



108

Vol. 24
Summer 2025
P.P: 127-161

Research Paper

Received:
2025-02-23
Revised:
2025-05-31
Accepted:
2025-06-02
Published:
2025-09-19

ISSN: 2008-6121
E-ISSN: 2645-5218



«Defensive Researches and Management»

Designing a model for developing faculty participation in management and leadership Armed Forces Universities

Saeed Akbari Tabar ^{1*} | Gholamhossein Rozat ² | Abbas Abbaspour ³

Abstract

The main goal of the research is to show what dimensions, components, and indicators the development of faculty members' participation in the management and leadership of armed forces universities has and how the relationships between each of their components can be determined. The present research is a developmental research in terms of its purpose and an applied research in terms of its method. The statistical population of the research includes scientific experts in the field of leadership and management and managers, deans, and faculty members of armed forces universities. The sample size included 24 faculty members and scientific experts of armed forces universities. The sampling method was purposeful and the data collection method was also structured by using a structured interview. The research findings indicated that the participation of faculty members in the management and leadership of universities falls into three categories of organizational factors, individual factors, and environmental factors. Components such as independence and job responsibility, individual motivation, financial and economic factors, age of faculty members, self-belief, and self-confidence in the area of individual factors; Laws and regulations, leadership style, organizational culture and belonging fall under organizational factors, and social and cultural infrastructure, political environment, and social environment fall under environmental factors.

Keywords: Participation, Faculty Members, Management and Leadership, Armed Forces University.

1. Corresponding author: PhD student in Higher Education Management, Allameh Tabatabaie University, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Tehran, Iran.

Email: S.akbari1370@gmail.com

2. Associate Professor of Educational Management, Imam Hussein (PBUH) Comprehensive University, Department of Educational Sciences, Faculty of Culture and Soft Power Production, Tehran, Iran.

3. Professor of Educational Management, Allameh Tabatabaie University, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Tehran, Iran.

Publisher: Imam Hussein University

This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0).

© Authors





۱۰۸

سال بیست و چهارم
تابستان ۱۴۰۴
صص: ۱۶۱-۱۲۷

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۰۵
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۳/۱۰
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۱۲
تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۶/۲۸

شاپا چاپی: ۶۱۲۱-۲۰۰۸
الکترونیکی: ۵۲۱۸-۳۶۴۵



طراحی الگوی توسعه مشارکت اعضای هیأت علمی در اداره دانشگاه‌های نیروهای مسلح

سعید اکبری تبار^{۱*} | غلامحسین رضایت^۲ | عباس عباس‌پور^۳

چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر این است که نشان دهد توسعه مشارکت اعضای هیئت علمی در اداره دانشگاه‌های نیروهای مسلح از چه ابعاد، مؤلفه و شاخص‌هایی برخوردار است و چگونه می‌توان روابط میان هریک از اجزاء آن‌ها را مشخص کرد. پژوهش حاضر از نظر هدف توسعه‌ای و از نظر روش جزء تحقیقات کاربردی است. تجزیه و تحلیل داده‌ها تحلیل محتوای کیفی از نوع استقرایی است. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان علمی در حوزه رهبری و مدیریت و مدیران، رؤسا و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های نیروهای مسلح است. در این پژوهش با سه گروه در قالب اعضای هیئت علمی تحت پوشش دانشگاه‌های نیروهای مسلح (۵ نفر)، اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های تحت پوشش وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (۹ نفر) و خبرگان علمی (۲) در حوزه مدیریت و رهبری دانشگاه‌ها مصاحبه صورت گرفت حجم نمونه شامل ۲۴ نفر از اعضای هیئت علمی و خبرگان علمی دانشگاه‌های نیروهای مسلح بود. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام شد و روش گردآوری داده‌ها نیز با استفاده از مصاحبه ساختاریافته بود. یافته‌های پژوهش حاکی از آن بود که مشارکت اعضای هیئت علمی در اداره دانشگاه‌ها در سه دسته عوامل سازمانی، عوامل فردی و عوامل محیطی قرار می‌گیرد. مؤلفه‌هایی مانند استقلال و مسئولیت شغلی، انگیزه فردی، عوامل مالی و اقتصادی، سن اعضای هیئت علمی، خودباوری و اعتماد به نفس در حیطه عوامل فردی؛ قوانین و مقررات، سبک رهبری، فرهنگ و تعلق سازمانی در حیطه عوامل سازمانی و زیرساخت‌های اجتماعی و فرهنگی، محیط سیاسی و محیط اجتماعی در حیطه عوامل محیطی قرار می‌گیرند.

کلیدواژه‌ها: مشارکت، اعضای هیئت علمی، مدیریت و رهبری، دانشگاه نیروهای مسلح.

۱. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی، دانشگاه علامه طباطبائی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، تهران، ایران.
Email: S.akbari1370@gmail.com

۲. دانشیار مدیریت آموزشی دانشگاه جامع امام حسین علیه السلام، گروه علوم تربیتی، دانشکده فرهنگی و تولید قدرت نرم، تهران، ایران.

۳. استاد مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، تهران، ایران.



© نویسندگان

ناشر: دانشگاه جامع امام حسین (ع)

این مقاله تحت لایسنس آفرینندگی مردمی (Creative Commons License- CC BY) در دسترس شما قرار گرفته است.

مقدمه

پیچیدگی و تغییرات شگرف و سریع ابعاد مختلف زندگی بشر در عصر کنونی به گونه‌ای است که برنامه‌ریزی و ساماندهی فعالیت سازمان‌ها مستلزم همکاری و مشارکت همه منابع انسانی موجود در آن‌ها است. این همکاری و مشارکت در سازمان‌های آموزشی به‌ویژه دانشگاه‌ها به لحاظ رسالت و نقشی که در تعلیم و تربیت انسان‌ها و توسعه جوامع بر عهده دارند از اهمیت بیشتری برخوردار است (جهانیان، ۱۳۸۹).

دانشگاه سازمانی تخصصی با روابط افقی و مشارکتی است که باید با اجماع همگانی راهبری شود. در یک نظام آموزش عالی، مشارکت اعضای هیئت علمی به معنای حضور داوطلبانه، مؤثر، متعهدانه و فعال در فرایند اداره، تصمیم‌گیری و انجام اثربخش کلیه فعالیت‌های علمی و پژوهشی است. مشارکت اساساً فرایندی از تعامل است و یک روش برای انجام اثربخش کارها است (Kylen and Chet Theron, 2015). پیشرفت و ترقی هر جامعه‌ای منوط به پیشرفت در سیستم مدیریت آن جامعه است. در این میان نقش مؤسسات آموزشی از جمله اساتید و مربیان آموزشی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. یکی از مهم‌ترین عناصر نظام آموزش عالی و دانشگاه‌ها، اعضای هیئت علمی هستند که نقش تعیین‌کننده و غیرقابل‌انکاری در تحقق اهداف و رسالت‌های آموزش عالی از نظر کمی و کیفی ایفا می‌کنند (فتحی‌واجارگاه، ۱۳۸۸).

اعضای هیئت علمی به دلیل این‌که از دانش، بلوغ فکری، درک نیازهای اجتماعی، مسئولیت‌پذیری و خودشکوفایی سطح بالایی در میان قشرهای جامعه برخوردارند، شایسته است که در مدیریت و تصمیم‌گیری‌های دانشگاهی مشارکت داده شوند. همچنین جوال^۱ (۲۰۰۹) با انجام تحقیقی درباره میزان مشارکت اعضای هیئت علمی در تصمیم‌گیری حوزه‌های دانشگاهی دریافت که ۹۰ درصد اعضای هیئت علمی برای مشارکت در سطوح بالای دانشگاهی از جمله مدیریت و رهبری دانشگاهی تمایل زیادی از خود نشان دادند.

ساختار سازمانی دانشگاه از سایر سازمان‌ها متفاوت است و از حیث مدیریت تفاوت‌های آشکاری با دیگر سازمان‌ها دارد که راهبری و مدیریت آن بدون مشارکت اعضای هیئت علمی به‌عنوان کنشگران اصلی سپهر علمی دانشگاه ره به‌جایی نخواهد برد. نقش اعضای هیئت علمی در

1. Gawal

توسعه کیفی دانشگاه و پیشبرد اهداف کلان آن غیرقابل انکار است لذا مشارکت اعضای هیات علمی در فرایند مدیریت و رهبری دانشگاه ضروری و اثرگذار است (فراهانی، ۱۴۰۰). دانشگاه‌ها به لحاظ دارا بودن دانش و فن، در سطح جهان از اعتبار زیادی برخوردارند و از عوامل عمده دگرگونی اجتماعی محسوب می‌شوند. اعضای هیئت علمی علاوه بر مسئولیت‌های خود، در شناسایی ظرفیت‌ها و ضرورت‌های کلان ملی نیز وظایف سنگینی بر عهده دارند که نه تنها باید با دیگر دانشگاه‌ها ارتباطی گسترده و تعاملی مستمر داشته باشد، بلکه باید زمینه مشارکت را فراهم سازد تا ضمن برطرف کردن بخشی از مشکلات جامعه، گام مؤثری در راستای ارتقاء فرهنگ پژوهش محوری و پیشرفت دانشگاه بردارند تا موقعیت دانشگاه را به عنوان یک دانشگاه دانش‌بنیان تقویت کنند؛ چراکه یک دانشگاه قوی موتور ریشه‌یابی و آسیب‌شناسی مسائل و مشکلات اقتصادی و فرهنگی برای جامعه است. پس ضروری است که باید در این امر مهم از پتانسیل و مشارکت علمی استادان استفاده شود.

باثوم^۱ (۲۰۰۳) برای مدیریت و اداره دانشگاه‌ها مدل‌های مختلفی شامل دانشگاه بروکراتیک^۲ (با ساختار تصمیم‌گیری عقلانی)، دانشگاه آنارشی^۳ (دانشگاهی با هرج و مرج سازمان‌یافته)، دانشگاه سیاسی^۴ (رقابت بر سر قدرت و منابع)، دانشگاه سایبرنتیک^۵ (هدایت از طریق نظارت بر خود) و دانشگاه مشارکتی^۶ که الگوی دانشگاه مشارکتی را با عنوان تقسیم قدرت و ارزش‌ها در جامعه برابر نام‌گذاری و ارائه کرده است. این مشارکت نمی‌تواند، به‌خودی‌خود اتفاق بیفتد و قطعاً مشارکت اعضای هیئت علمی دانشگاه در مدیریت و رهبری و دخالت دادن آن‌ها در امورات دانشگاه می‌تواند، برای دانشگاه از جمیع جهات مثمر ثمر واقع شود.

