

# شناسایی عوامل مؤثر بر رفتارهای فراتر از نقش اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها: مطالعه‌ای در دانشگاه صنعتی شریف\*

سید بابک علوی\*\*

آرین قلی پور\*\*\*

## چکیده

موفقیت جنبش نرم‌افزاری و تولید علم در کشور نیازمند رفتارهای فراتر از نقش اعضای هیئت علمی است. علی‌رغم تعدد مطالعات درباره رفتارهای فراتر از نقش سازمانی در حوزه سازمان‌های تجاری و صنعتی، مطالعات اندکی در این باره در دانشگاه‌ها انجام شده است. تحقیق حاضر با استفاده از روش کیفی با انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با بیست و دو نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاهی در شهر تهران که به صورت تصادفی انتخاب شده بودند انجام گردید. با توجه به تجزیه و تحلیل مضمون (تم) پاسخ‌های ارائه‌شده به نظر می‌رسد که این گونه رفتارها را بتوان در پنج حوزه اجرایی، دانشجویی، ترویجی-اجتماعی، آموزشی و پژوهشی دسته‌بندی کرد. همچنین در این مقاله بر اساس یافته‌ها علل احتمالی بروز این رفتارها در سطوح فردی، دانشکده‌ای و دانشگاهی پیشنهاد شده‌اند.

مفاهیم کلیدی: رفتارهای فراتر از نقش سازمانی، رهبری آموزش عالی، هیئت علمی، تحقیق کیفی

---

\* این تحقیق با حمایت مالی معاونت پژوهشی و فناوری دانشگاه صنعتی شریف انجام پذیرفته است.

\*\* استادیار گروه MBA دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف

\*\*\* دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

رقابت دانشگاه‌های جهان برای کسب رتبه‌های بالا روز به روز فشرده‌تر می‌شود. کسب رتبه بالا در این رقابت نفس‌گیر بستگی کامل به خروجی و عملکرد اعضای هیئت علمی دارد. در این رقابت فشرده صرفاً تکیه بر انجام وظایفی که به طور رسمی به عهده فرد است کافی نیست و رفتارهای فراتر از نقش و وظیفه، به موفقیت دانشگاه‌ها کمک می‌کند. علاوه بر این مفهوم‌سازی استاد و معلم به عنوان پدر (والدین) در فرهنگ ایرانی، بروز یک سری رفتارهای فراتر از شغل معلمی (نقش موظف استادی و معلمی) را اجتناب‌ناپذیر می‌کند.

رفتارهای فرانشس‌سازمانی طی سه دهه گذشته در بین محققان علوم رفتاری به صورت گسترده‌ای مطرح بوده و از آن به عنوان یکی از عوامل موفقیت سازمان‌هایی که در اندیشه ایجاد مزیت‌های رقابتی هستند یاد می‌شود (ارگان<sup>۲</sup>، ۱۹۸۸، ۱۹۹۷؛ پودساکوف، مک‌کنزی، پینه و باچراچ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰). رفتارهای فرانشس‌سازمانی اشاره به رفتارهایی دارد که کارکنان یک سازمان علاوه بر وظایف رسمی مورد انتظار از خود نشان می‌دهند و برای تقویت آن‌ها از طریق سیستم پاداش رسمی سازمان اقدامی صورت نمی‌گیرد (ارگان، ۱۹۸۸، ۱۹۹۷). به طور مثال، رفتارهای نوع‌دوستی و خیرخواهانه برای همکاران و سازمان، تحمل سختی‌ها و مشکلات ناچیز سازمانی بدون ابراز ناراحتی، وجدان و وظیفه‌شناسی<sup>۴</sup> و فضیلت مدنی و مشارکت فعال و داوطلبانه در فعالیت‌های سازمانی<sup>۵</sup> را می‌توان از جمله این رفتارها برشمرد (ارگان، ۱۹۸۸، ۱۹۹۷؛ پودساکوف و دیگران، ۲۰۰۰).

مطالعات گوناگونی انجام شده است تا عواملی را که موجب تقویت رفتارهای فرانشس می‌شوند و نیز پیامدهای این رفتارها را شناسایی کند (پودساکوف و دیگران، ۲۰۰۰). تأثیر عوامل گوناگون فردی و شخصیتی و سازمانی مانند فرهنگ و رهبری سازمانی بر شکل‌گیری چنین رفتارهایی و نیز تأثیر آن بر اثربخشی سازمانی در مطالعات متعددی در سازمان‌های صنعتی و تجاری بررسی شده است (پودساکوف و مک‌کنزی، ۱۹۹۵؛ پودساکوف و دیگران، ۲۰۰۰). برای مثال اثرات رفتارهای شهروندی بر کیفیت اطلاعات و نوآوری (یون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸)، تأثیر آن بر موفقیت سیستم اطلاعاتی (ین، لی و نیهف<sup>۷</sup>، ۲۰۰۸)، تأثیرپذیری روابط رهبر-پیرو از رفتارهای شهروندی (والومبوا، وو و اوروا<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸) و همچنین اثرات منفی ساختار سازمانی بر بروز رفتارهای شهروندی (راوب<sup>۹</sup>، ۲۰۰۸)، اثرات مثبت شادابی و سرحالی در صبح زود بر

رفتارهای شهروندی (بینویس، سوننتاگ و موجزا<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۹) و اثرات مثبت احساس عدالت بر رفتارهای شهروندی تیمی (آکان، آلن و وایت<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۹) مد نظر قرار گرفته است.

علی‌رغم انجام مطالعات متعدد دربارهٔ این رفتارها در سازمان‌های تجاری و صنعتی هنوز مطالعات کافی در دانشگاه‌ها انجام نشده است (شارلیکی و لاتام<sup>۱۲</sup>، ۱۹۹۵) و فقط یک مطالعه اثرات رفتارهای شهروندی را بر خوش‌بینی معلمان در محیط آموزشی سنجیده است (هویا، واین و نان<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۸). مطالعهٔ این رفتارها از آن جهت می‌تواند در دانشگاه‌ها قابل توجه باشد که به نظر می‌رسد تقویت خلاقیت و ایجاد نوآوری در تولید علم و تکنولوژی و فرایندهای آموزش و یادگیری تا حد زیادی نیاز به فعالیت‌هایی دارد که ممکن است در قالب‌های اداری و رسمی مشخصی نگنجد.

از این رو، هدف این تحقیق شناسایی انواع رفتارهای فرانش اعضای هیئت علمی و نیز شناسایی علل احتمالی بروز این رفتارها با تأکید بر سبک‌های رهبری در دانشکده‌هاست. لذا با توجه به مقدمهٔ ذکر شده سؤالات اصلی این تحقیق به شرح زیر می‌باشند:

- چه رفتارهایی را می‌توان به عنوان رفتارهای فرانش سازمانی اعضای هیئت علمی در دانشگاه در نظر گرفت؟
- چه عواملی بر شکل‌گیری رفتارهای فرانش سازمانی اعضای هیئت علمی در دانشگاه می‌تواند تأثیرگذار باشد؟
- چه رفتارهای رهبری توسط رؤسای دانشکده‌ها می‌تواند بر بروز رفتارهای فرانش سازمانی اعضای هیئت علمی تأثیرگذار باشد؟

در ادامهٔ این مقاله ابتدا مروری بر پیشینهٔ تحقیق و بر اساس آن چارچوب نظری تحقیق ارائه می‌گردد.

## رفتارهای فراتر از نقش رسمی سازمانی

تحقیق دربارهٔ رفتارهای فرانش تقریباً از دههٔ ۱۹۸۰ آغاز شد. بر اساس پیشنهاد ارگان (۱۹۸۸)، این رفتارها به طور رسمی از کارکنان یک سازمان انتظار نمی‌رود و کسی مجبور به انجام دادن آن‌ها نیست در حالی که تقویت این رفتارها می‌تواند برای افزایش اثربخشی

سازمان بسیار مفید باشد. به واقع رفتارهای فرانقش را انتخابی فردی تلقی می‌کنند که انجام ندادن آن‌ها عموماً موجب تنبیه فرد نمی‌گردد. البته امروزه توجه گسترده به رفتارهای شهروندی سازمانی باعث ایجاد این ابهام معناشناختی شده که آیا واقعاً این مفهوم که مورد توجه همه مدیران قرار گرفته است، اختیاری است یا جزو ملزومات شغل است. اخیراً مطالعه‌ای به این نتیجه رسیده است که مدیران چنین رفتاری را از فرد انتظار دارند و بر این اساس وی را تشویق و تنبیه می‌کنند (ترنیپسید و ویلسون<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۹).

در حوزه مطالعات سازمان‌های صنعتی و تولیدی انواع گوناگونی از این گونه رفتارها شناسایی و پیشنهاد شده است. ارگان (۱۹۸۸، ۱۹۹۷) و پودساکوف و همکارانش (۲۰۰۰) از محققانی هستند که انواع گوناگونی از این گونه رفتارها را شناسایی کرده‌اند که بسیاری از آن‌ها در تحقیقات متعدد بعدی مورد تأیید قرار گرفته‌اند. نوع‌دوستی<sup>۱۵</sup> از این گونه رفتارها است که اشاره به اقدامات و فعالیت‌های داوطلبانه‌ای دارد که یک کارمند ممکن است برای کمک به همکاران خود که دچار مشکلی هستند از خود نشان دهد (ارگان، ۱۹۸۸، ۱۹۹۷). به طور مثال می‌توان به کمک داوطلبانه یک کارمند باتجربه به یک همکار جدیدالاستخدام برای شناخت فرایندهای کاری سازمان اشاره کرد. نوع دیگر این رفتارها توجه، نراکت و در نظر داشتن دیگران<sup>۱۶</sup> است به گونه‌ای که فرد با پیش‌بینی بروز مشکلی برای یکی از همکاران، وی را پیشاپیش از وقوع چنین مشکلی آگاه می‌کند و برای پیش‌گیری از بروز مشکل به وی کمک می‌نماید. گرچه ارگان رفتارهای نوع‌دوستانه و در نظر داشتن دیگران را به عنوان دو بعد مستقل شناسایی کرده است، اما پودساکوف و همکارانش (۲۰۰۰) در قالب بُعدی مشابه رفتارهای یاری‌گرانه را شناسایی کرده و پیشنهاد داده‌اند که شاید بتوان آن را به صورت ترکیبی از دو بعد مشابه پیشنهادشده توسط ارگان مورد مطالعه قرار داد. رفتارهای کمک‌کننده و یاری‌گرانه اشاره به رفتارهای داوطلبانه برای کمک به دیگران در حل مشکلات‌شان یا پیش‌گیری از بروز مشکلات برای آن‌ها دارد. وظیفه‌شناسی نیز از جمله این گونه رفتارهای پیشنهادشده توسط ارگان است که اشاره به دقت و توجه به الزامات کاری فراتر از حداقل مورد نیاز و الزامی سازمان دارد. به طور مثال حضور مرتب در جلسات بدون استفاده از فرصت‌های غیبت مجاز و انجام و تکمیل وظایف محول قبل از موعد مشخص شده نمونه‌هایی از این گونه رفتارها می‌باشد. مورد بعدی جوان‌مردی و روحیه گذشت<sup>۱۷</sup> است که اشاره به مواردی مانند چشم‌پوشی از برخی مشکلات جزئی در کار و سازمان و پرهیز از شکایت از مشکلات جزئی و تحمل آن‌ها در زمان بروز است. این بعد هم توسط پودساکوف

