



## طراحی الگوی شایستگی‌های استادان حق‌التدریس برای توسعه همکاری آن‌ها با دانشگاه‌ها

علی قزلسفلو: دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
حمیدرضا آراسته: استاد، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران (\* نویسنده مسئول) [arasteh@khu.ac.ir](mailto:arasteh@khu.ac.ir)  
افسانه زمانی مقدم: دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

### چکیده

#### کلیدواژه‌ها

استادان حق‌التدریس،  
شایستگی‌ها،  
مدل،  
توسعه همکاری

**زمینه و هدف:** اگرچه استادان حق‌التدریس نقش مهمی را در آموزش عالی ایفا می‌کنند، اما تعداد و نقش آن‌ها بر اساس نوع دانشگاه‌ها و رشته دانشگاهی متفاوت است؛ لذا هدف از پژوهش حاضر، طراحی مدلی برای شایستگی استادان حق‌التدریس برای توسعه همکاری آن‌ها با دانشگاه‌ها بود.

**روش کار:** این پژوهش، کیفی و به روش دلفی انجام شد. مشارکت کنندگان این پژوهش، در بخش کتابخانه‌ای، اسناد بالادستی، اسناد کلیدی آموزش عالی و مبانی نظری و در بخش میدانی، خبرگان دانشگاهی، مطلعان کلیدی و مسئولین آموزش عالی بودند. انتخاب افراد به روش نمونه‌گیری هدفمند با ملاک حداقل ۱۰ سال تجربه تدریس، پژوهش و مدیریت در دوره‌های مختلف تحصیلی انجام گردید. نمونه‌گیری با مشارکت ۲۰ نفر از خبرگان و مطلعان کلیدی صورت گرفت. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، شامل دو بخش، بررسی و کنکاش اسناد بالادستی، مبانی نظری و پیشینه پژوهش در بخش کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه ساختاریافته در بخش میدانی بود. مصاحبه نیمه ساختاریافته با مشارکت کنندگان تا مرحله اشباع نظری ادامه یافت. تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس تکنیک دلفی انجام شد.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان داد، مدل شایستگی‌ها برای توسعه همکاری استادان حق‌التدریس شامل ۲۷ مولفه و ۳ بعد (شایستگی‌های سازمانی، شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های حرفه‌ای) می‌باشد. مشارکت کنندگان بیشتر به ابعاد شایستگی‌های سازمانی و شایستگی‌های حرفه‌ای اشاره کردند اما در اسناد بالادستی به ابعاد شایستگی‌های فردی بیشتر پرداخته شده بود. البته مولفه‌های خودکارآمدی، خدمت به جامعه و تعهد شغلی هم در اسناد بالادستی و هم از نظر مشارکت کنندگان مورد تأکید بود.

**نتیجه‌گیری:** به طور کلی می‌توان ادعان داشت که به مدیران و مسئولین نظام آموزش عالی توصیه می‌شود، فاکتورهای موثر بر شکل‌گیری خودکارآمدی استادان حق‌التدریس را بر مبنای تجارب موفقیت آمیز، نشان دادن عملکرد مثبت دیگران و شناسایی اهداف و الگوهای ماموریت‌گرا را از طریق دوره‌های توانمندسازی بالا ببرند.

**تعارض منافع:** گزارش نشده است.

**منبع حمایت‌کننده:** حامی مالی ندارد.

شیوه استناد به این مقاله:

Qezelsefloo A, Arasteh H, Zamani Moghadam A. Designing a Competency Model for Teaching Professors to Develop Their Cooperation with Universities. Razi J Med Sci. 2024(22 Apr);31.14.

Copyright: ©2024 The Author(s); Published by Iran University of Medical Sciences. This is an open-access article distributed under the terms of the CC BY-NC-SA 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.en>).

\*انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با CC BY-NC-SA 4.0 صورت گرفته است.

## Designing a Competency Model for Teaching Professors to Develop Their Cooperation with Universities

**Ali Qezelsefloo:** PhD Student in Higher Education Management, Faculty of Management and Economy, Science and Research branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

**Hamidreza Arasteh:** Professor of Higher Educational Administration, Faculty of Education and Psychology, Kharazmi University, Tehran, Iran (\*Corresponding Author) [arasteh@khu.ac.ir](mailto:arasteh@khu.ac.ir)

**Afsaneh Zamani Moghadam:** Associate Professor, Department of Management and Economics, Science and Research branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

