شناسایی مولفه های اصلی توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها با رویکرد فراترکیب

ابوالقاسم نادری روشناوند[1]
شهربانو خشکاب[2]
محمدرضا حمیدی زاده[3]
حسن محجوب عشرت‌آبادی[4]

تاریخ دریافت : ۹۹/۱۰/۱۰
تاریخ پذیرش : ۱۴۰۰/۰۶/۲۳

چکیده

هدف پژوهش حاضر، شناسایی مؤلفه‌های اصلی توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی و ارائه یک چارچوب مفهومی چندسطحی برای آن است که با روش فراترکیب انجام شد. جامعه پژوهش شامل منابع علمی معتبر منتشرشده در عرصه مطالعات توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی در سال‌های ۱۹۵۰ تا ۲۰۲۰ در سطح بین‌المللی و ۱۳۸۰ تا ۱۳۹۸ در سطح ملی است. پژوهش‌های منتخب شامل ۸۸ مقاله، گزارش علمی و رساله دانشجویی منتخب از پایگاه‌های معتبر علمی ملی و بین‌المللی است که به روش نمونه‌گیری هدفمند و مبتنی بر قاعده اشباع نظری انتخاب شده‌اند. داده‌های موردنیاز از متون دستاوردهای کیفی منابع منتخب استخراج، و با استفاده از تحلیل محتوای استقرایی و روش فراترکیب، تجزیه‌وتحلیل و مقوله‌بندی شدند.دستاوردهای حاصله، دربردارندۀ ٦ مؤلفه اصلی و ۱۸زیرمؤلفه توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی است که اعتبار آن از طریق آزمون کاپای کافمن تأیید گردید. مؤلفه‌های اصلی شامل توسعه توانمندی‌های شناختی و فراشناختی، توسعه توانمندی‌ها و شایستگی‌های تدریس، توسعه توانمندی‌ها و

[1] استاد گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه تهران.anadery@ut.ac.ir
[2] دانشجوی دکتری اقتصاد و مدیریت مالی آموزش عالی. دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه تهران.khoshkab.sh@ut.ac.ir
[3] استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی.m-hamidizadeh@sbu.ac.ir
[4] دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوائی شهید ستاری.hassanmahjub@alumni.ut.ac.ir

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

شایستگی‌های پژوهشی، توسعه شایستگی‌های ارتباطی، توسعه توانمندی‌ها و شایستگی‌های رهبری، و توسعه توانمندی‌ها و شایستگی‌های مدیریتی و راهبری[1] بود. همچنین، بر اساس مبانی نظری پژوهش، مؤلفه‌های اصلی توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی ازنظر سطح تحلیل، در دو سطح فردی و سازمانی جایابی شدند. این گروه‌بندی می‌تواند ابزاری مناسب برای برنامه‌ریزی توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی باشد.

کلیدواژگان: توسعه سرمایه انسانی، اعضای هیئت‌علمی، فراترکیب، توانمندی‌ها و شایستگی‌های فردی و سازمانی.

مقدمه

امروزه، منابع انسانی، جایگاهی ویژه در تولید و انجام فعالیت‌های تولیدی هر سازمان یافته است، به گونه‌ای که از آن به‌عنوان یک سرمایه و بلکه مولدترین نوع سرمایه یاد می‌شود (نادری، ۱۳۹۵: ۱۳). در میان انواع سازمان‌های فعال در هر جامعه، نظام‌های آموزش عالی، یکی از زیرمجموعه‌های آن جامعه محسوب می‌شوند که مانند سایر مجموعه‌ها، کارکردهایی معین دارند. این نظام به‌عنوان نظامی پویا، هدفمند و هوشمند، دو بعد کیفی و کمی دارد و رشد مناسب و متعادل این نظام، مستلزم رشد متوازن هر دو بعد است (زاهدی و بازرگان، ۱۳۹۲: ۷۰). طی بیست سال گذشته، به علت افزایش تقاضا برای آموزش عالی، تعداد دانشگاه‌ها و جمعیت دانشجویی با رشدی سریع افزایش یافته، اما ابعاد کیفیت از رشدی هماهنگ با رشد کمی بهره‌مند نبوده است (کریمی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱). عوامل مختلفی در رشد کیفی آموزش عالی نقش دارند. بااین‌حال، از مهم‌ترین مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده کیفیت که در مقیاس سنجش کیفیت دانشگاه‌های کشورمان نیز استفاده می‌شود، کیفیت و توان علمی اعضای هیئت‌علمی (مبینی و عباس‌پور، ۱۳۹٤: ۵) در چارچوب فعالیت‌های آموزشی، فعالیت پژوهشی، مدیریت کلاس درس، تعاملات اعضای هیئت‌علمی با یکدیگر، مشارکت آنان و فعالیت‌های برون دانشگاهی است (مجتبی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵: ۵۰).

اهمیت کمیت و کیفیت توانمندی‌های علمی اعضای هیئت‌علمی در پاسخگویی به تنوع دانشجویان، ظهور فناوری‌های پیشرفته، انتظارات و تقاضاهای دانش‌محور تخصصی در رشته‌های متنوع و رقابت بین دانشگاه‌ها (گاپا[2]،۲۰۰۵: ۳۵). دغدغه‌های پژوهشگران عرصه آموزش عالی کشورمان را به سمت‌وسوی مطالعه توسعه مستمر اعضای هیئت‌علمی بر

[1] Steering and Managerial capabilities
[2] Gappa

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

محور اهداف و مأموریت‌های در حال تغییر دانشگاه سوق داده است. آن‌ها ظرفیت توانمندی‌ها و شایستگی‌های اعضای هیئت‌علمی را در پاسخگویی به نیازهای علمی و حرفه‌ای دانشجویان، به‌ویژه دانشجویان تحصیلات تکمیلی و تعاملات و انتظارات شبکه نهادها و ذی‌نفعان مختلف دانشگاه، مدنظر قرار داده‌اند (یوسفی و همکاران، ۱۳۹۸: ۵۰) و با مطرح کردن مسائلی نظیر؛ توانمندی‌ها و مهارت‌های ضعیف به‌کارگیری روش‌ها و فناوری‌های نوین آموزش و یادگیری (محجوب و مالک‌پور، ۱۳۹۵: ١٤)، ضعف همکاری پژوهشی بین اعضای هیئت‌علمی، آشنایی محدود آن‌ها با فرایند و نحوه انجام امور در واحدهای تولیدی و خدماتی مرتبط با رشته تحصیلی فارغ‌التحصیلان، کیفیت پایین عملکرد اعضای هیئت‌علمی در تربیت نیروی کار متخصص موردنیاز جامعه، فقر نظریه‌پردازی و تولید علم بومی و متناسب با اقلیم فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، و اقتصادی، حضور کم‌رنگ در مجامع علمی خارج از کشور (عزیزی، ۱۳۹۲: ۹-۱۰)، ضعف تعاملات و روابط علمی اعضای هیئت‌علمی با یکدیگر (نورشاهی، ۱۳۹۳)، مشارکت محدود در انتشار یافته‌های تحقیقی در قالب فعالیت‌های ترویجی و همکاری تحقیقی با مرکزهای بین‌المللی (شریف‌زاده و همکاران، ١٣٨٦)، ضعف مهارت در حوزه تجاری‌سازی تولیدات دانشی (هاشم‌نیا و همکاران، ۱۳۸۸)، وضعیت کمیت و کیفیت این توانمندی‌ها و شایستگی‌ها و اقدامات مرتبط با ارتقا و بهبود آن‌ها را نقد کرده‌اند.

در طی این سال‌ها و همسو با طرح دغدغه‌های پژوهشگران، تلاش‌هایی برای بازبینی و بهبود برنامه‌های توسعه توانمندی‌ها و شایستگی‌های اعضای هیئت‌علمی توسط تصمیم‌گیرندگان، سیاست‌گذاران و مدیران آموزش عالی و دانشگاه‌ها انجام شده است. ازجمله این تلاش‌ها می‌توان به بازنگری‌های متعدد آیین‌نامه استخدامی و ارتقای اعضای هیئت‌علمی دانشگاه تهران، مصوب ١٣٤٨ به‌عنوان اولین آیین‌نامه ارتقای اعضای هیئت‌علمی اشاره کرد (عصاره و عفیفیان، ١٣٩٦: ٢١٤). بااین‌حال، علی‌رغم انجام این‌گونه تلاش‌ها، بنا به دلایلی همچون آگاهی و شناخت محدود و نادقیق از ماهیت، ابعاد و مؤلفه‌های اساسی توسعه توانمندی‌ها و شایستگی‌های اعضای هیئت‌علمی، و عدم تعادل و تناسب توانمندی‌ها و عملکردهای مورد انتظار برای ایفای نقش‌های اعضای هیئت‌علمی در مطالعات علمی و در اسناد بالادستی و آیین‌نامه‌های مرتبط (عصاره و عفیفیان، ١٣٩٦)، دستاوردها به‌گونه‌ای نبوده است که مسائل، چالش‌ها و ایرادات وارد بر اقدامات توسعه توانمندی‌ها و شایستگی‌های اعضای هیئت‌علمی، از قبیل بی‌توجهی به الزامات و

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

بایسته‌های اساسی و محوری، محدود بودن برنامه‌ها به فعالیت‌های قالبی و کم کیفیت و نگرش منفی و دل‌زدگی اعضای هیئت‌علمی (سیدحاتمی و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۰۱) را مرتفع ساخته، و یا تقلیل دهد.

با توجه به آنکه شناخت جامع و یکپارچه‌ای از ابعاد و مؤلفه‌های توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی می‌تواند ابزاری برای پاسخگویی و مرتفع ساختن این‌گونه مسائل باشد، سؤال اساسی این است که چارچوب مفهومی مناسب برای شناسایی و درک چیستی و ماهیت ابعاد و مؤلفه‌های توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی که بتواند نقشه راه مؤثری را برای تصمیمات و برنامه‌ریزی‌های سیاست‌گذاران و مدیران و جهت‌دهی تلاش‌های علمی سازمان‌یافته و منسجم پژوهشگران برای مرتفع کردن این مسائل فراهم سازد، کدام است؟. در راستای پاسخگویی به سؤال اصلی پژوهش، اهداف ذیل مورد نظر قرار گرفت.

۱- تعیین مؤلفه‌های اصلی توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی.

۲- مقوله‌بندی و سطح‌بندی مؤلفه‌های توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی.

۳- تعیین چارچوب مفهومی چندسطحی توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی.

به‌منظور تحقق اهداف مزبور، نخست مبانی نظری متعارف توسعه سرمایه انسانی و توسعه اعضای هیئت‌علمی ارائه می‌گردد. پس‌ازآن، با شناسایی کم‌وکاستی‌های نظری مرتبط با بحث موردنظر و از طریق جستجوی گسترده در ادبیات پژوهش، از نظرات و یافته‌های پژوهشگران مختلف در رابطه با بحث توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی استفاده می‌گردد. در پایان، با استفاده از فراترکیب دستاوردهای مطالعات مرتبط، چارچوب جامع و یکپارچه‌ای از ابعاد و مؤلفه‌های توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی ارائه می‌شود.

مبانی نظری

تحلیل عامل انسانی در چارچوب مبانی تحلیلی عامل سرمایه، مقوله جدیدی نیست. اولین کار جدی مفهوم سرمایه انسانی به ویلیام پتی[1]، نخستین آمارگیر و حسابدار ملی در سال ١٦٧٦ برمی‌گردد. آدام اسمیت[2] (١٧٧٦) نیز اولین کسی بود که ارتقای مهارت نیروی کار را به‌عنوان منشأ اصلی پیشرفت و افزایش رفاه اقتصادی تشخیص داد. بااین‌حال، عزم

1.Petty, William
2.Adam Smith

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

جدی و نظام‌مند برای توسعه فعالیت‌های علمی در این زمینه در اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوایل دهه ۱۹۶۰ میلادی شکل گرفت؛ یعنی زمانی که اقتصاددانان علاقه‌مند به درک ماهیت و منابع رشد اقتصادی کشورها و به‌این‌ترتیب انگیزه‌های سرمایه‌گذاری بروی منابع انسانی بودند (نادری، ۱۳۹۵: ۳۲-۳۳). مفهوم سرمایه انسانیِ برخاسته از نظریه‌های اقتصادی دهه۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ با دو جهت‌گیری کلیدی؛ یعنی تأکید بر نیروهای انسانی به‌عنوان سرمایه‌های مولد، شناسایی و درک توانمندی‌های ارزش‌آفرین آن‌ها، سرمایه‌گذاری برای حداکثرسازی و توسعه این توانمندی‌ها و همچنین تأکید بر چشم‌انداز و سیاست‌های مشترک سازمان نسبت به ارزش‌های محوری، اهداف و راهبردهای توسعه سرمایه انسانی (یاندت و همکاران[1]،۲۰۰٤: ۳٤۲) همواره موردتوجه و مداقه پژوهشگران بوده است و برای شناسایی ابعاد و عناصر آن، مطالعات متعددی توسط پژوهشگران انجام شده است. شولتز[2] (۱۹٦۱) تحلیل‌های جامعی را برای تبیین رفتار سرمایه-گذاری انسانی ارائه کرد؛ وی "انگیزه‌ها" را در تخصیص منابع به آموزش و سایر انواع سرمایه‌گذاری انسانی مانند بهداشت، مهاجرت و جستجوی شغلی موردتوجه و تأکید قرار داد. بکر[3] (۱۹۹۳) نیز به‌عنوان یکی از اقتصاددانان پیشگام عرصه مطالعات سرمایه انسانی ضمن توجه و تأکید بر دانش، تجارب حرفه‌ای، سلامت و بهداشت، مؤلفه " انگیزه‌ها" را در سرمایه‌گذاری انسانی بسیار مورد تأکید قرار داده است (نادری،۱۳۹۵: ۳۷-۳۸). رومر و ویل[4] (۱۹۹۲) از دیگر اقتصاددانان این عرصه مطالعاتی، برتری نظریه سرمایه انسانی را بر دیگر نظریه‌ها در تبیین رابطه بین آموزش عالی و دنیای کار به اثبات رساندند و آن را به یک نظریه اقتصادی جامع و مسلط در قرن بیست و یکم تبدیل کردند (انتظاری و محمدنژاد عالی زمینی،۱۳۹۹: ٤۹). جیمز هکمن[5] (۱۹۹۹) یکی دیگر از صاحب‌نظران برجسته عرصه مطالعات اقتصادی سرمایه انسانی، بر ابعاد و مهارت‌های شناختی و غیر شناختی در ذخیره، انباشت و توسعه سرمایه انسانی تأکید و توجه کرده است. وی معتقد است، مهارت‌های شناختی عمدتاً از مسیر شکوفایی و توسعه هوش عقلی[6] محقق می‌گردد، بااین‌حال مهارت‌های غیر شناختی به‌عنوان رفتارها و ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های عاطفی – اجتماعی،

[1] Youndt et al
2.Schultz
3.Becker
[4] Romer &Weil
5. James J. Heckman
6 Intelligence quotient

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

می‌توانند یادگرفته شوند و بر توسعه ظرفیت‌های مولد سرمایه‌های انسانی اثرگذار باشند. هانوشک[1] (۲۰۰۹) نیز در مطالعه توسعه سرمایه انسانی بر مهارت‌های شناختی به‌عنوان مؤلفه‌های محوری توسعه سرمایه انسانی توجه و تأکید کرده است. رز و همکاران[2] (۲۰۱۳) سرمایه دانشی، شایستگی‌ها (استعدادها، توانایی‌ها و تلاش‌ها)، نگرش‌ها (رفتار، صداقت، انگیزش و رهبری) و چابکی فکری (نوآوری، الگوبرداری، تدوین مسئله، سازگاری و انعطاف‌پذیری و حل مسئله) را به‌عنوان ابعاد ذخیره و انباشت و توسعه سرمایه انسانی موردمطالعه قرار دادند. افزون بر این، سازمان‌های جهانی نظیر سازمان همکاری و توسعه اقتصادی[3]، بانک جهانی[4]، یونسکو[5] و مجمع اقتصاد جهانی ، سرمایه انسانی، ابعاد و توسعه آن را در گزارش‌های علمی خود، موردمطالعه قرار داده‌اند، ازجمله؛ «مجمع اقتصاد جهانی» در سال ۲۰۱۷ وضعیت توسعه سرمایه انسانی کشورها را در چهار بعد محوری موردمطالعه قرار داده است: ۱. ذخیره سرمایه انسانی[6] با تأکید بر وضعیت تحصیلات رسمی؛ ۲. انباشت و به‌کارگیری سرمایه انسانی[7] با تأکید بر مشارکت فعال افراد در تجارب و موقعیت‌های حرفه‌ای؛ ۳. توسعه سرمایه انسانی[8] با تأکید بر ارتقا و بهبود انباشت سرمایه انسانی و شکل‌گیری مهارت‌های جدید متناسب با پیچیدگی‌ها و تقاضاهای نوین؛ ٤. رویکرد سرمایه انسانی[9] با تأکید بر ارتقا و بهبود مهارت‌های افراد از طریق ایجاد فرصت‌های توسعه حرفه‌ای با ایجاد حداکثر ارزش افزوده (انجمن جهانی اقتصاد[10]،۲۰۱۷: ٥-٤). در سطح داخلی مطالعات نظری جامع و منسجم در خصوص شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های ذخیره، انباشت و توسعه سرمایه انسانی توسط نادری (۱۳۹۰-۱۳۹۳-۱۳۹۵) انجام شده است. وی معتقد است انباشت و توسعه سرمایه انسانی مستلزم ترکیب مناسب و استفاده مؤثر از مجموعه متنوعی از توانمندی‌های شناختی (اطلاعات، دانش،

1.Hanushek
2.Roos et al
3.Organization for Economic Co-operation and Development
4.World Bank
5.UNESCO
6 Capacity
7 Deployment
8 Development
9 Know – How
10 World Economic Forum

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

مهارت و تخصص)، مهارت‌های فراشناختی(آگاهی از فرایند شناختی خود – توان ارزیابی فرایند شناختی خود- توان اصلاح فرایند شناختی خود)، شایستگی‌های عاطفی (خودآگاهی عاطفی – خوداصلاحی- خودانگیزی)، و شایستگی‌های ارتباطی (آگاهی اجتماعی – نوع‌دوستی- مهارت‌های اجتماعی) است. همچنین نادری (۱۳۹۵) ابعاد و مؤلفه‌های توسعه سرمایه انسانی معلمان / مربیان و استادان را در چارچوب مؤلفه‌های توانمندی‌های شناختی، مهارت‌های فراشناختی، شایستگی‌های عاطفی – ارتباطی، و سایر شایستگی‌ها (توان یاددهی نحوه یادگیری – توان مدیریت و اداره کلاس- توان ایجاد انگیزه در متعلمین – توان ارزشیابی صلاحیت‌های متعلمین – توان ارزشیابی دستاوردهای یادگیری) مورد اشاره قرار داده است.