نیروهای مسلح به عنوان یکی از سازمان‌های اصلی نظام جمهوری اسلامی ایران باید همکاری و مشارکت را در بین سیستم‌ها و دانشگاه‌های خود نهادینه کند. در دانشگاه‌های نیروهای مسلح قدرت در سطوح بالای مدیریت متمرکز است، لذا مشارکت اعضای هیئت علمی از این نظر اهمیت دارد که باعث تمرکززدایی در تصمیم‌گیری می‌شود و درواقع در این نوع مشارکت قدرت از

1. Baum

2. Bureaucratic university

3. Disturbed university

4. Political University

5. University of Cybernetics

6. Collaborative University

سطوح بالا به افراد زیردست تفویض می‌گردد و باعث می‌شود دانشگاه از حالت یکنواختی و متمرکز بودن خارج شود که این خود می‌تواند سبب نوآوری و شکوفایی در این دانشگاه‌ها شود. ارائه الگوی توسعه مشارکت اعضای هیئت علمی باعث به وجود آمدن مزایا و منافع حاصل از این مشارکت برای دانشگاه و سازمان می‌شود که این مزایا عبارت‌اند از: ایجاد حسن ارتباط چند سویه بین استادان و دانشجویان - پیشرفت، رشد و تعالی دانشگاه - رشد و شکوفایی استعدادها و بهره‌گیری از علوم و دانش یکدیگر - رقابتی نمودن فضای علمی دانشگاه - ارتقاء جایگاه علمی و فرهنگی دانشگاه - شناسایی نیازهای آموزشی و پژوهشی و راه‌حل‌های عملی‌تر و امکان‌پذیرتر برای حل مشکلات سازمان آموزشی - سهم نمودن و دخالت دادن اعضای هیئت علمی در امور - افزایش میزان بهره‌وری و کارایی - از بین رفتن فرهنگ سازمانی سلسله‌مراتبی و یکنواخت و به باعث وجود آمدن روحیه تعامل، هم‌افزایی و مشارکت بین اساتید و دانشجویان و اساتید با یکدیگر می‌شود.

با توجه به توضیحات فوق هدف این پژوهش طراحی الگویی برای تسهیل مشارکت اعضای هیئت علمی در فرایند مدیریت و رهبری دانشگاه‌های نیروهای مسلح است، به گونه‌ای که ضمن برطرف کردن چالش‌های مذکور بتواند بیشترین میزان اثرگذاری بر بهره‌وری و اثربخشی این نوع از دانشگاه‌ها را به همراه داشته باشد. پژوهش‌هایی که در این زمینه صورت گرفته است بیشتر به مباحثی مانند مشارکت اعضای هیئت علمی در پژوهش، مشارکت اعضای هیئت علمی در تصمیم‌گیری دانشگاه، مشارکت اعضای هیئت علمی در برنامه‌ریزی دانشگاهی و... بوده است و هیچ کدام در پی طراحی الگو برای توسعه مشارکت اعضای هیئت علمی در این زمینه نبوده‌اند و از طرفی زمینه و محیط پژوهش صورت گرفته نیز متفاوت با پژوهش حاضر است، یعنی اینکه هیچ کدام از این پژوهش‌ها در دانشگاه‌های نیروهای مسلح صورت نگرفته است.

به عبارتی دیگر، در تحقیقات انجام‌شده پیشین صرفاً به مشارکت اعضای هیئت علمی در مدیریت، پژوهش، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و... در دانشگاه‌های غیر نیروهای مسلح (دانشگاه‌های دولتی) پرداخته شده است و هیچ کدام از تحقیقات گذشته درصدد انجام پژوهشی برای توسعه مشارکت اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های نیروهای مسلح نبوده‌اند؛ لذا پژوهش حاضر از این نظر نسبت به تحقیقات انجام‌شده پیشین از اهمیت و نوآوری ویژه‌ای برخوردار است. بر اساس

توضیحات فوق، سؤال اصلی پژوهش این است که الگوی توسعه مشارکت اعضای هیئت علمی در مدیریت و رهبری دانشگاه‌های نیروهای مسلح چگونه است؟ سؤالات فرعی پژوهش نیز عبارت‌اند از: سؤال فرعی اول (ابعاد^۱ الگوی توسعه مشارکت اعضای هیئت علمی در مدیریت و رهبری دانشگاه‌های نیروهای مسلح چیست؟ سؤال فرعی دوم) مؤلفه^۲ های الگوی توسعه مشارکت اعضای هیئت علمی در مدیریت و رهبری دانشگاه‌های نیروهای مسلح چیست؟ سؤال فرعی سوم) روابط^۳ بین اجزای الگوی توسعه مشارکت اعضای هیئت علمی در مدیریت و رهبری دانشگاه‌های نیروهای مسلح چگونه است؟

مبانی نظری

دانشگاه‌های نیروهای مسلح به‌عنوان نهادهای آموزشی و پژوهشی تخصصی، نقش حیاتی در تربیت نیروهای متخصص و کارآمد برای بخش‌های امنیتی و دفاعی کشور ایفا می‌کنند. در این میان، مشارکت اعضای هیئت علمی در مدیریت و رهبری این دانشگاه‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این مشارکت نه تنها به بهبود کیفیت آموزشی و پژوهشی کمک می‌کند، بلکه باعث افزایش هماهنگی بین اهداف دانشگاه و مأموریت‌های نیروهای مسلح نیز می‌شود. در این بخش، مبانی نظری مرتبط با مشارکت اعضای هیئت علمی در مدیریت و رهبری دانشگاه‌های نیروهای مسلح بررسی می‌شود.

مفاهیم اصلی پژوهش

الف) مشارکت

مشارکت، درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت‌های گروهی است که آنان را برمی‌انگیزد تا برای رسیدن به اهداف گروهی، یکدیگر را یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند (رضوانی، ۱۳۹۳: ۱۱۴). درواقع مشارکت به عمل شرکت کردن و سهیم شدن در چیزی گفته می‌شود (ياسوری، رمضان‌نژاد و شایان، ۱۳۹۵: ۹۱).

1. Dimensions
2. component
3. Relationships

ب) اعضای هیئت علمی

اعضای هیئت علمی مجموعه نیروهای آموزشی یا پژوهشی هستند که بر اساس ضوابط و مقررات وزارتین (وزارتخانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی) به استخدام موسسه درآمده‌اند (آیین‌نامه ارتقاء مرتبه اعضای هیئت علمی، ۱۳۹۵).

نقش اعضای هیئت علمی در مدیریت و اداره دانشگاه‌ها

اعضای هیئت علمی به عنوان متخصصان حوزه‌های علمی و آموزشی، دارای دانش و تجربه ارزشمندی هستند که می‌تواند در بهبود فرآیندهای مدیریتی دانشگاه‌ها مؤثر باشد. مشارکت آن‌ها در موارد زیر حائز اهمیت است:

تصمیم‌گیری‌های استراتژیک: اعضای هیئت علمی می‌توانند با ارائه دیدگاه‌های تخصصی، به تدوین استراتژی‌های بلندمدت دانشگاه کمک کنند.

برنامه‌ریزی آموزشی و پژوهشی: مشارکت آن‌ها در طراحی برنامه‌های درسی و پژوهشی باعث انطباق بیشتر این برنامه‌ها با نیازها و نیروهای مسلح می‌شود.

ارزیابی و بهبود کیفیت: اعضای هیئت علمی می‌توانند با مشارکت در فرآیندهای ارزیابی، به شناسایی نقاط ضعف و قوت دانشگاه کمک کنند.

نظریات مرتبط با مشارکت اعضای هیئت علمی در حکمرانی دانشگاه

از منظر تئوریک، دو نظریه عمده در ارتباط با نقش و مشارکت اعضای هیئت علمی در حکمرانی دانشگاه وجود دارد:

الف) نظریه حرفه‌ای سازی^۱

این نظریه بازگوکننده این نکته است که زمینه‌های کاری متخصصان متفاوت از دیگر نیروهای کاری و دارای زمینه‌های منحصربه‌فرد است (سالیوان^۲، ۲۰۰۴). عناصر حرفه‌ای سازی نقش اعضای هیئت علمی شامل؛ فرایندهای جامعه‌پذیری، دانش تخصصی، کنترل، انعطاف‌پذیری و استقلال کاری، تصمیم‌گیری و مشارکت در کار، مسئولیت‌پذیری و مواردی نظیر این موارد است.

1. Professionalization theory
2. Sullivan

(فریدسون^۱ ۲۰۰۴)؛ بنابراین در این نظریه، حرفه‌ای‌ها خودشان سازمان‌دهی و مدیریت خودشان را بر عهده‌دارند. لیکن گروه‌های حرفه‌ای به دنبال خودگردانی در شرایط کاری مدیریت بر خود هستند چراکه بر این باورند که می‌توانند بهترین شرایط کاری را پدید آورند که هم موجبات پیشرفت شغلی و هم تعهداتشان را نسبت به منافع عمومی و جمعی فراهم می‌سازد.

در فرایند حکمرانی مشترک شرایط کاری و بستری برای اعضای هیئت علمی به وجود می‌آید که مشخصه اصلی نظریه حرفه‌ای‌سازی در دانشگاه است. در باب دلالت این نظریه بر نقش و مشارکت اعضای هیئت علمی، در حکمرانی پژوهشگران بسیاری اشاره داشته‌اند (همیلتون و فینکلستین^۲، ۲۰۰۹؛ اسچستر و گاپا^۳، ۲۰۰۷).

ب) نظریه ارتباط اجتماعی^۴

نظریه دیگر در باب مشارکت اعضاء هیئت علمی در حکمرانی دانشگاهی، نظریه ارتباط اجتماعی است. این نظریه به ما می‌گوید اگر اعضای هیئت علمی باهم، هم‌کنشی و تعامل نداشته باشند ممکن است تعصبات و سوء تفاهم‌هایی پدید بیاید که مانع از مشارکت و حمایت جمعی اعضای هیئت علمی برای خلق تغییرات برای بهبود شرایط کاری اعضای هیئت علمی و عملکرد دانشگاه شود. مطالعات پیشین نشان می‌دهند که بسیاری از اعضای هیئت علمی دارای کلیشه‌های منفی ناشی از عدم ارتباط و تعامل دوجانبه با یکدیگر هستند (بالدوین و کرونستر^۵، ۲۰۰۱).

این نظریه توضیحاتی در زمینه چگونگی غلبه بر تبعیض و بهبود روابط بین گروهی ارائه می‌کند. اساسی‌ترین مفروضه این نظریه افزایش ارتباطات بین گروه‌های اجتماعی است که منجر به کاهش نگرش‌ها و رفتارهای مغرضانه می‌شود. چراکه در صورت نبود این ارتباطات کلیشه‌ها و ممانعت‌هایی برای هم‌کنشی جمعی به وجود می‌آید (کزار و سام^۶، ۲۰۱۴)؛ بنابراین بر پایه این رهیافت نظری، توسعه تعاملات و سرمایه اجتماعی اعضای هیئت علمی می‌توان زمینه‌سازی مشارکت پررنگ‌تر آن‌ها را در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری دانشگاه فراهم ساخت.

1. Friedson
2. Hamilton & Finkelstein
3. Schuster & Gappa
4. Social communication theory
5. Baldwin & Chronister
6. Kezar & Sam

ج) نظریه دانشگاه تراز انقلاب اسلامی

نظریه دانشگاه تراز انقلاب اسلامی، شامل دو مؤلفه عمده یعنی «توانمندی اجرای کامل کارهای جامعه اسلامی و «مرجعیت علمی، فکری و فناوری» است. دانشگاه تراز انقلاب اسلامی، دارای سه فرایند اصلی و دو فرایند پشتیبانی و مدیریتی است. فرایندهای اصلی «تربیت و آموزش»، «پژوهش و نوآوری» و «پذیرش و اجرای مسئولیت‌های اجتماعی» است. دو فرایند سیاست‌گذاری و مدیریت و تعاملات «نیز فرایندهای اصلی را پشتیبانی می‌کند. برای اجرای موفقیت‌آمیز فرایندهای این دانشگاه به سرمایه‌ها و زیرساخت‌هایی «نیاز است که برخی معنوی و ناملموس و بعضی محسوس و فیزیکی است که در چهار دسته «مبانی، ارزش‌ها و زمینه‌ها»، افراد و تشکلهای، «نظام و محتوای آموزشی و محیط، منابع و زیرساخت‌ها» جدا شده است. همانندی این الگو با نظام‌های مدیریت راهبردی، امکان برنامه‌ریزی و اجرای آن را فراهم کرده است. ویژگی اصلی این نظریه جامعیت آن نسبت به دیگر الگوهای مستخرج از بیانات امام خمینی (ره) و آیت‌الله خامنه‌ای (دام‌ظله) است که از یک سو سعی شده است تمام بیانات و دیدگاه‌های ایشان مورد بررسی قرار گیرد و از سویی الگویی واحد از مجموع کلام هر دو رهبر گران‌قدر دست آید.