### Abstract

**Background & Aims:** Teaching professors usually have a limited relationship with other professors (faculty or teaching). In fact, they may have very little to do with the university itself. Most professors who have the right to teach do not participate in normal activities, university committee meetings, working groups, seminars, conferences, etc. As a result, teaching faculty, while being the center of the university's mission, feel isolated and do not have much connection with the institution, which leads to many problems in the academic world, including; Education, responsibility, development, access, communication, scientific levels and facilities, problems of the civil rights sector including; Protection laws, life and health insurance, job security, salaries and payment methods, gaps in regulatory bodies and problems in the social sector, including; Unemployment, migration and withdrawal of universities are part of their mission. Therefore, when these problems are prioritized in the categories, most of the discussion is focused on four issues: the type of contract status of faculty teachers, exploitation or lack of justice for faculty teachers, their morale or job satisfaction, and problems Education created by them. Today's universities are facing a two-faceted problem, on the one hand, they need to adapt to the requirements of the changing external environment. On the other hand, creative adaptation to external changes requires optimal use and changes in the way of looking at internal issues such as; Professors, faculty, students, processes, organizational culture, teaching methods, leadership style, structures, level of research, and interactions, the quality and quantity of specialized services, and these are related to the mission of the university. It can be Since scientific and technological institutions, including universities, have a prominent and undeniable role in scientific, cultural, social, economic, political, national, and international developments, the progress of universities and higher education centers, is considered the main indicators of development and progress of countries. In order to meet their needs, universities use professors with the right to teach in the field of education. Faculty professors, as part of the university's inputs, not only have different job titles but they are also treated differently. The experience of teaching professors in different universities is different. However, the main problems of Haq-al-Tadiris professors the non-allocation of required resources, discriminatory behavior, and lack of job security despite having sufficient qualifications and good performance. The professors wanted appropriate and appropriate educational facilities in the classes. They believed in equipment and necessities as the main factors that could affect their educational methods. This is because appropriate educational equipment plays a significant role in learning and teaching methods at high levels, and teachers can create educational contexts that affect the quality of learning, considering that classroom conditions can also affect teachers. In order to improve qualified and competitive human resources, professors must have indicators such as; The ability to identify the problems and needs of society, be smart, flexible, and innovative, and have professional ethics and scientific personality so that they can play a role in the development and management of resources, governance and decision-making. According to the age of artificial intelligence, uncertainties, and very fast changes, the professors of teaching rights should adapt according to the environment in the field of education in order to use new technologies in the field of education in a good and quality way. This requires activities such as scientific lectures, participation in workshops, etc. Therefore, according to the said material, the explanation of the subject literature, the main problem, and one of the ways out of the

### Keywords

Teaching Faculty,  
Competencies,  
Model,  
Cooperation  
Development

Received: 28/10/2023

Published: 22/04/2024

current situation is the development of the cooperation of teaching faculty with universities, the development of the cooperation of teaching faculty has three basic dimensions, including Professional behavior and performance, organizational behavior and performance, and individual behavior and performance will be in the form of competencies that emerge in the scientific process in the form of theories, assumptions, methods, social activities, and group structures. The community of teaching faculty is one of the most important parts of the country's higher education, so far no research has been done on identifying their competencies in order to develop cooperation. Therefore, identifying the qualifications of teaching faculty to develop cooperation with universities is the main issue of this research.

**Methods:** This research was conducted qualitatively using the Delphi method. The participants of this research were, in the library section, upstream documents, key documents of higher education and theoretical foundations, and in the field section, academic experts, key informants, and higher education officials. People were selected by purposeful sampling with the criteria of at least 10 years of teaching, research, and management experience in different academic courses. Sampling was done with the participation of 20 experts and key informants. The data collection tool consisted of two parts, review and exploration of upstream documents, theoretical foundations and research background in the library part, and a semi-structured interview in the field part. The semi-structured interview with the participants continued until the theoretical saturation stage. Data analysis was done based on the Delphi technique.

**Results:** The findings of the research showed that the model of competencies for the development of cooperation among teachers includes 27 components and 3 dimensions (organizational competencies, individual competencies, and professional competencies). The participants mostly mentioned the dimensions of organizational competencies and professional competencies, but in the upstream documents, the dimensions of individual competencies were discussed more. Of course, the components of self-efficacy, service to society, and job commitment were emphasized both in the upstream documents and in the opinions of the participants.

**Conclusion:** In general, it can be acknowledged that it is recommended to the managers and officials of the higher education system to determine the factors affecting the self-efficacy of teaching professors based on successful experiences, showing the positive performance of others, and identifying goals. It is recommended to the managers and officials of the higher education system to determine the factors affecting the formation of the self-efficacy of teachers based on successful experiences, showing the positive performance of others, and identifying mission-oriented goals and patterns through high empowerment courses. to Use innovative and creative methods such as problem-solving and creative thinking for service delivery skills. It is recommended to the managers and officials of the higher education system to provide professional identity by removing the boundaries and social differences of professors in universities and higher education centers. It is recommended to managers and officials of the higher education system to institutionalize job commitment by providing opportunities to improve the skills and knowledge of professors. It is recommended to the administrators and officials of the higher education system to promote the use of teaching technology by creating technology-oriented infrastructures and developing modern technology in universities in order to improve the effectiveness of professors. It is recommended to the administrators and officials of the higher education system to create a biological and organic structure with the changing environmental conditions with the possibility of flexibility and freedom of action for the professors to create educational innovation.

**Conflicts of interest:** None

**Funding:** None

### Cite this article as:

Qezelsefloo A, Arasteh H, Zamani Moghadam A. Designing a Competency Model for Teaching Professors to Develop Their Cooperation with Universities. *Razi J Med Sci.* 2024(22 Apr);31.14.

Copyright: ©2024 The Author(s); Published by Iran University of Medical Sciences. This is an open-access article distributed under the terms of the CC BY-NC-SA 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.en>).

