیره از جمله عواملی هستند که تأثیر به‌سزایی در میزان بهره‌وری آنان دارد. علاوه بر اینها برگزیدن و انتصاب مدیران دانشگاه‌های بزرگ شبه‌دولتی و اغلب دولتی و سراسری، از میان کادرهای حزبی سهم به‌سزایی در کاهش خودمختاری لازم برای افزایش خلاقیت و بهره‌وری اساتید دانشگاهی دارند.

در همین راستا مطالعات وود<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) در مراکز دانشگاهی و مؤسسه‌های آموزش عالی استرالیا نشان می‌دهد «عملکرد پژوهشی- آموزشی» اساتید از عواملی چون ویژگی‌های شخصی، تفاوت در سبک، روش‌ها و راهبردهای پژوهشی درون و میان رشته‌های علمی، اندازه منابع مالی و اعتبارات و استقلال اساتید متأثر می‌گردد. فقدان استقلال و صیانت از حریم و امنیت دانشگاه و جلوگیری از طرح نظرات و نظریه‌های نو که با رویکرد امنیتی برخی سازمان‌های امنیتی در تضاد است نیز

1. Wood

از جمله عوامل تأثیرگذار بر انگیزه دانش‌پژوهان و دانشگاهیان به‌ویژه در حوزه علوم انسانی برای ارائه نظریه‌های علمی است. در همین رابطه شورای مرکزی انجمن اسلامی مدرسین دانشگاه‌های کشور در مقام یک اتحادیه سراسری، با ارسال نامه‌ای سرگشاده به رؤسای قوای سه‌گانه جمهوری اسلامی ایران در تاریخ ۲۰ اردیبهشت ۱۳۹۴، با امضای هفت صد نفر از اساتید دانشگاه‌های کشور، ضمن تأکید بر ضرورت صیانت از حریم دانشگاه‌ها، یادآور شدند: «ایفای نقش مؤثر در توسعه دانش‌بنیاد کشور، ایجاب می‌کند که دانشگاه از استقلال کافی برای تصمیم‌گیری، از امنیت لازم برای اندیشه‌ورزی و آزاداندیشی... برخوردار باشد... در واقع اعمال برخی فشارها و مداخلات به‌ظاهر قانونی و یا فراقانونی در امور داخلی دانشگاه‌ها در تعارض آشکار با کیان دانشگاه و مسئولیت‌های خطیر آن قرار می‌گیرد (پورمحمدی، ۱۳۹۴).

### پیشینه تجربی پژوهش

به نظر نگارنده این سطور تأمین اعضای هیئت‌علمی می‌تواند بر مبنای رویکرد تخصص‌گرا (تکنوکراتیک) باشد و یا برعکس، با تکیه بر رویکرد تعهدگرا یا عقیده‌مدارانه (ایدئوکراتیک) صورت گیرد. تجربه سی سال گذشته در ایران و دستاوردهای جهانی نشان می‌دهد که ایجاد موازنه میان دو رویکرد «تخصص‌گرا» و «تعهدگرا»، می‌تواند زمینه‌ساز پیدایش اساتیدی با بهره‌وری مناسب باشد. اما برای حفظ این سرمایه‌های انسانی و جلوگیری از افتادن آنان در بستر فعالیت‌های متنوع آموزشی- پژوهشی، در زمینه‌های گاه دور از تخصص آنان و هدف تأمین ثبات اقتصادی، لازم است تا دل‌مشغولی‌های اقتصادی و منزلتی آنان مورد توجه قرار گیرد.





## جدول ۱: خلاصه‌ای از نتایج پژوهش‌های انجام‌شده مرتبط با عوامل مؤثر بر میزان بهره‌وری اعضای

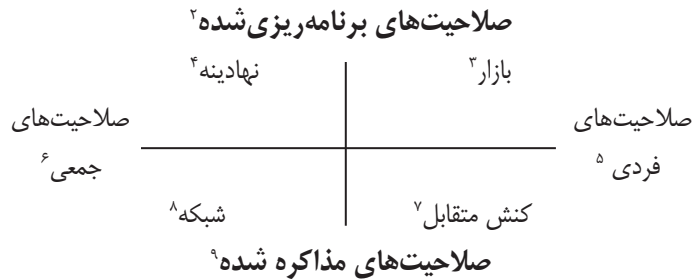
### هیئت علمی دانشگاه

موضوع مطالعات	پژوهشگر / سال مطالعه	عوامل مؤثر بر بهره‌وری در دانشگاه
عوامل مؤثر بر ارتقاء بهره‌وری هیئت‌های علمی	بلاکبرن و لورانس، فاکس (۱۹۹۶)	عوامل بیرونی ( فشارهای سیاسی، فرهنگی)؛ عوامل سازمانی (کیفیت گزینش، توانمندسازی، جو سازمانی...); عوامل فردی (صلاحیت‌های و مهارت‌ها، سابقه)؛ عوامل مدیریتی (سبک رهبری، نظام ارزیابی عملکرد).
گزارش علمی درباره سطح آموزش عالی در ایران	نوروززاده (۱۳۹۱)	پائین بودن سطح معیشت و منزلت اساتید و پژوهش‌گرا و پیدایش گرایش به تدریس خارج از دانشگاه، حتی در زمینه‌های غیر تخصصی و عدم تمایل به نوشتن و چاپ مقاله و تولید اندیشه.
تقویت صلاحیت و بنیه حرفه‌ای اساتید دانشگاه	Brassard (2012)	رهبری کارشناسانه؛ قابلیت برقراری ارتباطات؛ قدرت نقد همراه با استدلال؛ توانایی گفت‌و شنود؛ قدرت سازماندهی؛ همکاری و کار گروهی؛ قدرت ارزیابی؛ صلاحیت حل مسایل؛ توانایی بهره‌گیری از فناوری‌های مدرن؛ رعایت اخلاق حرفه‌ای.
عملکرد آموزشی - پژوهشی	Wood (1990)	ویژگی‌های شخصی؛ تفاوت در سبک، روش‌ها و راهبردهای پژوهشی درون و میان‌رشته‌ای؛ اندازه منابع مالی و اعتبارات؛ میزان استقلال اساتید و دانشگاه‌ها...
ضرورت صیانت از استقلال و حریم دانشگاه‌های کشور	شورای مرکزی انجمن اسلامی مدرسین دانشگاه‌ها (۱۳۹۴)	عوامل بیرونی می‌توانند بر کاهش میزان استقلال، امنیت برای اندیشه ورزی و آزاداندیشی تأثیرگذارند؛ مداخلات به‌ظاهر قانونی و یا فراقانونی در امور دانشگاه‌ها در تعارض آشکار با کیان دانشگاه و مسئولیت‌های آن است.
آسیب‌شناسی ناکارآمدی پژوهش‌ها در علوم انسانی	عزیزی و پارسا و... (۱۳۹۰)	عدم آشنایی برخی از اساتید با مبانی و روش‌های پژوهش، به‌ویژه روش کمی؛ عدم تسلط برخی اساتید در یکی از زبان‌های علمی جهانی...
روش‌های جذب هیئت علمی	Musselin (2008)	برنامه‌ریزی جذب بر اساس صلاحیت‌های فردی؛ تعیین استاندارد و تطبیق داوطلب؛ جذب بر مبنای نوع مدرک؛ تعیین صلاحیت در جریان مصاحبه، همراه با گرفتن تست هوش؛ جذب بر اساس حسن شهرت، نظر همکاران.
اثرات سوء مدیریت در کاهش بهره‌وری هیئت علمی	شمس (۱۳۹۳)	برخوردهای تبعیض آمیز، عدم ثبات در فرهنگ و مدیریت دانشگاه‌ها، انتصاب رؤسای دانشگاه‌های دولتی و نیمه‌دولتی توسط نیروهای سیاسی...