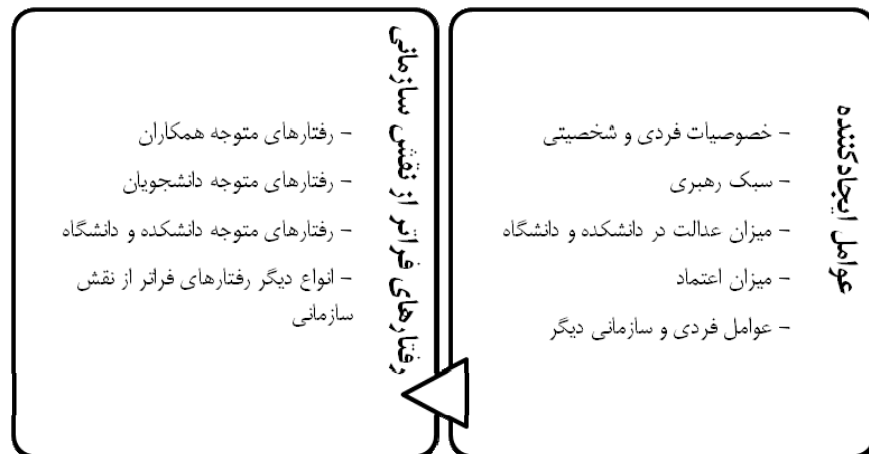
و هم ارگان شناسایی و پیشنهاد شده است. فضیلت مدنی و احساس تعلق به سازمان نیز مورد دیگری است که اشاره به رفتارهایی دارد که فرد بر اساس آن‌ها خود را نسبت به موضوعات و مشکلات سازمانی مسئول می‌بیند و تنها به اظهار نظر کفایت نمی‌کند، بلکه در عمل و با ارتباط نزدیک با سازمان تلاش می‌کند تا در جهت بهبود فرایندهای سازمان مشارکت مؤثر داشته باشد. پودساکوف نیز بعد مشابهی را با نام *اجابت سازمانی*<sup>۱۸</sup> پیشنهاد می‌کند. گرچه ابعاد شناسایی شده و پیشنهادی پودساکوف از جوانب گوناگونی مشابه ابعاد پیشنهادشده توسط ارگان می‌باشد، اما شاید بعد توسعه فردی<sup>۱۹</sup> را بتوان تنها موردی دانست که انحصاراً در مدل پودساکوف وجود دارد. این بُعد اشاره به این رفتار داوطلبانه دارد که فرد برای تقویت نقش خود در توسعه سازمان همواره در پی گسترش و تعمیق دانش و مهارت‌های خود است و سعی می‌کند از فرصت‌های گوناگون در این راستا بهره‌بردار.

گرچه درباره ابعاد ذکرشده مطالعات متعددی در سازمان‌های تجاری و صنعتی صورت گرفته است، اما بر اساس جست‌وجوی صورت‌گرفته، مقالات چاپ‌شده معدودی در حوزه این گونه رفتارها در مؤسسات آموزش عالی شناسایی گردید (مانند شارلیکی و لاتام، ۱۹۹۵؛ ارتورک<sup>۲۰</sup>، ۲۰۰۷) که احتمالاً نشانگر وجود مطالعات معتبر محدود در این حوزه است. در مطالعه شارلیکی و لاتام، رفتارهای فرانش اعضای هیئت علمی دانشکده‌های مدیریت بازرگانی و روانشناسی سه دانشگاه کانادایی مورد بررسی قرار گرفت. گرچه در این مطالعه انواع گوناگون رفتارهای فرانش مشابه مطالعات پودساکوف و ارگان شناسایی نشد، اما نتایج مطالعه کمی تحلیل عاملی<sup>۲۱</sup> نشانگر وجود دو نوع رفتار فرانش متوجه همکاران و نیز رفتارهای متوجه دانشکده‌های مورد مطالعه بود. وجود دو نوع رفتار فرانش که متوجه سازمان و همکاران باشد در مطالعات قبلی در سازمان‌های صنعتی و تجاری نیز مشاهده گردیده است (ارگان و کونوفسکی<sup>۲۲</sup>، ۱۹۸۹؛ ویلیامز و اندرسون<sup>۲۳</sup>، ۱۹۹۱). اعضای هیئت علمی مراکز آموزشی تحت مطالعه، برخی رفتارهای فرانش خود را در جهت کمک به همکاران و دانشجویان بروز می‌دادند و برخی دیگر نیز در جهت کمک به دانشکده خود در موضوعاتی مانند کسب منابع مالی برای دانشکده و ایجاد روابط بین سازمانی با صنایع و مؤسسات تجاری بیرون دانشکده شکل می‌گرفت. در این مطالعه عملکرد اعضای هیئت علمی بر اساس تعداد مقالات پژوهشی منتشر شده آن‌ها و کیفیت تدریس‌شان بر اساس نظرات دانشجویان و سنوات خدمت آن‌ها اندازه‌گیری شد. نکته مهم در نتایج این مطالعه وجود رابطه آماری معنادار مثبت بین رفتارهای فرانش متوجه همکاران و دانشجویان با تعداد

مقالات چاپ‌شدهٔ اعضای هیئت علمی است. تبیین محققان این مطالعه از این تفاوت این است که احتمالاً رفتارهای فرانش متوجه همکاران و دانشجویان موجب شده است که در روابط حرفه‌ای آن‌ها ظرفیت قابل توجهی برای همکاری‌های متقابل به وجود بیاید و موجبات بهبود عملکرد اعضای هیئت علمی را فراهم ساخته است. به طور مثال چنین رفتارهایی احتمالاً موجب تقویت همکاری‌ها برای نوشتن مقالات پژوهشی مشترک شده است. یکی از نتایج دیگر وجود رابطهٔ معنادار آماری منفی بین رفتارهای فرانش متوجه دانشکده با سال‌های خدمت اعضای هیئت علمی می‌باشد. اختصاص وقت و توان بیشتر برای رفتارهای فرانش متوجه دانشکده توسط اعضای هیئت علمی جوان‌تر شاید بدین دلیل بوده است که آن‌ها در سال‌های ابتدای خدمت خود هنوز با عوامل محدودکنندهٔ اثربخشی این گونه فعالیت‌ها کمتر آشنا بودند و ممکن است پس از مدتی این گونه فعالیت‌ها را نتیجه‌بخش ارزیابی نکنند. نتایج مطالعهٔ ارتورک (۲۰۰۷) نیز مشابه همین مطالعه مؤید وجود دو گروه رفتارهای فرانش متوجه دانشکده و متوجه همکاران بوده است. در این مطالعه اعتماد اعضای هیئت علمی به سرپرستان خود و وجود عدالت در رویه‌های سازمانی از عوامل تشکیل‌دهندهٔ رفتارهای فرانش شناسایی شدند.

دربارهٔ عوامل موجد رفتارهای فرانش نیز مطالعات متعددی در سازمان‌های تجاری و صنعتی انجام گرفته است (پودساکوف و همکاران، ۲۰۰۰). بر اساس بررسی و جمع‌بندی روابط آماری بین عوامل گوناگون شناسایی‌شده به عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های این گونه رفتارها، پودساکوف عوامل پیش‌بینی‌کننده را در چهار دستهٔ عوامل فردی (مانند جنسیت، سن و ویژگی‌های شخصیتی)، ویژگی‌های وظیفهٔ محول (تکرارپذیری، انگیزه‌بخش بودن و امکان دریافت بازخورد)، ویژگی‌های سازمانی (مانند میزان رسمیت، قابلیت انعطاف و انسجام گروهی) و ویژگی‌های رهبری (مانند وجود چشم‌انداز، وجود انتظارات فراتر از حد معمول و رفتارهای حمایتی رهبر سازمانی) تقسیم‌بندی کرده است. همچنین بر اساس این بررسی، مطالعات گوناگونی نیز دربارهٔ پیامدهای رفتارهای فرانش مانند عملکرد فردی، سازمانی، خلاقیت و جو همکاری و تعلق انجام شده است. همان‌طور که قبلاً نیز ذکر شد در حوزهٔ آموزش عالی، شواهدی تجربی دربارهٔ تأثیر این گونه رفتارها بر عملکرد فردی اعضای هیئت علمی (مانند تعداد مقالات پژوهشی چاپ‌شده) وجود دارد. اما انواع گوناگون رفتارهای فرانش ممکن است تأثیرات متفاوتی بر عملکردهای فردی و سازمانی داشته باشند.

در یک جمع‌بندی از مرور پیشینه تحقیق، چارچوب نظری تحقیق را می‌توان در قالب شکل ۱ نشان داد. بر این اساس رفتارهای فراتر از نقش اعضای هیئت علمی یک دانشگاه ممکن است در انواع گوناگونی متوجه دانشکده و دانشگاه یا متوجه همکاران و دانشجویان باشد. به علاوه علل فردی و سازمانی گوناگونی ممکن است موجب این گونه رفتارها شوند و این رفتارها نیز موجب پیامدهای فردی و سازمانی مختلفی از جمله عملکرد فردی اعضای هیئت علمی و عملکرد دانشکده در سطح بالاتری گردند. گرچه در چارچوب نظری، هم عوامل پیش‌بینی‌کننده و هم پیامدها مورد توجه قرار گرفته‌اند، در این تحقیق صرفاً بر روی انواع رفتارهای فراتر از نقش اعضای هیئت علمی و عوامل مؤثر بر شکل‌گیری آن‌ها بررسی به عمل آمده است. بررسی پیامدهای رفتارهای فراتر از نقش در دانشگاه‌ها برای تحقیقات بعدی پیشنهاد می‌شود.