**\*This work is published under CC BY-NC-SA 4.0 licence.**

## مقدمه

اگرچه استادان حق التدریس نقش مهمی را در آموزش عالی ایفا می‌کنند، اما تعداد و نقش آن‌ها بر اساس نوع دانشگاه‌ها و رشته دانشگاهی متفاوت است. مهم‌ترین دلایل افزایش تعداد استادان حق التدریس؛ کاهش یارانه‌های دولتی در آموزش عالی، بازنشستگی اعضای هیئت علمی تمام وقت و عرضه بیش از حد دانشجویان تحصیلات تکمیلی واجد شرایط، در بسیاری از زمینه‌ها می‌باشد. اما با این حال، به نظر می‌رسد که دلایل اصلی اتکای شدید به استادان حق التدریس، گسترش موسسات آموزش عالی و دانشگاه‌ها، شرایط سخت مالی و افزایش رقابت است که بسیاری از مؤسسات را به تعهدات مالی بلندمدت جهت جذب هیئت علمی بی‌میل کرده است (۱). به شواهدی اشاره می‌کنند که نشان می‌دهد استادان حق التدریس، به طور کلی، در کلاس درس به خوبی اعضای هیئت علمی، عمل می‌کنند و موسسات آموزش عالی با استفاده از استادان حق التدریس به صورت دوره‌ای، از هزینه‌های اضافی ناشی از مزایای جانبی، توسعه حرفه‌ای و امکانات اداری و آزمایشگاهی که معمولاً با انتصاب اعضای هیئت علمی تمام وقت همراه است، اجتناب می‌کنند و با به کارگیری استادان حق التدریس از انعطاف‌پذیری بالایی برای پاسخ سریع به علایق دانشجویان و نیازهای جامعه در حال تغییر، برخوردار می‌شوند (۲). در حالی استادان حق التدریس نیازهای آموزشی موسسات آموزش عالی را برآورده می‌کنند، دارای برجسب‌هایی مانند هیئت علمی نامرئی و هیات علمی زاپاس هستند که به وضوح این تصور را ایجاد می‌کند که استادان حق التدریس در اشکال پایین‌تری از زندگی آکادمیک قرار دارند (۳). استادان حق التدریس معمولاً ارتباط محدودتری با سایر استادان دارند (هیئت علمی یا حق التدریس). در واقع، آنها ممکن است ارتباط بسیار کمی از هر نوعی با خود دانشگاه داشته باشند. اکثر استادان حق التدریس در فعالیت‌های عادی، جلسات کمیته دانشگاه‌ها، کارگروه، سمینارها، کنفرانس‌ها و غیره ..... قرار نمی‌گیرند. در نتیجه، استادان حق التدریس در عین حال که محور مأموریت دانشگاه هستند، احساس انزوا می‌کنند و ارتباط چندانی با مؤسسه ندارند که منجر به ایجاد

مشکلات متعددی در دنیای آکادمیک از جمله؛ آموزش، مسئولیت، توسعه، دسترسی، ارتباط، مراتب علمی و امکانات، مشکلات بخش حقوق شهروندی از جمله؛ قوانین حمایتی، بیمه عمر و درمانی، امنیت شغلی، حقوق و نحوه پرداخت، خلاقان‌های نظارتی و مشکلات بخش اجتماعی از جمله؛ بیکاری، مهاجرت و خارج شدن دانشگاه‌ها از رسالت خود می‌باشد (۴). لذا وقتی این مشکلات در دسته‌بندی‌ها، اولویت بندی می‌شوند، بیشتر بحث بر روی چهار موضوع متمرکز می‌شود: نوع وضعیت قرارداد استادان حق التدریس، استثمار یا فقدان عدالت برای استادان حق التدریس، روحیه یا رضایت شغلی آنها و مشکلات آموزشی که توسط آنها ایجاد می‌شود (۵). دانشگاه‌های امروز با مسئله‌ای دو وجهی مواجه‌اند، از یک سو نیاز به آن دارند که خود را با الزامات محیط متحول بیرونی مطابقت دهند. از سوی دیگر سازگاری خلاق با تغییرات بیرونی، مستلزم استفاده بهینه و تغییر در نحوه نگرش به مسائل درونی مانند؛ استادان حق التدریس، هیئت علمی، دانشجو، فرایندها، فرهنگ سازمانی، شیوه‌های تدریس، سبک رهبری، ساختارها، سطح تحقیقات و تعاملات، کم و کیف خدمات تخصصی است و این‌ها در یک کلام به مسأله رسالت دانشگاه مربوط می‌شود. از آنجایی که نهادهای علمی و فناوری از جمله دانشگاه‌ها در تحولات علمی، فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، ملی و بین‌المللی نقش برجسته و غیر قابل انکاری دارند، به طوری که پیشرفت دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، از جمله شاخص‌های اصلی توسعه یافتگی و پیشرفت کشورها محسوب می‌شود (۶). دانشگاه‌ها برای برآورده ساختن نیاز خود، از استادان حق التدریس در حوزه آموزش استفاده می‌کنند. استادان حق التدریس به عنوان بخشی از درون‌دادهای دانشگاه، نه تنها عنوان شغلی متفاوتی دارند بلکه رفتار متفاوتی نیز با آن‌ها می‌شود. تجربه استادان حق التدریس در دانشگاه‌های مختلف متفاوت است. با این حال عمده مشکلات استادان حق التدریس؛ عدم تخصیص منابع مورد نیاز، رفتار تبعیض‌آمیز، عدم امنیت شغلی علیرغم داشتن صلاحیت کافی و عملکرد خوب، می‌باشد (۷). استادان حق التدریس خواهان امکانات آموزشی متناسب و مناسب در کلاس‌ها بودند. اعتقاد به تجهیزات و

