

# Designing a Model for the Employment of Adjunct Professors at Ferdowsi University of Mashhad

Seyed Hosein. Ghanei<sup>1</sup>, Azar. Kaffashpoor<sup>2\*</sup>, Ghasem. Eslami<sup>3</sup>, Yaghoob. Maharati<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Ph.D Student in Human Resource Management, Faculty of Management, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

<sup>2</sup> Professor, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

<sup>3</sup> Associate Professor, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

\* Corresponding author email address: Kafashpor@um.ac.ir

### Article Info

#### Article type:

Original Research

#### How to cite this article:

Ghanei, S. H., Kaffashpoor, A., Eslami, G., & Maharati, Y. (2024). Designing a Model for the Employment of Adjunct Professors at Ferdowsi University of Mashhad. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 3(5), 109-133.



© 2024 the authors. Published by KMAN Publication Inc. (KMANPUB), Ontario, Canada. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

### ABSTRACT

The landscape of higher education has undergone significant changes in recent years. Meanwhile, knowledge is recognized as the most vital resource in contemporary societies. Changes are happening rapidly, and any delayed response to socio-environmental issues further exacerbates the gap between universities and the demands of society. One of the most significant transformations is the emergence of adjunct professors, which has brought about a considerable shift in the academic workforce. The use of such faculty members, based on observations and reports, has been increasingly expanding in universities, creating new challenges in the management of university education. This has become a critical research necessity. Therefore, this study aims to propose a model for the employment of adjunct professors at Ferdowsi University of Mashhad. This research is fundamental in terms of its objective, interpretive in its philosophical approach, qualitative in methodology, and data-driven in its strategy, based on the Strauss and Corbin approach. The study population consisted of current and former university presidents, current and former academic vice-presidents of Ferdowsi University of Mashhad, academic vice-deans of faculties, recruitment committee members, and academic department managers. The sample members were selected using a snowball sampling method, following the theoretical saturation rule. Additionally, the data collection tool for this study was interviews. The results of the data analysis, assisted by MAXQDA qualitative analysis software, were processed using open, axial, and selective coding procedures. The findings of the study include a model that identifies the factors and components related to causal conditions, the core phenomenon, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and outcomes. Overall, the research provides a model for the employment of adjunct professors, offering the necessary framework for understanding and recognizing this topic, as well as for developing structured programs and mechanisms.

**Keywords:** Employment, Employment of Adjunct Professors, Grounded Theory, Strauss and Corbin Approach

## Introduction

In recent decades, global economic development trends have transitioned from primary resource-based economies to knowledge-based economies, emphasizing the critical role of knowledge in achieving high rates of economic growth. Universities are pivotal in this transformation, serving as fundamental sources of human capital and research institutions capable of generating knowledge, creativity, and innovation among researchers, research centers, and academic departments. As essential contributors to economic development, universities are now recognized as vital inputs in the production processes of the current knowledge-based economy. Presently, universities face the significant challenge of responding more effectively to societal needs and expectations. They are undeniably centers for free research and the expansion of ideas, boasting highly reputable systems where faculty members symbolize the intellectual creativity of a nation and are seen as models of progress and strategy (Sepahvand & Morovati, 2020).

Among the most critical educational factors within universities are the faculty members, who constitute the educational staff. The importance of an efficient and specialized workforce in education is indisputable, as the training of skilled human resources required by society is entrusted to them (Mirarab Razi & Dibaei Saber, 2018). However, over the past few decades, the context in which professors teach and conduct scientific studies has undergone significant changes. One such change, which has not received adequate attention, is the increasing use of adjunct professors to perform the key educational duty of teaching (Fuller et al., 2023). Approximately half of the educational load in universities is now borne by adjunct professors, who are often distinguished individuals passionate about teaching. Despite their growing numbers, constituting half of the total workforce in faculties, there is a lack of structured models for their employment, leading to challenges in maintaining educational quality and institutional stability (Williamson, 2014).

This study aims to design a model for the recruitment and employment of adjunct professors at Ferdowsi University of Mashhad, addressing the following research questions:

- What is the concept of employing adjunct professors at Ferdowsi University of Mashhad?
- What factors influence the employment of adjunct professors at Ferdowsi University of Mashhad?
- What are the consequences of employing adjunct professors at Ferdowsi University of Mashhad?
- What infrastructures and conditions are necessary for the employment of adjunct professors at Ferdowsi University of Mashhad?
- What strategies are essential for the employment of adjunct professors at Ferdowsi University of Mashhad?
- What are the intervening components in the employment of adjunct professors at Ferdowsi University of Mashhad?

## Methods and Materials

This study adopts a qualitative and inductive research approach, focusing on collecting information and developing a theory based on data analysis. The inductive approach aligns with an interpretivist philosophy. Given that existing theories do not adequately address the researcher's focus on the employment process of adjunct professors, the grounded theory strategy, based on Strauss and Corbin's approach, was employed to develop a new theoretical framework. The study population comprised experts, including current and former university presidents, current and former academic vice-presidents

of Ferdowsi University of Mashhad, academic vice-deans of faculties, recruitment committee members responsible for hiring faculty, and academic department managers with expertise in education.

A non-probabilistic snowball sampling method was utilized to select participants, continuing until theoretical saturation was achieved. Fourteen individuals participated in semi-structured interviews to gather relevant data. The interview instrument was a semi-structured, descriptive, and interpretive type, designed to uncover the conceptual model of adjunct professor employment. To enhance the clarity of interview questions, two pilot interviews were conducted, and adjustments were made to better align the questions with the study's objectives. Participants were assured of the confidentiality of their responses and consented to the interviews. Each interview lasted approximately 45 minutes and was audio-recorded and transcribed to ensure accuracy. Data analysis was performed using MAXQDA qualitative analysis software, following open, axial, and selective coding procedures. The study adhered to four criteria for evaluating qualitative research quality: credibility, dependability, confirmability, and transferability. Credibility was enhanced through the use of diverse participants and prolonged engagement with interviewees and data. Dependability was ensured by meticulous data recording and analysis consistency. Confirmability was achieved by avoiding researcher bias and providing a detailed account of the research process. Transferability was addressed by offering comprehensive descriptions of the study context and participants.

## Findings and Results

The data analysis process commenced with a line-by-line examination of the initial interview transcript, followed by open coding to identify significant concepts. Subsequent interviews were coded using the emerging codes from the first interview, reinforcing the coding process. Similar codes were grouped into categories, and relationships, differences, and similarities among these categories were identified to form axial codes. The analysis resulted in the identification of 141 open codes, which were organized into 25 concepts and further amalgamated into 13 categories.

The core phenomenon identified is the establishment of appropriate mechanisms aimed at preparing adjunct professors, which involves leveraging qualified and elite candidates for teaching roles. The findings are categorized into several dimensions:

### 1. Causal Conditions

- **General Competence:** Commitment to prevailing values, ethical acceptance, religious belief, and scientific reputation.
- **Scientific and Specialized Competence:** Possessing specialized knowledge, mastery of subject matter, scientific and research ability, integration of teaching and research, specialization in research, scientific capacity, practical class discussions, research-oriented insight, access to up-to-date teaching knowledge and resources.
- **Technological Competence:** Mastery of modern software, use of modern technology in teaching.
- **Pedagogical Competence:** Eloquence, verbal communication, expressive power, knowledge transfer ability, teaching discipline, respectful attitude towards students, emotional interaction, teaching quality, democratic teaching, teaching method skills,

educational psychology knowledge, classroom management, flexibility in educational elements.

- **Educational Imbalance:** Mismatch of faculty needs, increase in student numbers, lack of faculty-student ratio, acceptance of scholarship students, increased faculty retirement, lengthy faculty recruitment process, faculty interest in advanced degrees.

## 2. Strategies

- **Monitoring and Managing Education:** Identifying educational needs, managing educational processes.
- **Enriching Education:** Conducting educational needs assessments, providing financial support for professional development, organizing workshops, redefining course content to incorporate interactive and dynamic teaching methods.
- **Ensuring Educational Capability and Effectiveness:** Implementing continuous training programs, fostering a collaborative teaching environment.

## 3. Contextual Conditions

- **Organizational Idealism:** Institutional values, brand identity.
- **Developmental Worldview:** Collective beliefs, shared values.

## 4. Intervening Conditions

- **Institutional Competence:** Financial stability, effective management practices.
- **Social Enthusiasm:** Support from the academic community, stakeholder trust.
- **Personal Characteristics:** Individual motivations, personality traits, commitment levels.

## 5. Outcomes

- **Scientific Value Creation:** Enhancement of academic standards, innovation in teaching, improved student outcomes.
- **Scientific Inefficiency:** Decline in educational quality, diminished academic reputation, reduced institutional effectiveness.

The integration of these dimensions forms a comprehensive model that outlines the factors influencing the employment of adjunct professors, the strategies required to manage their integration effectively, the contextual and intervening conditions that facilitate or hinder these strategies, and the resultant outcomes that impact both the university and its stakeholders.

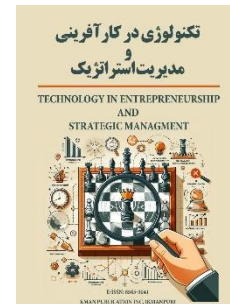
## Conclusion

The study reveals that the employment of adjunct professors at Ferdowsi University of Mashhad is driven by a combination of competencies and educational imbalances within the institution. General, scientific, specialized, and technological competencies of adjunct professors are fundamental in addressing the educational needs of the university and ensuring high-quality teaching standards. Additionally, the imbalance caused by increased student numbers and the faculty's inclination towards advanced studies necessitates the strategic employment of adjunct professors to maintain educational equilibrium and support the institution's academic mission.

Effective strategies for managing adjunct professors involve comprehensive monitoring and management of educational processes, enriching educational content through continuous professional

development, and ensuring the overall capability and effectiveness of the educational system. These strategies must be supported by a strong organizational idealism and a developmental worldview that align institutional values with educational objectives. The study highlights the importance of institutional competence, social enthusiasm, and personal characteristics in facilitating the successful implementation of these strategies, thereby enhancing the overall academic environment.

In conclusion, the proposed model for the employment of adjunct professors provides a structured framework for universities to effectively integrate adjunct faculty into their academic workforce. By addressing the causal conditions, implementing strategic management practices, and considering contextual and intervening factors, universities can optimize the utilization of adjunct professors to enhance educational quality and institutional reputation. This model not only bridges the gap between academia and societal needs but also ensures the sustainable development of the university within the knowledge-based economy.



### طراحی مدل بکارگماری اساتید مدعو دانشگاه فردوسی مشهد

سید حسین قانعی<sup>۱</sup>، آذر کفاش پور<sup>۲\*</sup>، قاسم اسلامی<sup>۳</sup>، یعقوب مهارتی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

۲. استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

۳. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

\* ایمیل نویسنده مسئول: Kafashpor@um.ac.ir

#### چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله

پژوهشی اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

قانعی، سید حسین، کفاش پور، آذر، اسلامی، قاسم و مهارتی، یعقوب. (۱۴۰۳). طراحی مدل بکارگماری اساتید مدعو دانشگاه فردوسی مشهد. *تکنولوژی در کارآفرینی و مدیریت استراتژیک*، ۳(۵)، ۱۳۳-۱۰۹.



