

## به نام خداوند جان و خرد

### مقدمه

در حال حاضر دانشگاه فردوسی مشهد با شش دهه تجربه آموزشی - پژوهشی و دارا بودن 15304 دانشجوی کارشناسی، 4219 دانشجوی کارشناسی ارشد، 1175 دانشجوی دکتری تخصصی و نزدیک به 700 عضو هیات علمی یکی از معتبرترین دانشگاه‌های جمهوری اسلامی ایران است.

در چشم‌انداز این دانشگاه، دانشگاه فردوسی مشهد یکی از دو دانشگاه برتر جامع کشور در تولید علم، نظریه‌پردازی و توسعه فناوری، برخوردار از جایگاه معتبر در بین 10 دانشگاه اول جهان اسلام و جزو 500 دانشگاه ممتاز جهان با هویتی اسلامی-ایرانی است.

ماموریت این دانشگاه، با التزام به اصول متعالی دین مبین اسلام، رعایت اخلاق حرفه‌ای، قرار داشتن در فرایند بهبود مستمر، و اتکا به سرمایه‌های انسانی کارآمد، عبارت است از اهتمام در راه تربیت انسان‌های متعهد، خلاق، متخصص، پژوهشگر و کارآفرین برای پاسخگویی به نیازهای جامعه و اعتلای فرهنگی آن، و تلاش در امر تولید و ترویج علم نافع در سطح ملی و بین‌المللی ضمن به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته مطابق با استانداردهای جهانی و از طریق تقویت همکاری با مراکز علمی و فرهنگی است.

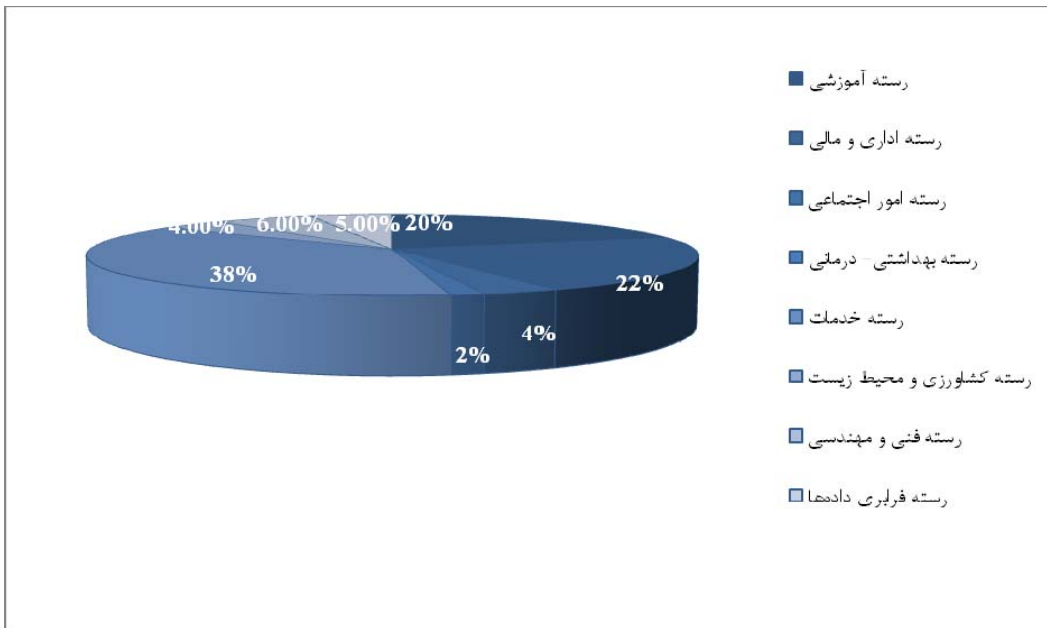
این بخش از گزارش تحقیق، بر مختصات دانشگاه فردوسی مشهد در زمینه منابع انسانی، برنامه‌های توسعه انسانی، و تجربه‌های دانشگاه در امر آموزش و بهسازی متمرکز شده است.

### مختصات دانشگاه فردوسی مشهد از لحاظ نیروی انسانی

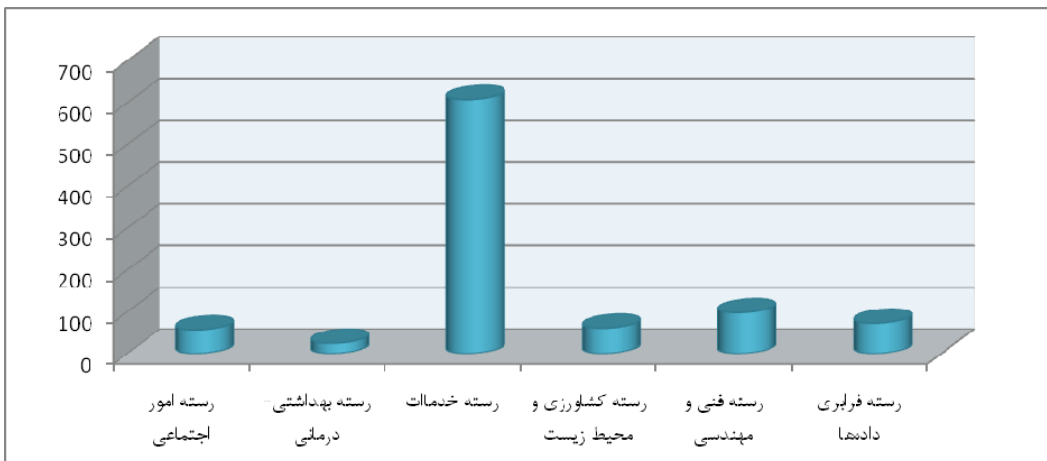
به‌طور کلی منابع انسانی دانشگاه را می‌توان به سه دسته مدیران، اعضای هیات علمی و کارکنان تقسیم کرد. از آن‌جا که در نظام آموزش منابع انسانی دانشگاه، هر سه دسته مذکور مورد توجه هستند، به اختصار داده‌های کلی مربوط به آن‌ها، با مراجعه به آمار سال 1387 ارائه می‌شود. داده‌های جزئی پیوست است. برای هر شاخص نمودار دایره‌ای و میله‌ای ارائه شده است.

• کارکنان

در شاخص کارمند- رسته شغلی، از میان 1603 نفر، شامل 1216 مرد و 387 زن، 323 نفر (20.15٪)، رسته آموزشی؛ 358 نفر (22.33٪)، رسته اداری-مالی؛ 57 نفر (3.56٪)، رسته امور اجتماعی؛ 25 نفر (1.56٪)، رسته بهداشتی-درمانی؛ 608 نفر (37.93٪)، رسته خدمات؛ 61 نفر (3.81٪)، رسته کشاورزی و محیط زیست؛ 98 نفر (6.11٪)، رسته فنی و مهندسی؛ و 73 نفر (4.55٪)، در رسته فرابری داده ها قرار دارند.

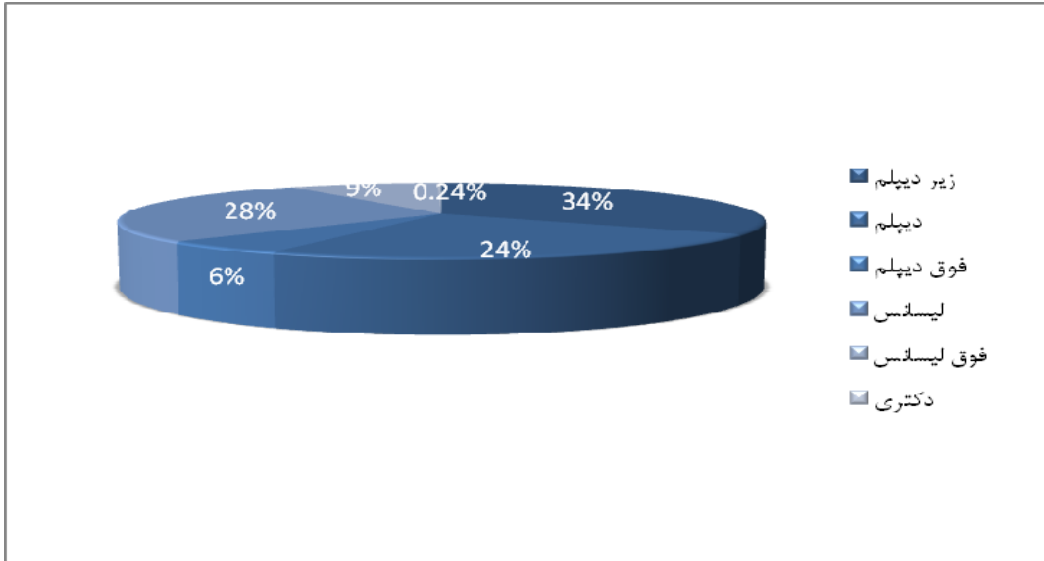


نمودار 1: توزیع فراوانی کارکنان بر حسب رسته شغلی آنان (درصد)

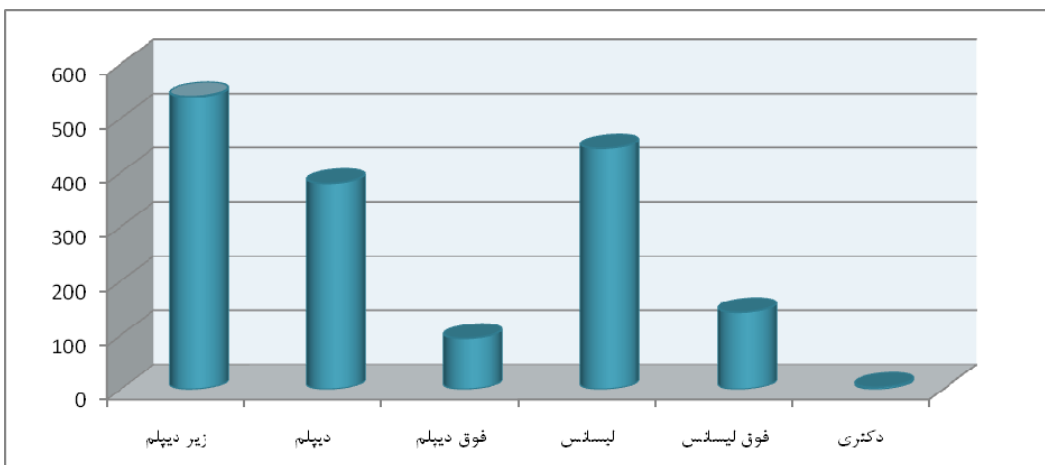


نمودار 2: توزیع فراوانی کارکنان بر حسب رسته شغلی آنان (تعداد نفر)

در شاخص کارمند-مدرک تحصیلی، از میان 1603 نفر، شامل 1216 مرد و 387 زن، 539 نفر (33.62٪)، زیر دیپلم؛ 380 نفر (23.7٪)، دیپلم؛ 94 نفر (5.86٪)، فوق دیپلم؛ 444 نفر (27.69٪)، لیسانس؛ 142 نفر (8.85٪)، فوق لیسانس؛ و 4 نفر (0.24٪) دارای مدرک دکتری هستند.

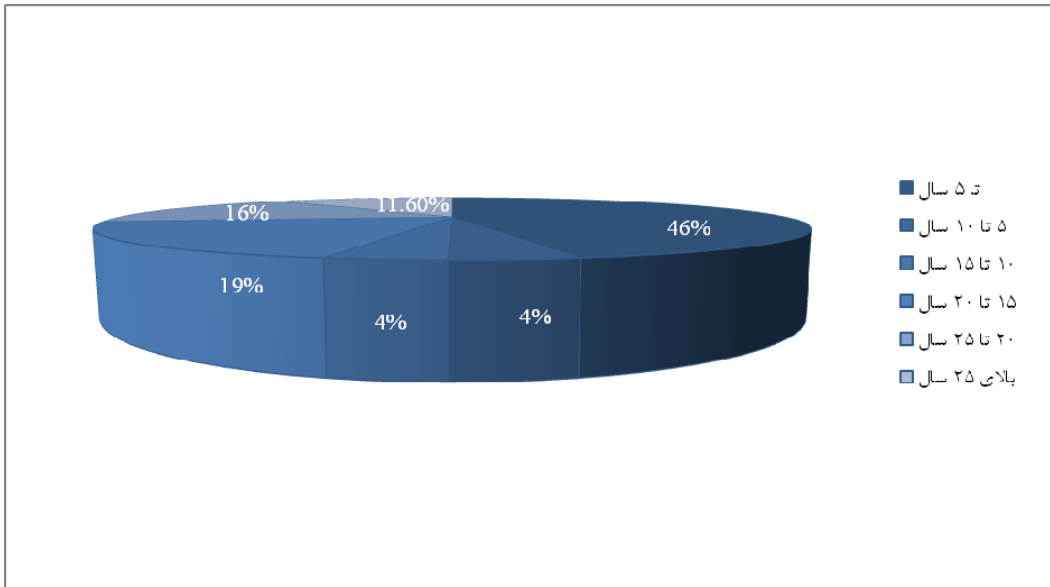


نمودار 3: توزیع فراوانی کارکنان بر حسب مدرک تحصیلی آنان (درصد)

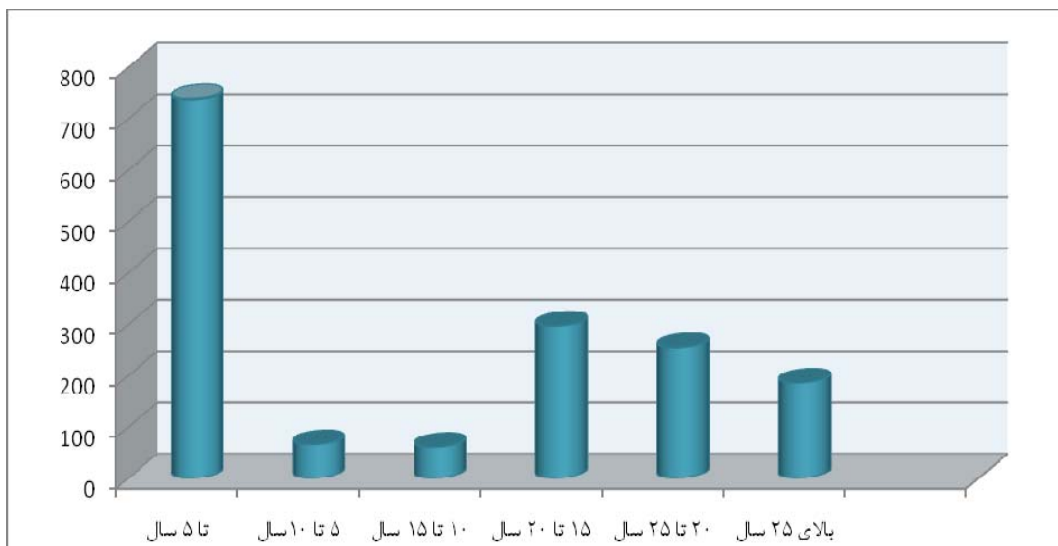


نمودار 4: توزیع فراوانی کارکنان بر حسب مدرک تحصیلی آنان (بر حسب تعداد نفر)

در شاخص کارمند- سابقه کاری، از میان 1603 نفر، شامل 1216 مرد و 387 زن، 738 نفر (46.03٪)، تا 5 سال؛ 66 نفر (4.11٪)، بین 5 تا 10 سال؛ 61 نفر (3.8٪)، بین 10 تا 15 سال؛ 297 نفر (18.52٪)، بین 15 تا 20 سال؛ 255 نفر (15.9٪)، بین 20 تا 25 سال؛ 186 نفر (11.6٪)، بیش از 25 سال دارای سابقه کاری می باشند.