شکل ۱ - چارچوب نظری تحقیق

## روش تحقیق

با توجه به نوین بودن تحقیقات درباره این گونه رفتارها در دانشگاه‌ها و به خصوص در ایران، تصمیم گرفته شد که در این تحقیق از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته<sup>۲۴</sup> با تأکید بر رویکردی اکتشافی<sup>۲۵</sup> استفاده شود (کرسول<sup>۲۶</sup>، ۱۹۹۴؛ کواله<sup>۲۷</sup>، ۱۹۹۶؛ دواس<sup>۲۸</sup>، ۲۰۰۱؛ فوتنانا و فری<sup>۲۹</sup>، ۱۹۹۴؛ پاتن<sup>۳۰</sup>، ۱۹۹۰). این تصمیم‌گیری به این دلیل بود که هدف تحقیق شناسایی

ایده‌هایی اولیه و عمیق برای توسعه الگوهای نظری<sup>۳۱</sup> برای تحقیقات تجربی آتی بر اساس یافته‌های کیفی بود. در نظر است که بر اساس نتایج این تحقیق بتوان ایده‌هایی را شناسایی کرد که برای انجام تحقیقات کمی با نمونه‌های آماری بزرگ با رویکرد تست نظریه<sup>۳۲</sup> مورد استفاده قرار گیرد.

در ابتدای این تحقیق در نظر بود تا با توجه به زمان پیش‌بینی شده برای انجام تحقیق و منابع مالی و انسانی موجود، برای انجام مصاحبه‌ها با حدود ۴۰ نفر از اعضای هیئت علمی (تقریباً ۱۰٪ از اعضای هیئت علمی هر دانشکده) که به صورت تصادفی از لیست اعضای هیئت علمی دانشگاه انتخاب شده بودند برنامه‌ریزی گردد. قبل از انجام مصاحبه‌ها دعوت‌نامه‌ای برای افراد ارسال شد و به شکل حضوری در مورد امکان انجام مصاحبه و زمان انجام آن هماهنگی گردید. اما علی‌رغم تلاش زیاد به علل گوناگون مانند عدم تمایل برخی از افراد به انجام مصاحبه و برخی مشکلات اجرایی دیگر امکان مصاحبه با همه این افراد فراهم نگردید. حتی تلاش شد تا برای ۲۰ عضو هیئت علمی دیگری که مجدداً به صورت تصادفی انتخاب شدند دعوت‌نامه ارسال شود. نهایتاً با تلاش فراوان با ۲۲ نفر از اعضای هیئت علمی از ۹ دانشکده مختلف در مدت زمان تعیین شده برای انجام این فعالیت از پروژه تحقیق مصاحبه‌هایی از یک تا دو ساعت انجام شد<sup>۳۳</sup>. همه افراد مصاحبه شده فاقد مسئولیت‌های اجرایی در دانشگاه در زمان مصاحبه بوده و صرفاً به انجام فعالیت‌های آموزشی و تحقیقاتی اشتغال داشتند، هرچند ۴ نفر از آن‌ها از قبل دارای سوابق اجرایی مدیریتی در دانشگاه بودند. با توجه به توزیع مناسب مصاحبه‌شدگان در دانشکده‌های گوناگون (حداقل ۲ عضو هیئت علمی از هر دانشکده) و مشخصات فردی آن‌ها از نظر جنس (۲ نفر خانم و ۲۰ نفر آقا)، سن (۳۷-۵۲ سال با میانگین ۴۵ سال)، سابقه کار (۲۰-۴ سال با میانگین ۱۱/۸ سال) و درجه علمی (۶ استاد، ۸ دانشیار و ۸ استادیار)، به منظور انجام مصاحبه‌ها دستورالعملی تهیه شد. در ابتدای مصاحبه به طور کلی هدف پژوهش ذکر گردید و تأکید شد که از مصاحبه‌ها تنها برای مقاصد پژوهشی استفاده خواهد شد و هویت افراد به هیچ وجه در گزارش‌های تحقیق و مقالات منتشره مشخص نخواهد شد. برای ضبط صدای مصاحبه کسب اجازه گردید و در صورت مخالفت با ضبط صدای مصاحبه صرفاً از نظرات یادداشت برداشته شد. با توجه به سؤالات تحقیق، سؤالات زیر در مصاحبه به عنوان سؤالات اصلی در نظر گرفته شد و با توجه به ماهیت نیمه‌ساختاریافته آن، سؤالات دیگری نیز با توجه به پاسخ‌ها و به منظور روشن‌تر شدن مفهوم پاسخ‌های ارائه شده امکان طرح داشت. در پایان هر



جلسه مصاحبه نیز از مصاحبه‌شدگان درخواست گردید که چنانچه مطلب دیگری برای طرح دارند اضافه کنند.

- به نظر شما چه نوع رفتارها و فعالیت‌هایی ممکن است از یک عضو هیئت علمی مشاهده شود که فراتر از وظایف رسمی وی تلقی می‌گردد؟
- میزان مفید بودن این رفتارها و فعالیت‌ها را در راستای اهداف و فعالیت‌های دانشگاهی چگونه ارزشیابی می‌کنید؟
- چه عواملی به نظر شما موجب تقویت یا تضعیف این رفتارها و فعالیت‌ها می‌شود؟
- چه رفتارهایی از جانب رئیس دانشکده می‌تواند موجب تقویت یا تضعیف این رفتارها و فعالیت‌ها شود؟

متن مصاحبه‌ها به دقت پیاده‌سازی شد و به همراه یادداشت‌های برداشته‌شده از تنها یک مورد مصاحبه که در آن اجازه ضبط صدا داده نشده بود برای تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل متن مصاحبه‌ها از روش تجزیه و تحلیل تم<sup>۳۴</sup> که در تحقیقات کیفی کاربرد گسترده‌ای دارد استفاده شد. در این روش، ابتدا متن مصاحبه از روی صوت ضبط‌شده از جلسه مصاحبه پیاده‌سازی شد و با استفاده از یادداشت‌های برداشته‌شده در طی جلسات مصاحبه تکمیل گردید. سپس با مطالعه دقیق این متون، در ابتدا برای هر یک از مصاحبه‌های تهیه‌شده تمامی ایده‌های مستقل در قالب مفاهیم (مانند «سخنرانی‌های علمی در مؤسسات علمی و همکاری در ارزیابی مقالات مجلات علمی و پژوهشی») و تم‌های فرعی (مانند «فعالیت‌های ترویجی فرهنگی-اجتماعی») شناسایی و سپس به هر کدام یک کد اختصاص داده شد. جدول شماره ۱ حاوی مثال‌هایی از مفاهیم شناسایی‌شده در متن پیاده‌شده یک نمونه مصاحبه است که در قالب تم‌های فرعی دسته‌بندی شده است. چنین کاری برای هر کدام از مصاحبه‌ها انجام شد و در صورت وجود بخش‌هایی با مضامین مشابه در متن مصاحبه‌های قبلی، از همان کدهای قبلی اختصاص داده‌شده به عنوان نشانگر آن‌ها استفاده گردید. سپس بر اساس تمامی تم‌های فرعی شناسایی‌شده در کل تحقیق دسته‌بندی کلی‌تری انجام شد که منجر به شناسایی تم‌های اصلی («تعریف رفتارهای فراتر از نقش»، «انواع رفتارهای فرانقش» و «عوامل تأثیرگذار بر رفتارهای فرانقش») گردید. در ادامه نتایج حاصل از این فرایند ارائه می‌شود.

جدول ۱ - مفاهیم و تم‌های فرعی شناسایی شده در متن یک نمونه مصاحبه

عنوان تم فرعی	کد تم فرعی	عنوان مفهوم شناسایی شده و نقل قول مرتبط با آن	کد مفهوم
همکاری در فعالیت‌های اجرایی دانشکده	تم فرعی ۱	نگرانی از ادامه نیافتن استفاده از روال‌های اجرایی به وجود آمده پس از دوره مسئولیت اجرایی «... هرچند، ممکن است این کارهایی که انجام می‌دهید چون نهادینه نمی‌شود سال بعد کس دیگری که می‌آید همه روال‌ها را به هم بزند؛ البته در مواردی که در معاونت‌های دیگر انجام داده‌ایم خوشبختانه همکاران بعدی هم که آمدند دلسوزانه روال‌ها را ادامه داده‌اند.»	مفهوم ۲۱
		حس تعلق به دانشکده به عنوان انگیزه‌ای برای مشارکت در فعالیت‌های اجرایی «هر کسی باید بخشی از این بار را به دوش بکشد وگرنه این کشتی به مقصد نمی‌رسد و غرق می‌شود. اگرچه این نانوشته است اما هر کسی باید وظیفه‌اش را انجام دهد. یعنی اگر قرار است یک دانشکده‌ایم و یک خانواده باشیم و عشق به دانشکده می‌ورزیم باید بار آن را به دوش بکشیم.»	مفهوم ۴
فعالیت‌های پژوهشی فوق‌العاده	تم فرعی ۲	هدایت و تشویق دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کارهای پژوهشی عمیق‌تر «کسی که خوب کار می‌کند سعی می‌کنم برایش پذیرش دکتری بگیرم یا این که دوره‌های سه‌ماهه یا شش‌ماهه با خودم می‌برم و می‌آورم. اگر مقاله‌ای خوب چاپ کنند آن‌ها را تشویق مالی می‌کنم.»	مفهوم ۵
		انجام فعالیت‌های پژوهشی بیشتر از حد مورد انتظار در قالب راهنمایی پروژه‌های دانشجویان ممتاز تحصیلات تکمیلی «...خیلی با هم در تماس هستیم گاهی ۳-۴ ساعت روی یک موضوع صحبت می‌کنیم ... در این راه	مفهوم ۱۳

		احساس خوشایندی دارم چون پروژه‌هایی است که خودمان تعریف کرده‌ایم و حالا یک دانشجو اِسمارتی دارد روی آن کار می‌کند و زحمت می‌کشد.»	
علاقه به ارتباط شخصی با دانشجویان	تم فرعی ۳	فعالیت‌های خیرخواهانه برای بهبود زندگی شخصی دانشجویان «اگر بتوانم مسیر [زندگی] یک جوان را تغییر دهم یا روی آن تأثیر داشته باشم برای من مهم‌تر است.»	مفهوم ۶
		برخورد پدرانۀ داشتن با دانشجویان «وظیفه ما این است که برای دانشجویها نقش پدر داشته باشیم، رابطه هدایت‌گرایانه برای فرزندانمان داشته باشیم.»	مفهوم ۷

### یافته‌های تحقیق: انواع رفتارهای فرانقش اعضای هیئت علمی

به نظر رسید که مصاحبه‌شوندگان عمدتاً فعالیت‌های فراتر از وظایف رسمی خود را با توجه به ادراک خود از سیستم ارزشیابی فعالیت‌های اعضای هیئت علمی دانشگاه که در اشکال سیستم تغییر وضعیت *استخدامی و ارتقای مرتبه علمی* تعریف می‌شود شکل می‌دهند. به طور مثال یکی از اعضای هیئت علمی اظهار داشت:

«هیئت علمی یک سری وظایف تعریف شده دارد که در ارزشیابی‌های ارتقای وی مورد توجه قرار می‌گیرد مثل تدریس، شرکت در جلسات شوراها، کارهای پژوهشی اما سایر کارهایی که در چارچوب این معیارهای کمی تعریف شده به آن معنا نیست که عضو هیئت علمی نباید انجام دهد یا موظف نیست.»

یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان نیز این مفهوم را به شکل زیر بیان نمود:

«در سیستم آکادمیک علمی اگر بخواهیم بر اساس آنچه در کاغذ نوشته شده حرکت کنیم هرگز نمی‌توانیم یک سیستم پویای دانشگاهی را جلو ببریم. کارها و تحقیقاتی که انجام می‌دهیم هیچ‌گاه مقدار آن مشخص نیست. در سیستم آکادمیک و دانشگاهی مسلماً برای پیشبرد اهداف مجموعه ممکن است کارهایی محول شود که مستقیماً وظایف اعضای هیئت علمی در روی کاغذ نوشته نشده باشد.»

لذا با توجه به تبیین‌های ارائه‌شده توسط مصاحبه‌شدگان به نظر می‌رسد که بتوان تعریف رفتارهای فرانش در دانشگاه را به صورت زیر پیشنهاد نمود:

«رفتارهایی که از نظر اعضای هیئت علمی در سیستم ارزشیابی فعالیت‌های اعضای هیئت علمی دانشگاه به تبدیل وضعیت یا ارتقا نمی‌انجامد اما اعضای هیئت علمی به علل مختلفی آن‌ها را برای رشد حرفه‌ای خود یا بقا و رشد سیستم دانشگاهی مهم تلقی می‌کنند و به آن‌ها مبادرت می‌ورزند.»

با توجه به تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده، در پاسخ به سؤال اول تحقیق که در رابطه با انواع رفتارهای فرانش اعضای هیئت علمی است به نظر می‌رسد که بتوان این رفتارها را در پنج نوع *اجرایی*، *دانشجویی*، *اجتماعی-تربوی*، *آموزشی* و *پژوهشی* دسته‌بندی کرد که در ادامه هر کدام توضیح داده می‌شوند.

**رفتارهای فرانش در فعالیت‌های اجرایی:** تقریباً نیمی از مصاحبه‌شدگان وقتی با سؤالات مصاحبه و مفهوم انجام فعالیت‌هایی فراتر از وظایف رسمی مواجه شدند، بلافاصله انجام برخی از فعالیت‌های اجرایی در دانشکده‌ها مانند عضویت در کمیته‌ها و شوراهای مسئولیت توسعه کتابخانه و آزمایشگاه و مدیریت برخی از فعالیت‌های اجرایی که در سیستم ارزشیابی دانشگاه به آن‌ها یا اصلاً توجه نشده و یا دارای امتیازات مناسبی نیستند را به عنوان مصادیق این گونه رفتارها ذکر کردند. به نظر چهار نفر از مصاحبه‌شدگان، بیشتر اعضای هیئت علمی به دلیل ادراک خود از اهمیت و ارزش بالای فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی در محیط آکادمیک و سیستم ارزشیابی دانشگاه تمایلی به انجام این گونه فعالیت‌های اجرایی ندارند. لذا معمولاً این فعالیت‌ها را به عنوان فعالیت‌های فرانش خود ادراک می‌کنند. چنین شرایطی موجب می‌شود که مدیریت فعالیت‌های اجرایی دانشکده‌ها با مشکلاتی روبرو شود، زیرا به نظر می‌رسد که این گونه فعالیت‌ها باید توسط خود اعضای هیئت علمی مدیریت شود. گرچه انجام برخی از فعالیت‌های اجرایی به نظر بعضی از مصاحبه‌شدگان از وظایف رسمی اعضای هیئت علمی نیست، اما انجام آن‌ها توسط اعضای هیئت علمی ضروری و لازم است.

گرچه در بعضی از موارد کسب رضایت درونی عاملی برای پذیرش مسئولیت در فعالیت‌های اجرایی معرفی شد، در دیگر مصاحبه‌های انجام‌شده علل متنوعی شناسایی شدند که به نظر مصاحبه‌شدگان بر پذیرش و یا عدم پذیرش مسئولیت‌ها و وظایف اجرایی که

ممکن است فعالیت‌های فرانشس محسوب شوند تأثیرگذار هستند. احساس مسئولیت و وظیفه نسبت به دانشکده از جمله دلایل عمده‌ای است که توسط هشت نفر از مصاحبه‌شدگان برای پذیرش مسئولیت‌های اجرایی خارج از سیستم رسمی ارزشیابی عملکرد بیان شده است. به طور مثال یکی از اعضای هیئت علمی اظهار داشت:

«تمایلی به کار اجرایی ندارم اما اگر در شرایطی مجبور شوم، به علت این‌که این کار جزء وظایف تک تک افراد است و احساس مسئولیت‌پذیری و علاقه‌مندی و این‌که من جزء دانشکده هستم و حالا نوبت من است و باید این کار انجام شود، من انجام می‌دهم.»

یکی دیگر از مصاحبه‌شدگان دلسوزی برای دانشکده را دلیلی برای احساس مسئولیت در پذیرش مسئولیت اجرایی ذکر کرد. به علاوه، احساس مشارکت در مدیریت دانشکده از دیگر دلایلی است که ممکن است موجب احساس مسئولیت در پذیرش مسئولیت‌های اجرایی شود. احساس مشارکت در مدیریت دانشکده ممکن است به همراه به هم وابسته دیدن موفقیت‌های شخصی و موفقیت‌های دانشکده دلیلی در پذیرش مسئولیت‌های اجرایی باشد. برخی افراد که شکل‌گیری دانشکده را حاصل زحمات خود می‌دانند و برای موفقیت آن حساس‌اند، مسئولیت‌های اجرایی را می‌پذیرند. در مواردی احساس به دانشکده/احساسی مانند تعلق و عشق به یک خانواده است و موجب می‌شود تا عضو هیئت علمی نسبت به پذیرش کارهای اجرایی احساس مسئولیت کند. ایجاد حس تعلق و علاقه به دانشکده ممکن است بتواند یکی از عوامل ایجاد احساس مسئولیت به دانشکده باشد و به سبب آن عاملی برای بروز رفتارهای فرانشس گردد. یکی دیگر از مصاحبه‌شدگان ابراز داشت که در شرایط اضطراری که ممکن است دانشکده ضربه بخورد اعضای هیئت علمی در آن دانشکده در پذیرش مسئولیت‌های اجرایی مشارکت می‌نمایند. احساس وظیفه به دلیل اضطرار و باور به این‌که عضو هیئت علمی توانایی و تجربه لازم را برای مقابله با اضطرار دارا است نیز ممکن است منجر به پذیرش مسئولیت‌های اجرایی مرتبط شود. به طور مثال به اظهارات اعضای هیئت علمی اشاره می‌شود:

«زمانی که فکر شود دانشکده در حال ضربه خوردن است مسئولیت اجرایی را می‌پذیرند. دلیل پذیرفتن مسئولیت‌های اجرایی در شرایط اضطرار علاقه به کار و محل کار است. افراد در شرایط عادی به ظاهر بی‌تفاوت هستند، اما با بروز شرایط اضطرار خودشان وارد عمل می‌شوند ... این افراد

احساس می‌کنند این دانشکده جزو فرزندشان است و باید آن دانشکده بهترین دانشکده باشد پس در مسئولیت‌هایش اکتیو وارد می‌شوند. شخص احساس می‌کند باید به فکر دانشکده‌اش باشد، اگر دانشکده ارتقا یابد، جایگاه خوبی در صنعت داشته باشد، به طبع خود هیئت علمی هستند که بهره‌اش را می‌برند.»

### رفتارهای فرانقش در ارتباط با دانشجویان: برخی از مصاحبه‌شدگان فعالیت‌های

فراتر از نقشی را مطرح کردند که مرتبط با امور دانشجویی است. بر اساس مصاحبه‌ها این فعالیت‌ها ممکن است مرتبط با کمک و راهنمایی به دانشجویان درباره مسایل زندگی شخصی، آموزشی و پژوهشی آن‌ها باشد. این موضوع برای یکی از مصاحبه‌شدگان تا آن حد مهم به نظر می‌رسید که آن را مهم‌ترین شرط استخدام اعضای هیئت علمی به حساب آورد.

«مهم‌ترین مسئله در هنگام استخدام هیئت علمی انگیزه و عشق به کار با دانشجو است. اساتید زیادی هستند که پژوهشگر خوبی هستند اما به رابطه با دانشجو علاقه‌ای ندارند. عشق به معلمی در هر کسی وجود ندارد.»

روابط غیررسمی با دانشجویان عاملی مهم در پیشرفت محیط دانشگاهی و افزایش کیفیت آموزش و یادگیری است. توجه به برقراری روابط دوستانه با دانشجویان به خصوص دانشجویان تحصیلات تکمیلی عامل مهمی در افزایش انگیزه‌های درونی دانشجویان برای کار بیشتر است. توجه به ایجاد روابط صمیمی با دانشجویان زمینه وابستگی و وفاداری آن‌ها را به دانشگاه فراهم می‌کند و این در بلندمدت زمینه‌ساز ارتباط وی از جایگاه صنعت با دانشگاه را فراهم می‌آورد. تلاش برای اخذ پذیرش از دانشگاه‌های خارج از کشور و نوشتن توصیه‌نامه‌های علمی برای دانشجویان از جمله اقدامات فرانقش دیگری بود که توسط دو نفر از مصاحبه‌شدگان بیان گردید.