با مداقه در پیشینه مطالعات نظری، کم توجهی به دو نکته اساسی در رابطه با کیفیت سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی، قابل استنباط است؛ نخست، فقدان نگاه جامع و یکپارچه به ابعاد و مؤلفه‌های توانمندی‌ها و شایستگی‌های اعضای هیئت‌علمی است. اگرچه مبنای نظری – تحلیلی تبیین تلاش‌های علمی برای توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی، «نظریه سرمایه انسانی» است، بااین‌حال در مباحث سرمایه‌گذاری انسانی از یکسو به اعماق و درجات مختلف سرمایه- های انسانی و از سوی دیگر به جنبه‌های عاطفی – ارتباطی جز در مطالعه نادری (۱۳۹۵) توجه زیادی نشده است. لازمه مرتفع کردن این محدودیت، توجه به توانمندی‌ها و شایستگی‌های مرتبط در مبانی تحلیلی–نظری سایر نظریه‌های علوم رفتاری است. به این منظور، در پژوهش حاضر، افزون بر نظریهٔ «سرمایه انسانی»، نظریه‌های «هوش عاطفی»[1]، «یادگیری سلسله‌مراتبی بلوم»[2] در عرصه علوم اقتصادی، تعلیم و تربیت و روان‌شناسی مورد ملاحظه و استفاده قرار گرفته است.

نکته دوم، غفلت پژوهشگران از ماهیت پیچیده و چندسطحی توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی در ارتباط با نقش‌ها و وظایف فردی و سازمانی آن‌هاست. این جریان با نقد نگاه یک‌سطحی به ابعاد توانمندی‌ها و شایستگی‌های نیروهای انسانی، توسط برخی پژوهشگران مورد انتقاد قرار گرفت. بکر (۱۹۶۲) به‌عنوان یکی از نظریه‌پردازان اقتصاد آموزش، با بیان اینکه توسعه سرمایه انسانی مبتنی بر انتخاب افراد، لزوماً ماهیتی فردی ندارد، بر انباشت و توسعه ابعادی

1.Emotional intelligence Theory
2.Bloom's theory

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

از سرمایه انسانی تأکید کرده است که کاربست آن‌ها منجر به ارتقای بهره‌وری و منافع اقتصادی فردی و سازمانی شود (بکر[1]، ۱۹۶۲: ۲۲).

برخی از پژوهشگران نیز با تعبیر مفهوم پدیدهٔ «زایشی و فزاینده»[2]، توسعه سرمایه انسانی را به‌عنوان پدیده‌ای معرفی کرده‌اند که در بستر آن، ویژگی‌های رفتاری، عاطفی و شناختی فرد به واسطهٔ توانمندی‌ها و مهارت‌های بین‌فردی و گروهی تقویت شده، ضمن متأثر شدن از ساختار وظایف زمینه‌ای سازمان، به صورت مهارت‌ها و توانمندی‌های سازمانی تجلی و نمود عینی می‌یابد (کازلووسکی و کلین[3]، ۲۰۰۰: ۵۵). مجموع این تعابیر، گویای گرایش عمیق مفهوم و ماهیت چندسطحی توسعه سرمایه انسانی است (پلی هارت[4]، ۲۰۱۵: ۱۲۵-۱۲٤). در این خصوص نیز در پژوهش حاضر و با هدف ملحوظ داشتن ماهیت چندبعدی و چندسطحی توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی افزون بر نظریه‌های مورد اشاره در بند پیشین، نظریه‌های «پویایی گروه»[5]، «مدیریت سرمایه انسانی»[6]، «برنامه‌ریزی سرمایه انسانی»[7] و «نظریه چندسطحی[8]» مطرح در عرصه سازمان و مدیریت مورد ملاحظه و استفاده قرار گرفته است.

بنابراین، در پژوهش حاضر تلاش شده است به مدد جستجوی گسترده در ادبیات پژوهش، نظرات و یافته‌های پژوهشگران مختلف که می‌تواند به تحقق یافته‌های پژوهش و تدوین چارچوب نظری توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی کمک کند تا حد توان پوشش داده شود. لکن علیرغم اینکه هر یک از مطالعات سهم مهمی در شناسایی بخشی از ابعاد و مؤلفه‌های توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی دارند اما هر یک از پژوهشگران با نگاه خود جنبه‌های خاصی از این ابعاد و مؤلفه‌ها را مورد بررسی قرار داده و چارچوب جامع و یکپارچه‌ای که توسعه اعضای هیئت‌علمی را با ملحوظ داشتن مفهوم «سرمایه انسانی» ارزش‌آفرین، و ماهیت چندبعدی توانمندی‌ها و شایستگی‌های

1 Becker
2.emergence phenomenon
3 Kozlowski & Klein
4 Ployhart
5.Group Dynamics theory
6.Human capital Management theory
7.Human capital Planing theory
8.Multilevel Theory

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

اعضای هیئت‌علمی در سطوح متنوع نقش‌های فردی و سازمانی با تأکید بر ترکیب مناسب و استفاده مؤثر از آن‌ها به‌صورت روشن و مشخص توصیف کند ارائه نشده است، پژوهش حاضر تلاشی در جهت پر کردن این شکاف نظری است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر ازلحاظ هدف کاربردی و ازنظر ماهیت داده‌ها و سبک تحلیل در گروه پژوهش‌های کیفی است. روش جمع‌آوری داده‌ها نیز مبتنی بر اطلاعات اسنادی است. جامعه آماری شامل تمام مطالعات و پژوهش‌های منتشرشده در پایگاه‌های اطلاعات علمی معتبر داخلی و خارجی است که بر اساس کلیدواژه‌های مرتبط مورد جست‌وجو قرار گرفتند. چارچوب زمانی جستجوی پژوهش‌های مرتبط در مطالعات داخلی شامل سال‌های ۱۳۹۸-۱۳۸۰ و در مطالعات بین-المللی شامل سال‌های ۲۰۲۰ تا ۱۹۵۰ بوده است. برای جستجو و شناسایی منابع علمی موردبررسی در قالب مقالات مجلات و همایش‌های معتبر علمی الکترونیکی و چاپی، پایان‌نامه‌ها و رساله‌های دانشجویان تحصیلات تکمیلی، و گزارش‌های پژوهشی معتبر، از کلیدواژگان مرتبط فارسی و انگلیسی شامل "انباشت سرمایه انسانی، توسعه سرمایه انسانی، سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی[۱]، توانایی‌های شناختی و غیر شناختی[۲]، توسعه کارکنان علمی[۳]، ارتقای شایستگی‌های فردی، ارتقای توانایی‌های شناختی، بهبود صلاحیت‌های حرفه‌ای، شایستگی‌های عاطفی و ارتباطی[۴]، ارتقای شایستگی‌های مدیریتی، توسعه شایستگی‌های اعضای هیئت‌علمی، توسعه توانمندی‌های اعضای هیئت‌علمی، توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی[۵]، پویایی‌های گروه[۶]، وظایف حرفه‌ای گروه‌های آموزشی[۷]، نقش‌های

[1] Investment in Human Capital
[2] cognitive and noncognitive abilities
[3] Academic staff Development
[4] Emotional-communication competencies
[5] Faculty Professional competencies Development
[6] Group dynamics
[7] The role of department heads

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

مدیران و رؤسای دانشگاه." و منابع علمی موجود در بستر پایگاه‌های اطلاعاتی علمی داخلی (بانک اطلاعات نشریات کشور، پایگاه استنادی علوم جهان اسلام، مجلات تخصصی نور، سیویلیکا، علم نت) و خارجی[1] استفاده شده است. حاصل جست‌وجوی منابع علمی در جامعه موردمطالعه، شناسایی ۳۵۰ مطالعه مرتبط با مباحث توسعه سرمایه انسانی به‌عنوان نمونه اولیه بود. از میان مجموعه منابع اولیه شناسایی شده، با هدف گزینش و انتخاب منابع علمی با کیفیت و مرتبط، بر اساس معیارهای ورود به مطالعه[2]؛ ۱- ارتباط منابع گزینشی با موضوعات "توسعه سرمایه انسانی، انباشت سرمایه انسانی، ابعاد سرمایه‌گذاری انسانی، توسعه توانمندی‌ها و شایستگی‌ها، نظریه هوش عاطفی، نظریه‌های تربیتی و یادگیری، پویایی‌های گروهی، ارتقا و بهبود توانایی‌های شناختی و غیر شناختی عمومی و تخصصی"، ۲- انجام مطالعات منتخب با تمرکز بر بستر دانشگاه و با در نظر گرفتن ابعاد متنوع توانمندی‌ها و شایستگی‌های اعضای هیئت‌علمی مناسب با ایفای نقش آن‌ها در سطوح فرد، گروه و سازمان، ۳- انتشار مطالعات منتخب توسط ناشران و پایگاه‌های منابع علمی الکترونیکی و چاپی معتبر، ٤- تناسب قابل‌قبول دستاورد مطالعات منتخب برای پاسخگویی به سؤال اصلی پژوهش، عنوان، چکیده، و مناسبت دستاوردهای مطالعات شناسایی شده و مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفتند. معیارهای خروج[3] از مطالعه نیز شامل پژوهش‌هایی می‌شد که به عرصه‌های غیرآموزشی مرتبط بودند، جامعه هدف آنها، کارکنان یا دانشجویان بودند و یا در آنها از رویکرد شایستگی‌ها و صلاحیت‌ها برای بررسی توسعه سرمایه انسانی استفاده نشده بود. در این مرحله تعداد ۸۸ مطالعه معیار برای ورود به مرحله‌ی بعدی یعنی، مرور تمام متن انتخاب شد.

جدول ۳- اطلاعات منابع کلیدی منتخب

ردیف مقالات	پژوهشگر / پژوهشگران (سال)	ردیف مقالات	پژوهشگر / پژوهشگران (سال)	ردیف مقالات	پژوهشگر / پژوهشگران (سال)	ردیف مقالات	پژوهشگر / پژوهشگران (سال)
۱	Alexander et al (2012)	۲	Murray (1991)	۳	Atthakorn (2013)	٤	Grant (2005)

[1] jstor,Sage,Proquest,Taylor & Francis,World Health Organization(WHO), World Economic Forum(WEF), Emerald, Springer, Scopus, Science Direct, OECD , EBSCO,ERIC
[2] Inclusion Criteria
[3] . Exclusion Criteria

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

Igbokwe (2014)	۸	Airasin & Boston(1994)	۷	Milner et al (2011)	٦	Velasco et al (2014)	٥
Frost & Jean (2000)	۱۲	Hurtado et al (2003)	۱۱	Antonio et al (2000)	۱۰	Sargent et al (2005)	۹
Umbach et al (2005)	۱٦	Samman&Zitouni (2017)	۱٥	Onyilo & hamo (2017)	۱٤	Shankar et al (2020)	۱۳
Adelson&Cochran (1982)	۲۰	Ashby(2018)	۱۹	Barris et al (1985)	۱۸	Fairweather (2002)	۱۷
McKinney (1998)	۲٤	Dev et al (2016)	۲۳	Malmqvist et al (2008)	۲۲	Dee Jay&Daly Chery(2009)	۲۱
Blaskova et al (2014)	۲۸	Kaur et al (2018)	۲۷	Blaskova et al (2015)	۲٦	Bulletin (1967)	۲٥
Knight (2014)	۳۲	Sell (1991)	۳۱	Cook & Cook (1954)	۳۰	Abes et al (2002)	۲۹
Mullena et al (2008)	۳٦	Teece et al (1997)	۳٥	Eisenhardt&Martin(2000	۳٤	Lynton(1995)	۳۳
Strand (2000)	٤۰	Ward (2003)	۳۹	Gorski & Mehta(2016)	۳۸	Meek et al (2015)	۳۷
Hinck & Brandell (2000)	٤٤	Gosling(2009)	٤۳	Wheelan&Kesselring(2005)	٤۲	Wade & Demb (2009)	٤۱
Wynants&Dennis(2018)	٤۸	Ross (1977)	٤۷	Buller (2007)	٤٦	Dibden (1962)	٤٥
Thursby&Thursby (2004)	٥۲	Seltzer(1974)	٥۱	Jones(2011)	٥۰	Yoder(1962)	٤۹
Ward (1999)	٥٦	Holland (2005)	٥٥	Blackburn (1985)	٥٤	Richard (1984)	٥۳
Adolphus (2019)	٦۰	Erisen et al (2009)	٥۹	Nadeak & Purba(2014)	٥۸	Stritter et al (1991)	٥۷
Stanley (2001)	٦٤	Chabaya(2015)	٦۳	Roberts (2018)	٦۲	Ramos et al(2006)	٦۱
Assalahi &Rich (2016)	٦۸	Osei (1996)	٦۷	Tynan& Mark (2009)	٦٦	Suwaed & Rahouma(2015)	٦٥
Iqbal et al (2013)	۷۲	Niekerk&Muller(2017)	۷۱	Nishimura (2014)	۷۰	Fahnert (2015)	٦۹

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

۷۳	سنگری (۱۳۹٦)	۷٤	محبت و دیگران (۱۳۹۸)	۷۵	صادقی (۱۳۹۵)	۷٦	اجتهادی و همکاران (۱۳۹۰)
۷۷	پورکریمی (۱۳۸۹)	۷۸	نورشاهی و سمیعی (۱۳۹۰)	۷۹	هاشمیان و همکاران (۱۳۹۸)	۸۰	ثابت و همکاران (۱۳۹٦)
۸۱	حسینی‌نسب (۱۳۷۲)	۸۲	نورشاهی (۱۳۹۳)	۸۳	امانی و همکاران (۱۳۹۸)	۸٤	کریمی و همکاران (۱۳۹۷)
۸۵	عزتی و همکاران (۱۳۹۱)	۸٦	سلیمانی و همکاران (۱۳۹۷)	۸۷	عراقیه و همکاران (۱۳۹۰)	۸۸	حسنوند (۱۳۹۰)

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش فراترکیب به‌عنوان روش واکاوی مطالعات کیفی به منظور مقایسه مفاهیم، تجزیه و تحلیل محتوا، طبقه‌بندی یافته‌ها و بازاندیشی مجدد موضوع پژوهش و رویکرد کدگذاری کوربین و اشتراوس[1](۲۰۰۸) استفاده شد. روش فراترکیب متمرکز بر مطالعات و دستاوردهای کیفی است و به ترجمه مطالعات کیفی به یکدیگر و فهم عمیق پژوهشگر برمی‌گردد (زیمر[2]،۲۰۰٦: ۳۱۲). مهمترین مزیت روش فراترکیب برای پژوهشگران توانایی آن در شناسایی مضامین مشترک و ساختن چارچوب‌های مفهومی از ادبیات مرتبط است (کارسون و پالمر[3]، ۲۰۱٦: ۱۳۱). به همین دلیل در پژوهش حاضر از روش فراترکیب به‌عنوان یک روش مناسب برای شناسایی مضامین مشترک در ارتباط با مؤلفه‌های توانمندی‌ها و شایستگی‌های توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی استفاده شده است. در این راستا محتوای متون مطالعات منتخب، به صورت خط به خط تجزیه و تحلیل و همزمان داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز با استفاده از روش تحلیل استقرائی از این متون استخراج گردید. البته ضمن تحلیل متون منتخب، همچنان فرایند نمونه‌گیری ادامه پیدا کرد، چرا که با تحلیل داده‌ها و احتمال ظهور استنباط‌های جدید، امکان نمونه‌گیری و جمع‌آوری مجدد اطلاعات وجود داشته و این اقدام تا رسیدن به مرحله اشباع نظری به طوریکه داده‌های گردآوری شده جدید، تکرار داده‌های

1 Corbin&Strauss
2 Zimmer
3 Carlson & Palmer

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

قبلی بوده و اطلاعات جدیدی حاصل نشود، می‌تواند ادامه یابد. در ادامه، مفاهیمی با ارزش محتوایی اندک حذف، و مفاهیم مشابه در یکدیگر ادغام شدند، و به‌این‌ترتیب مجموعه‌ای از مفاهیم پایه استخراج، و مبتنی بر مبانی نظری و ادبیات پژوهش در ابعاد و سطوح مختلف دسته‌بندی و ارائه شدند.