پیشینه پژوهش

در زمینه موضوع این پژوهش در داخل و خارج از کشور تحقیقاتی مشابه صورت گرفته است؛ در ادامه در جدول زیر ابتدا تحقیقات داخلی و سپس تحقیقات خارجی ارائه خواهد شد.

جدول ۱. ارائه پیشینه‌های داخلی و خارجی مرتبط با پژوهش				
ردیف	پژوهشگر/ پژوهشگران	سال پژوهش	عنوان پژوهش	نتیجه پژوهش
۱	زرساز و رجبی	۱۴۰۲	بررسی عوامل اثرگذار بر تقویت مشارکت اعضای هیئت علمی برای فعالیت‌های داوطلبانه در انجمن کتابداری و اطلاع‌رسانی ایران	عوامل مختلفی مانند داشتن روحیه خدمت و مشارکت‌جویی، تعهد اجتماعی، جهان‌بینی مشوق، وجود فرهنگ سازمانی مشوق، عوامل شخصیتی، عوامل مالی و اقتصادی در تقویت مشارکت اعضای هیئت علمی مؤثر است.

جدول ۱. ارائه پیشنهادیه‌های داخلی و خارجی مرتبط با پژوهش				
ردیف	پژوهشگر / پژوهشگران	سال پژوهش	عنوان پژوهش	نتیجه پژوهش
۲	محمد زاده و دهکردی	۱۴۰۱	عوامل مؤثر بر تمایل اعضای هیئت علمی دانشکده‌های کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه ارومیه نسبت به مشارکت در فعالیت‌های ترویجی	عواملی مانند، انگیزه‌های مادی و معنوی، عوامل فردی از جمله ارزش‌های شخصی و انگیزشی و سابقه خدمت در دانشگاه، اعتماد به اعضای هیئت علمی، داشتن نگرش مثبت، در تمایل اعضای هیئت علمی نسبت به مشارکت مؤثر است.
۳	حمیدی، حسینی، بابامیری، محمد فام و تاپاک	۱۴۰۱	مشارکت اعضای هیئت علمی در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی دانشکده‌های دانشگاه علوم پزشکی همدان	تعلق سازمانی، رضایت شغلی، تأمین امکانات آموزشی مناسب، تأمین برنامه‌های کلان بلندمدت و ایجاد و برگزاری دوره‌های جدید در مشارکت اعضای هیئت علمی مؤثر است.
۴	جهانی فرد، حسن‌زاده کرمانشاهی، شریفی فرد، مراغی و رجائی	۱۴۰۱	رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر مشارکت اعضای هیئت علمی در آموزش الکترونیکی قبل از بحران کووید-۱۹ در دانشگاه علوم پزشکی جندی شاپور اهواز	عواملی مانند خط‌مشی و قوانین اجرایی، عدم وجود قانونی معین برای پشتیبانی از طرح‌های ابتکاری اساتید، عدم حمایت معنوی و عدم فرهنگ‌سازی در مشارکت اعضای هیئت علمی مؤثرند.
۵	والایی شریف	۱۳۹۶	ارائه مدلی برای توسعه مشارکت اعضای هیئت علمی در فعالیت‌های پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی	عوامل اقتصادی و مالی، عوامل اداری و سازمانی، عوامل فرهنگی و اجتماعی، عوامل فردی و حرفه‌ای، تسهیلات و نوع فعالیت پژوهشی در مشارکت اعضای هیئت علمی مؤثر است.
۶	رزنگر	۲۰۲۴	نقش اعضای هیئت علمی در	عواملی مانند توسعه حرفه‌ای،

1. Resinger

جدول ۱. ارائه پیشنهادیه‌های داخلی و خارجی مرتبط با پژوهش				
ردیف	پژوهشگر / پژوهشگران	سال پژوهش	عنوان پژوهش	نتیجه پژوهش
			مدیریت دانشگاه: رهبری و مسئولیت‌پذیری	تفویض اختیار به اعضای هیئت علمی، سبک‌های رهبری مشارکتی و متحول‌کننده، جوسازمانی مثبت، احساس رضایت و احترام متقابل و صداقت و درروند مسئولیت‌پذیری آن‌ها مؤثر است.
۷	دائونگوک ^۱	۲۰۲۳	مشارکت اعضای هیئت علمی در حکمرانی دانشگاه	سطح مشارکت اعضای هیئت علمی در حکمرانی دانشگاه به مؤلفه‌هایی چون آزادی دانشگاهی، منابع مالی و بودجه مانند پاداش و حقوق و دستمزد، فعالیت‌های سازمانی و کارکنانی، قوانین وضع شده از جانب دولت بستگی دارد
۸	نویتن ^۲	۲۰۲۲	مشارکت اعضای هیئت علمی در حکمرانی دانشگاه: آشتی از طریق آموزش	عواملی مانند محیط و زمینه سازمان، بودجه و منابع مالی، به اشتراک گذاشتن دانش و تجربه، طراحی برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی، در اختیار داشتن امکانات مناسب در توسعه مشارکت اعضای هیئت علمی مؤثر است.
۹	نایدن ^۳	۲۰۲۰	مشوق‌های علمی برای مشارکت اعضای هیئت علمی در تحقیق مشارکتی مبتنی بر جامعه	متغیرهایی مانند تغییر رویه‌های نهادی؛ مانند اصلاح دستورالعمل‌های تصدی و ارتقای شغلی؛ توسعه اقدامات مناسب مرتبط با بورسیه، توجه به منابع مالی دانشگاه، توسعه شبکه‌های تحقیقاتی دانشگاه، تغییر

1. Daeungkook
2. Newtown
3. Naiden

جدول ۱. ارائه پیشنهادها داخلی و خارجی مرتبط با پژوهش				
ردیف	پژوهشگر / پژوهشگران	سال پژوهش	عنوان پژوهش	نتیجه پژوهش
				شیوه‌های سازمانی و ایجاد مراکز علمی باعث توسعه مشارکت اعضای هیئت علمی می‌شود.
۱۰	کراتچر و لسی ^۱	۲۰۲۰	مشارکت اعضای هیئت علمی در نظام دانشگاهی	زمینه‌ای که مشارکت اعضای هیئت علمی در آن شکل می‌گیرد، تحت تأثیر عوامل بسیاری از جمله انگیزه، موقعیت اجتماعی (پایگاه اجتماعی) ویژگی‌های شخصیتی، محیط شغلی، محیط سیاسی، مهارت، منابع (مالی، اطلاعاتی، فناوری و...) و تعهد است.

دو ویژگی مهم که این پژوهش را از سایر تحقیقات مشابه متمایز می‌کند یکی بحث مشارکت اعضای هیئت علمی در اداره دانشگاه‌ها است بررسی پیشنهادها نشان می‌دهد که در تحقیقات قبلی توجه چندانی به مشارکت اعضای هیئت علمی در اداره دانشگاه صورت نگرفته است. به عنوان نمونه در پژوهش والایی شریف (۱۳۹۶) صرفاً به مشارکت اعضای هیئت علمی در حوزه پژوهش دانشگاهی پرداخته است. ویژگی دیگر مربوط به محیط تحقیق است که مربوط به دانشگاه‌های نیروهای مسلح است که از نظر بافت، ساختار و سیستم مدیریتی و تصمیم‌گیری با دانشگاه‌های دیگر متفاوت است و ساختار و مقررات مخصوص به خود را دارد و در هیچ‌یک از پژوهش‌های قبلی به آن پرداخته نشده است.

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه هدف این پژوهش طراحی الگوی توسعه مشارکت اعضای هیئت علمی در مدیریت و رهبری دانشگاه‌های نیروهای مسلح بود؛ براین اساس، این تحقیق نوعی تحقیق توسعه‌ای

1. Crutcher and Lacey

به شمار می‌رود. مشارکت کنندگان این پژوهش شامل خبرگان علمی در حوزه رهبری و مدیریت، دانشگاه‌ها مدیران، رؤسا و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های نیروهای مسلح همچنین مدیران و کارشناسان ستادی آموزش نیروهای مسلح جمهوری اسلامی بود. خبرگان علمی در حوزه این پژوهش، بر اساس معیارهایی مانند تخصص، تألیفات علمی، مقالات پژوهشی و تجربیات عملی در زمینه موضوع پژوهش انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌های تحقیق در این پژوهش، مصاحبه بود. براین اساس، ۱۶ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های تحت پوشش وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و همچنین دانشگاه‌های نیروهای مسلح مستقر در شهر تهران، واجد معیارهای انتخاب خبرگان علمی در حوزه این پژوهش بودند، مورد مصاحبه قرار گرفتند. لازم به ذکر است بعد از ۱۳ مصاحبه داده‌ها به اشباع رسیدند اما برای اطمینان بیشتر مصاحبه تا ۱۶ شرکت کننده ادامه داده شد. در ادامه ویژگی‌های فردی اعضای نمونه در قالب جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۲. ویژگی‌های فردی اعضای نمونه

کد	مرتبه علمی	رشته تحصیلی	مؤسسه محل خدمت	مدت زمان مصاحبه
۱	استاد	مدیریت آموزشی	دانشگاه شهید بهشتی (ره)	۳۰ دقیقه
۲	استاد	مدیریت آموزشی	دانشگاه مازندران	۴۵ دقیقه
۳	استاد	مدیریت آموزشی	دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن	۴۰ دقیقه
۴	استاد	مدیریت آموزشی	مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی	۳۴ دقیقه
۵	استاد	مدیریت دولتی	دانشگاه جامع امام حسین (ع)	۲۵ دقیقه
۶	استاد	مدیریت آموزشی	دانشگاه دفاع ملی	۳۰ دقیقه
۷	دانشیار	مدیریت آموزشی	دانشگاه جامع امام حسین (ع)	۲۸ دقیقه
۸	دانشیار	مدیریت سیستم‌ها	دانشگاه جامع امام حسین (ع)	۴۱ دقیقه

جدول ۲. ویژگی‌های فردی اعضای نمونه

کد	مرتبه علمی	رشته تحصیلی	مؤسسه محل خدمت	مدت زمان مصاحبه
۹	دانشیار	مدیریت راهبردی	دانشگاه جامع امام حسین (ع)	۳۰ دقیقه
۱۰	دانشیار	مدیریت آموزشی	دانشگاه شهید بهشتی (ره)	۲۸ دقیقه
۱۱	دانشیار	مدیریت آموزشی	دانشگاه علامه طباطبائی (ره)	۳۳ دقیقه
۱۲	دانشیار	مدیریت آموزش عالی	دانشگاه علامه طباطبائی (ره)	۳۲ دقیقه
۱۳	استادیار	مدیریت آموزش عالی	مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی	۳۷ دقیقه
۱۴	استادیار	مدیریت آموزشی	مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی	۴۰ دقیقه
۱۵	خبیره علمی	مدیریت آموزش عالی	مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی	۳۵ دقیقه
۱۶	خبیره علمی	مدیریت آموزشی	پژوهشکده مطالعات راهبردی حکمت	۲۵ دقیقه

در این پژوهش انتخاب نمونه به شیوه هدفمند و از میان آن‌ها رویکرد موارد مطلوب انتخاب شد. در این روش افرادی که بیشترین و مناسب‌ترین اطلاعات را نسبت به موضوع تحقیق در اختیار داشتند و از بیش بالایی نسبت به موضوع پژوهش برخوردار بودند، به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. ملاک‌ها و معیارهای انتخاب اعضای نمونه در این پژوهش، شامل سابقه مدیریت، تخصص و تجربیات علمی و پژوهشی در زمینه موضوع پژوهش شامل انجام یا راهنمایی رساله و پایان‌نامه، مقالات پژوهشی و تألیفات علمی مرتبط با موضوع پژوهش بود. همان‌گونه که قبلاً بیان شد، جامعه آماری این پژوهش شامل چهار گروه «خبرگان علمی در حوزه رهبری و مدیریت» «مدیران و رؤسا و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های نیروهای مسلح» همچنین «مدیران و کارشناسان ستادی آموزش نیروهای مسلح» بود و با

توجه به همگن بودن گروه‌های موجود در جامعه آماری این پژوهش و بر مبنای معیاری که هومن (۱۳۸۵) پیشنهاد می‌نماید، حجم نمونه در این پژوهش حداکثر ۳۲ نفر خواهد بود.