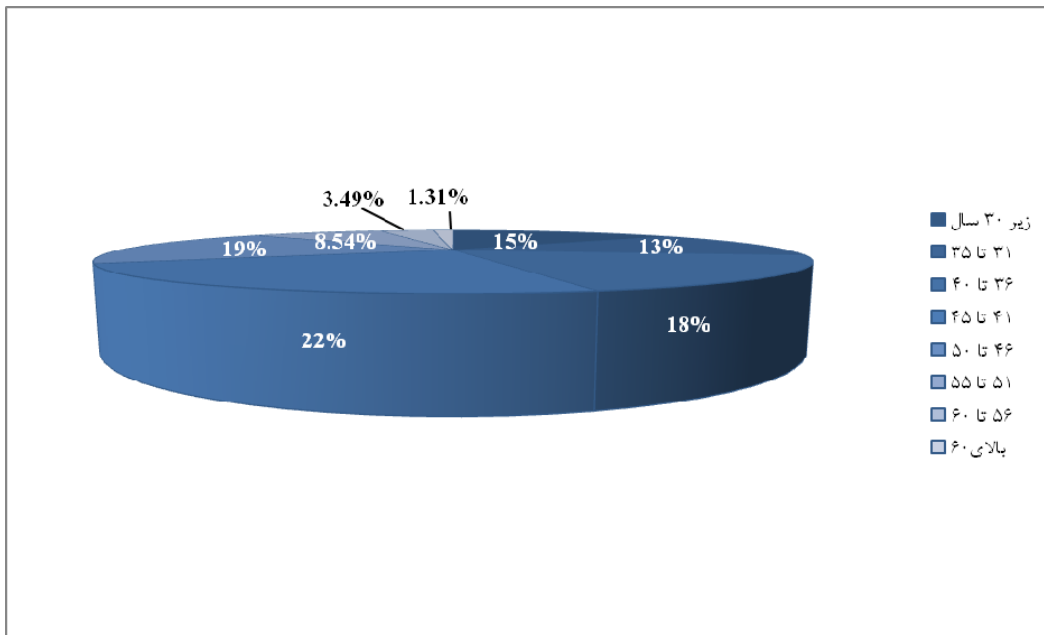


نمودار 5: توزیع فراوانی کارکنان بر حسب سابقه کاری آنان (درصد)

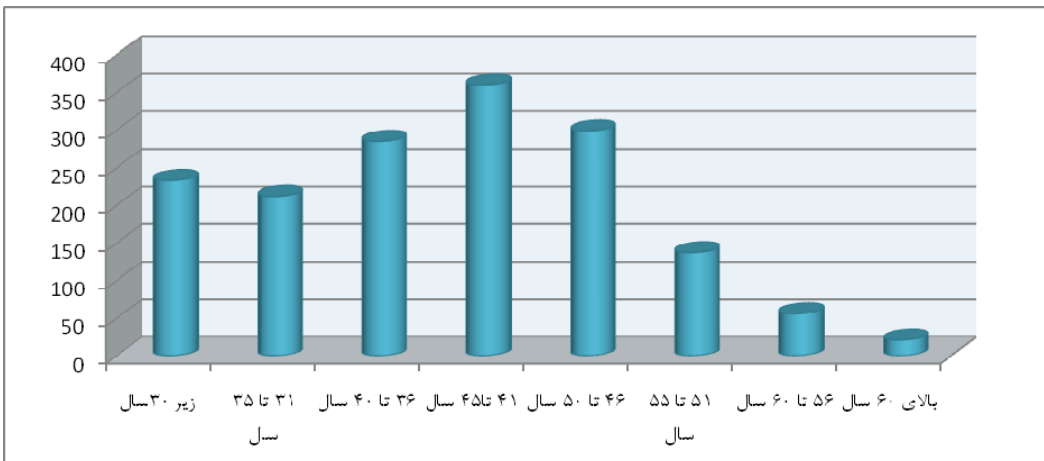


نمودار 6: توزیع فراوانی کارکنان بر حسب سابقه کاری آنان (تعداد نفر)

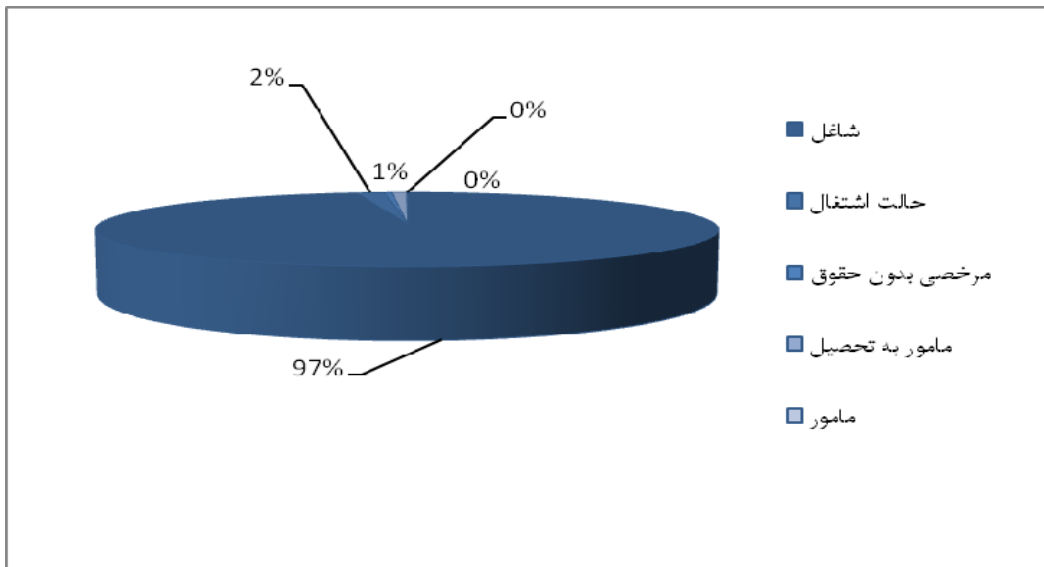
در شاخص کارمند-سن، از میان 1603 نفر، شامل 1216 مرد و 387 زن، 233 نفر (14.53٪)، زیر 30 سال؛ 212 نفر (13.22٪)، بین 31 تا 35 سال؛ 285 نفر (17.77٪)، بین 36 تا 40 سال؛ 360 نفر (22.45٪)، بین 41 تا 45 سال؛ 299 نفر (18.65٪)، بین 46 تا 50 سال؛ 137 نفر (8.54٪)، بین 51 تا 55 سال؛ 56 نفر (3.49٪)، بین 56 تا 60 سال؛ و 21 نفر (1.31٪)، بیشتر از 60 سال سن دارند.



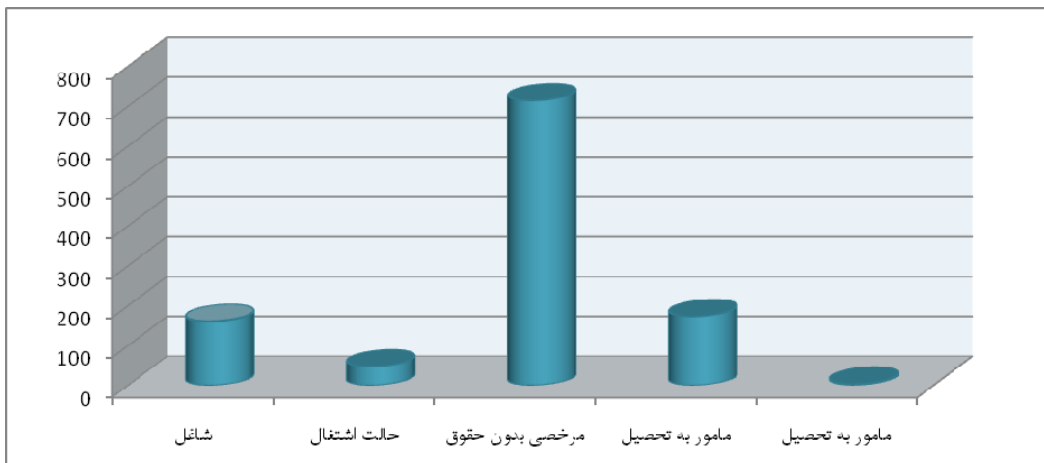
نمودار 7: توزیع فراوانی کارکنان بر حسب سن آنان (درصد)



نمودار 8: توزیع فراوانی کارکنان بر حسب سن آنان (تعداد نفر)  
 در شاخص کارمند- وضعیت اشتغال، از میان 1603 نفر، شامل 1216 مرد و 387 زن، 1554 نفر (96.94٪)، شاغل؛ 27 نفر (1.68٪)، حالت اشتغال؛ 7 نفر (0.43٪)، مرخصی بدون حقوق، 14 نفر (0.87٪)، مامور به تحصیل؛ و 1 نفر (0.06٪) مامور می‌باشد.

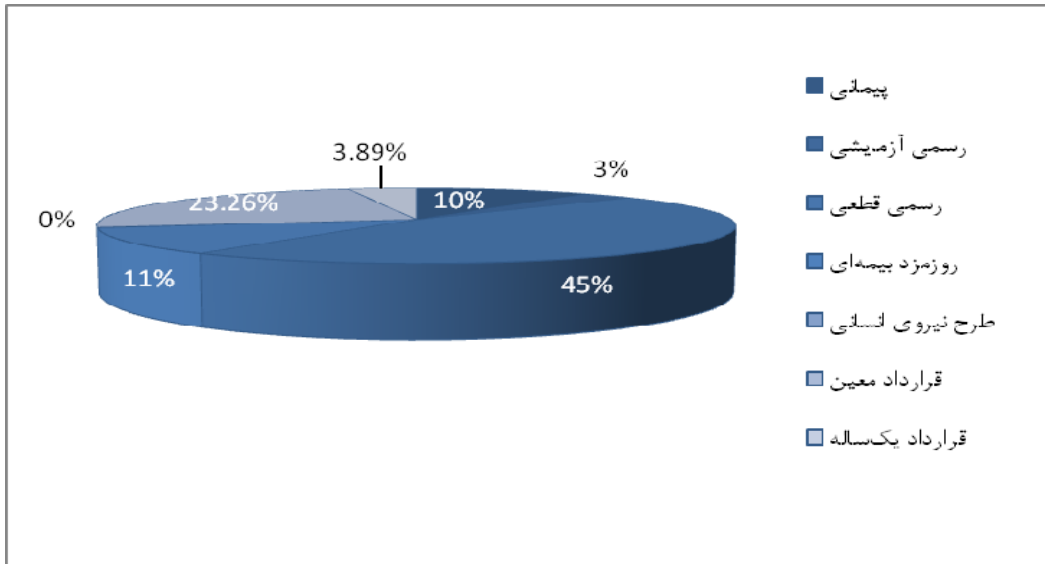


نمودار 9: توزیع فراوانی کارکنان بر حسب وضعیت اشتغال آنان (درصد)

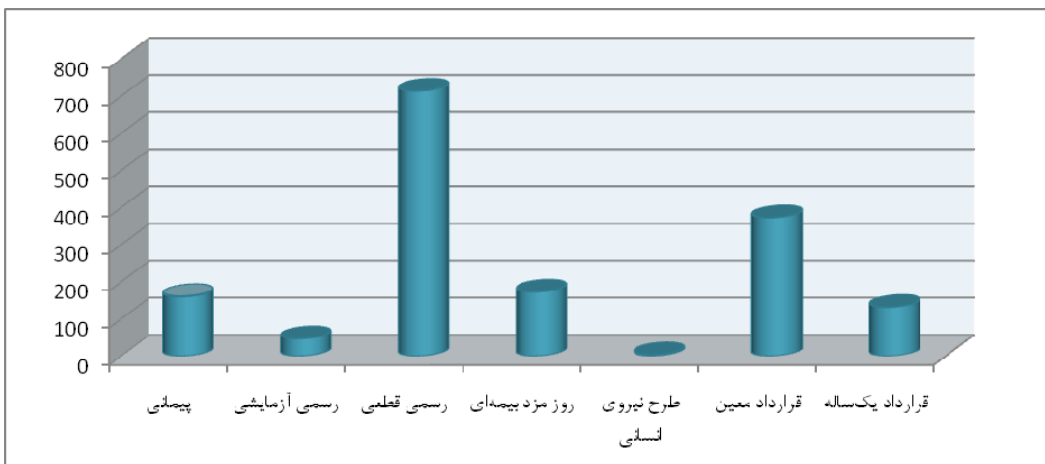


نمودار 10: توزیع فراوانی کارکنان بر حسب وضعیت اشتغال آنان (تعداد نفر)

در شاخص کارمند- وضعیت استخدامی، از میان 1603 نفر، شامل 1216 مرد و 387 زن، 160 نفر (9.98٪)، پیمانی؛ 47 نفر (2.93٪)، رسمی آزمایشی، 714 نفر (44.72٪)، رسمی قطعی؛ 173 نفر (10.79٪)، روزمزد بیمه‌ای؛ 4 نفر (0.24٪)، طرح نیروی انسانی؛ 373 نفر (23.26٪)، قرارداد معین؛ و 132 نفر (3.89٪)، قرارداد یک‌ساله می‌باشند.