کد اخلاق دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری با کد اخلاق IR.IAU.SARI.REC.1403.099 به تصویب رسید. مشارکت‌کنندگان این پژوهش، خبرگان دانشگاهی، مطلعان کلیدی و مسئولین آموزش عالی به تعداد ۲۰ نفر با ویژگی‌های زیر بودند: استادانی که از تجربه و سوابق بالایی در حوزه آموزش عالی برخوردار بودند (حداقل سابقه ۱۰ سال تجربه تدریس)؛ استادانی که از دانش و تخصص عملی بالا در عرصه پژوهشی برخوردار بودند (تحصیلات دکتری، تالیفات و سابقه مدیریتی در حوزه آموزش عالی)؛ استادانی که سابقه مدیریت در دوره‌های مختلف تحصیلی در حیطه آموزش عالی را داشته و این حوزه جز علایق پژوهشی آن‌ها به شمار می‌رفت. این افراد با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها شامل دو بخش، مصاحبه نیمه‌ساختار یافته در بخش میدانی و بررسی و تحلیل ۸ سند بالادستی، مبانی نظری و پیشینه پژوهش در بخش کتابخانه‌ای بود. در بخش میدانی و با روش نمونه‌گیری هدفمند و با در نظر گرفتن قانون اشباع تعداد ۱۲ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. تکنیک مورد استفاده در این پژوهش، در مرحله پرسشگری از جامعه خبرگانی و مطلعان کلیدی در نهایی‌سازی شاخص‌های توسعه همکاری استادان حق‌التدریس، دلفی بود. تکنیک دلفی یکی از روش‌های کسب دانش گروهی است که فرایندی دارای ساختار برای پیش‌بینی و کمک به تصمیم‌گیری در طی راندهای پیمایشی، جمع‌آوری اطلاعات و در نهایت، اجماع گروهی است. مهم‌ترین شرایط مورد نیاز برای کاربرد دلفی، نیاز به قضاوت متخصصان و نظرات گروه وسیع، توافق گروهی در دستیابی به نتایج، وجود مشکل پیچیده بزرگ و بین‌رشته‌ای و عدم توافق یا ناکامل بودن دانش، در دسترس بودن متخصصین با تجربه، از نظر جغرافیایی پراکنده، لزوم گمنامی در جمع‌آوری داده‌ها، عدم محدودیت زمانی و نبود روش اثربخش دیگری است اجزای اصلی دلفی شامل تکرار یا بازگویی، پرسشنامه، متخصصین، بازخوردکنترل شده، گمنامی، آنالیز نتایج، اجماع، زمان و تیم هماهنگ‌کننده است. در بررسی اسنادی از شیوه تحلیل اسنادی و فرا تحلیل استفاده می‌شود. در قسمت داده‌های میدانی، از آزمون‌های آماری متناسب در نرم افزار تحلیل آماری

ملزومات به عنوان عوامل اصلی که می‌تواند بر روی شیوه‌های آموزشی آن‌ها تاثیر بگذارد، داشتند. به این دلیل که تجهیزات آموزشی مناسب، نقش بسزایی در یادگیری و شیوه‌های تدریس در سطوح عالی دارند و استادان حق‌التدریس می‌توانند زمینه‌های آموزشی که بر کیفیت یادگیری تاثیر می‌گذارد را ایجاد نمایند با توجه به اینکه شرایط کلاس نیز می‌تواند بر استادان حق‌التدریس تاثیر بگذارد (۸). به منظور بهبود نیروی انسانی واجد شرایط و رقابت‌پذیر، استادان حق‌التدریس باید دارای شاخص‌های چون؛ مهارت شناسایی معضلات و نیازهای جامعه، باهوش، منعطف، نوآور، دارای اخلاق حرفه‌ای و شخصیت علمی باشند تا بتوانند در توسعه و مدیریت منابع، حاکمیت و تصمیم‌گیری‌ها نقش آفرینی کنند. استادان حق‌التدریس با توجه به عصر هوش مصنوعی، عدم قطعیت‌ها و تغییرات بسیار سریع می‌بایست متناسب با محیط در عرصه آموزش سازگار شوند تا از فناوری‌های نوین در حوزه آموزش به نحوه مطلوب و با کیفیت استفاده کنند. که این امر مستلزم فعالیت‌های همچون سخنرانی‌های علمی، شرکت در کارگاه‌ها و ... می‌باشد (۹). لذا با توجه به مطالب گفته شده، تبیین ادبیات موضوعی، مسئله اصلی و یکی از راه‌های برون رفت از شرایط فعلی، توسعه همکاری استادان حق‌التدریس با دانشگاه‌ها است، توسعه همکاری استادان حق‌التدریس دارای سه بعد اساسی از جمله؛ رفتار و عملکرد حرفه‌ای، رفتار و عملکرد سازمانی و رفتار و عملکرد فردی در قالب شایستگی‌ها خواهد بود که در فرایند علمی در قالب نظریات، فرضیات، روش‌ها، فعالیت‌های اجتماعی و ساختارهای گروهی بروز و ظهور می‌کند (۱۰). جامعه استادان حق‌التدریس یکی از مهمترین بخش از آموزش عالی کشور هستند که تاکنون تحقیقی درباره شناسایی شایستگی‌های آنها در جهت توسعه همکاری انجام نشده است. لذا شناسایی شایستگی‌های استادان حق‌التدریس برای توسعه همکاری با دانشگاه‌ها، مساله اصلی این پژوهش است.

## روش کار

پژوهش حاضر از نظر ماهیت کیفی و در حیطه پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد که در کمیسیون

بهره گیری می‌شود. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزارهای SPSS21 و PLS انجام گرفت.