در این پژوهش به منظور تحلیل اسناد و مصاحبه‌ها، اسناد و نظریه‌ها و متن‌های مصاحبه موجود با استفاده از فن تحلیل محتوای کیفی و کدگذاری و به صورت دستی بررسی شد. برای تحلیل داده‌های این پژوهش از روش تحلیل محتوا استفاده شد. در فرایند تحلیل محتوا، از یک فرایند هفت مرحله‌ای شامل زیر «تدوین سؤال‌ها، فرضیه‌ها و یا اهداف پژوهش» «برش / تقطیع داده‌ها» «تقلیل داده‌ها» «تدوین روش مقوله‌بندی» «مقوله‌بندی» «پالایش مقوله‌ها» «طبقه‌بندی مقوله‌ها» و «تحلیل و تفسیر نتایج» استفاده شد.

برای سنجش پایایی مقوله‌بندی داده‌ها، از روش تکرارپذیری، مقوله‌بندی، استفاده شده است. برای این منظور به غیر از محقق از فرد دیگری که جزء صاحب نظران در موضوع تحقیق و مسلط به روش تحلیل مضمون بود تقاضا شد تا تعدادی از مصاحبه‌ها را مقوله‌بندی نماید. مقایسه نتایج به دست آمده، از مقوله‌بندی محقق و مقوله‌بندی انجام شده توسط فرد مورد نظر نشان داد، میزان همخوانی بین دو کدگذار بالای ۸۰٪ بود. میزان تطابق مقوله‌بندی در تحقیق کیفی اگر بالای هفتاد درصد باشد، نشان‌دهنده پایایی مطلوب است لذا با توجه به همخوانی بالای ۸۰ درصد، پایایی تحقیق مقوله‌بندی محقق قابل قبول بود.

در این پژوهش برای تعیین اعتبار محتوایی یافته‌های پژوهش‌های کیفی از شاخص «ضریب نسبت اعتبار محتوا لاوشه» با نماد CVR استفاده شد برای تعیین اعتبار محتوایی از نظرات کارشناسان متخصص در زمینه محتوای ابزار مورد نظر استفاده می‌شود. برای این منظور نتایج و یافته‌های پژوهش، در قالب یک پرسش‌نامه تنظیم و در اختیار ۱۳ نفر از خبرگان قرار گرفت برای محاسبه شاخص CVR از خبرگان درخواست شد برای تمام سؤالات پرسشنامه یکی از گزینه‌های «ضروری است» «مفید است ولی ضروری نیست» و «ضروری نیست» را علامت بزنند. داده‌های حاصل با استفاده از شاخص «ضریب نسبت اعتبار محتوا لاوشه» با نماد CVR مورد اعتباریابی قرار گرفت که نتایج آن نشان از تأیید همه مؤلفه‌ها بود.

جدول ۳. حداقل مقدار CVR قابل قبول بر اساس تعداد خبرگان، منبع: (لاوشه، ۱۹۷۵).							
تعداد خبرگان	مقدار CVR	تعداد خبرگان	مقدار CVR	تعداد خبرگان	مقدار CVR	تعداد خبرگان	مقدار CVR
۵	۰/۹۹	۹	۰/۷۵	۱۳	۰/۵۴	۱۷	۰/۳۷
۶	۰/۹۹	۱۰	۰/۶۲	۱۴	۰/۵۱	۱۸	۰/۳۳
۷	۰/۹۹	۱۱	۰/۵۹	۱۵	۰/۴۹	۱۹	۰/۳۱
۸	۰/۷۸	۱۲	۰/۵۶	۱۶	۰/۴۲	۲۰	۰/۲۹

بر اساس داده‌های جدول شماره ۲، حداقل مقدار قابل قبول برای CVR در حالتی که تعداد پاسخ‌گویان ۱۳ نفر باشد، ۰/۵۴ است. نتایج به‌دست‌آمده نشان داد، در تمامی گونه‌ها و ابعاد مقدار CVR از ۰/۴۹، بیشتر بود لذا یافته‌های پژوهش از اعتبار (روایی) محتوایی قابل قبولی برخوردار است.

جدول ۴. روش، ابزار و شیوه تحلیل داده‌های مربوط به سؤال‌های تحقیق			
سؤالات پژوهش	روش پژوهش	ابزار پژوهش	شیوه تحلیل داده‌ها
سؤال (۱) ابعاد الگوی توسعه مشارکت اعضای هیئت‌علمی در مدیریت و رهبری دانشگاه‌های نیروهای مسلح کدام‌اند؟	روش پژوهش کیفی از نوع تحلیل محتوا بود.	ابزار پژوهش مصاحبه و از نوع ساختاریافته بود.	برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوای کیفی شامل طبقه‌بندی، کدگذاری باز و محوری و تفسیر داده‌ها استفاده شد.
سؤال (۲) مؤلفه‌های الگوی توسعه مشارکت اعضای هیئت‌علمی در مدیریت و رهبری دانشگاه‌های نیروهای مسلح شامل کدام‌اند؟	روش پژوهش در مرحله کیفی تحلیل محتوا بود.	ابزار مرحله کیفی مصاحبه و از نوع ساختاریافته بوده است	برای تحلیل داده‌ها از شیوه تحلیل محتوای کیفی شامل طبقه‌بندی، کدگذاری باز و محوری و تفسیر داده‌ها استفاده شد.

جدول ۴. روش، ابزار و شیوه تحلیل داده‌های مربوط به سؤال‌های تحقیق			
سؤالات پژوهش	روش پژوهش	ابزار پژوهش	شیوه تحلیل داده‌ها
سؤال ۳ روابط بین اجزای الگوی توسعه مشارکت اعضای هیئت علمی در مدیریت و رهبری دانشگاه‌های نیروهای مسلح چگونه است؟	برای پاسخ به این سؤال محقق به‌طور مداوم به تفکر استقرایی و تفکر قیاسی می‌پردازد.	ابزار مرحله کیفی مصاحبه و از نوع ساختاریافته بوده است	برای تحلیل داده‌ها از شیوه تحلیل محتوای کیفی استفاده شد.

فرآیند اجرای پژوهش

مراحل تفصیلی اجرای پژوهش و اقداماتی که در هر مرحله انجام شده است در قالب دو مرحله اصلی صورت پذیرفته است. جدول شماره ۵ مراحل و گام‌های اجرای پژوهش حاضر را به تفصیل نشان می‌دهد.

جدول ۵. فرآیند اجرای پژوهش	
مرحله یکم: بررسی ادبیات نظری و پیشینه برای آماده‌سازی مقدمات کیفی پژوهش	مرحله دوم: طراحی و اجرای پژوهش کیفی
گام ۱-۱ تدوین مبانی نظری تحقیق شامل رویکردها، مدل‌ها و نظریه‌های مرتبط با موضوع تحقیق	گام ۱-۲ دریافت فهرست اعضای جامعه
گام ۱-۲ انتخاب چارچوب نظری تحقیق	گام ۲-۲ انتخاب اعضای نمونه با شیوه هدفمند (با رویکرد افراد مطلع)
گام ۳-۱ بررسی پیشینه تحقیق	گام ۳-۳ انجام هماهنگی‌های لازم با مصاحبه شونده‌گان
گام ۴-۱ تدوین مفاهیم مورد نیاز تحقیق	گام ۴-۲ انجام مصاحبه‌ها
گام ۵-۱ تدوین اهداف و سؤال‌های تحقیق	گام ۵-۲ تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی
	گام ۶-۲ تکمیل مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری و اتمام نمونه‌گیری
گام ۶-۱ تدوین مدل مفهومی تحقیق	

جدول ۵. فرآیند اجرای پژوهش	
مرحله دوم: طراحی و اجرای پژوهش کیفی	مرحله یکم: بررسی ادبیات نظری و پیشینه برای آماده‌سازی مقدمات کیفی پژوهش
گام ۷-۲: جمع و پالایش مقوله‌های فرعی حاصل از مصاحبه‌ها	گام ۷-۱: تدوین مباحث روش‌شناسی تحقیق
گام ۸-۲: طبقه‌بندی مقوله‌های شناسایی شده در قالب مقوله‌های اصلی	
گام ۹-۲: اعتبار‌یابی یافته‌های تحقیق	
گام ۱۰-۲: تعیین روابط بین ابعاد الگو	
گام ۱۱-۲: ارائه الگوی نهایی تحقیق	

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش با توجه به آن‌که اهداف و سؤال‌های پژوهش از قبل مشخص شده بود، از هر دو روش اکتشافی و قیاسی برای تعیین مقوله‌های اصلی و اختصاص مقوله‌های فرعی، به آن‌ها استفاده شد و مقوله‌های به‌دست‌آمده در قالب سه طبقه فردی، سازمانی و محیطی دسته‌بندی شد. با توجه به فرایند تحلیل داده‌ها، یافته‌های به‌دست‌آمده دارای چهار قسمت است. در قسمت اول داده‌های گردآوری‌شده در قالب مقوله‌های فرعی، مقوله‌بندی شدند. در قسمت دوم نسبت به پالایش و ویرایش مقوله‌های فرعی اقدام شد، در قسمت سوم مقوله‌های نهایی در قالب مقوله‌های اصلی، سازمان‌دهی و طبقه‌بندی شدند. در قسمت چهارم نسبت به اعتبار‌یابی یافته‌های تحقیق اقدام شد و در نهایت در قسمت پنجم مدل نهایی حاصل از یافته‌های تحقیق ارائه شد.

هدف از این گام تدوین و تعریف مقوله‌های اصلی و طبقه‌بندی مقوله‌های فرعی، در قالب مقوله‌های اصلی است. مایرینگ^۱ (۲۰۰۰) در تحلیل محتوای کیفی برای مقوله‌بندی داده‌ها دو شیوه «به‌کارگیری قیاسی مقوله‌ها» و «تکوین استقرایی مقوله‌ها» را مطرح می‌کند. در شیوه به‌کارگیری قیاسی مقوله‌ها، قواعد مقوله‌بندی داده‌ها از قبل پیش‌بینی و تهیه می‌شود اما در شیوه تکوین استقرایی مقوله‌ها، هیچ چارچوب نظری، ایده و تعریف مشخص و از پیش تعیین‌شده‌ای، برای مقوله‌ها وجود نداشته و مقوله‌ها به‌صورت اکتشافی و گام‌به‌گام استنتاج می‌شوند. در این

1. Mayring

پژوهش با توجه به آن که اهداف و سؤال‌های پژوهش از قبل مشخص شده بود، از هر دو روش اکتشافی و قیاسی برای تعیین مقوله‌های اصلی و اختصاص مقوله‌های فرعی، به آن‌ها استفاده شد و مقوله‌های به دست آمده در قالب سه طبقه فردی، سازمانی و محیطی دسته‌بندی شد. در اینجا دو نمونه از مصاحبه‌های صورت گرفته با نخبگان و اعضای هیئت علمی ارائه می‌شود.