برنامه‌ریزی برای انجام فعالیت‌های فوق برنامه‌ای مانند جشن‌ها و مراسم غیررسمی ضروری است تا آن‌ها بتوانند روابط نزدیک‌تری با هم برقرار کنند که حاصل آن تقویت نظام دانشگاهی از طریق افزایش روحیه یادگیری بیشتر در دانشجویان است. البته این روابط باید دارای حد و مرز باشد و مانع انجام وظایف حرفه‌ای نشود. یکی از مصاحبه‌شدگان ضرورت وجود نقشی پدران و هدایت‌گرانه را برای این رابطه مطرح کرد. یکی دیگر از اعضای هیئت علمی معتقد بود که اعضای هیئت علمی باید خود را به عنوان الگوی رفتاری و انسانی دانشجویان در نظر بگیرند. به نظر ایشان این رابطه را می‌توان به صورت زیر توصیف کرد:

«وظیفه ما این است که برای دانشجویها نقش پدر داشته باشیم، رابطه هدایت‌گرایانه برای فرزندانمان داشته باشیم، باید تعامل نزدیکتری را خارج از وظیفه تدریس با دانشجو داشته باشیم. راهنمایی دادن و مشورت دادن جزئی از وظایف است که قابل ارزیابی نبوده ولی بسیار مهم است. نبودن آن در قسمت‌های دیگر اثر می‌گذارد. مثلاً وقتی که استادی در قلب دانشجو جای دارد، بچه‌ها درس او را بهتر یاد می‌گیرند. و یا مثلاً استاد راهنمایی که در پایان‌نامه‌ها انگیزه‌هایی به دانشجو می‌دهد، باعث می‌شود کار تحقیقاتیش را بهتر انجام دهد. اشتباه است اگر همه چیز را ماشینی کنیم.»

### رفتارهای فرانقش در فعالیتهای ترویجی-اجتماعی: چهار نفر از مصاحبه‌شدگان

به ضرورت فعالیتهایی اشاره کردند که به توسعه جامعه و ترویج علم در آن مرتبط است. به نظر آنها این فعالیت‌ها گرچه ممکن است به عنوان فعالیتهای رسمی اعضای هیئت علمی تلقی نگردد اما از مسئولیتهای مهم جامعه دانشگاهیان است. یکی دیگر از مصاحبه‌شدگان حساسیت به سرنوشت جامعه را مهم‌ترین وظیفه اعضای هیئت علمی می‌دانست هر چند به صورت رسمی ممکن است مطرح نباشد. بنا به نظر ایشان:

«با انجام دادن تنها وظایف فرمال در کار آکادمیک فرد موفق نمی‌شود. اگر علاوه بر دانشگاه و دانشکده در جامعه اثرگذاری نکنیم نمی‌توانیم موفق شویم، فرهنگ و علم جامعه را باید ارتقا دهیم، پس باید مسئولیت حس کنیم، نوشتن کتاب‌های درسی دبیرستان، سردبیری مجله، در این کار تنها علتی که مرا برای انجام دادن آن تشویق می‌کرد این بود که باید فضای سالم درست کنیم و جامعه را هدایت کنیم.»

در این مصاحبه‌ها انواع گوناگونی از این فعالیت‌ها ذکر شده است که می‌توان به ارتباط با آموزش و پرورش در تهیه کتب درسی، سیاست‌گذاری علمی در جامعه و فعالیتهای ترویجی مانند ارتباط با صداوسیما و سخنرانی‌های علمی در مؤسسات دیگر و همکاری با مجلات اشاره نمود. به نظر یکی از اعضای هیئت علمی به دلیل احساس مسئولیت ملی و اجتماعی و جایگاه دانشگاه در رشد و توسعه اجتماعی نباید فقط فعالیتهای خود را با توجه به منافع فردی تنظیم کرد، بلکه باید برای ایجاد آینده‌ای روشن برای جامعه از خود تلاش بیشتری نشان داد.

**رفتارهای فرانقش در فعالیتهای آموزشی:** هرچند پژوهش از فعالیتهای مهم اعضای هیئت علمی است، اما اهمیت دادن به پرورش خلاقیت دانشجو در آموزشها باید فعالیتی مهم تلقی گردد حتی اگر در سیستم ارزشیابی اساتید به آن توجه نشود. یکی دیگر از مصاحبه شدگان نیز معتقد بود که همه اجزای این دانشگاه باید دارای احساس مسئولیت در برابر نسل جوان دانشجو که نخبگان کشور هستند باشند. از آنجا که دانشجویان این دانشگاه از جوانان نخبه کشور هستند اجزای مختلف دانشگاه از جمله اعضای هیئت علمی آن باید در شأن این افراد خود را پرورش دهند و خلاق نگاه دارند و فعالیتهای فوق العادهای در این راستا انجام دهند.

یکی دیگر از مصاحبه شدگان بیان داشت که یکی از فعالیتهای مهم که شاید به آن در سیستم ارزشیابی توجه چندانی نمی شود برگزاری کلاسها به صورت تعاملی و تلاش اساتید برای بالا بردن سطح مشارکت دانشجویان در کلاسهاست. برگزاری سمینارهای علمی فوق العاده و برنامه ریزی برای بازدیدهای علمی نیز از فعالیتهای فرانقش اما ارزشمند در این حوزه تلقی شدند. هشت نفر از مصاحبه شدگان در توصیف این گونه رفتارها در فعالیتهای آموزشی به موارد متعدد دیگری از جمله تغییر مستمر جزوات درسی با انگیزه به روزرسانی مطالب و چاپ کتاب درسی و وقت گذاشتن برای دانشجویان خارج از ساعات کلاسی تأکید داشتند. چهار نفر از مصاحبه شدگان به طور خاص بیان داشتند که به روزرسانی محتوای درسها و روشهای تدریس آنها از جمله فعالیتهایی است که به طور مستقیم در سیستم ارزشیابی دانشگاه مورد توجه قرار نمی گیرد اما اساتیدی که این کار را انجام می دهند بیشتر به دلایل حرفه‌ای به این کار اهمیت می دهند.

چهار نفر از مصاحبه شدگان نقش سیستم ارزشیابی تدریس را در جهت‌دهی به فعالیتهای آموزشی اساتید بسیار مهم برشمردند. نقطه مشترک در نظرات آنها مخالفت با توجه صرف به وجود رویکردی کمی در سیستم ارزشیابی تدریس و توجه انحصاری به ارزشیابیهای دانشجویی است. یکی از مصاحبه شدگان تغییر در سیستم کنونی را عاملی مهم در ایجاد تحرک در سیستم آموزشی بیان کرد. به نظر یکی دیگر از مصاحبه شدگان ارزشیابی آموزشی صرفاً بر اساس نظر دانشجو دارای تبعات منفی است و ممکن است اعضای هیئت علمی را به سمت ملاحظه کاری با دانشجو پیش ببرد و آنها را از فعالیتهای فوق العاده و مؤثر بر یادگیری واقعی دانشجویان باز دارد. سیستم ارزشیابی تدریس فعلی فاقد توانایی برای



تمیز دادن اساتید خلاق و فعالی است که همواره خود را به روز نگه می‌دارند و وقت قابل توجهی را برای ارائهٔ بازخورد به دانشجویان صرف می‌کنند.

**رفتارهای فرانقش در فعالیتهای پژوهشی:** یکی دیگر از حوزه‌هایی که می‌توان فعالیتهایی فرانقش را در آن شناسایی کرد حوزهٔ فعالیتهای پژوهشی است. این حوزه بر خلاف حوزه‌های قبلی، مانند حوزه‌های اجرایی و آموزشی که افراد مصاحبه‌شده به انجام حداقلی آن‌ها تمایل داشته یا حوزهٔ اجتماعی-ترویجی که افراد کمتری از مصاحبه‌شدگان به آن توجه نشان دادند، از طرفداران زیادی برخوردار بود. همهٔ مصاحبه‌شدگان بر اهمیت انجام فعالیتهای پژوهشی بیشتر از حداقل تعیین‌شده در سیستم ارزشیابی فعالیتهای اعضای هیئت علمی تا آن‌جا که امکان دارد تأکید کردند، اما هشت نفر از آن‌ها بیان کردند که به دلایل مختلف مانند حجم فعالیتهای اجرایی، مشکلات معیشتی و اختصاص وقت زیاد به آموزش نتوانسته‌اند حتی در حد حداقل‌ها نیز عملکرد پژوهشی داشته باشند. یکی دیگر از مصاحبه‌شدگان همکاری با نشریات پژوهشی دانشجویی و داوری مقالات کنفرانس‌ها و سمینارها را نیز از جمله فعالیتهای فرانقش پژوهشی برشمرد.

علی‌رغم تأکید هشت نفر از مصاحبه‌شدگان بر انجام پژوهش‌های کنونی اعضای هیئت علمی با توجه به پروژه‌های کارشناسی ارشد و دکتری دانشجویانشان، سه نفر از مصاحبه‌شدگان معتقد بودند که مشکل اصلی این حوزه که هنوز نیاز به توجه بیشتر دارد و ممکن است توسط اعضای هیئت علمی به عنوان فعالیتهای فوق‌العاده و فراتر از وظایف رسمی‌شان تلقی گردد تلاش برای برقراری ارتباطی منطقی با صنعت و ایجاد فرایندی زاینده برای استفاده از تحقیقات در پیشرفت واقعی جامعه و صنعت و نه انجام پژوهشی صرفاً با مقاصد دانشگاهی است. به نظر سه نفر از مصاحبه‌شدگان انجام این فعالیتهای نیاز به بسترسازی سیستمی دارد که باید توسط دانشگاه و برنامه‌ریزان کلان برای آن فکری شود اما در حال حاضر این اعضای هیئت علمی هستند که برای ایجاد چنین روابطی با صنایع گوناگون با شیوه‌های مختلف و فراتر از وظایف رسمی خود به صورت فردی و مستقل اقدام به این فعالیتهای می‌کنند. یکی دیگر از مصاحبه‌شدگان تأسیس شرکت‌هایی را از طرف دانشگاه برای رشد این گونه فعالیتهای پیشنهاد کرد.