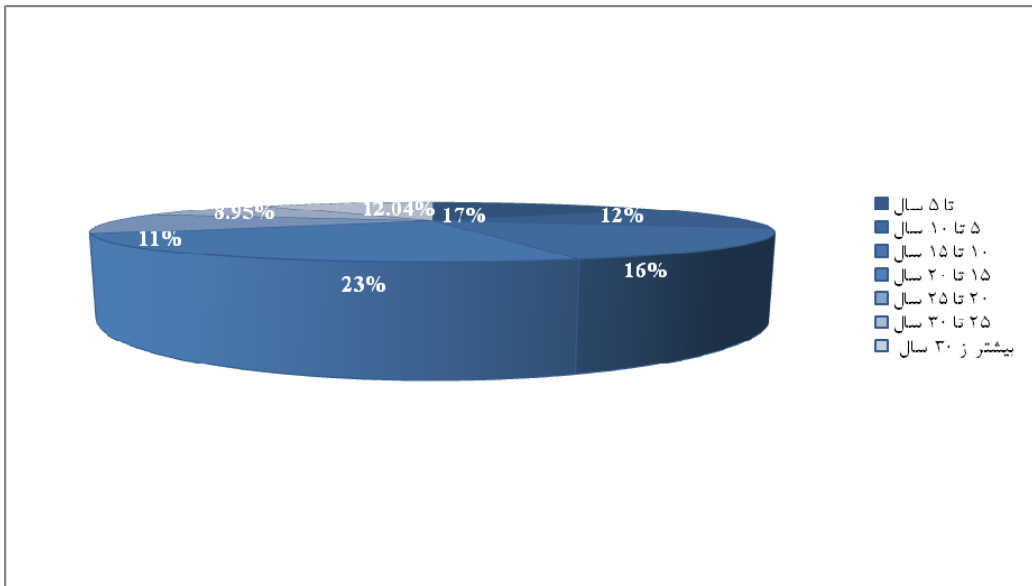
نمودار 11: توزیع فراوانی کارکنان بر اساس وضعیت استخدامی آنان (درصد)



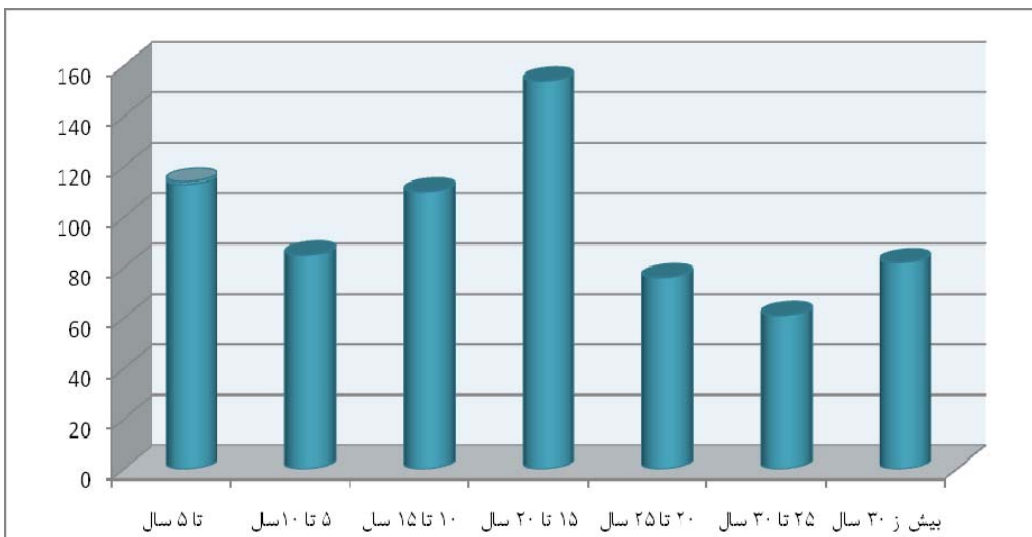
نمودار 12: توزیع فراوانی کارکنان بر اساس وضعیت استخدامی آنان (تعداد نفر)

• هیأت علمی

در شاخص هیأت علمی - سابقه کاری، از میان 681 عضو هیأت علمی، شامل 604 مرد و 77 زن، 113 نفر (16.59٪)، سابقه تا 5 سال؛ 85 نفر (12.48٪)، بین 5 تا 10 سال؛ 110 نفر (16.15٪)، بین 10 تا 15 سال؛ 154 نفر (22.61٪)، بین 15 تا 20 سال؛ 76 نفر (11.16٪)، بین 20 تا 25 سال؛ 61 نفر (8.95٪)، بین 25 تا 30 سال و 82 نفر (12.04٪)، بیش از 30 سال سابقه کاری دارند.

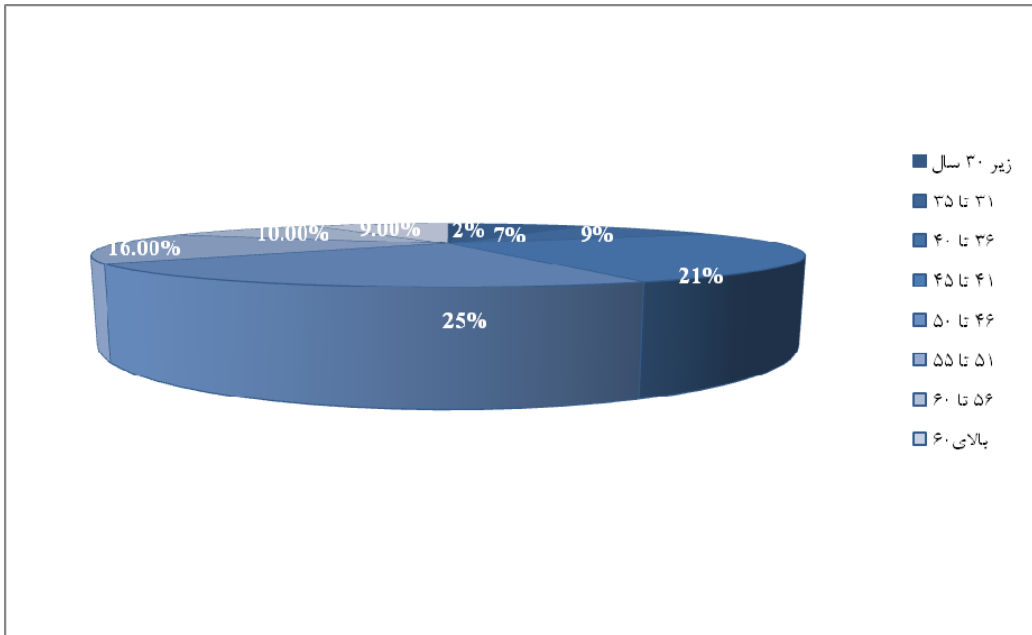


نمودار 21: توزیع فراوانی اعضای هیأت علمی بر حسب سابقه کاری آنان (درصد)

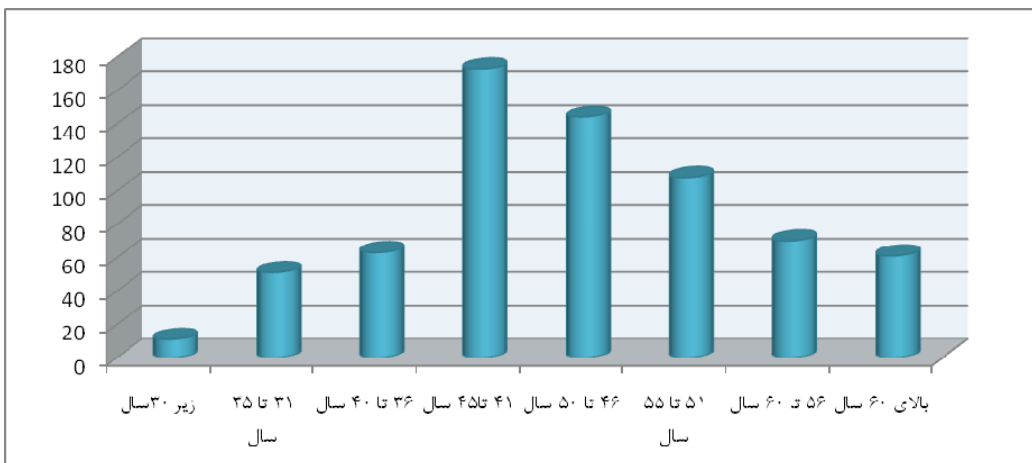


نمودار 22: توزیع فراوانی اعضای هیأت علمی بر حسب سابقه کاری آنان (تعداد نفر)

در شاخص هیأت علمی- سن، از میان 681 عضو هیأت علمی، 11 نفر (1.61٪)، زیر 30 سال؛ 51 نفر (7.48٪)، بین 31 تا 35 سال؛ 63 نفر (9.25٪)، بین 36 تا 40 سال؛ 173 نفر (25.4٪)، بین 41 تا 45 سال؛ 144 نفر (21.14٪)، بین 46 تا 50 سال، 108 نفر (15.85٪)، بین 51 تا 55 سال؛ 70 نفر (10.27٪)، بین 56 تا 60 سال و 61 نفر (8.95٪)، بیش از 60 سال سن دارند.

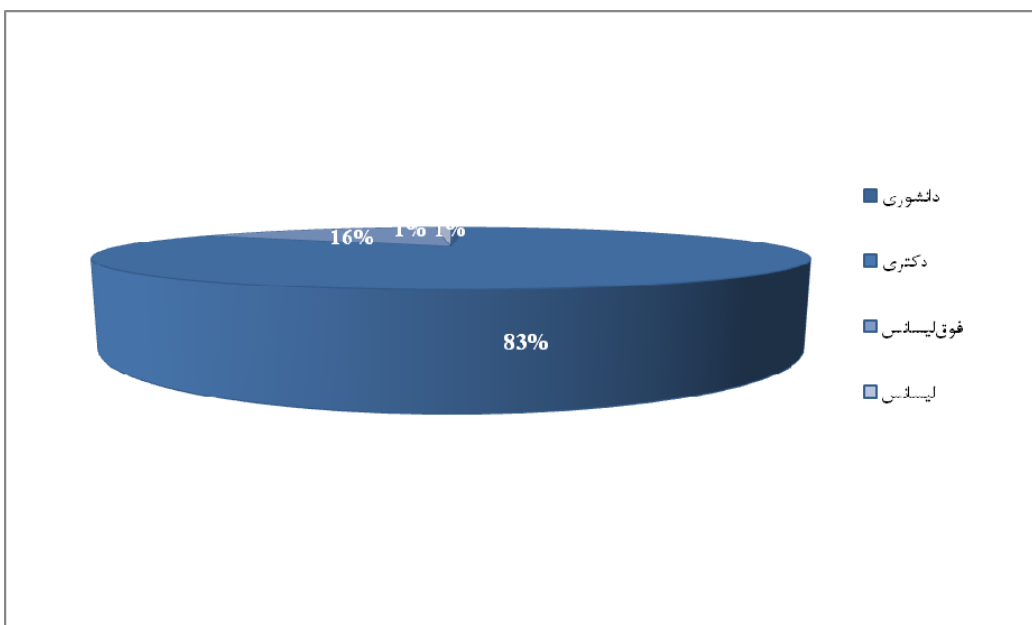


نمودار 23: توزیع فراوانی اعضای هیأت علمی بر حسب سن آنان (درصد)

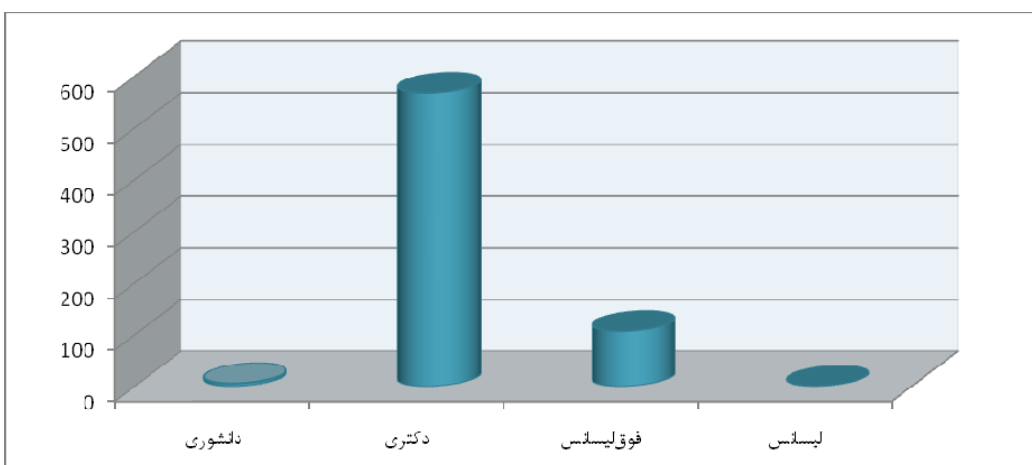


نمودار 24: توزیع فراوانی اعضای هیأت علمی بر حسب سن آنان (تعداد نفر)

در شاخص هیأت علمی- مدرک تحصیلی، از میان 681 عضو هیأت علمی، 5 نفر (07٪)، دانشوری؛ 568 نفر (83.4٪)، دکتری؛ 107 نفر (15.71٪)، فوق لیسانس و 1 نفر (01٪)، لیسانس می‌باشد.

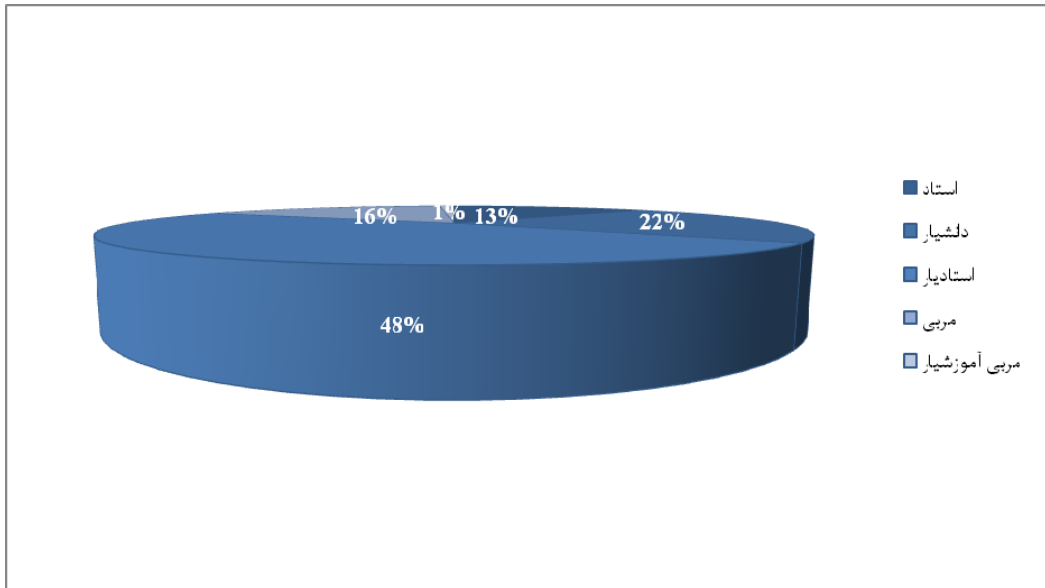


نمودار 25: توزیع فراوانی اعضای هیأت علمی بر اساس مدرک تحصیلی آنان (درصد)

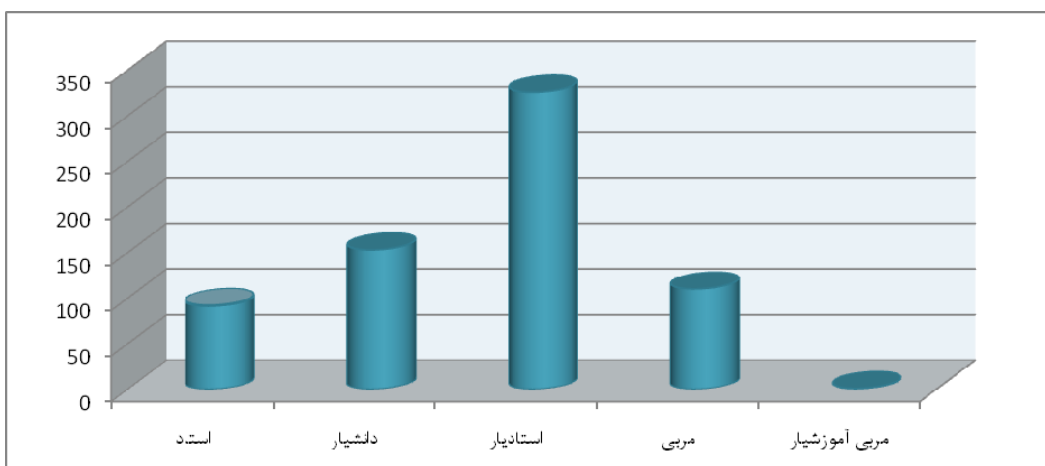


نمودار 26: توزیع فراوانی اعضای هیأت علمی بر اساس مدرک تحصیلی آنان (تعداد نفر)

در شاخص هیأت علمی - عنوان دانشگاهی، از میان 681 عضو هیأت علمی، 91 نفر (13.36٪)، استاد؛ 153 نفر (22.46٪)، دانشیار؛ 326 نفر (47.87٪) استادیار؛ 110 نفر (16.15٪)، مربی و 1 نفر (0.01٪) مربی آموزشیار می‌باشد.