مصاحبه شماره ۱:

مشارکت اعضای هیئت علمی منوط به انگیزه‌های آن‌هاست [توجه به انگیزه و تمایلات اعضای هیئت علمی]. این تمایل و انگیزه چگونه باید ایجاد شود مهم است. یک وقت می‌بینیم یک فردی انگیزه‌اش رشد علمی است [فراهم‌سازی امکان بالندگی و توسعه علمی برای اعضای هیئت علمی]، یک فرد دیگر انگیزه‌اش دریافت پاداش مالی است [بعد اقتصادی: تأمین منافع مالی اعضای هیئت علمی]. بحث دیگر این است که کاری که به افراد واگذار می‌شود، متناسب با شخصیت آن‌ها باشد [استقرار نظام شایسته‌سالار در دانشگاه: تناسب شغل با شاغل]. اگر کاری که به اعضای هیئت علمی واگذار می‌شود، مطابق طبع آن‌ها نباشد و اساساً برای آن کار ساخته نشده باشند، مشارکت نمی‌کنند.

واگذاری مسئولیت به اعضای هیئت علمی باید متناسب با توان، تخصص و انگیزه آن‌ها باشد [استقرار نظام شایسته‌سالار در دانشگاه: توجه به توانایی‌ها، تخصص و انگیزه‌های اعضای هیئت علمی]. نه اینکه بگویند فلانی شما بیا معاونت فلان قسمت. شما بیا بشو مسئول فلان قسمت. باید ببینیم این فرد هیئت علمی چقدر انگیزه دارد. اصلاً تخصص این کار را دارد؟ متأسفانه در سیستم آموزشی ما اغلب وقتی می‌خواهند فردی را در منصب شغلی قرار بدهند، به جای اینکه از سبک رهبری حمایتی استفاده کنند، سبک رهبری دستوری را به کار می‌گیرند [سبک رهبری حمایتی]. در سبک رهبری دستوری به توان، انگیزه و تخصص اعضای هیئت علمی توجه نمی‌شود و صرفاً دنبال این هستند که جایی خالی نباشد و همین کاری را که من می‌گویم باید انجام دهید. در این سیستم و ساختار نمی‌توان از اعضای هیئت علمی انتظار مشارکت و همکاری داشت. پس این تناسب شغل با شاغل در بحث مشارکت خیلی اهمیت دارد.

بعضی افراد هستند که برای همین شغل ساخته شده‌اند به اصطلاح می‌گوییم این «خوراک خودشه». وقتی که فرد در این جایگاه قرار بگیرد، هم انگیزه دارد و هم تخصص و هم مشارکت می‌کند و از زیر کار در نمی‌رود و برای مشارکت کردن بهانه نمی‌آورد. اتفاقاً مشارکت کردن این فرد برای کسب تجربه است، برای افزایش انگیزه است، برای کسب تخصص بیشتر است [فراهم‌سازی امکان بالندگی برای اعضای هیئت علمی].

نکته بعد، رعایت شئونات اعضای هیئت علمی است [حفظ شأن و منزلت اجتماعی اعضای هیئت علمی]. بعضی از اعضای هیئت علمی هر سمت و مسئولیتی را نمی‌توانند بپذیرند و قبول کنند. ممکن است که این سمت و مسئولیت برای فرد دیگری جذاب باشد، اما اعضای هیئت علمی قبول نکنند. مثلاً در دانشگاه دارند الان یک سری مشاغل ستاره‌دار معین می‌کنند. مثلاً می‌گویند که اگر شما این شغل را قبول کنید از لحاظ مالی و ارتقای پایه برای شما امتیاز دارد. حالا همان جایگاه و مسئولیت را در جای دیگر تا ستاره‌دار نباشد و برای اعضای هیئت علمی امتیاز نداشته باشد، مشارکت نمی‌کنند [حقوق و مزایای اقتصادی: تأمین منافع مالی اعضای هیئت علمی، قوانین و مقررات ارتقای اعضای هیئت علمی].

این قوانین و مقرراتی هم که گذاشته‌اند، در روند مشارکت اعضای هیئت علمی دست‌وپاگیر است [قوانین و مقررات دست‌وپاگیر]. مثل تابلوی راهنمایی‌وراندگی است. یک جایی یک طرفه است، یک جایی ورود ممنوع است. وقتی که تابلوی ورود ممنوع جلوی اعضای هیئت علمی قرار بگیرد، آن‌ها هم تمایلی به مشارکت کردن ندارند.

نکته بعد این است که اعضای هیئت علمی با چه کسانی کار کنند؟ بعضی از اعضای هیئت علمی هستند که نمی‌توانند با هر کسی کار کنند. در یک مجموعه یا یک گروه علمی اعضای هیئت علمی بعضاً تمایل به همکاری با مدیر گروه ندارند. تمایل به همکاری با مسئول پژوهش دانشکده ندارند. تمایلی به مشارکت با ریاست دانشکده ندارند. در اینجا باید به این توجه کنیم که اعضای هیئت علمی از نظر گرایش سیاسی، باوری و اعتقادی با چه کسانی کار می‌کنند. حالا به مجموعه دانشگاه امام حسین علیه‌السلام نگاه نکنید که اغلب افراد از این نظر در اینجا تقریباً یک‌دست هستند، هرچند اختلاف نظرهایی باهم دارند و این یک چیز طبیعی است، اما در دانشگاه‌های بیرونی این اختلاف‌ها و به اصطلاح باهم نساختن‌ها زیاد است. اعضای هیئت علمی باهم نمی‌توانند کار کنند.

نکته بعدی جو و فضای سازمانی است که اعضای هیئت علمی در آن فعالیت می‌کنند [جو و فرهنگ سازمانی]. اگر جو و فضای سازمان طوری باشد که اعضای هیئت علمی نتوانند ایده‌های خودشان را ارائه دهند، نقطه نظرات آن‌ها را بشنوند، در طراحی برنامه‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها از آن‌ها مشورت نخواهند یک حس ناامیدی و بی‌انگیزگی به اعضای هیئت علمی دست می‌دهد و روند مشارکت با مشکل مواجه می‌شود.

جدول ۶. تجمیع مقوله‌های حاصل از مصاحبه شماره ۱

توجه به انگیزه و تمایلات اعضای هیئت علمی، فراهم‌سازی امکان بالندگی و توسعه علمی برای اعضای هیئت علمی، بعد اقتصادی: تأمین منافع مالی اعضای هیئت علمی، استقرار نظام شایسته‌سالار در دانشگاه: تناسب شغل با شاغل، استقرار نظام شایسته‌سالار در دانشگاه: توجه به توانایی‌ها، تخصص و انگیزه‌های اعضای هیئت علمی، سبک رهبری حمایتی، فراهم‌سازی امکان بالندگی برای اعضای هیئت علمی، حفظ شان و منزلت اجتماعی اعضای هیئت علمی، حقوق و مزایای اقتصادی: تأمین منافع مالی اعضای هیئت علمی، قوانین و مقررات ارتقای اعضای هیئت علمی، قوانین و مقررات دست‌وپاگیر، جو و فرهنگ سازمانی.

مصاحبه شماره ۲:

مشارکت در سطح هدایت و رهبری دانشگاه یا در سطح کلان، یعنی استراتژی؛ یعنی اعضای هیئت علمی باید صلاحیت ورود داشته باشند. اعضای هیئت علمی باید نقش ناخدایی داشته باشند؛ ناخدایی یعنی اینکه بدانند نه تنها امروز کجا هستید، بلکه بدانند که فردا کجا می‌روید. به عبارت دیگر یک تصویر بزرگ از داخل سازمان داشته باشیم و همچنین از حال و آینده سازمان. یعنی اگر بگوییم تفکر سیستمی یعنی این، تفکر استراتژیک یعنی داشتن تصویر بزرگ از داخل، حال و آینده سازمان. اکثر کتاب‌هایی که در این زمینه نوشته شده‌اند، خطای بزرگشان این است که از آینده صحبتی نکرده‌اند و به آن توجه نشده است.

نکته بعدی این است که وقتی می‌گوییم هدایت و راهبری و استراتژی، جوهره استراتژی، تمرکز است [تمرکز]. تمرکز چیه؟ تمرکز داشته‌ها بر خواسته‌ها. یعنی نباید به همه چیز پرداخت باید به چیزهای اساسی پردازیم. آیا هر استادی با هر تخصصی شایستگی ورود دارد؟ قاعدتاً خیر. چون بسیاری از رشته‌های ما، رشته‌های خاص و تخصصی‌اند؛ یعنی دانش عمودی دارند. در اینجا ما

احتیاج به این داریم که اساتید و آدم‌ها وسیع باشند. اقیانوس باشند ولو کم آب. اینها باید جهت‌گیری‌ها را خوب تشخیص دهند. قوه تشخیصشان به اصطلاح قوی باشد. پس معنایش این خواهد بود که اگر قرار است الگویی شکل بگیرد، باید یک الگوی شبکه‌ای شکل بگیرد. در این الگوی شبکه‌ای متناسب با توان، خواسته و تمایل اعضای هیئت علمی امکان ارائه ایده، نظر و یا ورود در عمل وجود داشته باشد [توجه به تمایلات و خواسته‌های اعضای هیئت علمی]. پس در سطح راهبردی، مدیریت و رهبری باید به سمت یک الگوی محتوایی، فرایندی و در قالب یک ساختار شبکه‌ای شکل بگیرد که در این شبکه، مالک شبکه مشخص نباشد و در قالب یک حکمرانی حرکت کند. پس نقش اعضای هیئت علمی در این شبکه یک نقش حکمرانی است [شبکه‌سازی: ایجاد یک ساختار شبکه‌ای].

برای اینکه اعضای هیئت علمی بتوانند در این شبکه نقش‌آفرینی کنند، باید قابلیت ورود داشته باشند [اجازه‌دادن به اعضای هیئت علمی برای نقش‌آفرینی در شبکه]؛ یعنی حرفی برای گفتن داشته باشند. صرف عنوان هیئت علمی کفایت نمی‌کند. حرفی برای گفتن داشتن یعنی اینکه اعضای هیئت علمی بتوانند گفتمان‌سازی کنند و گفتمان‌هایی را رقم بزنند، روایت‌هایی را مطرح کنند که بعداً این روایت و گفتمان بتواند روال و مسیر خودش را پیدا کند و در جای خودش بنشیند و صاحبان تصمیم از این روایت و گفتمان‌ها استفاده کنند برای هدایت بهتر سازمان [گفتمان‌سازی].

الآن به لحاظ ساختار سنتی، گروه یک انعطاف نسبی خوبی دارد و چون گروه اصولاً ساختار نیست و همان‌طور که از اسمش پیداست، یک عده‌ای هستند که در کنار همدیگر می‌نشینند. رئیس گروه خیلی رئیس نیست. حداکثر کارش هماهنگی است. برای هدایت مسیر حرکت، شاید بهترین روش ایجاد سؤال باشد. یعنی اگر بشود در این شبکه مرتباً سؤال خلق بشود، بعد این سؤال در شبکه مطرح شود همه اساتید و دانشجویان در جای‌جایی که وجود دارند به‌نوعی خودشان را در معرض سؤال قرار می‌دهند و به‌نوعی مشارکت صورت می‌گیرد و برای اینکه به این سؤال پاسخ دهند، تلاش می‌کنند [طرح سؤال از اعضای هیئت علمی]. یافتن پاسخ به این سؤالات یعنی ابداعی، یعنی روش‌زدایی، یعنی موضوع‌یابی، یعنی محیط‌شناسی و قص علی‌هذا...