تحلیل‌ها و یافته‌های پژوهش

برای پاسخگویی به سؤال اصلی پژوهش " چارچوب مفهومی مناسب برای شناسایی و درک چیستی و ماهیت ابعاد و مؤلفه‌های توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی کدام است؟" با استفاده از مرور نظامند پیشینه پژوهش و کاربست روش فراترکیب، محتوای دستاوردهای کیفی منابع علمی منتخب که اطلاعات مرتبط با مشخصات پژوهشگران و سال انتشار آنها در جدول شماره (۳) ارائه شده است، به روش تحلیل استقرائی خط به خط واکاوی، و اطلاعات و داده‌های مورد نیاز گردآوری شد. حاصل واکاوی و تحلیل محتوای متون منابع منتخب، استخراج مجموعه نسبتاً گسترده‌ای از مفاهیم پایه مرتبط با ابعاد متنوع توانمندی‌های و شایستگی‌های توسعه سرمایه انسانی اعضای هیأت علمی بود، که از این میان، برخی مفاهیم کم ارتباط کنار گذاشته شدند و مفاهیمی که با یکدیگر اشتراک معنایی و مضمونی داشتند نیز با یکدیگر ادغام شدند. در نهایت با بازبینی و پالایش مکرر مفاهیم استخراج شده، به مجموعهٔ منسجمی از مفاهیم شامل تعداد ۱۰۰ مفهوم پایه تقلیل یافته، و ارائه شد.

در گام دوم، مفاهیم پایه منتخب، بر اساس تناسب و نزدیکی معنایی و محتوایی، و مبتنی بر ادبیات و مبانی نظری پژوهش، ذیل عنوان زیرمؤلفه‌های توسعه سرمایه انسانی اعضای هیأت علمی دسته‌بندی و ارائه شدند. حاصل این اقدام، تعیین تعداد ۱۸ زیرمؤلفهٔ توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی شامل: توسعهٔ اطلاعات و دانش، مهارت و تخصص، توان یاددهی و یادگیری، ایجاد انگیزه در فراگیران، ارزیابی عملکرد و دستاوردهای یادگیری فراگیران، مدیریت و اداره کلاس درس، دانش پژوهشگری، مهارت پژوهشگری، شایستگی‌های ارتباطی – عاطفی، شایستگی‌های ارتباطی – اجتماعی، ارشاد و مربیگری همکاران، هدایت جو و فرهنگ گروه، جامعه‌پذیری سازمانی، تدوین خط‌مشی آموزشی، برنامه‌ریزی و توسعه آموزشی، نظارت و ارزیابی آموزشی، راهبری امور مالی و اداری، راهبری امور اجتماعی و فرهنگی است.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

در گام سوم، ضمن تحلیل ماهیت مفهومی پدیدهٔ توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی، و با عنایت به معنای مفهومی زیرمؤلفه‌ها، ابعاد دارای اشتراک معنایی و محتوایی با استناد به مبانی نظری و ادبیات پژوهش با یکدیگر ترکیب، و در طبقاتی انتزاعی‌تر و کلی‌تر با عنوان مؤلفه‌های اصلی توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی دسته‌بندی و ارائه شدند. حاصل این طبقه‌بندی معرفی تعداد ٦ مؤلفهٔ اصلی شامل: توسعه توانمندی‌های شناختی و فراشناختی، توسعه توانمندی‌ها و شایستگی‌های تدریس، توسعه توانمندی‌ها و شایستگی‌های پژوهشی، توسعه شایستگی‌های ارتباطی، توسعه توانمندی‌ها و شایستگی‌های رهبری، توسعه توانمندی‌ها و شایستگی‌های مدیریتی و راهبری[1] می‌باشد. در نهایت مؤلفه‌های اصلی بر اساس سطح و ماهیت محتوای عملکردی آنها در دو سطح توانمندی‌ها و شایستگی‌های فردی و سازمانی جایابی شدند.

همانطور که در جدول شماره (٤) نشان داده شده است، بر اساس مرور و واکاوی پیشینه مطالعات، ذیل مؤلفهٔ اصلی توسعه توانمندی‌ها و شایستگی‌های شناختی و فراشناختی تعداد ۲ زیرمؤلفهٔ: "توسعه دانش و اطلاعات"، و "توسعه مهارت و تخصص" مقوله‌بندی و ارائه شده است. ذیل زیرمؤلفهٔ اول، ۵ مفهوم پایه با فراوانی معادل ۱۰ مفهوم مرتبط در مطالعات منتخب ارائه شده است. در واقع مفاهیم پایه حاصل تصفیه و ادغام مفاهیم اولیهٔ شناسایی شده از منابع منتخب است. به همین دلیل تعداد مفاهیم پایه کمتر از مفاهیم اولیهٔ شناسایی شده هستند، که البته برای بیان تعداد ارجاعات دقیق منابع منتخب به هر یک از مفاهیم پایه تعداد فراوانی مفاهیم اولیه قبل از ترکیب همپوشی‌ها است. همچنین در خصوص زیرمؤلفه دوم نیز، ٦ مفهوم پایه با فراوانی معادل ۳۹ مفهوم مرتبط در مطالعات مختلف منتخب شناسایی شده است. فراوانی‌های حاصله نشانگر میزان تعدد و تکثر مفاهیم مرتبط در منابع منتخب و میزان توجه پژوهشگران به آنها است که نشان می‌دهد، توسعه مهارت و تخصص بیشتر از اطلاعات و دانش در توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی مورد ملاحظه و مطالعه پژوهشگران بوده است.

جدول ٤- مؤلفه‌ها، زیرمؤلفه‌ها و مفاهیم پایه توسعه توانمندی‌ها و شایستگی‌های شناختی و فراشناختی اعضای هیئت‌علمی در سطح فردی

[1] Steering and Managerial capabilities

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

سطوح	مؤلفه‌های اصلی	زیرمؤلفه‌ها	مفاهیم پایه	منابع (کد)
ارتقا و بهبود ترکیب توانمندی‌ها و شایستگی‌های فردی توسعه سرمایه انسانی اعضای هیأت علمی و استفاده مؤثر از	توسعه توانمندی‌های شناختی و فراشناختی	اطلاعات و دانش	آگاهی و بهره‌مندی از منابع معتبر و روزآمد علمی	۱-۲-۵۷-۵۸-۸٤
			آگاهی از توافق‌نامه‌های بین‌المللی استاندارد کیفیت آموزشی نظیر توافق‌نامه بولونیا	۵۹
			آشنایی با انجمن‌ها و مؤسسات دانشگاهی ملی نظیر موسسات و انجمن‌های آموزش عالی و دانشگاهی	۵۹
			آگاهی از طرح‌های پژوهشی و فنی و حرفه‌ای آموزش عالی در سطح ملی نظیر طرح‌های نخبگانی و...	۵۹
			برخورداری از دانش فناوری برخط و زبان خارجی برای انجام فعالیت‌های دانشگاهی	۱-٤
		مهارت و تخصص	مهارت کاربرد و استفاده مستقیم از اطلاعات به جای ارائه اطلاعات و سخنرانی صرف	-۵۹ -٦۰ -۸۷ ٤- ۵-۹-۵۷-۵۸
			بهره‌مندی از مهارت‌های فنی و تخصصی	-۳-٦-۸-۹-۱۰ ۱۱-۵۷-۸۵-۸٦
			توان انجام عملکردهای حرفه‌ای چندمهارتی مبتنی بر تجربه و درک عمیق نقش‌ها	٦۵
			توان به‌روزرسانی و حداکثرسازی استعدادهای یادگیری خود	-۲۳ -۵۸-۵۷-٦ ۸۵-٦۵

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

			مهارت خودانگیزشی و برخورداری از انگیزه-های درونی خلاق و نوآور	۶۶-۶۵-۶۳-۳-۱۷- ۲۳- ۲۸- ۵۸- ۷۳
			ارزیابی انتقادی نقش خود، پرسشگری و مطالبه‌گری مبتنی بر تجربه	۶-۷-۱۹-۲۴-۲۵- ۶۷

در جدول شماره (۵) مؤلفه اصلی توسعه توانمندی‌ها و شایستگی‌های تدریس، تبیین شده است، که در واقع مکمل توانمندی‌ها و شایستگی‌های شناختی و فراشناختی توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی است. بر این اساس، در مجموع ٤ زیرمؤلفهٔ: " توان یاددهی و یادگیری"، "ایجاد انگیزه در فراگیران"، " ارزیابی عملکرد و دستاوردهای یادگیری فراگیران "، و " مدیریت و اداره کلاس درس" ذیل این مؤلفهٔ اصلی دسته‌بندی شده است. تعداد مفاهیم شناسایی شده ذیل هر یک از زیرمؤلفه‌ها به ترتیب معادل ۷ مفهوم پایه با فراوانی معادل ٤٦ مفهوم اولیه برای زیرمؤلفه اول، ٤ مفهوم پایه با تعداد فراوانی ۹ مفهوم مرتبط در منابع منتخب برای زیرمؤلفه دوم، ۲ مفهوم پایه با تعداد فراوانی ۱٦ مفهوم مرتبط در مطالعات منتخب برای مؤلفه سوم، و ۵ مفهوم پایه با فراوانی ۲۲ مفهوم مرتبط در مطالعات منتخب برای زیرمؤلفه چهارم است. تعدد مفاهیم پایه ذیل زیرمؤلفه توان یاددهی و یادگیری بیانگر اهمیت و نیز تنوع ابعاد و روش‌های مربوط به آن است. به نحوی که روش‌های متنوع برای آموزش و یادگیری از سوی صاحب‌نظران مورد تأکید قرار گرفته است.

جدول ۵- مؤلفه‌ها، زیرمؤلفه‌ها و مفاهیم پایه توسعه توانمندی‌ها و شایستگی‌های تدریس اعضای هیئت‌علمی در سطح فردی

سطوح	مؤلفه‌های اصلی	زیرمؤلفه‌ها	مفاهیم پایه	منابع (کد)
ارتقا و بهبود ترکیب توانمندی‌ها و	توسعه توانمندی‌ها و شایستگی‌های تدریس	توان یاددهی و یادگیری	توان تدوین و تنظیم طرح درس روزانه	٦١
			آگاهی از برنامه‌های درسی، رویکردها و روش‌های نوین تدریس	۷۹-۶۰ -۵۹- ۱۷- ۱۶- ۱

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

			آشنایی با سیستم های مدیریت برنامه‌های درسی مبتنی بر وب	۷۹--۶۱-۶٤-۶۵-۵۹ ۲۰- ۷۳ -۸۷ -٦٦ -۱٤ -۱۵ -۱٦ -۱۷ ۱-٦
			مهارت کاربرد رویکردها و سیستم- های نوین تدریس و برنامه‌های درسی	-۵۷ -۸۵ -۸۸ -۷۹ -۱۸ -۲۱-۲۰-۲۸ ۱ -٤ -۵ -۱٦ -۱۷
			مدیریت تفاوت‌های فردی دانشجویان در فرایند یاددهی- یادگیری	۱۷-۱۹
			ایجاد تناسب بین محتوای درسی با توان یادگیری دانشجویان	۱ -۱٤ -۸۵ -۷۹
			مشاوره و راهنمایی امور تحصیلی، گزارش‌های علمی، پایان‌نامه و رساله- های دانشجویی	۵-۸-۱۲-۱۸-٦۰
		ایجاد انگیزه در فراگیران	ایجاد آمادگی ذهنی و نگرشی در فراگیران برای پذیرش تغییرات فرایندهای یاددهی و یادگیری	٦٦
			ایجاد فرصت مشارکت و دستیاری آموزشی و پژوهشی برای دانشجویان	۱ -۱٦ -۱۹ -۲۲ -۸۵
			ایجاد انگیزه و مشوق کسب مهارت- های حرفه‌ای در دانشجویان	۱۷ - ۱۹
			انعطاف‌پذیری در پاسخگویی به تقاضاهای فراگیران۷٤۲۵	٦٦

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

		ارزیابی عملکرد و دستاوردهای یادگیری فراگیران	کاربرد الگوهای جامع و نظام‌مند ارزشیابی عملکرد دانشجویان	۸۵- ۷۳- -۲۸-۵۷ ۷۹- ۱۹- ۲۰-۱٤ -۱ ۵-۱۵-۲۰
			تحلیل عملکردهای فراگیران و ارائه بازخوردهای اثربخش به آن‌ها	۸۵- ۷۳-۲۰- ۱۹- ۱
		مدیریت و اداره کلاس درس	پیشبرد جو یادگیری توانمندساز و تعاملی در کلاس درس	۲۰-۸۵- ۷۹- ۵۷- ۱۷- ۱٦- ۱٤- ۱
			آگاهی از روندهای قانونی کلاس درس و پاسخگویی علمی به تقاضاهای دانشجویان	۸۵- ۷۹- ۱۷- ۱٤- ۱
			مدیریت فعالیت‌ها، منابع و زمان در فرایند تدریس و برنامه‌ریزی جهت بهبود و ارتقای آن‌ها	۸۵-٦٤- ۷۹- ۷۳- ۵۷- ۱۷- ٤
			نظارت بر فعالیت‌های دانشجویان و اصلاح و ارتقای فعالیت‌های تدریس بر اساس بازخورد آن‌ها	٦۱
			تحلیل نیازهای یادگیری دانشجویان و تقویت مهارت‌های یادگیری خودراهبر در آن‌ها	٦۵

تلاش علمی پژوهشگران و صاحب‌نظران در زمینه توانمندی‌ها و شایستگی‌های پژوهشی اعضای هیئت‌علمی و چگونگی بهره‌مندی از آنها در جدول شماره (٦) ذکر شده است. در این خصوص ۲ زیرمؤلفهٔ " دانش پژوهشگری" و "مهارت پژوهشگری" ذیل مؤلفهٔ اصلی توسعه توانمندی‌ها و شایستگی‌های پژوهشی ارائه شدند. تعداد مفاهیم پایه ذیل هر یک از آنها به ترتیب معادل ٤ مفهوم پایه با فراوانی معادل ۹ مفهوم اولیه برای زیرمؤلفه اول، و ۵ مفهوم پایه با تعداد ۱۵

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

فروانی برای زیرمؤلفه دوم، نشان‌دهندهٔ میزان توجه بیشتر صاحب‌نظران به زیرمؤلفه مهارت‌های پژوهشگری در توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی است.

