

# شناسایی موانع توسعه فردی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های آزاد استان گیلان و ارائه راهکارهای بهبود آن

شهلا جان احمدی؛ اعظم راستگو\*؛ یوسف نامور؛ صدراالدین ستاری؛ مسعود امامی نژاد<sup>د</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۴/۰۳

## چکیده

با افزایش درک سازمان‌ها از تاثیر توسعه فردی به عنوان یکی از اشکال توسعه منابع انسانی و نقش آن در افزایش بهره‌وری سازمان، رضایت شغلی کارکنان و افزایش توانمندی‌های فردی آنان، شناخت موانع توسعه فردی کارکنان به طور اعم و اعضای هیئت علمی به طور اخص به عنوان سرمایه‌های اندیشمند جامعه حائز اهمیت است. در این راستا پژوهش حاضر با هدف شناسایی موانع توسعه فردی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های آزاد استان گیلان و ارائه راهکارهای بهبود آن انجام شده است. این پژوهش از نوع تحقیقات کاربردی می‌باشد که از روش کیفی برخاسته از داده به عنوان روش پژوهش استفاده کرده است. مشارکت کنندگان پژوهش، کلیه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های آزاد استان گیلان و خبرگان توسعه منابع انسانی و توسعه فردی می‌باشد که با ۱۵ نفر از ایشان به عنوان نمونه پژوهش، تا مرحله اشباع نظری مصاحبه‌هایی صورت گرفت. نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام گردید. از مصاحبه نیمه ساختار یافته برای گردآوری داده‌ها استفاده شد. به منظور تحلیل یافته‌ها از روش کدگذاری باز و محوری استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که ۴ مانع اساسی پیش روی توسعه فردی اساتید هیئت علمی دانشگاه‌های آزاد استان گیلان وجود دارد که شامل موانع فردی (شخصی)، علمی (پژوهشی و آموزشی)، سازمانی (سیاست‌گذاری، زیرساخت و ساختار) و مدیریتی (ویژگی مدیر) که هر یک از این موانع دارای مولفه‌های مشخص می‌باشد.

**کلید واژه‌ها:** توسعه فردی، موانع توسعه فردی، توسعه منابع انسانی، اعضای هیئت علمی

## مقدمه

کارآمدتر کردن کارکنان سازمان‌ها از طریق بهبود بهسازی آن‌ها اتفاق می‌افتد. بدین منظور برنامه‌های توسعه کارکنان در سازمان‌ها شکل می‌گیرد. این برنامه‌ها برای کلیه کارکنان اجرایی می‌شود اما برنامه توسعه فردی به دنبال کشف استعداد منحصر به فرد هر یک از کارکنان و پرورش هر یک از این استعدادهای با توجه به کلیه شرایط فردی و سازمانی آن‌هاست بدین ترتیب می‌توان به منبع غنی از توانایی‌های پنهان دست یافت (نادری‌روشنوند و همکاران، ۱۴۰۰) توسعه فردی فرایندی است که طی آن افراد بیشتر می‌کوشند تا به طور فردی خودشان را از لحاظ سطح دانش، مهارت، رفتار، تخصص و عملکرد ارتقا و توسعه دهند. بنابراین، درحالی‌که توسعه شخصی با پرسش "من کیستم؟" شناخته می‌شود؛ توسعه فردی با پرسش‌هایی نظیر "چه چیز

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

<sup>۲</sup> استاد، گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

<sup>۳</sup> استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

<sup>۴</sup> استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

<sup>۵</sup> استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران

ایمیل نویسنده مسئول: rastgoo20@yahoo.com

می‌دانم؟ چه کاری می‌توانم انجام دهم؟ و چه توانایی‌هایی دارم" شناخته شده و از خود توسعه ای باز شناخته می‌شود. با ایجاد و اجرای برنامه توسعه فردی، فضایی را به وجود می‌آوریم که در آن هرکدام از کارکنان فرصت پیدا می‌کنند با مدیران خود به نحو شفاف صحبت کنند و علاوه بر بیان مشکلات، انتظارات مدیران را دریابند و در نهایت به یک جمع بندی در جهت اجرای هرچه بهتر وظایف برسند (کتابی، ۱۳۹۷). همچنین از مزایای به کارگیری برنامه توسعه فردی، کمک به افراد در راستای نقد و بررسی خود و شناخت نقاط قوت و ضعف، توانایی‌ها، استعدادها و مهارت‌های خود و تطبیق آنها را با اهداف خود (پاتل، ۲۰۱۳)، ابزاری مناسب برای ساختارمند کردن یادگیری کارکنان و راهبردی مناسب و کارآمد برای توسعه افراد (آستین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵) می‌باشد. یکی از حوزه‌هایی که به نظر می‌رسد اعضاء آن نیازمند شرکت منظم در برنامه های توسعه باشند، حیطه آموزش عالی است (ساید و ایجو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). آموزش توسعه فردی سبب می‌شود تا اساتید به عنوان افراد اصلی پرورش دهنده و مروج شایستگی هرملت (بلاسکو<sup>۳</sup>، بلاسکو و روساک، ۲۰۱۵) به نقاط ضعف و قوت خود آگاه شوند، در مواجهه با تغییرات سریع امروزی توانایی انطباق خود را بالا برده و شایستگی‌ها، توانایی‌ها، قابلیت‌های خود را محصور به محیط کاری ندانند. نیازهای یادگیری خود را تشخیص دهند و با برطرف کردن آنها همواره نیازها و اهداف آرمانی خود را با اهداف سازمانی هماهنگ ساخته تا آموزش‌هایشان بیشترین اثربخشی را داشته باشند (رستمی و همکاران، ۱۴۰۰). اعضای هیئت علمی متخصصانی هستند که مسئولیت آموزش و اشاعه علم و دانش را در دانشگاه بر عهده داشته و کیفیت و توسعه دانش تا اندازه زیادی به چگونگی عملکرد این اعضا وابسته است (عبدی و همکاران، ۱۴۰۲). برای ایجاد آمادگی هر چه بیشتر اساتید جهت کنترل و هدایت شرایط پیچیده و متحول شونده محیط آموزشی و کلاس، رویارویی با چالش‌های آموزشی، رویکردهای جدیدی مانند توسعه فردی برای توسعه اعضای هیئت علمی ضروری است. نتایج ناخوشایند اهمیت ندادن به موضوع توسعه فردی اساتید منجر می‌شود تا رضایت شغلی، کیفیت زندگی کاری و عملکرد سازمانی اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد کاهش یابد. زمانی می‌توان از توسعه فردی و حرفه‌ای اطمینان حاصل کرد که در این مسیر، رفتارهای مناسب در نیروی انسانی محقق شود (مون و همکاران، ۲۰۱۴). لزوماً حرکت و قرارگرفتن در مسیر توسعه، به توسعه افراد منجر نمی‌شود و بعضی از شرایط، مانند مانعی سد راه افراد می‌شوند. این موانع ممکن است درونی باشند؛ مانند شرایطی که فرد از شغلش رضایت نداشته باشد؛ وجدان کاری بالایی نداشته باشد، بدبین باشد و یا اینکه بیرونی باشند؛ مانند شرایطی که سرپرست فرد در مواردی از قبیل هماهنگی‌های لازم و اختصاص وقت ویژه برای آموزش با وی همکاری نکند (قلی پور و بیگی، ۱۳۹۵). با توجه به حضور نزدیک به ۳۰ هزار هیئت علمی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی، هنوز مرکزی برای بهسازی این افراد در دانشگاه‌های آزاد اسلامی وجود ندارد. با وجود تاسیس مرکز مطالعات و آموزش نیروی انسانی در سال ۱۳۸۹ اما این مرکز پاسخگوی نیازهای متنوع و در حال تغییر اساتید هیئت علمی نیست. از موانع مهم بهسازی و توسعه هیئت علمی، فقدان آزادی عمل برای انتخاب آنها بر مبنای علاقه‌مندی از طرف اعضای هیئت علمی و ماهیت اجباری این برنامه‌ها است. برنامه‌های آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی ویژه اعضای هیئت علمی به صورت کاملاً اجباری طراحی شده است و برای سایر اعضای هیئت علمی نیز آزادی عمل محدودی برای انتخاب این برنامه‌ها وجود دارد (شفیع زاده، ۱۳۹۱). صدری و همکاران (۱۳۹۳) اظهار نمودند که مشارکت دادن اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد در تصمیم‌گیری‌های آموزشی و خودکنترلی عامل موثری در توانمندسازی ایشان است. ابراهیم زاده و همکاران (۱۴۰۰) نیز اظهار نموده‌اند نیازسنجی آموزشی از اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد و برگزاری آموزش بر حسب نیازهای احصا شده هم نقش مهمی در این زمینه دارد. این در حالی است که طبق اظهارات شفیع زاده (۱۳۹۱) و رستمی و همکاران (۱۴۰۰) اهداف و فعالیت‌های برنامه‌های توسعه هیئت علمی‌ها و دانشگاه‌ها با علایق و نیازهای اعضای هیئت علمی خیلی همراستا نیست و این ممکن است اثربخشی این برنامه‌ها را به احتمال زیاد به خطر بیندازد همچنین طبق نظر کومار (۲۰۱۸) برنامه‌ریزی یکسان برای همه، یکی از دلایل عدم رغبت اعضای هیئت علمی برای شرکت در دوره‌های تدارک دیده شده است. برای رویارویی با چالش‌های آموزش متخصصان، رویکردهای جدید برای توسعه اعضای هیئت علمی ضروری است. برنامه‌ریزان قبل از تنظیم اهداف برنامه‌ها باید از خود بپرسند: چه شایستگی‌هایی باید توسط یک اعضای دانشکده به منظور بهبود عملکرد سازمانی خود کسب شود؟ شناخت موانع و تلاش برای از میان برداشتن آن، منجر به اجرای موفقیت آمیز طرح شده و میزان بازدهی آن را بیشتر می‌کند. از طرفی می‌توان گفت به هنگام برنامه‌ریزی توسعه فردی، موقعیت‌ها باید سنجیده شوند، از امکانات و شرایط موجود فرد و سازمان تصویری واقعی و شفاف باید وجود داشته باشد، موانع و مشکلات مطروحه در پژوهش‌های پیشین باید مد نظر قرار داده شود. در غیر اینصورت ممکن است بدون اطلاع از موارد یاد شده، فرد یا سازمان اقدام به اجرای طرح توسعه فردی نماید که در اینصورت نه تنها به نتیجه نخواهد رسید بلکه هزینه‌هایی هم خواهد شد همچنین نیاز هست هر سازمان با توجه به شرایط، امکانات و فرهنگ خاص خود اقدام به تدوین و اجرای این طرح برای کارکنان خود نمایند بنابراین ضروری است تا موانع و مشکلات طرح توسعه فردی اساتید هیئت علمی، از دیدگاه خود اساتید مورد بررسی قرارگیرد. این پژوهش برای نظام آموزش عالی به طور عام و اساتید هیئت علمی به طور خاص، مفید و کاربردی خواهد بود زیرا شکاف توسعه‌ای مشاهده شده در امر توسعه اساتید را تا حدود بسیار بالایی تحت پوشش قرار می‌دهد. با توجه به هدف پژوهش پرسش زیر طراحی شد:

موانع و مشکلات توسعه فردی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های آزاد استان گیلان کدامند؟

<sup>1</sup> Austin

<sup>2</sup> Sayed & Edgar

<sup>3</sup> Belasco

<sup>4</sup> Moon

## چهار چوب نظری پژوهش

بدون تردید آموزش و توسعه منابع انسانی یکی از مهمترین سرمایه‌گذاری‌ها در بسیاری از سازمان‌های اثربخش دنیا است (بوناریو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). توسعه فردی به عنوان یکی از اشکال توسعه منابع انسانی است. کو و کمپل<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) اظهار می‌نمایند طرح‌های توسعه فردی (IDPS) به عنوان ابزارهایی برای بهبود مربیگری شناسایی شده‌اند. این طرح در سال ۲۰۰۲ معرفی شد و در سال ۲۰۱۴ توسط مؤسسه ملی بهداشت ایالات متحده برای همه دانشجویان فارغ‌التحصیل و دانشجویان فوق دکتری مورد نیاز بود. در برنامه توسعه فردی سه سؤال نقش محوری دارد: ۱- کجا هستیم؟ ۲- به کجا می‌خواهیم بروم؟ ۳- در آینده به کجا خواهیم رفت؟ (نادری روشناوند و همکاران، ۱۴۰۰). پیامدهای استفاده از برنامه توسعه فردی به عنوان ابزاری برای تمرکز بر بازخورد و توسعه مستمر برای بهبود عملکرد فردی و در نهایت عملکرد سازمانی است از طرفی می‌توان گفت طرح توسعه فردی به دلیل توجه همزمان به نیازها و اهداف سازمان‌ها و افراد شخصی، می‌تواند یکی از کارآمدترین و سودمندترین روش‌ها در جلب مشارکت کارکنان و کارایی آموزش‌ها و ایجاد انگیزه کارکنان باشد. در سازمان‌ها، اگر کارکنان توانایی خود را شناسایی نمایند و با نقاط قوت و ضعف خود آشنایی داشته باشند، راه پیشرفت و تغییر را آسانتر می‌پیمایند (اوزر و دورن<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). دانشگاه واشنگتن<sup>۵</sup> خلق برنامه توسعه فردی را در هفت مرحله مشخص نموده است که توالی آن بدین شرح است؛ تعیین اهداف عملکردی یا شایستگی، تعیین اهداف توسعه در جهت دستیابی به شایستگی‌های مورد انتظار، تعیین اقدامات توسعه در جهت رسیدن به هدف توسعه، تعیین منابع و الزامات، سنجش میزان پیشرفت یا تحقق هدف، تعیین یادگیری‌های کلیدی و کاربردی و در نهایت مستند نمودن توسعه برنامه‌ریزی نشده و نتایج آن (دانشگاه واشنگتن، ۲۰۱۰). پیامدهای به کارگیری توسعه فردی، دستیابی به شایستگی‌های شغلی و بهبود مهارت‌ها و توانمندی‌های فردی، خود کنترل شده جهت رسیدن به اهداف شخصی و سازمانی‌شان با برنامه و تلاشگری بیشتر، دلبستگی و تعهد بیشتر نسبت به سازمان می‌باشد (کمیزی و همکاران، ۱۳۹۸).

شفیع زاده (۱۳۹۱) در تحقیقی تحت عنوان شناسایی موانع و مشکلات بهسازی اعضای هیئت علمی دانشگاه؛ مهمترین موانع بهسازی هیئت علمی را برترتیب، در نظر نگرفتن نیازها و اولویت‌های اعضای هیئت علمی، عدم حمایت مدیران ارشد، اجباری بودن برنامه‌ها و نبود آزادی عمل برای انتخاب آنها و فقدان انگیزه و مشوق‌های لازم بیان می‌دارد.

عبداللهی (۱۳۹۵) در تحقیقی تحت عنوان موانع اساسی فرا روی رشد حرفه‌ای معلمان اظهار می‌نماید موانع به ابعاد «فردی» «ساختاری»، «اقتصادی» و «فناورانه» تقسیم شدند. بعد ساختاری موثرترین بعد رشد حرفه‌ای معلمان است و سپس پایین بودن کیفیت آموزش‌های ضمن خدمت، ضعف برنامه‌ها جهت افزایش روحیه همکاری، ضعف بنیة علمی، کمبود تجهیزات و امکانات آموزشی و نامناسب بودن نظام پرداخت‌ها دارای بالاترین رتبه است.

جعفری فر و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی تحت عنوان شناسایی و رتبه بندی موانع مدرسان در آموزش و بهسازی مجازی منابع انسانی نشان داد که مهمترین موانع بکارگیری آموزش مجازی در آموزش و بهسازی منابع انسانی در سطح مدرسان به ترتیب مربوط به موانع آموزشی با میانگین رتبه‌ای (۱/۰۸) و موانع زیرساختی - فنی با میانگین رتبه‌ای (۱/۶۱) است. پیرو نتایج این تحقیق، موانع اخلاقی و فرهنگی-اجتماعی برای بکارگیری آموزش مجازی در آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه شهید بهشتی از کمترین میزان اولویت و اهمیت برخوردارند.

نتایج تحقیقات حجازی (۱۴۰۰) نشان داد، سه دسته موانع و مشکلات در حوزه فعالیت‌های آموزشی، عوامل نهادی و حوزه فرهنگی و پژوهشی، پنج مؤلفه آموزشی، چهار مؤلفه نهادی و چهار مؤلفه فرهنگی و پژوهشی بر سر راه فعالیت‌های اعضای هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان وجود دارد. برای هر یک از این سه حوزه شاخص‌هایی معین شده که اولویت آنها در مجموعه موانع و مشکلات اعضای هیئت علمی به ترتیب، ارزیابی، خدمات اجتماعی، محتوا، فرهنگ بومی، برنامه و اجرا بود. تا در نهایت، بتوان عناصری را که در موفقیت و اثربخشی برنامه‌ها و فعالیت‌های اعضای هیئت علمی موانع مهم و اساسی تلقی می‌شوند، شناسایی کرد. در رابطه با شناسایی مشکلات توسعه‌ای منابع انسانی در بخش آموزشی و توسعه فردی تحقیقاتی از جمله تحقیقات ذکر شده در پایین صورت گرفته است.

