

## Designing the Internal Career Path Pattern of University Faculty Members: A Qualitative Study

M. Fattahi<sup>1</sup>, H. Galavandi<sup>1</sup> & M. Hasani<sup>2</sup>

\* Corresponding Author: Ph.D Student of Higher Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Human Sciences, University of Uromieh, Uromieh, Iran. Email: fatahizo70@gmail.com

1. Associate Professor of Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Human Sciences, University of Uromieh, Uromieh, Iran.
2. Professor of Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Human Sciences, University of Uromieh, Uromieh, Iran.

### Abstract

**Objective:** Career path is one of the activities of human resource managers that by finding the path of progress of each person in his work life leads him to perfection. This, in turn, leads to higher job satisfaction, professionalism, and effectiveness. The main purpose of this study was to design a model of an internal career path among faculty members of Urmia University.

**Materials and Methods:** To achieve this goal, a qualitative approach and content analysis methods were used. The research population of professors of Urmia University was selected in 1398 which had scientific and executive records, as well as familiarity with the field of behavioral sciences and management. Based on the theoretical saturation of data, 23 of them were studied face to face. To collect the data, a semi-structured interview method was used. The data obtained from the interviews were analyzed using qualitative software (Maxquda18) in the form of open, axial, and selective codes. Open codes included 80, axial codes included 10, and selective codes included 4 formed as the main dimensions and components of the internal career path of faculty members; finally, the desired model of the internal career path of faculty members was presented.

**Result and discussion:** From this perspective, the internal career path of faculty members has 4 dimensions and 10 components including professional abilities (educational ability, research ability, and managerial competencies), teamwork competence (interaction and cooperation), knowledge (professional knowledge of the field, organizational knowledge, knowledge specialization strengthening), and personality traits (individual abilities, positive attitude, innovation). Based on the findings of the study, it can be concluded that having a career path will be a ground for success and it can have many effects on the individual and organizational life of faculty members. The dimensions of the internal career path and paying attention to them will lead to the development of long-term professional development programs for faculty members, which will lead to higher promotion and pave the way for faculty members.

**Keywords:** Faculty Members, University, Career Path, Internal Career Path.



مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی

مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی

بهار و تابستان ۱۴۰۱

دوره ۱۵، شماره ۱ (پیاپی ۲۸)

صفحات: ۸۴-۵۹

DOI: 10.52547/MPES.15.1.59

ISSN: 2423-5261

E-ISSN: 2538-6344

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۸/۱۴ بازنگری مقاله: ۱۴۰۰/۹/۲۸

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۱۱/۱۷ چاپ مقاله: ۱۴۰۱/۱/۱

## طراحی الگوی کارراه شغلی درونی اعضای هیئت علمی دانشگاه: یک مطالعه کیفی

محمد فتاحی<sup>۱</sup>، حسن قلاوندی<sup>۲</sup> و محمد حسینی<sup>۳</sup>

\* نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران  
fatahi2070@gmail.com

۱. دانشیار مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران
۲. استاد مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

### چکیده

**هدف:** کارراه شغلی یکی از بخش های فعالیت مدیران منابع انسانی است که با یافتن مسیر ترقی هر فرد در زندگی کاری اش او را به سوی کمال رهنمون می سازد. این مهم، رضایت مندی شغلی و تصدی حرفه ای و اثربخشی بالاتری را سبب می شود. هدف اصلی پژوهش حاضر، طراحی الگوی کارراه شغلی درونی در میان اعضای هیئت علمی دانشگاه ارومیه بود.

**مواد و روش ها:** به منظور نیل به این هدف، از رویکرد کیفی و از روش تحلیل مضمون استفاده شد، جامعه پژوهش اساتید دانشگاه ارومیه در سال ۱۳۹۸ که دارای سوابق علمی و اجرایی و همچنین آشنایی به حوزه علوم رفتاری و مدیریت بودند انتخاب و براساس اشباع نظری داده ها، تعداد ۲۳ نفر از آن ها به صورت روردر مطالعه شدند. برای گردآوری داده ها از مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شد، داده های بدست آمده از مصاحبه ها به کمک نرم افزار کیفی (MAXQDA 18) و در قالب کدهای باز، محوری و گزینشی تحلیل شد. در نتیجه ی تحلیل کیفی داده ها، ۸۰ کد باز، ۱۰ کد محوری و ۴ کد گزینشی به عنوان ابعاد و مؤلفه های اصلی کارراه شغلی درونی اعضای هیئت علمی شکل گرفت و مدل مطلوب کارراه شغلی درونی اعضای هیئت علمی ارائه گردید.

**بحث و نتیجه گیری:** از این منظر، کارراه شغلی درونی اعضای هیئت علمی دارای ۴ بعد و ۱۰ مؤلفه شامل توانمندی های حرفه ای (توانمندی آموزشی، توانمندی پژوهشی، شایستگی های مدیریتی)، شایستگی کار تیمی (تعامل و همکاری)، دانش (دانش حرفه ای رشته، دانش سازمانی، تقویت دانش تخصصی) و ویژگی های شخصیتی (توانمندی های فردی، نگرش مثبت، نوآوری بودن) است. براساس یافته های این پژوهش می توان به این نتیجه رسید که داشتن کارراه شغلی زمینه ساز موفقیت خواهد بود و در این زمینه می تواند آثار زیادی در زندگی فردی و سازمانی اعضای هیئت علمی داشته باشد. ابعاد کارراه شغلی درونی و توجه کردن به آن ها می تواند تنظیم برنامه های رشد حرفه ای بلندمدت برای اعضای هیئت علمی را به دنبال داشته باشد، همچنین ارتقا و پیشرفت عالی تری را به همراه خواهد داشت و مسیر شغلی را برای اعضای هیئت علمی هموارتر خواهد کرد.

**کلید واژه ها:** اعضای هیئت علمی، دانشگاه، کارراه، کارراه شغلی درونی.

## مقدمه

در سازمانی مثل دانشگاه که نقش اساسی و حیاتی برای پیشرفت و پیشبرد اهداف اقتصادی و فرهنگی و اجتماعی جامعه دارد و علاوه بر آن در تربیت منابع انسانی متخصص و متعهد جامعه تأثیرگذار می‌باشد کارراهه شغلی می‌تواند باعث افزایش بهره‌وری و عامل اصلی ترقی باشد. در این بحبوحه هم اعضای هیئت علمی، نقش و مسئولیت مهم و اثرگذاری در رسیدن دانشگاه به اهداف راهبردی دارند. اعضای هیئت علمی باید توانمندی لازم برای همراهی با راهبردهای توسعه‌ای دانشگاه را بهبود بخشند و از سوی دیگر دانشگاه موظف است بستر ارتقای این توانمندی‌ها را فراهم کند. یکی از ابزارهای لازم برای پویایی این رابطه دوجانبه، وجود «نظام توسعه منابع انسانی» است که موکول به مشارکت همه جانبه خود اعضای هیئت علمی می‌باشد. نظام توسعه منابع انسانی دارای عناصر زیادی است که یکی از جدی‌ترین آن‌ها در سازمان‌های حرفه‌ای مانند دانشگاه، «کارراهه<sup>۱</sup>» یا «مسیر شغلی<sup>۲</sup>» است (قلانندی و سلطان‌زاده، ۱۳۹۱).

مدیران سازمان‌ها برای موفقیت در محیط دانشی و پرتلاطم کنونی، نیازمند اتخاذ راهبردهایی برای نگهداشت و ارتقای نیروهای باارزش و استفاده مؤثر از ظرفیت‌های انسانی در کسب و کار می‌باشند (سوما یا و ویلیامسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). یکی از مسائلی که در این ارتباط مطرح است، بحث طرح‌ریزی و سازماندهی مسیرهای شغلی و جریان پیشرفت برای منابع انسانی، به‌ویژه کارکنان دانشی<sup>۴</sup>، با وظایف، نقش‌ها، اهداف، آرزوها، احساسات و شایستگی‌های مختلف است (بارکلی، چاپمن، براون و براوس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). مبانی علمی طراحی و مدیریت مسیرهای ارتقای شغلی یا کارراهه شغلی<sup>۶</sup> بر مبنای جدیدی در حال تحول و بازنگری است، به‌طوری که در طول دهه‌های گذشته، مدیریت و برنامه‌ریزی مسیر شغلی یکی از پیشرفته‌ترین مباحث مدیریت منابع انسانی بوده است (باروچ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴). با ظهور نظریه‌های جدیدی از قوانین، انتظارات، شرایط استخدامی و ترقی شغلی تجربه می‌کنند (آناکوی، هال و سچوار<sup>۸</sup>، ۲۰۰۰). کارراهه شغلی منابع خودشناسی مثبت در مسیر شغلی درونی فرد است. وقتی که افراد وارد یک رشته یا حرفه می‌شوند آن‌ها معمولاً فقط در معیارهای ترقی تعریف شده از لحاظ جایگاه بیرونی با دیدی واقع‌بینانه به آن نگاه می‌اندازند، همچنان که افراد از طریق نظام آموزشی و دوست دارند و تجربه‌های حرفه‌ای اولیه پیشرفت می‌کنند، ذهنیت از خود را براساس تطبیق بازخور بیرونی و احساسات درونی نسبت به موقعیت و رضایت شکل می‌دهند. به عبارت دیگر، افراد خودشان را با توجه به تطبیق آنچه احساس می‌کنند خوب و شایسته است تعریف می‌کنند و با توجه به بازخور بیرونی که آن کار را خوب را انجام می‌دهند و لذت می‌برند و تلاش‌های آنان از سوی دیگران ارزشمند تلقی شود (ابراهیمی، اشکان و مجلل، ۱۳۹۴).

ادگار شاین (۱۹۸۵) معتقد است که کارراهه درونی عبارت است از: فعالیت‌های طراحی شده جهت کمک به افراد در توسعه یک خود مفهومی واضح‌تر حول فعالیت‌های حرفه‌ای‌شان، یک مجموعه برنامه‌ها که احساسی را در فرد ایجاد می‌کند. به‌علاوه کارراهه درونی اهداف و ارزش‌های یک فرد در ارتباط با زندگی کاری‌اش و معیارهای موفقیت که بوسیله آن در مورد خودش قضاوت می‌کند را نشان می‌دهد (وان‌مانن<sup>۹</sup> و شاین، ۱۹۷۷).

کارراهه درونی یک خود هویتی ذهنی کارراهه فرد درباره کار و زندگی و نقش او در آن است و نه تنها بر آنچه که فرد می‌خواهد یا فکر می‌کند که مهم است تأکید دارد بلکه هم‌چنین بر آنچه او احساس می‌کند و تصور می‌کند که می‌تواند به بهترین شکل انجام دهد تأکید دارد (چومپوکوم و در، ۲۰۰۴).

- |                                    |                          |
|------------------------------------|--------------------------|
| 1. anchor                          | 2. career                |
| 3. Somaya & Wiliamson              | 4. knowledge workers     |
| 5. Barclay, Chapman, Brown & Bruce | 6. job career            |
| 7. Baruch                          | 8. Anakwe, Hall & Schore |
| 9. Van Maanen                      |                          |

توسعه کارراه شغلی شامل برنامه‌ریزی مسیر شغلی افراد و اجرای برنامه‌های مسیر شغلی آنان به کمک تحصیلات، آموزش و اکتساب تجربه‌های کاری می‌باشد. اگر بیشتر از دیدگاه سازمان به این فرایند نگاه کنیم توسعه کارراه شغلی یک فرایند راهنمایی، استقرار، حرکت، رشد کارکنان از طریق ارزیابی فعالیت‌های آموزشی و ارزیابی شغلی برنامه‌ریزی شده می‌باشد (سیدجوادی، ۱۳۸۱).

اصلی‌ترین عامل تعیین‌کننده پیشرفت و توسعه جامعه در شرایط متحول کنونی جهانی میزان برخورداری از نیروی انسانی کار و خلاق در دانشگاه است که این خود به میزان برخورداری جوامع از دانش، آموزش، پژوهش و بهسازی محیط زندگی بستگی دارد (فریدونی، ۱۳۸۳). دانشگاه هم به‌عنوان فاکتور اساسی در پیشرفت ابعاد اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی جامعه انسانی، نقش مهمی را در آموزش و یادگیری منابع انسانی می‌کند. بررسی کردن این فاکتورهای اساسی در پیشرفت و ترقی جامعه انسانی از جمله کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه، نشان‌دهنده آن است که کارا بودن و مؤثر بودن سیستم آموزشی در هر کشور به ترقی و پیشرفت همه ابعاد آن کشور، کمک فراوانی می‌کند (رامفل<sup>۱</sup>، ۱۳۸۷ و آشون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). به اعتقاد لیک<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) نظام آموزش عالی برای پاسخ به شرایط محیط و ضامن ماندگاری و مؤثر بودن خود، در شرایط متحول امروزی باید بتواند خود را به‌طور مداوم و به نحو مؤثری بازآفرینی نماید. این شیوه و رویکرد ایجاب می‌کند که نظام دانشگاهی توجه ویژه‌ای به نقشه و راه پیشرفت شغلی اعضای هیئت علمی داشته باشد. زیرا از یک طرف شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد کارراه شغلی و مسیر و نقشه راه اعضای هیئت علمی و تمایلات افراد برای انتخاب آن و توجه کردن به این مسیرهای شغلی یکی از مهم‌ترین اقدامات لازم برای مدیریت و برنامه‌ریزی کارراه شغلی و توسعه و توجه ویژه به اعضای هیئت علمی خواهد بود. و از طرف دیگر تنظیم و پیشبرد کارراه یک اقدام دوجانبه و مستلزم تعامل همه جانبه و پویای عضو هیئت علمی و دانشگاه است. موفقیت در این زمینه می‌تواند آثار زیادی در زندگی فردی و سازمانی اعضای هیئت علمی داشته باشد. دستاوردهای ناشی از طراحی و اجرای کارراه موضوعی است که هم به اعضای هیئت علمی و هم به دانشگاه مربوط می‌شود. برای اعضای هیئت علمی، به‌ویژه افرادی که به تازگی کار خود را در دانشگاه آغاز کرده‌اند و از نظر زمانی انعطاف لازم برای تنظیم برنامه‌های رشد حرفه‌ای خود در بلندمدت را دارا هستند، کارراه می‌تواند یکی از کلیدهای تصمیم در زندگی دانشگاهی باشد: اعضا از این طریق، نقشه منسجم و پیوسته‌ای از فعالیت‌های اصلی خود را در مسیر تجربه‌ها و دانش کاری طراحی می‌کنند و به کمک گروه و دانشکده و از طریق حمایت‌هایی که دریافت می‌کنند آن را به اجرا در می‌آورند (شاه‌بندرزاده و همکاران، ۱۳۹۰). کارراه به همسو کردن «انگیزه‌ها، استعدادها، توانمندی‌ها و آرزوهای فردی» عضو هیئت علمی با «مسئولیت‌ها و وظایف شغلی» که دانشگاه از او انتظار دارد، کمک خواهد کرد. در این زمینه متأسفانه نه از جانب اعضای هیئت علمی توجه خاصی گردیده است و نه اینکه خود دانشگاه در این راه قدم‌های مثبتی برداشته است. این عدم توجه به کارراه شغلی اعضای هیئت علمی باعث عدم درک عمیق اعضای هیئت علمی از اهداف و استراتژی‌های گروه و دانشکده و دانشگاه و هم‌چنین همسو کردن اهداف، استعدادها و توانمندی‌های فردی با این هدف‌ها و استراتژی‌ها شده است. در نتیجه این موارد، عدم انسجام و همسازي بین اهداف فردی و دانشگاهی و افزایش رضایت شغلی و هم‌چنین نبود تحکیم و تقویت پیوندهای اجتماعی و سازمانی با لایه‌های مختلف عملیاتی دانشگاه و احراز هویت دانشگاه از جانب اعضای هیئت علمی و دانشگاه را به همراه داشته است. برخی از پژوهش‌های مرتبط به موضوع مورد بررسی به شرح زیر است:

پژوهشی تحت عنوان بررسی وضعیت موجود و ارائه مدل مطلوب کارراه شغلی برای معلمان در مدارس متوسطه استان سمنان در سال ۱۳۸۹ توسط عباس‌زاد، سلیمانی و یوردخانی نوشته شده است که نتایج

1. Ramphel  
3. Lick

2. Ashwin

این تحقیق نشان داد مؤلفه‌های کارراهه شغلی معلمان در مدارس متوسطه استان سمنان شامل؛ استقلال، مهارت مدیریت اجرایی، تنوع فعالیت‌ها، خدمات، شایستگی فنی، خلاقیت و هویت در وضعیت مطلوب بود. قلاوندی و همکاران (۱۳۹۳) پژوهشی تحت عنوان تکیه‌گاه‌های شغلی اعضای هیئت علمی دانشگاه ارومیه و رابطه آن با تعهد سازمانی انجام دادند. نتایج بدست آمده نشان داد که ۱. اعضای هیئت علمی دانشگاه تمامی ابعاد تکیه‌گاه‌های شغلی را دارا هستند. ۲. بین شایستگی فنی-کارکردی، شایستگی مدیریت عمومی، خودمختاری-استقلال، امنیت-ثبات، خلاقیت کارآفرینی، چالش محض و سبک زندگی با کل ابعاد تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. ۳. تکیه‌گاه‌های شایستگی مدیریت عمومی، خدمت و از خود گذشتگی و ایثار، چالش محض و امنیت و ثبات می‌توانند به‌طور مثبت و معنی‌دار ابعاد تعهد سازمانی (تعهد همانندسازی شده، تعهد پیوستگی و تعهد مبادله‌ای، را پیش‌بینی کنند.

پرویز آهی (۱۳۹۰) در پایان‌نامه دکتری خود، تحت عنوان «طراحی مدل برنامه‌ریزی کارراهه شغلی افسران مرزبانی ناجا» به بررسی ابعاد برنامه‌ریزی مسیر شغلی شامل؛ نیازهای سازمانی، نیازهای فردی، نیازهای شغلی، گردش شغلی و ارتقا شغلی پرداخت. براساس نتایج بدست آمده گردش شغلی بیشترین سهم را در ایجاد مدل برنامه‌ریزی کارراهه شغلی داشته، سپس نیازهای فردی در رتبه دوم، ویژگی‌های شغلی و ارتقای شغلی رتبه سوم و نیازهای شغلی در رتبه آخر جای گرفته‌اند.

محبوبه عرب کلمری (۱۳۹۰) در پایان‌نامه دکتری خود تحت عنوان «الگوی برای ارتقاء موفقیت کارراهه کارکنان حرفه‌ای» با در نظر گرفتن این موضوع که انواع مختلف تناسب فرد-محیط بر رفتارها و ستاده‌های کاری تأثیر معناداری دارند با محور قرار گرفتن تفاوت در جهت‌گیری‌های درونی کارراهه افراد، نشان داد، که چگونه تناسب کارراهه درونی-شغل کارکنان منجر به موفقیت کارراهه در آنان می‌شود. این تحقیق در کارکنان بخش‌های فناوری اطلاعات و مالی ادارات مرکزی در سه بانک دولتی ایران انجام شده است. نتایج این پژوهش نشان داد که وجود یک رکن کارراهه درونی تحت عنوان «کسب روزی حلال» در افراد جامعه آماری تحقیق می‌باشد که در سایر تحقیقات انجام شده در این حوزه مورد شناسایی و بحث قرار نگرفته است.

مطالعه‌ای با عنوان ترجیحات و کارراهه شغلی برای مدیریت مسیر سازمانی: یک مطالعه از فناوری اطلاعات متخصصان در سه کشور اروپایی توسط جان آرنولد، کریسپین آر کومبز و مارتین گوبلر در سال ۲۰۱۷ انجام گرفت. بر مبنای این پژوهش؛ تحقیقات کارراهه‌های شغلی از مفهوم سنتی کارراهه‌های شغلی در یک محیط کاری قابل‌پیش‌بینی و پایدار به سمت جنبه‌های فردی فراتر رفته است. به هر حال جنبه فردی در مدیریت کارراهه شغلی هنوز احتمال تعاملات بین افراد و سازمان‌ها را شامل می‌گردد. که این مورد به‌طور ویژه مدیریت کارراهه سازمانی را آشکار می‌گردد. تئوری کارراهه شغلی بر ترجیحات کار حرفه‌ای تکیه می‌کند، اما تحقیقات کمی ارتباطات بین کارراهه شغلی و اینکه چگونه مردم کارراهه‌شان را وضع می‌کند یا چگونه این ساختارها و روابط آن‌ها ممکن است بین کشورها متفاوت باشد انجام گرفته است.

در مقاله تورستن بیمانا<sup>۱</sup>، اریک کرنی<sup>۲</sup>، کاترین مرگگرف<sup>۳</sup> که تحت عنوان «رهبری نیروی انسانی و درک کارراهه شغلی مدیران: بررسی تأثیرات در دو سطح فردی و تیمی» در سال ۲۰۱۵ نوشته شد. ابعاد رهبری نیروی انسانی، خودکارآمدی، رضایت شغلی و تجزیه و تحلیل چند سطحی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که رهبری نیروی انسانی بر خودکارآمدی شغلی و خودکارآمدی شغلی بر رضایت شغلی تأثیر مثبت دارند.

1. Torsten Biemann

2. Eric Kearney

3. Katrin Marggraf

امل بکشان<sup>۱</sup>، ایتانی<sup>۲</sup>، عبدالملک<sup>۳</sup>، سرور<sup>۴</sup> و سیدانی<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) مقاله‌ای تحت عنوان «برنامه‌ریزی مسیر شغلی و پیشرفت برای فارغ‌التحصیلان لیسانس مدیریت مهندسی: یک مطالعه اکتشافی» را نوشته‌اند، که این تحقیق روی ۵۸ مرد تحصیل کرده که در یک دانشگاه برجسته در لبنان بین سال‌های ۱۹۹۲-۲۰۰۵ تحصیل می‌کرده‌اند، انجام شد. این مقاله شامل طراحی نموداری برای مسیرهای شغلی فارغ‌التحصیلان لیسانس مدیریت مهندسی می‌باشد. به وسیله نمایش تعداد سال‌های گذرانده شده در سطوح شغلی متفاوت، این نمودار یک ابزار برنامه‌ریزی مسیر شغلی را برای فارغ‌التحصیلان مدیریت مهندسی، مهندسان، مدیران و محققان فراهم می‌نماید. نتایج نشان داد که اکثریت پاسخ‌دهندگان از یک مسیر شغلی خطی پیروی می‌کنند که به سرعت راه دستیابی به موقعیت‌های مدیریتی را هموار می‌نماید.

هال و هیرس (۲۰۱۰). در پژوهشی به این نتیجه رسیده‌اند که داشتن کارراه در سازمان را می‌توان مبنای فعالیت‌های سازمانی دانست. طراحی و تعریف شغل، شرایط احراز، ساختاردهی مجدد، کوچک‌سازی و هر اقدام درون‌سازمانی در جهت کسب اهداف سازمان، مستلزم این مهم است که سازمان و افراد شاغل در آن کارراه داشته باشند.

پاچولکیز و همکاران (۲۰۰۸) با انجام یک مطالعه طولی بر روی پزشکان اورژانس دریافتند رابطه مثبتی بین موفقیت کارراه شغلی و تعهد سازمانی عاطفی وجود دارد. به عبارتی هر چه این احساس که فرد دستاوردهای مثبت بیشتری از کارراه‌های خویش کسب کرده، در وی بیشتر بود و خود را فرد موفقتری می‌پنداشت، به همان اندازه میزان تعهد عاطفی و احساس همانندسازی وی با محل کارش بیشتر بود و بالتبع نیت ترک شغل کاهش می‌یافت.

در مطالعه‌ای تحت عنوان بررسی براساس حوزه کارراه شغلی اعضای هیئت علمی در دانشگاه مرسین در سال ۲۰۱۰ توسط بورکو<sup>۶</sup> و گیزر<sup>۷</sup> انجام شد. نتایج نشان داد که ارزش کارراه شغلی اعضای هیئت علمی فقط منحصر به امنیت اقتصادی و پایداری نیست بلکه هم‌چنین نگهداری یک توازن زندگی کاری سالم را هم دربرمی‌گیرد.

یو و لی<sup>۸</sup> (۲۰۱۰) مقاله‌ای تحت عنوان «به رسمیت شناختن توسعه کارراه شغلی مدیران در شرکت‌های تایوان» نوشته‌اند. در این مقاله ابعاد تعهد اثربخش، انتخاب کارراه شغلی، توسعه شغلی افراد و خطوط شغلی سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که مشخص کردن خطوط شغلی سازمانی، توسعه شغلی افراد و انتخاب کارراه شغلی، موجب افزایش موفقیت مدیران در اقتصاد جهانی و تعهد اثربخش می‌شود.

حالا با توجه به مواردی و مطالبی که در بالا بیان شد، اهمیت و توسعه کارراه شغلی بیش از پیش آشکار گردید. مطالعات و تحقیقات زیادی در این زمینه انجام گردیده است. در این تحقیقات بر اهمیت و ضرورت آن تأکید گردیده است. و نشان داده شده است که کارراه شغلی و توسعه آن در ارتباط با سازمان و نیازهای کارکنان است و باعث پیشرفت و تغییر و تحولات نیروی انسانی و هم‌چنین در صورت توسعه و توجه به آن کلید موفقیت رقابتی سازمان و گروه‌های کاری خواهد شد. اما آنچه در این تحقیقات انجام گرفته و آشکار نموده‌اند این است که این پژوهش‌ها تنها به کارراه شغلی و نظریه‌های آن پرداخته‌اند و یا اینکه در دو الی سه سازمانی طبق مدل و نظریه ادگار شاین مدلی برای نیروهای سازمانی طراحی نموده‌اند. در بیشتر این تحقیقات هم ارتباط و تأثیر متغیر کارراه شغلی و یا تأثیر سایر متغیرها را با کارراه شغلی از

1. Amal Bakshan
3. Abdul-Malak
5. Sidoni
7. Gizir

2. Itani
4. Srouer
6. Burcu
8. Yeo & Lie

جمله با متغیرهایی نظیر تعهد سازمانی، رضایت شغلی، خودکارآمدی، با انگیزش مورد ارزیابی و بررسی قرار داده‌اند. در واقع تنها به مفهوم صرف کارراهه شغلی توجه نموده‌اند و کارراهه شغلی به‌عنوان نوعی دارایی سازمانی و فردی را توسعه نداده‌اند، به مباحث کارراهه درونی و بیرونی توجه نکرده‌اند. کارراهه شغلی را در داخل سازمانی و بیرون سازمانی که باعث توسعه فردی و شغلی سازمان و همچنین ارتباط افراد و سازمان با سازمان‌های مجاور و بیرون و جامعه می‌باشد مورد غفلت قرار داده‌اند. زیرا در صورت لزوم توجه با ابعاد درونی و بیرونی سازمانی زمینه‌ساز رضایت شغلی، برنامه‌ریزی رشد حرفه‌ای، امکان شناخت استعدادها، توانمندی‌ها و فرصت‌ها برای رسیدن به اهداف فردی و سازمانی خواهد شد. از طرف دیگر همانطور که در بالا به آن اشاره گردیده است کارراهه شغلی در محیط‌های دانشگاهی سبب بدست آوردن هویت دانشگاهی، مقام و منزلت اجتماعی و همچنین باعث برنامه‌ریزی رشد حرفه‌ای برای دانشگاه و در راس آن اعضای هیئت علمی خواهد بود. اما تحقیقات صورت پذیرفته در این زمینه محدود بوده و تنها به‌طور سطحی مورد توجه قرار گرفته است و مطالعات عمیق و کافی و لازم و تأثیرگذار در این زمینه انجام نشده است. زیرا در صورت توجه بیشتر و بااهمیت‌تر باعث احساس مسئولیت اجتماعی اعضای هیئت علمی و هم‌احساس مسئولیت دانشگاه نسبت به محیط جامعه و فعالیت‌های‌شان خواهد بود و سبب ارتقای قدرت پیش‌بینی تغییرات و پیشرفت همگام با آن خواهد شد و از همه مهم‌تر تثبیت نقشه راه پیشرفت علمی و آکادمیکی را هم برای هیئت علمی و هم دانشگاه به همراه خواهد داشت. هدف این پژوهش در جهت جنبه دانش‌افزایی کارراهه شغلی و فهم جدید از کارراهه شغلی در جهت ابعاد درونی آن هم در میان اعضای هیئت علمی است که در تحقیقات قبلی مورد غفلت و نادیده گرفته است، تا با ایجاد برنامه‌ریزی و مدیریت کارراهه شغلی بیشتر مورد توجه قرار گیرد و اینکه در راستای توسعه و اهمیت آن در سازمان‌ها و علی‌الخصوص در محیط‌های آموزش عالی و اعضای هیئت علمی که رکن اساسی این سازمان می‌باشد اقدامات بیشتر و بهتری انجام گیرد. حالا با توجه به موارد گفته شده در بحث ارتقاء علمی و شغلی اعضای هیئت علمی و هماهنگ کردن مسیر پیشرفت شغلی با نیازها در این راستا و همچنین نبود یک الگو جهت ارتقاء شغلی اعضای هیئت علمی در محیط داخلی دانشگاه در مسیر شفاف بودن این مسیر برای اعضای هیئت علمی و اینکه آن الگو بتواند در این راه به توانمندی‌ها و انگیزه‌های بیشتر اعضای هیئت علمی در محیط داخلی دانشگاه کمک کند و در این راه اعضای هیئت علمی بتوانند احساس شایستگی بیشتری داشته باشند و از فرسودگی شغلی و ناامیدی بپرهیزند، در پژوهش حاضر علاوه بر مبانی و پیشینه تحقیق، تلاش گردیده با رجوع به نظرات خبرگان ابعاد و مؤلفه‌های کارراهه شغلی درونی اعضای هیئت علمی دانشگاه ارومیه را کشف نموده تا زمینه‌ساز ارتقا اعضای هیئت علمی جهت احساس همانندسازی و وابستگی بیشتر به دانشگاه و استفاده بیشتر از دانش و مهارت‌شان و استفاده اثربخش و کارآمد از موقعیت‌شان و روشن نمودن مسیر و توسعه شغلی گردد. با توجه به موضوع مورد مطالعه هدف از اجرای این پژوهش شناسایی ابعاد و زیرمؤلفه‌های کارراهه شغلی درونی اعضای هیئت علمی دانشگاه ارومیه است. بنابراین این پژوهش تلاشی برای یافتن پاسخ‌های زیر است:

الف- از دیدگاه مسئولان آموزش عالی و اعضای هیئت علمی ابعاد و زیرمؤلفه‌های کارراهه شغلی درونی اعضای هیئت علمی در دانشگاه ارومیه چیست؟

ب- مدل مفهومی مناسب برای کارراهه شغلی درونی دانشگاه ارومیه چیست؟

### روش‌شناسی پژوهش

زیربنای فلسفی مسئله پژوهش حاضر به‌گونه‌ای است که دانش را در دیدگاه مشارکت‌کننده‌ها (متخصصان) جستجو می‌کند. این زیربنای فلسفی منعکس‌کننده تحقیقاتی هستند که به رویکرد کیفی منجر می‌شوند و بنابراین برای واکاوری مسئله حاضر از این رویکرد استفاده شده است. در واقع تحقیقات کیفی، تحقیقات

مناسبی برای استخراج الگوهای بومی و برگرفته از بافت فرهنگی-اجتماعی می‌باشند. از طرف دیگر، از آنجا که ماهیت پژوهش فعلی به‌گونه‌ای بود که مستلزم بررسی و تحلیل دیدگاه‌ها، تجارب و نظرات اساتید در زمینه کارراه درونی بود از روش تحلیل مضمون استفاده شد. روش تحلیل داده‌ها نیز روش تحلیل مضمون بود که با توجه به موجود نبودن ساختار و مقوله‌هایی از پیش تعیین شده، از روش کدگذاری باز استفاده شد. بدین معنی که مؤلفه‌ها و طبقات بدست آمده از این تحلیل، صرفاً از دل نظرات مصاحبه‌شوندگان استخراج شد و نه براساس ساختاری که در پیشینه استفاده شده باشد (کرسول، ۲۰۰۷، به نقل از مهدیون و همکاران، ۱۳۹۰؛ کرسول، ۲۰۱۲؛ کرسول، ۲۰۰۹؛ هاج، ۲۰۰۲؛ دونوگ و پانچ، ۲۰۰۳؛ مارشال و راسمن، ۱۹۹۹؛ ماکسول، ۱۹۹۶). در بخش کیفی در چارچوب این روش پژوهش، برای آگاهی از نظرات و ایده‌های اعضای هیئت علمی دانشگاه ارومیه در ارتباط با حوزه کارراه شغلی درونی و بیرونی، تعداد ۲۳ مورد مصاحبه به روش نیمه‌ساختاریافته انجام شد. تعداد مصاحبه‌ها از قبل مشخص نبوده است، بلکه فرایند مصاحبه با صاحب‌نظران تا هنگام شناسایی و توصیف هرچه روشن‌تر جنبه‌ها و مؤلفه‌های نهفته کارراه شغلی درونی و بیرونی اعضای هیئت علمی و دستیابی به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. به زبان ساده‌تر و همان‌گونه که در جدول ۲، نشان داده شده است، ابتدا تمامی مؤلفه‌هایی استخراج شد که در گفتارها و دیدگاه‌های مصاحبه‌شونده‌ها بود و سپس براساس شباهت مفهومی آن‌ها با هم در یک طبقه قرار داده شد و عنوان یک مقوله را به خود اختصاص دادند. نوع انتخاب اعضای هیئت علمی هدفمند بوده است. برای انتخاب نمونه و اطمینان از بررسی دیدگاه همه گروه‌ها، اعضای هیئت علمی براساس تخصص و سوابق و رشته و گروه‌های آموزشی طبقه‌بندی و انتخاب شدند. سپس با آن‌ها مصاحبه نیمه‌ساختارمند انجام شد. تعداد افراد ۲۳ نفر بودند که هفت نفر آن‌ها استاد تمام بودند. ۸ نفر آن‌ها دانشیار بودند. از ۸ نفر دیگر ۳ نفر آن‌ها در آستانه دانشیار شدن بودند و بقیه استادیار و سابقه بالای هفت سال داشتند. شیوه انتخاب آن‌ها هم براساس نمونه‌گیری هدفمند بود. معیار انتخاب نیز دارا بودن سابقه علمی بالای ۵ سال و شاخص بودن در آموزش و پژوهش و هم‌چنین داشتن سوابق علمی و اجرایی و آشنایی در حوزه علوم رفتاری و مدیریت بود. بازده زمانی مصاحبه تقریباً نزدیک سه ماه بود از اوایل خرداد تا اواسط مرداد ۹۸ بوده است. برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است. روش کار به این شکل بود که نامه درخواست شرکت در مصاحبه و هم‌چنین پروتکل مصاحبه به همراه راهنمای سؤالات چند روز قبل از مصاحبه در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار می‌گرفت و سپس با تعیین وقت مصاحبه، مصاحبه‌ها انجام می‌شد. بعضی از مصاحبه‌شوندگان مهلت یک هفته می‌خواستند. برای رعایت اصول اخلاقی، ضبط مصاحبه‌ها با کسب اجازه صورت گرفته است. از بین ۲۳ نفر، ۱۴ نفر قبول کردند که گفته‌های آن‌ها توسط مصاحبه‌کننده ضبط شود، مابقی یادداشت‌برداری انجام گرفت. انجام مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری داده‌ها<sup>۲</sup> ادامه پیدا کرد. برای مشروعیت‌بخشی و صحت‌گذاری بر یافته‌ها و تحلیل‌ها از معیارهای اعتبارپذیری<sup>۳</sup>، تأییدپذیری<sup>۴</sup> و اتکاپذیری<sup>۵</sup> و تطابق همگونی یافته‌ها<sup>۶</sup> استفاده و روش آن تأیید شد. در بخش اعتبارپذیری پژوهشگر به دنبال اثبات اطمینان به درستی یافته‌های‌شان هستند. به این معنا که آنچه در یافته‌های پژوهش از سوی پژوهشگر ذکر می‌شود، همانی باشد که در نظر و ذهن پاسخگو بوده است. که در این بخش از معیارهای تکنیک بازبینی یافته‌های پژوهش از سوی اعضای هیئت علمی مشارکت‌کننده در پژوهش و بازبینی همکاران پژوهشی انجام گرفت که این بازبینی از سوی ۵ نفر انجام گرفت و هم‌چنین داده‌ها از افراد گوناگون گردآوری شده است. در بخش تأییدپذیری بررسی و تأیید اکثر مصاحبه‌شوندگان از ابعاد و

1. Hutch
3. credibility
5. dependability

2. theoretical saturation
4. confirmability
6. triangulation



مقوله‌های بدست آمده از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها انجام شده است و در بخش اتکاپذیری که به ثبات یافته‌های پژوهش در زمان‌ها و شرایط گوناگون اشاره دارد در این روش مطالب در دو مرحله (به هنگام کار و در پایان) و مستندسازی داده‌های بدست آمده از مصاحبه از سوی پژوهشگر مورد بازبینی قرار گرفت و در پایان از تطابق همگونی یافته‌ها هم استفاده گردید که در آن پژوهشگر می‌تواند از مشارکت محقق دیگری برای کدگذاری و بازبینی مقوله‌ها استفاده کند که با توجه به اینکه این پژوهش از دل رساله دکتری انجام گرفته است از سوی نتایج تحلیل و طبقه‌بندی‌ها چند بار توسط اساتید محترم راهنما و افراد متخصص بررسی شد و دیدگاه‌های اصلاحی آن‌ها در طبقه‌بندی مقولات و تحلیل داده‌ها اعمال شد. روایی سوالات مصاحبه توسط استاد راهنمای اول و دوم و سه استاد دیگر به همراه ۴ دانشجوی دوره دکتری که سوابق کار در زمینه پژوهش کیفی را داشتند تأیید شد.

در کدگذاری باز، پس از خواندن متن هر مصاحبه، جمله‌ها استخراج و به صورت کدهایی ثبت می‌گردند. سپس کدهایی ایجاد شده براساس وجوه مشترک و شباهت‌هایی که با هم دارند در یک دسته یا مقوله قرار می‌گیرند. دسته‌بندی‌ها به گونه‌ای خواهد بود که اجزای تشکیل‌دهنده هر مقوله با یکدیگر حتی‌المقدور هماهنگ، اما با عناصر تشکیل‌دهنده، مقوله‌های دیگر تفاوت باشد.

در مرحله کدگذاری محوری، کدها و مقوله‌ها اولیه‌ای که در گذاری باز ایجاد می‌شوند، با یکدیگر مقایسه خواهند شد. موارد مشابه ادغام و مقوله‌های مربوط به هم حول محور مشترکی قرار می‌گیرند. سپس برای کدهای مشابه که در یک طبقه جای گرفته‌اند عناوین مناسب انتخاب می‌گردد. با انجام این فرایند، تعدادی کد محوری یا گزاره مقوله‌ای بدست می‌آید. آنگاه کدگذاری انتخابی انجام می‌شود. در مرحله کدگذاری انتخابی براساس نظریه زمینه‌ای به منظور طراحی الگوی پارادایمی، یکی از مقوله‌ها به عنوان مقوله اصلی در فرایند مورد بررسی تعیین و مقوله‌های دیگر به طور نظری به آن مرتبط می‌گردد. تمامی فرآیند کدگذاری با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA18 انجام شده است.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های این پژوهش حاصل تحلیل داده‌هایی است که تولید آن‌ها به‌طور اصلی از مصاحبه‌های مرتبط با پژوهش بوده است. داده‌های بدست آمده از این پژوهش نشان داد که هر فرد هیئت علمی برای رسیدن به موفقیت و دستاوردهای زیاد در زمینه کار و علم و تخصصش باید کارراهه شغلی داشته باشد و فرد هیئت علمی بتواند هم برنامه‌ریزی خوب و اثربخشی برای کارراهه شغلی داشته باشد و بتواند مدیریت نماید. سوالات پژوهش

الف- از دیدگاه مسئولان آموزش عالی و اعضای هیئت علمی ابعاد و مؤلفه‌های کارراهه شغلی درونی اعضای هیئت علمی در دانشگاه ارومیه چیست؟

برای پاسخگویی به این سؤال، در اولین گام، پژوهشگر پس از هر مصاحبه، گفته‌ها را تحت یک جمله یا پاراگراف استخراج کرده و یک برچسب مفهومی بر آن زده که این اولین قدم در تجزیه و تحلیل محسوب شده است؛ پس از چندین مصاحبه، مضامین و مفاهیم تحت مقولاتی انتزاعی‌تر دسته‌بندی و بیش از ۸۵ کد یا مضمون مشخص شد.

سپس از اولین مراحل کدگذاری رفت و برگشتی، مفاهیم باز برگزیده شدند؛ روند کدگذاری تا آخرین مراحل تحقیق ادامه داشت و در دسته‌بندی‌های جدیدتری مجدداً قرار داده شد؛ در نهایت در مرحله کدگذاری محوری این مفاهیم آرایش جدیدی به خود گرفت. کدگذاری محوری به شیوه‌ای متمرکزتر مفاهیم و مقولاتی که در مرحله کدگذاری باز شناسایی شده بودند، نظم داده و با ترکیب جدیدتری به یکدیگر مرتبط شدند. در این مرحله مقولاتی کلی‌تر شناسایی و ارتباط آن‌ها با هم روشن می‌شود (ذکایی، ۱۳۸۱). بعد از مقوله‌بندی و کدگذاری، کار ساماندهی، دسته‌بندی و بازآفرینی بندها و پاراگراف‌های حاصل

از متون پیاده‌سازی شده را در محیط نرم‌افزار تجزیه و تحلیل پیشرفته داده‌های کیفی مورد استفاده موسوم به مکس کیو دی ای انجام داده و داده‌های مرتب‌سازی و مقوله‌بندی شده را برای تفسیر نهایی آماده کرده است. یافته‌های حاصل از کدگذاری باز و گزینشی در جدول ۱ قابل مشاهده است.

**جدول ۱. مؤلفه‌ها و ابعاد کارراه شغلی درونی اعضای هیئت علمی**

تم‌های اصلی	تم‌های محوری	تم‌های فرعی
توانمندی‌های حرفه‌ای	توانمندی‌های آموزشی	توجه به ارتقا یادگیری، دارا بودن مهارت‌های تدریس و آموزش، رویکرد تدریس اثربخش، برنامه تدریس مشترک، مطالعه‌گر، دنبال بهترین سبک یادگیری
	توانمندی‌های پژوهشی	توانمندی در عرصه پژوهش، آشنایی با روش و فرایند پژوهش، ترغیب دانشجویان به بحث و بررسی، روزمه پژوهشی مناسب، اهل تحقیق و تفحص، پژوهشگر حرفه‌ای، علاقه به کار پژوهشی
	شایستگی‌های مدیریت	داشتن مهارت رهبری و مدیریتی، داشتن اهداف روشن، علاقه به اجرای برنامه‌های دانشگاه، داشتن مهارت‌های مدیریتی، اولویت دادن به فعالیت‌های اصلی دانشگاه خویش، داشتن مهارت‌های ارتباطی و مذاکره پذیرش مسئولیت‌های اجرایی یا مشاوره‌ای در سازمان‌ها
دانش	دانش حرفه‌ای رشته	توجه به دانش روز، داشتن تجربه، آشنایی با نرم‌افزارهای رشته، تسلط به زبان انگلیسی، توسعه مهارت‌های برتر، اشرافیت بر حرفه کارش،
	دانش سازمانی	مطالعه آیین‌نامه‌ها، آشنایی با قوانین دانشگاه، داشتن اصول و قوانین کاری، به روز بودن دانش تخصصی، تابع قوانین و مقررات، شناخت استراتژی‌ها و هدف‌های نظام آموزشی، شناخت فرهنگ و ساختار دانشگاه، آشنایی با جو و فرهنگ سازمانی،
	تقویت دانش تخصصی	آشنایی با ظرفیت‌های میان‌رشته‌ای، مرجعیت علمی در رشته، درک اهمیت رشته تخصصی، داشتن مهارت کافی در رشته و کارش
شایستگی کار تیمی	تعامل و همکاری	داشتن روحیه تعامل، داشتن روحیه تیمی، برقراری روابط با دانشجویان، تعامل و مراد، صمیمیت و تعامل، هم‌نوایی با دانشگاه، ارتباط با جامعه، همکاری، همسو بودن با گروه، تعامل اهداف فردی و سازمانی، تعاملات درن فردی و بین‌فردی، تشریک مساعی
ویژگی‌های شخصیتی	توانمندی فردی	فرهیخته بودن، پویایی و نوآوری بودن، داشتن برنامه‌ریزی مشخص، خودآگاهی، داشتن آرامش روحی و روانی، احساس مسئولیت اجتماعی، خودکنترلی، اهل حاشیه نبودن، داشتن جرات و شهامت
	نوآور بودن	داشتن ایده، آشنایی با چالش‌ها و مشکلات جامعه، راه‌اندازی سایت تخصصی و مجلات معتبر، داشتن ایده‌های خلاق در عرصه کارش، کارآفرین بودن
	نگرش مثبت	آینده‌نگر و منسجم، درک بالا نسبت به کار و محیطش، تعامل با دانشجویان جهت کارایی بهتر آن‌ها، باسواد و اهل اندیشه، خوشرویی با دانشجویان، داشتن نگرش و باور مثبت، باور داشتن به نگرش خرد جمعی

مؤلفه‌های اصلی کارراه درونی همانطور که در جدول ۱ نشان داده شده است پس از مصاحبه با ۲۳ استاد دانشگاه پدست آمده است. ۱۹۰ زیرمؤلفه حاصل شد که همه آن‌ها پس از کدگذاری، محوری و گزینشی، مجدداً پس از بررسی و بازبینی و هم‌چنین چکیده‌سازی و حذف کدهای تکراری و مشابه، به ۸۰ کد، ۱۰ مؤلفه اصلی (کد محوری) و سرانجام ۴ کد گزینشی به شرح زیر دسته‌بندی گردید.