## بحث و نتیجه‌گیری

با بررسی پاسخ‌های مصاحبه‌ها از منظری چندسطحی (کازلوفسکی و کلاین<sup>۳۵</sup>، ۲۰۰۰)، می‌توان سه مجموعه عوامل تأثیرگذار را با نام‌های *عوامل در سطح فردی*، *عوامل در سطح دانشکده* و *عوامل در سطح دانشگاه* پیشنهاد نمود. عوامل در سطح فردی اشاره به پدیده‌هایی دارد که بیان‌کننده ویژگی‌های فردی اعضای هیئت علمی مانند باورها، نگرش‌ها و علایق است که می‌تواند بر رفتارهای دانشگاهی آنان تأثیرگذار باشد. عوامل در سطح دانشکده عبارت است از پدیده‌هایی که برای اعضای هیئت علمی درون یک دانشکده مشترک است و ممکن است از یک دانشکده تا دانشکده دیگر متفاوت باشد، به طور مثال سابقه دانشکده، سبک مدیریت رئیس دانشکده و فرهنگ سازمانی یک دانشکده. عوامل در سطح دانشگاه اشاره به عواملی دارد که برای همه اعضای هیئت علمی دانشگاه به طور نسبتاً یکسانی وجود دارد و کلیت دانشگاه را شامل می‌شود. به طور مثال می‌توان به سیستم ارزشیابی، ارتقا و تغییر وضعیت اعضای هیئت علمی، شرایط این دانشگاه در کشور و سبک مدیریت رئیس دانشگاه اشاره کرد. در ادامه عوامل شناسایی‌شده در هر کدام از این دسته‌ها توضیح داده می‌شوند.

**عوامل در سطح فردی:** به نظر می‌رسد که بروز برخی از فعالیت‌های فرانشی اعضای هیئت علمی ممکن است ریشه در ارزش‌ها، باورها و علایق فردی اساتید مانند نگاهی *پدرانه* و *هدایت‌گرانه* به رابطه اعضای هیئت علمی و دانشجویان، *احساس مسئولیت* به دانشکده به دلیل روحیه مشارکت‌پذیری و *تعریفی/اجتماعی از وظایف* یک عضو هیئت علمی داشته باشد. یکی از تم‌هایی که به نظر می‌رسد عاملی تأثیرگذار بر فعالیت‌های فرانشی اعضای هیئت علمی باشد مفهوم حرفه‌ای از خود<sup>۳۶</sup> در ارتباط با گروه‌هایی است که فرد خود را به آن‌ها متعلق می‌داند. یک عضو هیئت علمی ممکن است هویت حرفه‌ای خود را در ارتباط با سه نهاد حرفه‌ای گوناگون علمی یعنی *دانشکده*، *دانشگاه* و *جامعه علمی* مرتبط با حوزه علمی خود و نیز با *جامعه و کشور* توصیف کند. این مفهوم از خود به عنوان مجموعه‌ای از باورها است که می‌تواند نقش مهمی در شکل‌گیری رفتارهای دانشگاهی اعضای هیئت علمی به طور کلی و رفتارهای فرانشی آن‌ها به طور خاص داشته باشد. مفهوم از خود مرتبط با *دانشگاه* نیز از تم‌های مهم شناسایی‌شده در مصاحبه بود. به نظر می‌رسد که سابقه این

دانشگاه به عنوان یکی از دانشگاه‌های برتر کشور توانسته است تأثیر قابل توجهی بر ادراک برخی از اعضای هیئت علمی مصاحبه‌شده درباره خودشان داشته باشد. هر عضو هیئت علمی باید از خود مفهومی مرتبط با جامعه علمی کشور داشته باشد و همچنین مفهومی بین‌المللی از خود در فعالیتهای پژوهشی که بیش از انتظارات رسمی است.

مجموع دیدگاه‌های فوق را می‌توان در مدلی چندبعدی از مفهوم حرفه‌ای که یک عضو هیئت علمی ممکن است درباره خود در ارتباط با نهادهای حرفه‌ای و اجتماعی مؤثر بر عملکرد حرفه‌ای‌اش تشکیل دهد پیشنهاد داد. بر این اساس نوع برداشت هر عضو علمی از خود و تعریف ماهیت شغل آکادمیک ممکن است بر رویکرد وی بر انجام فعالیتهای دانشگاهی تأثیرگذار باشد. به طور مثال یک عضو هیئت علمی که دارای مفهوم از خود مرتبط با جامعه علمی بین‌المللی رشته خود است ممکن است اقدام به فعالیتهایی نماید تا خود را در این عرصه مطرح سازد و در سطح بین‌المللی فعال نگاه دارد. در حالت دیگر نیز زمانی که یک عضو هیئت علمی فقط دارای مفهوم از خود مرتبط با دانشکده است ممکن است تنها در مواقعی فراتر از وظایف رسمی فعالیت کند که موجب پیشرفت وی و دانشکده‌اش در آن فعالیت‌ها باشد.

#### **عوامل در سطح دانشکده: گروهی دیگر از عوامل تأثیرگذار بر رفتارهای فرانش را**

می‌توان در سطح دانشکده شناسایی نمود که بیشتر درباره نقش‌ها و اختیارات رئیس دانشکده است. تم‌های اصلی که در این سطح شناسایی شدند عبارتند از *اختیارات محدود رئیس دانشکده، نقش‌های رئیس دانشکده و جو دانشکده*.

تقریباً همه مصاحبه‌شدگان به اتفاق اما به شکل‌های گوناگون بیان داشتند که رؤسای دانشکده‌ها دارای اختیارات قابل ملاحظه‌ای نیستند که از آن اختیارات برای تشویق فعالیتهای فوق‌العاده اعضای هیئت علمی استفاده کنند. مصاحبه‌شدگان رئیس دانشکده را در حد مجری فعالیتهای اداری دانشکده ارزیابی کردند که تنها زمانی تأثیرگذار است که نتواند فعالیتهای اداری را به خوبی انجام دهد و همه را دچار مشکل نماید. یکی از موضوعات مهمی که یکی از مصاحبه‌شدگان مطرح کرد این بود که فقدان اختیارات لازم برای رؤسای دانشکده‌ها ریشه در فقدان برنامه‌ای راهبردی دارد که فعالیتهای دانشگاه را دچار روزمرگی کرده و طبیعتاً آنها نیز ممکن است در این شرایط انگیزه‌های خود را از دست بدهند.

علی‌رغم اظهارات بیان شده دربارهٔ محدودیت‌های موجود در اختیارات رؤسای دانشکده‌ها، رئیس دانشکده دارای نقش‌های مهمی است که می‌تواند بر انگیزه‌های اعضای هیئت علمی تأثیر گذارد و بر فعالیت‌های آنان به طور عمومی و بر فعالیت‌های فرانش اعضای هیئت علمی به طور خاص تأثیرگذار باشد. یکی از این نقش‌ها تأثیر رفتار رئیس دانشکده در ایجاد محیطی دوستانه در دانشکده و تقویت تعاملات صمیمی بین اعضای هیئت علمی است. همچنین برنامه‌ریزی برای برگزاری مراسم و جلسات غیررسمی برای ایجاد محیطی دوستانه مورد تأکید قرار گرفت.

یکی دیگر از نقش‌های مهم مرتبط با ایجاد محیطی دوستانه، توجه رئیس دانشکده به برقراری روابط عادلانه با اعضای هیئت علمی فارغ از ارتباطات غیررسمی است. به نظر این افراد رؤسای دانشکده‌ها به گروه‌های غیررسمی تعلق دارند که ممکن است باعث افت انگیزه‌های اعضای هیئت علمی شود که متعلق به این گروه‌ها نیستند. همچنین چنین شرایطی عامل مشارکت کم بعضی از اعضای هیئت علمی در فعالیت‌های دانشکده و مطرح نکردن نظرات ارزشمند آن‌هاست. شاید چنین موضوعی را بتوان مشابه ایده‌های مطرح شده در نظریهٔ تبادل رهبر-پیرو<sup>۳۷</sup> دانست که اشاره به فرایند شکل‌گیری روابط رهبر با افراد گروه خودی<sup>۳۸</sup> و نحوهٔ ارتباط با اعضای گروه غیرخودی<sup>۳۹</sup> دارد. بر اساس این نظریه هر رهبر سازمانی با توجه به شخصیت و ادراک خود از خصوصیات کارکنان ارتباط قوی‌تری را با برخی از کارکنان که به طور متقابل نزدیکی و سازگاری بیشتری با رهبر سازمانی‌شان احساس می‌کنند برقرار می‌کند و سایرین در دستهٔ اعضای گروه غیرخودی قرار می‌گیرند. به نظر می‌رسد که احتمالاً رفتارهای فرانش برخی از اعضای هیئت علمی تحت تأثیر عضویت و تعلق آن‌ها به گروه خودی رئیس دانشکده باشد. بررسی دقیق این موضوع برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌گردد. در همین راستا مصاحبه‌شدگان تأکیدی ویژه بر نقش رئیس دانشکده به عنوان تقویت‌کنندهٔ نظام شورایی دانشکده داشتند. به نظر آن‌ها نظام شورایی می‌تواند زمینهٔ خوبی برای تقویت فعالیت‌های فرانش اعضای هیئت علمی باشد. البته این در حالی است که رئیس دانشکده نقش هماهنگ‌کننده و نه ریاست را در شورا داشته باشد. به نظر می‌رسد که استفاده از نظام شورایی بتواند زمینهٔ احساس تعلق بیشتری را بین اعضای هیئت علمی و دانشکده فراهم آورد و به همین دلیل بر میزان رفتارهای فرانش بیفزاید.

یکی دیگر از نقش‌های رئیس دانشکده نقش وی به عنوان الگوی رفتاری برای دیگران است. از مصادیق این امر مشخصاً به وضعیت حضور رئیس دانشکده در دانشکده و استفاده

نکردن از موقعیت ریاست دانشکده در جهت منافع شخصی و تأثیرگذاری بر رفتارها از طریق تشویق کلامی اشاره گردید. رؤسای دانشکده‌ها نقشی سمبولیک در گسترش فعالیت‌های علمی رشته خود در جامعه دارند. یکی دیگر از نقش‌ها، نقش شناسایی قابلیت‌ها و علایق اعضای هیئت علمی با هدف واگذاری مسئولیت‌ها به شکلی صحیح و نیز برنامه‌ریزی برای رشد آنهاست.