اردلان و شهرستانه (۱۴۰۰) تحقیقی تحت عنوان وضعیت توسعه فردی اعضا هیئت علمی دانشگاه بوعلی سینا انجام دادند هدف از این تحقیق، بررسی وضعیت توسعه فردی اعضا هیئت علمی دانشگاه بوعلی سینا بود. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که وضعیت توسعه فردی اعضا هیئت علمی دانشگاه بوعلی سینا نسبتاً مطلوب و بالاتر از حد متوسط است. همچنین در بین مولفه‌های توسعه فردی اعضا هیئت علمی، بیشترین میانگین مربوط به مولفه عوامل فردی با میانگین ۴/۱۳ است و مولفه فرآیند توسعه فردی با میانگین ۲/۹۷ معنادار نمی‌باشد. از این رو اعضا هیئت علمی دانشگاه بوعلی سینا آمادگی اولیه برای توسعه و رشد را شناسایی کرده و مورد توجه قرار داده‌اند. اما فرآیند و راهبردهای توسعه فردی، ترجمان توجه و ایجاد زیر ساخت‌های فکری و سخت افزاری در دانشگاه است تا با استفاده از آنها توسعه فردی را محقق نمود. با این سخن هماهنگی دانشگاه و اعضای هیئت علمی در مسیر توسعه فردی اعضا در یک راستا نیست.

<sup>1</sup> Bonnario

<sup>2</sup> Ko & campel

<sup>3</sup> Individual Development Plan

<sup>4</sup> ozer & Duran

<sup>5</sup> Washington University



اساتید، مقاومت در برابر تغییر، مهمترین مانع مربوط به برنامه درسی فقدان فعالیت‌های پیگیری، مهمترین مانع دانشجویی و پژوهشی برای برنامه توسعه دانشکده، عدم آمادگی دانشجویان بود.

آنتیوی<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) مطالعه‌ای تحت عنوان بررسی موانع تأثیرگذار بر پذیرش آموزش ترکیبی هیئت علمی که در کشور غنا انجام دادند. این مطالعه به بررسی موانع تأثیرگذار بر یادگیری ترکیبی هیئت علمی در غنا می‌پردازد. این مطالعه از رویکرد کیفی اکتشافی برای بررسی موانع عدم پذیرش آموزش ترکیبی توسط اساتید و همچنین ادراکات و تجربیات آنها را بررسی می‌کند. زیرساخت‌ها، نگرانی‌های اساتید، موانع نهادی، موانع پشتیبانی فنی به عنوان موانعی پذیرش آموزش ترکیبی هستند. در ادامه پیشنهاد شده است که مدیران اداری باید توجه خود را به موانع مربوط به نهادی، نگرانی‌های مربوط به دانشکده، موانع فنی و موانع مرتبط با زیرساخت فناوری در هنگام اجرای آموزش ترکیبی جلب کنند.

رحمان<sup>۲</sup> (۲۰۲۳) در مطالعه تطبیقی خود به مقایسه‌ی بین شرکت کنندگان و غیر شرکت کنندگان در طرح توسعه در بنگلادش پرداخت. هدف این مطالعه مقایسه اثربخشی اعضای هیئت علمی شرکت کننده و غیر شرکت کننده در تدوین برنامه درسی و تدریس می‌باشد. این مطالعه نشان داد که اساتیدی که در برنامه توسعه حرفه‌ای شرکت کردند، فعالیت‌های حرفه‌ای خود را مؤثرتر از اساتیدی که شرکت نکردند، انجام دادند.

شناخت موانع طرح توسعه فردی اساتید و تلاش برای از میان برداشتن آن، منجر به اجرای موفقیت آمیز طرح شده و میزان بازدهی آن را بیشتر می‌کند. از طرفی می‌توان گفت به هنگام برنامه‌ریزی طرح توسعه فردی، موقعیت‌ها باید سنجیده شوند، از امکانات و شرایط موجود فرد و سازمان تصویری واقعی و شفاف باید وجود داشته باشد، موانع و مشکلات مطرحه در پژوهش‌های پیشین باید مد نظر قرار داده شود. در غیر اینصورت ممکن است بدون اطلاع از موارد یاد شده، فرد یا سازمان اقدام به اجرای طرح توسعه فردی نماید که در اینصورت نه تنها به نتیجه نخواهد رسید بلکه متحمل هزینه‌هایی هم خواهد شد همچنین نیاز هست هر سازمان با توجه به شرایط، امکانات و فرهنگ خاص خود اقدام به تدوین و اجرای این طرح برای کارکنان خود نمایند بنابراین ضروری است تا موانع و مشکلات طرح توسعه فردی اساتید هیئت علمی، از دیدگاه خود اساتید مورد بررسی قرارگیرد. این پژوهش برای نظام آموزش عالی به طور عام و اساتید هیئت علمی به طور خاص، مفید و کاربردی خواهد بود زیرا شکاف توسعه‌ای مشاهده شده در امر توسعه اساتید را تا حدود بسیار بالایی تحت پوشش قرار می‌دهد. با توجه به هدف پژوهش پرسش زیر طراحی شد:

موانع و مشکلات توسعه فردی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های آزاد استان گیلان کدامند؟

## روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها و سبک تحلیل در گروه پژوهش‌های کیفی از نوع برخاسته از داده است. به منظور دستیابی به توصیفی غنی از ادراک، نگرش و تجارب مصاحبه شونده‌گان نسبت به شناسایی موانع توسعه فردی اعضای هیئت علمی از روش کیفی استفاده شده است. مشارکت کنندگان پژوهش، کلیه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های آزاد استان گیلان و خبرگان توسعه منابع انسانی و توسعه فردی می‌باشد. بنابراین سه گروه فوق مصاحبه شونده‌گان را تشکیل می‌دهند. شایان ذکر اینکه، ملاک انتخاب خبرگان، دارا بودن کتب یا مقالات یا افرادی که به نحوی در زمینه توسعه منابع انسانی و توسعه فردی تجربه دارند می‌باشد. با توجه به ماهیت پژوهش، نمونه‌گیری به صورت غیراحتمالی و هدفمند می‌باشد. این روش نمونه‌گیری با اشیاع نظری هر مقوله خاتمه می‌یابد. از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته جهت گردآوری اطلاعات استفاده شده است. در این بخش ۱۵ مصاحبه با اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های آزاد استان گیلان و خبرگان توسعه منابع انسانی انجام شد و تا مرحله اشیاع نظری مصاحبه‌ها صورت گرفت. به دلیل امکان تبادل نظرات و هدایت بحث و موضوع مصاحبه در جهت دستیابی به اهداف پژوهش از مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده گردید. برای انجام مصاحبه‌ها از روش هفت مرحله‌ای وال (۱۹۶۶) مورد استفاده قرار گرفته است. در شروع مصاحبه، سوال کلی‌تر از قبیل (به نظر شما موانعی در برابر اجرای توسعه فردی اساتید هیئت علمی دانشگاه‌های آزاد استان گیلان وجود دارد؟ اگر وجود دارد کدامند؟) که منجر به شناسایی ابعاد موانع توسعه فردی می‌شد پرسیده شد. برای مشخص‌تر نمودن دیدگاه‌های مصاحبه شونده‌گان و دریافت اطلاعات بیشتر از آن‌ها، از عبارتهایی مانند آیا می‌توانید منظورتان را بیشتر توضیح دهید؟ آیا منظورتان دقیقاً... این بود؟ استفاده گردید. بر اساس جستجو در منابع اطلاعاتی ۳ نفر اولیه که از اعضای هیئت علمی و دارای پژوهش‌هایی در زمینه موضوع پژوهش بودند شناسایی گردید و برای مصاحبه با این افراد تماس گرفته شد. ضمن آگاهی‌رسانی به منظور مصاحبه، هماهنگی‌هایی جهت تعیین زمان و مکان مصاحبه صورت گرفته شده و سؤالات جهت آشنایی با طرح تحقیق برای آنها از طریق ایمیل یا شبکه‌های اجتماعی ارسال گردید. شایان ذکر اینکه، ملاک انتخاب افراد صاحب‌نظر جهت شرکت در مصاحبه‌ها دارا بودن کتب، تالیفات، مقالات و تجارب در زمینه توسعه منابع انسانی و توسعه فردی می‌باشد. تمام روند مصاحبه با کسب اجازه از شرکت کنندگان ضبط تا در فرصتی مناسب در محیط Word عیناً پیاده‌سازی شد. به منظور تحلیل یافته‌های بخش کیفی از کدگذاری باز و محوری استفاده شد. جهت بررسی روایی ابزار پژوهش از چهار معیار اطمینان‌پذیری (همواره در طول مصاحبه تلاش شده است تا سؤالات شفاف، بدون ابهام و بدون جهت‌گیری باشد)، باورپذیری (بیان توضیحات شفاف (در صورت نیاز) راجع به سؤالات پیش آمده در روند مصاحبه همچنین یادداشت‌برداری، ضبط صدای مصاحبه شونده‌ها و تبدیل آن‌ها به صورت نوشتاری با رعایت صحت، دقت و امانت سعی بر آن شده تا اهداف و معانی مد نظر مصاحبه شونده به درستی در پژوهش قید شود)، انتقال‌پذیری (بدین منظور سعی بر آن شده تا روند مصاحبه‌ها و جزئیات آن یادداشت شود) و تأییدپذیری (در این پژوهش، محقق جهت رعایت اخلاق و بالابردن دقت

<sup>1</sup> Antwi

<sup>2</sup> Rahman

پژوهش با کسب اجازه از مصاحبه شونده‌گان صدای آن‌ها را ضبط نموده تا در موقع مناسب مکتوب نماید. مورد استفاده قرار گرفته شد. جهت بررسی پایایی ابزار پژوهش از مشارکتی بودن پژوهش ( به طور همزمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شده است.) مد نظر قرار گرفت.

## یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش در قالب جداول زیر ارائه شده است. ابتدا اطلاعات توصیفی مصاحبه شونده‌گان ارائه می‌شود. سپس نمونه‌ای از مصاحبه‌ها آورده شده و در ادامه نتایج تحلیل کیفی داده‌های حاصل از مصاحبه بیان می‌شود. در پژوهش حاضر از روش کدگذاری باز و محوری برای تبیین یافته‌ها و شناسایی موانع توسعه فردی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های آزاد استان گیلان استفاده شده است.

جدول ۱. مشخصات مصاحبه شونده‌گان

ردیف	پست سازمانی	حوزه تخصصی	مقطع تحصیلی	تاریخ تولد	جنسیت	شماره
۱	عضو هیئت علمی دانشگاه	مدیریت منابع انسانی	دکتری تخصصی	۳۲	مرد	۵۶
۲	عضو هیئت علمی دانشگاه	مدیریت	دکتری تخصصی	۲۵	مرد	۵۰
۳	عضو هیئت علمی دانشگاه	مدیریت منابع انسانی	دکتری تخصصی	۲۷	مرد	۵۶
۴	عضو هیئت علمی دانشگاه	مدیریت منابع انسانی	دکتری تخصصی	۱۷	مرد	۴۴
۵	عضو هیئت علمی دانشگاه	ریاضی	دکتری تخصصی	۱۴	زن	۴۶
۶	عضو هیئت علمی دانشگاه	مدیریت منابع انسانی	دکتری تخصصی	۲۰	مرد	۴۵
۷	عضو هیئت علمی دانشگاه	مدیریت منابع انسانی	دکتری تخصصی	۲۱	زن	۴۳
۸	عضو هیئت علمی دانشگاه	مدیریت	دکتری تخصصی	۱۵	زن	۴۰
۹	عضو هیئت علمی دانشگاه	مدیریت منابع انسانی	دکتری تخصصی	۲۰	مرد	۵۴
۱۰	عضو هیئت علمی دانشگاه	مدیریت منابع انسانی	دکتری تخصصی	۲۸	مرد	۵۶
۱۱	عضو هیئت علمی دانشگاه	مدیریت منابع انسانی	دکتری تخصصی	۱۶	مرد	۴۸
۱۲	عضو هیئت علمی دانشگاه	روانشناسی	دکتری تخصصی	۲۸	زن	۵۱
۱۳	عضو هیئت علمی دانشگاه	مدیریت منابع انسانی	دکتری تخصصی	۱۹	مرد	۵۰
۱۴	عضو هیئت علمی دانشگاه	مدیریت فرهنگ سازمانی	دکتری تخصصی	۲۴	مرد	۵۲
۱۵	دبیر	روانشناسی	دانشجوی دکتری	۲۹	مرد	۵۰

یافته‌های پژوهش حاکی از آن بود که ۷۳/۳ درصد از مصاحبه شونده‌گان مرد و ۲۶/۶ درصد از مصاحبه شونده‌گان زن می‌باشند همچنین ۹۳/۳ درصد از مصاحبه شونده‌گان دارای تحصیلات دکتری که بیشترین حجم از نمونه آماری را به خود اختصاص دادند و ۶/۶ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد هستند. یافته‌های پژوهش حاکی از آن بود که ۶۰ درصد از شرکت کنندگان در محدوده سنی ۴۰ تا ۵۰ سال که بیشترین حجم از نمونه آماری را به خود اختصاص دادند و ۴۰ درصد از ایشان در محدوده سنی ۵۱ تا ۶۰ سال قرار داشتند. همچنین یافته‌ها حاکی از آن بود که ۴۶/۶۶ درصد از شرکت کنندگان بین ۱۰ تا ۲۰ سال سابقه کاری، ۴۶/۶۶ درصد از شرکت کنندگان بین ۲۱ تا ۳۰ سال سابقه کاری و ۶/۶ درصد بالای ۳۰ سال سابقه داشتند.

سوال اصلی: به نظر شما موانع توسعه فردی اساتید هیئت علمی دانشگاه‌های آزاد استان گیلان کدامند؟

جدول ۲. نمونه‌های نوشتاری از متن مصاحبه‌ها و کدهای مستخرج از آن‌ها

کدهای مستخرج از مصاحبه‌ها	گزیده‌هایی از متن مصاحبه‌ها
مقاومت در برابر تغییرات، آستانه پایین انتقادپذیری در اساتید، نبود یک شبکه ارتباطی بین اعضا، کمبود امکانات، آشنایی اندک مدیران نسبت به برنامه توسعه فردی، داشتن دید منفی نسبت به اصل برنامه‌های توسعه-ای	مصاحبه الف: به نظر من برخی موانع مانند مقاومت در برابر تغییرات و آستانه پایین انتقادپذیری در اساتید فردی هستند. نبود یک شبکه ارتباطی بین اساتید و کمبود امکانات هم می‌تواند یک مانع باشد. آشنایی اندک مدیران نسبت به برنامه توسعه فردی، داشتن دید منفی نسبت به اصل برنامه‌های توسعه‌ای جزو موانع مدیریتی محسوب می‌شوند.

کدهای مستخرج از مصاحبه‌ها	گزیده‌هایی از متن مصاحبه‌ها
علاقه کم به شغل خود، عدم پاسخگویی صحیح نسبت به وظایف شغلی، قابل اعتماد نبودن مدیر یا مشاور جهت مطرح نمودن نقاط ضعف یا قوت و پیشنهادات خود به آن‌ها، عدم آشنایی با روش‌های تحقیق گوناگون، با نرم افزارهای آماری مورد نیاز رشته، به روز نبودن اطلاعات تخصصی و حرفه ای استاد، عدم آشنایی با فناوری‌های نوین در زمان تشکیل دوره‌ها	مصاحبه ب: علاقه کم به شغل خود و عدم پاسخگویی صحیح نسبت به وظایف شغلی، قابل اعتماد نبودن مدیر یا مشاور جهت مطرح نمودن نقاط ضعف یا قوت و پیشنهادات خود به آن‌ها، عدم آشنایی با روش‌های تحقیق گوناگون، با نرم افزارهای آماری مورد نیاز رشته، به روز نبودن اطلاعات تخصصی و حرفه ای استاد و عدم آشنایی با فناوری‌های نوین در زمان تشکیل دوره‌ها از موانع مشکلات اجرای طرح توسعه فردی اساتید می باشد.
عدم پذیرش تغییرات، عدم توجه به مسائل روانشناختی، آشنایی اندک با فناوری‌های نوین، بی‌انگیزگی نسبت به تدریس و یادگیری توسط اساتید، سبک رهبری زهرآگین	مصاحبه ج: عدم پذیرش تغییرات یعنی برخی اساتید میلی به ایجاد تغییرات در خود ندارد و به مسائل روانشناختی توجه خاصی نمی‌کنند. مانند آشنایی اندک با فناوری‌های نوین، بی‌انگیزگی نسبت به تدریس و یادگیری توسط اساتید و سبک رهبری زهرآگین هم جزو موانع می باشد.