© ۱۴۰۳ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

چشم‌انداز آموزش عالی در سال‌های اخیر دستخوش تغییرات قابل توجهی شده است. در عین حال، دانش به عنوان حیاتی‌ترین منبع جوامع معاصر شناخته شده است. تغییرات به سرعت در حال رخ دادن است و هرگونه پاسخگویی کند به مسائل اجتماعی- محیطی شکاف بین دانشگاه و خواسته‌های جامعه را بیشتر می‌کند. یکی از مهم‌ترین این تحولات، ظهور استادان مدعو می‌باشد که تغییر قابل توجهی در نیروی کار دانشگاهی ایجاد کرده است. استفاده از این نوع اساتید بنا به شنیده‌ها و مشاهدات، گسترش روز افزونی در دانشگاه‌ها دارد که باعث ایجاد چالش‌های جدید در امر مدیریت آموزشی دانشگاه‌ها گردیده است. به یک ضرورت پژوهشی پر اهمیت بدل گشته است. لذا پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل بکارگماری اساتید مدعو دانشگاه فردوسی مشهد انجام پذیرفت. این پژوهش از نظر هدف بنیادی، از جهت فلسفه تحقیق، تفسیری، رویکرد آن کیفی و استراتژی مورد استفاده داده بنیاد مبتنی بر رویکرد استراوس و کوربین می‌باشد. جامعه مورد مطالعه پژوهش، رؤسای فعلی و سابق دانشگاه، معاونین آموزشی فعلی و سابق دانشگاه فردوسی مشهد، معاونین آموزشی دانشکده‌ها، مسئولین هیئت جذب و استخدام اعضای هیئت علمی و مدیران آموزشی گروه‌ها بودند که اعضای نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی و بر اساس قاعده اشباع نظری انتخاب شدند. همچنین ابزار گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر مصاحبه می‌باشد. نتایج تحلیل داده‌ها با کمک نرم‌افزار تحلیل کیفی MAXQDA و فرآیندهای کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شد. نتایج پژوهش مشتمل بر ارائه مدلی است که عوامل و مؤلفه‌های مربوط به شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای پژوهش را شناسایی نموده است. در مجموع این پژوهش ارائه مدل بکارگماری اساتید مدعو، زمینه لازم برای فهم و شناخت این موضوع و همچنین تدوین برنامه و سازوکار مدون را فراهم آورده است.

کلیدواژه‌گان: بکارگماری، بکارگماری اساتید مدعو، نظریه داده بنیاد، رویکرد استراوس و کوربین

## مقدمه

در دهه‌های اخیر، روندهای عمومی توسعه اقتصاد جهانی نشان دهنده سوق پیدا کردن اقتصاد مبتنی بر منابع اولیه به اقتصاد مبتنی بر دانش بوده است. در تمام کشورهای جهان، توسعه اقتصاد پایدار با چالش‌های تحمیل شده از تحولات مدرن ناشی از جهانی شدن و رقابت شدید مواجه شده است. این مهم، نشان دهنده نقش فزاینده دانش به عنوان عاملی برای دستیابی به نرخ بالای توسعه اقتصادی است. اینجاست که جایگاه دانشگاه‌ها به عنوان یک منبع اساسی با دارایی‌های انسانی و مؤسسات تحقیقاتی خود عملی می‌شود چرا که قادر به تولید دانش، خلاقیت و نوآوری در پژوهشگران، مراکز تحقیقاتی و بخش‌های علمی هستند. دانشگاه‌ها منبع توسعه اقتصادی و مهم‌ترین نهادهای فرآیندهای تولید برای اقتصاد دانش بنیان در قرن حاضر به شمار می‌روند (Alwali, 2024; Esmaili et al., 2024). در حال حاضر دانشگاه‌ها به عنوان مهمترین بخش عرضه دانش با چالش پاسخگویی بهتر به نیازها و انتظارات جامعه روبه رو هستند. بی‌شک، دانشگاه پایگاهی برای پژوهش رایگان و بسط ایده‌ها است. مجموعه دانشگاه سیستمی با اعتبار بالا است که اساتید آن، نشان دهنده خلاقیت فکری هر کشور می‌باشند و از آن‌ها به عنوان الگویی از پیشرفت و تدبیر یاد می‌شود (Nottingham et al., 2017; Sepahvand & Morovati, 2020; Shafiee & Sobhani, 2018).

از مهمترین عوامل آموزشی در دانشگاه‌ها، اعضای هیأت علمی و به تعبیری کادر آموزشی هستند. اهمیت و نقش نیروی انسانی کارآمد و متخصص در امر آموزش بر کسی پوشیده نیست، چون تربیت نیروی انسانی ماهر مورد نیاز جامعه به دست آن‌ها سپرده می‌شود (Esmaili, 2018; Shafiee & Sobhani, 2018; Mohammadi Fomani et al., 2024; et al., 2024). به همین دلیل توجه به کم و کیف اعضای هیأت علمی و شناسایی مسائل مربوط به آنان دارای اهمیت ویژه‌ای است (Mirarab Razi & Dibaei Saber, 2018) اما نمی‌توان این واقعیت را انکار کرد که طی چند دهه اخیر بافت و زمینه‌ای که اساتید در آن به تدریس پرداخته و مطالعات علمی را انجام می‌دهند به شدت تغییر یافته است. یکی از این تغییرات که چندان مورد توجه قرار نگرفته است استفاده روزافزون از اساتید مدعو برای انجام وظیفه آموزشی کلیدی تدریس است (Fuller et al., 2023).

حدود نیمی از بار آموزشی دانشگاه‌ها بر دوش اساتید مدعو است. واقعیت این است که اساتید مدعو از جمله نخبگانی هستند که به دلیل عشق به تدریس در این راه قدم نهاده‌اند. با وجود این، آنچه که مسلم است استادی که تمایل به تدریس در دانشگاه را دارد باید معیارهای علمی و استانداردهای لازم را داشته باشد و همچنین از رضایت دانشجویان برخوردار باشد. تعداد استادان مدعو در دانشگاه‌ها و در پردیس‌ها در چند دهه گذشته روند صعودی را دنبال کرده است و اکنون استادان مدعو نیمی از کل نیروی کار دانشکده‌ها را تشکیل می‌دهند (Deutsch, 2015; et al., 2015). مطالعات انجام شده در خصوص اساتید مدعو بیانگر آن است که این اساتید از انعطاف‌پذیری بیشتری برخوردار هستند (Elder, 2016; et al., 2016) و عموماً روش‌های آموزشی بدیع‌تری را در کلاس ارائه می‌دهند (Crocetti, 2014). به باور ویلیامسون (۲۰۱۴) اگر چه طی دهه‌های اخیر استفاده از اساتید مدعو رو به افزایش بوده و مطالعات و بحث‌های قابل توجهی در مورد میزان مشارکت اساتید مدعو در مؤسسات آموزش عالی انجام شده است، شواهدی مبنی بر چگونگی ساماندهی این اساتید در دانشگاه‌ها وجود ندارد (Williamson, 2014).

اساتید مدعو در خط مقدم آموزش به دانشجویان کارشناسی ایالات متحده هستند، اما در مقایسه با اساتید تمام وقت (هیئت علمی) و حتی در مقایسه با دستیاران آموزشی فارغ التحصیل دریافتی کمتری دارند (Tyndall, 2017). همانگونه که قاسم جعفری عضو کمیسیون آموزش و تحقیقات مجلس شورای اسلامی بیان می‌کند دانشگاه ایده‌آل دانشگاهی است که کلیه ارکان محیط آموزشی و تحقیقاتی را در خود داشته باشد و زیرساخت‌های لازم را برای جذب هیئت علمی به صورت پایدار فراهم کند، نه اینکه به دنبال مدرس حق‌التدریسی برای فرار از

پرداخت حقوق واقعی یک استاد باشد. در این صورت خود دانشگاه متضرر می‌شود چراکه مدرسانی که به صورت مدعو به دانشگاه می‌آیند، پس از کسب تجربه به محض پیدا کردن فرصتی مناسب‌تر آن دانشگاه را رها کرده و بدین ترتیب دانشگاه از نیروهای باتجربه محروم می‌ماند و به تدریج سطح کیفیت دانشگاه پایین می‌آید و با ادامه این کار دانشگاه به محیطی آزمایشگاهی تبدیل می‌شود.

اهمیت توجه به اساتید مدعو و جوان به اندازه‌ای است که مقام معظم رهبری در دیدار با نخبگان علمی و اساتید دانشگاه‌ها (۱۳۸۶)، (۱۳۸۷) بیان نمودند: "ما بایستی اساتید استخوان‌دار و قدیمی قوی و باارزش را با اصرار در دانشگاه حفظ کنیم... در کنار این مؤکداً عرض میکنم که بایستی از اساتید جوان و پراگیزه هم استفاده بشود و وارد بشوند. ما نباید در هیچ بخشی دچار کمبود استاد و خلاء استاد باشیم. امروز راه هم برای این باز است. خوشبختانه دانشجویایی که دوره‌های تکمیلی را میگذرانند، رتبه‌های خوبی دارند، رتبه‌های بالایی دارند و استعداد‌های خوبی دارند، می‌توانند در تدریس دانشگاه‌ها نقش ایفا کنند. اساتید پیشکسوت، اساتید باتجربه، سابقه‌دار در رشته‌های مختلف، از ذخائر نظام هستند؛ از این‌ها باید حداکثر استفاده بشود. طراحی اینکه ما چگونه جمع کنیم بین استاد مجربی که سالهای متمادی در این رشته کار کرده و پخته شده و تجربه پیدا کرده و یک ذخیره‌ای است برای کشور و آن جوان تازه‌نفسی که تازه دوره دکتری خودش را در یک دانشگاه برجسته‌ای گذرانده و الان حاضر و آماده است که با نشاط و گرماگرم در همان رشته تدریس کند - از هیچ کدام نمی‌شود گذشت. به آن پیر مجرب سابقه‌دار و پیشکسوت هم نیاز داریم، به این جوان تازه از راه رسیده‌ی گرم متأللی از تحرک علمی و نشاط علمی و مایل به اینکه کار کند و تلاش کند هم احتیاج داریم - باید جوری انجام بگیرد که از هر دو استفاده کنیم<sup>۱</sup>". علاوه بر این، با استناد مأموریت دانشگاه فردوسی مشهد که درصدد است با التزام به اصول متعالی دین مبین اسلام و با اتکا به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی کارآمد، ضمن رعایت اخلاق حرفه‌ای به تربیت انسان‌های متعهد، خلاق، متخصص، پژوهشگر و کارآفرین بپردازد و پاسخگوی نیازهای جامعه باشد لزوم توجه به این موضوع قابل توجه است.

از سوی دیگر، دانشگاه‌های مختلف در بکارگیری اساتید مدعو، با مشکلات عدیده‌ای روبرو هستند. از جمله اساتیدی که در طول سالیان گذشته به ارائه چند درس در دانشگاه پرداخته‌اند و به دلیل کیفیت پایین ارائه مطالب و عدم بروزرسانی اطلاعات خود با محیط کسب و کار و شرایط صنعت، موجی از نارضایتی را به بار آورده‌اند. به نظر می‌رسد که در بسیاری از دانشگاه‌ها روند بکارگماری اساتید مدعو به صورت سعی و خطا و سلیقه‌ای انجام می‌شود و ارائه الگوی مناسب بکارگماری این اساتید می‌تواند بسیاری از هزینه‌ها چه به صورت مادی و چه معنوی را کاهش دهد. این در حالی است که بسیاری از دانشجویان و فارغ التحصیلان دوره دکتری علاقه زیادی به تدریس به صورت استاد مدعو دارند و دانشگاه عملاً در صورت فعالیت صحیح با خزانه‌ای از افراد مختلف با سوابق، ویژگی‌ها، توانمندی‌ها و تجربیات مختلف از افراد روبروست که می‌تواند با بررسی صحیح شایستگی‌ها و ویژگی‌های این افراد در صورت وجود یک مدل مدون و دقیق، انتخاب‌های بهتری را برای اقدامات مربوط به بکارگماری این اساتید در نظام مدیریت منابع انسانی به عنوان اولین اقدام در این سیستم داشته باشد. بر این اساس، طراحی و ارائه مدل بکارگماری اساتید مدعو در گروه‌های مختلف آموزشی در دانشگاه فردوسی مشهد، یک موضوع مهم و ضروری برای تحقیق می‌باشد. انجام این پژوهش می‌تواند موجب غنی‌تر شدن مجموعه ادبیات موجود گردد. لذا پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل جذب و بکارگماری اساتید مدعو دانشگاه فردوسی مشهد در تلاش است به سؤالات زیر پاسخ دهد؟

- بکارگماری اساتید مدعو در دانشگاه فردوسی مشهد به چه مفهومی است؟
- چه عواملی بر بکارگماری اساتید مدعو در دانشگاه فردوسی مشهد تاثیرگذار هستند؟
- پیامدهای بکارگماری اساتید مدعو در دانشگاه فردوسی مشهد چیست؟

<sup>۱</sup>. <https://farsi.khamenei.ir/newspart-index?tid=4727&p=4>



- برای بکارگماری اساتید مدعو در دانشگاه فردوسی مشهد چه بسترها و زمینه‌هایی لازم است؟
- برای بکارگماری اساتید مدعو در دانشگاه فردوسی مشهد چه استراتژی‌هایی ضروری می‌باشد؟
- در بکارگماری اساتید مدعو در دانشگاه فردوسی مشهد چه مؤلفه‌هایی مداخله‌گر می‌باشند؟

## روش پژوهش

رویکرد تحقیق حاضر از نوع کیفی و استقرایی است. تحقیقی که تابع رویکرد استقرایی است به جمع‌آوری اطلاعات و توسعه نظریه به‌عنوان نتیجه حاصل از تحلیل داده‌ها می‌پردازد. رویکرد استقرایی با فلسفه تفسیرگرایی ارتباط دارد.