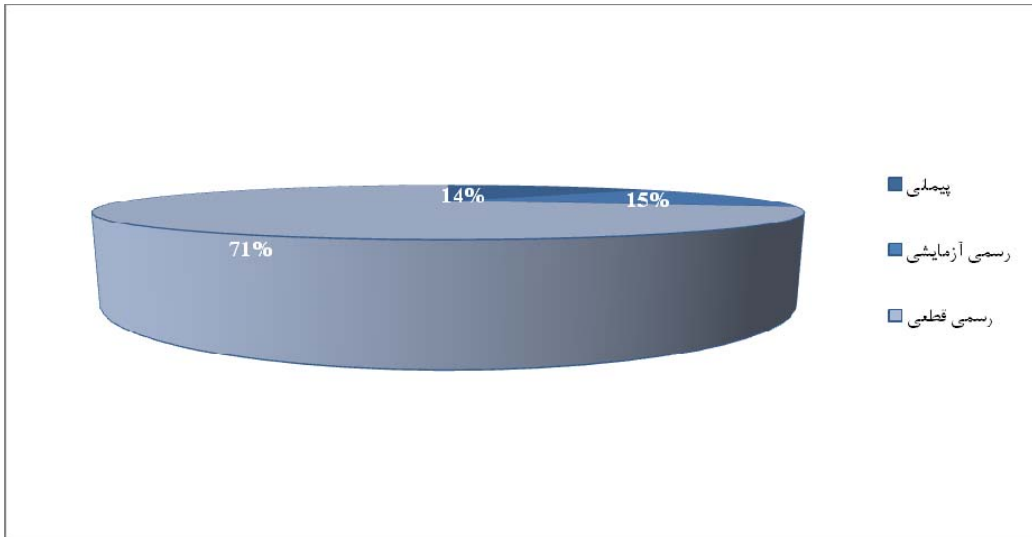


نمودار 27: توزیع فراوانی اعضای هیأت علمی بر حسب عنوان دانشگاهی آنان (درصد)

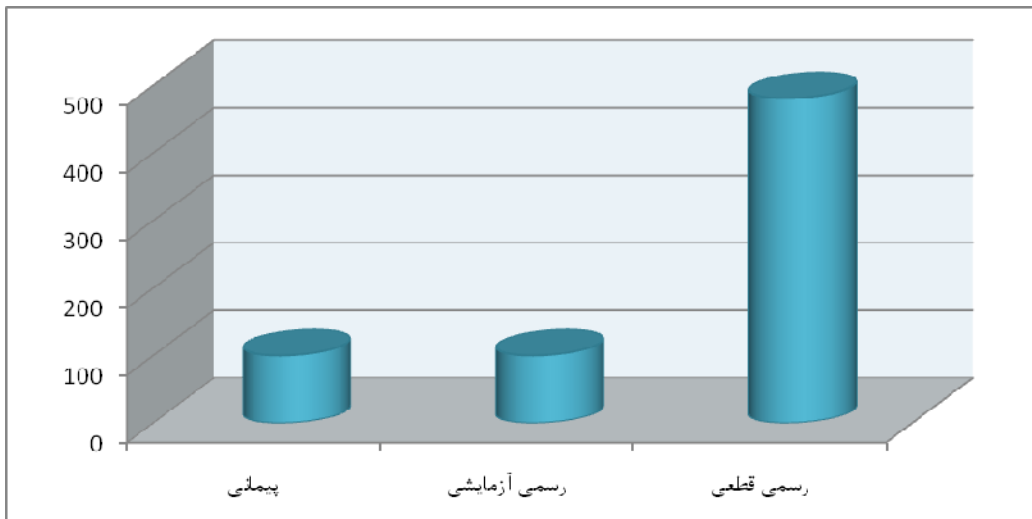


نمودار 28: توزیع فراوانی اعضای هیأت علمی بر حسب عنوان دانشگاهی آنان (تعداد نفر)

در شاخص هیأت علمی- وضعیت استخدامی، از میان 681 عضو هیأت علمی، 94 نفر (13.80٪)، پیمانی؛ 6 نفر (08٪)، پیمانی (دوره ضرورت خدمت نظام وظیفه)؛ 100 نفر (14.68٪)، رسمی رسمی آزمایشی؛ 481 نفر (70.63٪)، رسمی قطعی می باشند.

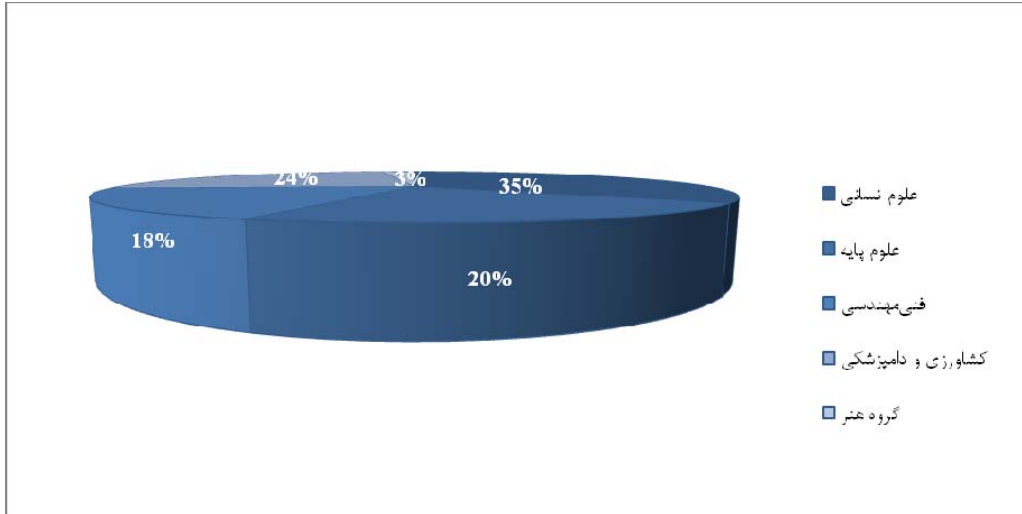


نمودار 29: توزیع فراوانی اعضای هیأت علمی بر اساس وضعیت استخدامی آنان (درصد)

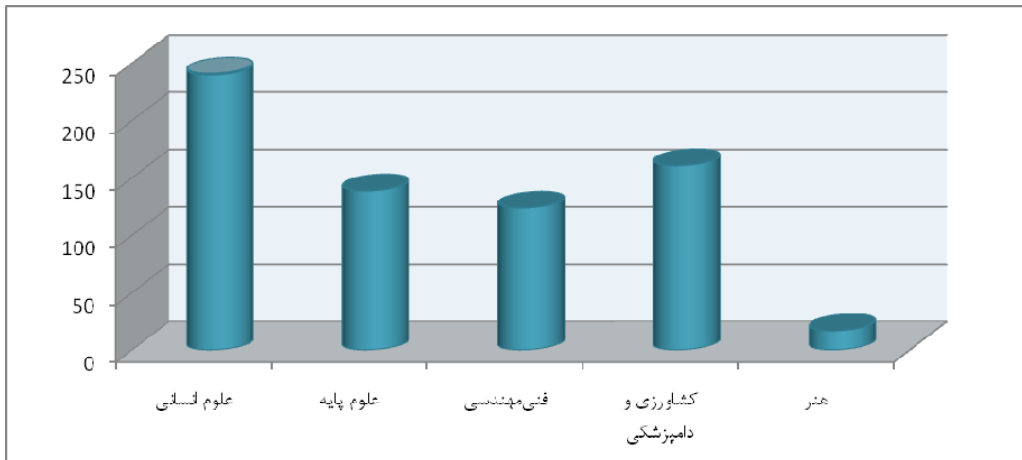


نمودار 30: توزیع فراوانی اعضای هیأت علمی بر اساس وضعیت استخدامی آنان (تعداد نفر)

در شاخص هیأت علمی - گروه تحصیلی، از میان 681 عضو هیأت علمی، 240 نفر (35.24٪)، گروه علوم انسانی؛ 139 نفر (20.41٪)، گروه علوم پایه؛ 124 نفر (18.20٪)، گروه مهندسی؛ 161 نفر (23.64٪)، گروه کشاورزی و دامپزشکی و 17 نفر (2.49٪)، گروه هنر می‌باشند.



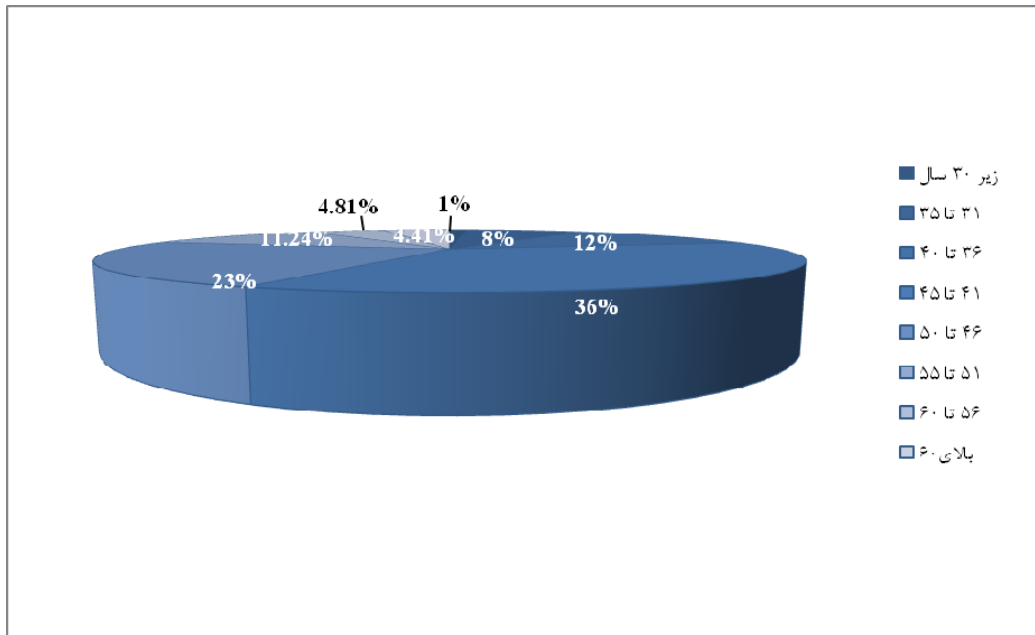
نمودار 31: توزیع فراوانی اعضای هیأت علمی بر حسب گروه تحصیلی آنان (درصد)



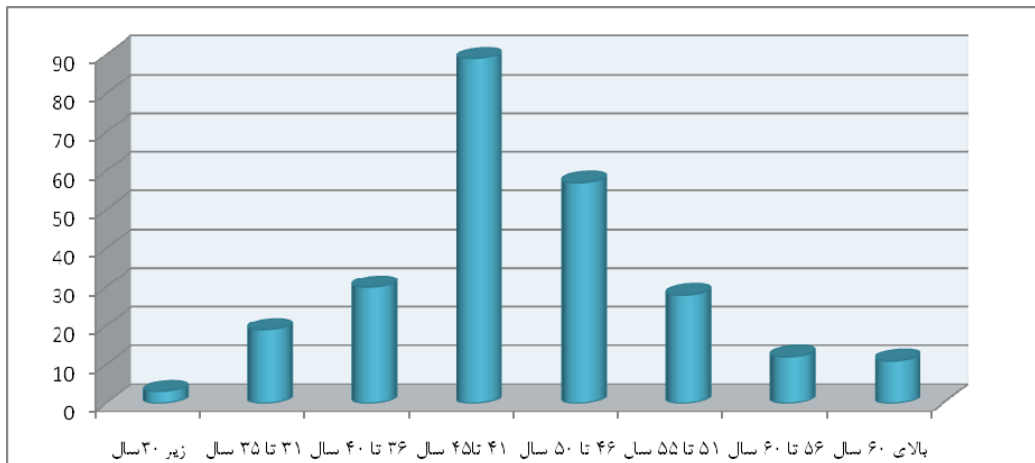
نمودار 32: توزیع فراوانی اعضای هیأت علمی بر حسب گروه تحصیلی آنان (تعداد نفر)

• مدیر

در شاخص مدیر-سن، از میان 249 نفر، شامل 220 مرد و 29 زن، 3 نفر (1.2٪)، زیر 30 سال؛ 19 نفر (7.63٪)، بین 31 تا 35 سال؛ 30 نفر (12.04٪)، بین 36 تا 40 سال؛ 89 نفر (35.74٪)، بین 41 تا 45 سال؛ 57 نفر (22.89٪)، بین 46 تا 50 سال؛ 28 نفر (11.24٪)، بین 51 تا 55 سال؛ 12 نفر (4.81٪)، بین 56 تا 60 سال؛ و 11 نفر (4.41٪)، بیشتر از 60 سال سن دارند.