منبع: یافته‌های پژوهشگر

در زیر با بهره‌گیری از نظریه‌های کریستین موسلین<sup>۱</sup> روش‌های جذب هیئت‌علمی در چهار تقسیم‌بندی ارائه می‌شود (Musselin, 2008: 65-68).

۱. صلاحیت‌های برنامه‌ریزی‌شده بر مبنای صلاحیت‌های فردی که به شکل درخواست در بازار کار صورت می‌گیرد؛ در این شکل داوطلبان بر مبنای توانایی‌های شخصی خود گزینش می‌شوند. به عبارت روشن‌تر دانشگاه یا مؤسسه آموزش عالی از قبل صلاحیت‌ها و قابلیت‌های موردنظر خود را تعیین و برنامه‌ریزی می‌کند. در این شرایط کافی است تا پرونده متقاضی هیئت‌علمی مورد مطالعه قرار گیرد. در صورتی که شاخص‌های استاندارد موردنظر با ویژگی‌های داوطلب سازگار باشد و نشان دهد که وی دانشمند موردنظر است، فرآیند جذب به حرکت درمی‌آید.



شکل ۲: روش‌های جذب هیئت‌علمی

اقتباس از: Eymard-Duvernay & Marchal, 1997: 17

۲. صلاحیت‌های برنامه‌ریزی‌شده بر اساس صلاحیت‌های جمعی و عمومی که به صورت خروجی یک‌نهاد است، انجام می‌شود. در این روش داوطلب بر مبنای نوع مدرکی که دارد گزینش می‌شود.

1. Christine Musselin
2. Compétences planifiées
3. Marché
4. Institution
5. Compétences Individuelle
6. Compétences Collectives
7. Interaction
8. Réseau
9. Compétences Négociées

۳. صلاحیت‌های مذاکره شده و فردی تحت شکل کنش متقابل که در آن داوطلب بر اساس صلاحیت‌های او که در جریان مصاحبه شناسایی شده، برگزیده می‌شود. در این روش مصاحبه‌کنندگان، در صورتی که دچار عارضه‌های پیش‌دآوری و اثر هاله‌ای نشوند (تأکید از نویسنده این سطور) متوجه قابلیت‌های تربیتی - آموزشی، کیفیت بیان و روشنی گفتار داوطلب می‌شوند.

۴. صلاحیت‌های مذاکره شده بر مبنای نظرات جمعی تحت شکل شبکه‌ای که کاندیداها بر مبنای گفته‌ها و حسن شهرت داوطلب برگزیده می‌شوند. در این رویه که در آلمان، فرانسه و آمریکا به کار گرفته می‌شود یا برگرفته‌های همکارانی که در مؤسسه‌های محل فعالیت مصاحبه‌کنندگان تجربه کار با متقاضی را داشته‌اند و یا بر مبنای نظرهای همکاران داوطلب از موسسه‌ای که وی قبلاً در آنجا فعالیت می‌کرده است، استناد می‌کنند. ناگفته نماند مطالعات پراکنده پژوهشگر نشان می‌دهد که در برخی دانشگاه‌های آمریکا مانند دانشگاه استنفورد<sup>۱</sup> و به احتمال قوی پرینستون<sup>۲</sup>، ضریب هوشی هیئت‌علمی موقع استخدام سنجیده شده، مهارت‌های ارتباطی شخص و به‌ویژه میزان انگیزه وی برای عضویت در هیئت‌علمی همچنین بررسی می‌شود.

### تأکید بر قابلیت‌های فردی برای تقویت صلاحیت حرفه‌ای

یک عضو هیئت‌علمی دانشگاه برای اینکه قابلیت بهره‌وری داشته باشد، لازم است که از صلاحیت علمی، اخلاقی، ارتباطی و به‌طور کلی از صلاحیت پداگوژیک<sup>۳</sup> (تعلیم و تربیت) برخوردار باشد. این صلاحیت عام از قوی‌ترین بُعد بنیادین یک استاد دانشگاه است که در قلب و محور مجموعه‌ای از صلاحیت‌هایی قرار می‌گیرد که منبعث از آن هستند (Brassard, 2012: 44). در شکل (۳)، با بهره‌گیری از نظرات تکامل‌گرایانه لابروف<sup>۴</sup> مجموعه‌ای از توانایی‌ها را که منشعب از صلاحیت «تعلیم و تربیت» بوده و برای تقویت آن لازم است، ارائه می‌شود (Labruffe, 2005: 32).

### رهبری کارشناسانه

رهبری کارشناسانه یعنی داشتن دانش گسترده در شاخه‌ای از علوم و توانایی همراه با انگیزه به منظور بسیج دانشجویان برای آموختن و به اشتراک گذاشتن دانش فنی که استاد از آن برخوردار است. در این راستا استاد باید از رفتارهایی برخوردار باشد که در زیر به نمونه‌ای از آنها اشاره می‌شود

1. Stanford University
2. Princeton University
3. Pedagogical
4. Labruffe

(Labruffe, 2005: 33):

- شناسایی نیازهای (آموزشی و پژوهشی) دانش‌پژوهان؛
- انتقال دانستنی‌های لازم و مناسب مرتبط با تخصص و دروس خود؛
- پاسخ به پرسش‌های دانشجویان و حتی انتقال دانستنی‌هایی فراتر از یک پاسخ ساده با هدف افزایش دانش دانشجویان؛
- در کمین تازه‌های علمی در زمینه‌های تخصصی خود و به روز نگاه‌داشتن دانستنی‌های خود؛
- کمک همراه با میل و رغبت به دانشجویان برای کامل کردن دانش خود و تقویت سطح فهم آنها؛

- ترویج استفاده از دانش و آموزه‌های مربوط به فناوری نوین در زمینه کارهای تخصصی؛
- کمک به دانش‌پژوهان و دانشجویان برای حل مسایل خود در زمینه‌های کارهای تخصصی؛
- تشویق و ترغیب دانشجویان به پی‌گیری طرح‌هایی که محرک نوآوری و تخیل‌پردازی باشند.