جدول ۳. موانع توسعه فردی اساتید هیئت علمی

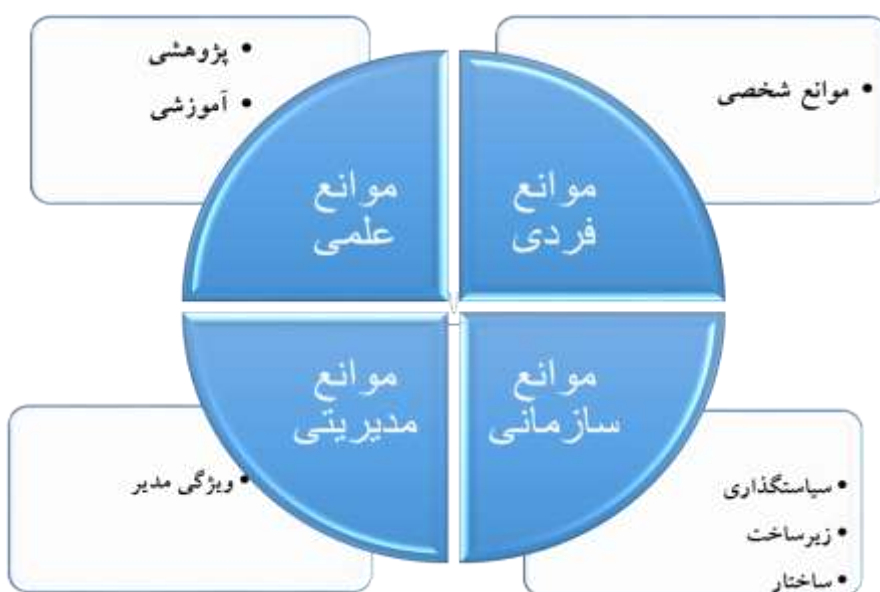
کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز (مفاهیم اولیه)
موانع فردی	موانع شخصیتی	عدم رغبت اساتید برای کار و تصمیم‌گیری گروهی
		مقاومت در برابر تغییرات/ عدم پذیرش تغییرات
		عدم توجه به مسائل روانشناختی
		داشتن تفکر مدرک‌گرایی به جای علم‌گرایی
		نبود مهارت تصمیم‌گیری
		آستانه پایین انتقادپذیری در اساتید/ انتقادپذیری کم/ عدم توانایی تفکر انتقادی در مسائل
		ذهنیت منفی نسبت به نسبت شغل خود/ علاقه کم به شغل خود
		ذهنیت منفی نسبت به روش‌های آموزش و توسعه منابع انسانی
		عدم پاسخگویی صحیح نسبت به وظایف شغلی/ مورد بازخواست قرار نگرفتن بخاطر عملکرد
		پایین بودن مسئولیت‌پذیری نسبت به دانشجو و مدیریت کلاس
پایین بودن احساس امیدواری به آینده شغلی در اساتید		
موانع علمی	موانع پژوهشی	ضعف در جامعه‌پذیری سازمانی
		فرایند طولانی چاپ مقاله و کتاب / نبود علاقه چاپ و انتشار کتاب‌های علمی آموزشی
		میزان پایین مهارت‌های آموزشی و پژوهشی
		آشنایی کم با روش‌های تحقیق گوناگون
		آشنایی کم با نرم افزارهای آماری مورد نیاز رشته
	موانع آموزشی	استقبال اندک اساتید از طراحی تدریس روزانه، هفتگی و ترمی
		برنامه‌ریزی نامناسب برای استفاده از زمان کلاس درس
		به روز نبودن اطلاعات تخصصی و حرفه‌ای استاد
		میزان پایین انگیزه نسبت به تدریس بهتر و یادگیری / بی‌انگیزگی نسبت به تدریس و یادگیری توسط اساتید
		عدم آشنایی با فناوری‌های نوین در زمان تشکیل دوره‌ها
		تداخل برنامه‌های آموزشی توسعه منابع انسانی با ساعات کاری اساتید/ تداخل زمانی برنامه‌های توانمندسازی با برنامه کاری
		عدم تطابق حقوق و مزایا در شغل نسبت به مشاغل دیگر/ میزان پایین حقوق

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز (مفاهیم اولیه)
موانع سازمانی	سیاستگذاری	وجود سیاست‌های راهبردی غلط و پیش پا افتاده برای توسعه
		عدم حمایت مدیران از برنامه‌های توسعه و بهسازی اساتید/ عدم توجه به رشد فردی
		عدم مدیریت صحیح منابع انسانی در دانشگاه‌ها
	زیر ساخت	کمبود امکانات سخت افزاری و نرم افزاری در محیط علمی/ کمبود امکانات
		کمبود یا نبود واحدهای تخصصی جهت تدارک فعالیت‌های توسعه فردی/ کمبود واحدهای اختصاصی
		فراهم نبودن منابع مالی/ مشکلات مالی دانشگاه
ساختار	وجود ساختار مکانیکی و ماشینی در بدنه سازمان	نبودن یک شبکه ارتباطی بین اعضا
		عدم وجود مشوق‌های لازم در سازمان/ کمبود مشوق‌ها/ عدم وجود انگیزه شرکت در دوره‌ها
		وجود سبک رهبری زهرآگین در ساختار دانشگاه
		ضعف در انتخاب مدیران رده بالای دانشگاه/ ضعف در انتخاب مدیران
موانع مدیریتی	ویژگی مدیر	قابل اعتماد نبودن مدیر یا مشاور برای اساتید
		آشنایی اندک مدیران نسبت به برنامه توسعه فردی/ آشنایی کم مدیران و اساتید با طرح/ ناشناخته بودن طرح برای مدیران
		داشتن دید منفی نسبت به اصل برنامه‌های توسعه‌ای/ نگاه هزینه‌ای مدیران به برنامه‌های رشد و توانمندسازی
		اولویت قراردادن بودجه مالی مربوط به آموزش و توسعه منابع انسانی در هنگام تخصیص منابع مالی
		اهمیت دادن به موضوعات با کارآمدی پایین و غیرکاربردی در آموزش و توسعه منابع انسانی
		بی توجهی به پویایی دانشگاه در شرایط متغیر و پیچیده جهانی
		عدم توجه به تغییرات در روش‌های توسعه‌ای/ کم توجهی به تغییرات در روش‌های توسعه و توانمندسازی کارکنان

در مرحله کدگذاری باز، بخش‌هایی از متن مصاحبه‌ها که یک کد را در بر داشتند، علامت زده شد و با توجه به معنای آن، نامی اختصاص داده شد. در کنار کار کدگذاری فایلی ایجاد شد و نام کدها در آن ذخیره گردید. در این مرحله، کدهای فراوانی حاصل می‌شود اما مقولات استخراج شده به طریق علمی بر اساس قرابت معنایی و مشابهت‌ها و پس از حذف کدهای تکراری در دسته‌های بزرگتر قرار می‌گیرند و به هم ارتباط می‌یابند. برای مثال، ساختار به عنوان یک کد در نظر گرفته شد و در داده‌های بعدی اگر چنین مفهومی دوباره تکرار می‌شد، ذیل مجموعه این کد قرار می‌گرفت. کدگذاری محوری بعد از کدگذاری باز است و مرحله دوم تجزیه و تحلیل یافته‌ها است. کدگذاری محوری مانند کدگذاری باز، از راه مقایسه‌ها و طرح پرسش‌ها صورت می‌گیرد و پیوند بین مقوله‌ها مشخص می‌شود. مطابق با تحلیل‌های انجام شده و نتایج خلاصه شده در جدول (۳)، در پاسخ به سؤال پژوهش (موانع توسعه فردی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های آزاد استان گیلان کدامند؟)، در این مرحله ۴ بعد و ۷ شاخص به دست آمد که در شکل یک قابل مشاهده می‌باشد. موانع فردی شامل عدم رغبت اساتید برای کار و تصمیم‌گیری گروهی، مقاومت در برابر تغییرات یا عدم پذیرش تغییرات، عدم توجه به مسائل روانشناختی، داشتن تفکر مدرک‌گرایی به جای علم‌گرایی، نبود مهارت تصمیم‌گیری، آستانه پایین انتقادپذیری در اساتید/ انتقادپذیری کم/ عدم توانایی تفکر انتقادی در مسائل، ذهنیت منفی نسبت به نسبت شغل خود/ علاقه کم به شغل خود، ذهنیت منفی نسبت به روش‌های آموزش و