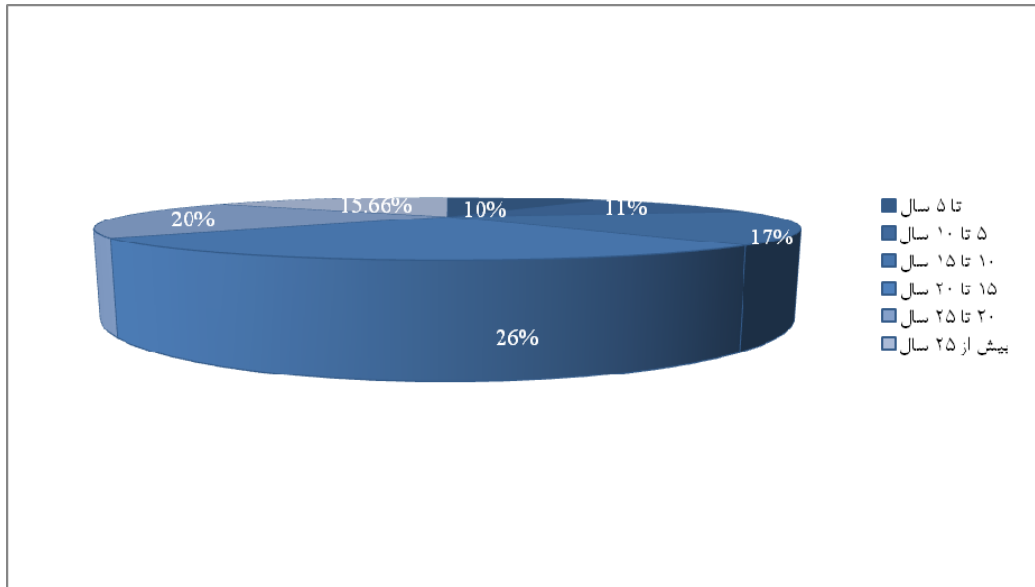


نمودار 13: توزیع فراوانی مدیران بر اساس سن آنان (درصد)

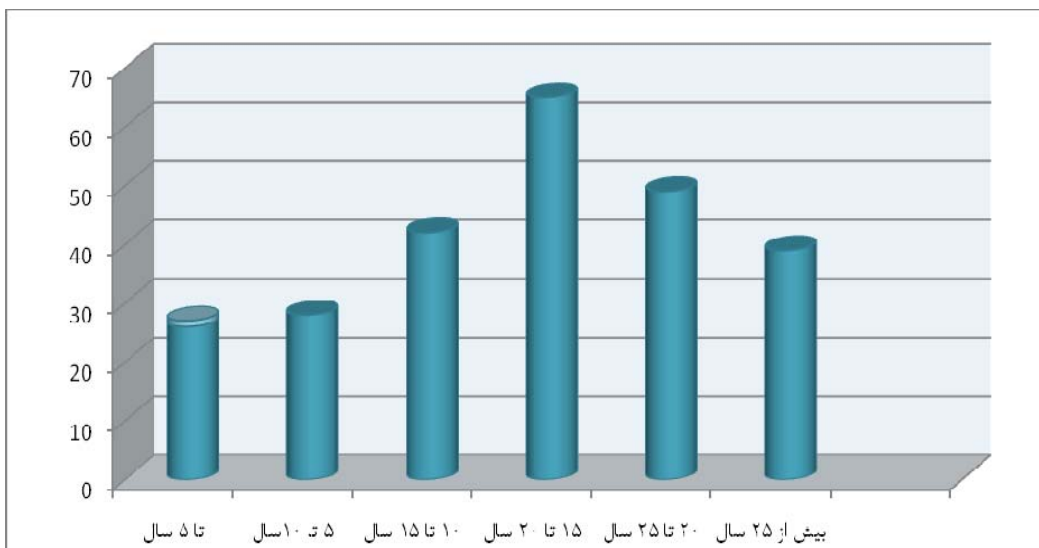


نمودار 14: توزیع فراوانی مدیران بر اساس سن آنان (تعداد نفر)

در شاخص مدیر- سابقه کاری، از میان 249 نفر، شامل 220 مرد و 29 زن، 26 نفر (10.44٪)، تا 5 سال؛ 28 نفر (11.24٪)، بین 5 تا 10 سال؛ 42 نفر (16.86٪)، بین 10 تا 15 سال؛ 65 نفر (26.1٪)، بین 15 تا 20 سال؛ 49 نفر (19.67٪)، بین 20 تا 25 سال؛ 39 نفر (15.66٪)، بیش از 25 سال دارای سابقه کاری می‌باشند.

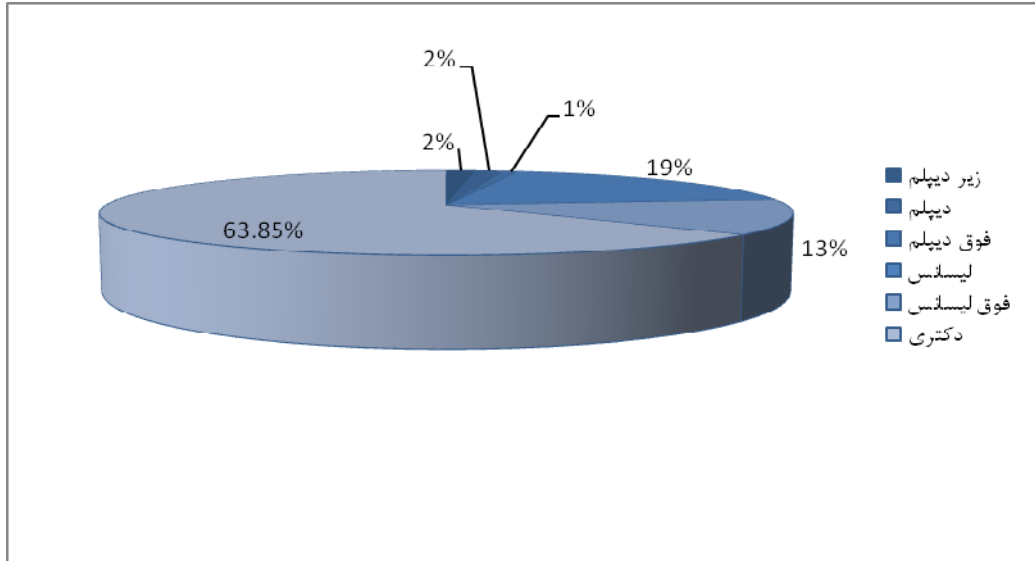


نمودار 15: توزیع فراوانی مدیران بر حسب سابقه کاری آنان (درصد)

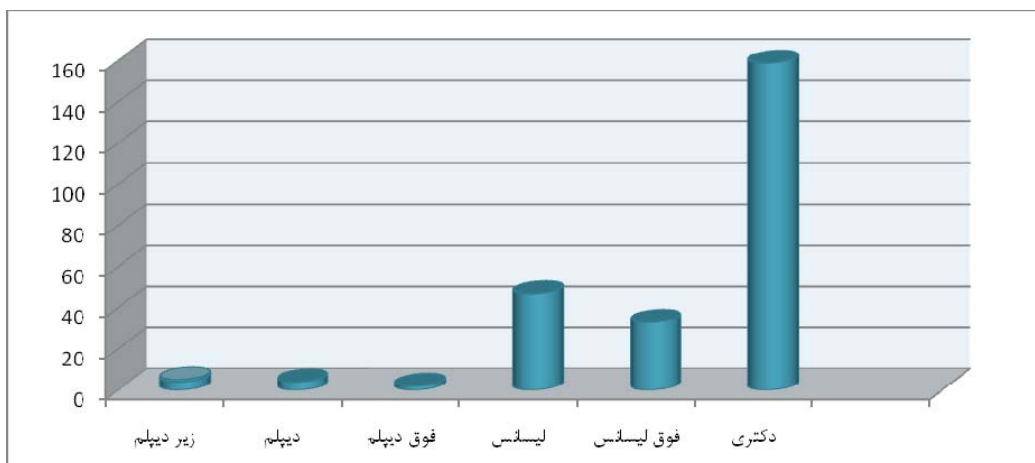


نمودار 16: توزیع فراوانی مدیران بر حسب سابقه کاری آنان (تعداد نفر)

در شاخص مدیر-مدرک تحصیلی، از میان 249 نفر، شامل 220 مرد و 29 زن، 4 نفر (1.6٪)، زیر دیپلم؛ 4 نفر (1.6٪)، دیپلم؛ 2 نفر (0.8٪)، فوق دیپلم؛ 47 نفر (18.87٪)، لیسانس؛ 33 نفر (13.25٪)، فوق لیسانس؛ و 159 نفر (63.85٪) دارای مدرک دکتری هستند.

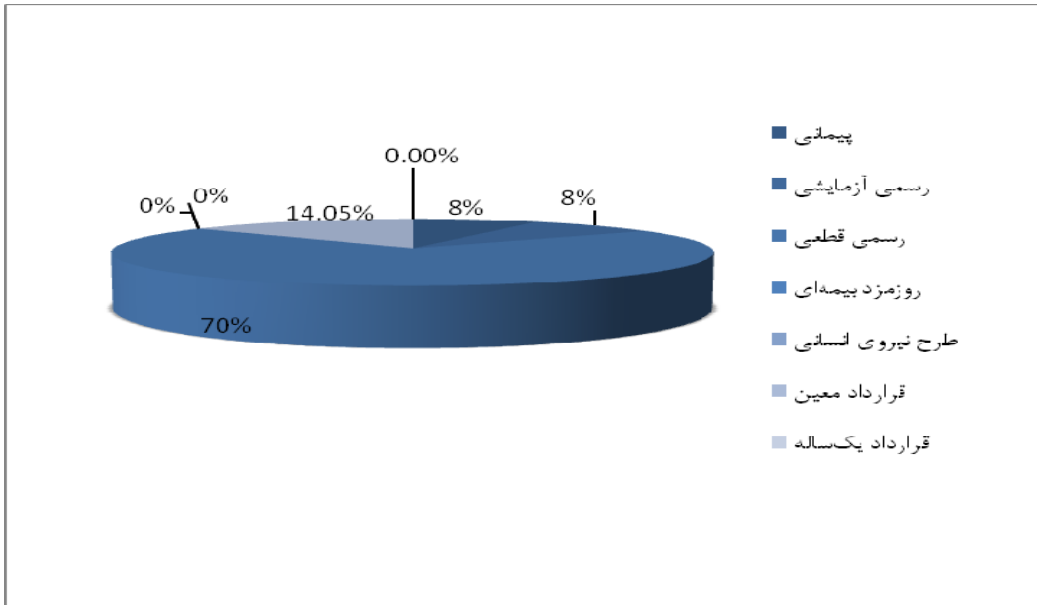


نمودار 17: توزیع فراوانی مدیران بر حسب مدرک تحصیلی آنان (درصد)

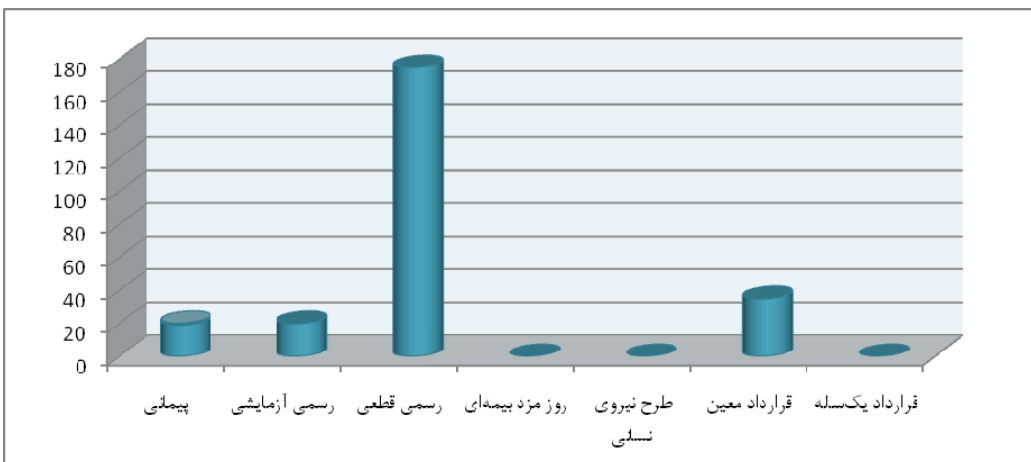


نمودار 18: توزیع فراوانی مدیران بر حسب مدرک تحصیلی آنان (تعداد نفر)

در شاخص مدیر- وضعیت استخدامی، از میان 249 نفر، شامل 220 مرد و 29 زن، 19 نفر (7.63٪)، پیمانی؛ 20 نفر (8.03٪)، رسمی آزمایشی، 175 نفر (70.28٪)، رسمی قطعی؛ و 35 نفر (14.05٪)، قرارداد معین می‌باشند و مدیری با وضعیت‌های استخدامی روز مزد بیمه‌ای، طرح نیروی انسانی و قراردادی یک‌ساله وجود ندارد.



نمودار 19: توزیع فراوانی مدیران بر اساس وضعیت استخدامی آنان (درصد)



نمودار 20: توزیع فراوانی مدیران بر اساس وضعیت استخدامی آنان (تعداد نفر)

در شاخص مدیر- وضعیت اشتغال، همه مدیران (249 نفر) شاغل می‌باشند.

### تجربیات دانشگاه فردوسی در رابطه با توسعه انسانی

به طور معمول بهترین نیروهای هر جامعه از لحاظ توانایی‌های حرفه‌ای و تخصص، در دانشگاه‌ها جذب می‌شوند. در عین حال، این نیروها بی‌نیاز از آموزش و قرار داشتن در مسیر رشد دائم نیستند. دانشگاه فردوسی مشهد نیز از این امر مستثنی نبوده است. طی سالیان گذشته در این دانشگاه، به امر آموزش و بهسازی منابع انسانی توجه شده است. برای ارزیابی از شدت و ضعف توجه به این امر، در نظر گرفتن چند نکته زیر ضروری است:

- 1) میزان اهتمام دانشگاه در آموزش نیروی انسانی، تا حدود زیادی تحت تاثیر سیاست‌های دولت‌ها در این زمینه قرار داشته است؛
- 2) فضای دانشگاه و ماهیت کار آن به خودی خود آموزش‌دهنده و رشددهنده است. هر چند که این واقعیت، دانشگاه‌ها را از پرداختن به بهسازی منابع انسانی خود فارغ نمی‌سازد با این وجود مقایسه منابع انسانی دانشگاه با سایر سازمان‌هایی که کارکرد اصلی آن‌ها آموزش نیست بر اساس شاخص‌های نفر- ساعت آموزش، مقایسه‌ای منطقی به شمار نمی‌آید؛
- 3) میزان و کیفیت توجه به آموزش در دانشگاه، به‌ویژه در حوزه آموزش کارکنان، معمولاً تحت تاثیر مشغله‌های اداری- اجرایی قرار داشته است.