۱- توانمندی‌های آموزشی: مصاحبه‌شونده‌گان براین باور هستند که کارراه درونی فرد هیئت علمی در دانشگاه باید آموزش و یادگیری باشد در واقع هر فرد هیئت علمی موقعی که می‌خواهد وارد دانشگاه شود و بخواهد برای این مسیر پرفراز و نشیب برنامه‌ریزی کند و همواره بتواند موفق و بانگیزه باشد و باید در زمینه آموزشی، یادگیری، الگوهای تدریس، نحوه یادگیری و آموزش دادن توانمند باشد و بتواند برنامه‌ریزی کند و در زمینه آموزشی مدیریت کند. فرد هیئت علمی باید در زمینه راهبردهای آموزشی، فرایند یاددهی-یادگیری، ارتقای کیفیت آموزشی، مطالعه‌گر پایدار بماند، داشتن مقالات و تدوین کتاب باید برنامه‌ریزی کند و یک بعد مهم کارراه درونی فرد هیئت علمی در محیط داخلی دانشگاه می‌باشد که

هم باعث پیشرفت خودی و دانشجویانش خواهد شد.  
«در زمینه آموزشی باید مطالعه داشته باشد، اکتفا به دانش یاد گرفته نباشد، سبک یادگیری مخصوص برای هر درس و زمینه درسی داشته باشد» (مصاحبه‌کننده شماره ۳).  
«توانمندی علمی داشته باشد، روحیه تدریس و آموزش خوبی داشته باشد. برای کلاس و درس برنامه داشته باشد، مسلط باشد و دارای سبک‌ها و الگوهای متنوع در زمینه تدریس و درس باشد» (مصاحبه‌کننده شماره ۱۷).

«باید در زمینه مهارت‌های تدریس و آموزش دارا باشد. بدین معنی که عضو هیئت علمی بتواند دانش و تخصص خود را به زبان قابل فهمی به دانشجویان خود منتقل کند و دیدگاه‌های علمی را به آن‌ها منتقل کند» (مصاحبه‌کننده شماره ۲۳).

از این روایت‌های مصاحبه‌کنندگان می‌توان استنباط نمود که توانمندی در آموزش و تدریس و یادگیری سبک‌های مختلف تدریس و در کل تسلط بر درس و رشته و نحوه انتقال آن بسیار مهم و تأثیرگذار می‌باشد و یک بعد اصلی کارراهه شغلی درونی اعضای هیئت علمی خواهد بود زیرا فرد هیئت علمی که در زمینه تدریس و آموزش توانمند باشد و بتواند در این راه برایش برنامه‌ریزی نماید سبب توسعه و تحکیم کارش و فعالیتش و هم‌چنین احراز هویت علمی خودش خواهد بود.

۲. توانمندی‌های پژوهشی: یک بعد دیگر که از داده‌های مصاحبه‌شوندگان استخراج گردید و اکثریت افراد مصاحبه‌شونده‌گان معتقد بودند این بود که فرد هیئت علمی باید از لحاظ پژوهشی هم توانمند باشد. آن‌ها بر این باور بودند که فرد هیئت علمی که از لحاظ پژوهشی توانمند نباشد نمی‌تواند پیشرفت کند و به زودی زود انگیزه و شایستگی‌های خودش را از دست می‌دهد. آن‌ها بیان می‌کردند بهترین آموزش‌ها از دل بهترین پژوهش‌ها بیرون می‌آید پس بهترین راه این است که فرد هیئت علمی باید از لحاظ پژوهشی، تدوین مقالات و کتاب و تحقیق و تفحص در سطح بالایی باشد تا بتواند در داخل دانشگاه در موقعیت عالی قرار گیرد.

«در زمینه پژوهشی خیلی قوی باشد طوری که آموزش‌هایش از درون پژوهش استخراج گردد، توان تألیف و انجام طرح‌های پژوهشی داشته باشد» (مصاحبه‌کننده شماره ۱).

«دنبال مسائل پژوهشی باشد، موضوع مورد علاقه خود را بشناسد و در آن زمینه کار کند و بتواند طرح‌های پژوهشی خوب و مفید در زمینه رشته و کارش انجام بدهد» (مصاحبه‌کننده شماره ۲۰).

آنچه از مصاحبه‌ها در زمینه توانمندی پژوهشی می‌توان دریافت این است که فرد هیئت علمی برای توسعه و مدیریت کارراهه شغلی در دوران زندگی کاریش در دانشگاه حتماً باید از لحاظ پژوهشی توانمند و قوی باشد زیرا اگر در زمینه تولید علم و انجام کارهای تحقیقاتی توانمند و کارآمد باشد می‌تواند دستاوردهای خود را بیشتر افزایش دهد و اینکه در زمینه آموزش و تدریس هم قابل اعتمادتر خواهد بود و از لحاظ ارتقای جایگاه علمی و پژوهشی در سطح بالایی قرار خواهد گرفت و شخصیت علمی و پژوهشی خود را بیشتر افزایش خواهد داد و مسیر زندگی و شغلی بهتر و روشن‌تری در انتظارش خواهد بود.

۳. دانش حرفه‌ای رشته: یکی دیگر از ابعاد کارراهه درونی فرد هیئت علمی که از داده‌های مصاحبه‌شونده‌گان استخراج گردید ویژگی‌های حرفه‌ای است. مصاحبه‌شوندگان معتقد هستند که فرد هیئت علمی باید از سبک و سیاق حرفه‌ای برخوردار باشد. فرد هیئت علمی باید به زبان انگلیسی مسلط باشد. به نرم‌افزارهای رشته‌اش آشنایی داشته باشد. به روز باشد. سواد اطلاعاتی داشته باشد. به دانش کامپیوتر و نرم‌افزارهای آن مسلط باشد. به کارش علاقه داشته باشد. از لحاظ مهارتی در سطح عالی باشد. «باید از نرم‌افزارهای نوین و مهم رشته‌اش اطلاع داشته باشد و بتواند به دانشجویان و همکارانش آموزش بدهد. دارای مهارت‌های متنوع در زمینه تدریس و پژوهش و مدیریتی باشد» (مصاحبه‌کننده شماره ۱۵).  
«به زبان انگلیسی مسلط باشد، به‌روز باشد، دنبال تولید علم و اندیشه باشد، نوآور باشد و پیوسته در

جستجوی علم و یادگیری باشد» (مصاحبه‌کننده شماره ۲۱).

آنچه از روایت‌های بالا می‌توان استنباط نمود این است که فرد هیئت علمی جهت پربار بودن در دوران حرفه کاریش و موفق شدن در آن باید از لحاظ حرفه‌ای هم در سطح بالایی باشد و بتواند مواردی که زمینه‌ساز ترقی و پیشرفت بهتر کار و حرفه‌اش می‌باشد باید برایش تلاش کند و حتماً در این زمینه باید آن ویژگی و دانش را داشته باشد زیرا با اتکا به همین دانش حرفه‌ای می‌تواند قلمرو دانش و شایستگی‌های خود را بهتر نشان بدهد و مسیر و کارراه شغلی پررنگ‌تری در ادامه کاریش خواهد داشت.

۴. دانش سازمانی: مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که فرد هیئت علمی برای وارد شدن به شغل هیئت علمی و موفقیت در این مسیر شغلی باید آیین‌نامه دانشگاه را به خوبی و به‌طور دقیق مطالعه کند. تا از فرایند و قوانین و قواعد شغل و محیطش آشنایی کاملی بدست آورد. فرد هیئت علمی باید اهداف دانشگاه و شیوه مدیریت و سلسله مراتب سازمانی را بداند. از محیط دانشگاه شناخت کافی و وافی داشته باشد. ارتباطات درون سازمانی قوی داشته باشد. از فرهنگ و جو سازمانی دانشگاه اطلاع داشته باشد. در راستای توسعه فردی و گروهی و سیستم دانشگاهی حرکت کند و کاملاً با اهداف و سیاست‌های آن هماهنگ باشد. به محیط و کارش وابسته باشد و احساس مسئولیت نسبت به آن داشته باشد.

«باید آیین‌نامه‌ها را مطالعه کند و مقید به آیین‌نامه‌ها باشد، محیط کارش را بشناسد، ساختار تشکیلاتی دانشگاه را بداند و مطالعه نماید در راستای منافع سازمان و خودش و گروه تلاش نماید» (مصاحبه‌کننده‌های شماره ۱، ۳، ۵، ۸، ۱۱، ۱۸).

«احساس تعلق به محیط و کارش داشته باشد برای موفقیت خود و گروه و سازمان حرکت کند، رابطه قوی با نهادهای درون سازمان داشته باشد» (مصاحبه‌کننده‌های شماره ۱۳ و ۱۴ و ۲۲).

آنچه از روایت بالا استنباط می‌شود این است که فرد هیئت علمی باید جهت برنامه‌ریزی و مدیریت کارراه شغلی و توسعه آن به قواعد و ساختار دانشگاه و فرایند کاریش و همچنین از چشم‌انداز، اهداف و مأموریت‌های دانشگاه آگاه باشد و بتواند متناسب با چارچوب و قوانینی که مشخص شده است حرکت نماید و با تأسی از این قوانین و اهداف دانشگاه بتواند برنامه‌ریزی نماید و فعالیت‌های خودش را انجام بدهد. و در کل مسیر شغلی‌اش را بر پایه آن ترسیم نماید.

۵. نوآوری بودن: خلاقیت یکی دیگر از ابعاد کارراه درونی است که از دل مصاحبه‌شونده‌ها بیرون آمده است. آن‌ها بیان می‌کردند که افراد هیئت علمی باید متخصص و ایده‌پرداز باشند، کنجکاو باشد. اهل راهبرد حل مسئله و دارای تفکر انتقادی باشد. بتواند در همایش‌های مفید و سازنده شرکت کند یا آن را در سطح دانشگاه برگزار نماید. سایت‌های تخصصی و مجلات معتبر را در جهت پیشرفت خود و دانشگاه و رشته تخصصی و از همه مهم‌تر در زمینه افزایش توانایی‌های دانشجویانش راه‌اندازی نماید. از چالش‌ها و مشکلات جامعه در ارتباط با رشته و تخصصش آگاه باشد و در این زمینه حرفی برای گفتن داشته باشد. فردی آرام و با حوصله باشد طوری که در شرایط‌های حساس و موقعیت‌های پیچیده و تنش‌زا بتواند خود را کنترل کند و با ایده و رفتارش بتواند شرایط نامناسب را درست و مناسب کند. در جهت توسعه زیرساخت‌های دانشکده و دانشگاه قدم‌های مثبتی بردارد و ایده و نظر داشته باشد.

«فرد هیئت علمی باید تفکر انتقادی داشته باشد، تحلیلگر باشد، باید ایده‌پرداز و نوآور باشد، در شرایط حساس کنترل‌پذیر باشد، در جهت ارتباط تئوری و عمل ایده و فعال باشد» (مصاحبه‌کننده شماره ۴ و ۵ و ۸ و ۱۷ و ۱۹).

«بتواند با استفاده از سبک و ایده خاص آزمایشگاه‌هایی را در سطح دانشکده و دانشگاه راه‌اندازی نماید، برای هر مطلب و موضوع درسی از رویکردهای تدریس جذاب استفاده نماید، راهبرد حل مسئله را بداند» (مصاحبه‌کننده شماره ۱ و ۳ و ۵ و ۸ و ۱۰ و ۱۵).

از روایت‌های مصاحبه‌شوندگان در قسمت مؤلفه نوآور بودن می‌توان دریافت که نوآور بودن فرد هیئت

علمی برای توسعه مسیر پیشرفت شغلی‌اش خیلی لازم و ضروری می‌باشد. زیرا نوآور بودن زمینه بروز خلاقیت‌ها، ایده‌های مثبت در دوران کاری و جلوگیری از فرسودگی شغلی را به همراه دارد. و پویایی و نوآوردن می‌تواند فرد هیئت علمی را متحول نماید و او را به فردی کارآفرین تبدیل نماید. نوآوری و پویایی سبب توانمندی و حرفه‌ای بودن در زمینه‌های آموزشی و پژوهشی خواهد شد.

۶. شایستگی‌های مدیریت: مصاحبه‌شوندگان بر این باورند که یک فرد هیئت علمی در مسیر شغلی‌اش باید مهارت رهبری و مدیریتی را داشته باشد. باید اهداف روشن و واقع‌بینانه داشته باشد. باید همیشه به فعالیت‌های اصلی دانشگاه اهمیت بدهد و آن را در اولویت قرار بدهد و به برنامه‌های اجرایی دانشگاه علاقمند باشد و برای کارهای اجرایی آماده باشد.

«فرد هیئت علمی باید مهارت رهبری و مدیریتی داشته باشد زیرا اگر فردی چنین توانمندی و مهارتی داشته باشد به موفقیت‌های بیشتری می‌رسد و بهتر می‌تواند برنامه‌هایش را اجرا نماید» (مصاحبه‌کننده شماره ۳ و ۵ و ۷ و ۹ و ۱۵ و ۱۹).

«باید فعالیت‌های اصلی دانشگاه را با مهارت مدیریت و رهبری که دارد همیشه در اولویت قرار دهد و همیشه اهداف روشنی داشته باشد و حتی بتواند در صورت مورد نیاز مسئولیت‌های اجرایی را در محیط داخلی دانشگاه برعهده بگیرد» (مصاحبه‌کننده شماره ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۲۱ و ۲۲ و ۲۳).