توسعه منابع انسانی، عدم پاسخگویی صحیح نسبت به وظایف شغلی / مورد بازخواست قرار نگرقتن بخاطر عملکرد، پایین بودن مسئولیت‌پذیری نسبت به دانشجو و مدیریت کلاس، پایین بودن احساس امیدواری به آینده شغلی در اساتید، ضعف در جامعه‌پذیری سازمانی می‌باشد. موانع علمی در دو بخش پژوهشی و آموزشی و آموزشی شناسایی گردید. موانع پژوهشی، شامل فرایند طولانی چاپ مقاله و کتاب / نبود علاقه چاپ و انتشار کتاب های علمی آموزشی، میزان پایین مهارت‌های آموزشی و پژوهشی، آشنایی کم با روش‌های تحقیق گوناگون و آشنایی کم با نرم افزارهای آماری مورد نیاز رشته می‌باشد. موانع آموزشی نیز استقبال اندک اساتید از طراحی تدریس روزانه، هفتگی و ترمی، برنامه‌ریزی نامناسب برای استفاده از زمان کلاس درس، به روز نبودن اطلاعات تخصصی و حرفه‌ای استاد، میزان پایین انگیزه نسبت به تدریس بهتر و یادگیری / بی‌انگیزگی نسبت به تدریس و یادگیری توسط اساتید، عدم آشنایی با فناوری‌های نوین در زمان تشکیل دوره‌ها می‌باشد. موانع سازمانی در قالب سه بخش سیاست‌گذاری، زیرساخت و ساختارشناسایی گردید. سیاست‌گذاری از زیرمولفه‌های تداخل برنامه‌های آموزشی توسعه منابع انسانی با ساعات کاری اساتید/ تداخل زمانی برنامه‌های توانمندسازی با برنامه کاری، عدم تطابق حقوق و مزایا در شغل نسبت به مشاغل دیگر/میزان پایین حقوق، وجود سیاست‌های راهبردی غلط و پیش پا افتاده برای توسعه، عدم حمایت مدیران از برنامه‌های توسعه و بهسازی اساتید/ عدم توجه به رشد فردی، عدم مدیریت صحیح منابع انسانی در دانشگاه‌ها تشکیل شده است. موانع زیر ساختی از مولفه‌های کمبود امکانات سخت افزاری و نرم‌افزاری در محیط علمی / کمبود امکانات، کمبود یا نبود واحدهای تخصصی جهت تدارک فعالیت های توسعه فردی / کمبود واحدهای اختصاصی، فراهم نبودن منابع مالی/مشکلات مالی دانشگاه، کمبود مدیران و مشاوران آگاه جهت به انجام رساندن طرح/ کمبود مشاوران / مهیا نبودن بسترهای لازم برای توسعه فردی/ نبود بسترهای لازم مالی و انسانی برای اجرای طرح / عدم تدارک زیرساخت نظری و علمی به جهت تشکیل دوره‌ها، عدم همسویی با پیشرفت تکنولوژی و تغییرات سریع تشکیل شده است. موانع ساختاری دارای مولفه های وجود ساختار مکانیکی و ماشینی در بدنه سازمان، نبود یک شبکه ارتباطی بین اعضا، عدم وجود مشوق‌های لازم در سازمان/ کمبود مشوق ها/ عدم وجود انگیزه شرکت در دوره ها، وجود سبک رهبری زهرآگین در ساختار دانشگاه، ضعف در انتخاب مدیران رده بالای دانشگاه/ ضعف در انتخاب مدیران می‌باشد و نهایتاً موانع مدیریتی شامل مولفه‌های قابل اعتماد نبودن مدیر یا مشاور برای اساتید، آشنایی اندک مدیران نسبت به برنامه توسعه فردی/ آشنایی کم مدیران و اساتید با طرح/ ناشناخته بودن طرح برای مدیران، داشتن دید منفی نسبت به اصل برنامه‌های توسعه‌ای/ نگاه هزینه‌ای مدیران به برنامه‌های رشد و توانمندسازی، اولویت قراردادن بودجه مالی مربوط به آموزش و توسعه منابع انسانی در هنگام تخصیص منابع مالی، اهمیت دادن به موضوعات با کارآمدی پایین و غیرکاربردی در آموزش و توسعه منابع انسانی، بی‌توجهی به پویایی دانشگاه در شرایط متغیر و پیچیده جهانی، عدم توجه به تغییرات در روش‌های توسعه‌ای / کم توجهی به تغییرات در روش‌های توسعه و توانمندسازی کارکنان می‌باشد.



شکل ۱. موانع توسعه فردی اساتید

همانگونه که در شکل ۱ مشاهده می‌شود همه صاحب‌نظران شرکت‌کننده در پژوهش که خود نیز دارای تجربه تدریس و پژوهش بودند، به اتفاق معتقدند که موانع توسعه فردی شامل (موانع شخصی)، موانع علمی (آموزشی و پژوهشی)، موانع سازمانی شامل (موانع سیاست‌گذاری، زیرساخت و ساختار) و موانع مدیریتی (ویژگی مدیر) می‌باشد. با توجه به موانع شناسایی شده، تا زمانیکه این موانع برطرف نگردد تدوین و اجرای موفقیت آمیز برنامه‌های توسعه فردی اساتید صورت نخواهد گرفت.

## بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر، شناسایی موانع توسعه فردی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های آزاد استان گیلان و ارائه راهکارهای بهبود آن می‌باشد. توسعه فردی، یکی از مهمترین اشکال توسعه در سازمان هاست که با به کارگیری این نوع از روش توسعه، بر میان رضایت اساتید از برگزاری دوره‌ها افزوده می‌گردد و از اتلاف هزینه‌های زمانی و مالی جلوگیری به عمل می‌آید. هر سازمانی در زمان پیاده‌سازی برنامه‌ریزی توسعه فردی با برخی مشکلات و چالش‌ها مواجه است که اگر مورد غفلت واقع شوند، اثرات و نتایج آن را تهدید خواهد کرد، بنابراین اولین گام شناخت چالش‌ها و مشکلات پیشروست (کمیزی، ۱۳۹۸). موانع توسعه فردی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های آزاد استان گیلان در قالب ۴ دسته موانع فردی، علمی، سازمانی و موانع مدیریتی شناسایی شدند.

موانع فردی مربوط به خود فرد و ویژگی‌های فردی و شخصی می‌باشد تا این موانع برطرف نگردد هرچند هم زمینه توسعه فردی در سازمان مهیا باشد فرد تمایلی به توسعه فردی از خود نشان نخواهد داد. شود. به عبارتی می‌توان گفت تا افراد میلی به انجام کار نداشته باشند یا تفکر مثبت و صحیحی نسبت به شغل و احساس مسئولیت پذیری در وی پایین باشد او از درون برانگیخته نخواهد شد تا در جهت تحقق اهداف فردی و سازمانی کوشا باشد. یافته‌های این بخش از تحقیق با یافته‌های عبداللهی (۱۳۹۵) و القحطانی (۲۰۲۰) همسو می‌باشد.

عبداللهی (۱۳۹۵) اظهار می‌نماید موانع فردی به عنوان یکی از موانع پیش روی رشد حرفه ای می‌باشد. بعد فردی را دومین مانع در رشد حرفه ای یاد می‌کند. در این بعد، ضعف در بنیة علمی در بهره‌گیری از مطالب علمی روز دنیا و تمایل نداشتن به کار گروهی بالاترین رتبه را داشتند. القحطانی (۲۰۲۰) عوامل مختل کننده برنامه‌های توسعه را با توجه به منبع احتمالی در دو سطح هیئت علمی و سطح سازمانی دسته بندی کرد و مهمترین مانع شخصی برای برنامه توسعه اساتید، مقاومت در برابر تغییر می‌داند.

موانع علمی، دسته دیگری از موانع توسعه فردی اساتید هستند که خود شامل دو بخش پژوهشی و آموزشی می‌باشد. این موانع بیشتر به شغل و تخصص اساتید مرتبط می‌شود و مهارت طراحی تدریس، کلاس داری و امور مربوط به پژوهش را دربر می‌گیرد. غلبه بر این موانع سبب تقویت مهارت‌های آموزشی و پژوهشی و ارتقای مرتبه علمی وی می‌گردد. زمانی می‌توان از توسعه فردی و حرفه ای اطمینان حاصل کرد که در این مسیر، رفتارهای مناسب در نیروی انسانی محقق شود (مون، ۲۰۱۷). یافته‌های این بخش از تحقیق با یافته‌های حجازی (۱۴۰۰)، جعفری فر (۱۳۹۶) و القحطانی (۲۰۲۰) همراستا است.

نتایج تحقیقات حجازی (۱۴۰۰) نشان داد، سه دسته موانع و مشکلات در حوزه فعالیت‌های آموزشی، عوامل نهادی و حوزه فرهنگی و پژوهشی، پنج مؤلفه آموزشی، چهار مؤلفه نهادی و چهار مؤلفه فرهنگی و پژوهشی بر سر راه فعالیت اعضای هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان وجود دارد. جعفری فر (۱۳۹۶) مهمترین موانع بکارگیری آموزش مجازی در آموزش و بهسازی منابع انسانی در سطح مدرسان را مربوط به موانع آموزشی با میانگین رتبه‌ای (۱/۰۸) بیان می‌کند. القحطانی (۲۰۲۰) یکی از موانع برنامه‌های توسعه را مربوط به برنامه درسی می‌داند که فقدان فعالیت‌های پیگیری اساتید را از جمله مهم‌ترین مولفه در این بخش معرفی می‌کند.

سومین دسته از موانع توسعه فردی اساتید، موانع سازمانی هستند که شامل سه بخش سیاست‌گذاری، زیرساخت و ساختار سازمانی می‌باشد. این موانع تحت کنترل فرد نیستند و سازمان با سیاست‌گذاری و تدارک امکانات نقش مهمی در این زمینه دارد. هر اندازه که کارکنان مستعد باشند اما شرایط سازمانی برای رشد و توسعه آن‌ها مهیا نباشد به طور یقین احتمال رسیدن به موفقیت کمتر خواهد شد. اهمیت سیاست‌های مدیریتی در تدوین و اجرای هر طرح غیر قابل انکار می‌باشد. سیاست‌های مدیریت منابع ارزش‌ها و انتظارات سازمان را شکل می‌دهد و در هنگام تصمیم‌گیری به عنوان نقطه مرجعی ایفای نقش می‌کند.