تجربیات دانشگاه فردوسی در رابطه با توسعه انسانی را می‌توان بر اساس دو دسته از شواهد مشاهده و بررسی کرد.

- 1) **مراجعه به مدارک و مستندات بایگانی شده در نظام اداری دانشگاه.** در یک مرور کلی بر مجموعه مستنداتی که در حوزه آموزش و بهسازی منابع انسانی در دانشگاه فردوسی مشهد از سال 1370 منتهی به شش ماهه نخست سال 1388 وجود داشت، جزییات با اهمیتی به‌دست آمد که در برخی از آن‌ها به اختصار در جداول زیر 1، 2 و 3 مشاهده می‌شود. اطلاعات تفصیلی در پیوست شماره (1) این مجلد ارائه شده است.







2) استناد به مدارکی که توسط دانشگاه به عنوان اعلامیه و سند انتشار یافته است. به این منظور یکی از سندهای معتبر، کارنامه دانشگاه فردوسی تشخیص داده شد که در سال 1383 تهیه و به چاپ رسیده است. در مرور این سند، نشانه‌هایی از توجه به توسعه انسانی در قالب فعالیت‌های اصلی حوزه‌های مختلف عملیاتی دانشگاه و یا دستورالعمل‌ها و قوانین صادره توسط مراجع تصمیم‌گیرنده مشاهده شد که مهم‌ترین آن‌ها در جدول زیر (4) ارائه شده است.

جدول 4 کارنامه دانشگاه فردوسی مشهد در رابطه با آموزش و بهسازی منابع انسانی (1377 تا 1383)

ردیف	واحد دانشگاه	شرح اقدامات
1	حوزه مدیریتی دانشگاه	توجه به ارزشیابی و آموزش کارکنان (ص 20)
2	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی	تامین نیازهای علمی، تخصصی و همکاری در امر آموزش مستمر کارکنان دستگاه‌های دولتی و خصوصی (ص 107)
3	معاونت طرح و برنامه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدف: جذب نیروی انسانی کارآمد و بازنگری در ساختار بدنه اجرایی (ص 157)؛</li> <li>• ادغام مدیریت تشکیلات و آموزش نیروی انسانی با دفتر برنامه و بودجه در قالب مدیریت یا دفتر برنامه، بودجه و تشکیلات در حوزه معاونت طرح و برنامه (ص 162)؛</li> <li>• ایجاد واحد مدیریت تشکیلات و آموزش کارکنان (ص 165)؛</li> <li>• تهیه فعالیت‌های واحد آموزش از سال 80 تا کنون و ارائه لیست دوره‌های آموزشی برگزار شده (ص 167)؛</li> <li>• ارزیابی عملکرد واحد آموزش از سال 77 تا 83: برگزاری دوره عمومی کامپیوتر برای همه بخش‌ها و قسمت‌های داخل و خارج از دانشگاه؛ برگزاری 48 دوره کارگاه آموزشی (ص 180)؛</li> <li>• طراحی سیستم مدیریت نیروی انسانی (ص 194)؛</li> <li>• برگزاری کارگاه‌های آموزشی مدیریت بهبود بهره‌وری ویژه کارشناسان (ص 203)؛ و</li> <li>• رویکردهای آینده حوزه معاونت طرح و برنامه: تلاش جهت برنامه‌ریزی مناسب به منظور آموزش مستمر مورد نیاز کارکنان؛ اتخاذ سیاست به منظور نظارت و ارزیابی دوره‌های آموزشی و میزان بازدهی (ص 207)</li> </ul>
4	معاونت اداری و مالی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• جمع‌آوری اطلاعات فردی کارکنان (ص 348)؛</li> <li>• اعلام آمار کارکنان به تفکیک گروه، مشاغل اصلی و پشتیبانی، رشته‌های تحصیلی و عنوان مرتبه علمی و مدرک تحصیلی و ارسال آن به دفتر طرح و برنامه دانشگاه؛</li> <li>• همکاری با حوزه طرح و برنامه در خصوص بررسی پرونده کارکنان جهت ارتقاء گروه و تغییر پست و اجرای مصوبات صورت‌جلسه‌های مربوطه (ص 349)؛</li> <li>• برگزاری اردوهای تابستانی کارکنان از سال 79 به بعد (ص 350)؛ و</li> <li>• رویکرد آینده حوزه معاونت اداری و مالی: برقراری نظام ارزشیابی مستمر کارکنان جهت ایجاد انگیزه برای تلاش بیشتر و ارائه خدمات مطلوب‌تر و مرتبط نمودن اعطای مزایای شغلی و تشویقات اداری و مالی به نتایج حاصل از ارزشیابی‌های مستمر؛ برگزاری دوره‌های آموزشی و تشویق و ترغیب کارکنان برای فراگیری دانش و مهارت‌های جدید به منظور افزایش کارایی.</li> </ul>

علاوه بر این‌ها استراتژی دانشگاه یک سند معتبر در ارزیابی جایگاه و رویکرد دانشگاه فردوسی مشهد نسبت به آموزش و بهسازی منابع انسانی است که در قسمت بعدی مورد توجه قرار می‌گیرد.

## اهداف، چشم‌انداز، ماموریت و استراتژی دانشگاه: رابطه‌ها و وابستگی‌ها به توسعه

### منابع انسانی

در میان 11 هدف از مجموعه اهداف کلان 10 ساله دانشگاه فردوسی مشهد منتهی به سال 1398، دو هدف زیر به طور مستقیم به توسعه انسانی مربوط می‌شود.

- برخورداری از نظام مدیریت اثربخش و بهبود مستمر آن
- برخورداری از منابع انسانی کارآمد و شایسته، ملتزم به ارزش‌های اسلامی و اخلاق حرفه‌ای و دارای ساختار بهینه

دانشگاه‌ها یکی از انواع سازمان‌های بسیار پیچیده و حرفه‌ای هستند که به‌ویژه از قرن بیستم در سطح بسیار گسترده‌ای در جوامع مختلف ظهور پیدا کرده‌اند. این سازمان‌ها در زمره مؤسسات خدماتی است که به علت ماهیت انسانی، تعدد و تنوع هدف‌ها، پیچیدگی ارزشیابی، و حرفه‌ای بودن منابع انسانی از حساسیت ویژه‌ای برخوردار هستند. چنین مشخصاتی، ضرورت التفات خاص به توسعه منابع انسانی دانشگاه‌ها، چنان‌که در هدف‌های کلان دانشگاه فردوسی مشهد دیده می‌شود را محرز می‌سازد. چشم‌انداز دانشگاه نیز بر پیشگامی دانشگاه فردوسی مشهد در تولید علم، نظریه‌پردازی و توسعه فناوری در ایران و جهان اسلام تاکید می‌ورزد. این چشم‌انداز، که راه وصول آن از تحقق ماموریت‌های دانشگاه می‌گذرد، بدون وجود و بهره‌گیری از منابع انسانی توانمند قابل دستیابی نیست. به تجربه ثابت شده که موفقیت یا عدم توفیق سازمان‌ها به طور مستقیم وابسته به کیفیت و اثربخشی کار منابع انسانی آن‌ها است. به طور مشخص در ماموریت دانشگاه فردوسی مشهد این وابستگی مشخص شده است.

### ماموریت 10 ساله دانشگاه فردوسی مشهد (منتهی به سال 1398)

دانشگاه فردوسی مشهد به عنوان دانشگاهی جامع و منحصر به فرد در نیمه شرقی کشور، برخوردار از قطب‌های علمی ممتاز، با التزام به اصول متعالی دین مبین اسلام، رعایت اخلاق حرفه‌ای و بهبود مستمر و با اتکاء به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی کارآمد به تربیت انسانهای متعهد، خلاق، متخصص، پژوهشگر و کارآفرین برای پاسخگویی به نیازهای جامعه و اعتلای فرهنگی آن اهتمام ورزیده و با به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته و استانداردهای جهانی و تقویت همکاری با مراکز علمی و فرهنگی به تولید و ترویج علم نافع در سطح ملی و بین‌المللی تلاش می‌کند.

چشم‌گیرترین جلوه این امر را می‌توان در اتکای تحقق مأموریت به سرمایه‌های انسانی دانشگاه مشاهده کرد. علاوه بر این‌ها در استراتژی‌های به تازگی تدوین‌شده دانشگاه فردوسی مشهد، محور دو بند اصلی از استراتژی‌ها، به منابع انسانی دانشگاه در دو طبقه اعضای هیأت‌علمی و کارکنان مربوط می‌شود.

• **طراحی و استقرار نظام جامع مدیریت منابع انسانی (اعضای هیأت علمی) دانشگاه**

1. جذابیت بخشی به دانشگاه برای جذب و حفظ اعضای هیأت‌علمی توانمند و نخبه
2. بازنگری و اصلاح نظام ارزشیابی عملکرد اعضای هیأت‌علمی
3. بازنگری در سازوکارهای جذب و استخدام اعضای هیأت‌علمی
4. توانمندسازی اعضای هیأت‌علمی
5. جذب و به‌کارگیری اعضای هیأت علمی توانمند از دانشگاه‌ها و مراکز علمی معتبر داخلی و خارجی

• **طراحی و استقرار نظام جامع مدیریت منابع انسانی (کارکنان) دانشگاه**

1. بازنگری در سازوکارهای جذب و توزیع متناسب منابع انسانی در بخش‌های مختلف
2. بازنگری و طراحی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان
3. اصلاح و استفاده حداکثری از ظرفیت‌های نظام پاداش و تنبیه کارکنان
4. توسعه نظام آموزش و توانمندسازی کارکنان
5. بازنگری و تدوین مناسب شرح وظایف و شرایط احراز مشاغل کارکنان
6. طراحی کارراهه (مسیر شغلی) کارکنان
7. افزایش امکانات رفاهی کارکنان

همچنین دو بند دیگر از اعلامیه استراتژی‌های دانشگاه، به شرح زیر، با موضوع توسعه انسانی در ارتباط نزدیک قرار دارد.

• توسعه نظام مدیریت و برنامه‌ریزی دانشگاه

1. بررسی و بازنگری نظام تصمیم‌گیری دانشگاه
2. بازبینی و ارتقاء جایگاه روابط عمومی دانشگاه
3. تقویت فرهنگ کار تیمی در حوزه‌های اجرایی
4. استقرار نظام برنامه‌ریزی پویا و راهبردی در دانشگاه
5. طراحی و اجرای چرخه بهره‌وری در دانشگاه
6. بسترسازی جهت ارتقاء جایگاه دانشگاه در رتبه‌بندی‌های بین‌المللی
7. تفویض اختیار بیشتر به سطوح عملیاتی در حوزه‌های مختلف
8. اصلاح و بهبود آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های اداری داخلی
9. افزایش مشارکت کارکنان و اعضای هیأت‌علمی
10. رایزنی با مراجع ذی‌نفوذ و مدیران عالی وزارت علوم جهت افزایش اختیارات و تسهیل فرآیند تصمیم‌گیری دانشگاه‌ها
11. استقرار نظام برون‌سپاری فعالیت‌ها در برخی از بخش‌های دانشگاه

• طراحی و استقرار نظام جامع ارزیابی عملکرد دانشگاه

1. طراحی و استقرار نظام جامع ارزیابی عملکرد گروه‌های آموزشی و پژوهشی
2. طراحی و استقرار نظام جامع ارزیابی عملکرد حوزه‌های ستادی
3. ارزیابی عملکرد دانشکده‌ها، مراکز تحقیقاتی و پژوهشکده‌های دانشگاه
4. تسری نظام ارزشیابی درونی در سطح گروه‌های آموزشی و پژوهشی دانشگاه

همان‌طور که پیش از این روشن شد، منظور از توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها، نوعی تعهد متقابل بین فرد و سازمان است. یکی از مهم‌ترین تعهدهای سازمان نسبت به منابع انسانی خود، برنامه‌ریزی و تلاش برای بهره‌مندی آنان از فرصت توسعه مستمر دانش، مهارت، توانایی و حتی تحول شخصیتی است. در بحث از توسعه منابع انسانی مجموعه‌ای از فرایندها و فعالیت‌ها در نظر است که به ظهور قابلیت‌ها و استعداد‌های تظاهر نیافته منابع انسانی کمک می‌کنند. از دید سازمانی، ارتباط بین توسعه منابع انسانی به عنوان یک برنامه آینده‌محور با آینده استراتژیک سازمان قابل طرح است. روشن است که توسعه منابع انسانی در دانشگاه بدون توجه به برنامه‌های استراتژیک آن امکان‌پذیر نیست.

خوشبختانه در اعلامیه چشم‌انداز دانشگاه فردوسی مشهد بر این موضوع اساسی تاکید شده است. این بندها و مواد، مبنای طراحی نظام آموزش منابع انسانی دانشگاه قرار خواهد گرفت.

### قوانین، دستورالعمل‌ها و رهنمودهای موجود آموزش کارکنان در دانشگاه

در مجموعه اسناد دانشگاه مدارکی وجود دارد که محور اصلی یا یکی از محورهای اصلی آن به موضوع آموزش و بهسازی منابع انسانی اختصاص دارد. قوانین، دستورالعمل‌ها و رهنمودها، به‌طور کلی و بدون توجه به مرجع اخذ تصمیم یا وضع قانون مورد بررسی قرار گرفت زیرا هدف از این کار، دستیابی به اطلاعاتی درباره مراجع موثر در طرح و تنظیم مقررات مربوطه نبود بلکه این اقدام به منظور اطلاع از محتوای مقررات با هدف توجه به تاثیر آن‌ها در وضع موجود توسعه انسانی دانشگاه و بهره‌گیری احتمالی در جهت‌گیری قواعد و دستورالعمل‌های جدید در حوزه آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه انجام شد. این مقررات به‌طور مشخص، در زمان مقتضی خود، وارد نظام اداری- عملیاتی دانشگاه فردوسی شده است و از خود اثراتی به‌جا گذاشته است که برخی از آنان در قسمت تجربیات توسعه انسانی دانشگاه ذکر شدند. در این جستجوها داده‌های زیادی به دست آمد که در این‌جا مرتبط‌ترین آن‌ها ارایه شده است. جدول زیر (5) برخی از این موارد را به اختصار نشان می‌دهد.