جدول ٦- مؤلفه‌ها، زیرمؤلفه‌ها و مفاهیم پایه توسعه توانمندی‌ها و شایستگی‌های پژوهشی اعضای هیئت‌علمی در سطح فردی

سطوح	مؤلفه‌های اصلی	زیرمؤلفه‌ها	مفاهیم پایه	منابع (کد)
ارتقا و بهبود ترکیب توانمندی‌ها و شایستگی‌های فردی توسعه سرمایه انسانی اعضای هیأت علمی و استفاده مؤثر از آنها	توسعه توانمندی‌ها و شایستگی‌های پژوهشی	دانش پژوهشگری	تسلط دانشی بر نظریه‌ها و مفاهیم رشته تخصصی	٨٥- ٧٣- ٦٥- ٤
			توان درک ارتباط بین نظریه و عمل در فعالیت‌های پژوهشی	٦٧
			توسعه دانش خوانش و نگارش منابع علمی و طرح‌های پژوهشی ملی و بین‌المللی	٦٧-٥٩
			دانش دستیابی به منابع خاص، نظیر کتاب‌ها، راهنماها، مراجع و طرح‌ها در انجام فعالیت‌های پژوهشی	٦٧
			دانش‌افزایی پژوهشی از طریق شرکت در کارگاه‌ها، سمینارها و کنفرانس‌های پژوهشی ملی و بین-المللی	٦٧
		مهارت پژوهشگری	تسلط بر استفاده از علم اطلاعات و ارتباطات در فعالیت‌های پژوهشی	٦٧- ٦٤- ٦١- ٦٠- ٥٩
			مهارت در کاربرد اصول فنی و روش‌شناسی پژوهش	٥٩
			توان انتقال و اشتراک دستاوردهای علمی و تخصصی خود به دیگران	٨٨- ٨٥- ٨٣- ٢٢- ١٤

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

			کاربرد دستاوردهای علمی در فعالیت‌های تدریس و آموزش	۸۵-۸۳-۵۹-۶۰

در جدول شماره (۷) به مؤلفهٔ اصلی توسعه شایستگی‌های ارتباطی پرداخته شده است. در این زمینه، با توجه به دیدگاه‌های پژوهشگران، تعداد ۲ زیرمؤلفه شناسایی شده است که عبارتند از: " شایستگی‌های ارتباطی – عاطفی" و " شایستگی‌های ارتباطی – اجتماعی". در هر مورد از زیرمؤلفه‌های مزبور با توجه به پیچیدگی و ابعاد آنها به ترتیب تعداد ۷ مفهوم پایه با فراوانی معادل ۲٤ مفهوم مرتبط اولیه برای زیرمؤلفه اول، و ۳ مفهوم پایه معادل ۱٦ مفهوم اولیه برای زیرمؤلفه دوم شناسایی و ارائه شده است. در این بخش، تعدد مفاهیم مربوط به زیرمؤلفهٔ توسعه شایستگی‌های ارتباطی – عاطفی نشان دهندهٔ اهمیت و توجه پژوهشگران به توسعه سرمایه انسانی ارتباطی - عاطفی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها است. به ویژه آنکه پژوهشگران در مطالعات خود، محدودیت و ضعف شایستگی‌های عاطفی را یکی از آسیب‌های جدی تعالی و توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی می‌دانند.

جدول ۷- مؤلفه‌ها، زیرمؤلفه‌ها و مفاهیم پایه توسعه شایستگی‌های ارتباطی اعضای هیئت‌علمی در سطح فردی

سطوح	مؤلفه‌های اصلی	زیرمؤلفه‌ها	مفاهیم پایه	منابع (کد)
ارتقا و بهبود ترکیب توانمندی‌ها و شایستگی‌های فردی توسعه سرمایه انسانی	توسعه شایستگی‌های ارتباطی	شایستگی‌های ارتباطی – عاطفی	توانایی سازگاری و همراهی با انتظارات و ویژگی‌های فردی دانشجویان	۸۵-۲۱-۷۰- ۲۷- ۲۳- ۱٤- ۱
			آگاهی و اتکا به توانمندی‌ها و انگیزه‌های فردی خود و اشتیاق درونی	۷۳-۸۵- ۲۷- ۲۳- ۱
			برخورداری از جذابیت علمی، اجتماعی و شخصیتی (منشأ اثر بودن)	٦٤-۷۰-٦۹-٦٦
			تاب‌آوری در مقابل ضد انگیزش‌ها و عدم حمایت‌های محیطی	٦٦-٦۳

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

			توان برقراری انسجام و یکپارچگی بین فعالیت‌های روزانه زندگی حرفه‌ای	۷۱-٦٦
			مسئولیت‌پذیری و احساس مالکیت در قبال توسعه سرمایه انسانی خود	۷۰- ٦۳- ۵۷
			ریسک‌پذیری اندیشیده در فعالیت‌های حرفه‌ای	۷۰
		شایستگی‌های ارتباطی - اجتماعی	آگاهی از نظام ارزش‌ها و باورهای دانشجویان	۷۳- ١٤- ۸
			مدیریت ارتباطات علمی با فراگیران برای تحقق اهداف مشترک یاددهی-یادگیری	۷۳-٦- ٦٤-۵۷- ۲۳- ۱۷-۱-۲۳- ۲۷-۲٦
			برقراری تعاملات دوستانه سنجیده، ارائه بازخوردهای اثربخش و کمک به تعالی دانشجویان	۸۵-٦۰-٦

پرواضح است که توسعه توانمندی‌ها و شایستگی‌های اعضای هیئت‌علمی با هدف توسعه سرمایه انسانی آنها محدود به ابعاد و مؤلفه‌های سطح فردی نیست. بلکه، در راستای توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی به همان اندازه که توجه به توانمندی‌ها و شایستگی‌های فردی اثرگذار و کلیدی هستند، توجه و توسعه توانمندی‌ها و شایستگی‌های جمعی و سازمانی نیز از اهمیت برخوردارند. در واقع، سرمایه انسانی ماهیتی چندبعدی و چندسطحی دارد و این واقعیتی است که پژوهشگران و صاحب‌نظران مختلف آن را مورد تأکید قرار داده‌اند (بکر، ۱۹٦۲؛ پولی‌هارت[1]، ۲۰۱۵؛ نادری،۱۳۹۵). بنابراین در ادامه به تبیین توانمندی‌ها و شایستگی‌های سازمانی توسعه سرمایه انسانی اعضای هیت علمی مستخرج از پیشینه پژوهش پرداخته شده است.

بدون تردید توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی در ارتباط با توانمندی‌ها و شایستگی‌های مدیریتی و رهبری آنها از اهمیت قابل ملاحظه‌ای در ارتقاء کمیت و کیفیت دستاوردهای علمی آنها برخوردار است. در جدول شماره (۸)

[1] Ployhart

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

اطلاعات مرتبط با مؤلفهٔ اصلی توسعه توانمندی‌ها و شایستگی‌های رهبری اعضای هیئت‌علمی ارائه شده است. ذیل این مؤلفهٔ اصلی ۳ زیرمؤلفه شامل: "، ارشاد و مربیگری همکاران"، " هدایت جو و فرهنگ گروه "، و " جامعه‌پذیری سازمانی" ارائه شده‌است. ذیل هر یک از زیرمؤلفه‌های مورد نظر نیز به ترتیب تعداد ۲ مفهوم پایه با فراوانی ۱۶ مفهوم اولیه از منابع منتخب برای زیرمؤلفه اول، تعداد ۸ مفهوم پایه با فراوانی ۳۲ مفهوم اولیه برای زیرمؤلفه دوم، و ۷ مفهوم پایه با تعداد ٤۱ فراوانی برای زیرمؤلفه سوم شناسایی و مورد اشاره قرار گرفته است. تعدد منابع مرتبط با مفاهیم پایهٔ مرتبط با زیرمؤلفه توسعه جامعه‌پذیری سازمانی نشان‌دهندهٔ جایگاه و اولویت این بعد از توانمندی‌های رهبری اعضای هیئت‌علمی در توسعه سرمایه انسانی سازمانی آنها توسط صاحب‌نظران و پژوهشگران است.

جدول ۸- مؤلفه‌ها، زیرمؤلفه‌ها و مفاهیم پایه توسعه توانمندی‌ها و شایستگی‌های رهبری اعضای هیئت‌علمی در سطح سازمان

سطوح	مؤلفه‌های اصلی	زیرمؤلفه‌ها	مفاهیم پایه	منابع (کد)
ارتقا و بهبود ترکیب توانمندی‌ها و شایستگی‌های سازمانی توسعه سرمایه انسانی اعضای هیأت علمی و استفاده مؤثر از آنها	توسعه توانمندی‌ها و شایستگی‌های رهبری	ارشاد و مربیگری همکاران	پیشبرد و تسهیل شرایط توسعه شایستگی‌ها و نگرش‌های فردی همکاران	۸۵-۷۰-۷۳- ۷۳- ۲۸- ۱۹- ٤
			ارائه مشاوره علمی و حرفه‌ای سازمان‌یافته و بازخورد مستمر برای تقویت مهارت‌ها و نگرش‌های حرفه‌ای همکاران	٤۱-۷۰-۷۳-۳۹- ۱۲-۲۳-۲۹-٦۰- ٦٤-٦۷
		هدایت جو و فرهنگ گروه	آسیب‌شناسی و هدایت موقعیت‌های برنامه‌ریزی‌نشده و تعارضات جمعی در اجتماع همکاران	۲۳-۵۹-٦۰-۷۳- ۲۷- ۲۸-٦
			سازماندهی و هماهنگی ارتباطات و تعاملات نیروهای سازمان برای تحقق مؤثر مأموریت‌های علمی در شرایط تحولی	٦۷-۷۲-٦۳- ٦۰- ۵۹
			مشارکت فعال و اثربخش در تصمیم‌گیری‌ها مبتنی بر خرد جمعی	۷۱-٤۳- ٤۲- ۳۲

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

			سازگار کردن ساختارها و اقدامات گروه با استانداردهای متعارف دانشگاه	۸۵-۲۰-۵۷-۱
			هدایت جلسات ویژه و تخصصی گروه با تأکید بر فرصت‌های یادگیری مستمر	٦٤-۷۰-٦۰-۵-۵۹-۱۲
			ویرایش، تدوین و تنظیم گزارش‌های علمی و جلسات اجرایی و سازمان‌دهی دستاوردها	۸۳-۷۸- ۵۲
			شفاف‌سازی، شرح وظایف و نقش‌های گروه و تسهیل موقعیت حرفه‌ای همکاران	٦۷
			سازماندهی، تخصیص و استفاده بهینه از منابع و امکانات گروه برای انجام فعالیت‌های کلیدی	۸۲-۸۱
		جامعه‌پذیری سازمانی	ارتباط با شبکه دانشگران و همکاران دانشی برای تحقق اهداف مشترک	۸۵- ۷۳ -۵۷- ۲۷- ۲٦- ۲۳- ۱۹- ۱۷- ۵-٦- ۱
			پذیرش هنجارهای مشترک اجتماعات حرفه‌ای و سلامت در رفتار سازمانی	٤۲-۷۱-۳۵-۳٤- ۲۹-۱-۵-۲-۷۳- ٤۳-۳۸-۱۲-۲۱
			پذیرش تنوع دیدگاه‌های علمی، اعتقادی و شخصی و مدیریت تنوع فرهنگ جمعی	۸۵-۲۰ - -۷۰-۱ ۷۳
			الگوی نقش حرفه‌ای و اخلاقی بودن و بروز استعدادهای وجودی خود در هدایت همکاران	۸۵-۲۵-۳۱
			تعهد و وفاداری نسبت به رسالت و مأموریت دانشگاه و اهداف گروه	۲۵-۸۵- ۷۳ -۲٦- ۱٤

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

			مردمی بودن، احترام به همکاران و توجه به نیازهای آن‌ها	۸۵-۷۳-۶۱
			تعامل اثربخش با همکاران در عرصه فعالیت‌های حرفه‌ای و زندگی دانشگاهی	٦٧

اما آخرین بخش از یافته‌های پژوهش حاصل از مرور نظامند و فراترکیب پیشینه پژوهش در جدول شماره (۹) آمده است. در این خصوص توسعه توانمندی‌ها و شایستگی‌های مدیریت و راهبری اعضای هیئت‌علمی به‌عنوان مؤلفهٔ اصلی از تعداد ۵ زیرمؤلفه شامل: " تدوین خط‌مشی آموزشی"، " برنامه‌ریزی و توسعه آموزشی "، " نظارت و ارزیابی آموزشی"، " راهبری امور اداری و مالی"، و "راهبری امور اجتماعی و فرهنگی" تشکیل شده است. تعداد مفاهیم پایه برای هر یک از زیرمؤلفه‌های طبقه‌بندی شده به ترتیب معادل ۱۰ مفهوم پایه با تعداد ۲۳ مفهوم اولیه برای زیرمؤلفه اول، ٦ مفهوم پایه با فراوانی معادل ۳٤ مفهوم اولیه برای زیرمؤلفه دوم، ٤ مفهوم پایه با تعداد فراوانی معادل ۲۳ مفهوم اولیه از منابع منتخب برای زیرمؤلفه سوم، ۸ مفهوم پایه با تعداد ۳۹ مفهوم اولیه برای زیرمؤلفه توسعه راهبری امور مالی و اداری، و ۷ مفهوم پایه با فراوانی معادل ۲۸ مفهوم اولیه برای زیرمؤلفه راهبری امور اجتماعی و اقتصادی است. در خصوص زیرمؤلفهٔ توسعه راهبری امور مالی و اداری با بیشترین میزان فراوانی مفاهیم مرتبط مورد اشاره در مطالعات منتخب، می‌توان اذعان داشت پژوهشگران در مطالعات خود توجه و تأکید بیشتری به توانمندی مزبور نسبت به سایر توانمندی‌های مدیریتی و راهبری توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی داشته‌اند. در واقع توانمندی اعضای هیأت علمی برای مشارکت در بهسازی کفایت و تناسب نیروهای انسانی و توسعه امور مالی می‌تواند ابزار سیاستگذاری و اجرایی مستعد و ارزشمندی را برای پیشبرد توسعه توانمندی‌ها و شایستگی‌های متنوع و متعدد توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی در هر دو سطح فردی و سازمانی فراهم سازد.

جدول ۹- مؤلفه‌ها، زیرمؤلفه‌ها و مفاهیم پایه توسعه توانمندی‌ها و شایستگی‌های مدیریتی و راهبری اعضای هیئت‌علمی در سطح سازمان

سطوح	مؤلفه‌های اصلی	زیرمؤلفه‌ها	مفاهیم پایه	منابع (کد)

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

ارتقا و بهبود ترکیب توانمندی‌ها و شایستگی‌های سازمانی توسعه سرمایه انسانی اعضای هیأت علمی و استفاده مؤثر از آنها	توسعه توانمندی‌ها و شایستگی‌های مدیریتی و راهبری	تدوین خط-مشی آموزشی	برخورداری از تفکر راهبردی در هدف‌گذاری امور آموزشی و اجرایی	۸۵- ۸۳- ٦٨- ٤٤
			آگاهی از رسالت‌ها و مأموریت‌های نظام آموزشی	۸۳-٤١-٤٥
			آگاهی از ابزارها و فنون پیاده‌سازی سیاست‌ها و اهداف کلان آموزشی	۸۳-٦٠-٧٢- ٤٥
			آگاهی از سیاست‌ها و نوآوری‌های علمی منطقه‌ای و ملی و تحلیل آثار آن‌ها بر عملکرد دانشگاه	٦٧
			تحلیل انتقادی چالش‌های آموزش عالی با استناد به اعتبارنامه‌های بین‌المللی نظیر توافق‌نامه بولونیا	٦١-٦٠-٦٧
			نیازسنجی و تدوین معیارهای تعیین و ارزیابی اهداف، دستاوردها و شناسایی محدودیت‌ها	٦٧
			آگاهی از اطلاعات و دانش روزآمد مرتبط با جریانات آموزشی، روان‌شناسی، اقتصادی، مدیریتی و قانونی برای مدیریت برنامه‌های اثرگذار بر ارتقای رتبه دانشگاه	٦٣-٧١
			تمرکززدایی از رویه‌های مدیریتی و ارتقای گردش منظم و دوره‌ای فرصت‌های شغلی در میان نیروهای دانشگاه	٧٢-٦٧
			تعریف مشخص فعالیت‌های زندگی حرفه‌ای اعضا با توجه به تقاضاهای آن‌ها	٧١
			هدایت و پیشبرد تبادلات علمی با جامعه دانشگران ملی و بین‌المللی	٤٨-٤١