#### ارتباطات

- منظور از ارتباطات داشتن فصاحت و «گویایی در گفتار و نوشتار» و همین‌طور انعطاف‌پذیری در سازگار نمودن خود با مشتریان (دانشجویان و دانش‌پژوهان...) متفاوت است. نمونه‌هایی از رفتار مرتبط با این صلاحیت در زیر ارائه می‌شود (Labruffe, 2005: 34):
- برقراری روابط همه‌جانبه؛
  - استفاده از زبان مناسب و نگارش همراه با روشنی و دقت به هنگام برقراری ارتباط؛
  - تعیین موضوع و هدف از ارسال پیام؛
  - حمایت (بی‌طرفانه) از دانشجویان ضمن اجرای مقررات همراه با عدالت و انصاف؛
  - یادآوری نظم لازم برای محیط علمی.

#### نقد همراه با استدلال

- این صلاحیت قابلیت‌های تجزیه و تحلیل شرایط و شناسایی پرسش‌های آشکار و یا نهفته و صدور قضاوت‌های معتبر قبل از اتخاذ تصمیمات است. به علاوه این توانایی، «قدرت سازماندهی منظم امور» و مقایسه جنبه‌های یک مسئله و قابلیت تعریف روابط علت و معلولی با هدف حل مسایل را نیز شامل می‌شود. خروجی این صلاحیت در رفتار زیر انعکاس می‌یابد (Labruffe, 2005: 35):

- تحلیل روابط میان برخی عناصر از یک مسئله یا یک وضعیت؛
- ایجاد ارتباط با استفاده از تجربیات و شناخت تئوریک؛
- تفکیک وظایف نسبتاً پیچیده به عناصر قابل کنترل تر؛
- تجزیه کردن، تعدیل و کاهش مسایل یا فرآیندهای چند بعدی پیچیده به مسایل کلیدی؛
- تنظیم فهرستی از مزایا و معایب قبل از اتخاذ تصمیم گیری؛
- پیش بینی موانع و تفکر در قبال مراحل آینده و راه حل های جایگزین؛
- آزمایش فرضیه ها یا مفاهیم برای اقدام به تفکر مجدد در مورد روش های پیاده سازی طرح ها و یا حل مسایل.

### گفت و شنود مؤثر

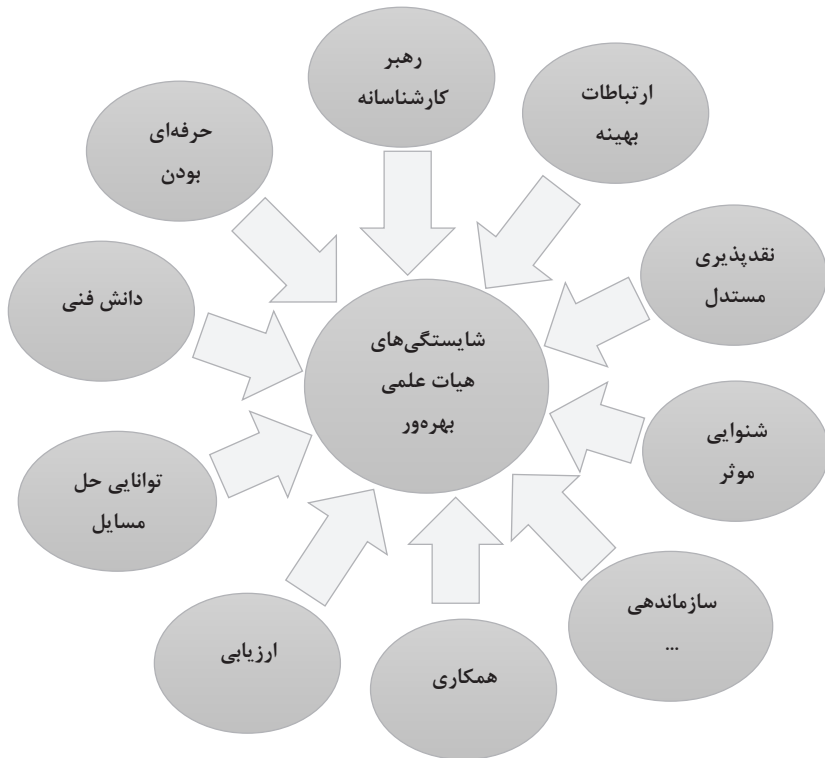
- یک استاد باید در گفتگو (با دانشجویان و دیگر اعضاء هیئت علمی) گوش شنوا داشته و عناصر اساسی گفتار آنها (پیام) را جدا کرده و آن را درک کند. در زیر نمونه هایی از رفتار مبتنی بر شنود مؤثر آمده است (Brassard, 2012):
- برای درک بهتر و روشن تر شدن مطلب از مخاطب های خود توضیحات کافی طلب می کند؛
  - ضمن احترام به نگرانی های مخاطب و درک او، اقدام به پاسخ می نماید؛
  - در خلال گفتگو با مخاطب های دانشگاهی علایم غیر کلامی را شناسایی می کند؛
  - ماهیت انگیزه های دانشجویان را درک می کند؛
  - برای پاسخ به پیامی که به درستی ابراز نشده، از خود زیرکی و ذکاوت نشان می دهد؛
  - به عنوان یک مشاور و مدافع رفتار و یا شرایط حساس را با تکیه بر شناخت و تجربه های پیشین خود، پیش بینی می کند؛
  - به روشی پیشگیرانه عمل نموده و به استقبال مسایل می رود.

### سازماندهی<sup>۱</sup>

استاد دارای بهره‌وری، نقش راهنما و هادی داشته و یک منبع انسانی است که با پشتیبانی و کمک به دانشجو، همین‌طور با تعلیم دادن و انتقال دانستی‌ها و تجارب خود به آنها و به‌طور کلی هموار نمودن مسیر حرکت آنان از طریق برخورد فکری و بازخورد، مأموریت خود را انجام می‌دهد؛ در این راستا او تلاش می‌کند تا کارایی، واقع‌بینی و پشتیبانی خود را به اثبات رسانده، دانشجویان

1. Encadrement

- را مورد تشویق قرار دهد. در این رابطه رفتارهای عملی به شرح زیر است:
- تعریف آیین‌نامه‌های روشن و یکدست برای عملیات جاری؛
- محدود کردن تغییر آیین‌نامه به موضوعات ضروری؛
- تعیین زمان منطقی برای اجرای کارهای درخواستی (مثلاً برای تهیه یک طرح)؛
- در نظر گرفتن محدودیت‌های دانشجویان؛
- در نظر گرفتن فرهنگ سازمانی؛
- در دسترس دانشجویان بودن، تشویق علنی کار خوب و پیشرفت دانشجویان؛
- هموار کردن بستر خلاقیت دانشجویان (Brassard, 2012).