با توجه به اینکه در پژوهش حاضر، محقق نیازمند یک نظریه با تبیین کلی و اجمالی از یک فرآیند می‌باشد و نظریه‌های موجود، به مسئله مورد نظر پژوهشگر در فرآیندی که وی در برنامه مطالع خود دارد، نمی‌پردازند، راهبرد داده بنیاد این را فراهم کرده و نظریه خلق می‌کند. از آنجا که پژوهش حاضر در صدد ارائه مدل مفهومی از بکارگماری اساتید مدعو است، رهیافت مورد استفاده نظام‌مند می‌باشد.

جامعه مورد مطالعه این پژوهش، خبرگان می‌باشد که شامل رؤسای فعلی و سابق دانشگاه، معاونین آموزشی فعلی و سابق دانشگاه فردوسی مشهد، معاونین آموزشی دانشکده‌ها، مسئولین هیئت جذب و استخدام اعضای هیئت علمی و مدیران آموزشی گروه‌ها است که در حوزه آموزش صاحب‌نظر هستند. دانشگاه فردوسی، به عنوان بزرگترین و برترین دانشگاه جامع شمال شرق کشور و سومین دانشگاه در سطح‌بندی وزارت علوم (۹۷) با تراز عملکرد بین‌المللی که در نظام رتبه‌بندی شانگهای (۲۰۱۹) جزو ده دانشگاه برتر ایران شناسایی شده است، در صدد توسعه علم و فناوری و گسترش مرزهای دانش و کمک به رفع چالش‌ها ملی بوده و در صدد حفظ و ارتقاء جایگاه خود می‌باشد، لذا خبرگان ذکر شده در این دانشگاه قادر هستند، اطلاعات مناسبی در اختیار پژوهشگر قرار دهند و دیدگاه‌های لازم درباره پیشایندها، بسترها و پیامدهای موضوع مورد نظر را احصاء نمایند. داده‌ها با مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند از خبرگان و متخصصان این حوزه جمع‌آوری شده است. از آنجایی که در این پژوهش، محقق به دنبال بررسی اعضای از جامعه مورد مطالعه است که در دسترس بوده و طبق نظر او انتخاب می‌شوند، روش نمونه‌گیری این پژوهش از نوع غیر تصادفی است. در پژوهش حاضر برای انتخاب اعضای نمونه از روش گلوله برفی استفاده شده است.

در این پژوهش تلاش شد تا خبره‌ترین افراد در دسترس در این زمینه در نظر گرفته شوند، برای این منظور اساتیدی انتخاب شدند که سابقه ۸ سال فعالیت در گروه آموزشی را داشته باشند. دومین معیار ورود به نمونه‌گیری، شناسایی و معرفی و تأییدشان توسط سایر نمونه‌ها است. نمونه‌گیری تا هنگامی که اشباع نظری رخ دهد، ادامه پیدا کرد که در نهایت ۱۴ نفر به منظور جمع‌آوری داده‌ها در مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته مشارکت داشتند.

با توجه به اینکه در پژوهش حاضر، هدف از انجام مصاحبه، کشف مدل مفهومی بکارگماری اساتید مدعو است، ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختار یافته و از نوع توصیفی/تفسیری می‌باشد. به منظور افزایش شفافیت پرسش‌های مصاحبه، ابتدا دو مصاحبه آزمایشی صورت گرفت و محقق با هدف انطباق بیشتر سؤالات با هدف مطالعه به اصلاح سؤالات مصاحبه پرداخت. پس از اطمینان بخشی به مصاحبه-شوندگان درخصوص محرمانه بودن داده‌ها و اخذ رضایت از آنها، برای افزایش دقت مصاحبه‌ها، در کنار ضبط صدای مشارکت‌کنندگان مصاحبه‌ها رونویسی شدند. به طور میانگین هر مصاحبه ۴۵ دقیقه به طول انجامید.

جهت ارزیابی کیفیت مطالعات کیفی، از چهار معیار باورپذیری، تأییدپذیری، قابلیت اطمینان و قابلیت انتقال استفاده شد:

الف) باورپذیری<sup>۱</sup>: باورپذیری، تناسب میان دیدگاه مشارکت‌کنندگان و ارائه پژوهشگر از آن‌ها را نشان می‌دهد. لینکلن و گوبا جهت افزایش قابلیت اعتبار به مواردی از جمله تعامل بلندمدت، مشاهده مداوم، بررسی داده‌ها از زوایای متعدد، تعدد محققان اشاره می‌کنند. در مطالعه حاضر به منظور بررسی قابلیت اعتبار، از مشارکت‌کنندگانی با سن و تجربه‌های متعدد استفاده شد. جهت تأیید اعتبار پژوهش، محقق تعامل بلندمدتی با مصاحبه‌شوندگان و داده‌ها داشت؛ هم‌چنین مصاحبه‌ها بازشنوی شدند و از بازنگری بیرونی نیز به کار گرفته شد. علاوه‌براین، جهت اطمینان یافتن از صحت برداشت، مجدداً به مشارکت‌کنندگان مراجعه شد و در مورد نتایج حاصل شده از تجارب آنان نظرخواهی شد.

ب) اطمینان‌پذیری<sup>۲</sup>: اطمینان‌پذیری ارزیابی کیفیت فرایند یکپارچه گردآوری، تجزیه و تحلیل داده‌ها و خلق نظریه می‌باشد. این معیار بیانگر ثبات داده‌ها در طول زمان و شرایط متغیر است. در این پژوهش، محقق جهت اطمینان از ثبات در پژوهش، پس از ثبت دقیق و کامل داده‌ها، مجدداً برخی از داده‌ها را تحلیل نمود. علاوه براین، از همکاری فردی آشنا به موضوع و فرایند پژوهش بهره برد و بدین صورت صحت مؤلفه‌های بررسی شده تأیید شد.

ج) تأییدپذیری<sup>۳</sup>: این معیار قابلیت اعتماد با ارتباط میان داده‌ها و نتایج در ارتباط است. از این‌رو، هنگامی که تأییدپذیری مورد توجه قرار می‌گیرد، محقق باید این موضوع را مورد توجه قرار دهد که یافته‌ها، محصول داده‌های جمع‌آوری شده از مشارکت‌کنندگان باشد و تحت تأثیر تعصب، انگیزه و سایر علایق محقق قرار نگرفته باشد. به منظور افزایش تأییدپذیری، محقق در فرایند پژوهش با چشم‌پوشی از نظر شخصی خود، از سوءگیری خودداری کرد و به صورت دقیق به ضبط و ثبت داده‌ها پرداخت. علاوه بر این، برای دستیابی به تأییدپذیری، محقق به شرح جامع و مفصل فرایند پژوهش از مرحله نمونه‌گیری تا تفسیر اطلاعات پرداخت و نمونه‌ای از متن مصاحبه‌ها به‌عنوان مصادیق در یافته‌های پژوهش بیان کرده است.

د) انتقال‌پذیری<sup>۴</sup>: انتقال‌پذیری به تعمیم‌پذیری پژوهش اشاره دارد و در پژوهش‌های کیفی به انتقال از موردی به موردی دیگر ارتباط دارد. در پژوهش حاضر محقق توصیف و گزارشی کامل درخصوص جامعه و بافتی که مطالعه در آن انجام شد، ارائه داد.

## یافته‌ها

محقق پس از اتمام جلسه اول مصاحبه متن مصاحبه انجام شده را خط به خط مطالعه نموده و اقدام به کدگذاری نمود. در ادامه با هدف تقویت و غنابخشی فرایند کدگذاری و تحلیل داده‌ها را ادامه داد و با استفاده از کدگذاری‌های استخراج شده از اولین مصاحبه، مصاحبه‌های بعدی را ادامه داد (فرایند کدگذاری باز). پس از آن، کدهای پدید آمده که مفاهیم مشابهی داشتند با قرار گرفتن در کنار یکدیگر مقوله را شکل دادند. پس از آن، با هدف مشخص نمودن روابط، تفاوت و شباهت‌هایی که در گام قبل برای تولید مقوله به کار گرفته شده بود، استخراج گردیدند (مقوله محوری).

نتایج حاصل که از طریق مصاحبه به دست آمد، که از طریق آن، الگویی از کنار هم قرار گرفتن ۱۴۱ کد باز یا نشانه، ۲۵ مفهوم و از طریق ادغام مفاهیم، ۱۳ مقوله شکل گرفت که در جدول زیر قابل مشاهده است.

1. Credibility
2. Dependability
3. Confirmability
4. Transferability

## جدول ۱

مفاهیم و مقوله‌های بکارگماری اساتید مدعو

ابعاد	مقوله	مفاهیم	کدهای اولیه
شرایط علی	هنر تعلیم و تربیت	شایستگی عمومی	التزام و توجه به ارزش‌های حاکم عادت داشتن به رفتارهای منبعث از ارزش‌ها نداشتن سو پیشینه مقبولیت اخلاقی داشتن تقوی‌مداری داشتن باور دینی داشتن وجهه علمی برخورداری از دانش تخصصی تسلط بر موضوع داشتن توانایی علمی و پژوهشی در زمینه تخصصی تلفیق آموزش و پژوهش متخصص در امر پژوهش ظرفیت علمی کاربردی بودن بحث‌های کلاس بینش پژوهشگرانه بهره‌مندی از دانش و منابع به روز در حوزه تدریس داشتن دانش نوین تسلط بر نرم‌افزارهای نوین استفاده از فناوری نوین در تدریس آگاهی به زبان آموزش سخنوری ادبیات گفتاری قدرت بیان قدرت انتقال دانش انضباط در تدریس نگرش محترمانه نسبت به دانشجوی تعامل عاطفی کیفیت تدریس تدریس دموکراتیک مهارت در شیوه تدریس دانش روانشناسی تربیتی مدیریت کلاس انعطاف در عناصر آموزش کمبود نیرو افزایش تعداد دانشجویان عدم رعایت تناسب استاد و دانشجو پذیرش دانشجویان بورسیه افزایش بازنشستگی اساتید هیئت علمی طولانی شدن فرایند جذب اعضای هیئت علمی علاقه‌مندی اعضای هیئت علمی به تحصیلات تکمیلی
		شایستگی علمی و تخصصی	
		شایستگی فناوری	
		شایستگی فن تعلیم	
فقدان توازن آموزشی/ فقدان توازن سازمان‌دهی	عدم تناسب نیازهای اعضای هیئت علمی		