نکته بعدی اینکه چه بخواهیم و چه نخواهیم، چون یک سلسله‌مراتب اقتداری برای این‌ها حاکم است، عملاً این شبکه می‌تواند ایده‌ها را بگوید، نظرات را بگوید، پیشنهاد دهد [ارائه

ایده‌ها، نظرات و پیشنهاد از طریق ارائه پاسخ به سؤال‌ها در ساختار شبکه‌ای و... این شبکه بایستی اتصال پیدا کند به شبکه ارزشیابی. یعنی محوری‌ترین رکن که در مبانی اسلامی به آن امر به معروف و نهی از منکر می‌گوییم و موجب صلاح و فلاح سازمان می‌شود **[اتصال این شبکه به شبکه‌های ساختاری و سازمانی دانشگاه از جمله شبکه ارزشیابی]** ارزیابی یک سیستم عملکرد برای اعضای هیئت علمی است؛ بنابراین باید در دانشگاه یک سیستم ارزیابی عملکردی شکل بگیرد، مبتنی بر هدف، مبتنی بر فرایند، مبتنی بر نتیجه و مبتنی بر پیامد که تک‌تک این‌ها کمک می‌کند که این بازخورد داده شود تا یادگیری رخ دهد، تا از طرفی افراد سالم و شایسته شناخته شوند و خود همین افراد می‌توانند کاندیدای تصدی مشاغل مدیریتی در دانشگاه باشند **[ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی]**.

بنابراین، سیستم ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی می‌تواند بازخوردی به مدیریت دانشگاه در مورد این افراد بدهد که هم به شناسایی افراد صاحب صلاحیت و شایستگی کمک می‌کند و هم درواقع به اساتیدی که نیاز به کمک و راهنمایی بیشتر دارند کمک می‌شود. نظام ارتقای، نظام انتصاب و نظام به کارگیری از مسیر ارزیابی صورت می‌گیرد و به همین دلیل همه تلاش می‌کنند تا ایده‌هایی را که دارند مطرح کنند، تلاش می‌کنند قابلیت‌های خودشان را بروز دهند. در نتیجه این بروز دادن به آن‌ها فرصت اعمال می‌دهد. یعنی یک پستی، مقامی به آن‌ها می‌دهند و این ایده مورد وفاق را در دایره اختیارانشان هماهنگ می‌کنند.

نکته بعد اینکه، نگاه به انسان در دانشگاه خیلی مهم است. اگر عده‌ای فکر کنند که اعضای هیئت علمی باید فرمان‌پذیر باشند، سبک رهبری دستوری و تحکمی در اینجا جواب نمی‌دهد **[سبک رهبری مشارکتی]**. در یک سازمانی مثل دانشگاه اگر از اعضای هیئت علمی طلب مشارکت می‌کنیم، باید محیط و زمینه مشارکت هم فراهم باشد، به عبارتی سازمان هم باید مشارکت‌جو باشد **[فراهم‌سازی شرایط محیطی و زمینه مشارکت]**. باید جو و فرهنگ سازمانی هم مشارکت‌جو باشند. فرهنگ سازمانی در نظام شایستگی خودش را نشان می‌دهد، در نظام انتصابات خودش را نشان می‌دهد، در نظام ریسک‌پذیری خودش را نشان می‌دهد این نظام‌هاست که فرهنگ‌ساز است **[ایجاد جو و فرهنگ سازمانی مشارکت‌جو]**.

پس مشارکت اعضای هیئت علمی یک بستری می‌خواهد که این بستر مشارکت جو باشد و یک ساختار و فرایندی می‌خواهد که ساختار شبکه‌ای باشد [ایجاد ساختار شبکه‌ای]. آنگاه در چه چیزی مشارکت کنند؛ یعنی بعد محتوایی باید باهم تناسب داشته باشند یا به اصطلاح باهم بخوانند. در این شبکه بعضی از اعضای هیئت علمی دنبال هویت [بعد فرهنگی: هویت بخشی به اعضای هیئت علمی] هستند، برخی دنبال منزلت‌اند [بعد اجتماعی: حفظ شأن و منزلت اجتماعی اعضای هیئت علمی]، برخی دنبال قدرت [بعد سیاسی: دادن اختیار و اقتدار به اعضای هیئت علمی] و برخی هم دنبال ثروت [بعد اقتصادی: تأمین منافع مالی اعضای هیئت علمی] هستند. یعنی در این بستر و شبکه آن‌ها باید حس کنند که به نوایی می‌رسند. وقتی این بستر فراهم باشد، خودبه‌خود مشارکت انجام می‌شود؛ چون خیلی از اعضای هیئت علمی دنبال همین چیزها هستند.

جدول ۷. تجميع مقوله‌های حاصل از مصاحبه شماره ۲

تمرکز، توجه به تمایلات و خواسته‌های اعضای هیئت علمی، شبکه‌سازی: ایجاد یک ساختار شبکه‌ای، اجازه‌دادن به اعضای هیئت علمی برای نقش‌آفرینی در شبکه، گفت‌وگو، طرح سؤال از اعضای هیئت علمی، ارائه ایده‌ها، نظرات و پیشنهاد از طریق ارائه پاسخ به سؤال‌ها در ساختار شبکه‌ای، اتصال این شبکه به شبکه‌های ساختاری و سازمانی دانشگاه از جمله شبکه ارزشیابی، ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی، سبک رهبری مشارکتی، فراهم‌سازی شرایط محیطی و زمینه مشارکت، ایجاد جو و فرهنگ سازمانی مشارکت‌جو، ایجاد ساختار شبکه‌ای، بعد اجتماعی: حفظ شأن و منزلت اجتماعی اعضای هیئت علمی، بعد فرهنگی: هویت بخشی به اعضای هیئت علمی، بعد سیاسی: دادن اختیار و اقتدار

جدول فراوانی هر یک از شاخص‌ها بر مبنای مصاحبه‌ها

جدول ۸. فراوانی شاخص‌های مصاحبه		
ردیف	شاخص‌ها	فراوانی شاخص‌ها
۱	تأمین منافع مالی اعضای هیئت علمی	۸
۲	قوانین و مقررات	۶
۳	فرهنگ سازمانی	۶
۴	سبک رهبری	۵

جدول ۸. فراوانی شاخص‌های مصاحبه		
ردیف	شاخص‌ها	فراوانی شاخص‌ها
۵	حقوق و مزایای مالی	۴
۶	پدید آوردن سازوکار انگیزشی	۳
۷	ساختار سازمانی	۳
۸	جوسازمانی	۳
۹	استفاده از نظرات اعضای هیئت علمی	۳
۱۰	استقلال و آزادی علمی	۳

جدول ۹. طبقه‌بندی مقوله‌های پژوهش		
ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
فکر و عمل	مهارتی	برخورداری روسا و مدیران دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی از برخی مهارت‌های انسانی مانند مهارت گوش دادن فعال، مهارت‌های ارتباطی، نقدپذیری، اعتماد به اعضای هیئت علمی، قدردانی، تکریم و بها دادن به نظرات آنان، ارائه بازخورد از نتایج و پیامد مشارکت اعضای هیئت علمی به آن‌ها، برگزاری دوره‌های بالندگی و توسعه علمی برای اعضای هیئت علمی.
	عاطفی	همدلی، اعتماد به اعضای هیئت علمی، قدردانی از اعضای هیئت علمی، تکریم اعضای هیئت علمی، بها دادن به نظرات اعضای هیئت علمی، احساس رضایت اعضای هیئت علمی از عملکرد سازمان
	بینشی	برخورداری روسا و مدیران دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی از بینش و شناخت دانشگاهی
	نگرشی	توجه به گرایش‌ها و تمایلات اعضای هیئت علمی، تغییر نگرش منفی مدیران نسبت به مشارکت اعضای هیئت علمی، توجه به تمایلات و خواسته‌های اعضای هیئت علمی، بهره‌گیری از نظرات و ایده‌های اعضای هیئت علمی، توجه جدی به استقلال و آزادی علمی دانشگاه

جدول ۹. طبقه‌بندی مقوله‌های پژوهش		
ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
	اخلاقی	برخورداری روسا و مدیران دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی از ویژگی‌های اخلاقی مانند صداقت، تواضع و فروتنی، عدالت ورزی و برخی فضیلت‌های اخلاقی.
	انگیزشی و ارادی	وجود اراده معطوف به مشارکت در روسا و مدیران دانشگاه.
	اهداف، سیاست‌ها و راهبردها	مشارکت دادن اعضای هیئت‌علمی در تدوین برنامه‌های راهبردی دانشگاه، بهره‌گیری از نظرات و ایده‌های آنان و اقلان‌سازی و همراه سازی آنان، همسو بودن سیاست‌ها، راهبردها و برنامه‌های دانشگاه با اهداف، تمایلات، باورها، و ارزش‌های فردی اعضای هیئت‌علمی، مشارکت دادن اعضای هیئت‌علمی در فرایند مسئله یابی و فرایند حل مسائل دانشگاه.
	فرهنگ و جوسازمانی	بها دادن به سنت‌های مرسوم در دانشگاه‌ها، گشودگی، فرهنگ مشارکتی، تقویت فرهنگ گفتمان سازی، تقویت و توسعه فرهنگ کار تیمی و گروهی، فرهنگ کار گروهی، ایجاد و تقویت جو و فرهنگ سازمانی برانگیزاننده و صمیمانه برای مشارکت اعضای هیئت‌علمی، ایجاد جو و فرهنگ سازمانی مشارکت‌جو.
سازمانی	ساختار سازمانی	بهره‌گیری از ساختار سازمانی تخت / مسطح، حذف رویه‌های تمرکزگرایی، شبکه‌سازی: ایجاد یک ساختار شبکه‌ای، اجازه دادن به اعضای هیئت‌علمی برای نقش‌آفرینی در ساختار شبکه‌ای، طرح سؤال از اعضای هیئت‌علمی، و ارائه پاسخ به سال‌ها در ساختار شبکه‌ای، اتصال این شبکه به شبکه‌های ساختاری و سازمانی دانشگاه از جمله شبکه ارزشیابی، انجام اصلاحات ساختاری برای توسعه مشارکت اعضای هیئت‌علمی، ایجاد و تقویت تشکلهای تخصصی اعضای هیئت‌علمی، پیش‌بینی یک واحد مستقل برای تنظیم نحوه مشارکت اعضای هیئت‌علمی، تشکیل کمیته‌های تخصصی ذیل واحد مستقل برای مشارکت دادن اعضای هیئت‌علمی، دخالت دادن تشکلهای تخصصی اعضای هیئت‌علمی در فرایند تصمیمات حرفه‌ای، حضور تأثیرگذار نماینده اعضای هیئت‌علمی در جلسات هیئت امناء.