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

		برنامه‌ریزی و توسعه آموزشی	نیازسنجی و شناسایی اولویت‌های علمی و عملکردی گروه‌های آموزشی	۳۲
			آگاهی از تحولات و تقاضاهای علمی – فنی و ارزشی رشته‌های مختلف در سطوح ملی و بین‌المللی	۴۶-۶۰-۲۹-۴۵-۸۳
			بازنگری و توسعه رشته‌های تخصصی و استفاده مؤثر از ظرفیت‌های آن‌ها با مشارکت همکاران	۳۰-۱۲-۸۵-۶۷-۵۸-۲۹-۲۶-۱۹-۵-۱
			تفکر انتقادی با اتکا به مبانی نظری در طراحی و توسعه برنامه‌های درسی مبتنی بر فناوری‌های نوین و کاربردی در پاسخ به نیازهای واقعی دانشجویان	۶۷-۶۶-۶۱-۶۹-۶۸-۵۸-۱۹
			شناسایی راهبردهای تدریس گروهی و میان‌رشته‌ای مبتنی بر نیازها و تقاضاهای جدید علمی	۳۷-۲۱-۷۰-۷۲-۷۳-۳۸-۶۰-۲۹
			تدوین، طراحی و ایجاد بانک اطلاعات آموزشی، به‌روز رسانی و یکپارچه‌سازی آن‌ها برای رفع نیازهای یادگیری دانشجویان	۸۳-۶۷-۶۲
		نظارت و ارزیابی آموزشی	ارزیابی کیفیت عملکرد همکاران برای کمک به توسعه حرفه‌ای مستمر آن‌ها	۲۶-۶۰-۱۹-۲۰-۱۵-۵-۱
			تمایل و تسلط بر دریافت و ارائه بازخوردهای حرفه‌ای با همکاران	۱۹-۲۰-۱-۸۵-۷۳-۶۰
			ارزیابی و پایش کیفیت تصمیمات و عملکردهای رشته‌های مختلف و بررسی پیامدهای آن‌ها	۶۳-۶۴

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

			ارزیابی و پایش پیامد تصمیمات طرح‌های دانشی – پژوهشی و فنی برای ارتقای دانشگاه	۷۲-۱۸-۵۷-۶۳-۷۱-۶۰-۲۲-٤
		راهبری امور اداری و مالی	آگاهی از استانداردها و روندهای قانونی مدیریت سازوکارهای اداری و اجرایی دانشگاه	۵۷-۲۱-۵۰-۵۱-٤۹-٦۷-٤۷-۱۹
			آگاهی از تحولات نوین مدیریتی و تغییرات سازمانی و انسجام میان آن‌ها	٦۳
			هدایت منظم چالش‌ها و مسائل اجرایی دانشگاه	۷۰-۵۰-۲۵-٤۷-٦۰
			هدایت و بهسازی امور استخدام و ارتقاء منابع انسانی	۱۷-۸-٤-۳-۳۱-۲۲-۲۱-٦۳-۵۹-۳۲-۸٤-۸۲
			تحلیل سیاست‌های بازار کار مبتنی بر شواهد تجربی و تدوین پیشنهادات سازنده	۸۵
			حمایت مالی و معنوی از تبدیل پروژه‌های علمی به ارزش اقتصادی در چارچوب اختیارات قانونی	۵۲
			آگاهی از منابع متنوع تأمین مالی و تنوع‌بخشی به منابع درآمدی دانشگاه	۷۲-۱۲-٤۱-۵۳-٦۳-٦۰-٤
			تخصیص کارایی‌محور منابع مالی به تصمیمات، برنامه‌ها و فعالیت‌های دانشگاه	۵٤-۵۵-۵٦-٦٤

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

			گفتمان انتقادی درباره سیاست‌ها و راهبردهای دانشگاه و ارائه پیشنهادات عملکردی	۱-۷۳-۷۲-۲۵-٤٦-۷۱
		راهبری امور اجتماعی و فرهنگی	تعامل نزدیک و مستمر با ذینفعان و نهادهای بیرونی و پذیرش شیوه‌های جدید تعاملات بین سازمانی	۸۸-۸۱- ۷٤-۷۱- ۷۲-٦۷-٦٦-٦٥-٦٤-۱٤-۱٥
			همکاری مستمر در عرصه فعالیت‌های تخصصی با سایر دانشگاه‌های کشور	۱۷-٦۳
			درک فرهنگ و معیارهای ارزشی مسئولیت‌محور و انطباق شرایط حرفه‌ای با آن‌ها	۸۱
			هنجارسازی فرهنگ خلاقیت و اخلاق‌محوری در پیشبرد رویکردها و تحولات سازمانی	٦٥
			هدایت مسائل قومی و زیست‌محیطی در عرصه‌های درون و برون دانشگاهی	٤-۱٤-۷۳-۷٤
			ایجاد یک نظام ساختاری و ارزشی مبتنی بر فرهنگ اعتماد متقابل و پرهیز از ریاست‌گری	۲۸-۱٤-۷۱

با هدف تعیین اعتبار یافته‌های پژوهش، از مقایسه نظر پژوهشگر با یک خبره (میزان توافق دو اندازه‌گیری توسط دو نفر) در مطالعات کیفی استفاده‌شده‌است. بدین منظور یکی از پژوهشگران آشنا با عرصه پژوهش حاضر، مفاهیم پایه مستخرج از متون پژوهش‌های علمی منتخب را بدون آگاهی از اطلاعات کدگذاری و مقوله‌بندی انجام شده توسط پژوهشگران، جداگانه کدگذاری و مقوله‌بندی کرده است. برای ارزیابی میزان توافق نظرات پژوهشگران با کدگذار همکار از ضریب کاپای کوهن[1] استفاده شد. مقدار شاخص کاپا بین صفرتا یک نوسان دارد. نزدیک بودن مقدار این

[1] Cohen’s kappa coefficient

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

سنجه به عدد یک، نشان‌دهنده توافق بیشتر بین رتبه‌دهندگان، و نزدیک بودن آن به عدد صفر، بیانگر توافق کمتر بین نظرات دو رتبه‌دهنده است (محقر و همکاران،۱۳۹۲). نتیجه محاسبه مقدار شاخص با استفاده از نرم‌افزار SPSS در سطح معنادار ۰/۰۰۱ معادل ۰/۷۳ محاسبه شد که با توجه به کوچکتر بودن عدد معناداری از مقدار (α=۰/۰۵) فرض استقلال کدهای استخراجی رد، و پایایی مناسب کدها تأیید گردید.

جدول ۱۰- خلاصه محاسبات ضریب کاپای کوهن

	مقدار آماره	انحراف استاندارد	سطح معناداری
کاپای مقدار توافق	۰/۷۳	۰/۵۱۰	۰/۰۰۱
تعداد موارد متغیر	۱۰۰		

بحث و نتیجه‌گیری

چگونگی انجام رسالت‌ها و مأموریت‌های دانشگاه با ساختار و تشکیلات ویژه برای تولید ستانده‌های دانشگاهی، به صورت قابل ملاحظه‌ای متأثر از کمیت و کیفیت عملکرد اعضای هیئت‌علمی و گروه‌های آموزشی است. بنابراین، تدوین چارچوبی جامع و یکپارچه از ابعاد و سطوح مؤلفه‌های توسعه توانمندی‌ها و شایستگی‌های اعضای هیئت‌علمی که منجر به حصول دستاوردهای ارزش‌آفرین باشد، می‌تواند نقشه راه اقدامات «توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی» و روشنگر مسیر سیاست‌گذاری‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و تعیین راهبردها و اقدامات ضروری و مرتبط برای عاملانِ ذی‌نفع، ذی‌ربط و ذی‌نفوذ در سطوح سیاست‌گذاری، عملیاتی و اجرایی باشد. در پژوهش حاضر، با استناد به مبانی نظری علوم مرتبط با عرصه توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی، یعنی اقتصاد، مدیریت، روان‌شناسی، تعلیم و تربیت و علوم اجتماعی و با در نظر گرفتن ابعاد متنوع و متعدد توانمندی‌های مورد نیازِ ایفای نقش‌های اعضای هیئت‌علمی در ساختار پیچیده و چندلایه دانشگاه، مجموعه‌ای از منابع کلیدی معتبر انتخاب شد. با واکاوی و تحلیل متون دستاوردهای کیفی مطالعات منتخب، مفاهیم پایه، زیرمؤلفه‌ها و مؤلفه‌های اصلی توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

علمی حاصل گردید. سپس مؤلفه‌های حاصل شده، در دو سطح فردی و سازمانی با تأکید بر ترکیب مناسب و استفاده مؤثر از آن‌ها، جایابی شدند. در ادامه، یافته‌های پژوهش با استناد به مبانی نظری و ادبیات پژوهش تبیین می‌شوند.

- **الف) ارتقا و بهبود ترکیب توانمندی‌ها و شایستگی‌های توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی در سطح فردی؛**

۱. توسعه **توانمندی‌ها و شایستگی‌های شناختی و فراشناختی**: توانمندی‌های شکل‌گیری، تکامل و سازمان‌یابی اندیشه، تفکر هوشمندانه و عقل در بستر اطلاعات، دانش، مهارت و تخصص، نقشی سازنده و مهم در توسعه سرمایه انسانی عضو هیئت‌علمی ایفا می‌کند. به عبارت دیگر، توانایی‌های شناختی عمومی، تخصصی و هوشمندانه از طریق کسب دانش، مهارت و فراگیری و انتقال آموخته‌ها به موقعیت‌های حرفه‌ای و محیط کار، بر توسعه سرمایه انسانی اثر می‌گذارند و با ارتقای توانمندی‌هایی نظیر آگاهی از رویدادها و مقررات حرفه‌ای محیط کار، اطلاعات، تجربه، ارزش، هنجار، رویدادها، فرضیه‌ها و قوانین و ادراک و شناخت موضوعی و زمینه‌ای پدیده‌های حرفه‌ای، ابزار علمی مناسبی را برای تبیین چیستی، چرایی و چگونگی پدیده‌ها در اختیار اعضای علمی قرار می‌دهند. با این نگاه، عضو هیئت‌علمی باید نسبت به اطلاعات و دانش موضوعی، نظریه‌ها و یافته‌های علمی و چگونگی دستیابی به آن‌ها در حوزه‌های عمومی و تخصصی، تسلط معنادار داشته باشد و بتواند با استفادهٔ مؤثر از انباشت اطلاعات و دانش خود در عرصهٔ عملکردهای سه‌گانهٔ آموزش، پژوهش و ارائهٔ خدمات فنی و مشاوره‌ای، به شناسایی مسائل و چالش‌های موجود و پاسخگویی به تغییرات و تقاضاهای عاملان ذی‌نفع، ذی‌نقش، ذی‌نفوذ و ذی‌ربط بپردازد. دستاورد حاصل، با مطالعات (الیوت و اودل[1]، ۱۹۹۹؛ دای[2]، ۲۰۰۷؛ مک برایر[3]، ۲۰۱۲؛ یمنی‌دوزی سرخابی و گلدسته،۱۳۹۲؛ نادری،۱۳۹۵) همسو و هماهنگ است.

۲. توسعه **توانمندی‌ها و شایستگی‌های تدریس**: شامل زیرمؤلفه‌های توان یاددهی و یادگیری، توان ایجاد انگیزه در فراگیران، توان ارزیابی عملکرد و دستاوردهای یادگیری فراگیران و مدیریت و اداره کلاس درس است. در نهادهای دانشگاهی، با توجه به تحولات و تقاضاهای جدید آموزشی، هدایت فرایند یاددهی– یادگیری توسط اعضای

[1] Elliott & Odell
[2] Day
[3] Mcbrayer

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

هیئت‌علمی، مستلزم دگردیسی در شیوه‌های تدریس است. اعضای هیئت‌علمی باید از مسیر اشراف نسبت به وضعیت دانسته‌ها و افکار خود، ارزیابی، بازنگری، پایش و تجزیه و تحلیل دستاورد عملکردهای علمی خود، شناسایی، اولویت‌بندی، برنامه‌ریزی و به‌کارگیری و بهبود راهبردها، رویکردها و قواعد اثربخش علمی و در نهایت، بازآفرینی، اصلاح و تنظیم دانسته‌های خود، به توانمندسازی خود در فرایندهای یاددهی– یادگیری بپردازند. از سوی دیگر، ایجاد و افزایش توان و انگیزه یادگیری در فراگیران با در نظر داشتن تفاوت‌های فردی آن‌ها، مستلزم استفاده مؤثر اعضای هیئت‌علمی از رویکردهای خلاقانه و تسهیل‌کننده یادگیری و ارزیابی معیارمحور و عادلانه توانایی‌ها و دستاوردهای یادگیری فراگیران است. مدیریت هوشمند امور کلاس درس توسط اعضای هیئت‌علمی، نیازمند توانمندی آنان در ایجاد محیط و جوی مساعد، خلاق، تعاملی و برانگیزاننده است، به گونه‌ای که در نهایت منجر به ایجاد کلاس‌های درس سازمان‌یافته‌تر و یادگیری معنادار در یادگیرندگان شود. همچنین، بهسازی روابط متقابل با یادگیرندگان، تلاش برای یافتن راه علمی برای مسائل، رعایت برابری فرصت‌های یادگیری، استفاده کارآمد از منابع محدود برای فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی و احترام به حقوق و شأن فراگیران، بدون تردید مستلزم توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای و تخصصی اعضای هیئت‌علمی است. در چنین بستر توسعه‌یافته‌ای از صلاحیت‌های عضو هیئت‌علمی، انتظار دستیابی به ارزش‌افزوده حاصل از توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای – تخصصی در چارچوب دستاوردهای یادگیری اثربخش، محقق خواهد شد. یافته مذکور با دستاورد مطالعات (رویر[1]،۱۹۹۳؛ لوت – جانز[2]، ۲۰۰۵؛ ازتر و جونز[3]،۲۰۱۲؛ نادری، ۱۳۹۵) هماهنگ است.

۳. توسعه **توانمندی‌ها و شایستگی‌های پژوهش**: در این بخش، زیرمؤلفه‌های دانش پژوهشگری و مهارت پژوهشگری به‌عنوان دو مؤلفه محوری مهارت‌های پژوهشی اعضای هیئت‌علمی مطرح هستند. عضو هیئت‌علمی باید از آگاهی و تسلط کافی برای بهره‌مندی و انتقال دانش موضوعی در عرصه‌های عمومی، تخصصی، بین رشته‌ای و میان رشته‌ای برخوردار باشد. وی باید به‌عنوان دانشمندی مسلط بر نظام گردآوری، ذخیره‌سازی و پردازش اطلاعات و برخوردار از

[1] Royer
[2] Levett-Jones
[3] Eszter & Jonas

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]
[DOR: 20.1001.1.2008800.1399.12.4.4.7]

دانش علمی- تخصصی روزآمد، عمیق، جامع و گسترده، قادر باشد مفاهیم، اصول، قواعد و نظریه‌های آموزشی را در عرصه‌های عمومی و تخصصی عملکرد خود به خوبی بپروراند و ضمن احراز مهارت‌ها و قابلیت‌های چندگانه، قاعده‌مند، فناورانه و مبتنی بر تخصص و ورزیدگی، از نظام شناختی خود در راستای تغییر اصول و رویکردهای متعارف و گذار از پارادایم‌های سنتی عملکردهای دانشگاهی به سمت پارادایم‌های نوین، نظام‌مند و ارزش‌آفرین در مسیر توسعه سرمایه انسانی خود بهره بگیرد. دستاورد حاضر با نتایج مطالعات (گاندلوف[1]، ۱۹۹۷؛ چانگ و همکاران[2]، ۲۰۰۹؛ کریمی و همکاران،۱۳۹۷) همسو است.

٤. توسعه شایستگی‌های ارتباطی- عاطفی: بر مجموعه زیرمؤلفه‌های آگاهی عاطفی، خوداصلاحی عاطفی، خودانگیزشی عاطفی و خودشکوفایی، بر آگاهی و مدیریت افراد از احساسات و عواطفشان معطوف است. توسعه شایستگی‌هایی نظیر آگاهی از عواطف و احساسات خود، درجه وقوف به نقاط قوت و ضعف عواطف شخصی، خودارزیابی و درک وضعیت اعتماد به نفس خود در جهت مدیریت احساسات و عواطف، افزایش ظرفیت پذیرش ایده‌های جدید و بعضاً متعارض با ایده‌های شخصی به‌عنوان منشأ ظهور خلاقیت، نوآوری، خودانگیزشی، خوش‌بینی و تعهد، آگاهی از رویدادها و احساسات اجتماعی و توان ایجاد و مدیریت تغییرات و تحولات ارزش‌آفرین، بدون تردید می‌تواند منجر به خلق فرصت‌های ارزش‌آفرین برای اعضای علمی گردد. در این مسیر، آگاهی عاطفی عضو هیئت‌علمی، با آگاهی از سطح شایستگی‌های فردی، ویژگی‌های شناختی، احساسات و آثار آن‌ها بر عملکرد، خود اصلاحی عاطفی با ارزیابی شایستگی‌ها و شناسایی نقاط قوت و ضعف خود، خودانگیزشی با مثبت‌اندیشی و اعتماد به نفس و خودشکوفایی با خودکنترلی، وظیفه‌شناسی، وجدان کاری، سازگاری و انطباق‌پذیری و تمایل به پیشرفت و ترقی، معنا و هویت پیدا می‌کند. نتیجه به‌دست‌آمده، با دستاورد مطالعات (فوکویاما[3]، ۱۹۹۷؛ آرولا[4]، ۲۰۰۰؛ بندورا[5]، ۲۰۰۳؛ نادری، ۱۳۹۵) همسو است.