<p>تمایل اعضای هیئت علمی به ایفای نقش در تحصیلات تکمیلی</p> <p>پژوهش و فعالیت‌های پژوهشی</p> <p>توجه زیاد به فعالیت‌های پژوهشی</p> <p>توسعه توانمندی متقاضیان</p> <p>درگیر فرایند تدریس شدن</p> <p>آماده‌سازی و تقویت مهارت اساتید</p> <p>ساز و کار مناسب جهت شناسایی نیازهای آموزشی</p> <p>شناسایی نیازهای مهارتی اساتید</p> <p>درک فراهم نمودن آموزش‌ای مناسب با برنامه آمایش سرزمین</p> <p>تطابق میان نیازهای جامعه و توانمندی و ظرفیت اساتید</p> <p>عدم توجه به مدرک گرایی</p> <p>تشکیل کارگروه در هر دانشکده برای شناسایی نیازهای آموزشی</p> <p>تدوین سند و برنامه‌ریزی برای توانمندسازی</p> <p>تلاش برای حمایت مالی به منظور برای برگزاری دوره‌های بالندگی</p> <p>راه‌اندازی کارگاه‌های آموزشی</p> <p>آموزش شیوه‌های جدید اداره کلاس</p> <p>به روز بودن محتوای آموزشی دوره‌ها</p> <p>اجرای برنامه‌های بالندگی طولی با هدف امکان یادگیری و رشد</p> <p>استمرار دوره‌های آموزشی</p> <p>آموزش و توسعه مداوم</p> <p>شالوده‌شکنی تفکرات غلط در خصوص شیوه تدریس</p> <p>توجیه جهت ضرورت فلسفه دوره‌ها</p> <p>تسهیل شدن فرآیند تدریس</p> <p>غنی‌سازی دوره‌های پیشین</p> <p>توجه به مباحث روانشناختی</p> <p>لزوم مشارکت اساتید در دوره‌ها</p> <p>پویایی دوره‌ها</p> <p>جذابیت دوره‌ها</p> <p>تعاملات دو سویه در دوره‌ها</p> <p>ساختارمند کردن محتوای دوره‌ها</p> <p>شفافیت آیین نامه‌ها و قوانین</p> <p>تشکیل جلسات توجیهی در آغاز ترم تحصیلی</p> <p>برگزاری جلسات آشنایی با قوانین و مقررات آموزشی در دانشکده</p> <p>ایجاد کانال‌های ارتباطی میان اساتید مدعو و گروه جهت اطلاع‌رسانی</p> <p>تقویت بانک‌های اطلاعاتی</p> <p>تشکیل جلسات توجیهی در آغاز ترم تحصیلی</p> <p>ایجاد جلسات هم‌فکری و هم‌اندیشی</p> <p>ارزشیابی برنامه‌های بالندگی و اصلاح نواقص به طور مستمر</p> <p>بررسی سودمندی و کارایی برنامه‌های بالندگی</p> <p>ارائه تصویر مثبت از دانشگاه</p>	<p>سازو کارهای مناسب با هدف آماده‌سازی اساتید مدعو</p> <p>نیازسنجی آموزشی</p> <p>تأمین منابع مالی آموزش</p> <p>برگزاری دوره‌های آموزشی</p> <p>غنی سازی آموزش</p> <p>باز تعریف محتوای دوره‌های آموزشی پیشین</p> <p>فرهنگ‌سازی</p> <p>سنجش کیفیت دوره‌های بالندگی</p> <p>هویت برند سازمان</p>	<p>پدیده محوری</p> <p>پایبندی و مدیریت آموزش</p> <p>غنی سازی آموزش</p> <p>باز تعریف محتوای دوره‌های آموزشی پیشین</p> <p>اثربخشی و توانمندسازی آموزش</p>	<p>به کارگماری اساتید مدعو</p> <p>پایبندی و مدیریت آموزش</p> <p>غنی سازی آموزش</p> <p>باز تعریف محتوای دوره‌های آموزشی پیشین</p> <p>اثربخشی و توانمندسازی آموزش</p> <p>آرمان گرایی سازمانی</p>	<p>راهبرد</p> <p>پایبندی و مدیریت آموزش</p> <p>غنی سازی آموزش</p> <p>باز تعریف محتوای دوره‌های آموزشی پیشین</p> <p>اثربخشی و توانمندسازی آموزش</p> <p>بسترها</p>
--	---	---	--	--

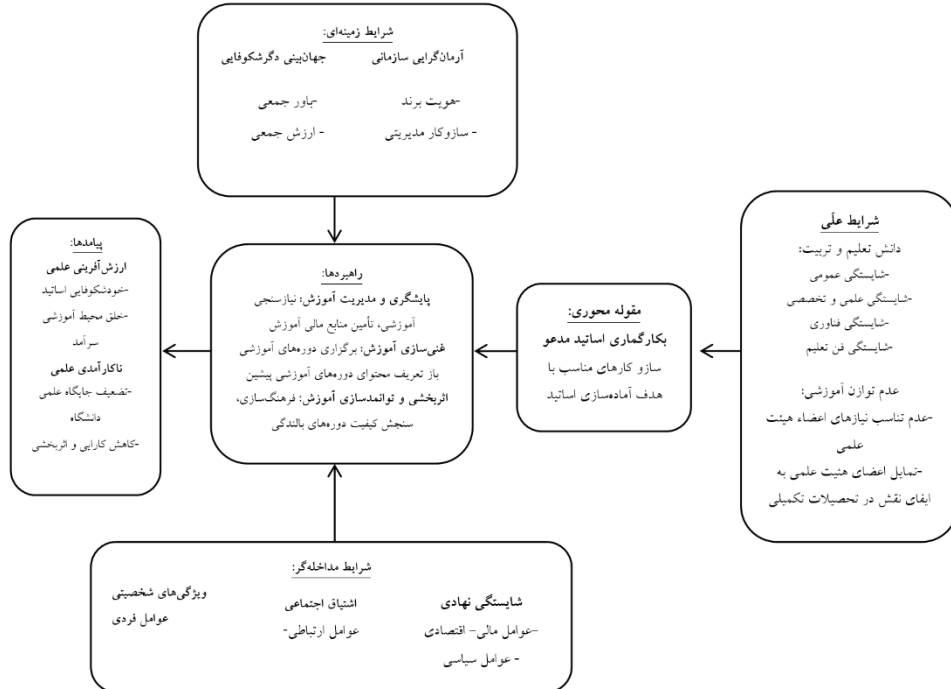
توجه به مسئولیت اجتماعی			
التزام به مأموریت دانشگاه			
دغدغه مند بودن نسبت به ذهنیت دانشجو			
نقش حمایتی مدیران عالی	سازوکارهای مدیریتی		
اعتماد ذینفعان کلان نسبت به اثربخش بودن به کماری			
اساتید مدعو			
ساختار موجود دانشگاه			
جو سازمانی دانشگاه			
تأکید مدیریت بر اتخاذ رویکردهای مناسب برنامه‌ریزی			
باور داشتن به توانایی‌های نیروها و اساتید جوان	باور جمعی	جهان بینی دگرشکوفایی	
بها دادن به اساتید مدعو			
اعتقاد به خلق چرخه آموزشی موفق با حضور اساتید مدعو			
ارزشمند بودن اشتغال‌زایی نخبران و تامین نیروی متخصص	ارزش جمعی		
ارزشمند دانستن سپردن مسئولیت‌های آموزشی به اساتید جوان			
ضعف دانشگاه از لحاظ مالی	عوامل مالی - اقتصادی	شایستگی نهادی	شرایط مداخله‌گر
کافی نبودن بودجه دانشگاه			
وضعیت درآمدی دانشگاه			
مکفی نبودن تمهیدات مالی برای تخصیص اعتبار	عوامل سیاسی		
نقش پررنگ سیاست در انتخاب اساتید مدعو			
سیاست‌زدگی			
سلیقه‌ای بودن فرایند			
نبود ساز و کار تعریف شده			
تأکید مدیریت بر اتخاذ رویکردهای مناسب برنامه‌ریزی			
پشتیبانی هیئت علمی و کارکنان از اساتید مدعو	عوامل ارتباطی	اشتیاق اجتماعی	
همکاری و تعامل اساتید مدعو با اساتید باتجربه			
ارتباط اعضای هیئت علمی با اساتید مدعو جهت انتقال تجربه			
تعامل اساتید مدعو با جامعه علمی			
انگیزه فردی استاد مدعو	عوامل فردی	ویژگی‌های شخصیتی	
ویژگی‌های جمعیت‌شناختی (جنس، سن)			
تعهد رفتاری و هنجاری			
مسئولیت‌پذیری			
تعلقات خاطر استاد مدعو			
تقویت پشتوانه علمی	خودشکوفایی اساتید	ارزش آفرینی علمی	پیامدها
ایجاد جایگاه برای استاد مدعو			
مشخص شدن آینده مسیر شغلی			
بهبود برند شخصی			
افزایش تمایل به ماندن و ادامه فعالیت			
وجهه اجتماعی مطلوب			
باور پذیری اساتید مدعو			
پیشبرد اهداف دانشگاه	سازمانی خلق محیط آموزشی سرآمد		
تقویت ارتباط بین صنعت و دانشگاه			
استفاده بهینه از نیروی متخصص			
ایده پروری			
گسترش خلاقیت و نوآوری			
اشتراک دانش			

توجه به استفاده از اساتید متعهد	تضعیف جایگاه علمی دانشگاه	ناکارآمدی علمی
ارزش گذاری برای علم		
کاهش کیفیت آموزش		
تنزل آموزش	کاهش کارایی و اثربخشی	
سوق پیدا کردن دانشجویان به سمت دانشگاه‌های رقیب		
رواج بی‌انگیزگی در فضای علمی		
پایین آمدن رفاه کلی جامعه		
کاهش جامعه‌پذیری تخصصی و علمی دانشجو		

در گام آخر که کدگذاری انتخابی نام دارد، یکپارچه‌سازی و تقویت مقوله منتج شده از کدگذاری محوری صورت گرفت و بر مبنای مقوله‌های ساخته شده در گام قبل، ابعاد الگو به یکدیگر ارتباط یافتند. در این گام یک نظریه پرداز داده بنیاد قادر است نظریه خود را به سه شیوه ارائه دهد: مدل مفهومی یا الگوی پارادایمی، روایت داستان یا در قالب مجموعه‌ای از گزاره‌ها. در پژوهش حاضر، از الگوی پارادایمی جهت ارائه نظریه استفاده شده است. در همین راستا، فرآیند یکپارچه کردن و بهبود مقوله‌های به دست آمده از کدگذاری محوری، انجام شد و بر اساس مقوله‌های ساخته شده در گام قبل، طبقه‌های مدل در قالب شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر و در نهایت، پیامدها به یکدیگر ارتباط پیدا کردند که در شکل زیر نشان داده شده است.

شکل ۱

الگوی پارادایمی (کدگذاری محوری) بکارگماری اساتید مدعو



## مقاله محوری: ساز و کارهای مناسب با هدف آمادسازی اساتید مدعو

مقاله محوری، مقوله‌ای است که دغدغه اصلی مشارکت‌کنندگان را پیرامون مساله پژوهش، نشان می‌دهد و از جمله مقولاتی است که به تکرار در تحقیق توسط مصاحبه‌شوندگان بیان گردیده است. در رویکرد استراوس و کوربین، پدیده یا مقوله محوری، یک صورت ذهنی از پدیده‌ای است که اساس فرآیند در نظر گرفته می‌شود. مقصود از بکارگیری مجموعه‌ای از سازوکارهایی است که پس از تأیید صلاحیت عمومی و تخصصی اساتید متقاضی با هدف تدریس شایسته و مطلوب توسط دانشگاه استفاده می‌شود. خبرگان در این خصوص چنین بیان کردند:

"در اقدامات منابع انسانی از جذب، به کارگیری و استخدام یاد می‌کنیم. منظور از به کارگیری اساتید این است که وقتی ویژگی‌های عمومی اساتیدی که در سامانه همکاری اساتید مدعو ثبت نام کردند، توسط گزینش تأیید شد و مدیر گروه هم مواردی را بررسی می‌کند مثل قبولی در آزمون جامع، فارغ‌التحصیل یا دانشجوی دکتری مطرح کشور بوده باشد و ویژگی‌های علمی قابل قبول. اگر متقاضی از این دو فیلتر عبور کرد به کارگیری بعد از این مرحله است و حالا متقاضی درگیر عمل تدریس میشه".