از جمله زیرساخت‌های مورد نیاز طرح توسعه فردی، وجود مشاوران و مدیران آگاه به برنامه توسعه فردی، واحدهای تخصصی جهت تدارک فعالیت‌های توسعه فردی، زیرساخت‌های فناوری و مالی می‌باشد. این زیرساخت‌ها هنگام تدوین طرح باید مدنظر قرارگیرند تا هنگام پیاده سازی طرح با مشکلات پیش بینی نشده مواجه نشود. سازمان به عنوان بستری که تغییرات در آن روی می‌دهد نقش مهمی در میزان پیشرفت و موفقیت افراد دارد. سیاست‌های سازمان و ساختار اداری حاکم بر آن است که اجازه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها یا عدم مشارکت در آن، تشکیل شبکه‌های ارتباطی جهت تسهیم دانش، همچنین زیرساخت‌های مالی و انسانی مورد نیاز دوره‌ها را سبب می‌شود. یافته‌های این بخش از تحقیق با یافته‌های عبداللهی (۱۳۹۵)، جعفری فر (۱۳۹۶)، زارعی (۱۴۰۱)، القحطانی (۲۰۲۰) و آنتیوی (۲۰۲۱) همراستا است.

عبداللهی (۱۳۹۵) بعد فناوریانه را سومین بعد در رشد حرفه‌ای معرفی می‌کند که در این بعد کمبود تجهیزات و امکانات آموزشی و کمبود نیروی متخصص کافی در آموزش و پرورش بالاترین رتبه داشتند. جعفری فر (۱۳۹۶) موانع زیرساختی - فنی را با میانگین رتبه‌ای (۱/۶۱) از مهمترین موانع مدرسان در آموزش و بهسازی مجازی منابع انسانی می‌داند. زارعی (۱۴۰۱) موانع ساختاری را یکی از موانع موانع خودتوسعه‌ای شایستگی‌های اعضای هیئت علمی بیان می‌کند و این مانع را متشکل از عواملی چون قوانین دست و پا گیر سازمانی، سیستم ضعیف و دستمزد ناکارآمد، تجهیزات و امکانات فرسوده، ویژگی‌های ساختار سازمانی، پیچیدگی، رسمیت، تمرکز، وجود سلسله مراتب، عدم ارتباط مؤثر سازمانی، کنترل و نظارت شدید، عدم شفافیت اهداف سازمان، رشد و ارتقای محدود، ناعادلانه بودن سیستم پاداش، توزیع نامناسب قدرت و بوروکراسی شدید می‌داند. آنتیوی (۲۰۲۱) زیرساخت‌ها، نگرانی‌های اساتید، موانع نهادی، موانع پشتیبانی فنی را به عنوان موانعی پذیرش آموزش ترکیبی معرفی می‌نماید.

موانع مدیریتی، مربوط به ویژگی‌های مدیر است. نگاه مدیران نسبت به برنامه‌های رشد و توانمندسازی بسیار مهم می‌باشد. زیرا مدیران عالی سازمان عامل اصلی و ایجادکننده فرهنگ سازمانی هستند علاوه بر آن با حمایت از این برنامه‌ها سبب ایجاد دلگرمی و تعهد بیشتر کارکنان نسبت به سازمان دانشگاه می‌شوند و در درجه دوم با سرمایه گذاری بر روی اساتید، سبب ایجاد انگیزه بیشتر در دانشجویان در جهت رشد و توانمندسازی خود و حرکت از

یادگیری محض و غیرکاربردی به سمت یادگیری در جهت تولید و اشتغال شوند. بسیاری از مدیران به جای آنکه به آموزش به عنوان یک راه حل اساسی و طولانی برای مسائل خود نگاه کنند به آن به شکل یک آزار و بلائی پردردسر که آنها را از اهداف فوری خود دور نگه می‌دارد می‌نگرند. امروزه به مدیرانی نیاز داریم کارکنان خود را به یادگیری مستمر موضوعات جدید، کشف کردن، ابداع و خطرپذیری تشویق کرده و نوآوری را در سازمان خود افزایش دهند. آنچه در یک سازمان مدیر را از افراد دیگر متمایز می‌سازد میزان تأثیرگذاری او بر کارکنان به منظور انجام وظایف و دستیابی به اهداف مطلوب آن سازمان است. یافته‌های این بخش از تحقیق با یافته‌های القحطانی (۲۰۲۰) همسو می‌باشد. چنانچه سیاستگذاری صحیحی در زمینه آموزش و توسعه اساتید صورت گیرد و رشد و توسعه ایشان بر اساس نیازها و خواسته‌های آن‌ها باشد، اساتید حمایت کامل و همه جانبه سازمان خود را مشاهده نمایند به طور قطع تمایل اساتید برای شرکت در دوره‌های توسعه فردی افزایش می‌یابد و بازدهی آموزشی و پرورشی نیز در دانشگاه روبه فزونی خواهد رفت. طبق یافته‌های القحطانی (۲۰۲۰) یکی از موانع برنامه توسعه هیئت علمی ناکافی بودن حمایت‌های مدیریتی می‌باشد.

- با توجه به آنچه گفته شد جهت به کارگیری هر چه بیشتر طرح توسعه فردی در میان اساتید پیشنهادات زیر مطرح می‌گردد.
- با توجه به موانع فردی، جهت افزایش خودشناسی اساتید از باز خود ۳۶۰ درجه استفاده گردد. همچنین مسایل روانشناسی از جمله شناخت تیپ‌های شخصیتی، سبک‌های یادگیری، هوش هیجانی، تقویت تفکر مثبت از طریق افزایش تاب آوری بیشتر مدنظر قرار گیرد. در این راستا پیشنهاد می‌گردد مشوق‌هایی چون پاداش‌ها، مزایا و جبران خدمات عادلانه به شرکت‌گذاشتگان در طرح توسعه فردی اعطا گردد.
- روند طولانی پذیرش و چاپ کتاب و مقاله سبب دلسردی اساتید و فاصله گرفتن ایشان از پژوهش می‌گردد. در صورت وقوع این اتفاق، اساتید از برخی از شایستگی‌های خود نظیر شایستگی‌های آموزشی و پژوهشی دور شده و ارتباط بین دانشگاه، صنعت و جامعه کم می‌شود. با توجه به موانع علمی، تسهیل روند پذیرش و چاپ کتاب، مقاله و تسهیل فرایند تصویب طرح‌های آموزشی، ازدیاد مجلات معتبر آموزشی و پژوهشی پیشنهاد می‌گردد. تا اساتید بتوانند یافته‌های خود را به آسانی و بدون صرف هزینه‌های گزاف مالی و زمانی انتشار دهند و ارتباط بین دانشگاه، صنعت، جامعه، مراکز دانش بنیان و دانشگاه‌های مطرح دنیا بیشتر شود.
- موانع سازمانی شامل موانع سیاستگذاری، زیرساخت و ساختار می‌باشد با توجه به این سه بخش، پیشنهاد می‌گردد.
- برنامه‌های توسعه منابع انسانی با ساعات کاری اساتید تداخل نداشته باشد و این امر به زمان مناسبی موکول گردد در این راستا می‌توان از بسترهای فضای مجازی استفاده کرد. میزان پایین بودن حقوق و مزایا به عنوان یک مانع مطرح شده است. طرح هماهنگ حقوق اساتید در دانشگاه‌های آزاد و دولتی جهت افزایش انگیزه اساتید برای شرکت در دوره‌های توسعه منابع انسانی و افزایش حمایت‌های مادی و معنوی مدیران از برنامه‌های توسعه و بهسازی اساتید نیز پیشنهاد می‌گردد.
- واحدهای تخصصی جهت تدارک فعالیت‌های توسعه فردی در دانشگاه وجود داشته باشد تا مدیران و مشاوران زبده، با مهارت بالا و آشنا به طرح در آن مشغول فعالیت باشند بنابراین تاسیس مراکز توسعه و توانمندسازی هیئت علمی در تمام واحدهای دانشگاه آزاد، استفاده از برنامه‌های منتورینگ و معلم ارشدی مدنظر قرار داده شود.
- ساختار اداری دانشگاه از ساختار مکانیکی فاصله گرفته و به سمت ساختارهای ارگانیک حرکت نمایند. سیاست‌های مدیریتی به گونه‌ای اتخاذ گردد که به نوآوری، نظرات و تفاوت‌های فردی و نیازهای اساتید توجه خاص گردد. همچنین پیشنهاد می‌گردد از سطحی نگری در انتخاب مدیران رده بالای دانشگاهی پرهیز گردد و شایسته سالاری در اولویت قرار گیرد. همچنین با فاصله گرفتن از سبک مدیریت زهرآگین، حرکت در راستای توسعه فردی، از طرق مدیریت مشارکتی پیشنهاد می‌گردد.
- با توجه به موانع مدیریتی پیشنهاد می‌گردد مدیران محترم دانشگاهی در ایجاد محیطی توأم با اعتماد و احترام کوشا باشند و یک کانال امن ارتباطی برای اساتید و کارمندان خود ایجاد نمایند تا ایشان بتوانند نظرات خود را مطرح نمایند و بدون خدشه وارد شدن بر عزت نفس اساتید، در جهت تقویت نقاط قوت یا برطرف نمودن نقاط ضعفشان، هماهنگی‌های لازم صورت گیرد.
- از نگاه هزینه‌ای به برنامه‌های رشد و توانمندسازی اساتید پرهیز گردد و در هنگام تخصیص بودجه به فعالیت‌های توسعه و توانمندسازی، آموزش و توسعه اساتید در راس قرار گیرد و با دید سرمایه‌ای نسبت به این امر مهم توجه شود.