از روایات بالا می‌توان چنین دریافت نمود که فرد هیئت علمی برای تنظیم و پیشبرد کارراهه شغلی‌اش و موفقیت و پیشرفت در آن باید از لحاظ مدیریتی و رهبری شایسته باشد و بتواند در این زمینه از مهارت‌های رهبری و مدیریتی برخوردار باشد زیرا همین داشتن توان مدیریتی و رهبری آثار بسیار زیادی بر موفقیت کاری دوران حرفه‌ایش خواهد گذاشت و از لحاظ داشتن هدف، برنامه‌ریزی برای دوران مسیر زندگی شغلی و هم‌چنین در تنوع بودن کار و فعالیتش اثرات مثبتی را برای هیئت علمی به بار خواهد آورد.

۷. توانمندی فردی: مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که فرد هیئت علمی باید برای ماندگاری و پویایی در این حرفه و مسیر شغلی‌اش باید فرهیخته باشد، نوآور باشد دارای صبر و تحمل فراوان باشد. نسبت به کار و درس و محیطش متعهد باشد. با انگیزه و پرتلاش باشد و بتواند در موقعیت‌های مختلف خودش را کنترل بکند. اخلاق حرفه‌ای را در اولویت کارهایش قرار بدهد. احساس مسئولیت اجتماعی داشته باشد. آرامش روحی و روانی داشته باشد.

«فرد هیئت علمی باید انگیزه و تمایلات درونی قوی داشته باشد و همیشه علاقمند به کارش باشد و تخصص و تعهد درونی و قلبی داشته باشد و از خصوصیات فردی مثل احساس مسئولیت اجتماعی و داشتن نظم برخوردار باشد» (مصاحبه‌کننده شماره ۱۵ و ۱۶ و ۱۸ و ۱۳ و ۱۱ و ۷).

«هر معلم و استاد دانشگاهی باید آرامش روحی و روانی داشته باشد، از لحاظ اخلاقی در درجه بالایی باشد و هدف و برنامه مشخص داشته باشد و از ویژگی‌های شخصیتی و اجتماعی خوبی برخوردار باشد» (مصاحبه‌کننده شماره‌های ۲۲ و ۷).

از مصاحبه‌های مؤلفه توانمندی فردی می‌توان استنباط کرد که فرد هیئت علمی باید در این راه پرفراز و نشیب و این مسیر شغلی دوران کاریش باید فردی منظم، پایبند به رعایت اخلاق حرفه‌ای باشد، زیرا اگر فردی هیئت علمی از ویژگی‌های فردی و خصوصیات اخلاقی و شخصیتی برخوردار نباشد نمی‌تواند در محیطی که در مجموع انسان هستند و ساختار پیچیده‌ای دارد و اینکه اکثراً با آدم‌های علمی سروکار دارد موفق باشد و در دوران حرفه‌ایش موفق باشد. پس لازم است که از یک ویژگی و شخصیتی اجتماعی-علمی برخوردار باشد و متعهد به کار و شغلش باشد و مسلط و خودآگاه باشد. زیرا لازمه پیشرفت کاری و موفقیت در کارراهه شغلی محیط داخلی دانشگاه را به ارمان خواهد آورد.

۸. تعامل و همکاری: مصاحبه‌شوندگان بیان می‌کردند که اعضای هیئت علمی باید روحیه تعامل داشته باشند. با دانشجویان‌شان دوست باشد و با آن‌ها کارهای علمی را انجام بدهند و به صورت تیمی و کار

مشترک این اهداف را به تحقق برسانند. خودشان را با قوانین و اهداف گروه و دانشگاه همسو بکنند. در زمینه اهداف فردی و سازمانی تعامل داشته باشند. کار گروهی انجام بدهد و در جلسات گروهی حضوری فعال و سازنده داشته باشد.

«فرد هیئت علمی باید روحیه همکاری و تعاملی را داشته باشد و پیوسته برای این حس تعامل و همفکری تلاش نماید زیرا رمز موفقیت و پیشرفت او را نشان خواهد داد» (مصاحبه‌کننده‌های شماره ۲ و ۳ و ۷ و ۹ و ۱۰).

«بدون حس تعامل و روحیه همکاری و صمیمیت و رابطه سازنده هیچ فرد هیئت علمی نمی‌تواند در محیط‌های علمی و دانشگاهی دوام بیاورد زیرا کار فرد هیئت علمی تعامل با دانشجویان و درس و پژوهش و یادگیری می‌باشد» (مصاحبه‌کننده‌های شماره ۵ و ۷ و ۱۴ و ۱۸).

از روایت‌های بالا چنین استنباط می‌شود که داشتن روحیه تعامل و همکاری می‌تواند یکی از ویژگی‌های کارراهه شغلی درونی اعضای هیئت علمی در محیط دانشگاه باشد زیرا تعامل و همکاری یکی از عناصر اصلی شکل‌گیری و معنایابی گروه در دانشگاه می‌باشد زیرا محیط‌های علمی بیشتر محیط‌های تعاملی و همکاری هستند و در صورتی که پویایی و تعاملات گروهی و روحیه همکاری در فرد هیئت علمی نباشد نمی‌تواند مسیر و نقشه راه دوران کاریش را به آرامی و با موفقیت طی نماید. زیرا داشتن روحیه تعامل و همکاری زمینه‌ساز پیشرفت و موفقیت‌های دیگر مسیر شغلی را به همراه دارد و نوعی هماهنگی و یکپارچه‌سازی و ایجاد زمینه مشترک را برای فعالیت‌های علمی، آموزشی و مدیریتی برای اعضای هیئت علمی به بار خواهد آورد. و اینکه داشتن تعامل و همکاری راهی برای رشد فرد هیئت علمی و کمک به توسعه فردی و سازمانی و مسیر شغلی فرد می‌باشد.

۹. نگرش مثبت: نگرش باور و اعتقاد و افکار یک فرد را تشکیل می‌دهد اگر فردی دارای نگرش مثبت و سازنده باشد درصد موفقیت آن فرد در محیط کاری و در کل در زندگی بسیار بالا خواهد بود. برای یک فرد هیئت علمی کسی که وارد یک محیط دانشگاهی می‌شود و خودش را به‌عنوان یک استاد در آن سیستم می‌بیند باید نگرش و باور و اهداف مثبت و تقویت‌کننده‌ای داشته باشد. مصاحبه‌شوندگان هم براین باور بودند که فرد هیئت علمی باید درک بالایی نسبت به کار و محیطش داشته باشد. دارای روحیه و پشتکار عالی باشد. آینده‌نگر باشد، باسواد و اهل اندیشه باشد. و همیشه همکاران و دانشجویانش را به انجام کارهای بزرگ تشویق و ترغیب نماید.

«هر فرد هیئت علمی باید درک بالایی نسبت به کار و محیطش داشته باشد و همواره صاحب برنامه هدفمند و توسعه‌طلبانه باشد و همیشه روحیه مثبت و دید بزرگ داشته باشد» (مصاحبه‌کننده‌های شماره ۹ و ۱۰ و ۲۳ و ۲۱ و ۱۶).

«آینده‌نگری و منسجم بودن یک ویژگی عالی است که باید در دل و ذهن و اندیشه هر فرد هیئت علمی جای بگیرد و از تکبر و حاشیه دوری نماید و همیشه بتواند به دانشجویان و همکارانش روحیه بدهد و آن‌ها را ترغیب نماید» (مصاحبه‌کننده‌های شماره ۱۹ و ۱۱ و ۶ و ۸).

آنچه از روایت و گفته‌های مصاحبه‌شوندگان دریافت می‌گردد این است که داشتن باور و نگرش مثبت در زندگی بر روحیه و انگیزش و مسیر زندگی فرد هیئت علمی تأثیر بسزایی دارد. در نتیجه اعضای هیئت علمی باید نگرش و اعتقاد مثبتی و انگیزاننده‌ای به کار و محیطشان داشته باشند. نگرش به خرد جمعی و درک بالا و پذیرش درونی محیط و علم و همکاران و دانشجویانش می‌تواند زمینه‌ساز رضایت شغلی، توسعه کارراهه شغلی و مدیریت بر مسیر شغلی فرد را تضمین نماید. همین نگرش و روحیه مثبت می‌تواند بر هویت دانشگاهی و تلاش برای پیشرفت خود و اعضا و سازمانش تأثیر فراوانی بگذارد.

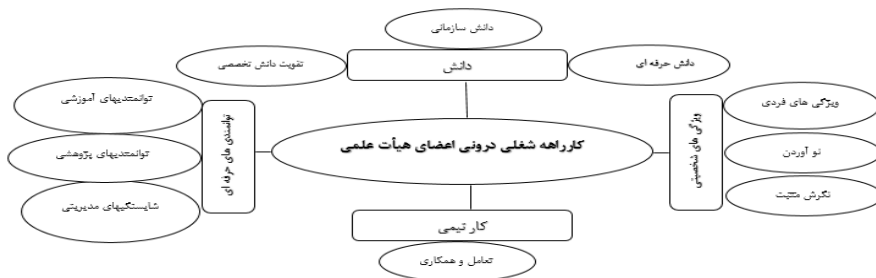
۱۰. تقویت دانش تخصصی: مصاحبه‌شوندگان براین باور هستند که برای تقویت فرد هیئت علمی در محیط خارج از دانشگاه نیاز است که فرد هیئت علمی باید در زمینه دانش و رشته‌اش خودش را تقویت

نماید. زیرا فرد هیئت علمی جدای اینکه باید از لحاظ دانش و پژوهش خودش را بهتر نماید باید سعی کند آنقدر در زمینه کار و رشته‌اش اطلاعات دقیق و منسجم و به روز داشته باشد که بتواند در ارتباط رشته با محیط خارج و از همه مهم‌تر در خیلی از جاهای دیگر سرآمد باشد و در انتقال مفید و کاربردی آن از توان لازم برخوردار باشد. آن‌ها معتقد بودند که فرد هیئت علمی برای تقویت دانشش باید با ظرفیت‌های میان‌رشته‌ای آشنا باشد. از پتانسیل علمی بالا برخوردار باشد و در زمینه کار و رشته‌اش هم بتواند خودش را به صورت حرفه‌ای نشان دهد و هم اینکه بتواند در این رشته او را به‌عنوان مرجع مهم بشناسند. «هر فرد هیئت علمی باید پتانسیل علمی بالایی داشته باشد، اهمیت رشته‌اش را درک کند، از مهارت کافی برخوردار باشد، در زمینه ارتباط رشته‌اش با حرفه و مشاغل آنقدر سواد داشته باشد که بتواند آن را پیوند بدهد و این پیوند را به دانشجویانش و افراد دیگر آموزش بدهد» (مصاحبه‌کننده‌های شماره ۸، ۵، ۱، ۱۳، ۷، ۲۰).

آنچه از روایت‌های بالا در بعد تقویت دانش تخصصی استنباط می‌شود این است که فرد هیئت علمی برای رسیدن به موفقیت و شایستگی‌های بیشتر و اینکه دوران مسیر شغلی پرباری داشته باشد باید از لحاظ دانش تخصصی رشته‌اش سرآمد باشد و پیوسته برای تقویت نمودن خودش تلاش بیشتری نماید. سعی کند در حوزه و دامنه رشته‌اش از لحاظ تئوری و مفاهیم مربوط به رشته‌اش توانمندی نشان دهد و خودش را به‌روز نماید. زیرا به‌روز بودن و سرآمد شدن و تقویت بودن در رشته هم باعث قوی بودن گروه، خودش و دانشجویانش خواهد شد و اعضای هیئت علمی پیوسته باشد در این راه تلاش بیشتری نمایند که در ادامه دوران کاری و حرفه‌ایش سبب توانمندی آموزشی، تولید موضوعات کاربردی پژوهش، افزایش مهارت خواهد شد.

ب- مدل مفهومی مناسب برای کارراهه درونی دانشگاه ارومیه چیست؟

در پاسخ به سؤال مذکور مصاحبه با افراد صاحب‌نظر در زمینه کارراهه درونی اعضای هیئت علمی، مقوله‌های اصلی و فرعی مربوط به کارراهه درونی اعضای هیئت علمی احصاء و مدل مفهومی نهایی تدوین شد. الگوی ارائه شده برای کارراهه درونی، اعضای هیئت علمی، دانشگاه ارومیه به صورت شکل ۱ است.



شکل ۱. مدل پیشنهادی پژوهش

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف طراحی الگوی کارراهه شغلی درونی اعضای هیئت علمی دانشگاه ارومیه انجام شد. این الگو می‌تواند برای توسعه و مدیریت و برنامه‌ریزی دوران کاری و مسیر شغلی اعضای هیئت علمی مناسب باشد به طوری که هم فرد هیئت علمی می‌تواند براساس آن دوران حرفه‌ای و کاری خودش را تنظیم و مدیریت نماید و هم اینکه براساس آن به پیشرفت و توسعه برسد و ارتقای شغلی و ترفیع درجه و هم‌چنین افزایش انگیزش و تلاش بیشتر را براساس این الگو طراحی و برنامه‌ریزی نماید. سپس براساس این الگو به دستاوردهای زیادی در دوران کاریشان برسند. و نقشه منسجم و پیوسته‌ای از فعالیت‌های اصلی خودشان

را در مسیر تجربه‌ها و دانش کاری طراحی و تدوین نمایند. از طرف دیگر هم مسئولان دانشگاهی هم براساس این الگو می‌توانند پیشرفت و توسعه و ارتقای اعضای هیئت علمی را بهتر و بیشتر تشخیص بدهند و اینکه تعامل و بستر مناسب را برای اعضای هیئت علمی که نقش کلیدی در پیشرفت دانشگاه دارد، فراهم نمایند. بنا به اعتقاد نظریه‌پردازان، اهدافی که افراد انسانی در سازمان برای خود انتخاب می‌کنند به نوع خود، درجه و شدت انگیزه افراد را نیز رقم می‌زند، براساس تعالیم این تئوری نوع و ماهیت اهداف، قابلیت دسترسی و شفاف و روشن بودن مسیرهای رسیدن به آن تحت عنوان انگیزاننده‌های بیرونی، مهم‌ترین نقش را در انگیزش افراد ایفا می‌کنند. با این توصیف افراد انسانی وقتی وارد یک سازمانی می‌شوند اگر بتوانند هدف‌های مناسب و معقولی را انتخاب و یا پیش‌رو داشته باشند دارای انگیزه بالایی نیز خواهند بود. یکی از این اهداف رسیدن به مرحله‌های موقعیت شغلی در سازمان از طریق کارراهه شغلی است. در این راستا سازمان‌های موفق و در رأس آن دانشگاه به‌عنوان یک نهاد آموزشی و پژوهشی تلاش می‌کنند با اعمال مدیریت صحیح و برنامه‌ریزی دقیق مراحل پیشرفت کارکنان در سازمان و اعضای هیئت علمی در دانشگاه را به صورت منطقی و چالشی طراحی و تنظیم نمایند چرا که این امر به تحقق اهداف فرد و سازمان کمک می‌کند. برنامه‌ریزی و مدیریت اثربخش کارراهه شغلی موجب افزایش رضایت و انگیزش و کاهش جابجایی شغلی در سازمان، افزایش تعهد و وفاداری به سازمان و در نهایت کارایی و اثربخشی کارکنان و به دنبال آن افزایش بهره‌وری سازمانی می‌شود (عریضی‌سامانی و همکاران، ۱۳۸۸).