[1] Gandolfo
[2] Chang et al
[3] Fukuyama
[4] Arreola
[5] Bandura

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

۵. توسعه **شایستگی‌های ارتباطی- اجتماعی:** آگاهی اجتماعی، مهارت اجتماعی و نوع‌دوستی، زیرمؤلفه‌های مؤلفه مذکور هستند. آگاهی اجتماعی عضو هیئت‌علمی در سطح فردی، بر ایجاد شبکه‌ای از روابط متقابل، هنجارمند، پایدار و مبتنی بر اعتماد متقابل با یادگیرندگان تأکید دارد؛ ابعادی که در صورت کارا و اثربخش بودن آن‌ها، بستر مناسبی برای توسعه توان یادگیری دانشجویان فراهم می‌گردد. در واقع، توانایی برقراری ارتباط مؤثر به‌عنوان یکی از شاخص‌های مهم فرایند تدریس اثربخش می‌تواند تابعی از ویژگی‌های شخصیتی و علمی اعضای هیئت‌علمی، نظیر گشاده‌رویی، برخورد مثبت و انرژی‌دهنده، اشتیاق و هدایتگری و ایجاد فرصت مباحثه و ارتباط دوستانه دانشجو با وی باشد که در عین حال، نقشی مهم در ابعاد مختلف یادگیری دانشجویان ایفا می‌کند. در چنین بستری، عضو هیئت‌علمی، فردی است که ضمن برخورداری و بهره‌مندی از اطلاعات، دانش، مهارت و تخصص‌های توسعه‌یافته، به طیفی از مهارت‌های اخلاقی و رویکردهای عدالت‌محور در تعامل با دانشجویان مجهز است. یافته حاصل با دستاورد مطالعات (شیلر[1]، ۲۰۰۸؛ بات و رمن[2]، ۲۰۱۰؛ بنی‌داوودی (۱۳۹۳) و محمدی خانقاهی و حسین‌زاده (۱۳۹٤) هماهنگ است.

- **ب) ارتقا و بهبود ترکیب توانمندی‌ها و شایستگی‌های توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی در سطح سازمان؛**

۱. توسعه توانمندی‌ها و شایستگی‌های رهبری: بحث شایستگی‌ها و صلاحیت‌های جمعی اعضای هیئت‌علمی، ریشه در چارچوب نظریِ تعامل نمادین دارد. بر این اساس، نگرش اعضای هیئت‌علمی به فعالیت‌های جمعی، حاصل تجارب تعاملی است که در چارچوب فعالیت‌های آموزشی آن‌ها شکل می‌گیرد و در موقعیت‌های حرفه‌ای و کاری تداوم پیدا می‌کند.

در بستر ایفای نقش‌ها و فعالیت‌های گروهی، توانمندی عضو هیئت‌علمی برای ایجاد جو و محیطی اثربخش و حمایتگر با تأکید بر تقویت صراحت بیان و قاطعیت، مشارکت و مشاوره‌های بین‌فردی، استقرار جوّ و فرهنگ گروهی انعطاف‌پذیر، یادگیرنده، حمایتی و دانش‌محور توأم با هدایت فعال تعاملات در فعالیت‌ها و اقدامات متنوع تدریس،

[1] Scheeler
[2] Butt & Rehman

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

پژوهش، خدمات، همکاری و ارشاد و مربیگری، ضمن ارتقا و بهبود فرصت استقلال و آزادی علمی، امکان افزایش آرامش ذاتی و فکری را برای جست‌وجوی حقیقت برای اعضای گروه به همراه خواهد داشت. از طرفی، یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های سازمان‌های موفق، گرایش به فعالیت‌های گروهی و احیای روحیه مشارکت و همکاری سازنده است. کارگروهی در دانشگاه به ترسیم شفاف چشم‌انداز و اهداف مشترک کمک می‌کند و با ایجاد روحیه اعتماد میان اعضای هیئت‌علمی، حس تعهد و مسئولیت‌پذیری آن‌ها را برمی‌انگیزد. در این میان، عملکرد گروهی اعضا در صورتی با اثربخشی همراه است که اهداف، ارزش‌ها، هنجارها و رویه‌های عملکردی با یکدیگر سازگاری داشته باشند و همکاری اعضای هیئت‌علمی نیز علی‌رغم عدم توافق در برخی رویدادها و تصمیمات، اساساً مبتنی بر اعتماد متقابل، تعهد به گروه، تمایل به افزایش همکاری و ارتباطات باز و وظیفه‌محور باشد. در چنین شرایطی، دانشگاه، متشکل از گروه‌های کاری سازگاریافته‌ای است که با ایجاد شبکه همیاران دانشی، مفاهیمی را که در ذهن خود دارند، با اعتماد متقابل به یکدیگر انتقال می‌دهند و با در اختیار داشتن دانش و منابع هم‌افزا، به پیشبرد اهداف و مأموریت‌های جمعی و فردی یکدیگر کمک می‌کنند. از سوی دیگر، در چنین شرایطی هریک از اعضای هیئت‌علمی قادر خواهد بود با نگاه واشکافانه و بدون غرض نسبت به عرصه‌های علمی، با وسعت نظر در پذیرش عقاید جدید و متنوع و به‌طور کلی با برخورداری از نگرشی جهان‌شمول به نوآوری‌ها و درهم‌تنیدگی عرصه‌های مختلف دانش و علم و فناوری، فرصت ارزش‌آفرینی را برای گروه‌های آموزشی افزایش دهد.

در این راستا، با عنایت به ماهیت عملکردهای تحولی و تغییرات روزافزون نهادهای آموزش عالی و زیرنظام‌های آن، بهره‌مندی اعضای هیئت‌علمی از مهارت‌های رهبری تحول‌گرا و ارشادی می‌تواند به ارتقا و بهبود توانمندی آن‌ها برای آگاهی از رسالت و بینش گروه، توانمندی‌های همکاران، جهت‌دهی انگیزه و توجه و تمرکز اعضا بر منافع گروه فراتر از منافع فردی خودشان منجر گردد. در چنین شرایطی، عضو هیئت‌علمی با رهبری ساختارهای انسانی و سازمانی گروه و با برخورداری از توان اثرگذاری بر باورها، نگرش‌ها و اهداف سایر اعضا و هنجارهای گروه، موجب اثربخش شدن جوّ و فرهنگ گروه و شکل‌گیری اعتماد تعمیم‌یافته در میان اعضای گروه خواهد شد. در نتیجهٔ این رویداد، اعضا می‌توانند در شرایط غیرمعمول و وقوع رویدادهای پیش‌بینی‌نشده، مؤثرتر، به‌هنگام و هوشمندانه عمل کرده، با برخورداری از توان کنترل فشارهای محیطی، ارزیابی و تصمیمات مؤثرتری داشته باشند. دستاورد حاصل را مطالعات (

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

فوکویاما[1]، ۱۹۹۷؛ هایات و ویلیامز[2]، ۲۰۱۱۱؛ فرناندز و همکاران[3]، ۲۰۰۲؛ لیف و آلبرت[4]، ۲۰۱۲؛ کرودر[5]، ۲۰۱۰؛ لنت و همکاران[6]، ۱۹۹۸؛ قلیچی و مشبکی، ۱۳۸۵) حمایت می‌کنند.

۲. **توسعه توانمندی‌ها و شایستگی‌های مدیریتی و راهبری**: بدون تردید، شکل‌گیری یک ساختار علمی– اجرایی مناسب از نقش‌ها و فعالیت‌های دانش‌محور مبتنی بر انسجام و یکپارچگی میان فعالیت‌ها و امکان استفادهٔ مؤثر از آن‌ها در امر یاددهی و یادگیری، مستلزم توان مشارکت اعضای هیئت‌علمی در تعیین سیاست‌های علمی و آموزشی دانشگاه است. اعضای هیئت‌علمی ضمن آگاهی از رسالت‌های آموزشی و پژوهشی دانشگاه، باید درکی صحیح و دقیق از اهداف و قوانین دانشگاه و چگونگی تحقق آن‌ها داشته باشند و ضمن انطباق دیدگاه خود با اهداف کلان دانشگاه، نقش خود را برای تحقق اولویت‌های نهادی بشناسند. این توانمندی‌ها منجر به ایجاد فرصت ارتباط اعضای هیئت‌علمی با سیاست‌گذاران و مدیران بالادستی در راهبری امور علمی و آموزشی می‌شود.

هر عضو هیئت‌علمی باید با در نظر گرفتن شرایط و وضع موجود دانشگاه و با نگرشی واقع‌گرایانه و مشارکتی، از توانمندی کافی برای تفکر تحلیلی، شناسایی فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف خود، دانشجو، دانشگاه و محیط، برخوردار باشد. وی باید بتواند با تبدیل راهبردهای دانشگاه به اهداف و برنامه‌ها، و انطباق آن‌ها با محیط و سیاست‌های کلان آموزشی، از آن‌ها در فرایند تدوین و طراحی برنامه‌های درسی و تحقق آموزش اثربخش استفاده کند. از آنجا که برنامه‌های درسی، به‌شدت از تغییرات علمی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، محلی، ملی، منطقه‌ای و جهانی اثر می‌پذیرند و همراه با تغییرات محیطی و تغییر سیاست‌های دانشگاه‌ها، تغییر می‌کنند، تحقق اثربخش آن‌ها مستلزم تعامل فعال عاملان تدوین و اجرای برنامه‌های درسی، یعنی برنامه‌ریزان و اعضای هیئت‌علمی با محیط ملی، منطقه‌ای و جهانی و فرایندهای توسعه علم و فناوری است. بدون تردید در تحقق این مهم، همکاری اعضا با یکدیگر، منطبق با مراحل

[1] Fukuyama
[2] Hyatt & Williams
[3] Fernandez et al
[4] Lieff & Albert
[5] Crowder
[6] Lent et al

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

حرفه‌ای و اهداف شغلی و ارزیابی و ارائه بازخورد به فعالیت‌های گروهی در توسعه حرفه‌ای آن‌ها بسیار اثرگذار است. در این خصوص دو عملکرد اساسی تدریس و پژوهش مشارکتی بسیار تعیین‌کننده هستند. این فعالیت‌های گروهی به‌عنوان تلاشی در راستای تقویت روحیه کار گروهی میان اعضای هیئت‌علمی و گسترش تعاملات علمی بین آن‌ها و منجر به تقویت مهارت‌های گروهی و توسعه همکاری و همیاری، به جای رقابت و تلاش فردی در میان آن‌ها می‌گردد. تمایل اعضا برای انجام همکاری‌های پژوهشی و ایجاد شبکه‌های پژوهش جمعی نیز، بر نظام‌بخشی تعاملات و تبادلات دانشی و تجربه‌های علمی و افزایش همکاری میان آنان در درون هسته‌های پژوهشی، اثری قابل ملاحظه دارد. در چنین شرایطی، اعضای هیئت‌علمی از روند تجمیع توانمندی‌های یکدیگر حمایت می‌کنند و ضمن سازگاری و اعتماد متقابل با همکاران، موجبات پویایی‌های تعاملی و هم افزا و توسعه توانایی‌های شناختی و شایستگی‌های عاطفی و اجتماعی یکدیگر را فراهم می‌سازند.

افزون بر راهبری علمی، توان مدیریت و راهبری امور اداری و مالی، از جمله مدیریت تقاضا، تدوین و تنظیم برنامه‌های پولی و مالی، بودجه‌بندی، برقراری تعاملات سازنده و اثربخش با تأمین‌کنندگان امور مالی، برون‌سپاری و توجیه هزینه‌ها و تخصیص بهینهٔ منابع مالی، توان ارائه خدمات به دانشگاه و جامعهٔ پیرامون، بهره‌مندی از مهارت‌های فنی– کاربردی چندگانه، به‌ویژه ورزیدگی در شناخت واقعیت و پیچیدگی‌های بستر صنعت و جامعه، توان برقراری ارتباط با صنعت، آشنایی با فرایند فنی– قانونی تبدیل و تحول دانش نظری، ایده و دستاورد تحقیقات به محصولات و خدمات قابل عرضه به بازار، آگاهی از قواعد و اصول انعقاد قراردادهای پژوهشی و اجرایی با مراکز صنعتی و تجاری و سازمان‌های همتا و حق ثبت اختراع و واگذاری امتیاز دانش فنی، امکان‌سنجی توسعه سهم بازار دانشگاه‌ها، برخورداری از مهارت بازاریابی و... از اولویت‌های توسعه سرمایه انسانی سازمانی اعضای هیئت‌علمی است.

از سوی دیگر، فرهنگ، عامل زیست و شکل‌دهندهٔ رفتار سیستمی است که از باورها، نمادها، نظام ارزش‌ها و قواعد نهادی سرچشمه می‌گیرد. توان اثرگذاری، تحول آفرینی و ذی‌نفوذی، تشکیل حلقه‌ها، فعالیت گروهی آموزشی و پژوهشی، ایجاد دغدغهٔ مشترک، اثرگذاری بر جوّ سازمانی دانشگاه، ایجاد انسجام و اعتماد گروهی، مشارکت در رویکردهای کلان دانشگاه و همراهی در اجرای بهینهٔ تصمیم‌ها، نوعاً گویای توانمندی اعضای هیئت‌علمی در ایفای نقش‌های فرهنگی و اجتماعی آن‌هاست. از اعضای هیئت‌علمی به‌عنوان راهبران سیاست‌های اجتماعی و فرهنگی و

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

نخبگان و گروه‌های مرجع جامعهٔ دانشگاهی، انتظار می‌رود ضمن مشارکت در مسئولیت‌های اجتماعی دانشگاه در چارچوب نظام وظیفه‌گرایی حاکم بر وظایف و نقش‌های دانشگاهی، بین دوگانه‌هایی نظیر مسئولیت اجتماعی و آزادی علمی، تأمین منابع دانشگاه در جهان رقابتی و فشار برای مشارکت در بازار جهانی، تفاوت فهم ارزش و اخلاق، تغییرات رابطه حکمرانی نهاد آموزش عالی و نبود تعادل در فرایند ارتباط با ذی‌نفعان، از طریق فراهم کردن بستر گفت‌وگوی فعال بین جامعهٔ دانشگاهی و مدنی، نوعی انطباق و سازگاری ایجاد کند. در واقع، عضو هیئت‌علمی با توانمندی ایجاد شرایط گفتمان و ارتباط بین قدرت و دانش و بهره‌گیری از توان و مهارت مطالبه‌گری صنفی اجتماع دانشگری می‌تواند بر سیاست‌ها و رویه‌های محدودکنندهٔ موجود غلبه کند. دستاوردهای حاصل را مطالعات (روی[1]، ۲۰۱٤؛ بولر[2]، ۲۰۰۷؛ راتکلیف[3]، ۱۹۹٦؛ لایویت[4]، ۲۰۰٦؛ ویلیمسون[5]، ۲۰۱۳؛ واسیلسکو و همکاران[6]، ۲۰۱۰؛ آلستت[7]، ۲۰۰۰؛ مبینی و عباس‌پور (۱۳۹۳)، اقبال و همکاران (۱۳۹۵)، جوانک و همکاران (۱۳۹٦)، بایرامی و موسی‌پور (۱۳۹٦) سیدحاتمی (۱۳۹۷) و سلیمی و همکاران (۱۳۹۷) مورد تأیید قرار می‌دهند.

پیشنهادهای سیاستی– اجرایی

۱. تأکید بر تدوین سیاست‌ها و توافق‌نامه‌های سازمانی و فراسازمانی در توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی: توجه به این امر، با عنایت به اثر سیاست‌ها و تصمیمات نهادها و متولیان ذی‌نقش، ذینفع، ذیربط و ذینفوذ در تدوین برنامه‌های توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی، می‌تواند زمینه‌ساز افزایش همراهی آنها در اجرای اثربخش برنامه‌ها و به حداقل رساندن موانع سیاستگذاری، مالی و اجرایی پیش‌رو باشد.

[1] Roy
[2] Buller
[3] Ratcliff
[4] Leavitt
[5] Williamson
[6] Vasilescu et al
[7] Alstete

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

۲. توجه به ابعاد متنوع شایستگی‌های مورد نیاز عملکرد اثربخش اعضای هیئت‌علمی در تدوین معیارهای جذب و ارتقا: توجه به این امر، هزینه‌های مالی و غیرمالی ناشی از کیفیت پایین عملکرد اعضای هیأت علمی در تولید ستانده‌های دانشگاهی را به ویژه در بدو خدمت، به حداقل می‌رساند.