شکل ۳: شایستگی‌های لازم برای یک عضو هیئت علمی بهره‌ور

اقتباس از: Brassard, 2012: 8

## همکاری<sup>۱</sup> و کار گروهی

منظور از همکاری، مشارکت مثبت در شبکه تعاملات با دانشجویان و دیگر شرکاء است؛ هدف دیگر هدایت دانشجویان به کار گروهی با یکدیگر است. بدین ترتیب مدرس بهره‌ور نشان می‌دهد که می‌تواند تلاش‌های خود، همکاران و دانشجویان و پژوهشگران دیگر را که همگی روی موضوع مشترکی کار می‌کنند پیوند زده، به‌جای ایجاد رقابت (ناسالم) میان آنها، آنان را به سوی انجام کار گروهی همسو راهنمایی کند. در زیر نمونه‌هایی از رفتار یک استاد بهره‌ور در این زمینه ارائه می‌شود:

- چنین استادی باید بتواند اطلاعات خود را با دیگران تقسیم کند؛

- با شخصیت دادن به دانشجویان و همکاران شایسته، روحیه کار گروهی را تقویت کند؛

- دانشجویان را به ایفای نقش واقعی در درون گروه هدایت کند؛

- کاتالیزور اصلی برای پویایی دادن به گروه باشد؛

- بتواند برای حل مسایل و خروج از بحران تصمیماتی اتخاذ کند؛

- اختلافات را مدیریت کند؛

- کار و توافق گروهی را تشویق کند (Brassard, 2012).

## ارزیابی

ارزیابی در شکل متعارف عبارت است از توصیف، جمع‌آوری و انتقال اطلاعات مفید برای قضاوت قاطع به تناسب احتمالات مختلف. ارزیابی در محیط آموزشی این امکان را می‌دهد تا از سویی ارزش خروجی کارهای آموزشی و پژوهشی تعیین گردد و از سوی دیگر کارایی کارهای آموزشی و پژوهشی نشان داده شود. ارزیابی به مفهوم انتقال معیارها، استانداردها، هنجارها و اهدافی است که دانشجویان را به طرف تعریف اهداف توسعه جهت می‌دهد. نتایج ارزیابی، روند تنظیم امور را، همزمان در بین دانشجویان و اساتید به حرکت در می‌آورد تا رسیدن به اهداف تسهیل شود. در مجموع دو نوع ارزیابی به نام‌های ارزیابی اختطاری<sup>۲</sup> و ارزیابی تعلیماتی<sup>۳</sup> مطرح است. نمونه‌های رفتاری موجد بهره‌وری در این زمینه به شرح زیر است:

- تعیین و اعلان اهدافی که باید به آنها رسید؛

- فراهم کردن فعالیت‌ها و شرایطی که امکان ارزیابی را فراهم می‌سازند؛

1. Collaboration
2. Evaluation Summative
3. Evaluation Formative



- دادن بازخورد برای تقویت و توسعه آموزش؛  
 - دادن بازخورد برای حفظ و تقویت احترام و منزلت دانشجویان؛  
 - پیش‌بینی، توسعه و پیاده‌سازی فعالیت‌هایی که امکان تنظیم و توسعه یادگیری و آزمایش را فراهم می‌سازند.

هدف اصلی از «ارزیابی خطاری»، تضمین (مثبت و یا منفی) یک فعالیت مربوط به یادگیری، جهت محاسبه یک نتیجه برای اتخاذ تصمیم‌گیری یا تأیید صلاحیت است. اما «ارزیابی تعلیماتی» کمک بزرگی به سوی خودمختاری است. چرا که موجب می‌شود تا دانشجو کارهای خود را تحلیل کند. همین‌طور مدرس را مکلف می‌کند تا رفتار معطوف به کمک و تسهیل نسبت به دانشجو در پیش گیرد. در این راستا او می‌تواند:

- به دانشجو بازخوری بدهد که «خود مختاری»<sup>۱</sup> او را افزایش دهد؛  
 - همین‌طور بازخوری برای تقویت «خود مدیریتی»<sup>۲</sup> اشتباهات و تنظیم کارها به او بدهد (Brassard, 2012: Ibid. 10).

در سال ۲۰۱۰ فوشر<sup>۳</sup> در کتاب بنیادهای مدیریت استعدادها و صلاحیت‌ها، «مسئله حل‌کن بودن»، توانایی در «استفاده از فناوری مدرن» و «حرفه‌ای‌گری» را از دیگر قابلیت‌هایی می‌داند که در تقویت صلاحیت (و در نتیجه افزایش بهره‌وری) اساتید سهم بالایی دارند (Foucher, 2010: 57).

### شایستگی حل مسئله

«مسئله حل‌کن بودن» یعنی تحلیل یک شرایط مشکل‌زا و اتخاذ سریع تصمیم لازم برای اصلاح و برعهده گرفتن مسئولیت نتایج آن. نمونه‌های رفتاری در این رابطه به شرح زیر است:

- دخالت استاد در شرایط مسئله آفرین؛  
 - رسیدگی به مسئله به منظور تعیین دقیق مبدأ و علل آن و شناسایی راه‌حل‌های برجسته؛  
 - دادن نظر مثبت به تقاضاهای مشروع؛  
 - پیشنهاد راه‌حل، ارائه تجارب شخصی و پروژه‌هایی برای اجرا؛  
 - اقدام عاجل به دنبال مشاهده رفتار غیرعادی از سوی دانشجویان؛  
 - انتقال اطلاعات مناسب به دنبال اتخاذ تصمیم؛  
 - ارزش‌گذاری و قضاوت با اتکاء به روحیه‌ای عادلانه و منصفانه (Foucher, 2010: 58).