با توجه به الگوی رهبری تبادل<sup>۴۰</sup>/تحول‌گرا<sup>۴۱</sup>، شاید بتوان بسیاری از نقش‌های اشاره‌شده برای رؤسای دانشکده‌ها و نیز اختیارات محدود آنها از نظر مصاحبه‌شدگان را در ارتباط با این الگو مورد بررسی قرار داد. بر اساس نظریه رهبری تبادل/تحول‌گرا، رهبری تبادل اشاره به رفتارهای رهبری دارد که بر اساس تشویق یا تنبیه متناسب با عملکرد کارکنان بروز پیدا می‌کند. رهبری تحول‌گرا نیز اشاره به مجموعه رفتارهای رهبری دارد که با هدف تقویت تعهد و رسالت سازمانی با تغییر اولویت‌ها و منافع فردی کارکنان به اولویت‌ها و منافع سازمانی انجام می‌شود. رفتارهای رهبری مانند ایجاد انگیزه با تدوین چشم‌انداز، نفوذ ایده‌آل‌گرا با نشان دادن تعهد و رفتارهای الگوی نقش رهبر، توجه به ویژگی‌های فردی کارکنان و برنامه‌ریزی برای رشد آنها و نیز تشویق و تحریک ذهنی کارکنان برای بررسی مسایل سازمانی از زوایای گوناگون از جمله رفتارهای رهبری تحول‌گرا است که در این حوزه پیشنهاد شده است. با توجه به یافته‌های این تحقیق، به نظر می‌رسد که به دلیل محدودیت اختیارات رؤسای دانشکده‌ها نقش رهبری تبدالی ضعیفی وجود داشته ولی نقش‌های تحول‌گرا به شکل‌های گوناگون توسط مصاحبه‌شوندگان مورد انتظار و تأکید قرار گرفتند.

مصاحبه‌شدگان نقش کنترل و اداره‌کننده حداقل‌های مورد انتظار را نیز برای رؤسای دانشکده‌ها قایل بودند و از این رو معتقد بودند که رئیس دانشکده تأثیر چندانی بر فعالیت‌های فرانقش اعضای هیئت علمی ندارد. برخی از مصاحبه‌شدگان به اختصار بر نقش‌های دیگری نیز مانند رابط اصلی دانشکده با دانشگاه، نقش حمایتی رئیس دانشکده از اعضای هیئت علمی جوان جهت شکوفایی استعدادهاشان، نقش حمایتی از اعضای هیئت علمی در زمان برخورد آنها با مشکلات شغلی و ایجاد شفافیت در عملکرد مالی دانشکده تأکید کردند که ممکن است بر رفتارهای فرانقش اعضای هیئت علمی تأثیرگذار باشند. برخی نیز ابعاد روانی و ظاهری موجود در جو دانشکده را عوامل مهم در تقویت رفتارهای فرانقش تلقی کردند. ترس از صدمه دیدن در ارتقا در صورت طرح نظرات مخالف به عنوان عامل روانی منفی تأثیرگذار بر مشارکت اعضای هیئت علمی توسط یکی از مصاحبه‌شدگان مطرح شد. توجه به

زیبایی و راحتی محیط کار در ایجاد روابط انسانی سالم نقش دارد و زمینه شکوفایی افراد و انجام فعالیت‌های خلاقانه را فراهم می‌آورد در حالی که این موضوع معمولاً مورد غفلت قرار می‌گیرد. ماهیت رشته علمی اعضای هیئت علمی هر دانشکده به عنوان پدیده‌ای در سطح دانشکده نیز ممکن است بر فرصت‌هایی که برای بروز رفتارهای فرانقش برای آن‌ها به وجود می‌آید مؤثر باشد. به طور مثال ممکن است فرصت‌های متفاوتی برای بروز رفتارهای فرانقش در حوزه‌های ترویجی-اجتماعی برای علوم پایه و علوم انسانی وجود داشته باشد که برای رشته‌های فنی-مهندسی وجود ندارد.

**عوامل در سطح دانشگاه:** یکی دیگر از مجموعه عوامل مطرح شده در مصاحبه‌ها علل مرتبط با کلیت دانشگاه است. تقریباً نیمی از مصاحبه‌شدگان به صراحت نقش عوامل موجود در نگرش به دانشگاه و نقاط قوت و ضعف در مدیریت دانشگاه و سیستم‌های مدیریتی آن را با توجه به اختیارات محدود رؤسای دانشکده‌ها به عنوان عوامل اصلی تأثیرگذار بر فعالیت‌های فرانقش اعضای هیئت علمی ذکر کردند. مدیریت دانشگاه باید به گونه‌ای مدیریت نمایند که اعضای هیئت علمی خود را در تصمیم‌گیری‌ها مؤثر بدانند تا به دانشگاه تعلق پیدا کنند. نقش تشویق‌های سمبلیک (مانند انتخاب استاد نمونه و پژوهشگر نمونه) توسط رئیس دانشگاه بسیار مؤثر است. یکی از ریشه‌های اصلی مشکلات کم‌توجهی مدیریت دانشگاه به ایجاد و تقویت سیستم‌های مدیریتی مناسب همگام با بزرگ شدن اندازه دانشگاه است. این مشکل باعث شده که روال‌های اجرایی فاقد کارایی لازم باشند و اعضای هیئت علمی برای انجام فعالیت‌های خلاقانه خود با مشکلات زیادی روبرو شوند. یکی از ریشه‌های مهم فقدان فعالیت‌های بیشتر از حداقل‌ها سیستم حقوق و دستمزد است که با خدمات اعضای هیئت علمی تناسب ندارد. سیستم ارزشیابی فعالیت‌های اعضای هیئت علمی نیز از جمله مواردی است که به عنوان عاملی کلیدی معرفی گردید که بر رفتارهای فرانقش اعضای هیئت علمی تأثیرگذار است. پیشنهادهایی برای انجام کیفی ارزشیابی‌ها و نیز نگاهی کل‌نگر به ارزشیابی وجود داشت. اگر ارزیابی‌ها کیفی باشد می‌تواند زمینه بروز توانایی‌های هیئت علمی را فراهم کند. به نظر می‌رسد که با توجه به ماهیت کیفی بسیاری از فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی و اجرایی در دانشگاه‌ها بررسی استفاده از چنین روشی در مطالعات بعدی لازم باشد.

به نظر می‌رسد که بتوان وجود پنج نوع رفتار فرانش را در حوزه‌های اجرایی، دانشجویی، اجتماعی-ترویجی، آموزشی و پژوهشی پیشنهاد نمود. نوع اجرایی آن اشاره به مجموعه فعالیت‌های اجرایی از جمله مسئولیت‌های رسمی مانند مسئولیت‌های مرتبط با کتابخانه، آزمایشگاه و توسعه دانشکده و عضویت در کمیته‌ها و شوراها دارد. نوع دانشجویی این رفتارها عمدتاً اشاره به روابط غیررسمی و دوستانه با دانشجویان دارد که بعضی از مصاحبه‌شدگان معتقد بودند به دلایل گوناگون برای موفقیت فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی لازم است. با توجه به مطالعات انجام‌شده در این حوزه، شاید بتوان رفتارهای فرانش متوجه دانشجویان را در ارتباط با رفتارهای نوع‌دوستانه (ارگان، ۱۹۸۸، ۱۹۹۷) و رفتارهای یاری‌گرانه (پودساکوف و همکاران، ۲۰۰۰) مورد بررسی قرار داد. حوزه اجتماعی-ترویجی شامل گروهی از فعالیت‌هاست که به نقش‌های آگاه‌سازی و توسعه لایه‌های گوناگون جامعه و نقش داشتن در توسعه علمی جامعه اشاره دارد. در حوزه فعالیت‌های فرانش آموزشی نیز می‌توان به مواردی مانند تهیه جزوات تکمیلی، ایجاد تعامل با دانشجویان در کلاس، برنامه‌ریزی برای بازدیدهای علمی و در حوزه پژوهشی به زمینه‌سازی برای ارتباط سیستمی با صنعت، دبیری و ارزیابی مقالات کنفرانس‌ها و همکاری با نشریات پژوهشی اشاره نمود.

درباره عوامل تأثیرگذار بر رفتارهای فرانش، این عوامل را می‌توان در سطوح فردی، دانشکده‌ای و دانشگاهی تقسیم‌بندی کرد (جدول شماره ۲).

در بررسی تأثیرگذاری رؤسای دانشکده‌ها بر رفتارهای فرانش اعضای هیئت علمی، به نظر می‌رسد که با توجه به پاسخ‌های مصاحبه‌شدگان، رؤسای دانشکده‌ها فاقد اختیارات رسمی لازم برای تشویق یا جبران مادی این گونه فعالیت‌ها باشند. اما به نظر می‌رسد با توجه به نقش‌های متعددی که برای رؤسای دانشکده‌ها عنوان شده است بتوان پیشنهاد کرد که رؤسای دانشکده‌ها شاید بتوانند از طرقی مانند الگوی رفتاری اعضای هیئت علمی، تقویت محیطی دوستانه در دانشکده، تقویت نظام شورایی و مشارکتی در تصمیم‌گیری‌ها و برخورد عادلانه با همه اعضای هیئت علمی تعلق بیشتری در اعضای هیئت علمی به دانشکده ایجاد کنند و از این طریق بر افزایش رفتارهای فرانش اعضای هیئت علمی مؤثر باشند.