۳. نگاه یکپارچه و جامع به ابعاد شایستگی‌ها و صلاحیت‌های توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی در سطوح فردی و سازمانی: توجه به ابعاد متنوع اطلاعات، دانش، تخصص و مهارت‌های عمومی و تخصصی مورد نیاز انجام وظایف و نقش فردی (استادی)، و نقش‌های مدیرتی و اجرایی در برنامه‌های توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی، با عنایت به ماهیت و ساختار چندبعدی و پیچیدهٔ توسعه سرمایه انسانی و گستردگی وظایف و مسئولیت‌های آنها، می‌تواند نتایج و پیامدهای مؤثری را برای ارتقاء کارایی عملکرد فردی و سازمانی اعضای هیئت‌علمی به همراه داشته باشد.

٤. توجه به اثر موقعیت و عوامل محیطی درون دانشگاهی بر توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی: توجه به این امر توسط تصمیم‌گیرندگان و مدیران دانشگاهی از مسیر ایجاد یک محیط تعاملی نوآور، خلاق، پیشگام و سازگار مبتنی بر منافع مشترک بین اعضای هیئت‌علمی، می‌تواند زمینه‌ساز رشد هم‌افزا و ارزش‌آفرین عملکرد اعضای هیئت‌علمی در شرایط رقابتی حاکم بر دانشگاه‌ها باشد.

۵. تدوین راهبردها و برنامه‌های عملیاتی انعطاف‌پذیر با حداکثر ظرفیت ارزش‌آفرینی در توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی: توجه به این امر توسط تصمیم‌گیرندگان و مدیران دانشگاه‌ها و ترسیم یک نقشه راه عملکردی و ابزار علمی– فنی کارآمد و اثربخش بر اساس آن، فرصت بهره‌برداری از دانش، خلاقیت، و تفکر بین‌رشته‌ای و تحلیلی اعضای هیئت‌علمی را در راستای تحقق اهداف و مأموریت‌های دانشگاه ارتقاء می‌دهد.

٦. توجه به اولویت‌ها و ترجیحات علمی و حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی در برنامه‌ریزی توسعه سرمایه انسانی آنها: توجه به این امر، می‌تواند سوق‌دهندهٔ تمایل و انگیزه مشارکت فعال و مؤثر اعضای هیئت‌علمی در اجرا و پیاده‌سازی اهداف و برنامه‌های توسعه سرمایه انسانی آنها گردد.

۷. توجه به تفاوت سطح، و کمیت و کیفیت شایستگی‌ها و صلاحیت‌های اعضای هیئت‌علمی در برنامه‌ریزی توسعه سرمایه انسانی آنها: توجه به این بحث در چارچوب اصل اساسی "رعایت تفاوت‌های فردی در آموزش"، منجر به

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

تدوین برنامه‌ها و تکالیف واقعی، و حصول به دستاوردهای کارآمد و اثربخش در توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی می‌گردد.

پیشنهاد پژوهشی

پیشنهاد می‌شود برنامه‌ها و اقداماتی مبتنی بر چارچوب مفهومی تدوین‌شده پژوهش حاضر برای توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها طراحی و اجرا شود و سپس دستاورد حاصل از اجرای این برنامه‌ها مورد سنجش و ارزیابی قرار گیرد.

منابع

- اجتهادی، مصطفی؛ قورچیان، نادرقلی؛ جعفری، پریوش؛ شفیع‌زاده، حمید (۱۳۹۰). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های بهسازی اعضای هیئت علمی به منظور ارائه یک مدل مفهومی. **فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی**. ٦٢، ٢١-٤٦.
- اقبال، فرزانه؛ هویدا، رضا؛ سیادت، سیدعلی؛ سماواتیان، حسین؛ یارمحمدیان، محمدحسین (۱۳۹۵). طراحی و تدوین مدل فرایند مدیریت استعداد اعضای هیئت علمی برای دانشگاه‌های استعدادمحور. **پژوهش‌های مدیریت عمومی**. ۹(۳٤)، ۹-۲۷.
- امانی، فاطمه؛ زمانی مقدم، افسانه؛ نصیری قرقانی، بابک؛ سورانی یانچشمه، رضا؛ مصلح، مریم (۱۳۹۸). ارائه مدلی به منظور ارتقاء صلاحیت حرفه‌ای مدیران آموزشی دانشگاه‌ها . **فصلنامه علمی – پژوهشی طب و تزکیه**. ۲۸(٤)،٥٢-٦٨.
- انتظاری، یعقوب؛ محمدنژاد عالی زمینی، یوسف (۱۳۹۹). تحلیل محتوای سرمایه انسانی: مدل عمومی و کاربرد آن برای دانش‌آموختگان رشته ادبیات فارسی. **فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی**. ٢٦(٣)، ٤٧-٧٥.
- بایرامی، سمانه؛ موسی‌پور، نعمت الله (۱۳۹٦). مطالعه تطبیقی سیاست‌های علمی کشورهای ترکیه و مالزی با تمرکز بر علوم انسانی. ف**صلنامه پژوهش‌های سیاسی جهان اسلام**، ۷(٤)، ۸۷-۵۹.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

- بنی داوودی، شهره (۱۳۹۳). مقایسه ویژگی‌های تدریس اثربخش از دیدگاه دانشجویان علوم پزشکی جندی شاپور اهواز، **فصلنامه آموزش پزشکی، مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی بابل**،۲(۲)، ۷-۱۳.
- پورکریمی، جواد (۱۳۸۹) الگوی توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی سازمان‌های پژوهشی (مورد: جهاد دانشگاهی). **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)**. ۲(٦)،١٤١-١٥٥.
- ثابت، عباس؛ یدالهی خالص، حسین؛ رازقی، سعید؛ شاکری‌زاده شیرازی، محمدحسین (۱۳۹٦). بررسی عوامل سازمانی و روان‌شناختی مؤثر بر توسعه و بهسازی عملکرد شغلی اعضای هیئت‌علمی. **راهبردهای مدیریت در نظام سلامت**. ۲(۳)، ١٦٣-١٧٢.
- جوانک لیاولی، ماندانا؛ ابیلی، خدایار ؛ پورکریمی، جواد؛ سلطانی عربشاهی، کامران (۱۳۹٦). ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزش بالینی: مورد دانشگاه‌های علوم پزشکی دولتی شهر تهران. **مجله راهبردهای آموزش در علوم پزشکی**. ۱۰ (۳)، ۲۰۳-۲۱۸.
- حسنوند، مرضیه (۱۳۹۰). مقایسه وضعیت سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی در دانشکده‌های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران و ارائه راهکارهای مناسب جهت توسعه آن. **پایان‌نامه کارشناسی ارشد برنامه‌ریزی آموزشی. دانشکده علوم تربیتی. دانشگاه تهران.**
- حسینی‌نسب، داوود (۱۳۷۲). **مراکز توسعه کارایی اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌ها**. تهران. موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
- زاهدی، سکینه؛ بازرگان، عباس (۱۳۹۲). نگاهی به مفهوم توسعه حرفه‌ای هیئت علمی و تجربه‌های موفق در برنامه‌ریزی و اجرای آن. **نامه آموزش عالی**، ٦ (۲۱)، ۷-۲٦.
- سلیمانی، فاطمه؛ عدلی، فریبا؛ مهران، گلنار (۱۳۹۷). مهارت‌های راهبردی در مدیریت دانشگاهی. **فصلنامه آموزش علوم دریایی**. ٥(٤)، ١٣٥-١٤٥.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

- سلیمی، جمال؛ عبدی، آرش (۱۳۹۷). مطالعه انگاره‌ها و ادراکات اعضای هیئت‌علمی از مفهوم آزادی آکادمیک. **فصلنامه علمی پژوهشی آموزش عالی ایران**، ۹(۳)،۵۷-۸۸.
- سنگری، نگین (۱۳۹٦). تدوین مدل شایستگی‌های محوری اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های اسلامی (موردمطالعه دانشگاه الزهرا). **مدیریت در دانشگاه اسلامی**. ۱۳(٦)، ٦۰-٤٥.
- سیدحاتمی، شهاب‌الدین؛ نامور، یوسف؛ سلیمانی، توران؛ زاهد بابلان، عادل (۱۳۹۷). فراتحلیل عوامل اثرگذار بر بالندگی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه. **فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموز ش عالی**. ۲٤(٤)، ۹۹-۱۲۱.
- شریف‌زاده، ابوالقاسم؛ کلانتری، خلیل؛ حسینی، محمود؛ اسدی، علی؛ عبداللهزاده، غلامحسین (۱۳۸٦). بررسی عوامل مؤثر بر کارکرد پژوهشی اعضای هیأت علمی مراکز آموزش عالی کشاورزی. **مجله کشاورزی**، ۹ (۲)،٤۷-٦۲
- صادقی، حمید (۱۳۹۵). بررسی نقش یادگیری سازمانی در توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های سبزوار. **پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علامه طباطبایی. دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی**.
- عراقیه، علیرضا؛ فتحی واجارگاه، کورش؛ برزگر، نادر؛ مرادی، سعید (۱۳۹۰). توسعه سرمایه انسانی در آموزش عالی از طریق احترام به تنوع فرهنگی دانشجویان. **دوفصلنامه مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی**. ٤(۷)، ۸۵-۹۹.
- عزتی، میترا (۱۳۸۸). ارائه الگوی ارزیابی تأثیر تغییر سازوکارهای تخصیص منابع مالی بر عملکرد آموزشی گروه‌های آموزشی؛ مورد پژوهشی دانشگاه تهران. **رساله دکتری، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی. دانشگاه تهران**.
- عزیزی، نعمت‌اله (۱۳۹۲). بررسی راه‌های بهبود عملکرد پژوهشی اعضای هیئت‌علمی در علوم انسانی. **راهبرد فرهنگ**. ۲۱(بهار)، ۷-۳۳.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

- عصاره، فریده؛ عفیفیان، فرزانه (۱۳۹٦). نقدی بر آیین‌نامه ارتقای اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی کشور؛ آسیب‌شناسی و ارائه راهکارها. **فصلنامه نقد کتاب، اطلاع‌رسانی و ارتباطات**. (۱۵)، ۲۲۳-۲۱۳.
- کریمی‌موفقی، حسین؛ ژیانی‌فرد، اکرم؛ جعفرزاده، حمید؛ بهنام، حمیدرضا؛ توکل افشاری، جلیل (۱۳۹۳). تجربیات اعضای هیئت‌علمی از روند ارتقای مرتبه علمی، **گام‌های توسعه در آموزش پزشکی**. ۱۱(٤)، ٤٨٥-٤٩٩.
- کریمی، نازیلا؛ رجایی‌پور، سعید؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۹۷). طراحی و اعتباریابی مدل ارزشیابی عملکرد وظیفه‌مدار مدیرگروه آموزشی. **رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**. ۹(۱)، ۲۹۱ – ۳۲۸
- مبینی، مهدی؛ عباس‌پور، عباس (۱۳۹۳).توسعه اعضای هیئت علمی راهبردی اثرگذار در ارتقای کیفیت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی. **اولین کنفرانس ملی ارزیابی کیفیت در نظام‌های دانشگاهی تهران. دانشگاه صنعتی شریف**. اردیبهشت ۱۳۹۳.
- مجتبی‌زاده، محمد؛ عباسپور، عباس؛ ملکی، حسن؛ فراست‌خواه، مقصود؛ رحیمیان، حمید (۱۳۹۵). طراحی و اعتباریابی مقیاسی برای سنجش کیفیت دانشگاه‌های کشور. **دوماهنامه راهبردهای آموزش در علوم پزشکی**. ۹ (۱)، ٤٢-٦٢.
- محبت، هدیه؛ فتحی واجارگاه، کورش؛ جعفری، پریوش (۱۳۹۸). شناسایی مدل و تدوین شایستگی‌های اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ایران: یک مطالعه کیفی. **فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی**.٦ (۲۱)، ۹۱ -٦۷.
- محجوب، حسن؛ مالک پور، داریوش (۱۳۹۵). مطالعه تصویر سازی ذهنی دانشجویان از سرمایه انسانی اعضا هیأت علمی در دانشگاه‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران و ارائه الگویی به منظور توسعه سرمایه انسانی. **فصلنامه علمی پژوهشی آموزش علوم دریایی**. (٤)، ۱۳-۲۷.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

- محقر، محمد؛ جعفر نژاد، احمد؛ مدرس یزدی، محمد؛ صادقی، محمدرضا (۱۳۹۲). ارائه الگوی جامع هماهنگی اطلاعاتی شبکه تأمین خودروسازی با استفاده از روش فراترکیب. **فصلنامه مدیریت علمی اطلاعات**.۵(٤)، ٦١-٩٤.
- محمدی خانقاهی، محمد؛ حسین‌زاده، امیدعلی (١٣٩٤). تدوین و اعتباریابی مدل تدریس اثربخش برای اساتید دانشگاه تبریز. **نشریه علمی- پژوهشی آموزش و ارزشیابی**.۸(۳۱)،۹۱-۷۷.
- نادری، ابوالقاسم (۱۳۹۵). **سنجش و ارزیابی سرمایه انسانی بر پایه الگوی یکپارچه**. تهران. دانشگاه تهران.
- نورشاهی نسرین؛ سمیعی، حسین (۱۳۹۰). بررسی کیفیت زندگی کاری اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی ایران و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن. **پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی**. ١٦(١)، ٩١-١١٤.
- نورشاهی، نسرین (۱۳۹۳) عوامل مؤثر بر رشد حرفه‌ای اعضای هیئت علمی و ارائه راهکارهایی برای بهبود. **فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی**. ۲۰ (۳)، ۹۵-۱۲۰.
- هاشم‌نیا، شهرام؛ عمادزاده، مصطفی؛ صمدی، سعید؛ ساکتی، پرویز (۱۳۸۸). روش‌های تجاری‌سازی در آموزش‌عالی و چالش‌های آن. نشریه آموزش عالی ایران.۲(۲)، ۳۵-۷۵.
- هاشمیان، مجتبی؛ رحیم‌نیا، فریبرز؛ فراحی، محمدمهدی (۱۳۹۸). الگویی برای رفتارهای نقش آموزشی اساتید دانشگاه: یک مطالعه کیفی. **فصلنامه علمی آموزش علوم دریایی**. ۱۸: ۱-۱٦.
- یمنی دوزی سرخابی، محمد؛ گلدسته، اکبر (۱۳۹۲). بررسی عوامل مؤثر بر سیاست‌های پنهان در جذب اعضای هیئت‌علمی (مورد یک دانشگاه غیردولتی). **فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران**. ۵(٤)، ۵۸-۸۱.
- یوسفی، هادی؛ اسدبیگی، محمد؛ حاجی خواجه‌لو، صالح رشید (۱۳۹۸). استخراج معیارهای ارتقای مرتبه اعضای هیئت‌علمی از طریق کاربست مطالعه تطبیقی دانشگاه‌های منتخب. **فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی**، ۲۵ (٤)، ۷۳-۹۵ .
- Abes, E.S; Jackson, G; Jones S.R. (2002). Factors that motivate and deter faculty use of service-learning. **Michigan Journal of Community Service Learning**, 9(1), 5-17.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

- Adelson, Richard; Cochran, Teresa M. (1982). **Competencices for Continuing Education Faculty in the Health Professions.** The Regents of the University of California 0272-3425/82/08/0005 + 7l500.50.
- Adolphus, Emilia (2019).Human Capital Development as a Vital Tool for Academic Staff Productivity in Universities in Rivers State. **International Journal of Innovative Social Sciences & Humanities Research.** 7(4):88-99
- Airasian, Peter; Boston, W. (1994). Examination of Teacher Self-Assessment. **Journal of Personnel Evaluation in Education**. 8,195-203.
- Alexander, Ann; Karvonen, Meagan; Ulrich, Jana; Davis, Tanya; Wade, Anne (2012).Community College Faculty Competencies.**Community College Journal of Research and Practice**. 36(11), 849-862.
- Alstete, W. (2000). **Post tenured Faculty Development: Building a System for Faculty Development and Appreciation**. Four Edition, ASHE _ ERIC Higher Education Report, Jossey-Bass.
- Antonio, A.L; Astin, H.S. Cress, C.M. (2000). Community service in higher education: A look at the nation's faculty. **Review of Higher Education**, 23(4), 373-398.
- Arreola, R. A. (2000). **Developing a Comprehensive Faculty Evaluation System**; 2nd ed., Bolton, MA: Anker Publishing Company.
- Ashby, Iryna; Caskurlu, Secil; Exter, Marisa (2018). Evolving roles of faculty at an emerging hybrid competency-based transdisciplinary program. **Journal of Competency-Based Education** .3(1), 1-11.
- Assalahi. H; Rich. S. (2016). Reconceptualising the Professional Development of Academic Staff in Saudi Higher Education: A Critical Review of the Literature. **Proceedings of the Eighth Saudi Students Conference in the UK:** 743-755 (2016).
- Atthakorn, Suthinee (2013). Factors Affecting Human Resource Development of Rajabhat University Lecturers in the North-East Region of Thailand. Ph.D. **Thesis of Public Administration. School of Public Administration**.
- Bandura, A. (2000). Exercise of Human Agency through Collective Efficacy. **Current Directions in Psychological Service**, 9(3), 75-78.
- Barris, R; Kielhofner, G., Bauer, D. (1985). **Educational Experience and Changes in Learning and Value Preferences**. OTJR: Occupation, Participation and Health.5
- Becker, Gary.S. (1964) Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. **University of Chicago Press, Chicago.**