1. Autonomy
2. Autogestion
3. Foucher

## بهره‌گیری از فناوری‌های مدرن

بررسی میزان بهره‌وری اعضای هیئت‌علمی در این زمینه به قابلیت رفتاری، ارتباطی، اطلاعاتی و همکاری، طرح آموزشی و تولید منابع یادگیری... باز می‌گردد که برای تحقق آنها بهره‌گیری از فناوری مدرن ضروری است. توانایی‌های موردنیاز در این رابطه عبارت است از:

- داشتن اشراف به سامانه‌های اطلاعاتی و ارتباطی؛
  - توانایی استفاده از لوژیسیل مولد اسناد؛
  - برقراری ارتباط از راه دور با استفاده از شبکه؛
  - توانایی استفاده از وسایل چند رسانه‌ای<sup>۱</sup> در جریان تدریس؛
  - بهره‌برداری از قابلیت‌های آموزشی نرم‌افزار در ارتباط با اهداف پژوهشی و آموزشی
- (Foucher, 2010: 58).

## حرفه‌ای‌گری اعضای هیئت‌علمی

حرفه‌ای‌گری یک مدرس عبارت از مجموعه صلاحیت‌های حرفه‌ای (یاد شده) لازم برای این شغل است. صلاحیت حرفه‌ای عبارت از توانایی عمل ویژه، شامل عناصر عمدتاً مرتبط با موازین اخلاقی و «دانش چگونه زیستن»<sup>۲</sup> افراد در شرایط کار است. یک مدرس دانشگاهی باید بتواند این مجموعه از ویژگی‌های کیفی حرفه‌ای را توسعه داده و حفظ کند (Foucher, 2010: 58).

## روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش مورد استفاده در این نوشتار، علاوه بر بررسی اسنادی و کتابخانه‌ای موضوع و شناسایی اولیه ابعاد و عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری آموزشی و پژوهشی آموزش‌دهندگان دانشگاهی (شامل عوامل محیطی، سازمانی، فردی و مدیریتی)، روش پدیدارشناسی<sup>۳</sup> کلایزی<sup>۴</sup> و هایدگر<sup>۵</sup> (هرمنوتیک)، از نوع توصیفی - تفسیری بود. در روش کلایزی حداکثر هفت گام برای رسیدن به اهداف پژوهش طی می‌شود، اما در صورتی که پژوهشگر در گام‌های پایین‌تر به اشباع اطلاعاتی رسید می‌تواند مطالعه را متوقف سازد. حجم نمونه در مطالعات کیفی قابل پیش‌بینی

1. Multimédia
2. Savoir Etre
3. Phenemenology
4. Colaizzi Method
5. Heidegger Martin

نیست. در این مطالعه با توجه به اشباع داده‌ها، ۱۴ شرکت‌کننده از دانشمندان علوم انسانی - وارد مطالعه شدند. ناکفته نماند که در مطالعات کیفی از ابزار خاصی استفاده نمی‌شود؛ ابزار مطالعه، پرسش‌هایی است که در جریان مصاحبه مطرح می‌شود. مصاحبه‌های کیفی از انعطاف‌پذیری برخوردارند و بر اساس داده‌های به‌دست آمده در جریان پژوهش تغییر می‌کنند. ذهن پژوهشگر خالی از پرسش‌های از پیش تعیین شده نیستند، ولی امکان تغییر، افزایش و یا حذف پرسش‌ها بر اساس داده‌های به‌دست آمده از شرکت‌کنندگان وجود دارد. در این پژوهش پژوهشگر با استفاده از مصاحبه‌ها از نوع باز و نیمه ساختاریافته و تعامل و انفرادی (که به‌طور متوسط برای هر نفر ۷۰ دقیقه به طول انجامید) تلاش نمود تا با طرح پرسش‌های کاوشی از قبیل: «می‌توانید برایم یک مثال بزنید؟ آیا منظورت این است که... چگونه... و...» اطلاعات، تحلیل‌ها، برداشت‌ها، تجارب و قضاوت‌های آنها را ضبط و احصاء نموده، درکی عمیق در رابطه با موضوع بهبود بهره‌وری در دانشگاه‌ها ایجاد کند و در نهایت نتایج حاصله را در چارچوب الگوی مفهومی جدیدی ارائه نماید. همان‌طور که گفته شد، جامعه آماری این پژوهش مشتمل بر ۱۴ تن از اساتید دانشمند در این زمینه و مدیران باتجربه دانشگاهی بودند که در سال‌های اخیر تفسیر، تحلیل‌ها و مقالاتی در این زمینه داشته و پژوهشگر با بهره‌گیری از روش تجزیه‌وتحلیل داده‌ها بر اساس مدل پیشنهادی «کلایزی» که شامل هفت مرحله بود به گفتگو با آنان پرداخت.

### یافته‌های پژوهش

در این پژوهش با استفاده از روش هفت مرحله‌ای کلایزی (۱۹۸۷)، پس از هر بار مصاحبه کدهای اولیه پالایش گردیده و با توجه به میزان سازگاری و تجانس با سایر مفاهیم کشف شده، طبقه‌بندی شدند؛ این روش بارها تکرار شد تا پس از تصفیه‌های مکرر، ۲۳ مفهوم (ابعاد) در قالب ۴ مقوله و یک طبقه به شرح جدول (۲) شناسایی و دسته‌بندی گردید.

در مرحله نخست در پایان هر مصاحبه و ثبت یادداشت‌برداری‌های میدانی، تمام بیانات و توصیف‌های ارائه شده توسط مصاحبه‌شونده چند بار گوش داده می‌شود (در صورت ضبط شدن مصاحبه) و یا خوانده می‌شود (در صورت یادداشت‌برداری). هدف از این کار به دست آوردن و یا «درک یک احساس» و تجارب شرکت‌کننده است.

در مرحله دوم پس از مطالعه همه جملات، عبارات و توصیف‌های مصاحبه‌شونده، زیر بیانات و عباراتی که با پدیده مورد بحث مرتبط است، خط کشیده می‌شود. بدین ترتیب «استخراج جملات مهم» صورت می‌گیرد.