در این میان دانشگاه به‌عنوان یک نهاد خدمت‌رسانی و تولید علم به‌عنوان وظیفه خطیرتری دارد چرا که دانشگاه علاوه بر سه کارکرد اصلی‌اش یعنی آموزش، پژوهش و خدمات وظایف دیگری در ارتباط با نیروهای مهم دانشگاه از جمله اعضای هیئت علمی که قلب دانشگاه را تشکیل می‌دهند دارد. اعضای هیئت علمی نه تنها وظیفه کمک کردن به دانشجویان برای ایجاد دانش را برعهده دارند، بلکه در ساختن دیدگاه و پرورش مهارت‌های اشتغال‌پذیر در چارچوب هدف‌های نظام آموزش عالی نیز نقش خطیری بر عهده دارند. بخاطر همین نقش کارراهه شغلی و توسعه آن و مدیر این کارراهه برای دانشگاه و در رأس آن اعضای هیئت علمی خیلی مهم و تأثیرگذار است و کاملاً یک رویکرد اجتناب‌ناپذیری برای توسعه کارراهه شغلی اعضای هیئت علمی می‌باشد. آموزش عالی متشکل از نیروهای متخصص، متعهد و خلاق است که با استفاده از امکانات و تجهیزات به فعالیت علمی مشغول می‌باشند و این نیروی انسانی متخصص با استفاده از منابع، اهداف سازمان را محقق می‌سازند و موجبات شکوفایی و پیشرفت جامعه را فراهم می‌آورند (دولان و شولر، ۱۳۸۷). موفقیت هر سازمان، به تلاش و رضایت شغلی کارکنان آن سازمان بستگی دارد (داداش‌زاده اصل، کوثری و نوبخت، ۱۳۹۲). پرواضح است که زمینه‌سازی برای انجام بهینه وظایف دانشگاهی، از مهم‌ترین مسئولیت‌های متولیان نظام دانشگاه به‌شمار می‌رود. اگر مسئولان دانشگاه قادر به جذب و نگهداری نیروی انسانی شایسته و بانگیزه نباشند، دانشگاه در جهت انجام مسئولیت‌ها و وظایف خطیر با مشکل مواجه می‌شود. توجه به اسناد بالادستی از جمله نقشه جامع علمی کشور، اهمیت حفظ و ارتقای منزلت اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها را بیش از پیش مهم جلوه داده و مورد تأکید قرار می‌دهد، دانشگاه به‌عنوان عامل کلیدی توسعه اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی جوامع بشری، نقش حیاتی در امر آموزش سرمایه انسانی ایفا می‌کند. تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر در رشد و توسعه جوامع بشری اعم از پیشرفته و در حال رشد، بیانگر آن است که کارآمدی و اثربخش بودن نظام آموزشی در هر کشور به رشد و توسعه همه جانبه آن کشور، کمک شایانی می‌کند (قلاوندی و همکاران، ۱۳۹۳).

یافته‌های پژوهش هم به کارراهه درونی اعضای هیئت علمی اشاره داشت که پس از بررسی تحلیل مصاحبه‌ها ۱۰ مؤلفه اصلی از آن‌ها استخراج شد. اولین مؤلفه کارراهه شغلی درونی، توانمندی‌های آموزشی بود. که قطعاً فرد هیئت علمی بدون داشتن شایستگی آموزش و یادگیری نمی‌تواند موفقیت خودش را تضمین نماید. برای یک فرد دانشگاهی قطعاً آموزش و راهبردهای یادگیری باید در اولویت آن قرار بگیرد.



مطالعه داشته باشد و با جدیدترین رویکردهای روز تدریس دنیا آشنایی داشته باشد. استادی که در زمینه آموزش و یادگیری قوی باشد هم دانشجویانش قوی خواهند بود و هم اینکه در دراز مدت می‌تواند آثار آموزش و یادگیری خود را در کار و فعالیتش ببیند. پس هر فرد هیئت علمی باید در وهله آموزش در زمینه آموزش و تدریس و رویکردهای یادگیری خودش را تقویت نماید و پیوسته در این راه تلاش و کوشش نماید. پژوهش‌هایی که در این زمینه انجام شده است در حقیقت به کارراه شغلی درونی توجه نشده است اما شبیه به مؤلفه توانمندی آموزشی که یکی از مؤلفه‌های اصلی کارراه شغلی درونی در این تحقیق است پژوهش‌هایی انجام گردیده است. نتایج پژوهش‌های حسنی (۲۰۱۴)، باسندرج<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، آهنچیان و سلیمانی (۱۳۹۶)، کیوان، کین<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) و ویرجینیکا<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) با این مؤلفه کارراه شغلی درونی همخوانی دارد. دیگر مؤلفه کارراه درونی توانمندی پژوهشی است. اعضای هیئت علمی به‌عنوان قلب دانشگاه، منابع و نیروی راهبردی هستند که عملکرد آن‌ها به‌طور مستقیم در اثربخشی و تحقق اهداف دانشگاه‌ها تأثیرگذار است و پژوهش‌های دانشگاهی به‌عنوان یک فعالیت علمی مهم اعضای هیئت علمی، سهم چشمگیری در تولید دانش، نوآوری و توسعه دارند (کمبلین و استیگر<sup>۴</sup>، به نقل از قرونه، ۱۳۹۳). پژوهش ابزار آموزش و یادگیری و حل مشکلات است. پژوهش فعالیت بدیع در چارچوب جستجو، کنجکاو یا بررسی عمیق علمی که به صورت نظام‌یافته، هدف کشف، ارزیابی و کاربرد واقعیت‌ها (از جمله اطلاعات) و روش‌ها و قوانین طبیعی نوین و دستیابی به دانش و شناخت علمی نوین یا فرآورده‌ها، فرایندها، نظام‌ها، موقعیت‌های جدید یا بهبود یافته، صورت می‌پذیرد. اگر فرد هیئت علمی در زمینه پژوهش خلاقیت نداشته باشد و صاحب سبک نباشد و در واقع چیزی بلد نباشد و توانمند و مؤثر نباشد نمی‌تواند در زمینه کارراه شغلی هیئت علمی بودنش موفق باشد. یافته‌های پژوهشی حسنی (۲۰۱۴)، قاسمی و حجازی و حسینی (۲۰۰۹)، جعفری و شفیع‌زاده (۱۳۹۰)، کیوان، کین (۲۰۰۹) و شیربیگی، نعمتی و ساعدی (۱۳۹۸) به صورت مستقیم و غیرمستقیم با این مؤلفه ارتباط دارد.

دیگر بعد کارراه شغلی دانش حرفه‌ای رشته است. اگر فرد هیئت علمی از لحاظ سبک و فنون و ابزار قوی نباشد و در واقع ویژگی‌های حرفه‌ای و شرایط استاد شدن را نداشته باشد نمی‌تواند کارا و اثربخش باشد لازم است که فرد هیئت علمی باید فردی فرهیخته، صاحب علم و ایده، متخصص و نوآور باشد و همواره در تقلا و کوشش و جستجو باشد و در این راه پتانسیل و توانمندی‌های خود را نشان دهد. اشمیت<sup>۵</sup> (۲۰۱۰)، رزگرت<sup>۶</sup> (۲۰۰۲) و کافرا و زین<sup>۷</sup> (۱۹۹۹) و محب‌زادگان و همکاران (۲۰۱۴) در یکی از مؤلفه‌های پژوهشی‌شان به دانش حرفه‌ای و تخصصی اعضای هیئت علمی اشاره نموده‌اند.

بعد دیگر این کارراه درونی دانش سازمانی است. بدون اطلاع از قوانین و قواعد و ساختار و سلسله مراتب سازمانی در آن سازمانی که مشغول به کار هستید موفقیتی حاصل نخواهد شد. فرد هیئت علمی باید از ساختار و شرایط و جو سازمانی دانشگاهی که قرار است در آن تدریس کند باید آگاهی کاملی داشته باشد. به قول مصاحبه‌شونده‌ها هر فرد هیئت علمی که وارد محیط دانشگاه می‌شود و در آنجا به‌عنوان هیئت علمی جذب می‌شود لازم است که آیین‌نامه‌ها و شرایط و فضای آن را هم مطالعه کند و هم از نزدیک تمامی جوانب و شرایط را بسنجد تا بتواند موفق باشد و در راستای آن حرکت کند. نتایج این مؤلفه با یافته‌های دروماند، میشله، چارلوته و ماتو<sup>۸</sup> (۲۰۱۰) و طاهازاده (۲۰۱۳) به‌طور مستقیم و غیرمستقیم با این مؤلفه همخوانی دارد. مؤلفه بعدی که استخراج گردید بعد نوآور بودن بود. نوآور بودن نوعی پویایی و خلاقیت را می‌رساند یعنی توانایی شخص در ایجاد ایده‌ها، نظریه‌ها، بینش‌ها یا اشیای جدید و نو و بازسازی مجدد در

1. Baasandorj

2. Qiuyan &amp; Qin

3. Verginica

4. Camblin &amp; Steger

5. Schmidt

6. Rose Grant

7. Caffarella &amp; Zinn

8. Drummond, Michele, Charlotte &amp; Matthew

علوم و سایر زمینه‌هاست که از نظر متخصصان به‌عنوان پدیده‌های ابتکاری قلمداد شده، از لحاظ زیباشناسی، فناوری و اجتماعی باارزش است. فرد هیئت علمی باید قدرت اندیشیدن و ابداع و راه‌حل را داشته باشد و بتواند آن‌ها را به شاگردانش انتقال بدهد. باید خلاق و فعال و پویا باشد. باید همیشه سعی کند در برخورد با مسائل و کتاب و دانشجویش همیشه منحصر به فرد باشد. دنبال تولید علم و اندیشه باشد. فردی انعطاف‌پذیر و صاحب ایده‌های بی‌نظیر برای خود و رشته‌اش باشد. سعی کند رشته و تخصص را به رشته‌ای دیگر هم مرتبط دهد. فرد هیئت علمی باید مهارت شناختی، تحلیل مطالب، ارزیابی درونی و بیرونی را در خود پرورش دهد و از یک هوش و پتانسیل بالایی برخوردار باشد. در این زمینه زاهدی و بازرگان (۲۰۱۴) و هم‌چنین گلاسر و هیلاری<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) پژوهشی را در زمینه مهارت‌های اساتید دانشگاه انجام داده‌اند که بر خلاقیت و نوآوری فردی تأکید نموده‌اند. هم‌چنین یکی از ابعاد کارراهه شغلی در مدل شاین خلاقیت و نوآوری بود که در این زمینه تا اندازه‌ای همسویی دارد. بعد دیگر در زمینه کارراهه درونی اعضای هیئت علمی شایستگی‌های مدیریتی است. مصاحبه‌شوندگان بر این باور بودند که فرد هیئت علمی باید از توان و شایستگی‌های مدیریتی برخوردار باشد. زیرا اگر از مجموعه شایستگی‌ها برخوردار نباشد نمی‌تواند یک رهبر آموزشی و یک مدیر موفق در سطح کلاس و زندگی و محیطش باشد. از نظر اکثر صاحب‌نظران، شایستگی عبارت است از: مجموعه ویژگی‌های زیربنایی فردی و مرتبط با شغل (مانند مهارت‌ها، دانش‌ها، نگرش‌ها، عقاید، انگیزه‌ها و صفات) که باعث عملکرد موفقیت‌آمیز در شغل می‌شود (مانند استین، دی بیر و استین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵؛ بورت و داچ، ۲۰۰۶ و اسپندلاو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷؛ وادونگو، کامبونا و اودهونو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). در تعریف شایستگی، آن را شامل خصوصیات و رفتارهایی می‌دانند که به اثربخشی فرد در محیط شغلی منجر می‌شود. شایستگی به شیوه‌های مختلفی تعریف شده است، اما اغلب مدل‌ها شامل عناصر (مبانی) و دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، نگرش‌ها و بینش‌ها، ویژگی‌های شخصی و رفتارها و صلاحیت‌هایی است که مرتبط با اهداف سازمانی است و نقش کلیدی در دستیابی به اهداف دارد. اساساً خصوصیت افرادی که می‌توانند به معیارهای اثربخشی دست یابند، شایستگی آن افراد خوانده می‌شود؛ یعنی افراد شایسته، افرادی‌اند که الگوهای رفتارهای مطلوبی را ارائه می‌دهند. این امر در عملکرد به معیارهای اثربخشی تعبیر می‌شود (میرسپاسی، ۱۳۹۰). شایستگی مدیریتی فلسفه و نگرش مدیریتی است که در آن منابع انسانی با توجه به تلاش و توانایی‌های ذاتی در جایگاه خود قرار گرفته‌اند، و توسعه می‌یابند. به هر حال یک فرد هیئت علمی باید توان و پتانسیل شایستگی مدیریت و رهبری را داشته باشد زیرا اگر این‌ها را نداشته باشد از توان مدیریت کلاسی و زمانی عاجز خواهد ماند. تحقیقات همسو که در این زمینه انجام گردیده است می‌توان به تحقیق سپهوند و شریعت‌نژاد با عنوان بررسی تأثیر شایستگی مدیریتی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه‌های خرم‌آباد اشاره کرد که نتایج تحقیق نشان داد که تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج این مؤلفه با پژوهش‌های سپهوند و شریعت‌نژاد (۱۳۹۳)، زاهدی و بازرگانی (۲۰۱۴)، رضائیان، خندان، گنجعلی و مریدیان (۱۳۹۳) همخوانی و مرتبط است. دیگر بعد کارراهه درونی فرد هیئت علمی در محیط داخلی دانشگاه توانمندی فردی است. هر فردی دارای ویژگی‌های منحصر به فردی می‌باشد و هر کسی برای خودش مقام و منزلتی دارد و برای خودش جایگاه و هویتش را معرفی و ایجاد می‌نماید. اما حقیقتاً در دنیای استادی و معلمی باید ویژگی‌های فردی و شخصیتی کاملاً نرمال و در سطح بالایی روانشناختی باشد. ویژگی‌های فردی اعضای هیئت علمی باید طوری باشد که برای دانشجویان و سایر افراد جامعه الگو باشد طوری که مورد عامه‌پسند جامعه قرار گیرد. فرد هیئت علمی باید دارای هوش اجتماعی باشد تا بتواند به دنبال فعالیت‌های شغلی و عملکردی برای بروز و ایجاد یک فعالیت مولد باشد. باید قدرت حل مسئله را داشته باشد. دارای شخصیتی باشد که زود در برابر مشکلات تسلیم نشود، برای مشکلات خود راه‌حل پیدا