### یافته‌ها

در بخش کیفی ابتدا نکات کلیدی مربوط به هر مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، از طریق گوش دادن به مصاحبه‌های ضبط شده و مطالعه یادداشت برداری‌ها حین مصاحبه به صورت مکتوب علامت‌گذاری شد. سپس نکته‌های کلیدی و اساسی از داخل هر مصاحبه استخراج شد. در ادامه با استفاده از دسته‌بندی نکات کلیدی در قالب اصطلاحات حرفه‌ای، کد گذاری‌ها و گروه‌بندی کردن مضامین یکپارچه، برچسب‌گذاری لازم انجام شد. سپس اصطلاحات بر چسب‌گذاری شده‌ی هر

مصاحبه شونده در قالب جدول سازماندهی و بر اساس ارتباط و تناسبی که با هم داشتند، در قالب ابعاد دسته‌بندی شدند. ابتدا بر اساس شروط انتخاب خبرگان ۱۲ نفر جهت مصاحبه شناسایی و جریان مصاحبه آغاز شد. بعد از مصاحبه نفر ۱۰، تعداد ۹۵ شاخص (گویه) در متغیر توسعه همکاری استادان حق‌التدریس در ۳ بعد و ۲۷ مولفه دسته‌بندی شدند. با بررسی‌ها و کدگذاری‌های اولیه مشخص شد که حداقل ۶ بار و حداکثر ۱۰ بار توسط خبرگان مورد اشاره و تاکید قرار گرفت ولی محقق فرآیند مصاحبه را تا نفر ۱۲ ادامه داد. تا اینکه با اشباع داده‌ها مواجه شد. نتیجه بررسی کدهای اختصاص یافته به هر بعد و مضامین اصلی و فرعی یافت شده در مصاحبه‌ها در ادامه ارائه می‌شود.

جدول ۱- توصیف آماری نظر پاسخ‌دهندگان درباره « توسعه همکاری استادان حق‌التدریس » - دور اول دلفی

ردیف	مولفه	تعداد پاسخ‌ها	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف از معیار	ترتیب اهمیت
۱	مهارت ارائه خدمات	۱۲	۲	۶	۳/۹۲	۰/۶۴	۲
۲	تعهد شغلی	۱۲	۱	۶	۳/۷۹	۰/۷۶	۶
۳	فناوری تدریس	۱۲	۱	۶	۳/۸۹	۰/۶۳	۴
۴	تولیدات علمی	۱۲	۲	۶	۳/۹۱	۰/۷۸	۳
۵	نوآوری آموزشی	۱۲	۲	۶	۳/۷۲	۰/۵۶	۷
۶	خودکارآمدی	۱۲	۱	۶	۳/۹۸	۰/۶۲	۱
۷	هویت شغلی	۱۲	۲	۶	۳/۸۶	۰/۷۷	۵
۸	اثرگذاری پژوهشی	۱۲	۱	۶	۳/۷۴	۰/۷۵	۸
۹	خدمت به جامعه	۱۲	۲	۶	۳/۴۸	۳/۶۰	۱۴
۱۰	تاثیرگذاری آموزشی	۱۲	۱	۵	۳/۶۹	۰/۶۲	۹
۱۱	نیازآفرینی صنعت	۱۲	۱	۵	۳/۶۴	۰/۴۹	۱۰
۱۲	فناوری پژوهشی	۱۲	۱	۵	۳/۶۰	۰/۵۳	۱۱
۱۳	آینده پژوهی	۱۲	۱	۴	۳/۵۱	۰/۶۵	۱۳
۱۴	نوآوری پژوهشی	۱۲	۱	۴	۳/۵۶	۰/۳۸	۱۲
۱۵	مهارت‌های مدیریتی	۱۲	۲	۵	۳/۴۱	۰/۴۱	۱۵
۱۶	فعالیت‌های اجرایی	۱۲	۲	۶	۳/۲۸	۰/۴۴	۱۸
۱۷	مشارکت در توسعه علم	۱۲	۲	۶	۳/۳۷	۰/۴۶	۱۶
۱۸	تیم سازی	۱۲	۱	۵	۳/۱۵	۰/۳۹	۱۹
۱۹	پشتیبانی و حمایت	۱۲	۱	۵	۳/۳۲	۰/۴۸	۱۷
۲۰	عضویت در انجمن‌ها	۱۲	۲	۶	۳/۰۸	۰/۳۴	۲۲
۲۱	کیفیت زندگی کاری	۱۲	۲	۶	۳/۰۳	۰/۳۷	۲۵
۲۲	اخلاق حرفه‌ای	۱۲	۱	۵	۳/۱۰	۰/۳۹	۲۱
۲۳	ارزیابی هوشمند	۱۲	۲	۶	۳/۱۲	۰/۳۷	۲۰
۲۴	مهارت بین فردی	۱۲	۲	۶	۳/۰۰	۰/۳۸	۲۷
۲۵	شرکت در کارگاه‌ها	۱۲	۱	۵	۳/۰۲	۰/۳۵	۲۶
۲۶	فعالیت‌های فرهنگی	۱۲	۱	۵	۳/۰۶	۰/۴۱	۲۳
۲۷	اخلاق سازمانی	۱۲	۲	۶	۳/۰۵	۰/۳۶	۲۴

جدول ۲- توصیف آماری نظر پاسخ دهندگان «توسعه همکاری استادان حق‌التدریس» - دور دوم و سوم دلفی