جدول ۲: لیست طبقه، مقوله‌ها و مفاهیم اصلی منبعث از کدگذاری

کدها (ابعاد)	مقوله	طبقه
<ul style="list-style-type: none"> <li>- سبک رهبری و مدیریت اقتدارگرا</li> <li>- فقدان نظام ارزیابی عملکرد</li> <li>- تخصیص منابع ناکافی</li> <li>- بی‌ثباتی در فرهنگ سازمانی</li> <li>- فقدان اهداف و راهبردهای سازمانی</li> <li>- برخوردهای تبعیض‌آمیز</li> <li>- بی‌ثباتی در مدیریت</li> <li>- رایگان‌زدایی (تجاری‌سازی آموزش)</li> </ul>	عوامل مدیریتی	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- انتصاب مدیران از بیرون</li> <li>- انتصاب مدیران بر مبنای گرایش سیاسی</li> <li>- پایین بودن میزان خودمختاری دانشگاه‌ها</li> <li>- فقدان امنیت برای طرح فکر نوین</li> <li>- مداخلات فراقانونی</li> </ul>	عوامل محیطی	عوامل تأثیرگذار بر کاهش بهره‌وری اعضای هیئت‌علمی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- گزینش‌های جانبدارانه</li> <li>- عدم استفاده از روش جذب ترکیبی</li> <li>- فقدان آموزش‌های ضمن خدمت</li> <li>- جذب اساتید در رشته‌های غیرمرتبط</li> <li>- فقدان فضای سازمانی دانش‌محور</li> <li>- وجود دیوانسالاری</li> </ul>	عوامل سازمانی	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- کمبود قابلیت‌های پداگوژیک</li> <li>- خصوصیات شخصیتی ناسازگار</li> <li>- فقدان بنیه حرفه‌ای</li> <li>- فقدان قابلیت استفاده از فناوری‌های مدرن</li> </ul>	عوامل فردی	

در مرحله سوم تلاش می‌شود تا به معنی و مفهوم هر یک از جملات مهم پی برده شود. به این عمل «فرموله کردن معانی»<sup>۱</sup> مفاهیم می‌گویند. به عبارت دیگر پژوهشگر تلاش دارد تا از هر عبارت یک مفهوم را که بیانگر معنی و قسمت اساسی تفکر فرد بود، استخراج شود.

در مرحله چهارم پس از استخراج این کدها (یا ابعاد)، پژوهشگر مفاهیم تدوین شده را به دقت مطالعه می‌کند و بر اساس تشابه مفاهیم آنها را دسته‌بندی می‌نماید. با «دسته‌بندی مفاهیم مشابه» (مقوله‌هایی) همچون «عوامل مدیریتی» و یا «عوامل محیطی» (تأثیرگذار بر میزان بهره‌وری اساتید) تشکیل می‌شود.

1. Meaning Formulated

در مرحله پنجم علاوه بر استخراج جملات مهم و دسته‌بندی مطالب، کلیه مفاهیم استخراج شده به صورت یک «توصیف جامع» و کامل از پدیده تحت مطالعه (عوامل مؤثر بر بهره‌وری) به هم پیوند داده می‌شود و دسته‌های کلی‌تری به وجود می‌آید.

در مرحله ششم فرموله کردن توصیف جامع پدیده تحت مطالعه به صورت یک بیانیه صریح و روشن از ساختار اساسی پدیده مورد مطالعه که اغلب تحت عنوان «ساختار ذاتی پدیده» نام‌گذاری می‌شود.

در مرحله هفتم از طریق مراجعه مجدد به هر یک از شرکت‌کنندگان و انجام یک مصاحبه منفرد و یا انجام جلسه‌های متعدد مصاحبه می‌توان نظر شرکت‌کنندگان را در مورد یافته‌ها پرسید و نسبت به اعتبارسنجی نهایی یافته‌ها، اقدام نمود (Leininger & Mcfarland, 2002: 23).

در این پژوهش، پژوهشگر در چندین نوبت داده‌ها و کدهای اولیه را تجزیه و تحلیل نمود و در هر تجزیه و تحلیل مفاهیم جدیدی را شناسایی کرده و مجدداً مورد بازنگری قرار داد تا در نهایت بتواند چارچوب مباحث و سپس طبقات دسته‌بندی شوند. به عبارت دقیق‌تر روش رسیدن به «کدهای اولیه» بدین ترتیب بود که در پایان هر یک از مصاحبه‌ها، جملات به طور جداگانه مورد تأمل و تعمق قرار گرفته، سپس پیام اصلی و یا «مفهوم کلیدی» که در هر یک از جملات پنهان بود، حاصل می‌شد. در برخی از گفتارها مصاحبه‌شونده مستقیماً از واژگان کلیدی و اصطلاحاتی استفاده می‌کردند که می‌توان از آنها به عنوان یک کد بهره‌برداری نمود، اما در برخی موارد دیگر پژوهشگر مجبور بود تا در لابه‌لای جملات مصاحبه‌شونده به دنبال استخراج مفهوم برخاسته از دل مشغولی وی باشد و آن را به عنوان یک کد اولیه در نظر گیرد. به عنوان نمونه هنگامی که نخبه مورد مصاحبه می‌گوید: «ارزیابی کیفی و هر از گاه اساتید توسط یک واحد ویژه، سبب افزایش بهره‌وری خواهد شد، «ارزیابی عملکرد» به عنوان یک کد برای پیامدها قابل درک است»، همین‌طور وقتی همان فرد خبره پاسخ می‌دهد: «کنترل‌های سیاسی - فرهنگی» مدرسان دانشگاهی سبب می‌شود تا برخی از اساتید در شرایط روحی انفعالی قرار گرفته، انگیزه‌های برای افزایش تولید فکر و بهره‌وری و در نهایت فرصتی برای ارتقاء درجه علمی نیابند؛ در این شرایط برچسب مفهومی که به مثابه کد برگزیده می‌شود، «کنترل‌های سیاسی - فرهنگی» است؛ درحالی‌که وقتی مصاحبه‌شونده عنوان می‌کند: «پیدایش پردیس‌ها و تجاری نمودن آموزش عالی، سبب گرایش اساتید به آموزش بیشتر با کیفیت پایین‌تر، و عدم تمایل به پژوهش می‌شود»، برچسب مفهومی «رایگان زدایی» در آموزش عالی و «پایین بودن سطح معیشت اساتید» را می‌توان به عنوان مفهوم مستتر و کد در نظر گرفت.

## بحث و نتیجه گیری

تجربه کشورهای اروپای غربی و آمریکای شمالی نشان داده است که خطامشی بهینه برای افزایش بالندگی سازمانی در آموزش عالی از یکسو، و ارتقاء بهره‌وری در مراکز دانشگاهی از سوی دیگر، از طریق ایجاد موازنه میان دو رویکرد «کیفیت‌گرا» و «نفع‌گرایی»، که موجبات «بقاء کارآمد» سازمان‌ها را فراهم می‌آورد، میسر می‌شود.