1. Glauser &amp; Hillary

2. Steyn, De Beer &amp; Steyn

3. Spendlove

4. Wadongo, Kambona &amp; Odhuno

کند و ابداع و تنوع در تصمیم‌گیری‌هایش باشد. دیگر ویژگی‌های فردی باید اهل گذشت باشد، مروت و جوانمردی در وجودش باشد تا زود جذب دانشجویانش شود و دانشجویانش بتوانند از چنین افرادی یاد بگیرند. قدرت مقابله با استرس یکی دیگر از ویژگی‌های فردی است که باید هر استادی مکانیسم‌هایی برای رفع آن داشته باشد. نتایج این مؤلفه یا پژوهش‌های فریده براهویی (۱۳۹۱) که به بعد ویژگی‌های فردی در تحقیقش اشاره کرده مرتبط است، هم‌چنین الکیاوی و عزالدین<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) و روسکو<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در پژوهش‌شان به این مؤلفه توجه نموده‌اند و تا حدودی همسو دارد. دیگر بعد کارراهه درونی فرد هیئت علمی تعامل و همکاری است. بدون شک هیچ کاری بدون تعامل و همکاری انجام نخواهد شد. اگر افراد جامعه در کارهای‌شان پتانسیل همکاری و هماهنگی و مشورتی را نداشته باشد زود در زندگی شکست خواهند خورد. اگرچه بیشترین تعامل و ارتباط میان استاد و دانشجو در محیط دانشگاه، مربوط به تعاملات و ارتباطات داخل کلاس و در جریان فرایند آموزش است، با این حال ارزش آموزشی تعاملات بیرون از کلاس<sup>۳</sup> (بیرونی) استاد-دانشجو جایگاهی مهم در آموزش عالی دارد و بخش زیادی از پژوهش‌های این حوزه را تشکیل می‌دهد (کاکس<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). بررسی‌ها نشان داده است که تعاملات بیرونی استاد-دانشجو در مقوله‌های مختلفی از جمله: میزان رضایت آن‌ها از برنامه‌های دانشگاهی، رشد عقلانی و شخصی دانشجو، رشد مهارت‌های شناختی، نگرش‌ها و ارزش‌ها و هم‌چنین در افزایش روحیه استاد تأثیرگذار است (پاسکارلا، ۱۹۸۰؛ پاسکارلا و ترنزینی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵). نتایج این پژوهش با نورشاهی (۲۰۱۴)، گیزیر و سیمسک<sup>۶</sup> (۲۰۰۵)، کونکلین و دیسیله<sup>۷</sup> (۲۰۰۷) همخوانی دارد که به‌طور مستقیم به این مؤلفه توجه نموده‌اند. دیگر مؤلفه استخراجی از مصاحبه‌شوندگان در ارتباط با کارراهه درونی اعضای هیئت علمی، نگرش مثبت است. نگرش عبارت است از ساماندهی بلندمدت فرایندهای انگیزشی، احساسی، ادراکی و شناختی با توجه به برخی جنبه‌های محیطی که فرد در آن قرار گرفته است. بر همین اساس، نگرش یک فرد بیانگر شیوه تفکر، احساس و واکنش‌هایی است که نسبت به محیط اطراف خود دارد. نگرش‌ها به افراد در پذیرش دیدگاه مشخصی از جعانی که در آن قرار گرفته‌اند، کمک می‌کند و فرد، گروه و جامعه می‌دانند که کجا هستند و چه می‌کنند. هم‌چنین نگرش‌ها، اندیشیدن در مورد سازمان را به صورت یک الگوی منسجم تسهیل می‌کنند و به افراد اجازه می‌دهند که با ارزشیابی کلیه محرک‌ها در مقابل آن‌ها واکنش نشان دهند. به‌ویژه زمانی که نگرش‌هایشان تشابهاتی با ما داشته باشد، تفاهم و تعامل با آن‌ها ساده‌تر می‌شود. فرد هیئت علمی باید از لحاظ رفتاری، شناختی و احساسی باید نگرش مثبتی داشته باشند. باید سعی کند نسبت به درس و محیط و همکاران و دانشجویان باور و احساس خوبی داشته باشد تا بتواند در کارش هم موفق باشد و هم رضایت شغلی از کار و محیطش بالا باشد و روحیه سازمانی‌اش بیشتر و بیشتر شود و هم اینکه نگرش مثبت به بیان ارزش‌های محوری فرد و هویت خود فرد هیئت علمی کمک می‌کند. پس نگرش و دیدگاه فرد خیلی مهم است و فرد هیئت علمی باید با نگاه و روحیه بلندمتهانه وارد این محیط گردد. نتایج این تحقیق با شریفی، سلامی و احمدی (۲۰۱۱)، اردهیم، وانگ و زیکار<sup>۸</sup> (۲۰۰۶) که به نگرش و نگاه مثبت اعضای هیئت علمی نسبت به کار و محیط کاریشان تأکید نموده‌اند همخوانی دارد. آخرین مؤلفه کارراهه شغلی درونی اعضای هیئت علمی، تقویت دانش تخصصی است. دانش و تسلط بر مطالب تخصصی رشته برای افراد هیئت علمی ضروری است. زیرا اگر فرد هیئت علمی بتواند در این زمینه خودش را تقویت و توسعه نماید پیشرفت زیادی عایدش خواهد شد تسلط بر مطالب درسی و رشته و ارتباط رشته‌اش با سایر گرایش‌ها و رشته‌های

1. Alqiawi &amp; Ezzeldin

3. out-of-class interactions

5. Terenzini

7. Conklin &amp; Dessele

2. Roscoe

4. Cox

6. Gizir &amp; Simsek

8. Erdhiem, Wang &amp; Zickar

دیگر که به نوعی با رشته تخصصی‌اش همپوشانی دارد می‌تواند از لحاظ آموزشی، پژوهشی و مرجعیت در رشته به فرد هیئت علمی خیلی کمک نماید و در این زمینه می‌تواند با تکیه بر تفهیم و تسلط مطالب و حوزه تخصصی رشته‌اش برای رسیدن به اهداف و مسیرهای بلند همت برنامه‌ریزی نماید و بیش از پیش در تقویت و روشن بودن مسر شغلی‌اش کمک خواهد کرد در این زمینه جمالی زواره، نصرافهانی و نیلی (۱۳۹۷) و تاحدودی آهنچیان و سلیمانی به بعد تقویت و تسلط بر حوزه تخصصی تأکید نموده‌اند و در تحقیق‌شان آن را برای فرد هیئت علمی ضروری و لازم دانسته‌اند. البته در این زمینه هم قاسم سلیمی و صباغیان و دانایی‌فرد در تحقیقی به اشتراک دانش بین اعضای هیئت علمی در محیط‌های دانشگاهی، نگاهی میان‌رشته‌ای در سال ۱۳۹۰ پرداختند که تسهیم و نگاه میان‌رشته‌ای یکی از زیرمؤلفه‌های تقویت دانش تخصصی این پژوهش می‌باشد. آن‌ها در این پژوهش بیان نمودند که حوزه مطالعاتی میان‌رشته‌ای تسهیم دانش از علوم و دانش‌های مختلفی بهره برده و اعضای هیئت علمی باید نگاه ویژه‌ای به آن داشته باشند.

در مجموع و آنچه یافته‌های پژوهشی آشکار می‌گردد این است که می‌توان گفت که اعضای هیئت علمی رکن اساسی یک دانشگاه هستند و اگر آن‌ها بدون برنامه و هدف وارد این محیط بشوند به موفقیتی نخواهند رسید و اینکه نمی‌توانند در این محیط آن‌طور که شایسته و بایسته است به پیشرفت نخواهند رسید. بنابراین لازم است که فرد هیئت علمی جهت رضایت شغلی و پیشرفت و توالی شغل‌ها باید کارراه شغلی برای خود داشته باشند. زیرا داشتن کارراه یعنی آگاهی از فرصت‌ها، محدودیت‌ها، گزینه‌ها و پیامدهای آن‌ها و همچنین تعیین اهداف، تجارب و آموزش‌های مورد نیاز جهت رسیدن به اهداف می‌باشد. در این پژوهش همان‌طور که در بالا توضیح داده شد. ده مؤلفه اصلی و ۴ بعد برای کارراه شغلی درونی اعضای هیئت علمی طراحی و تدوین گردید. آنچه از این مؤلفه‌های آشکار گردید این بود که اعضای هیئت علمی به‌عنوان رکن اساسی دانشگاه باید برای توسعه مسیر شغلی و پیشرفت و بهبود در کارشان باید طبق این الگو دوران مسیر و نقشه راهشان را تنظیم و مدیریت نمایند. زیرا دوران کاری اعضای هیئت علمی دوران فراز و نشیب‌هاست. دورانی که اگر برای آن برنامه‌ریزی انجام نشود زود دچار فرسودگی شغلی خواهند شد و این نوع روحیه و انگیزه بر حوزه کاری‌شان و همچنین بر انگیزه و تلاش دانشجویان‌شان تأثیر منفی خواهد گذاشت و چنین تفکری اگر حاکم شود، پیشرفت و مسیر شغلی اعضای هیئت علمی و محیط دانشگاه را تحت تأثیر قرار خواهد داد. رشد و توسعه و بالندگی اعضای هیئت علمی باعث پیشرفت و توسعه دانشگاه و دانشجویان‌شان خواهد شد. این الگو مسیر شغلی را برای اعضای هیئت علمی فراهم می‌کند که بتوانند نقشه راه آکادمیکی خودشان را در همه زمینه‌ها تثبیت خواهد کرد. این الگوها بر توانمندی آموزشی، پژوهشی، ویژگی‌های فردی، دانش سازمانی و شایستگی‌های مدیریتی تأکید دارند. مؤلفه‌هایی که هر کدام از آن‌ها برای توسعه و بهبود بهتر و بیشتر و شناسایی اهداف اصلی و مسیر مناسب‌تر اهمیت خاصی را مدنظر قرار می‌دهند. فرد هیئت علمی در زمینه رویکردهای آموزشی باید همواره متناسب با درس و فعالیت آموزشی بتواند رویکرد مناسب اتخاذ نماید، بتواند آموزش‌هایش را براساس پژوهش‌ها و واقعیت‌ها تدریس نماید. توان مدیریتی بالایی داشته باشد و برای گروه و دانشکده و دانشگاه همواره برنامه و ایده داشته باشد به محیط کارپیش پایبند باشد، زیرا کارراه شغلی به اعضای هیئت علمی کمک می‌کند که هم اهداف اصلی‌شان را شناسایی کنند و هم اینکه برای رسیدن به آن‌ها و چگونگی دسترسی به آن‌ها تمرکز داشته باشند. و هم اینکه باعث کنترل فردی و سازمانی را برای آن‌ها در پی خواهد داشت. از طرف دیگر شناسایی کارراه‌های شغلی برای خود افراد و اعضای هیئت علمی، مفید و مهم است، زیرا می‌توانند با گزینش آن‌ها مسیر شغلی مناسب‌تری برای خود تعیین کنند. همچنین اگر مدیران بتوانند کارراه شغلی نیروی انسانی خود را شناسایی کنند بهتر می‌توانند در رشد و پیشرفت شغل‌شان به آن‌ها کمک کنند. و اینکه باعث برنامه‌ریزی رشد حرفه‌ای فرد خواهد شد، بین اهداف فردی و سازمانی انسجام و همسازي

رخ خواهد داد و باعث رضایت شغلی خواهد شد، امکان شناخت استعدادها، توانمندی‌ها و فرصت‌ها برای رسیدن به اهداف فردی و سازمانی را میسر خواهد کرد. و بخاطر داشتن این الگو و یا برنامه‌ریزی مسیر شغلی‌شان براساس این الگو علاوه بر رضایت شغلی و افزایش توانمندی آموزشی و پژوهشی، سبب اثبات مهارت‌های رهبری، مدیریتی و اجرایی و آمادگی برای پذیرش سمت‌های اجرایی و مدیریتی در سطوح مختلف می‌شود. در خاتمه اگر اعضای هیئت علمی را در کانون فرایند تحول آموزش عالی قرار دهیم، توسعه دوران حرفه‌ای‌شان و هم‌چنین پیشرفت خودشان و محیط‌شان باید براساس الگوی کارراهه شغلی باشد زیرا داشتن این الگو پیشرفت‌های قابل توجه‌ای را نصیب‌شان خواهد کرد و راهی برای حرفه‌ای شدن و کوشش هدفمند و نظام‌یافته را برایشان میسر خواهد کرد که نتیجه آن افزایش توانمندی دانشجویان، رضایت شغلی اعضای هیئت علمی، افزایش مهارت و دانش فنی-تخصصی، مشارکت در کارگروهی، کسب شایستگی‌های حرفه‌ای، ارتقا به مراحل بالاتر در زمان مقتضی، اثبات جایگاه استادی از طریق ارائه یک منش و اسلوب منحصر به فرد و ویژه در امر آموزش و پژوهش خواهد شد.

به هر حال نتایج و یافته‌های بدست آمده از این پژوهش بیشتر به صورت پژوهش کیفی بود. جت ارزیابی این مدل پیشنهاد می‌گردد پژوهشی به صورت کمی انجام گیرد. ابعاد کارراهه شغلی را با متغیرهای دیگر در پژوهش‌های آتی مورد بررسی قرار دهید. از آنجایی که این یافته‌های این پژوهش حاصل نظرات و بررسی‌های بدست آمده از اعضای هیئت علمی دانشگاه ارومیه هستند، پیشنهاد می‌گردد جهت نتایج ژرف‌تر و عمیق‌تر آن از نظرات و دیدگاه‌های اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دیگر استفاده نمایید زیرا بررسی دیدگاه‌ها و نظرات آن‌ها با نظرات این پژوهش می‌تواند نتایج و ابعاد مطمئن‌تری را بدست بیاورد. جهت بدست آوردن یک الگوی مناسب براساس رشته‌های فنی-مهندسی، کشاورزی و سایر دانشکده‌ها جداگانه تحقیقی در این زمینه انجام گیرد و نظرات و ایده‌های هر گروه و دانشکده بررسی گردد و سپس مقایسه‌پذیری جهت درک روشنی از ابعاد این الگو انجام گیرد، توصیه می‌گردد که جهت طراحی الگو برای اساتید رشته‌های پزشکی تحقیقاتی مشابه آن انجام گیرد و هم‌چنین سعی گردد که پژوهشی مبنی بر مقایسه‌پذیری الگوهای کارراهه شغلی ایران و کشورهای پیشرفته جهان براساس ابعاد و مؤلفه‌های آن انجام گردد.

#### پیشنهادات کاربردی پژوهش

۱. در این پژوهش اعضای هیئت علمی درک و باور مشترکی به کارراهه شغلی و ابعاد آن داشتند و معتقد بودند که مسیر شغلی اعضای هیئت علمی جهت موفقیت فردی و سازمانی و هم‌چنین به بار نشستن برنامه‌های کاری آن‌ها لازم و ضروری است. بر این اساس توجه کردن اعضای هیئت علمی به آن جهت تعریف و مشخص کردن اهداف و چشم‌اندازهای کلی شغلی و فردی و بازشناسی نیازها و علائق‌شان در حوزه علمی و پژوهشی و مدیریتی و در کل مسیر شغلی‌شان، حائز اهمیت است.