جدول ۲ - عوامل شناسایی شده مؤثر بر رفتارهای فرانشی اعضای هیئت علمی در این تحقیق

سطح عوامل	انواع عوامل تأثیرگذار شناسایی شده
فردی	باورهای اعضای هیئت علمی درباره مفهوم حرفه‌ای عضو هیئت علمی در ارتباط با دانشکده، دانشگاه و جامعه علمی کشوری و بین‌المللی (مانند احساس مسئولیت به دانشکده، احساس ضرورت برای کمک به دانشکده به خصوص در شرایط اضطراری، احساس تعلق به دانشگاه، احساس تعلق به جامعه علمی کشوری و بین‌المللی، احساس مسئولیت برای رشد جامعه)؛ باورها و ارزش‌های اعضای هیئت علمی درباره ماهیت روابط استاد و دانشجو (نقش پدرانه، روابط هدایت‌گرانه، مسئولیت در قبال نسل نخبه کشور).
دانشکده	اختیارات محدود رئیس دانشکده در مشوق‌های مادی؛ نقش‌های رئیس دانشکده (مانند الگوی رفتاری اعضای هیئت علمی، تقویت محیطی دوستانه در دانشکده، تقویت نظام شورایی و مشارکتی در تصمیم‌گیری‌ها، فعالیت‌های ترویجی-اجتماعی و برخورد عادلانه با همه اعضای هیئت علمی)؛ محیط روانی و ظاهری دانشکده؛ ماهیت رشته علمی دانشکده.
دانشگاه	نقش رئیس دانشگاه در مدیریت اثربخش دانشگاه؛ مشوق‌های سمبولیک دانشگاهی؛ مدیریت علمی در دانشگاه؛ تأثیر سیستم‌های دانشگاهی؛ سیستم حقوق و مزایا و سیستم ارزشیابی فعالیت‌های اعضای هیئت علمی.

بر اساس یافته‌های این تحقیق رفتارهای فرانشی اعضای هیئت علمی ممکن است برای کمک به دانشجویان، دانشکده، دانشگاه یا جامعه باشد. رفتارهای فرانشی برای دانشجویان و دانشکده قبلاً در دانشکده‌های کانادایی شناسایی شده‌اند (شارلیکی و لاتام، ۱۹۹۵) اما جهت‌گیری این رفتارها برای دانشگاه و جامعه از نتایج مطالعه حاضر است. یکی از موضوعات مهم در نتایج این تحقیق این است که هیچ‌کدام از صاحب‌شدگان نمونه‌هایی از رفتارهای فرانشی را برای کمک به همکاران عضو هیئت علمی خود (مانند کمک به انجام یک تحقیق یا نوشتن یک مقاله مشترک) مطرح نکردند. رفتارهای فرانشی برای همکاران تنها نوع این رفتارها است که با عملکرد فردی اعضای هیئت علمی رابطه آماری مثبت داشته است (شارلیکی و لاتام، ۱۹۹۵). این موضوع نیاز به توجه خاص دارد زیرا توجه همکاران هیئت



علمی به حمایت حرفه‌ای از یک‌دیگر و نشان دادن چنین رفتارهایی می‌تواند در تشکیل فعالیت‌های تیمی و همکاری‌های متقابل برای بهبود عملکرد فردی و گروهی آنها در موضوعات آموزشی و پژوهشی بسیار مؤثر باشد (شارلیکی و لاتام، ۱۹۹۵). توجه کم به رفتارهای فرانتش برای همکاران ممکن است به دلیل فردگرایی در دانشگاه باشد.

با توجه به این‌که این نمونه با توجه به محدودیت‌های اجرایی جهت انجام مصاحبه شناسایی شد و تعداد محدود آن در تحقیقات کیفی متداول است (سیدمن، ۲۰۰۶) انجام مصاحبه‌هایی با تعداد بیشتری از اعضای هیئت علمی برای تحقیقات بعدی پیشنهاد می‌شود. به نظر می‌رسد که توزیع مصاحبه‌شدگان از نظر سنی و تجربی و پراکندگی در دانشکده‌های گوناگون دارای تنوع نسبتاً مناسبی است. هرچند مصاحبه با اعضای هیئت علمی خانم و تعداد بیشتری اعضای هیئت علمی از دانشکده‌هایی که اطلاعات کمتری درباره آنها دریافت شده است برای مطالعات بعدی پیشنهاد می‌شود.

یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های تحقیق این است که اگرچه تلاش شد تا با توجه به زمان و منابع مالی و انسانی محدود این تحقیق با ده درصد از اعضای هیئت علمی از هر دانشکده مصاحبه به عمل آید، اما با توجه به محدودیت‌های اجرایی فراتر از کنترل مصاحبه (مانند عدم شرکت برخی از افراد در مصاحبه‌ها یا به هم زدن قرارهای زمانی تعیین شده قبلی با مصاحبه‌کننده) این امکان فراهم نگردید و تعداد مصاحبه‌ها به ۲۲ مصاحبه رسید. هرچند با توجه به این‌که این تحقیق از نوع کیفی بوده و هدف آن نه تعمیم دادن یافته‌ها به همه اعضای هیئت علمی دانشگاه بلکه توسعه الگویی نظری است، انجام مصاحبه با تعداد بیشتری از اعضای هیئت علمی برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود. نکته دیگر این است که ممکن است رفتارهای فرانتش شناسایی شده در رابطه با ماهیت رشته علمی آنها باشد. به طور مثال ممکن است رفتارهای فرانتش در دانشکده فیزیک با این گونه رفتارها در یک دانشکده مهندسی مکانیک یا مدیریت متفاوت باشد.

در مجموع با توجه به یافته‌های کیفی این تحقیق عناوین زیر برای مطالعات آتی پیشنهاد می‌گردد: بررسی رابطه بین رهبری تحول‌گرای رؤسای دانشکده‌ها و رفتارهای فرانتش اعضای هیئت علمی؛ بررسی سیستم‌های ارزشیابی فعالیت‌های اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های برتر بین‌المللی؛ شناسایی روش‌های مؤثر بر تقویت تعلق اعضای هیئت علمی به دانشکده و دانشگاه؛ شناسایی روش‌های تقویت نظام شورایی در دانشکده‌ها و دانشگاه و بررسی تأثیر آن بر رفتارهای فرانتش؛ شناسایی روش‌های بهینه برای ارزشیابی تدریس جهت

تقویت خلاقیت و کیفیت آموزش‌ها؛ بررسی و مقایسهٔ انواع رفتارهای فرانش اعضای هیئت علمی در رشته‌های علمی گوناگون؛ شناسایی رفتارهای فرانش برای کمک به سایر همکاران عضو هیئت علمی. امید است با عنایت مدیران دانشگاه‌ها به زوایای این گونه مطالعات شاهد شکوفایی هر چه بیشتر دانشگاه‌های کشور باشیم.

## پی‌نوشت‌ها

1. extra-role behaviors and organizational citizenship behaviors
  2. Organ
  3. Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach
  4. conscientiousness
  5. civic virtue
  6. Yoon
  7. Yen, Li, & Niehoff
  8. Walumbwa, Wu, & Orwa
  9. Raub
  10. Binnewies, Sonnentag, & Mojza
  11. Akan, Allen, & White
  12. Sharlicki & Latham
  13. Hoya, Wayne, & Nan
  14. Turnipseed & Wilson
  15. altruism
  16. courtesy
  17. sportsmanship
  18. organizational compliance
  19. self-development
  20. Ertürk
  21. factor analysis
  22. Konovsky
  23. Williams & Anderson
  24. semi-structured interviewing
  25. exploratory
  26. Cresswell
  27. Kvale
  28. De Vaus
  29. Fontana & Frey
  30. Patton
  31. theory building
  32. theory testing
- <sup>۳۳</sup> بدین‌وسیله از سرکار خانم سارا آقایانی به خاطر هماهنگی در برگزاری و انجام مصاحبه‌ها تشکر و قدردانی می‌شود.
34. theme analysis
  35. Kozlowski & Klein
  36. professional self-construal
  37. leader-member exchange theory
  38. in-group
  39. out-group
  40. transactional leadership
  41. transformational leadership

## منابع

- Akan, O. H., Allen R. S., & White, C. S. (2009). Equity sensitivity and organizational citizenship behavior in a team environment. *Small Group Research, 40*, 94-106.
- Binnewies, C., Sonnentag, S., & Mojza, E. J. (2009). Daily performance at work: Feeling recovered in the morning as a predictor of day-level job performance. *Journal of Organizational Behavior, 30*, 67-78.
- Cresswell, J. W. (1994). *Research design*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- De Vaus, D. A. (2001). *Research design in social research*. London: Sage.
- Ertürk, A. (2007). Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians: Mediating role of trust in supervisor on the relationship between organizational justice and citizenship behaviors. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 257-277.
- Fontana, A., & Frey, J. (1994). Interviewing: The art of science. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 361-376). London: Sage.
- Hoya, A. W., Wayne, K. H., & Nan, M. K. (2008). Teacher's academic optimism: The development and test of a new construct. *Teaching and Teacher Education, 24*, 821-835.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3-90). San Francisco: Jossey-Bass.

- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 615-621.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park: Sage.
- Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (1995). An examination of substitutes for leadership within a level of analysis framework. *Leadership Quarterly*, 6, 289-328.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Raub, S. (2008). Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 179-186.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research* (3rd ed.). New York: Teachers College Press.
- Skarlicki, D. P., & Latham, G. P. (1995). Organizational citizenship behavior and performance in a university setting. *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 12(3), 175-182.

- Turnipseed, D. L., & Wilson, G. L. (2009). From discretionary to required: The migration of organizational citizenship behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 201-218.
- Walumbwa, F. O., Wu, C., & Orwa, B. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *The Leadership Quarterly*, 19, 251-265.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-618.
- Yen, H. R., Li, E. Y., & Niehoff, B. P. (2008). Do organizational citizenship behaviors lead to information system success? *Information & Management*, 45, 394-402.
- Yoon, C. (2008). The effects of organizational citizenship behaviors on ERP system success. *Computers in Human Behavior*, In Press.

1 extra-role behaviors and organizational citizenship behaviors

2 Organ

3 Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach

4 Conscientiousness

5 Civic virtue

6 Yoon

7 Yen, Li, & Niehoff

8 Walumbwa, Wu, & Orwa

9 Raub

10 Binnewies, Sonnentag, & Mojza

11 Akan, Allen, & White

12 Sharlicki & Latham

13 Hoya, Wayne, & Nan

14 Turnipseed & Wilson

15 Altruism

16 Courtesy

17 Sportsmanship

18 Organizational compliance

19 Self-development

20 Ertürk

21 Factor analysis

22 Konovsky

23 Williams & Anderson

24 Semi-structured interviewing

25 Exploratory

26 Cresswell

27 Kvale

28 De Vaus

29 Fontana & Frey

30 Patton

31 Theory building

32 Theory testing

۳۳ بدین وسیله از سرکار خانم سارا آقایانی به خاطر هماهنگی در برگزاری و انجام مصاحبه‌ها تشکر و

قدردانی می‌شود.

34 Theme analysis

35 Kozlowski and Klein

36 Professional self-construal

37 Leader-member exchange theory

38 In-group

39 Out-group

40 Transactional leadership

41 Transformational leadership