جدول ۹. طبقه‌بندی مقوله‌های پژوهش		
ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
	فرآیندها، رویه‌ها و نظام‌های دانشگاه	پیش‌بینی و ایجاد فرآیندها، رویه‌ها و نظام‌های موردنیاز برای مشارکت اعضای هیئت علمی، تجدیدنظر و بهبود فرایندها موردنیاز برای مشارکت اعضای هیئت علمی، پیش‌بینی سازوکار مناسب برای مشارکت اعضای هیئت علمی در فرایند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری، از طریق: بهره‌گیری از سازوکارهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری موردنیاز برای مشارکت اعضای هیئت علمی، برگزاری جلسات منظم و با برنامه رؤسا و مدیران دانشگاه با اعضای هیئت علمی، شرکت رئیس دانشگاه در جلسات گروه‌های آموزشی، دادن فرصت به اعضای هیئت علمی برای بیان مسائل و مشکلات و راه‌حل آن‌ها به رئیس دانشگاه، پیاده‌سازی نظام پیشنهادها، راه‌اندازی صندوق ارائه ایده‌ها، نظرات و پیشنهادها در قالب نظام پیشنهادها، بهره‌گیری از سازوکار انگیزشی برای مشارکت اعضای هیئت علمی از جمله مزایای مالی، ارتقاء پایه و ارائه پست‌های مدیریتی، بهره‌گیری از نظام ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی، برگزاری کرسی‌های نقد و نظریه‌پردازی.
	سبک رهبری	بهره‌گیری از سبک‌های رهبری دانشگاهی مناسب توسعه مشارکت از قبیل سبک‌های مشارکت جویانه، حمایتی، تحول‌گرا، توزیع‌شده، شنیدن صدای مخالف و منتقد.
	قوانین و مقررات	آگاه‌سازی و شفاف‌سازی قوانین و مقررات سازمان برای اعضای هیئت علمی، حذف قوانین و مقررات دست و پاگیر، مشارکت دادن اعضای هیئت علمی در تدوین قوانین، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها، اصلاح قوانین و مقررات ارتقای اعضای هیئت علمی در راستای توسعه مشارکت.

جدول ۹. طبقه‌بندی مقوله‌های پژوهش		
ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
محیطی	مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی	استقرار نظام پرداخت مبتنی بر شایستگی، توسعه شغلی، غنی‌سازی شغلی، گردش شغلی، تدوین ضوابط، دستورالعمل‌های موردنیاز برای توسعه مشارکت، قدردانی، بهبود شرایط محیط کار، حمایت سازمانی (امنیت شغلی)، شایسته‌گماری، نگاه حرفه‌ای به مشاغل و پست‌های دانشگاهی به‌جای نگاه سیاسی، تناسب شغل با شاغل، رقابتی کردن انتخاب روسا و مدیران دانشگاه‌ها.
	سیاسی قانونی	شرایط سیاسی حاکم بر جامعه، منحصر نشدن مشارکت به یک جناح خاص، دادن اختیار و اقتدار بیشتر به اعضای هیئت علمی، تقویت دموکراسی مبتنی بر نمایندگی، پیگیری تصویب قوانین و مقررات موردنیاز برای توسعه مشارکت اعضای هیئت علمی از مجاری قانونی اعم از ستادهای بالاتر، وزارت علوم شورای عالی انقلاب فرهنگی و مجلس شورای اسلامی.
	محیط اقتصادی	تأمین منافع مالی اعضای هیئت علمی، تناسب و هماهنگی نظام جبران خدمت (حقوق و دستمزد) اعضای هیئت علمی با شرایط بازار کار و اهداف و منافع اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی اعضای هیئت علمی.
	محیط اجتماعی	فراهم‌سازی شرایط محیطی و زمینه مشارکت، تعاملات محیطی، تلاش سازمان برای افزایش اعتبار اجتماعی اعضای هیئت علمی، ارتباط با نهادهای بیرون از دانشگاه، فراهم کردن زمینه و امکانات لازم برای حضور اساتید دانشگاه در سایر نهادهای علمی و اجتماعی.

برای دستیابی به مدل نهایی تحقیق سعی شد از برآیند کلیه مراحل تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، پالایش و طبقه‌بندی مقوله‌ها، اعتبار یابی یافته‌های تحقیق و درنهایت تعیین روابط بین ابعاد، الگوی نهایی تحقیق در قالب شکل زیر ارائه گردد. همان‌گونه که در شکل زیر نشان داده شده است، الگوی عوامل مؤثر بر توسعه مشارکت اعضای هیئت علمی شامل سه بعد سازمانی، فردی و محیطی است که متناسب با هر کدام از ابعاد، مقوله‌ها و شاخص‌های مرتبط ترسیم شده است.



نمودار ۱. الگوی عوامل مؤثر بر توسعه مشارکت اعضای هیأت علمی

شناسایی روابط بین ابعاد الگو

یکی از ملزومات هر مدل/الگو تعیین روابط بین ابعاد مدل/الگو است برای این منظور پژوهشگر بایستی به دنبال سرنخ‌هایی در داده‌ها و یا پیشینه پژوهش باشد، مبنی بر این که مقوله‌های اصلی (ابعاد/عوامل) می‌توانند، چه ارتباطی با یکدیگر داشته باشند. در این گام روابط تنظیم شده، در بین مقوله‌های اصلی پارها و پارها با متن داده‌ها مطابقت داده شده و پژوهشگر به‌طور مداوم به

تفکر استقرایی و تفکر قیاسی می‌پردازد. به این معنی که مفاهیم، مقوله‌ها و روابط بین آن‌ها را از متن مورد نظر استخراج می‌کند (تفکر استقرایی) و این مفاهیم و مقوله‌ها و روابط را با چارچوب نظری و پیشینه پژوهش مقایسه می‌کند (تفکر قیاسی).

در این پژوهش برای ساخت الگو و تعیین روابط بین ابعاد الگو از مدل سه‌شاخگی شامل سه بعد فردی، سازمانی و زمینه‌ای (محیطی) استفاده شد. مدل سه‌شاخگی الگویی برای مطالعه ابعاد مختلف یک پدیده در مدیریت سازمان است. این مدل یکی از مدل‌های مشهور و شناخته شده در حوزه شناسایی ابعاد مختلف یک پدیده، یک آسیب یا یک موضوع مهم در سازمان، است. از این مدل می‌توان، به عنوان یک روش تحلیل داده‌ها و مطالعه پدیده‌های سازمانی استفاده کرد.

علت نام گذاری این مدل به سه شاخگی آن است که ارتباط بین عوامل فردی، سازمانی و زمینه‌ای (محیطی) به گونه‌ای است که هیچ پدیده یا رویداد سازمانی نمی‌تواند، خارج از تعامل این سه شاخه صورت گیرد. به عبارت دیگر، رابطه بین این سه شاخه یک رابطه تنگاتنگ بوده و در عمل از هم جدایی‌ناپذیرند. در واقع، نوع روابط موجود بین این سه شاخه از نوع لازم و ملزوم بوده و به مثابه سه شاخه روییده از تنه واحد حیات سازمان است. در چنین رابطه‌ای، عوامل فردی، سازمانی و زمینه‌ای (محیطی) به شکل روابط نظام‌مند به طور مداوم و منظم در حال تعامل بوده و در بین آن‌ها به هیچ وجه سه گانگی حاکم نیست. بنابراین، تمایز و تشخیص این سه جنبه از حیات سازمانی، صرفاً نظری بوده و فقط به منظور تحلیل و شناخت مفاهیم و پدیده‌های سازمانی است.



شکل ۱. روابط بین اجزای الگوی توسعه مشارکت اعضای هیئت علمی در اداره دانشگاه

عوامل فردی، دربرگیرنده مجموعه‌ای از علل و عوامل پایه‌ای شامل مهارتی، عاطفی، بینشی، نگرشی، اخلاقی و انگیزشی و ارادی هستند که از جهات گوناگون کنش‌های منابع انسانی موجود در سازمان را شکل داده و در نتیجه کارکردها (وظایف اصلی) سازمان را تحت تأثیر خود قرار می‌دهند. عوامل سازمانی دربرگیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان شامل اهداف، سیاست‌ها و راهبردهای سازمان، فرهنگ و جو سازمانی، ساختار سازمانی، فرآیندها، رویه‌ها و نظامات دانشگاه، سبک رهبری، قوانین و مقررات و مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی است که بدنه آن را می‌سازند و سرانجام عوامل زمینه‌ای شامل علل و عواملی پایه‌ای هستند که رابطه و تعامل مناسب و واکنش به موقع و درست سازمان را با سیستم‌های همجوار محیطی‌اش برقرار می‌نمایند؛ عوامل محیط و شرایط بیرونی، سبب‌ساز عوامل فردی و سازمانی هستند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این قسمت نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها در مورد هر یک از سؤال‌های اساسی پژوهش ارائه، سپس با نتایج و یافته‌های پژوهش‌های قبلی موردبررسی و مقایسه قرار گرفت. سؤال یکم: ابعاد الگوی توسعه مشارکت اعضای هیأت علمی در مدیریت و رهبری دانشگاه‌های نیروهای مسلح چیست؟ همان‌طور که در الگوی به دست آمده نیز مشهود است ابعاد الگوی توسعه مشارکت اعضای هیأت علمی در اداره دانشگاه‌های نیروهای مسلح از سه بعد فردی، بعد سازمانی و بعد محیطی تشکیل شده است. مقایسه یافته‌های تحقیق با تحقیقات پیشین نشان داد که در بعد فردی با پژوهش والایی شریف (۱۳۹۶)، محمد زاده و دهکردی (۱۴۰۱)، همخوانی دارد. در بعد سازمانی با پژوهش حمیدی، حسینی، بابامیری، محمدفام و تاپاک (۱۴۰۱) و در بعد محیطی با پژوهش نویتن (۲۰۲۲) همخوانی دارد. ابعاد این الگو شامل سه بعد فردی و سازمانی و محیطی است و شاخص‌های مرتبط با هر کدام از این مؤلفه‌ها هم در جدول شماره ۹ و هم در نمودار شماره ۱ به تفصیل آورده شده است.

سؤال دوم: مؤلفه‌های الگوی توسعه مشارکت اعضای هیأت علمی در مدیریت و رهبری دانشگاه‌های نیروهای مسلح چیست؟ یافته‌های این پژوهش نشان داد که مؤلفه‌های الگوی توسعه مشارکت اعضای هیأت علمی در بعد فردی شامل (مهارتی، عاطفی، بینشی، نگرشی، اخلاقی،

انگیزشی و ارادی)، در بعد سازمانی شامل (اهداف، سیاست‌ها و راهبردها، فرهنگ و جوسازمانی، ساختار سازمانی، فرآیندها، رویه‌ها و نظامات دانشگاه، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، سبک رهبری، قوانین و مقررات) و در بعد محیطی شامل (محیط سیاسی و قانونی، محیط اقتصادی و محیط اجتماعی) است. یافته‌های این تحقیق در مؤلفه عاطفی با تحقیق رزنگر (۲۰۲۴)، در مؤلفه بینشی با تحقیق زره‌ساز و رجبی (۱۴۰۲)، در مؤلفه نگرشی با تحقیق محمدزاده و دهکردی (۱۴۰۱) و همچنین در مؤلفه ارزش‌های شخصی و انگیزشی با تحقیق محمدزاده و دهکردی (۱۴۰۱) همخوانی داشت. شاخص‌های مرتبط با هر کدام از این مؤلفه‌ها هم در جدول شماره ۹ و هم در نمودار شماره ۱ به تفصیل آورده شده است.