## منابع

- اردلان، محمدرضا، ساره، شهرستانه (۱۴۰۰). وضعیت توسعه فردی اعضا هیات علمی دانشگاه بوعلی سینا، اولین کنفرانس بین المللی علوم تربیتی، روانشناسی، علوم ورزشی و تربیت بدنی.
- ابراهیم‌زاده، رضا، فیاض، راضیه، شاه طلبی، بدری (۱۴۰۰). طراحی و اعتباریابی الگوی توانمندسازی اعضای هیئت علمی در دانشگاه آزاد اسلامی استان اصفهان (یک مطالعه آمیخته)، نشریه توسعه آموزش جندی شاپور، دوره ۱۲، شماره ۲، صص ۶۳۲-۶۳۱.
- حجازی، اسد (۱۴۰۰). واکاوی موانع و مشکلات فعالیت اعضای هیئت علمی در نظام آموزش عالی تربیت معلم، مطالعات آموزشی و آموزشگاهی، دوره ۱۰، شماره ۳، صص ۹۳-۱۲۱.

- جعفری فر، زهره، خراسانی، اباصلت، رضایی زاده، مرتضی (۱۳۹۶). شناسایی و رتبه بندی موانع مدرسان در آموزش و بهسازی مجازی منابع انسانی (مطالعه موردی: دانشگاه شهید بهشتی)، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال چهارم، شماره ۱۲، صص ۵۳-۷۷.
- شفیع زاده، حمید (۱۳۹۱). شناسایی موانع و مشکلات بهسازی اعضای هیئت علمی دانشگاه؛ مطالعه موردی دانشگاه آزاد اسلامی، نامه آموزش عالی دوره جدید، سال پنجم، شماره نوزدهم، صص ۹-۲۶.
- رستمی، ساسان، قهرمانی، محمد، ابوالقاسمی، محمود (۱۴۰۰). جامعه یادگیری اعضای (هیئت علمی)؛ به مثابه ۴۳.
- زارعی (۱۴۰۱). شناسایی ابعاد و موانع خود توسعه‌ای شایستگی‌های اعضای هیئت علمی برای هدایت پایان‌نامه‌ها و رساله‌های دانشجویی: یک مطالعه اسنادی، مجله ی توسعه آموزش جندی شاپور، سال سیزدهم، شماره ۲، صص ۳۸۳-۴۰۵.
- صدری، دنیا، جهانبانی، جهانفر، فیاضی، مینا، رخساری، شیوا، نراقیان، نسیم (۱۳۹۳). بررسی دیدگاه اعضای هیئت علمی در مورد راهکارهای موثر بر توانمندسازی ایشان و عوامل مرتبط در واحد دندانپزشکی دانشگاه آزاد اسلامی در سال ۱۳۹۳، مجله تحقیق در علوم دندانپزشکی، دوره دوازدهم، شماره چهارم، صص ۱۹۳-۲۰۱.
- طلایی، قدرت الله، سیدجوادین، سیدرضا، نرگسیان، عباس، امیری، مجتبی (۱۴۰۱). ارائه مدل جامع توسعه فردی منابع انسانی شایسته محور (مرور نظامند ادبیات و توسعه مفهوم)، نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱۴، شماره ۱، صص ۳۹-۱۱.
- عبداللهی، بیژن، صفری، اکرم (۱۳۹۵). موانع اساسی فرا روی رشد حرفه‌ای معلمان، فصلنامه نوآوری آموزشی، دوره ۲، شماره ۵۸، صص ۱۳۴-۹۹.
- عبدی، نسرین، غریبی کانی پان، زارع زاده، بدالله، فتوحی، لادن (۱۴۰۲). تبیین نیازهای اعضای هیئت علمی دانشکده پزشکی در راستای توسعه فردی و بهبود عملکرد، مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی کردستان، جلد ۲۷، شماره ۱، صص ۱۲۵-۱۱۰.
- فتیحی واجارگاه، کورش، نوری، فیروز، امیری، سحر (۱۳۹۶). راهنمای عملی تدوین، اجرا و کنترل برنامه‌ریزی توسعه فردی (IDP). تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- قلی‌پور، آرین، بیگی، وحید (۱۳۹۵). توسعه منابع انسانی با بهره‌گیری از طرح توسعه فردی در سازمان‌های پروژه محور، مجله مدیریت دولتی، دوره ۸، شماره ۱، صص ۱۵ تا ۳۲.
- کمیزی، خراسانی، اباصلت و کامکاری، کامبیز (۱۳۹۸). طراحی و اعتباریابی مدلی برای تدوین برنامه توسعه فردی (IPD) در بانک انصار. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، دوره ۶، شماره ۲۰، صص ۱۰۳-۸۱.
- کتابی، مرضیه (۱۳۹۷). رابطه مدیریت استعداد بر رشد و توسعه فردی پرسنل شرکت خدمات بیمه ایران خودرو، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماوند.
- میراحمدی، خالد، خراسانی، اباصلت، نظریور، محمدتقی، غلامرضا، شمس (۱۴۰۰). آسیب‌های نظام آموزش منابع انسانی دانشگاه‌ها قلمداد نمود آسیب‌شناسی، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال هشتم، دوره ۲۸، صص ۱-۲۵.
- نادری روشناوند، ابوالقاسم، خشکاب، شهربانو، حمیدی زاده، محمدرضا، محبوب، عشرت آبادی، حسن (۱۴۰۰). شناسایی مولفه‌های اصلی توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها با رویکرد فراترکیب، فصلنامه علمی پژوهشی آموزش عالی ایران، دوره ۱۲، شماره ۴، صص ۹۶-۴۵.
- Antwi, A. (2021). An investigation in to barriers impacting against Faculty blended learning adoption. Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE, ISSN 22 (3) , 1302-6488.
- Algahtani ,H., Bader, Sh., Aldarmahi , A., Lana Alshawwa, A. (2020), Barriers to Faculty Development Program for Medical Education: Experience from Saudi Arabia Tekian5 , John Norcini Dr. Sulaiman Al Habib Medical Journal, 2 (3), 101-105.
- Austin, Z., Marini, A. & Desroches, B. (2005). Use of a learning portfolio for continuous professional development: A study of pharmacists in Ontario (Canada). Pharmacy Education, 8 (1), 175-181.
- Blaskova, M., Blasko, R., Matuska, E., Rosak- Szyrocka, J. (2015). Development of key competences of university teachers and managers. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 182,187-196.
- Bonnario, M., Madiistriyatno, H., & Zulfikar, A. (2021). Human Resource Training and Planning for Work Productivity of Employees Ministry of Coordinating Ministry of Human Development and Culture. EduvestJournal of Universal Studies, 1 (9), 961-969.
- Fletcher, L. (2019). How can personal development lead to increased engagement? The roles of meaningfulness and perceived line manager relations. The International Journal of Human Resource Management, 31 (7), 1213-1226.

- Rahman, Md. H Asibur (2023). Faculty development programs (FDP) in developing professional efficacy: A comparative study among participants and non-participants of FDP in Bangladesh journal/social-sciences-and-humanities-open <https://www.sciencedirect.com/>, volum7. Issu1.
- Kumar D., (2018). Discussing the undiscussed: what ingredients are missing in faculty development programs? *Res Dev Med Educ.*;7 (2):64-67. doi: 10.15171/rdme.2018.014
- Moon, H., Ruona, W., & Valentine, T. (2017). Organizational strategic learning capability: exploring the dimensions. *Journal of Training and Development.* 41 (3), 222-24.
5. Ko HC, Kimple RJ. (2018). The Resident Individual Development Plan as a Guide for Radiation Oncology Mentorship. *Int J Radiat Oncol Biol Phys.* Jul 15;101 (4):786-788.
- ozer, B., Can, T., & Duran, V. (2020). Development of an Individual Professional Development Plan Proposal That Is Based on Continuing Professional Development Needs of Teachers. *European Educational Researcher*, 3 (3), 139-172.
- Patel, S., Kitchen, G., & Barrie, J. (2013). Personal development plans- Practical pitfalls. *Trends in Anaesthesia and Critical Care*, 3, 220-223.
- Sayed, S.S.S.A., & Edgar, D. (2019). The role of leadership competencies in supporting the Al Nahda University for becoming a learning organization :a new qualitative framework of the DLOQ. *International Journal of Business Administration*, 10 (2).
- Washington University. Individual Development Planning Framework. 2010.

#### نحوه استناد به مقاله:

جان احمدی، شهلا؛ راستگو، اعظم؛ نامور، یوسف؛ ستاری، صدرالدین، امامی نژاد، مسعود. (۱۴۰۳). شناسایی موانع توسعه فردی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های آزاد استان گیلان و ارائه راهکارهای بهبود آن. *توانمندسازی سرمایه انسانی*. ۷ (۳). ۲۱۵-۲۲۷.

<https://sanad.iau.ir/Journal/jhce/Article/1119447>