### شرایط علی

مقصود از شرایط علی، شرایطی است که بر مقوله محوری تأثیر می‌گذارد. به عبارت دیگر، شرایط علی شامل مقوله‌هایی است که مقوله محوری را تحت تأثیر قرار می‌دهد و به وقوع مقوله محوری منجر می‌گردد. در پژوهش حاضر، دانش تعلیم و تربیت و فقدان توازن آموزشی دو مقوله شکل دهنده شرایط علی می‌باشند. به طوری که مقوله دانش تعلیم و تربیت از مفاهیم شایستگی عمومی، شایستگی علمی و تخصصی، شایستگی فناوری، شایستگی فن تعلیم و فقدان توازن آموزشی با مفاهیم عدم تناسب نیازهای اعضای هیئت علمی و تمایل اعضای هیئت علمی به ایفای نقش در تحصیلات تکمیلی شکل گرفته است

### دانش تعلیم و تربیت

دانش تعلیم و تربیت بیان‌کننده شایستگی‌های استاد مدعو است که این شایستگی‌ها باعث ایجاد تمایز و برتری وی می‌گردد که در ادامه مورد بحث قرار می‌گیرند. در واقع مفهوم فوق‌بیانگر این موضوع است که دربرگزیدن اساتید مدعو نه تنها به تخصص علمی و بلکه باید به نقش و تأثیر آن‌ها در دانشجویان به واسطه تعاملات و اشاعه اندیشه‌هایشان توجه نمود.

### شایستگی عمومی:

شایستگی عمومی به صلاحیت عمومی استاد متقاضی دارد که اولین پیش‌نیاز درخواست وی برای حضور در فعالیت‌های آموزشی به عنوان مدرس می‌باشد. شایستگی عمومی اساتید پس از ثبت نام در سامانه همکاری مدرسان مدعو (هم) مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این راستا یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان می‌کند که

"مهم‌ترین مؤلفه اثرگذار با توجه به شرایط اجتماعی، سیاسی حاکم ویژگی عمومی مثل تعهد، توجه و تطابق با ارزش‌های دینی و اسلامی است". همچنین مصاحبه‌شونده دیگری معتقد است که "اولین گام برای غربالگری متقاضیان تدریس توسط گزینش انجام میشه و از این طریق همسویی نگرش فرد با ارزش‌های نظام جمهوری اسلامی ایران بررسی میشه. اگر این مرحله مورد تأیید بود، غربالگری ثانویه انجام میشه".

شایستگی علمی و تخصصی:

یکی از شایستگی‌های قابل توجه اساتید توانایی و برخورداری از دانش موضوعی در حیطه تحصیلی خود و برخورداری از معرفتی دقیق است به گونه‌ای که بتواند مسائل تدریس را در یاد و پاسخگوی نیاز دانشجویان باشد. بسیاری از مصاحبه‌شوندگان بر این موضوع تأکید داشتند. برای نمونه:

«این موضوع که متقاضی از ۱۳ دانشگاه برتر کشور باشد از اهمیت بالایی برخورداره. علاوه بر این این موضوع بررسی میشه که تخصص فرد، مقاطع تحصیلی که پشت سر گذاشته و موضوع رساله دکتری با نیازهای گروه همسویی داشته باشه.»

شایستگی فناوری:

شایستگی فناوری اشاره به قابلیت استاد مدعو در به کارگیری از وسایل کمک آموزشی و آگاهی وی با فناوری‌های روز جامعه است. در این خصوص مشارکت‌کنندگان اظهار داشتند:

"این یک واقعیه که نسل جدید دیگه استفاده از ابزارهای دستی و روش‌های سنتی رو نمی‌پسندند. انتظار داره اساتید جوان با هوش مصنوعی و امثال آن آشنایی داشته باشن و در تدریس هم از این ابزارها استفاده کنه"

شایستگی فن تعلیم:

این دسته از شایستگی به توانمندی اساتید به مهارت‌های بین فردی و چگونگی برقراری ارتباط مؤثر با مخاطبان و فن بیان جهت انتقال مباحث به آن‌ها می‌باشد. در این خصوص عبارات پرتکراری اینگونه بیان شد:

"بارها و بارها بوده که استاد مدعو ما فارغ التحصیل دانشگاه برتر بوده، دانش تخصصی و علمی بالایی داشته اما متأسفانه قابلیت انتقال به دانشجویها رو نداشته. مدام اعتراض و نارضایتی دانشجو که ما متوجه نمیشیم استاد چی میگه، ارزشیابی اساتید هم که خیلی مواقع گویای همه چیز هست. واقعا برای خود من به شخصه همیشه این سؤال هست که چرا به لحاظ فن بیان و نحوه تدریس اساتید ما نباید غربالگری بشن؟"

### فقدان توازن آموزشی

در به کارگماری اساتید مدعو علاوه بر دانش تعلیم و تربیت، فقدان توازن آموزشی نیز در دانشگاه وجود دارد که بیانگر عدم تناسب میان عرضه و تقاضای آموزشی است.

عدم تناسب نیازهای اعضاء هیئت علمی

اگرچه که درج نیازهای اعضاء هیئت علمی دانشگاه‌ها در سامانه جذب بر عهده خود دانشگاه‌ها گذاشته شده، با این حال هنوز برخی دانشگاه‌ها با عدم تناسب میان تعداد دانشجویان با اعضاء هیئت علمی مواجه هستند. نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان در این باره اینچنین بود:

"در سال‌های اخیر نرخ بازنشستگی خیلی زیاد شده، از طرفی برخی از اساتید با هدف فرصت‌های مطالعاتی در دانشگاه حضور ندارند و امکان همکاری جدی با آن‌ها وجود نداره. برای مثال شاهد این هستیم که گروهی شامل ۵ رشته تحصیلی در مقطع کارشناسی میشه و با ۶ عضو هیئت علمی اداره میشه. مسلماً در چنین شرایطی ما نیازمند اساتید مدعو هستیم."

تمایل اعضاء هیئت علمی به ایفای نقش در تحصیلات تکمیلی

با توجه به اینکه در سال‌های اخیر تفاوت بین کشورهای پیشرفته و در حال توسعه را بسترهای تحقیقاتی آن‌ها در نظر می‌گیرند، یکی دیگر از علل سازمانی به کارگماری اساتید مدعو توجه ویژه به دانشجویان تحصیلات تکمیلی است. نظر پرتکرار مصاحبه‌شوندگان در این باره چنین بود:



«طی چند سال اخیر شاهد این هستیم که اساتید با سابقه به دلایل متعددی تمایل چندانی به دروس مقطع کارشناسی ندارند و زمان خودشان رو به دانشجویان تحصیلا تکمیلی اختصاص می‌دهند. البته یکی از مهم‌ترینشون هم می‌تونه این باشه که در سال‌های گذشته ارتقاء اساتید براساس فعالیت‌های پژوهشی بوده و این ملاک‌ها بی‌اثر نیست. هر چند به تازگی تغییراتی ایجاد شده و برای تدریس در مقطع کارشناسی ضریب قائل شدن.»

### راهبردها

راهبردها را می‌توان کنش‌ها یا برهم کنش‌هایی در نظر گرفت که از پدیده محوری منتج می‌گردند، تعریف و یا از آن‌ها به عنوان کنش‌ها و واکنش‌هایی که یاد کرد که برای کنترل، اداره و یا برخورد با پدیده مورد نظر، مورد استفاده قرار می‌گیرند. در واقع، طبق رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین (۱۹۹۸)، مقوله محوری (به کارگماری اساتید مدعو)، متأثر از شرایط علی (دانش تعلیم و تربیت و عدم توازن آموزشی) سبب به کارگیری راهبردها در راستای دستیابی به پیامدها می‌شود. در پژوهش حاضر، راهبردها با تأکید بر بالندگی اساتید مدعو سه از مقوله راهبرد پیشگری و مدیریت آموزش، غنی‌سازی آموزش، اثربخشی و توانمندسازی آموزش تشکیل شده است

### پایشگری و مدیریت آموزش

پایشگری و مدیریت آموزش به‌عنوان اولین گام و پیش‌نیاز به منظور بالندگی اساتید مدعو معرفی می‌گردد که متشکل از نیازسنجی آموزشی و تأمین منابع مالی برای برگزاری دوره‌های بالندگی است.

#### نیازسنجی آموزشی

شناسایی نیازهای آموزشی، گام مهمی در راستای بالندگی و رشد کیفیت آموزشی اساتید مدعو دارد. یکی از مشارکت‌کنندگان در این خصوص بیان داشت:

"خیلی از مواقع پیش میاد که استاد مدعو ما توانایی علمی خوبی داره اما از فن بیان یا قابلیت برقراری ارتباط رنج می‌بره. به نظرم تدریس موفق هنر هست. هنر اینکه بتونی علم و دانشت رو به وجه قابل قبول و قابل درکی به مخاطبت منتقل کنی. خب طبیعیه همه از این هنر برخوردار نباشن. با این حساب همیشه بگیم از تدریس صرف‌نظر کنن، بلکه لازمه در راستای رفع کاستی‌ها قدم برداشت. طبیعتاً دانشگاهی که در سطح برتر فعالیت می‌کنه باید اقداماتی برای این موضوع بی‌اندیشه. معتقدم در هر دانشکده یک کارگروهی تشکیل بشه که به بررسی این موضوع بپردازه. دقیقاً همونطور که در فرآیند جذب هیئت علمی کمیته‌ای داریم".

#### تأمین منابع مالی

برگزاری دوره‌های ارتقا کیفیت آموزشی و بالندگی اساتید مدعو، دانشگاه را متحمل هزینه‌هایی می‌کند. مطابق نظر صاحب‌نظران تأمین منابع مالی از راهکارهای حل این چالش پیش‌رو است:

"قطعاً برگزاری دوره‌های آموزشی مستمر و با کیفیت هزینه‌های زیادی به همراه داره. بنظر میاد لازم باشه دانشگاه از طریق جذب منابع مالی، ایجاد فرصت‌های جدید سرمایه‌گذاری به دنبال یکسری حلقه تقویتی باشه".

### غنی‌سازی آموزش

غنی‌سازی آموزش بر چگونگی برگزاری دوره‌های بالندگی و محتوای آن‌ها تأکید دارد که متشکل از دو مقوله برگزاری دوره‌های آموزشی و بازتعریف محتوای دوره‌های آموزشی است.