سؤال سوم: روابط بین اجزای الگوی توسعه مشارکت اعضای هیئت علمی در مدیریت و رهبری دانشگاه‌های نیروهای مسلح چگونه است؟ برای پاسخ به این سؤال باید گفت در این پژوهش برای ساخت الگو و تعیین روابط بین ابعاد الگو از مدل سه‌شاخگی شامل سه بعد فردی، سازمانی و زمینه‌ای (محیطی) استفاده شد. مدل سه‌شاخگی الگویی برای مطالعه ابعاد مختلف یک پدیده در مدیریت سازمان است. بعد فردی از جهات گوناگون کنش‌های منابع انسانی موجود در سازمان را شکل داده و در نتیجه کارکردها (وظایف اصلی) سازمان را تحت تأثیر خود قرار می‌دهند. عوامل سازمانی دربرگیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان شامل اهداف، سیاست‌ها و راهبردهای سازمان، فرهنگ و جوسازمانی، ساختار سازمانی است و سرانجام عوامل محیطی (زمینه‌ای) شامل علل و عواملی پایه‌ای هستند که رابطه و تعامل مناسب و واکنش به موقع و درست سازمان را با سیستم‌های همجوار محیطی‌اش برقرار می‌نمایند؛ عوامل محیط و شرایط بیرونی، سبب‌ساز عوامل فردی و سازمانی هستند. در نتیجه در پاسخ به این سؤال می‌توان گفت که عوامل فردی، سازمانی و محیطی در تعامل و ارتباط متقابل با یکدیگر قرار دارند و بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند و از هم تأثیر می‌پذیرند.

مشارکت اعضای هیئت علمی در مدیریت و رهبری دانشگاه‌های نیروهای مسلح، به عنوان یک عامل کلیدی در ارتقای کیفیت آموزشی، پژوهشی و مدیریتی این مؤسسات شناخته می‌شود. این مشارکت نه تنها باعث بهبود برنامه‌های درسی و پژوهشی می‌شود، بلکه با ارائه دیدگاه‌های علمی و تجربی، به تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و عملیاتی کمک می‌کند. حضور فعال اعضای

هیئت علمی در ساختارهای مدیریتی، منجر به ایجاد فرهنگ مشارکتی و دموکراتیک در محیط دانشگاهی شده و به افزایش رضایت شغلی و تعهد آن‌ها می‌انجامد. علاوه بر این، مشارکت اعضای هیئت علمی در مدیریت، زمینه‌ساز نوآوری و خلاقیت در دانشگاه‌ها بوده و با تقویت ارتباطات با جامعه و صنعت، به پاسخگویی بهتر به نیازهای روز و چالش‌های پیش‌رو کمک می‌کند. با این حال، این مشارکت با چالش‌هایی مانند تعارض منافع، افزایش حجم کاری و مقاومت در برابر تغییرات مواجه است که نیازمند طراحی سازوکارهای مناسب برای مدیریت این چالش‌ها است.

در نهایت می‌توان نتیجه گرفت که مشارکت مؤثر اعضای هیئت علمی در مدیریت و رهبری دانشگاه‌های نیروهای مسلح به عنوان یک راهبرد اساسی در پیشبرد اهداف استراتژیک این مؤسسات عمل کرده و به توسعه پایدار و پاسخگویی به نیازهای پیچیده و در حال تغییر جامعه کمک شایانی می‌کند. برای دستیابی به حداکثر بهره‌وری از این مشارکت، لازم است سیاست‌ها و برنامه‌های مناسبی تدوین و اجرا شود تا هم‌زمان با حفظ تعادل بین وظایف آموزشی، پژوهشی و مدیریتی، به ارتقاء کیفیت و کارایی این دانشگاه‌ها منجر شود.

به منظور توسعه مشارکت اعضای هیئت علمی در مدیریت و رهبری دانشگاه‌های نیروهای مسلح، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱. تقویت فرهنگ مشارکتی

ایجاد باور مشترک: فرهنگ سازمانی باید به گونه‌ای تقویت شود، که مشارکت اعضای هیئت علمی در تصمیم‌گیری‌ها و مدیریت دانشگاه به عنوان یک ارزش تلقی شود. تشویق به مشارکت: با برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی، اعضای هیئت علمی به مشارکت فعال در مدیریت ترغیب شوند.

۱.۲ ایجاد ساختارهای مشارکتی

تشکیل کمیته‌های تخصصی: کمیته‌هایی متشکل از اعضای هیئت علمی در حوزه‌های مختلف مانند برنامه‌ریزی آموزشی، پژوهش و توسعه تشکیل شود. شوراهای مشورتی: ایجاد شوراهای مشورتی متشکل از اعضای هیئت علمی برای ارائه پیشنهادها و نظرات در تصمیم‌گیری‌های کلان دانشگاه.

۳. توانمندسازی اعضای هیئت علمی

آموزش مدیریت و رهبری: دوره‌های آموزشی در زمینه مدیریت و رهبری برای اعضای هیئت علمی برگزار شود تا توانایی‌های لازم را برای مشارکت فعال در این حوزه کسب کند. مشاوره و مربی‌گری: از مدیران باتجربه برای مشاوره و مربی‌گری اعضای هیئت علمی استفاده شود.

۴. بررسی و ارزیابی مستمر

ارزیابی مشارکت: به طور مستمر میزان مشارکت اعضای هیئت علمی در مدیریت و رهبری دانشگاه ارزیابی و بازخوردهای لازم به ایشان ارائه داده شود. بازنگری سیاست‌ها: بر اساس نتایج ارزیابی‌ها، سیاست‌ها و برنامه‌های مربوط به مشارکت اعضای هیئت علمی بازنگری و بهبود بخشیده شود.

۵. توسعه برنامه‌های استراتژیک

تدوین برنامه‌های بلندمدت: برنامه‌های استراتژیکی در سطح نیروهای مسلح برای مشارکت فعال اعضای هیئت علمی در مدیریت و رهبری دانشگاه تدوین شود. همسویی با اهداف کلان: اطمینان حاصل شود که برنامه‌های مشارکتی با اهداف کلان دانشگاه و نیروهای مسلح همسو هستند. با اجرای این پیشنهادها، می‌توان به توسعه مشارکت اعضای هیئت علمی در مدیریت و رهبری دانشگاه‌های نیروهای مسلح کمک کرد و به این ترتیب بهره‌وری و کارایی این دانشگاه‌ها را افزایش داد.

فهرست منابع

- جهانیان، رمضان (۱۳۹۲) توسعه مشارکت دانشجویان در دانشگاه. آینده پژوهشی مدیریت. ۱ (۲۱) ص ۱۳۸۷-۱۳۷۷.
- بازیابی شده در مهر ۱۳۹۸.
- فتحی واجارگاه، کورش؛ مهمویی، حسین. (۱۳۸۸). بررسی نقش عوامل مؤثر بر مشارکت اعضای هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی و علوم پزشکی شهید بهشتی در برنامه‌ریزی درسی دانشگاهی. فصلنامه نظام آموزش عالی ایران، ۱ (۱) صص ۱۶۵-۱۳۹.
- محمدزاده، شهرام؛ دهکردی، اسماعیل (۱۴۰۲)، "عوامل مؤثر بر تمایل اعضای هیئت علمی دانشکده‌های کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه ارومیه نسبت به مشارکت در فعالیت‌های ترویجی"، پژوهش مدیریت آموزش کشاورزی، دوره ۱۴، شماره ۶۰، صص ۱۱-۳۲.

- زرساز، محمد؛ رجبی، عباس (۱۴۰۲)، بررسی عوامل اثرگذار بر تقویت مشارکت اعضای هیئت علمی برای فعالیت‌های داوطلبانه در انجمن کتاب‌داری و اطلاع‌رسانی ایران، فصلنامه کتاب‌داری و اطلاع‌رسانی. انتشارات کتابخانه آستان قدس رضوی، دوره ۲۵، شماره ۴، صص ۳۱-۴۸.
- عمانی، احمد رضا. (۱۳۹۰). تحلیل عوامل مؤثر بر مشارکت اعضای هیئت علمی کشاورزی در فعالیت‌های علمی - پژوهشی و بررسی موانع موجود. مجله پژوهش‌های ترویج و آموزش کشاورزی، دوره دوم، شماره (۱۴).
- حمیدی، یدالله؛ حسینی، محمد حامد؛ بابامیری، محمد؛ محمدفام، ایرج؛ تاپاک، لیلی (۱۴۰۱)، "مشارکت اعضای هیئت علمی در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی دانشکده‌های دانشگاه علوم پزشکی همدان" پژوهش در آموزش پزشکی، دوره ۱۴، شماره ۴.
- جهانی فرد، الهام؛ حسن زاده کرمانشاهی، محمد صالح؛ شریفی فرد، منا؛ مراغی، الهام؛ رجایی، الهام (۱۴۰۰)، "رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر مشارکت اعضای هیئت علمی در آموزش الکترونیکی قبل از بحران کوید-۱۹ در دانشگاه علوم پزشکی جندی شاپور اهواز" مجله توسعه آموزش جندی شاپور اهواز، دوره ۱۲، شماره ۴، صص ۱۱۲۶-۱۱۳۸.
- والایی شریف، حمید. (۱۳۹۶). ارائه مدلی برای توسعه مشارکت اعضای هیات علمی در فعالیت‌های پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی. فصلنامه نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۱۲ (۴۸)، صص ۳۸-۲۳.
- فرجی ده سرخی، حاتم؛ هوشی سادات، سید علیرضا؛ محمدآبادی، معصومه؛ باستانی پور مقدم، مهشید. (۱۳۹۸). موانع مشارکت اعضای هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان در دوره‌های بالندگی حرفه‌ای. فصلنامه مطالعات آموزشی و آموزشگاهی، ۸ (۲۱)، صص ۶۳-۴۲.
- Philip Nyden (2020). Academic Incentives for Academic faculty participation in Community-based Participatory Research. Participation in Journal of General Internal Medicine volume 18 (7) pp 576-585.
- Killen, C., & Chatterton, P. (2015). Developing successful student staff partnerships. Jisc Change Agents Network. Available at: <https://www.jisc.ac.uk/full-guide/developing-successful-studentstaff-partnerships> (Accessed: 11 April 2016).
- Zohair Al-Zo'bi AND Omar Bataineh. (2018). Extent of Participation by Faculty Members of Educational Sciences Colleges in the Jordanian Universities in Decision Making and Its Relationship with Job Satisfaction European. Journal of Contemporary Education. 7(4).
- Mansour A. Al-miman. (2018). Shared governance: Determining faculty members' current level of participation in institutional decision making in Shaqra University and Tvtc. International Journal of Educational Administration and Policy Studies. 10(10):135-147.
- Rose Ngarer (2024). The Role of Heads of Departments (HODs) in University Management: Leadership and Accountability in Academic Success. Greener Journal of Social Sciences, vol. 14, no. 2, pp. 203-211, 2024.
- Tien Dao Ngoc (2023) Academic Staffs' Participation in University Governance Towards Autonomy: Practice at Two University Models in Vietnam. Journal of Higher Education Theory and Practice Vol. 23(6).
- Trish Nuyten (2022). Changing the Course of Faculty Engagement in Academic Governance: Reconciliation through Education. The Dissertation in Practice at Western University

- Zohair Al-Zo'bi AND Omar Bataineh.(2018).Extent of Participation by Faculty Members of Educational Sciences Colleges in the Jordanian Universities in Decision Making and Its Relationship with Job Satisfaction European. Journal of Contemporary Education. 7(4).
- Mansour A. Al-miman.(2018). Shared governance: Determining faculty members' current level of participation in institutional decision making in Shaqra University and Tytc . International Journal of Educational Administration and Policy Studies. 10(10):135-147 .
- Philip Nyden.(2020). Academic Incentives for Faculty Participation in Community-based Participatory Research Journal of General Internal Medicine volume 18 (7) pp 576–585.