جدول 5 قوانین و مقررات موجود آموزش کارکنان در دانشگاه از سال 70 تا 88

- برنامه آموزشی با توجه به نیازهای آموزشی باشد؛ برنامه آموزشی با توجه به نیازهای مندرج در طبقه‌بندی مشاغل باشد؛ برنامه‌های آموزشی به امضای وزیر یا رئیس رسیده و سپس به سازمان امور اداری و استخدامی ارسال گردد؛ دوره آموزشی امکان تغییر طبقه یا رشته شغلی را فراهم کند؛ دوره آموزشی با توجه به شرایط احراز مشاغل باشد؛ و منجر به تعیین رشته و طبقه جدید شود (ب<sup>1</sup> 1370).
- اجازه تدریس دوره آموزش توجیهی بدو خدمت توسط شبکه دو سیما (ب 1371).
- ضرورت اخذ مجوز از سازمان امور اداری و استخدامی جهت برگزاری دوره‌های بلند مدت منجر به اخذ مدرک معادل (د<sup>2</sup> 1371).
- ارسال آیین‌نامه دوره‌های آموزشی غیررسمی؛ عدم اعتبار مدارک برای شرکت در مقاطع رسمی؛ استفاده از مزایای شغلی و استخدامی برای دارندگان مدرک؛ و امکان ادامه تحصیل از یک مقطع به مقطع بعدی (د 1371).
- اعلام موافقت با اعتبار مدارک دوره کارشناسی ارشد مدیریت دولتی در مرکز آموزش وابسته به سازمان امور اداری و استخدامی کشور؛ و غیر قانونی بودن دوره دکتری مدیریت دولتی که منجر به اخذ مدرک معادل می‌شود (ب 1372).

1. بخشنامه‌های سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور

2. دستورالعمل

- اعلام غیر قانونی بودن برگزاری آزمون ورودی به مرکز آموزش مدیریت دولتی توسط سازمان‌های دیگر؛ ضرورت برگزاری آزمون توسط مرکز آموزش مدیریت دولتی (د 1372).
- اعلام غیر قانونی بودن برگزاری هرگونه دوره آموزش عالی منجر به اخذ مدرک معادل بدون مجوز از وزارت فرهنگ و آموزش عالی (د 1372).
- لغو بخشنامه شماره 4960/د مورخ 64/12/26؛ لغو بخشنامه شماره 599/ق مورخ 66/2/18 سازمان امور اداری و استخدامی؛ و لغو بخشنامه شماره 82870 مورخ 66/7/8 نخست وزیر جمهوری اسلامی مبنی بر برگزاری دوره های بلند مدت برای کارکنان دولت (ب 1372).
- دسته‌بندی دوره‌های آموزش کارکنان دولت در 4 گروه اصلی: آموزش عمومی (توجیهی)، آموزش شغلی، آموزش بهبود مدیریت و آموزش معارف اسلامی؛ درخواست برای اخذ مجوز برگزاری دوره‌های کوتاه مدت آموزشی رسته اداری و مالی از سازمان امور استخدامی؛ و اخذ مجوز برگزاری دوره‌های کوتاه مدت کتابداری از سازمان امور استخدامی و مانند این موارد (د 1373).
- اعلام موافقت با گذراندن تک‌درس توسط کارکنان؛ دوره‌های آموزشی تخصصی (تک‌درس) معادل 2 واحد درسی دانشگاهی در دوره‌های آموزشی بلندمدت محسوب می‌شود (د 1373).
- اعلام معافیت گذراندن آزمون توجیهی بدو خدمت برای آزادگان و جانبازان دارای مدرک تحصیلی سوم متوسطه یا پایان دوره راهنمایی که از امتیاز یک مقطع تحصیلی بالاتر در استخدام رسمی استفاده کرده‌اند (د 1374).
- اعلام ضرورت ارائه آموزش‌های ضمن خدمت و پودمانی در خصوص انجام وظایف به شکل بهینه (آیین‌نامه اجرایی ماده 150 قانون برنامه توسعه)؛ موافقت با هزینه یک درصد از اعتبارات جاری و عمرانی سازمان‌ها جهت آموزش‌های ضمن خدمت (30٪ از این اعتبارات هزینه آموزش مدیران و سرپرستان شود)؛ آموزش‌های ضمن خدمت نباید برای کارمند هزینه در بر داشته باشد؛ دریافت یک ماه حقوق و فوق العاده شغل در اداء 176 ساعت آموزش؛ ضمناً این میزان آموزش برای ارتقای شغلی، فرصت آموزشی به خارج از کشور و ... امتیاز دارد (ت<sup>1</sup> 1379).
- تخصیص اعتبار برای برگزاری دوره‌های آموزشی؛ انتخاب یک دانشگاه یا مؤسسه پژوهشی در هر منطقه به عنوان مجری؛ تشکیل کلاس‌ها مشروط بر شرکت حداقل 15 نفر از کارکنان غیر عضو هیأت‌علمی و حداقل 10 از مدیران در دوره آموزشی؛ درخواست اعلام موضوع در کمیسیون و ارسال برنامه اجرایی جهت تخصیص اعتبار؛ معرفی نماینده‌ای به منظور

- همانگی در اجرای دوره‌ها (د 1379).
- طبق ماده 150 قانون توسعه تصمیم‌گیری برای برنامه‌های آموزشی در سطح کلان و با تایید سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی انجام می‌شود؛ تهیه فرم برای آموزش‌های مربوط به مدیریت و فنون اداری (تخصصی) الزامی نیست (ب 1380).
- برگزاری دوره‌های منجر به اخذ مدرک تحصیلی با ارزش استخدامی با تصویب شورای اداری و استخدامی کشور است (ب 1380).
- اعلام موافقت با واگذاری برگزاری آزمون استخدامی به دانشگاه (ن<sup>2</sup> 1381).
- صدور مجوز جهت برگزاری دوره‌های آموزشی آشنایی با رایانه و نرم افزارهای کاربردی به دانشگاه‌ها و موسسات پژوهشی (ن 1381).
- برخورداری از یک سال تعجیل در ارتقاء گروه به ازاء هر 176 ساعت آموزش؛ برخورداری از مزایای استخدامی در صورت اخذ یکی از گواهینامه‌های مهارتی، تخصصی و تخصصی - پژوهشی (ن 1381).
- امتیازدهی به کارکنان جهت گذراندن مهارت‌های 7 گانه بر طبق جداول مربوطه (ب 1382).
- ارائه ضوابط مربوط به تعیین صلاحیت موسسات غیر دولتی برای برگزاری دوره‌های مهارتی 7 گانه؛ صدور گواهینامه به عهده دستگاه اجرایی است (ب 1382).
- اعلام موافقت با ارائه محتوی دوره‌های آموزشی عمومی (غیر شغلی) به صورت دوره‌های توانایی عمومی و دوره‌های فرهنگی و اجتماعی (ن 1382).
- برگزاری دوره‌های آموزشی در دانشکده‌ها برای کارکنان هر دانشکده منوط به نظر و نظارت معاونت طرح و برنامه خواهد بود (ن 1382).
- ارائه برنامه آموزش فناوری اطلاعات کارکنان دولت در قالب 7 مهارت؛ غیر الزامی بودن برای مشاغل رسته خدمات؛ اجبار به فراگیری مهارت‌های 1، 2 و 7 برای شاغلین سطوح پایین‌تر از کارشناسی و همه مهارت‌ها برای سایرین؛ حداکثر زمان برای فراگیری مهارت‌ها 4 سال (ن 1382).
- صدور گواهینامه برای گذراندن دوره مهارت‌های 7 گانه به عهده دستگاه اجرایی است (ن 1382).
- اعلام موافقت با برگزاری کلاس‌های آموزشی توسط دانشکده‌ها و واحدها در چارچوب ضوابط تعیین‌شده سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و ارسال گزارش توجیهی جامع به دانشگاه (ن 1383).

- واگذاری اختیار به دستگاه‌های اجرایی جهت برگزاری دوره‌ها یا پودمان‌های آموزشی در صورت گرفتن یک‌بار مجوز به شرط عدم تغییر در محتوا و شرایط اجرا (ب 1383).
- اعلام ضرورت کسب 60٪ نمره کل برای مهارت اول و کسب 80٪ کل نمره برای سایر مهارت‌ها در جهت موفقیت در دوره‌های 7 گانه (ن 1383).
- ارائه مقررات کاربردی برای آزمون کتبی و عملی در مهارت‌های 7 گانه توسط موسسات دولتی و غیر دولتی و شرایط برگزاری دوره‌های آموزشی؛ طبقه‌بندی آموزشگاه‌های رایانه‌ای به گروه 1، 2 و 3؛ برگزاری 8 دوره کامل مهارت‌های 7 گانه در سال و هر دوره 130 ساعت؛ حد نصاب نمره قبولی در آزمون هر یک از مهارت‌ها 60٪ کل نمره می‌باشد؛ ارائه گواهینامه توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان و تایید توسط دستگاه اجرایی (ب 1383).
- موافقت با تخصیص عملیاتی نمودن هزینه‌های ورزش کارکنان در چارچوب آیین‌نامه به دستگاه‌های اجرایی (اختیار به دستگاه اجرایی داده شده است) (ت 1384).
- اعلام اولویت آموزش زنان؛ استفاده از رویکرد پودمانی؛ لزوم گذراندن این دوره برای اخذ پست مدیریتی؛ استفاده از اشخاص حقیقی و حقوقی برای انجام امور نیازسنجی، طراحی و اجرای دوره‌ها؛ یک ماه حقوق و فوق العاده شغل، یک سال تعجیل در ارتقاء، صدور گواهینامه که ارزش استخدامی دارد (در سه سطح مهارتی، تخصصی، تخصصی- پژوهشی) در اداء گذراندن 176 ساعت (ت 1384).
- تفویض اختیار به دستگاه‌های اجرایی به منظور امتیاز دادن به کارکنان بر اساس معیارهای تعیین شده؛ گرفتن تشویقی بعد از 4 سال؛ تعیین سقف گروه‌های تشویقی برای کارکنان 2 و برای ایثارگران 4 است (ب 1384).
- تفویض اختیار به دستگاه‌های اجرایی در خصوص اجرای دوره‌ها و پودمان‌های آموزشی (ب 1384).
- واگذاری برگزاری دوره‌های مهارتی 7 گانه به مراکز مجاز (دستگاه‌ها خود اقدام به برگزاری دوره‌ها نکنند؛ مراکز مجاز نباید اقدام به صدور گواهینامه و برگزاری آزمون‌ها نمی‌باشند این کار توسط مدیریت آموزش و پژوهش انجام می‌گردد) (ن 1384).
- اجرای برنامه جامع آموزش کارکنان با رویکرد پودمانی (حداقل 60 ساعت آموزش برای مدیران و 40 ساعت برای کارکنان؛ درخواست اقدام به نیازسنجی) (ن 1384).
- اخذ مجوز دانشگاه پیام نور جهت برگزاری دوره‌های آموزشی عمومی و کوتاه مدت (ن 1384).
- پرداخت یک ماه حقوق و فوق العاده شغل و یک سال تعجیل در ارتقاء گروه به اداء 176 ساعت آموزش کوتاه مدت (ن 1384).

- پرداخت اضافه کاری به کلاس‌های آموزشی که خارج از وقت اداری برگزار می‌شوند (ن 1384).
- اعتبارسنجی آموزشگاه‌ها برای برگزاری دوره‌های آموزشی توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان انجام می‌شود (ن 1384).
- واگذاری برگزاری آموزش کارکنان از سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی به موسسات آموزشی (کالج دانشگاه به عنوان برگزار کننده پیشنهاد شد) (ن 1384).
- گذراندن دوره‌های 6 ماهه اول سال 85 برای مدیران میانی الزامی است (ن 1385).
- برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی کارکنان دانشگاه فقط از طریق واحد آموزش امکان‌پذیر است (ن 1385).
- مجوز اجرای دوره‌ها به جز دوره‌های عمومی باید از سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی گرفته شود (ن 1385).
- اعلام تفویض اختیار در مورد دوره‌های آموزشی کوتاه مدت کارکنان به هیات رئیسه دانشگاه‌های منطقه (ن 1385).
- واگذاری مجوز برگزاری دوره‌های آموزشی و برخورداری از امتیازات مربوطه به هیئت اجرایی تشکیلات و امور انسانی غیر هیأت‌علمی دانشگاه (ن 1385).
- لغو قانون یک ماه حقوق و فوق‌العاده شغل به ازای گذراندن 176 ساعت آموزش؛ استفاده از اماکنی مثل مهمانسرا، مرکز رفاهی و مانند آن‌ها برای آموزش خانواده آزاد و برای سایر موارد موقوف است (ن 1386).
- واگذاری اختیار به دستگاه‌های اجرایی به منظور استخدام افراد در چارچوب مصوب قانون برنامه چهارم توسعه (ت 1386).
- امکان برگزاری همایش‌ها و کنفرانس‌ها با اعتبار هر دستگاه اجرایی (ن 1386).
- جایگزینی و اصلاح 11 رشته شغلی در دوره‌های آموزشی کارگزین، کتابدار، کارشناس آمار، رئیس دفتر، مسئول دفتر، منشی، مسئول خدمات اداری، مدیر اداری و مالی و کارشناس بودجه (ب 1386).
- انتقال کارمندان رسمی، پیمانی و قراردادی از کلان شهرها به شهرهای کوچک‌تر با احتساب موارد متنوع تشویقی (ت 1386).
- اعلام ارائه دوره‌های تکمیلی عمومی مصوب؛ دارا بودن امتیاز برای این دوره‌ها؛ اجباری بودن دوره‌های آموزش انتظامی و دوره‌های مصوب؛ واگذاری آموزش خانواده به مرکز امور زنان و خانواده (ب 1386).
- اعلام برنامه برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه مدت؛ الزامی بودن گذراندن دوره‌ها؛ دوره پودمانی (70 ساعت برای مدیران میانی)، دوره عادی (6 ساعت برای تمامی کارکنان) (ن 1387).

- برگزاری دوره آموزشی راهبرد علوی دولت اسلامی در قالب آموزه‌های بهبود مدیریت (مسئول اجرا: استانداری؛ نظارت بر اجرا: دستگاه‌های اجرایی و دفتر آموزش و پژوهش) (ن 1387).
- واگذاری اختیار به دستگاه‌های اجرایی که راسا نسبت به بررسی برنامه‌های آموزشی بر اساس فرآیندهای مشخص شده در حوزه آموزش کارکنان دولت اقدام نمایند (ن 1387).
- اعلام ضرورت نیازسنجی برای اجرای مطلوب دوره‌ها (ن 1388).
- بازنگری و تصویب 14 رشته شغلی (عناوین رشته‌ها: حسابدار، ذی حساب، بازرس، حسابرس، کارگزين، کارشناس و کاردان امور اداری، مدیر امور اداری و اداری و مالی، مسئول خدمات مالی، مسئول خدمات اداری، کارشناس و کاردان بودجه، رئیس دفتر، مسئول دفتر، منشی و مسئول گزینش)؛ گذراندن دوره‌های مصوب برای کارکنان مربوطه الزامی است (ن 1388).