#### برگزاری دوره‌های آموزشی

یکی از الزامات تقویت اساتید مدعو و بالندگی در حوزه کیفیت آموزش برگزاری مؤثر و مستمر دوره‌ها و برنامه‌های آموزشی است. درخصوص لزوم برگزاری دوره‌های آموزشی یکی از مشارکت‌کنندگان اذعان داشت:

"دوره‌های توان‌افزایی که در حال حاضر در دانشگاه برگزار میشه، به صورت مقطعی هست. و خیلی از مواقع برخی از اساتید فرصت شرکت در این دوره‌ها رو پیدا نمی‌کنن. بنده عقیده دارم اولاً داشتن گواهی شرکت در این دوره‌ها باید مثل مدرک زبان برای دانشجویان دکتری ضروری باشه. دوماً، این دوره‌ها باید مستمر و طولی باشه"

بازتعریف محتوای دوره‌های آموزشی

مقصود از باز تعریف دوره‌های آموزشی اشاره به این واقعیت است که برگزاری دوره‌ها و محتوای کلاس‌های برگزار شده باید متناسب با اساتید هر گروه آموزشی باشد و محتوای یکسان برای همه اساتید قابل اجرا نیست. از سوی دیگر مشارکت‌کنندگان بر لزوم به روز بودن محتوای دوره‌های آموزشی بسیار تأکید داشتند:

"این موضوع نباید فراموش بشه که در دوره‌های آموزشی که قصد داریم برای اساتید مدعو برگزار کنیم تمام جنبه‌ها لحاظ بشه. خاطر هست من در دانشگاهی که فارغ‌التحصیل شدم ۱۲ واحد صلاحیت عمومی داشتیم. از روش تدریس گرفته تا چگونگی مدیریت کلاس، منطق، فلسفه، تعلیم و تربیت اسلامی و اخلاق و... اینکه استاد فقط طوطی‌وار مطلبی رو به دانشجو منتقل کنه و فقط به روش تدریس توجه کنه اصلاً درست نیست. شاید مدرس ما با الگوگیری از اساتید مدنظر قبلی خودش روش تدریسش رو پیش بگیره خواه درست باشه یا غلط. استاد مدعو ما باید از همه لحاظ با موازین و مقررات آشنا بشه."

### اثربخشی و توانمندسازی آموزش

اثربخشی و توانمندسازی آموزش اشاره به اقداماتی دارد که از با هدف تقویت، تثبیت و درونی‌سازی آموزش‌های ارائه شده صورت می‌گیرد. این راهبرد متشکل از دو مقوله فرهنگ‌سازی و سنجش کیفیت دوره‌های بالندگی می‌شود.

فرهنگ‌سازی

در مقوله فرهنگ‌سازی دانشگاه درصدد است که اساتید مدعو را با قوانین، مقررات و فرآیندهای آموزشی آشنا سازد. درخصوص ضرورت این مقوله صاحب‌نظران بیان کردند:

"به مراتب مشاهده شده که دانشجویان به گروه مراجعه می‌کنند و معترض هستند که استاد مدعو آن‌ها رو مکلف به نوشتن به مقاله کرده. وقتی با استاد صحبت می‌کنیم بیان می‌کنه چون فارغ‌التحصیل دانشگاه فردوسی مشهد نیست با قوانین و مقررات آموزشی و شرایط آشنا نبوده و نیاز بوده در ابتدا با این جزییات آشنا می‌شده."

سنجش کیفیت دوره‌های بالندگی

به اعتقاد مشارکت‌کنندگان یکی از دلایلی که از دوره‌های بالندگی استقبال نمی‌شود، عدم اعتقاد به سودمندی این برنامه‌ها و ارتباط با کیفیت تدریس است. لذا در این خصوص این چنین بیان داشتند:

"در برگزاری این دوره‌ها وقت، هزینه و... صرف میشه. قطعاً باید اطمینان حاصل کرد که خروجی قابل قبولی رو دارند. تا در صورت کاستی بازنگری‌های لازم انجام بشه. این سنجش باز هم توسط کارگروه دانشکده باید انجام بشه."

### شرایط زمینه‌ای

بستر یا شرایط زمینه‌ای به شرایط خاصی اطلاق می‌گردد که بر راهبردها اثرگذار است. در پژوهش حاضر، شرایط زمینه‌ای شامل مقوله آرمان‌گرایی سازمانی و جهان‌بینی دگرشکوفایی است.

## آرمان‌گرایی سازمانی

افراد حاضر در مصاحبه عقیده داشتند برای به بار نشستن پیامدها آرمان‌گرایی مثل هویت برند سازمان و سازو کارهای مدیریتی و بسترهای فرهنگی مانند باورهای جمعی و ارزش‌های جمعی مهیا باشد. همانطور که بخشی از مصاحبه‌ها نشان می‌دهد:

"دانشگاه باید دغدغه دانشجوی کارشناسی رو داشته باشه، ذهنیتی که دانشجو نسبت به برند دانشگاه داره خیلی مهمه. اگر دانشجو از استاد مدعو و کیفیت تدریس راضی نباشه حس رها شدگی بهش دست می‌ده و فکر میکنه دانشگاه برای دانشجو اهمیتی قائل نمیشه. در حالیکه در واقعیت اینجوری نباید باشه، دانشگاه همواره اساتید رو رصد میکنه و ذهنیت دانشجو نسبت به برند دانشگاه برای مسئولین حائز اهمیت هست".

مصاحبه شونده‌گان درخصوص جهان بینی دگرشکوفایی بیان کردند:

"برای اینکه اساتید جوان و مدعو ما به خودباوری برسند و بتوانند در حرفه شان عالی عمل کنند و پیشرفت داشته باشند، لازمه کادر آموزشی هم این اطمینان خاطر رو به آن‌ها منتقل کنن که به توانایی‌هاشون باور دارن".

### شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر به شرایط ساختاری اشاره دارد که به پدیده‌ای تعلق دارند، بر راهبردهای کنش و واکنش اثر گذاشته و راهبردها را سهولت می‌بخشد و یا موجب محدود و مقید شدن آن‌ها می‌گردد. در پژوهش حاضر، شایستگی نهادی، اشتیاق اجتماعی و ویژگی‌های شخصیتی به عنوان مقوله‌های شرایط مداخله‌گر پدیدار گردیدند.

### شایستگی نهادی

در خصوص مقوله شایستگی نهادی، مشارکت‌کنندگان بر این باور بودند که مفاهیم عوامل اقتصادی- مالی و عوامل سیاسی در کنار هم می‌توانند بر راهبردهای مطالعه حاضر اثر گذاشته و آن‌ها را محدود و یا تسهیل کنند؛ به طوری که عوامل اقتصادی نظیر ضعف دانشگاه از لحاظ مالی، کافی نبودن بودجه دانشگاه، وضعیت درآمدی، مکفی نبودن تمهیدات مالی برای تخصیص اعتبار و یا عوامل سیاسی مانند نقش پررنگ سیاست، سیاست‌زدگی، سلیقه‌ای بودن فرایند و نبود ساز و کار تعریف شده، ممکن است باعث شوند که راهبردهای مورد نظر تا حدودی کارآمدی خود را تا حدود زیادی از دست دهند. همانگونه که یکی از مصاحبه‌شونده‌گان اظهار داشت:

"مثلاً چند ماه پیش قصد داشتیم یک جلسه هم‌اندیشی و آگاهی بخشی با اساتید مدعو گروه برگزار کنیم. دست بر قضا مصادف داشت با هفته معلم و گرامیداشت اساتید. خب طبیعیه وقتی شما در یک برهه خاصی جلسه برگزار کنی، مخاطب انتظار داره هدیه‌ای بهش اختصاص پیدا کنه. دانشگاه در این خصوص بودجه‌ای اختصاص نمیده، متاسفانه ما هم نمی‌توانیم با توجه به تعداد زیاد اساتید از جیب بگذاریم همین باعث شد برای برگزاری اون جلسه اقدامی نکنیم".

### اشتیاق اجتماعی

مقوله دیگری که در کنار مقوله شایستگی نهادی، شکل دهنده شرایط مداخله‌گر است، مقوله اشتیاق اجتماعی است که دربرگیرنده مفهوم عوامل ارتباطی است. در واقع، به باور مشارکت‌کنندگان، اشتیاق اجتماعی نیز می‌تواند بر راهبردهای شناسایی شده به منظور روبه رویی با مقوله محوری اثرگذار باشند و تسهیل‌گر یا محدود کننده آن‌ها باشند. مصاحبه‌شونده‌گان بیان کردند:

"مشخص است استادی که تازه برای کسب تجربه و بدون هیچ تجربه و آموزشی سرکلاس حاضر میشه، با چالش‌هایی رو به رو بشه. هیچ فردی به صورت خدادادی این مهارت‌ها و تجربه‌ها رو نداشته. بدون شک لازمه از تجربیات بقیه اساتید استفاده کنه. من به شخصه وقتی

اساتید مدعو برای راهنمایی مراجعه می‌کنند چندین ساعت رو به انتقال تجربه بهش اختصاص می‌دهم و برای رفتن به کلاس آماده‌اش می‌کنم. به هر حال این جوانان قراره انتقال دهنده راه ما باشن."

### ویژگی‌های شخصیتی

سومین مقوله شناسایی شده به‌عنوان شرایط مداخله‌گر ویژگی‌های شخصیتی بود که مصاحبه‌شوندگان در این خصوص چنین بیان کردند:

"یکسری از ویژگی‌های فردی اساتید مدعو هست که در غربالگری‌های اولیه و ثانویه قابل بررسی نیست و مشخص نمیشه. بعد از اینکه ایشون اقدام به همکاری کرد اون ویژگی‌ها خودش رو نشون میده مثل تعهد کاری و رفتاری که داره. قطعاً بین دو استاد مدعوی که در تخصص مشابه باشن ما با بررسی ترم‌های گذشته و بازخوردی که درخصوص مسئولیت‌پذیری دریافت کرده یا خودمون شاهدش بودیم، فرد متعهد همیشه موفق‌تره."

### پیامدها

پیامدها به‌عنوان خروجی و نتیجه راهبردها هستند و در مطالعه حاضر، ارزش‌آفرینی علمی در قالب خودشکوفایی اساتید و خلق محیط آموزشی سرآمد و ناکارآمدی علمی با مفاهیم تضعیف جایگاه علمی دانشگاه و کاهش کارایی و اثربخشی شناسایی شدند که در ادامه برخی از اظهارات مشارکت‌کنندگان بیان می‌شود.

### ارزش‌آفرینی علمی

خبرگان حاضر در مصاحبه عقیده داشتند که مقوله محوری بکارگماری اساتید مدعو بسته به اینکه چطور اداره و مدیریت شود، می‌تواند ارزش‌آفرینی برای دانشگاه و استاد مدعو داشته باشد. برای نمونه یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرد:

"یکی از ویژگی‌های قابل توجه و خوب اساتید مدعو اینه که از نسل جوان هستند و انگیزه و نشاط بالایی دارند، همین باعث میشه به دنبال خلاقیت و نوآوری باشن و دانشجویان رو ملزم به پرورش ایده‌های جدید می‌کنند. با دانشجویان راحت‌تر ارتباط برقرار می‌کنند، از طرفی، چون با انگیزه هستند دانشجویان رو به بازدید علمی میبرن و با صنایع مختلف آشنا می‌کنند."

### ناکارآمدی علمی

در نهایت، در صورتی که راهبردها در سایه بستر و همچنین شرایط مداخله‌گر به درستی به کار گرفته نشوند و به صحیح مدیریت نشود، می‌توانند ناکارآمدی علمی را به همراه داشته باشند. در همین راستا، مصاحبه‌شوندگان بیان داشته‌اند:

"متأسفانه، در برخی موارد افراد فاقد تخصص‌های لازم به سیستم آموزش عالی ورود پیدا می‌کنند، خب این افراد قابلیت تدریس مقبول رو ندارند و باعث میشن سطح علمی فارغ‌التحصیلان پایین بیاد و کیفیت آموزشی خوب نباشه. همین فارغ‌التحصیلان کسانی هستند که بعدها وارد فضای کار می‌شوند، خوب پیامدش چیه؟ عقب‌ماندگی سلسله‌مراتبی در جامعه و کاهش رفاه اجتماعی"

### بحث و نتیجه‌گیری

مطابق یافته‌های پژوهش حاضر، شرایط علمی از مقوله‌های شرایط دانش علم و تربیت و سازمانی ساخته شده است. در واقع، دلایل و ریشه‌های شکل‌گیری بکارگماری اساتید مدعو را می‌توان دانش علم و تربیت که شامل شایستگی عمومی، شایستگی علمی و تخصصی، شایستگی فناوری و شایستگی فن تعلیم و همچنین فقدان توازن آموزشی که دربرگیرنده عدم تناسب نیازهای اعضای هیئت علمی و تمایل اعضای هیئت

علمی به ایفای نقش در تحصیلات تکمیلی است، جست و جو کرد. به عبارت دیگر، مشارکت‌کنندگان اذعان کرده‌اند که ممکن است بکارگماری اساتید مدعو ناشی از وجود یکسری شایستگی‌هایی باشد که متقاضیان را نسبت به رقبای متقاضی در اولویت و برتری قرار می‌دهد. هرچند که طبق بررسی‌های محقق، موضوع اساتید مدعو در داخل کشور مغفول مانده و تنها یک مطالعه شایستگی‌های لازم اساتید مدعو را بررسی کرده، مطالعات انجام شده خارج از کشور توجهی به ارائه الگوی بکارگماری اساتید توجهی نکرده بودند، اما شایستگی عمومی از جمله صلاحیت‌هایی است که به عنوان یک معیار اساسی در هر بافت و زمینه سازمانی است. یافته‌های مطالعه رضوی سعیدی (۱۴۰۰) نیز نشان می‌دهد خداپاوری، تعهد و دانش بصیرت از جمله شایستگی‌هایی است که لازم است اساتید مدعو برخوردار باشند (Razavi Saedi, 2021).