ردیف	مولفه	تعداد پاسخ‌ها	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف از معیار	ترتیب اهمیت
۱	مهارت ارائه خدمات	۱۲	۱	۵	۳/۹۶	۰/۶۳	۲
۲	تعهد شغلی	۱۲	۲	۵	۳/۸۹	۰/۸۱	۷
۳	فناوری تدریس	۱۲	۲	۵	۳/۹۲	۰/۶۸	۴
۴	تولیدات علمی	۱۲	۱	۵	۳/۹۴	۰/۷۱	۳
۵	نوآوری آموزشی	۱۲	۱	۵	۳/۹۰	۰/۶۹	۶
۶	خودکارآمدی	۱۲	۱	۵	۴/۲۱	۰/۸۲	۱
۷	هویت شغلی	۱۲	۲	۵	۳/۹۱	۰/۷۳	۵
۸	آینده پژوهی	۱۲	۲	۵	۳/۸۲	۰/۷۵	۸
۹	خدمت به جامعه	۱۲	۱	۵	۳/۷۸	۰/۷۴	۹
۱۰	اخلاق سازمانی	۱۲	۱	۵	۳/۶۹	۰/۶۱	۱۲
۱۱	مشارکت در توسعه علم	۱۲	۲	۵	۳/۷۴	۰/۶۷	۱۰
۱۲	پشتیبانی و حمایت	۱۲	۱	۵	۳/۷۱	۰/۶۵	۱۱

دارد و کمترین اهمیت مولفه نیز مهارت بین فردی با ۳ و انحراف معیار ۰/۳۸ بوده است. با توجه به نتایج مرحله اول حاصل شده از پاسخ خبرگان ملاحظه می‌گردد، تمام مولفه‌ها دارای میانگین بالاتر از ۳ می‌باشند که مورد تایید خبرگان قرار گرفت. از این رو بعد از تحلیل نتایج دور اول و دریافت بازخوردها، پرسشنامه برای دور دوم و سوم دلفی آماده شد.

نتایج دور دوم و سوم روش دلفی نیز مانند مرحله قبلی به بررسی نتایج حاصل شده از پاسخ خبرگان پرداخته شده است، با این تفاوت که در این مرحله بعضی از مولفه‌ها حذف و برخی دیگر نیز با نظر خبرگان در مولفه‌های دیگر ادغام شدند. از جمله؛ در بعد شایستگی‌های سازمانی مولفه‌های «تیم سازی و نیازآفرینی صنعت» هدف و مولفه‌های «مهارت‌های مدیریتی و فعالیت‌های اجرایی» در مولفه «پشتیبانی و حمایت» و مولفه‌های «عضویت در انجمن‌ها و فعالیت‌های فرهنگی» در مولفه «مشارکت در توسعه علم» ادغام شدند. در بعد شایستگی‌های فردی، مولفه‌های «کیفیت زندگی کاری و ارزیابی هوشمند» در مولفه «خودکارآمدی» و مولفه‌های «شرکت در کارگاه‌ها و اخلاق حرفه‌ای» در مولفه «عهد شغلی» ادغام شدند. در بعد شایستگی‌های حرفه‌ای، مولفه «تاثیرگذاری آموزشی» در مولفه «نوآوری آموزشی»، مولفه‌های «اثرگذاری پژوهشی، نوآوری پژوهشی و فناوری پژوهشی» در مولفه «تولیدات علمی» و مولفه «مهارت‌های بین فردی» در مولفه «مهارت ارائه خدمات»

برای هر فرد مصاحبه شونده که از خبرگان در حیطه موضوع بودند، یک خلاصه جدول تهیه و تمامی نکات کلیدی اشاره شده از آن فرد در آن جدول خلاصه سازی و دسته‌بندی شد.

در بخش کیفی، آمار توصیفی ابعاد «توسعه همکاری استادان حق‌التدریس»، اعم از میانگین و انحراف معیار مولفه‌ها و همینطور ترتیب اهمیت آنها، جهت مقبولیت، میزان توافق و تایید متغیرها بر اساس شناخت نظرات خبرگان در خصوص گویه‌های پرسشنامه نیمه‌ساختار یافته که در راستای رهنمودهای آنها بود به ترتیب ارائه شد.

در نتایج دور اول روش دلفی به بررسی نتایج حاصل شده از پاسخ خبرگان پرداخته شد، پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌های برگشتی، پاسخ‌ها سازماندهی، نظرات مشابه ترکیب، گروه‌بندی و موضوعات تکراری و حاشیه حذف می‌شود و تا حد امکان پاسخ‌ها کوتاه گردید. نتیجه نهایی، مشخص شدن تم‌ها و شناسایی عناوین است که محقق آن را تبدیل به پرسشنامه دارای ساختاری کرده که به عنوان ابزار راند دوم و سوم برای دریافت نظرات خبرگان مورد استفاده قرار گرفت (جدول ۱). همانطور که در جدول شماره ۱ ملاحظه می‌گردد، از نظر افراد خبره و مطلعان کلیدی، برای مولفه‌های «توسعه همکاری استادان حق‌التدریس»، بیشترین اهمیت مربوط به مولفه «خودکارآمدی» با میانگین ۳/۹۸ و انحراف از معیار ۰/۶۲ بوده و در رتبه دوم نیز «مهارت ارائه خدمات» با میانگین ۳/۹۲ قرار