با توجه به بررسی‌های انجام شده در مستندات، سوابق و تجربیات دانشگاه و مصاحبه با معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی دانشگاه (اسفند 1388) در رابطه با بحث آموزش اعضای هیات علمی، قانون، بخشنامه، آیین‌نامه و دستورالعملی که به‌طور مستقیم به این بحث پرداخته باشد موجود نبود.

### مدیریت عملکرد در دانشگاه و ارزیابی مدیران از آن

مدیریت عملکرد در هر سازمان به‌طور مستقیم بر دستاوردهای انسانی آن اثر می‌گذارد. برای در اختیار داشتن تصویر نسبتاً دقیق‌تری از وضع موجود مدیریت عملکرد در دانشگاه فردوسی، پرسشنامه‌ای دارای 17 سوال بسته- پاسخ و یک سوال باز- پاسخ میان 30 تن از مدیران میانی دانشگاه توزیع شد. تحلیل داده‌ها نشان داد که مدیریت عملکرد در دانشگاه نیازمند توجه بیشتری است. ارزیابی‌های به‌عمل آمده در پنج مورد زیر بالاترین میانگین را نشان داد:

1. وجود یک واحد مستقل آموزش و بهسازی در دانشگاه به‌عنوان متصدی طراحی و اجرای این دوره‌ها
2. اجرای مطلوب دوره‌های آموزشی
3. توجه دانشگاه به برنامه‌ریزی نیروی انسانی
4. ارزش‌گذاری منابع انسانی
5. ارتباط منطقی بین سیاست‌های منابع انسانی و استراتژی‌های دانشگاه

ارزیابی‌های به‌عمل آمده در پنج مورد زیر پایین‌ترین میانگین را نشان داد:

1. وجود مدل مطلوب برای شناسایی و دعوت از داوطلبان بالقوه کار در دانشگاه
2. وجود مدل مطلوب آماده‌سازی داوطلبان برگزیده برای کار در دانشگاه
3. توجه به مرحله حساس جامعه‌پذیری و آشناسازی داوطلبان برگزیده برای کار در دانشگاه
4. وجود یک برنامه دقیق در مسیر رشد حرفه‌ای و ارتقای منابع انسانی دانشگاه
5. ارزشیابی معتبر از میزان اثربخشی دوره‌های آموزشی

### قضاوت مدیران و نظرسنجی از کارکنان درباره آموزش و بهسازی منابع انسانی

مصاحبه با مراجع معتبر دانشگاه که صلاحیت ارزیابی و نقد برنامه‌های دانشگاه در زمینه توسعه انسانی را دارند اقدامی با سه منظور است. اولاً در تایید ارزیابی‌های به‌عمل آمده از برنامه‌ها و اقدامات دانشگاه، می‌توان از این نظرات استفاده کرد، ثانیاً ضریب احتمال مشارکت و پشتیبانی مدیران دانشگاه و کارشناسان خبره را در هنگام اجرای برنامه‌های آموزش و بهسازی ارتقا می‌بخشد، و ثالثاً از طریق جلسات مصاحبه با مدیران ارشد، امکان بیشتری برای تسهیل در تدوین خط مشی‌های توسعه انسانی وجود دارد. به این منظور، علاوه بر بررسی مستندات، مصاحبه‌هایی با مدیران قبلی و فعلی دانشگاه و کارشناسان خبره که دارای نسبت اجرایی مرتبط با توسعه انسانی بودند ترتیب داده شد. در این مصاحبه‌ها، 12 تن از مدیران و کارشناسان به ارزیابی از برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزش و بهسازی نیروی انسانی پرداختند. نتیجه تلخیص شده این مصاحبه‌ها در جدول زیر (6) ارائه و نتیجه تفصیلی آن پیوست (پیوست شماره 2) شده است.

جدول 6: مصاحبه با مدیران و کارشناسان دانشگاه

اهمیت موضوع بر حسب موارد ذکر شده	شرح مشکل	ردیف
5	عدم توجه به ارزیابی اثربخشی دوره‌ها	1
4	طراحی و برگزاری دوره‌ها و کلاس‌ها توسط استانداری، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و قبل از آن سازمان امور استخدامی کشور	2
4	عدم توجه به میزان و توزیع ساعات شرکت در هر دوره آموزشی به عنوان عامل انگیزشی	3
3	برگزاری دوره‌ها در ساعات اداری	4
3	کمبود افراد متخصص برای طراحی و اجرای دوره‌های آموزش منابع انسانی	5
3	عدم نیازسنجی معتبر و علمی جهت برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی	6
3	برگزاری تمام دوره‌های آموزشی در دانشگاه	7
3	عدم توجه کافی به انگیزش افراد برای شرکت در دوره آموزشی	8
3	برگزاری دوره‌های آموزشی خارج از وقت اداری با در نظر گرفتن اضافه‌کاری	9
2	توجه بیشتر به دوره‌های عمومی	10
2	استفاده از مدرسین داخل دانشگاه	11
1	در نظر گرفتن هر 100 ساعت آموزش به عنوان یک امتیاز برای ارتقای کارکنان	12
1	برگزاری دوره‌ها به صورت کوتاه مدت	13
1	عدم وجود تناسب بین آموزش و شغل کارمند	14

چنان‌که در جدول بالا روشن می‌شود، الزاما دیدگاه مراجع، در ارزیابی از برنامه‌های قبلی آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه با یکدیگر یکسان و همانند نیست. برای مثال از سویی برگزاری دوره‌های آموزش شغلی خارج از وقت اداری با در نظر گرفتن اضافه‌کاری به‌عنوان یک اشکال مطرح می‌شود و از طرفی برگزاری دوره‌ها در ساعات اداری نیز به منزله یک مشکل معرفی می‌شود. در این صورت یک پرسش ساده این است که زمان مناسب برای ارایه برنامه‌های آموزشی چه وقت است؟ قاعدتا در هر یک از دو حالت متصور امتیازات و محدودیت‌هایی وجود دارد که بر حسب مورد قابل طرح است. این مسئله در طرح نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه در نظر گرفته خواهد شد.

جدول 8: مصاحبه با اعضای هیأت علمی دانشگاه

ردیف	محور	شرح موضوع	اهمیت موضوع بر حسب موارد ذکر شده
1	انتخاب مدرس	استفاده از مدرسین داخل دانشگاه	0
		استفاده از مدرسین خارج دانشگاه	0
		تفاوتی نمی‌کند بسته به نوع دوره و امکانات دانشگاه دارد	2
2	ویژگی‌های مدرس	تخصص و تسلط	2
		تجربه	2
		مرتبه علمی	0
		مقبولیت (شناخته شده باشد)	2
		سعه صدر	0
3	شیوه‌های برگزاری دوره‌های آموزشی	فن بیان و ارتباط قوی	3
		کارگاه آموزشی	2
		سمینار و همایش	1
4	واحد سازمانی برگزار کننده دوره در دانشگاه	بسته به نوع دوره دارد	0
		معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی	0
5	نحوه برگزاری دوره	معاونت طرح و برنامه	1
		حضور	3
		مجازی	0
6	روش‌های جلب انگیزه جهت شرکت در دوره	بستگی به نوع دوره دارد	0
		محاسبه در ارتقاء	2
		محاسبه در ترفیع سالیانه	1
		محاسبه در طرح پژوهش	0
		متناسب با نیازها باشد	2
		عنوان جذاب	1
		دوره جدید باشد	1
		به کارگیری مدرسین متخصص	2
		برگزاری دوره‌ها در خارج از محیط کار (اردو)	2
نظرخواهی از اعضای هیأت علمی در رابطه با برنامه‌های آموزشی	1		
7	جلب مشارکت مدیران جهت شرکت در برنامه‌های آموزشی	مدیران ارشد الزام به وجود آورند	2
		ابتدا آموزش‌هایی برای مدیران ارشد تدارک دید	1
		فراهم کردن فضا و امکانات مناسب برای برگزاری برنامه‌های آموزشی	1
		ارزیابی عملکرد واحدهای تحت سرپرستی مدیران	1
		الزام شرکت در دوره‌های آموزشی بدو خدمت	1

جدول 7: مصاحبه با مدیران ارشد دانشگاه

5	ارسال فرم نیازسنجی به گروه‌های آموزشی	شیوه نیازسنجی	1
5	ارسال فرم نیازسنجی به اعضای هیات‌علمی		
1	مصاحبه با برخی از اعضای هیات‌علمی		
2	استفاده از مدرسین داخل دانشگاه	انتخاب مدرس	2
1	استفاده از مدرسین خارج دانشگاه		
7	تفاوتی نمی‌کند بسته به نوع دوره و امکانات دانشگاه دارد		
23	تخصص و تسلط	ویژگی‌های مدرس	3
10	تجربه		
5	مرتبه علمی		
6	مقبولیت (شناخته‌شده باشد)		
2	سعه صدر		
3	فن بیان و ارتباط قوی		
20	کارگاه آموزشی	شیوه‌های برگزاری دوره‌های آموزشی	4
5	سمینار		
1	بسته به نوع دوره دارد		
5	برگزاری دوره‌ها در ساعات اداری	ساعات پیشنهادی جهت برگزاری دوره	5
1	برگزاری دوره‌های آموزشی خارج از وقت اداری		
6	تعطیلات بین دو ترم		
9	تابستان		
13	تعطیلات آخر هفته		
13	شروع نیمسال یا انتهای آن		
1	هماهنگی با برنامه گروه آموزشی		
3	مشخص کردن چند روز و انتخاب توسط اعضای هیات‌علمی		
15	برگزاری دوره‌های آموزش شغلی در دانشگاه	سازمان برگزار کننده دوره (دانشگاه/ سازمان خارج از دانشگاه)	6
5	برگزاری دوره‌های آموزش شغلی در سازمان خارج از دانشگاه		
4	تفاوتی نمی‌کند		
6	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی	واحد سازمانی برگزار کننده دوره در دانشگاه	7
1	معاونت پژوهش و فناوری		
4	معاونت طرح و برنامه		
1	معاونت اداری و مالی		
1	روابط عمومی دانشگاه		
4	کمیته		
2	تفاوتی نمی‌کند		
اهمیت موضوع بر حسب	شرح موضوع	محور	ردیف

موارد ذکر شده			
17	حضور	نحوه برگزاری دوره	8
4	مجازی		
6	بستگی به نوع دوره دارد		
5	یک دوره	تعداد دوره‌های مورد نیاز برای اعضای هیات علمی در یک سال تحصیلی	9
7	دو دوره		
4	سه دوره		
1	چهار دوره (هر سه ماه یک دوره)		
3	ماهی یک دوره		
7	محاسبه در ارتقاء	روش‌های جلب انگیزه جهت شرکت در دوره	10
4	محاسبه در ترفیع سالیانه		
1	محاسبه در طرح پژوهش		
12	متناسب با نیازها باشد		
3	عنوان جذاب		
2	دوره جدید باشد		
1	به‌کارگیری مدرسین متخصص		

### فرصت‌ها و تهدیدها در برنامه آموزش منابع انسانی دانشگاه

ویژگی ماهوی موسسات آموزش عالی مبنی بر تعالی جویی علمی و فنی، برای پاسخگویی به انتظارات اجتماع محلی، جامعه ملی و جامعه جهانی، ضامن حفظ و ارتقای گرایش آنان به سوی سرآمدی در توسعه انسانی است. دانشگاه فردوسی مشهد به عنوان یک دانشگاه بزرگ و اثرگذار باید پیشگامی خود را در توسعه انسانی الگوی سایر سازمان‌ها و دستگاه‌ها در سطح کشور یا دست کم در منطقه شمال شرق کشور کند.

برای برنامه‌ریزی و درک صحیح مسائل سازمانی به‌خصوص در حوزه آموزش کارکنان، ابتدا باید فرصت‌ها و تهدیدها در راه رسیدن به هدف را شناسایی کرد.

فرصت عبارت است از وجود یک موقعیت مطلوب عمده در خارج محیط سازمان که در افق زمانی برنامه‌ریزی تحت کنترل مدیریت قرار دارد. تهدید عبارت است از یک موقعیت نامطلوب در برنامه که از کنترل سازمان و مدیریت آن خارج است. بدیهی است که برنامه آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد نیز در مراحل مختلف از طراحی تا استقرار و اجرا، در معرض این فرصت‌ها و تهدیدها قرار دارد.

#### فرصت‌ها

- وجود نیروی انسانی متخصص و سرآمد در قلمرو نظری و توانمند در حوزه طراحی و اجرا؛
- در دسترس بودن مدارک و مستندات مورد نیاز بدون محدودیت؛
- وجود تجربه‌های مفید در اختیار مدیران و کارشناسان دانشگاه در رابطه با آموزش و بهسازی منابع انسانی؛
- حمایت همه جانبه مدیریت ارشد و استقبال کارشناسان و سایر منابع انسانی مرتبط؛
- در دسترس بودن منابع علمی معتبر داخلی و خارجی؛
- وجود نمونه‌های عملی نظام آموزش منابع انسانی در سایر دستگاه‌ها و سازمان‌های استان خراسان رضوی، که ارزیابی و نقد آن‌ها، از بروز خطاهای احتمالی در طرح نظام آموزش منابع انسانی دانشگاه پیشگیری می‌کند؛
- امکان به‌کارگیری منابع غنی اطلاع‌رسانی دانشگاه.

#### تهدیدها

- پایین‌تر بودن میزان اثربخشی دوره‌های آموزش شغلی گذشته از حد مورد انتظار که بالقوه به کاهش رضایت کارکنان از دریافت خدمات منجر شده است؛
- وجود برخی قوانین و مقررات محدودکننده که از سوی مراجع بالادستی به دانشگاه اعلام می‌شود؛

- وجود مشغله‌های اداری و اجرایی گیج‌کننده برای مدیران که امکان تمرکز آنان بر موضوع محوری آموزش و بهسازی منابع انسانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد؛
- وجود نظام دیوان‌سالاری قدرتمند و غیرمنعطف که آزادی عمل منابع انسانی را در راه نشان دادن توانمندی‌های خود کاهش می‌دهد؛
- عدم وجود یک نظام مدیریت عملکرد اثربخش؛
- بهره‌گیری نامناسب از ظرفیت‌های بالقوه موجود در راه توسعه انسانی؛
- پایین بودن انگیزه برخی از منابع انسانی برای شرکت در دوره‌های کوتاه‌مدت؛
- تاخیر و اعمال احتیاط غیرضروری در بازنگری قوانین و مقررات مربوط به آموزش و بهسازی منابع انسانی؛
- عدم وجود سازوکارهای اجرایی مناسب برای تحقق هدف‌های آموزش؛
- دغدغه فقدان ضمانت اجرایی و مقررات حمایتی در بلندمدت؛
- ضعف ارتباط نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی با سایر نظام‌های پرسنلی؛
- کم‌توجهی به نیازسنجی و نبودن الگوی مناسب و جدید در این زمینه.