به علاوه شایستگی علمی - تخصصی و فناوری از دیگر مفاهیمی هست که زیر چتر مقوله عوامل فردی قرار گرفته‌اند. درخصوص شایستگی علمی تخصصی، هانگونه که مشارکت‌کنندگان اشاره داشتند برخورداری استاد مدعو از دانش موضوعی در حوزه شغلی و آگاهی از نظام معرفتی پیچیده‌تر و دقیق‌تر به گونه‌ای که قادر باشد مسائل و مشکلات تدریس را دریابد و پاسخگوی سؤالات دانشجویان باشد. لزوم برخورداری از شایستگی تخصصی و علمی به این دلیل است که مطالعات متعدد نشان می‌دهد دانش و تخصص اساتید نقش بسزایی در تفکر منطقی، مسئولیت‌پذیری، خلاقیت و نوآوری دانشجویان دارد (Chonsalasin & Khampirat, 2022; Nagro et al., 2023; Thakral et al., 2022; Valdebenito et al., 2018; Vatousios & Happonen, 2022). رضوی سعیدی (۱۴۰۰) نیز اذعان می‌کند شایستگی علمی حرفه‌ای از جمله شایستگی‌های با اهمیت برای اساتید مدعو می‌باشد.

در رابطه با شناسایی شایستگی فناوری به عنوان یکی از مفاهیم علی برای بروز بکارگماری اساتید مدعو می‌توان بیان کرد اساتید مدعو در جامعه و فضای پیشرفته کنونی ملزم به ترکیب و ادغام دانش عملی و نظری خویش با رویه‌ها، ابزارها و تجهیزات به روز هستند. به عبارتی، اساتید مدعو نیازمند برخورداری از مهارت در تولید محتوای الکترونیکی، داشتن تسلط برای سازماندهی مطالب و ارائه آن متناسب با فناوری‌های جدید و به روز هستند. پیشرفت سریع فناوری و نسل Z که مخاطبان اساتید مدعو هستند، حاکی از آن است در صورت عدم توجه به این مفهوم بسیاری از دانشجویان ناراضیتیشان از عدم تناسب و تطابق میان سبک تدریس و نیاز روزافزون جامعه را بیان خواهند کرد. بدین ترتیب، جهت برقراری ارتباط با نسل جدید، برخورداری از دانش روز و برخورداری از فناوری‌های نوین امری اجتناب‌ناپذیر است تا بتوان اطلاعات و دانش مورد نظر را به آن‌ها انتقال داد.

در رابطه با مفهوم شایستگی فن تعلیم طبق اظهارات خبرگان می‌توان بیان اینگونه بیان کرد که اساتید مدعو نه تنها لازم است از مهارت‌های تخصصی و علمی برخوردار باشند، بلکه باید توانایی ارائه درس و انتقال مطالب، سازماندهی و ارزیابی را نیز به صورت قابل قبول داشته باشند. ویژگی علم و دانش و چگونگی ارائه مطالب نو، انتقال شفاف و واضح دروس و نیز توانایی آماده‌سازی کلاس و دانشجویان برای تفکر و بحث و برخورداری از مهارت‌های ارتباطی از جمله شاخص‌های تعلیم اثربخش است. رضوی سعیدی (۱۴۰۰) نیز در پژوهش خود به این نکته اشاره می‌کند استاد مدعو باید از شایستگی‌هایی نظیر قابلیت مهارت ارتباطی، برانگیزانندگی، اقتدار و مسلط به فنون تدریس برخوردار باشد (Razavi Saedi, 2021).

افزون بر این، مقوله دیگر شناسایی شده تحت شرایط علی عدم توازن آموزشی است که با دو مفهوم عدم تناسب نیازهای اعضای هیئت علمی و تمایل اعضای هیئت علمی به ایفای نقش در تحصیلات تکمیلی شکل گرفته است که در ادبیات به آن‌ها اشاره نشده است. با توجه به اینکه درج نیازهای اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها در سامانه جذب بر عهده خود دانشگاه‌ها است، برخی از موارد تناسب بین استاد هیئت علمی و دانشجو بر اساس برنامه پنج ساله رعایت نمی‌شود و این مهم، باعث بهم خوردن کفه ترازو و در نتیجه فزونی غیرقابل کنترل دانشجو نسبت

به اساتید هیئت علمی می‌گردد. در رابطه با مفهوم دوم، همانطور که مشارکت‌کنندگان بدان اشاره کردند برخی دانشکده‌ها پس از راه‌اندازی دوره دکتری و شکوفا شدن دوره‌های تحصیلات تکمیلی در رشته‌های تحصیلی خود، آسیب جدی به دانشجویان مقطع کارشناسی وارد کرده‌اند. چرا که این مقطع را تا فراموش و مورد بی‌مهری خود قرار داده‌اند. امروزه ترجیح اساتید هیئت علمی بر این است که بیشتر وقت خوی را صرف مقاطع تحصیلات تکمیلی نمایند. غافل از اینکه شاکله اصلی یک دانشجو در مقطع کارشناسی شکل می‌گیرد و هدف از آموزش آن‌ها، باید آماده‌سازی برای موفقیت بلندمدت در موقعیت‌های تحصیلی، محیط‌های کاری، بنگاه‌های اقتصادی و در مجموع خلق ارزش افزوده در جامعه هدفشان باشد.

مقوله محوری که پدیده اصلی پژوهش حاضر می‌باشد از مفهوم ساز و کارهای مناسب با هدف آماده‌سازی اساتید مدعو تشکیل شده است که اشاره به بهره‌برداری از متقاضیان شایسته و نخبه در امر تدریس می‌باشد.

در پژوهش حاضر دربردارنده مقوله‌های پیشگرمی و مدیریت آموزش، غنی‌سازی آموزش و توانمندی و اثربخشی آموزش هستند، در واقع، به منظور مواجهه با به کارگماری اساتید مدعو و آماده‌سازی و برقراری ساز و کارهای مناسب باید ابتدا اقدام به پیشگرمی و مدیریت آموزش توجه کرد، سپس از طریق غنی‌سازی آموزش به اجرا پرداخت و در نهایت از طریق بستر توانمندی و اثربخشی آموزش از تثبیت و تقویت آن، اطمینان حاصل کرد. همانگونه که رومیانی و همکاران (۱۳۹۸) بیان می‌کنند داشتن مجموعه‌ای توانمند و قوی از استعدادهایی با ظرفیت بالا و توانمندی‌های مناسب به منظور رسیدن به مزیت رقابتی دانشگاه از اهمیت والایی برخوردار است (Roumiani et al., 2019). بر همین اساس، اولین گام برای برنامه‌ریزی بالندگی مشخص نمودن نیازهای آموزشی می‌باشد که نقش مهمی در ارتقای کیفیت آموزش و تدریس اساتید دارد. درخصوص اهمیت نیازسنجی صاحب‌نظران عقیده دارند که برای بالندگی و توانمندسازی، داشتن سیستمی یکپارچه، متعادل و هدفمند لازم و ضروری است (Ezenwagu et al., 2020) که گام اول این اقدام مهم از طریق نیازسنجی محقق می‌شود (Bonaccorsi et al., 2023). بدین طریق با تعیین نیازهای آموزشی، برای کاهش شکاف موجود بین توانمندی اساتید مدعو با فاصله مطلوبی که دانشگاه و جامعه مدنظر قرار داد، اقدام می‌گردد. چرا که نبود ارتباط منطقی بین جهت‌گیری‌هایی که استاد مدعو برای خویشترسیم کرده با نیازهای واقعی دانشگاه پیامدی جز اتلاف وقت نخواهد داشت. مفهوم دوم نیز اشاره‌گر این مهم می‌باشد که پس از نیازسنجی هدفمند و اصولی، تأمین منابع مالی دومین اقدام مهم جهت تکمیل بسترهای مدیریتی برای مواجهه با بکارگماری اساتید مدعو است.

مقوله دوم راهبردها به راهبرد غنی‌سازی آموزش اختصاص پیدا کرد که متشکل از دو مفهوم برگزاری دوره آموزشی و بازتعریف محتوای دوره آموزشی می‌باشد. تأکید بر این مفهوم همراستا با مطالعات پیشین (Bruster & Weimann, 2004; Kezar & Sam, 2010; Wallin, 2004) می‌باشد که بر لزوم دوره‌های آموزشی لازم برای اعضای هیئت علمی موقت و پاره وقت تأکید داشتند. تدوین و ارائه سیاست، تعیین خط‌مشی برای اقدامات مربوط به تربیت اساتید مدعو یکی از مهم‌ترین وظایف دانشگاه در این راهبرد است. مفهوم بازتعریف محتوای دوره آموزشی که توسط مصاحبه‌شوندگان بیان گردید نشان داد که اساتید و متخصصان برگزاری کننده دوره‌های آموزشی باید به عنصر مشارکتی بودن کلاس‌ها به عنوان یک مبنا توجه داشته باشند. تلاش برای تعاملی بودن، پویایی و توجه به خرد جمعی از جمله مواردی است که در بازتعریف محتوای دوره‌های آموزشی باید بدان توجه کرد. از گفته‌های مشارکت‌کنندگان اینچنین برداشت شد که یکی از چالش‌های برگزاری دوره‌های آموزشی محدود شدن آن‌ها به کارگاه‌های آموزشی و توان‌افزایی است که عموماً در قالب سخنرانی مطرح می‌گردد. در حالیکه یکی از بهترین روش‌های انتقال تجربه و مطالب استفاده از برنامه‌هایی است که ضمن بیان مطالب، به بیان تجربیات خود و شنیدن تجربیات اساتید مدعو بپردازند. چنین برنامه‌هایی ضمن اینکه فرصتی برای بیان تجربه ایجاد می‌کنند، رمز موفقیت و بازاندیشی بر نقش خویش به عنوان یک استاد مدعو را یادآوری می‌کنند.

راهبرد سوم، مقوله راهبرد اثربخشی و توانمندسازی آموزش است که دربرگیرنده دو مفهوم فرهنگ‌سازی و سنجش کیفیت دوره‌های بالندگی می‌باشند. در فرهنگ‌سازی سعی بر آن است تا استاد مدعو از قوانین، آیین‌نامه‌ها و انتظارات دانشکده و گروه آگاه گردد. بایکال (۲۰۲۰) نیز در مطالعه خود به این موضوع اشاره می‌کند که یکی از چالش‌های پیش روی اساتید حق‌التدریس عدم آشنایی با قوانین و مقررات و عدم آگاهی‌بخشی است (Baykal, 2020).