ادغام شدند (جدول ۲). همانطور که در جدول شماره ۲ ملاحظه می‌گردد، در این مرحله، از خبرگان درخواست شد تا بعد از اعمال نظرات آن‌ها، پاسخ‌ها را مجدد مرور نموده و در صورت نیاز در نظرات و قضاوت‌های خود تجدید نظر کرده و دلایل خود را در موارد عدم اجماع ذکر نمایند و با در نظر گرفتن میانگین و میانه نمرات هر عنوان، اهمیت آن را درجه‌بندی نمایند. در اینجا نیز رتبه‌بندی نظرات انجام شده، پیش‌بینی‌های جدید ارائه می‌شود و خلاصه آماری پاسخ‌ها تهیه می‌گردد. بعد از اعمال نظر خبرگان و دریافت نظرات آنها بیشترین اهمیت مجدد به مولفه « خودکارآمدی » با میانگین ۴/۲۱ و انحراف معیار ۰/۸۲ بوده و کمترین اهمیت، به مولفه « اخلاق سازمانی » با میانگین ۳/۶۹ و انحراف معیار ۰/۶۱ بوده است. لذا در نهایت متغیر « توسعه همکاری استادان حق‌التدریس »، بعد از انجام سه راند تکنیک کیفی دلفی، دارای ۱۲ مولفه به شرح: ۱. خودکارآمدی، ۲. مهارت ارائه خدمات، ۳. تولیدات علمی، ۴. فناوری تدریس، ۵. هویت شغلی، ۶. نوآوری آموزشی، ۷. تعهد شغلی، ۸. آینده پژوهی، ۹. خدمت به جامعه، ۱۰. مشارکت در توسعه علم، ۱۱. پشتیبانی و حمایت و ۱۲. اخلاق سازمانی می‌باشد.

### بحث

یافته‌ها نشان داده است که مهمترین ابعاد پرسشنامه شاخص‌های شایستگی‌ها برای توسعه همکاری استادان حق‌التدریس عبارتند از؛ مولفه‌های خودکارآمدی، مهارت ارائه خدمات، تولیدات علمی، فناوری تدریس، هویت شغلی، نوآوری آموزشی، تعهد شغلی، آینده پژوهی، خدمت به جامعه، مشارکت در توسعه علم، پشتیبانی و حمایت و اخلاق سازمانی می‌باشد. نتایج مطالعه حاضر با نتایج مطالعه مدینا (Medina) و همکاران (۲۰۲۱) همسو می‌باشد (۱۱). از منظر تولیدات علمی به عنوان یکی از مولفه‌های مهم باید اظهار داشت یکی از اهرم‌های محرک برای درون داده‌ای دانشگاه از جمله دانشجویان هدفمند شدن و تجاری سازی دانش‌ها باتوجه به نظام مسائل، وجود تولیدات علمی می‌باشد. متأسفانه تا مادامی که به نیازهای جامعه با استفاده از ظرفیت استادان حق‌التدریس استفاده نگردد بخشی از توسعه همکاری با چالش مواجه خواهد

شد. یافته‌های این پژوهش براساس داده‌های حاصل از مصاحبه خبرگان و مطلعان کلیدی نسبت به این حوزه حاصل شده است با توجه عدم تحقیقات صورت گرفته در کشور و بدیع بودن چنین موضوعی می‌توان ادعا نمود که این پژوهش می‌تواند برای پرداختن به چنین موضوعی و توجه بیشتر به آن در حوزه توسعه فردی و شایستگی‌ها شروع مناسبی باشد. محیط پویا و متغیر نظام آموزش عالی، رقابت شدید، ضرورت پاسخ به محیط و مدیریت ریسک تنها بخشی از ویژگی‌های دنیای امروز آموزش عالی است که دانشگاه‌ها در آن به انجام عملیات خود می‌پردازند. بنابراین فرآیند تصمیم‌گیری بهتر و هوشمندانه تر در راستای توسعه همکاری استادان حق‌التدریس در محیطی با این ویژگی‌های تعیین کننده، موفقیت و جلوگیری از مهاجرت نخبگان خواهد شد (۱۲). در مجموع می‌توان از تحقیق حاضر و تحقیقات صورت گرفته در خارج کشور نتیجه گرفت توسعه همکاری استادان حق‌التدریس می‌تواند موجب افزایش بهره‌وری استفاده از ظرفیت کامل استادان حق‌التدریس گردد که این امر باعث افزایش ارزش افزوده دانشگاه خواهد شد. موسسات آموزش عالی باید نخستین نهادهایی باشند که از مزیت‌ها و امکانات بالقوه استادان حق‌التدریس بهره مند شوند در این راستا باید به ایجاد محیط‌های نوین آموزشی برای هماهنگی با عصر اطلاعات پردازند این در حالی است که غالباً تصمیم‌های استراتژیک جدیدی برای تغییر که ضامن موفقیت باشد به خوبی شکل نگرفته است بسیاری از دانشگاه‌ها فاقد برنامه‌ریزی استراتژیک واضحی در تعامل و استفاده از استادان حق‌التدریس با توجه به زیرساخت‌های ضروری‌اند (۱۳).

### نتیجه‌گیری

مهم است که در چنین شرایط متحولی، استادان حق‌التدریس می‌بایست دوره‌های تخصصی و دستیار آموزشی را در مدت زمان مشخص جهت دستیابی به سه گانه شایستگی‌ها از جمله شایستگی حرفه‌ای، شایستگی فردی و شایستگی سازمانی طی کنند. فراهم آوردن این کارگاه‌ها و دوره‌ها در قالب تدوین برنامه‌های تحولی آموزش عالی می‌تواند مرحله جدیدی از سیاست‌گذاری دانشگاه‌ها را در حوزه استادان حق



استادان حق‌التدریس، تعهد شغلی را نهادینه نمایند. به مدیران و مسئولین نظام آموزش عالی توصیه می‌شود، با ایجاد زیرساخت‌های فناوری محور و توسعه تکنولوژی روز در دانشگاه‌ها، جهت بهبود اثربخشی استادان حق‌التدریس باعث ارتقا استفاده از فناوری تدریس گردند. به مدیران و مسئولین نظام آموزش عالی توصیه می‌شود، با ایجاد ساختار زیستی و ارگانیک با شرایط متحول محیطی با امکان انعطاف پذیری و آزادی عمل برای استادان حق‌التدریس باعث شکل‌گیری نوآوری آموزشی گردند.