با تکیه بر مفهوم بهره‌وری، به‌عنوان خروجی و حاصل جمع کارایی و اثربخشی، این نتیجه حاصل شد که برای افزایش بهره‌وری اعضای هیئت‌های علمی دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی، صرف تأکید بر جذب کارآمدترین فارغ‌التحصیلان از بهترین دانشگاه‌های داخلی و خارجی، نمی‌تواند روشی کافی و وافی برای آفرینش بهره‌ورترین فرزندان هیئت‌علمی باشد؛ چرا که داشتن مدرسین دانشمند و خیره، در بهترین وضعیت می‌تواند کارایی دانشگاه را افزایش دهد، بدون آنکه اثربخشی داشته، به نتایج موردنظر نظام آموزش عالی دست یابد. بنابراین لازم است تا جنبه کیفی کارکرد هیئت‌علمی تقویت شود تا سطح بهره‌وری افزایش یابد. پیشنهادهایی که به‌عنوان دستاورد نهایی این پژوهش ارائه می‌شود، در واقع پاسخی است به پرسش‌هایی همچون:

- آیا بالا بردن سطح معیشت و منزلت اساتید موجب افزایش کیفیت در ارائه دروس خواهد شد؟
- آیا فشارهای سیاسی بر اساتید و فضای آموزشی موجب کاهش بهره‌وری پژوهشی و در نتیجه پیدایش نظریه‌های نوین در علوم انسانی خواهد شد؟
- آیا گزینش‌های جانبدارانه موجب کاهش بهره‌وری هیئت‌علمی خواهد شد؟
- تقویت صلاحیت‌های پداگوژیک<sup>۱</sup> (تعلیم و تربیتی) اساتید سبب افزایش بهره‌وری آنان خواهد شد؟
- آیا گرایش به تجاری‌سازی و «رایگان‌زدایی» آموزش سبب ارائه آموزش با کیفیت بالا خواهد شد؟

1. Pedagogical



شکل ۴: عوامل مؤثر بر ارتقای بهره‌وری اعضای هیئت‌های علمی بر مبنای نتایج پژوهش

در واقع پیگیری این پژوهش به پژوهشگر امکان داد تا علاوه بر یافتن پاسخ‌هایی برای پرسش‌های فوق، عوامل متنوع دیگری را شناسایی کند که در قالب مدل شکل (۴) تبیین شده‌اند. این عوامل که بعضاً باز می‌گردند به قابلیت‌های مدیریت دانشگاه‌ها و صلاحیت‌های تعلیم‌وتربیتی اساتید، سهم به‌سزایی در افزایش و کاهش میزان بهره‌وری در دانشگاه‌ها دارند که پیش از شروع پژوهش به آنها فکر نمی‌شد. لازم به توضیح است که یافته‌های این پژوهش با طبقه‌بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری اعضای هیئت‌های علمی در قالب عوامل فردی، مدیریتی، سازمانی و محیطی تمامی پژوهش‌های پیشین (جدول ۱) را که به‌صورت جزئی انجام شده‌اند را پوشش می‌دهد. بر این اساس و با هدف تقویت کارکرد بهینه دانشگاه‌ها و عبور از موانعی که در این مسیر وجود دارد، پیشنهاد‌های زیر ارائه می‌شود:

ضرورت افزایش سطح درآمد و منزلت اساتید از طریق «رایگان‌زدایی محدود» در دانشگاه‌های

دولتی. فقدان این وضعیت موجب رفتاری همچون موارد زیر می‌شود:

- گرایش به فعالیت‌های متنوع و غیرتخصصی علمی: تدریس در نقاط مختلف کشور؛
- عدم حضور کافی در محل دانشگاه برای انجام کارهای پژوهشی؛
- عدم حضور در محل کار برای پاسخگویی، مشاوره و کمک به دانشجویان و حل مسایل آنان؛
- رسیدگی اندک به محتوی و ساختار پایان‌نامه‌های دانشجویان و تأیید «باری به هر جهت» رساله‌ها؛

- نخواندن عمیق و اصلاح سرسری پژوهش‌های کلاسی دانشجویان؛
- عدم مشارکت در فعالیت‌های اجرایی، فرهنگی و... دانشگاه.

محدود کردن گرایش به ایجاد «پردیس‌های دانشگاهی» و اعمال نظارت بر کیفیت عملکرد این موسسه‌ها؛ ضرورت افزایش خودمختاری دانشگاه‌ها از طریق انتخابی نمودن رؤسای دانشکده‌ها و مدیران گروه‌ها، بدون دخالت عوامل ذی‌نفع در محیط بیرونی فقدان خودمختاری در اشکال مختلفی مانند تعیین رؤسای دانشکده‌ها و تأیید از قبل مدیران، حتی مسئولین گروه‌های آموزشی، توسط نهاد امنیتی... خود را نشان می‌دهد. نتیجه این کاستی به گونه‌های زیر بر میزان بهره‌وری هیئت‌های علمی تأثیر می‌گذارد:

- احساس عدم اطمینان میان دانشجویان و اساتید، همین‌طور میان دانشجویان و کادر اداری و حراست؛

- احساس تردید در میان اساتید برای طرح نظریه‌ها و تحلیل جدید...؛
- افزایش اضطراب و فشار روانی، فقدان احساس امنیت اجتماعی و بی‌ثباتی حرفه‌ای؛
- افزایش میزان تبعیض و بی‌انگیزگی برای تقویت بهره‌وری؛
- از دست دادن اساتید باتجربه و کلیدی و...؛
- تضعیف کیفیت نظام ارزیابی دانشجویان، همین‌طور کیفیت ارزیابی اساتید؛ و...

در این شرایط، فرهنگ سازمانی به‌مثابه با اهمیت‌ترین مؤلفه اثرگذار بر بهبود بهره‌وری اعضای هیئت‌علمی همچنین در راستای رویکرد تمرکزگرایی تغییر می‌یابد. نتیجه نهایی این می‌شود که دانشگاه ثبات خود را در «عدم کارکرد» می‌یابد؛ درحالی‌که برای سالم‌سازی فضای آموزشی - پژوهشی در این نهاد و به‌طور کلی تمامی سازمان‌های اداری، لازم است تا دانشگاه‌ها، ثبات خود را در «کارکرد<sup>۲</sup>» بهینه جستجو کند.

---

1. Disfonctionement  
2. Fonctionement



برای خروج از این «دور بسته» و استاندارد نمودن کارکرد اعضای هیئت علمی همچنین لازم است موارد زیر مورد توجه قرار گیرد:

- «یکسان‌سازی» مقررات و قوانین مربوط به جذب اعضای هیئت علمی در سراسر کشور؛
- تأمین و نگهداری هیئت علمی با بهره‌گیری از رویکرد بی‌طرفانه؛
- استفاده از «روش ترکیبی» (ترکیب چهار روش در آلمان و فرانسه) برای جذب هیئت علمی همراه با تست‌های هوش و انگیزه‌یابی حرفه‌ای (که در برخی دانشگاه‌های آمریکای شمالی متداول است).