۲. براساس یافته‌های پژوهش، به اعضای هیئت علمی توصیه می‌گردد که در هنگام تدوین کارراهه شغلی درونی برای دوره مسیر شغلی در وهله اول به تحلیل شکاف بین جایگاه مطلوب و جایگاه کنونی خودش بپردازد، سپس نیازها و اهداف گروه، دانشکده و دانشگاه را با گزینه‌های انتخابی و مواردی که می‌خواهید به آن دست پیدا کنید تطبیق دهید.

۳. اعضای هیئت علمی لازم است جهت برنامه‌ریزی مسیر شغلی و رسیدن به توسعه فردی و سازمانی و پیشرفت بهتر، اهداف خود را همراستا با اهداف و استراتژی‌های گروه و دانشکده و دانشگاه برای خود تعریف نماید، سپس نقشه راه برای دستیابی به آن اهداف را در کارراهه ترسیم کند. در واقع نیازها و اهداف گروه و خود و دانشکده و دانشگاه و رشته را بشناسد و بر مبنای آن برنامه ریزی نماید.

۴. از آنجایی که پژوهش انجام گرفته و الگوی طراحی شده براساس نظرات و دیدگاه‌های اساتید خیره تمام دانشکده‌های دانشگاه ارومیه بوده است، و درواقع این الگو ترکیبی از ایده‌های اساتید علوم پایه، انسانی،

فنی‌مهندسی، کشاورزی و .... می‌باشد. پیشنهاد می‌گردد که دست‌اندرکاران و مدیران اجرایی دانشگاه‌ها براساس رشته‌ها و گرایش‌ها و میزان کاربرد و اهمیت آن‌ها در جامعه به الگوی کارراهه شغلی توجه نمایند و اعضای هیئت علمی هم در این راستا باید طرح کارراهه شغلی‌شان را براساس رشته و حوزه تخصصی‌شان تدوین نمایند.

#### منابع

- Abbaszadeh, N., Soleimani, N., & Yurdkhani, Z. (2012). Assessing the current situation and presenting the optimal model of career path for teachers in secondary schools of Semnan province. *Quarterly Journal of Leadership and Educational Management of Islamic University of Garmsar Branch*; 3: 104-87.
- Ahanchian, M.R., & Soleimani, E. (2017). Faculty members' perceptions of professionalism in the Iranian higher education system. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 23(2): 1-23.
- Ahi, P. (2011). *Designing a Career Planning Model for Naja Border Officers*. Ph.D Thesis, Allameh Tabatabaei University, Tehran.
- Alqiawi, D.A., & Ezzeldin, S.M. (2015). Suggested model for developing and Assessing competence of prospective teachers in faculties of education. *World Journal of Education*, 5(6): 65-73.
- Amfal, M. (2008). Knowledge-based communities (new challenges for higher education), translated by Marzieh Mokhtaryapour; Mustafa Emadzadeh; Taqi Agha Hosseini; Abolghasem Farhang and Hassan Qalavandi, Isfahan: University Jihad, Isfahan Branch.
- Anakwe, P.U., Hall, C.J., & Schore, M.S. (2000). Knowledge Related Skills and Effective Career Management. *International Journal of Management*, 21(7): 164-183.
- Arabkolmari, M. (2010). *A model for promoting the career success of professional staff*, PhD thesis in Public Management. Human Resources Management, Allameh Tabatabai University of Tehran.
- Arizisamani, HR., Zakerfard, M., & Nori, AB. (2009). The Relationship between Career Career and Job Authority and Organizational Commitment: A Case Study of Male and Female Employees in Research and Development Units of Industrial Companies. *Women's Social and Psychological Studies*, 7(9): 69-93.
- Arnold, j., Crispin, R., & Gubler, M. (2017). Career anchors and preferences for organizational career management: a study of information technology professionals in three European countries. *The International Journal of Human Resource Management*, ISSN: 0958-5192 (Print) 1466-4399 (Online) Journal homepage: <http://www.tandfonline.com/loi/rijh20>.
- Ashwin, P. (2006). *Changing higher education*. First published, Routledge: Taylor & Francis Group.
- Baruch, Y. (2004). *Managing Careers: Theory and Practice*. FT Prentice-Hall, Harlow.
- Brahoeei, F. (2013). A study of the characteristics of a successful professor from the perspective of Shiraz University students. *Educational Research Journal*, Islamic Azad University, Bojnourd Branch, 32.
- Burcu, U., & Sidika, G. (2010). An Investigation on the Dominant Career Anchors of Faculty Members: The Case of Mersin University. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 14(5): 1759-1765.
- Burnett. M., & Dutsch, J.D. (2006). Competency – based training and assessment center: strategies, technology, process, and issues. *Advances in developing human resource*, 8(2): 141-143.
- Caffarella, R.S., & Zinn, L.F. (1999). Professional development for faculty: A conceptual

- framework of barriers and supports. *Innovative Higher Education*, 4(23).
- Chompookum D.C., & Brooklyn, D. (2004). The effects of internal career orientations on organizational citizenship behavior in Thailand. *Career Development International*, 9(4): 406-423.
- Conklin, M.H., & Dessele, S.P. (2007). Job turnover intentions among pharmacy faculty. *American Journal of Pharmaceutical Education, Alexandria*, (71)4: 1-9.
- Cox, B.E., McIntosh, K.L., Terenzini, P.T., Reason, R.D., & Lutovsky Quaye, B.R. (2010). Pedagogical signals of faculty approachability: factors shaping faculty–student interaction outside the classroom. *Research in Higher Education*, 51: 767–788.
- Creswell, J.W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative & mixed method approaches (Second edition)*. Sage publications London: New Delhi.
- Creswell, J.W. (2012). *Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research. (Fourth edition)*. Pearson. Boston.
- Dadashzadehasl, M., Kosari, M., & Nobakht, B. (2013). The role of effective factors in motivating faculty members of Islamic Azad University, Aštara Branch. *Quantitative Studies in Management*, 4 (4): 211-230.
- Dolan, S.L., & Sholer, R.S. (2009). *Personnel Management and Human Resources*. Translated by Mohammad Saebi and Ali Tusi, Tehran: Institute of Higher Education, Management and Planning.
- Donoghue, T.O., & Punch, K. (2003). *Qualitative educational research in action*. Simultaneously published in the USA and Canada: RoutledgeFalmer.
- Drummond, Y., Michele, N., Charlotte, M., & Matthew, N. (2010). A comprehensive faculty development model for nursing education. *Journal of Professional Nursing*, 26 (3): 152-161.
- Ebrahimi, M., Ashcan, F., & Mojalal, M.A. (2016). *Perception of career path status and its relationship with job satisfaction among primary schools in Maragheh city*. National Conference on Humanities, Shiraz.
- Ejtahadi, G., & Jeafari, S. (2010). Identify the dimensions and components of faculty members' improvement. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 62: 21-46.
- Erdhiem, J., Wang, M., & Zickar, M.J. (2006). Linking the big five personality constructs to rganizational commitment. *Journal of Personality and Individual Differences*, 41(5): 959 - 970.
- Fereidooni, A. (2005). *Higher education and national development. Proceedings of the Conference on Higher Education and Sustainable Development*. Higher Education Research and Planning Institute of the Iranian Higher Education Association, 213-227.
- Galavandi, H., Rajaeepour, Molavi, H., & Sharif, S.M. (2010). A Study of the Relationship between Quality of Work Like and Career Anchors with Organizational Performance Perspective Among Faculty Members of the Universities. *Journal of Psychology*, 5(19): 113-134 (In Persian).
- Galavandi, H., & soltanzadeh, V. (2012). Explaining the Relationship between Career Career and Organizational Commitment. *Journal of Executive-Scientific Management*, Fourth Year, (7), First Half of 2012.
- Ghasemi, J., Hosseini, M., & Hejazi, Y. (2009). Analysis the effective factors on success of faculty member's university outreach services in agricultural faculties of Iran. *Journal of Higher Education*, 2(1): 1-20 (In Persian).
- Gholifar, E., Hedjazi, S., & Hosseyini, S. (2010). Exploratory factor analysis of required

- professional faculty skills for job success from Iran's colleges of agriculture faculty member's perspectives. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 16(3): 125-141 (In Persian).
- Gizir, S., & Unal, B. (2014). An investigation on the dominant career anchors of faculty members: The case of Merisın University. *Educational Science: Theory and Practice*, (14): 1759-1765, www.edam.com.tr/estp.
- Gizir, S., & Simsek, H. (2005). Communication in an academic context. *Higher Education*, 50(2): 197-221.
- Glauser, P., & Hillary, M. (2010). A case study of university professors' perceptions of their experiences with faculty development. Retrieved on 20(6), 2011 from: <http://dwb.unl.edu/diss/Glauser/Glauser.pdf>.
- Golkar, N. (2001). An overview of the concepts of meritocracy. *Management Development*, (39): 7-10.
- Grooneh, D. (2014). *Provide a model for the growth of faculty members of the University of Tehran*. Specialized doctoral dissertation. Department of Educational Management and Planning. Faculty of Psychology and Educational Sciences. University of Tehran.
- Hall, D.T.T., & Heras, M.L. (2010). Reintegrating job design and career theory: Creating not just good jobs but smart jobs. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3): 448-462.
- Hassani, M. (2014). Developing a structural model for evaluation of faculty members core competencies in Urmia University (using of analytic hierarchy process). *Quarterly Journal of Career & Organizational Counseling*, 6(18): 55-75.
- Hatch, J.A. (2002). *Doing qualitative research in education settings*. Stat university
- Hughes, E.C. (1958). *Men and their work*. Glencoe, IL: Free Press.
- Jamali Zarei, B., Nasresfahani, A.R., & Nili, M.R. (2017). Professional Skills Required by Faculty Members Due to New Developments in the University: A Qualitative Study. *Quarterly Journal of Research in Educational Systems*, 12(40): 153-179.
- Li, J., & Yeo, K.R. (2010). Quality of work life and career development: Perceptions of Part-Time MBA students. *Employee Relations*, 33(3): 201-220.
- Lick, D.W. (2002). *Leadership and change, in field guide to academic leadership*. San Francisco, Jossey Bass.
- Mahdion, R., Ghahramani, M., Ferasatkah, M., & Abolghasemi, M. (2010). Quality of learning in university e-learning centers: qualitative studies. *Journal of University Library and Information Research*, 45(58).
- Marshall, C., & Rossman, G.B. (1999). *Designing qualitative research* (3edition). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Maxwell, J.A. (1996). *Qualitative research design: an interactive approach*.
- Mirsepasi, N. (2010). *Strategic human resource management and labor relations*. Tehran, Mir Publications, 31st edition.
- Nasirianjahromi, H., & Khaniki, H. (2013). Iranian policymakers and social media policy: Challenges, Patterns and Presentation of a Proposed Model. *Quarterly Journal of Welfare Planning and Social Development*, (21): 25-69.
- Nourshahi, N. (2014). Factors affecting the professional development of faculty and offer ways to improve it. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 20(3): 95-120 (In Persian).
- Pachulicz, S., Schmitt, N., & Kuljanin, G. (2008). A model of career success: A longitudinal study of emergency physicians. *Journal of Vocational Behavior*, 73: 242-253.
- Pascarella, E.T. (1980). Student-faculty informal contact and college outcomes. *Review of*



- Educational Research*, 50 (4): 545–595.
- Pascarella, E.T., & Terenzini, P.T. (2005). *How college affects students (Volume 2): A third decade of research*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Qiuyan, T., & Qin, H. (2009). *Analysis on the competency model of the lecturers in the application oriented university*. Retrieved from www.seiofbluemountain.com.
- Rezaian, A., Khandan, A. S., Ganjali, A., & Moridyan, H. (2014). *Faculty Maturity in Universities: Case Study: Faculty Members of Imam Sadegh (AS) University*. Culture in Islamic University, Fourth Year, Fourth Issue.
- Roscoe, J. (2010). Continuing professional development in higher education. *Human Resource Development International*, 5(1): 3-9.
- Rose Grant, M. (2002). Faculty development in publicly supported twoyear colleges, community college. *Journal of Research and Practice*, 793-807.
- Salami, Gh., Sabaghyan, Z., Danaifard, H., & Aboulghasemi, M. (2014). Conceptualizing Knowledge Sharing Process among Faculty Members in Academic Contexts: A Grounded Theory. *Biennial Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 6 (12): 9-38.
- Schein, E.H. (1985). Career Anchors: Discovering Your Real Values, University Associates, San Diego, CA. Schein's Career Anchor Model. *Journal of Career Assessment*, 21(3): 430-451.
- Schmidt, M. (2010). *Development and validation of a competency model for pre-service teachers*. Paper presented at the second meeting of the earli sig18 Educational Effectiveness, Leuven, 25-27.
- Sepahvand, R., & Shariatnejad, A. (2014). Investigating the Impact of Managerial Competence on Job Satisfaction and Organizational Commitment of Faculty Members and Staff of Khorramabad Universities. *Organizational Culture Management*, 12(3): 505-528.
- Seyedjavadin, S.R. (2002). *Human Resources Management and Personnel Affairs*. Tehran, Negah Danesh Publishing, First Edition.
- Shahbandarzadeh, H., & Hajhosaini, E. (2010). *Investigating the Perceptions of Employees as the Main Assets of the Organization and Evaluating Their Progress Path by Shine Developed Sample*. Second Executive Management Conference, 1-10.
- Sharifi, S., Salimi, G., & Ahmadi, A. (2011). Studying the relationship between personality traits and organizational commitment of principals and teachers in elementary schools, middle and high Khansar city. *New Approaches in Educational Management*, 1(4): 6-81 (In Persian).
- Shirbeigi, N., Nemati, S., & Saedi, R. (2010). Understanding the concept of research from the perspective of faculty members. *Culture Strategy*, (44).
- Spence, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. *international Journal of educational management*, 21 (5): 407-417.
- Srouf, I., Mohamed, A.M., Itani, M., & Amal Bakshan, Y.S. (2013). Career planning and progression for engineering management Graduates: an Exploratory study. *Engineering Management Journal*, 25(3).
- Steyn, E., De Beer, A.S., & Steyn, D. (2005). Obtaining “better news” through better internal news management: a survey of first-line managerial competencies in South Africa. *Ecquid Novi*, 26(2): 212-227.
- Tahazadeh, M. (2013). Organizational loyalty. *Wave Magazine Year*, 6 (In Persian).
- Torsten, B., Eric, K., & Kathrin, M. (2015). Relations between general self-efficacy, planning for future and life satisfaction. *Journal of ELSEVIER*, 58-60.

- Van Maanen, J., & Schein, E. (1977). *Improving the quality of work life: career development, in Hackman, J.R., Lawler, E.E. and Porter, L.W. (Eds). Perspectives on Behavior in Organizations*, McGraw-Hill, New York, NY, 30-95.
- Verginica, N. (2012). Professional development of the university teacher inventory of methods necessary for continuing training. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 33: 1003 - 1007.
- Zahedi, S., & Bazargan, A. (2014). Opinion of faculty members about needs their professional development and practices. *Journal of Research and Planning in Higher Education*, (67): 89-96 (In Persian).