شرایط زمینه‌ای یا بستر از مقوله‌های آرمان‌گرایی سازمانی و جهان‌بینی دگرشکوفایی شکل گرفته است و نشان دهنده آن است که دو مقوله شرط لازم برای اجرای موفق راهبردها در راستای دستیابی به پیامدها هستند. به زعم مصاحبه‌شوندگان، آرمان‌گرایی سازمانی که برآمده از مفاهیمی مانند هویت برند سازمان و ساز و کارهای مدیریتی است و جهان‌بینی دگرشکوفایی حاصل شده از مفاهیمی همچون باور جمعی و ارزش جمعی است، قادر هستند در کنار یکدیگر شرایطی را ایجاد کنند که راهبردها به شیوه صحیح به اجرا درآیند و پیامدهای مدنظر را به همراه داشته باشند.

شرایط مداخله‌گر شامل سه مقوله عوامل شایستگی نهادی، اشتیاق اجتماعی و ویژگی‌های شخصیتی هستند که بر راهبردهای پژوهش پیش رو به منظور مواجهه با بکارگماری اساتید مدعو اثرگذار می‌باشند. به عبارت دیگر، هر کدام از شایستگی نهادی، اشتیاق اجتماعی و ویژگی‌های شخصیتی قادر هستند راهبردهای ارائه شده که شامل پایشگری و مدیریت آموزش، غنی‌سازی آموزش و توانمندی و اثربخشی آموزش هستند را محدود کنند و باعث شوند تا راهبردها با اثربخشی کمتر و یا بیشتر به پیامدها منجر شوند. به طور مثال، زمانی که گروه مورد نظر درصدد باشد با برگزاری جلسات هم‌اندیشی به بررسی چالش‌ها و ضعف‌های اساتید مدعو بپردازند ولی عوامل اقتصادی - مالی مانند ضعف دانشگاه از لحاظ مالی، کافی نبودن بودجه دانشگاه بروز می‌کند، گروه مذکور از این اقدام صرف‌نظر کرده و در نتیجه، کاهش کیفیت آموزش و تضعیف جایگاه علمی دانشگاه رخ خواهد داد. حالت عکس این مورد را نیز می‌توان تصور کرد. علاوه بر این، یافته‌ها نشان داد که طبق نظر مصاحبه‌شوندگان بدیهی است هر شغلی شخصیت خاص خودش رو بطلبد و شغل استادی با توجه به حساسیتی که دارد، افرادی که نه تنها از نظر تخصصی بلکه از لحاظ شخصیتی، رفتار و تعهد مناسب برخوردار باشند، پیامدهای اثربخش‌تری دارند.

در نهایت، پیامدها که به عنوان خروجی‌های الگو شناخته می‌شوند، در بردارنده مقوله‌های ارزش‌آفرینی علمی و ناکارآمدی علمی است. در صورتی که راهبردهای الگوی حاضر به شکلی صحیح و با در نظر گرفتن بسترهای آرمان‌گرایی سازمانی و جهان‌بینی دگرشکوفایی به عنوان شرایط زمینه‌ای و عوامل مدیریتی و مالی اقتصادی به عنوان شرایط مداخله‌گر، به شکل مطلوبی اجرا شوند، ارزش‌آفرینی علمی در قالب خودشکوفایی اساتید و خلق محیط آموزشی سرآمد حاصل خواهد شد و نقطه مقابل نیز، می‌تواند ناکارآمدی علمی چون تضعیف جایگاه علمی دانشگاه و کاهش کارایی و اثربخشی را داشته باشد.

## تقدیر و تشکر

این پژوهش برگرفته از رساله دکتری دانشگاه آزاد اسلامی واحد کاشان و به لطف مشارکت مدیران ریسک شرکت‌های دانش بنیان به انجام رسیده است که نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از همکاری و مساعدت همه عزیزانی که در این پژوهش یاری نموده‌اند، سپاسگزاری نمایند.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## موازین اخلاقی

در پژوهش حاضر تمامی موازین اخلاقی رعایت گردیده است.

## شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

## حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

## References

- Alwali, J. (2024). Innovative work behavior and psychological empowerment: the importance of inclusive leadership on faculty members in Iraqi higher education institutions. *Journal of Organizational Change Management*, 37(2), 374-390. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2023-0084>
- Baykal, E. (2020). Digitalization of human resources: E-HR. In *Tools and techniques for implementing international e-trading tactics for competitive advantage* (pp. 268-286). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-0035-4.ch013>
- Bonaccorsi, A., Barin, L., Belingheri, P., Biagi, F., & Sanchez-Barrioluengo, M. (2023). Is higher education more important for firms than research? Disentangling university spillovers. *The Journal of Technology Transfer*, 1-26. <https://doi.org/10.1007/s10961-023-10008-y>
- Bruster, D., & Weimann, R. (2004). *Prologues to Shakespeare's theatre: performance and liminality in early modern drama*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203362686>
- Chonsalasin, D., & Khampirat, B. (2022). The impact of achievement goal orientation, learning strategies, and digital skill on engineering skill self-efficacy in Thailand. *IEEE Access*, 10, 11858-11870. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2022.3146128>
- Crocetti, J. (2014). Nursing clinical faculty self-efficacy following an orientation using simulation. *Nursing Education Perspectives*, 35(3), 193-194. <https://doi.org/10.5480/12-819.1>
- Deutsch, A. R., Chernyavskiy, P., Steinley, D., & Slutske, W. S. (2015). Measuring peer socialization for adolescent substance use: A comparison of perceived and actual friends' substance use effects. *Journal of Studies on Alcohol and Drugs*, 76(2), 267-277. <https://doi.org/10.15288/jsad.2015.76.267>
- Elder, S. J., Svoboda, G., Ryan, L. A., & Fitzgerald, K. (2016). Work factors of importance to adjunct nursing faculty. *Journal of nursing education*, 55(5), 245-251. <https://doi.org/10.3928/01484834-20160414-02>
- Esmaili, L., Jamali, A., & Ghorchian, N. (2024). Identifying and Analyzing the Dimensions and Components of Improving Social Intelligence among the Faculty Members of Farhangian University of Tehran. *Sociology of Education*, 10(1), 204-213. <https://doi.org/10.22034/ijes.2024.2009561.1454>
- Ezenwagu, S. A., Okonkwo, E. C., Nnorom, S. U., & Nwankwo, B. C. (2020). Innovative pedagogical methods and quality assurance in tertiary institutions in Nigeria: challenges and ways forward for future upswing. *European Journal of Education Studies*, 7(9). [https://www.researchgate.net/publication/343386467\\_European\\_Journal\\_of\\_Education\\_Studies\\_INNOVATIVE\\_PEDAGOGICAL\\_METHODS\\_AND\\_QUALITY\\_ASSURANCE\\_IN\\_TERTIARY\\_INSTITUTIONS\\_IN\\_NIGERIA\\_CHALLENGES\\_AND\\_WAYS\\_FORWARD\\_FOR\\_FUTURE\\_UPSWING\\_INNOVATIVE\\_PEDAGOGICAL\\_MET](https://www.researchgate.net/publication/343386467_European_Journal_of_Education_Studies_INNOVATIVE_PEDAGOGICAL_METHODS_AND_QUALITY_ASSURANCE_IN_TERTIARY_INSTITUTIONS_IN_NIGERIA_CHALLENGES_AND_WAYS_FORWARD_FOR_FUTURE_UPSWING_INNOVATIVE_PEDAGOGICAL_MET)
- Fuller, R., Brown, M. K., & Smith, K. (2023). *Adjunct faculty voices: Cultivating professional development and community at the front lines of higher education*. Taylor & Francis. <https://doi.org/10.4324/9781003442882-4>



- Kezar, A., & Sam, C. (2010). Understanding the new majority of non-tenure-track faculty in higher education--Demographics, experiences, and plans of action. *ASHE Higher Education Report*, 36(4), 1-133. <https://doi.org/10.1002/aehe.3604>
- Mirarab Razi, R., & Dibaei Saber, M. (2018). Predicting Organizational Citizenship Behavior of Teachers Based on Cultural Intelligence and Conflict Management. *Organizational Culture Management*, 16(2), 461-484. <https://www.sid.ir/paper/196454/%D8%AE%D8%B1%DB%8C%D8%AF%20%D8%A7%D9%82%D8%B3%D8%A7%D8%B7%DB%8C%20%DA%AF%D9%88%D8%B4%DB%8C%20%D8%A2%DB%8C%D9%81%D9%88%D9%86%2014>
- Mohammadi Fomani, M., Sharifi, A., & Etemad Ahari, A. a. (2024). Development, Validity, and Reliability Assessment of the Professional Ethics Scale for Faculty Members of Farhangian University [Research Article]. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 7(2), 8-15. <https://doi.org/10.61838/kman.ijes.7.2.2>
- Nagro, S. A., Macedonia, A., Raines, A., Day, J., Parker, A., Parsons, S., & Zenkov, K. (2023). A systematic review of teacher factors for successfully educating students with disabilities. *The New Educator*, 19(2), 77-102. <https://doi.org/10.1080/1547688X.2023.2193226>
- Nottingham, S. L., Mazerolle, S. M., & Barrett, J. L. (2017). Roles of Mentoring for Novice Athletic Training Faculty Members. *Athletic Training Education Journal*, 12(4), 234-243. <https://doi.org/10.4085/1204234>
- Razavi Saeedi, S. R. (2021). Presenting a Model and Ranking the Competencies of Adjunct Faculty Members at Islamic Azad University, North Tehran Branch. *Iranian Higher Education*, 13(2), 165-188. <https://civilica.com/doc/1585150/>
- Roumiani, Y., Abili, K., Pourkarimi, J., & Farahbakhsh, S. (2019). Designing and Validating a Model of Professional Competencies for Promising Faculty Members in Comprehensive Universities with Regional Performance Standards. *Research in Medical Education*, 11(3), 49-58. <https://doi.org/10.29252/rme.11.3.49>
- Sepahvand, R., & Morovati, H. (2020). University excellence with level 5 leadership approach: a qualitative study. *Journal of Qualitative Research in Health Sciences*, 9(1), 59-69. [http://jqr1.kmu.ac.ir/article\\_90994.html](http://jqr1.kmu.ac.ir/article_90994.html)
- Shafiee, F. S., & Sobhani, H. (2018). Analyzing and explaining the research performance of faculty members with mixed approach and multilevel modeling, case study: University of Tehran. *Journal of Educational Planning Studies*, 7(13), 97-120. [https://eps.journals.umz.ac.ir/article\\_751\\_164.html](https://eps.journals.umz.ac.ir/article_751_164.html)[http://eps.journals.umz.ac.ir/article\\_2024.html?lang=en](http://eps.journals.umz.ac.ir/article_2024.html?lang=en)
- Thakral, P., Srivastava, P. R., Dash, S. S., Jasimuddin, S. M., & Zhang, Z. (2023). Trends in the thematic landscape of HR analytics research: a structural topic modeling approach. *Management Decision*, 61(12), 3665-3690. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2023-0080>
- Tyndall, C. L. (2017). *Called to teach: A mixed methods exploration of community college adjunct faculty's teaching self-efficacy* [Virginia Commonwealth University]. <https://scholarscompass.vcu.edu/etd/4715/>
- Valdebenito, S., Eisner, M., Farrington, D. P., Ttofi, M. M., & Sutherland, A. (2018). School-based interventions for reducing disciplinary school exclusion: A systematic review. *Campbell Systematic Reviews*, 14(1), i-216. <https://doi.org/10.4073/csr.2018.1>
- Vatousios, A., & Happonen, A. (2022). Transforming HR and improving talent profiling with qualitative analysis digitalization on candidates for career and team development efforts. In *Intelligent Computing: Proceedings of the 2021 Computing Conference, Volume 1* (pp. 1149-1166). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-80119-9\\_78](https://doi.org/10.1007/978-3-030-80119-9_78)
- Wallin, D. L. (2004). Valuing professional colleagues: Adjunct faculty in community and technical colleges. *Community College Journal of Research and Practice*, 28(4), 373-391. <https://doi.org/10.1080/10668920490424087>
- Williamson, J. L. (2014). *Adjunct faculty: Perceptions of motivation and challenges of teaching adult learners* [Northeastern University]. <https://repository.library.northeastern.edu/files/neu:336547>