در رابطه با اعطای موافقت اصولی به موسسه‌های خصوصی آموزش عالی همچنین استانداردها رعایت شده، نظارت و کنترل کیفی لازم بر فرآیند جذب هیئت علمی و سطح علمی و قابلیت پداگوژیک اساتید مدعو این موسسه‌ها، همین‌طور کیفیت آموزش و پایان‌نامه‌های آنها صورت گیرد. آموزش‌های بدو خدمت و ضمن خدمت اساتید برای آشنایی بهتر با روش‌های کمی و کیفی پژوهش و آشنایی با فناوری‌های نوین و نرم‌افزارهای مورد استفاده در فرآیند آموزش و پژوهش انجام شود؛

کلاس‌های ضمن خدمت برای تقویت صلاحیت‌های معطوف به بُعد تعهد و آموزش مؤلفه‌های حرفه‌ای‌گری در فرآیند فعالیت‌های دانشگاهی - آنچنان که در متن این مقاله آمده- برگزار گردد؛ به جرأت می‌توان گفت جدای از عوامل محیطی، شناسایی و تقویت صلاحیت‌های مربوط به تعلیم و تربیت، مهم‌ترین مجموعه از عوامل تأثیرگذار بر میزان بهره‌وری اعضای هیئت‌های علمی می‌باشد که استاندارد نمودن فرآیند جذب و نگهداری آنها سهم بسیاری در تقویت آن خواهد داد.

### محدودیت‌های پژوهش

در جریان پیشبرد این پژوهش‌ها پژوهشگر با دو نوع محدودیت روبه‌رو شد: اول آنکه پژوهشگر در آغاز پژوهش، درک درست و آشنایی لازم با فلسفه پدیده‌شناختی نداشت. از این رو در برخی مراحل تردیدهایی برای تنظیم مقاله با استفاده از این روش به وجود آمد. دومین محدودیت مربوط به یافتن افرادی خیره بود که پدیده مدنظر پژوهشگر را تجربه کرده و یا اصولاً تمایل داشته باشند تا وقت خود را صرف بحث مفصل درباره آن کنند. این محدودیت زمانی سخت‌تر شد که پرسش‌های (به‌ویژه در رابطه با استقلال دانشگاه‌ها) بار سیاسی به خود گرفته، مصاحبه‌شونده خود را ملزم به موضع‌گیری می‌دید. در این‌گونه شرایط مصاحبه‌شونده با اتخاذ روش‌های محتاطانه از ارائه پاسخ شفاف که بتوان از کالبد آن کدهایی را بیرون کشید، طفره

می‌رفت. برای مقابله با این واکنش‌ها تلاش شد تا به برخی مصاحبه‌شوندگان اطمینان داده شود که هویت آنها محفوظ نگاه داشته خواهد شد.

در این رابطه لازم است تا دیگر پژوهشگران، درباره موضوعاتی چون «رهبری و مدیریت دانشگاهی»، «سازمان و سازماندهی دانشگاه‌ها»، به‌مثابه دیگر عوامل مؤثر بر بهره‌وری اعضای هیئت‌علمی به پژوهش و تحلیل بپردازند.

## منابع

### الف) فارسی

شورای انقلاب فرهنگی (۱۳۸۹). *آیین‌نامه ارتقای مرتبه اعضای هیئت‌علمی*، تهران: وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.

ابطهی، سیدحسین و کاظمی، بابک (۱۳۷۵). *بهره‌وری*. انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی. پورمحمدی، محمدرضا (۱۳۹۴). انجمن اسلامی دانشگاه باید مستقل حرکت کند. تاریخ دریافت ۲۰ اردیبهشت. قابل دسترسی از: <http://www.isna.ir/news/94022011256>.

چیت‌ساز، حسنعلی (۱۳۹۴). *آسیب‌شناسی سازمانی*. راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران، دفتر تشکیلات و روشها. حریری، نجلا (۱۳۸۵). *اصول و روشهای پژوهش کیفی*. انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.

خبرگزاری مهر (۱۳۹۵). دانشگاه‌های ایران در بین ۷۵۰ دانشگاه برتر دنیا. قابل دسترسی در سایت <http://www.mehrnews.com/news>

شریعت، بهاء‌الدین (۱۳۸۲). *ضوابط و مقررات استخدامی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی کشور*. وزارت علوم، تحقیقات و فناوری؛ آیین‌نامه ارتقاء مرتبه علمی اعضای هیئت‌علمی مؤسسه‌های آموزشی و پژوهشی (مصوب ۱۴ دی ماه ۱۳۸۹).

عزیزی، نعمت‌اله (۱۳۹۲). بررسی راه‌های بهبود عملکرد پژوهشی اعضای هیئت‌علمی در علوم انسانی. *راهبرد فرهنگ*، شماره ۲۱.

عزیزی، نعمت‌اله و پارسا، سیداحمد (۱۳۹۰). *آسیب‌شناسی ناکارآمدی تحقیقات در علوم انسانی*، اولین همایش بین‌المللی آموزش عالی. دانشگاه کردستان: ۲۷ و ۲۸ اردیبهشت.

نوروز زاده، رضا (۱۳۹۱). *گزارش ملی آموزش عالی ایران ۱۳۸۹*. تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.

### ب) انگلیسی

Blackburn, T. & Lawrence, H. (1995). *Faculty at Work: Motivation, Experience, Satisfaction*. London: The Johns Hopkins University Press.

- Brassard, N. (2012). Profil de Compétences de L'enseignant de Niveau Universitaire. Publié par ENAP L'Université de l'administration publique, en avril 2012. [www.enap.ca](http://www.enap.ca).
- Combes, P. & Linnemer, L. (2009). *Peut on Mesurer la Productivité des Enseignants*, publié par Telos.
- Eymard, Duvernay & Marchal, E. (1997). Façon s de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail, Paris, CEE/ Métailié.
- Foucher, R. (2010). Clarifier les Concepts de Compétence et de Talent, dans R. Foucher (dir.), *Gérer les Talents et les Compétences: Principes, Pratiques, Instruments. Tome 1: Fondements de la Gestion des Talents et des Compétences*, Montréal, Éditions Nouvelles, pp. 69-164.
- Fox, M. (1996). *Publication Productivity among Scientists Social Studies of Sciences*. 13(2), pp. 285-305.
- Labruffe, A. (2005). *Management des Compétences: Construire votre Référentiel*. France: Saint-Denis-La-Plaine : AFNOR.
- Leininger, M. & McFarland, M. R. (2002). *Transcultural Nursing*, 3 rd ed., New York, McGraw-Hill, Medical Pub.
- Ministère de L'Education National (2008). *Professeur des Universités. Enseignement Supérieur et Recherché*; Publié par Ministère.
- Musselin, C. (2008). *Les Universitaires*. Collection La Découverte. pp. 65-67. Paris.
- Wood, F. (1990). Factors Influencing Research Performance of University Academic Staff. *Higher Education*. 19(1), pp. 81-100.