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

- Blackburn, R. T. (1985). Faculty career development: Theory and practice. In S. M. Clarck, & D. R. Lewis (Eds), **Faculty Vitality and Institutional Productivity (pp.55-85), New York: Teachers College Press.**
- Blaskova, Martin; Blasko, Rudolf; Jankalova, Miriam c; Jankal, Radosla. (2014). Key personality competences of university teacher: comparison of requirements defined by teachers and/versus defined by student. **Social and Behavioral Sciences**. 114,466 – 475.
- Blaskova, Martina; Blasko, Rudolf; Matuska, Ewa; Rosak-Szyrocka, Joanna (2015). Development of Key Competences of University Teachers and Managers. **Social and Behavioral Sciences**. 182,187 – 196.
- Buller, J.L. (2007). **The Essential Academic Dean or Provost: a practical guide to college leadership**, ISBN: 979-047018-860, By John Wiley& Sons.
- Butt, B. Z; Rehman, K. (2010). A study examining the student's satisfaction in higher education. **Procedia- Social and Behavioral Sciences**, 2, 5446-5450.
- Carlson, Anna; Palmer, Charles (2016). A qualitative meta-ynthesis of the benefits of ecolabeling in developing countries. **Ecological Economics**. 127, 129-145
- Chabaya, Raphinos Alexander (2015). Academic Staff Development in Higher Education Institutions: a Case Study of ZIMBABWE STATE UNIVERSITIES**. Submitted in accordance with the requirements for the degree of Doctor of Education. In the subject of Curriculum Studies at the UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA**.
- Chang, Y.C; Yang, P. Y; Chen, M.H. (2009). The Determinants of Academic Reseaech Commercial Performance: Towards an Organizational Ambidexterity perspective. **Research Policy**. 38, 936-946.
- Corbin, J; Strauss, A. (2008). Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory (3rd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cook, Lloyd; Cook, Elaine (1954). Group Dynamics in Education.**The Journal of Educational Sociology**. 27(9),385-395.
- Crowder J. (2010). Transition into the Department chair Role: The managers – Leader Continuum. [Dissertation on the Internet].California Rowan University: **ProQuest Dissertation Publishing**.
- Day, E. A; Espejo, J; Kowollik, V; Boatman, P. R; McEntire, L. E. (2007). Modeling the Links between Need for Cognition and the Acquisition of a Complex Skill. **Personality and Individual Differences**, 42,201-212.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

- Dee Jay, R; Daly Chery, J. (2009). Innovative models for organizing faculty development programs pedagogical reflexivity, student learning empathy and faculty agency, Human Resource. **Journal of the Sociology of Self-Knowledge**, 6 (1), 1-22.
- Dev, Smith; Nair, Sreethi; Dwivedi, Anand. (2016). Emotional Intelligence of Instructors and the Quality of Their Instructional Performance. **International Education Studies**. 9(5):40
- Eisenhardt, K.M; Martin, J.A. (2000) Dynamic Capabilities: What Are They? **Strategic Management Journal**, 21, 1105-1121.
- Elliott, S; O'Dell, C. (1999). Sharing knowledge and best practices: The hows and whys of tapping your organization's hidden reservoirs of knowledge. **Health Forum Journal**, (42), 34–37.
- Erisen, Yavuz; Çelikoz, Nadir; Kapıcıoglu, M.O.Kurtkan; Akyol, Cemal; Atas, Sait (2009). The needs for professional development of academic staff at vocational education faculties in turkey. **Procedia Social and Behavioral Sciences**. 1, 1431–1436.
- Eszter, Z; Jonas, T. (2012). Measuring intellectual capital in the light of the EFQM Excellence Model: Evidence from Hungary. **International Journal of Quality and Service Sciences**, 4(4), 316 – 331.
- Fahnert, Beatrix (2015). Teaching matters—academic professional development in the early 21st century. **FEMS Microbiology Letters**, 362(20), 1-6.
- Fairweather, J.S. (2002).The ultimate faculty evaluation: Promotion and tenure decisions new directions for institutional. **Research**, (114), 97-108.
- Fernandez-Ballesteros, J; Diez-Nicolas, G; Caprara, V (2002). Determinants and Structural Relation of Personal Efficacy to Collective Efficacy: Applied Psychology: **An International Review**. 51(1), 107-125.
- Frost, Susan H. Jean, Paul M. (2000). Making more of faculty culture: An experiment in building intellectual community, **Tertiary Education and Management**, 6(3), 227-243.
- Fukuyama, F. (1997). Social Capital and the Modern Capitalist Economy: Creating a High Trust Workplace; **Stern Business Magazine**, 4(1), 201-224.
- Gandolfo A. (1997). Identifying Lurking Alligators: An Essay on the Ethical Dimensions of Faculty Development. **Innovative Higher Education**, 22(2), 22-25.
- Gappa, Judith M; Austin, Ann E.; Trice, Andrea G. (2005). Rethinking Academic Work and Workplaces. **Change**. 3(6), 32-39.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

- Grant, M. (2005). Faculty Development in Community Colleges: A Model for Part-Time Faculty, to Improve The Academy: **Resources for Faculty, Instructional and Organizational Development,** 23(6), 122-131.
- Hanushek, Eric A. (2009). School Policy: Implications of Recent Research for Human Capital
  Investments in South Asia and Other Developing Countries. **ISSN 0964-5292 print/ISSN 1469-5782 online. http://www.informaworld.com**
- Heckman, James J. (1999).Policies to Foster Human Capital. **NBER Working**. Paper No. 7288. August 1999. JEL No. D33.
- Holland, B.A. (2005). Institutional differences in pursuing the public good. In A. J. Kezar, T. C. Chambers, & J. C. Burkhardt (Eds.), **Higher education for the public good: Emerging voices from a national movement** (235-260). **San Francisco: Jossey-Bass.**
- Hurtado, S; Ponjuan, L; Smith, G. (2003). Women and faculty of color on campus: Campus diversity and civic engagement initiatives. **Retrieved July 9, 2005, from the University of Michigan Diverse Democracy Project Web site:** http://www.umich.edu/~divdemo/Final_Engaged_Paper_kinkos.pdf
- Hyatt, L; Williams, P.E. (2011). 21st century competencies for doctoral leadership faculty. **Innovative Higher Education,** 36(1), 53-66.
- Igbokwe- Ibeto, Chinyeaka; Chukwuemeka, Emma; Okechukwu, Elizabeth (2014). Enhancing Human Capital Development and Service Delivery in Nigerian Tertiary Institutions through Effective Academic Staff. **Africa's Public Service Delivery and Performance Review; Cape Town**.2 (3), 245-258.
- Iqbal, Saima; Iqbal, Abeda Muhammad; Shahid Khan, Adnan; Amat Senin, Aslan (2013). A Modern Strategy for the Development of Academic Staff Based on University-Industry Knowledge Transfer Effectiveness & Collaborative Research. **Journal Technology (Social Sciences**). 64(3), 35–38.
- Kaur, Irameet; Charu Shri; & Mital, K. M. (2018). The Role of Emotional Intelligence Competencies in Effective Teaching and Teacher's Performance in Higher Education. **Higher Education for the Future**: 1–19.
- Knight, J. (2014). Professional Development for Faculty and Staff in Ras Al Khaimah's Higher Education Institutions. Ontario Institute for Studies in Education, **University of Toronto, Canada**.29.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

- Kozlowski, S. W. J; Klein, K. J. (2000). A multilevel approach approach to theory and research in organizations: Contextual temporal, and emergent processes. In K. J. Klein &. W. J. Kozlowski (Eds.), Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions: 3-90. **San Francisco: Jossey-Bass.**
- Leavitt, M. C. (2006). Team teaching: Benefits and challenge. **The Center for Teaching and Learning, Stanford University**: 16: 1.
- Lent, R. W; Schmidt, J; Schmidt, L. (2006). Collective beliefs in student work teams: Relation to self- cohesion, and performance. **Journal of Vocational Behavior**, 68, 73–84.
- Levett-Jones, T. L. (2005). Self-directed learning: Implications and Limitations for Undergraduate Nursing Education. **Nurse Educe Today**, 25(5), 363-368.
- Lieff .S & Albert. M. (2012). What do we do? Practices and learning strategies of medical education leaders, **Med Teach**.34, 312-319.
- Lynton, A.E. (1995). **Making the case for professional service. Washington**, D.C.: American Association of Higher Education.
- Malmqvist, Johan; Gunnarsson, Svante; Vigild, Martin E (2008). Faculty Profetional Competence Development Programs – Comparing Approaches from Three Universities. **Proceedings of the 4th International CDIO Conference, Hoogeschool Gent, Gent, Belgium,** June 16-19, 2008.
- Mcbrayer, K. (2012). Bridging Ridging Policy-Practice Gap: Protecting Right of Youth with Learning Dishabilles in Hong Kong. **Children and Youth Services Review**. 34, 1909-1914.
- McKinney, Marilyn (1998). Teaching Portfolios in Teacher Education || Preservice Teachers' Electronic Portfolios: Integrating Technology, Self-Assessment, and Reflection. **Teacher Education Quarterly**.25.
- Milner, Robert J.; Gusic, Maryellen E.; Thorndyke, Luanne E. (2011). Toward a Competency Framework for Faculty. **Academic Medicine**. 68(10), 1204-1210.
- Murray, J. P. (1999). Interviewing to Hire Competent Community College Faculty. **Community College Review**.27.
- Nadeak, B; Purba, John Tampil (2014).Applied Management Strategy on Human Capital in Higher Education for Faculty Development in the Dynamic Service Industry: A case study. **Journal of Content Business in Today's ICT Industry (JCBTII).**
- Niekerk, Eldridge van; Muller, Hélène (2017) Staff perceptions of professional development and empowerment as long-term leadership tasks of school principals in

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

South African schools: an exploratory study, **Africa Education Review**, 14(3-4), 93-110.

- Nishimura, Trisha (2014).Effective Professional Development of Teachers: A Guide to Actualizing Inclusive Schooling. **International Journal of Whole Schooling**. 1(10), 19-42.
- Onyilo, B. O.; Shamo, I. I. (2017). Teacher competence as a tool for effective and sustainable human capital development in the federal capital territory: Implications for career guidance. **International Journal of Psychology and Counselling.** 9(3), 17-22.
- Osei, Isaac (1996). Professional staff development in academic libraries: the University of Science and Technology Library, Kumasi. **Librarian Career Development**. 4(4), 31–36.
- Ployhart, Robert E. (2015).Organizational Staffing: A Multilevel Review, Synthesis and Model. **Research in Personnel and Human Resources Management**. 23, 121-176.
- Ramos, E; Costa, N; Tavares, J; Huet, L (2006). **In International Federation for Information Processing**, Volume 210, Education for the 21" Centaury-Impact of ICT and Digital Resources, eds. D. Kumar, and Turner J., (Boston: Springer): 405-409
- Ratcliff, J. L. (1996). What is a curriculum and what should it be? Handbook of the undergraduate curriculum: A Comprehensive guide to purposes, structures, practices, and change, **Jossey Boss Publisher**, first edition. 9-10.
- Roberts, Jennifer (2018). Future and changing roles of staff in distance education: a study to identify training and professional development needs. Distance Education. ISSN: 0158-7919 (Print) 1475-0198 (Online). **Journal homepage: http://www.tandfonline.com/loi/cdie20.**
- Ross, Danforth, R. (1997). Faculty Qualification and Collegiality: The Role of Influence in University Decision-Making **Researching Hifger education**.6, 201-214.
- Roos G; Pike, S; Fernstrom, L. (2013). Managing Intelectual Capitalcin Practice. **New York: Butterworth-Heinemann**.
- Roy, Maec. M. (2014). **Preparing for a successful career in academic leadership understanding your role**, The Resource Handbook for Academic Deans, 3rd edition, ISBN: 978-1-118-72042-4, Jossey- Bass, PP3-7.
- Royer JM; Cisero CA; Carlo MS. (1993). Techniques and Procedures for Assessing Cognitive Skills. **Review of Educational Research**. 63(2), 201-243.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

- Samman, Adel Mahmoud; Zitouni, Faiza (2017). Core Competencies of Academics from Students' Perspective. **International Conference on Sustainable Futures (ICSF), Applied Science University, Bahrain**.
- Scheeler, M. C. (2008). Generalizing Effective teaching skills: The missing link in teacher Preparation. **Journal Behavioral Education**, 17(2), 145-159.
- Sell, G. Roger (1991) Enhancing Faculty Careers: Strategies for Development and Renewal. **The Journal of Higher Education**, 62(4), 477-481.
- Seltzer, Ronald. (1974) Faculty Role in Policy Making. **Improving College and University Teaching**, 22(2): 84-85.
- Shankar, Shobha; Gowtham, N; Surekha, T P (2020) Faculty Competency Framework: Towards A Better Learning Profession. **Procedia Computer Science**. 172 (2020), 357–363.
- Stanley, Christine A. (2001). The Faculty Development Portfolio: A Framework for Documenting the Professional Development of Faculty Developers. **Innovative Higher Education**, 26(1), 23-36.
- Stritter, Frank T.; Bland, Carole J.; Youngblood, Patricia L (1991). Determining essential faculty competencies. **Teaching and Learning in Medicine Journal**, 3(4), 232-238.
- Suwaed, Hameda; Rahouma, Wesam (2015). A New Vision of Professional Development for University Teachers in Libya 'It's Not an Event, It Is a Process'. **Universal Journal of Educational Research**. 3(10), 691-696
- Teece, D. J.; OG Pisano, G. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, 18,509-533.
- Thursby, Jerry.G. & Thursby, Marie. (2004). Are Eaculty Critical? Their Role in University – Industry Licensing. **Contemporary Economic Policy**, 22(2), 162–178.
- Tynan, Belinda; Mark J.W. Lee, (2009).Tales of adventure and change: academic staff members' future visions of higher education and their professional development needs, **On the Horizon**,
- Umbach, Paul D; Wawrzynski, Matthew R. (2005). Faculty Domatter: The Role of College Faculty in Student Learning and Engagement.**Research in Higher Education**, 46(2).
- Vasilescu, R; Barna, C; Epure, M; Baicu, C. (2010). Developing university social responsibility: A model for the challenges of the new civil society. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 2, 4177–4182.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]

- Velasco, Paloma Julia; Learreta, Begoña; Kober, Claudia; Tan, Irene. (2014) Faculty Perspective on Competency Development in Higher Education: **An International Study, Irene, High. Learn. Res. Commun**. 4(4), 84-100.
- Wade, Amy & Demb, Ada (2009). A Conceptual Model to Explore Faculty Community Engagement. **Michigan Journal of Community Service Learning**. Spring, 5-16.
- Ward, K. (1999). Addressing academic culture: Service learning, organizations and faculty work. In R. Rhoads & J. Howard (Eds.), **Academic service-learning: A pedagogy of action and reflection (pp. 73-80). San Francisco: Jossey-Bass**.
- Ward, K. (2003). Faculty Service Roles and the Scholarship of Engagement. **ASHE-ERIC Higher Education Report.29 (5). San Francisco: Jossey-Bass.**
- Williamson, B. (2013). **The Future of the Curriculum: School Knowledge in the Digital Age**, London: Cambridge.
- World Economic Forum (2017).The Global Human Capital Report (Preparing People for the Future of Work) . **Commtted to Improving the State**.1-191.
- Wynants, Sh., & Dennis, J. (2018). Professional development in an inline context: opportunities and challenges from the voices of college faculty. **Journal of Educator Online**, 15(1), 15-28.
- Yoder, Dale (1962).The Faculty Role in University Governance.**The Journal of the Academy of Management**,5(3), 222-229.
- Youndt, M. A. Subramaniam, M; Scott, S.A. (2004) Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns, **Journal of Management Studies**, 41(2), 335-361.
- Zimmer, Lela. (2006). Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts. **Journal of advanced nursing**, 53(3), 311-318.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.4.7]