### References

1. Ten Cate TJ, Kusurkar RA, Williams GC. How self-determination theory can assist our understanding of the teaching and learning processes in medical education. AMEE guide No. 59. Med Teach. 2011;33(12):961-73.
2. Norcini J, Burch V. Workplace-based assessment as an educational tool: AMEE Guide No. 31. Med Teach. 2007;29(9):855-71.
3. Quintana Alonso R, García Redondo E, Miana Ortega M, Chamorro Rebollo E, Cieza García JA. Teaching Competencies in Nursing Professors: Visions of Students and Academics. Invest Educ Enferm. 2023;41(3):e08.
4. Bush MA, Knisely MR. Transitioning your course to online: High-yield modifications for success. Curr Pharm Teach Learn. 2021 Sep;13(9):1099-1101.
5. Hadian SA, Yarmohammadian MH, Shaarbafchizadeh N. The organizational health components for small-sized health-care organizations: A systematic review. J Educ Health Promot. 2023;12:37.
6. Saeed I, Khan J, Zada M, Ullah R, Vega-Muñoz A, Contreras-Barraza N. Towards Examining the Link Between Workplace Spirituality and Workforce Agility: Exploring Higher Educational Institutions. Psychol Res Behav Manag. 2022;15:31-49.
7. Darling-Fisher CS. Application of the Modified Erikson Psychosocial Stage Inventory: 25 Years in Review. West J Nurs Res. 2019;41(3):431-458.
8. Petermann MKH, Zacher H. Workforce Agility: Development and Validation of a Multidimensional Measure. Front Psychol. 2022;13:841862.
9. Cyfert S, Szumowski W, Dyduch W, Zastempowski M, Chudziński P. The power of moving fast: responsible leadership, psychological

التدریس با محوریت توسعه همکاری این قشر را ضروری کند. امید است که نتایج پژوهش حاضر بتواند مدیران و مسئولان دانشگاه‌ها را به اهمیت این موضوع واقف سازد تا بتوانند گام‌های موثر و عملی را در جهت بهبود شرایط استادان حق‌التدریس و ایجاد ارزش افزوده بردارند.

### محدودیت‌ها

پژوهش حاضر در دانشگاه آزاد اسلامی انجام شده است و برای تعمیم یافته‌های این پژوهش به سایر دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی دیگر باید شرایط و محدودیت‌های آن‌ها را مد نظر قرار گیرد. مدل ارائه شده در این پژوهش محدود به حیطه‌ها و مولفه‌های شناسایی شده می‌باشد اگر چه تلاشی شده است رویکردی جامع در این زمینه اتخاذ شود اما ممکن است عوامل دیگری غیر از عوامل شناسایی شده در این پژوهش منجر به نتایج متفاوتی شود. مشکل برقراری ارتباط با برخی از استادان دانشگاه و تعیین زمان لازم برای انجام مصاحبه و نیز عدم توجه و استقبال برخی از پاسخ‌دهندگان نسبت به موضوع پژوهش و اهمیت ندادن به نتایج و یافته‌های پژوهش و همچنین بدلیل گستردگی دانشگاه آزاد در ۱۲ منطقه روند پخش و جمع‌آوری پرسشنامه با محدودیت‌های زمانی و مکانی فراوانی همراه بود.

### پیشنهادها

به مدیران و مسئولین نظام آموزش عالی توصیه می‌شود، فاکتورهای موثر بر شکل‌گیری خودکارآمدی استادان حق‌التدریس را بر مبنای تجارب موفقیت آمیز، نشان دادن عملکرد مثبت دیگران و شناسایی اهداف و الگوهای ماموریت‌گرا را از طریق دوره‌های توانمندسازی بالا ببرند. از روش‌های نوآورانه و خلاقانه مانند روش حل مسئله و تفکر خلاق جهت مهارت ارائه خدمات استفاده نمایند. به مدیران و مسئولین نظام آموزش عالی توصیه می‌شود، با از بین بردن مرزبندی‌ها و تفاوت اجتماعی استادان حق‌التدریس در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، هویت شغلی را فراهم آورند. به مدیران و مسئولین نظام آموزش عالی توصیه می‌شود، با فراهم آوردن فرصت‌های جهت ارتقا سطح مهارت‌ها و دانش

empowerment and workforce agility in energy sector firms. *Heliyon*. 2022;8(10):e11188.

10. Saleem S, Tourigny L, Raziq MM, Shaheen S, Goher A. Servant leadership and performance of public hospitals: Trust in the leader and psychological empowerment of nurses. *J Nurs Manag*. 2022;30(5):1206-1214.

11. Paul M, Jena LK, Sahoo K. Workplace Spirituality and Workforce Agility: A Psychological Exploration Among Teaching Professionals. *J Relig Health*. 2020;59(1):135-153.

12. Pormasoumi H, Rostami D, Jamebozorgi K, Mirshekarpour H, Heshmatnia J. COVID-19 management in Iran and international sanctions. *Eur J Transl Myol*. 2022;32(4):10777.

13. Fuangchan A, Dhippayom T, Kongkaew C. Intervention to promote patients' adherence to antimalarial medication: a systematic review. *Am J Trop Med Hyg*. 2014;90(1):11-9.