

## ارائه الگوی جذب اعضای هیئت علمی در مؤسسات آموزش عالی غیردولتی با رویکرد تحلیل مضمون

سید حسن علوی راد<sup>۱</sup>

فرشته کردستانی<sup>۲</sup>

یلدا دلگشایی<sup>۳</sup>

اسد حجازی<sup>۴</sup>

### چکیده

امروزه استخدام و به کارگیری سرمایه انسانی در سازمان‌ها به‌ویژه مراکز آموزش عالی و دانشگاه‌ها تأکید بر ارزیابی کیفی متقاضیان و جذب افراد شایسته و توانمند دارد. بنابراین ارائه الگویی مناسب برای جذب هیأت علمی حائز اهمیت است. هدف از پژوهش حاضر ارائه الگوی جذب هیأت علمی در دانشگاه‌های غیر دولتی است. روش پژوهش، کیفی و از نوع تحلیل مضمون است. جامعه آماری را اساتید، متخصصان و صاحب‌نظران مدیریت و برنامه ریزی دستگاه‌های خط مشی گذار در زمینه جذب و نگهداری منابع انسانی تشکیل می‌دهند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند با ۱۶ نفر از آنان مصاحبه صورت پذیرفت؛ برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از روش تحلیل مضمون (تم) استفاده شد. نتایج با توجه به چهار مرحله فرآیند جذب شامل برنامه‌ریزی، نیرویابی، گزینش و به‌کارگماری تحلیل شد، در بخش «برنامه‌ریزی» ۵ مؤلفه (تعیین نیاز، معیار اجتماعی، معیار فرهنگی، معیار اخلاقی و بودجه و مجوز جذب)، در بخش «نیرویابی»، ۲ مؤلفه (اعلام فراخوان و بررسی پرونده متقاضیان)، در بخش «گزینش»، ۳ مؤلفه (بررسی صلاحیت علمی و عمومی، استعلام از مراجع و صدور رأی هیأت اجرایی) و در نهایت در بخش «به‌کارگماری»، ۳ مؤلفه (اطلاع‌رسانی، رسیدگی به شکایات و صدور حکم) شناسایی و در قالب الگوی جذب هیأت علمی در دانشگاه‌های غیر دولتی ارائه شده است.

### واژگان کلیدی: عضو هیئت علمی، جذب، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی غیردولتی

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزش عالی، دانشکده علوم تربیتی، واحد تهران مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.  
[alavi\\_seyed@yahoo.com](mailto:alavi_seyed@yahoo.com)

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت آموزش عالی، دانشکده علوم تربیتی، واحد تهران مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)  
[Fe.Kordestani92@gmail.com](mailto:Fe.Kordestani92@gmail.com)

<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت آموزش عالی، دانشکده علوم تربیتی، واحد تهران مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.  
[y.delgoshaei@gmail.com](mailto:y.delgoshaei@gmail.com)

<sup>۴</sup> استادیار گروه مدیریت آموزش عالی، دانشکده علوم تربیتی و مدعو، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.  
[azer1383@yahoo.com](mailto:azer1383@yahoo.com)

در جهانی که به صورت مداوم در حال تغییر است، نقش کلیدی دانشگاه در فرایند توسعه یافتگی کشورها در زمینه های علمی، فناوری و مدیریت آموزش عالی انکارناپذیر و منحصر به فرد هست. نقش و جایگاه ویژه دانشگاه ها در تحقق ارزش های کلیدی جامعه و پیشبرد اهداف کشور موجب شده تا دانشگاه ها در تمام عرصه های تصمیم گیری و تصمیم سازی به صورت کاملاً مشخص و ویژه مورد توجه و تأکید قرار گیرند. این موضوع در نظام اسلامی از آن جهت که دانشگاه بر محور ارزش های اسلامی بنا می شود و خود محقق کننده و تقویت کننده این ارزش ها در جامعه است، اهمیت و ضرورت دوچندانی می یابد. بی شک یکی از اصلی ترین مؤلفه های مورد نیاز در راستای دانشگاه اسلامی، جایگاه و کارکرد اعضای هیئت علمی مراکز آموزشی و دانشگاه ها است که در نقش استادی وظیفه تعلیم و تربیت علمی و اخلاقی دانشجویان را بر عهده دارند. دانشگاه به عنوان مرکزی آموزشی، نیاز به نیروهای متخصص، آموزش دیده و دلسوز دارد تا اهداف دانشگاه را به سرانجام برساند. اساتید کارآمد و با دانش، دانشجویانی با تفکر و باور پژوهشی تربیت می کنند، بنابراین جذب هیئت علمی شایسته و شناسایی و رفع مشکلات و مسائل پیش روی مدیران و مسئولان دانشگاه ها برای جذب هیئت علمی حائز اهمیت است.

گزینش نیروی انسانی، سهم مهم و بسزایی دارد، لذا سازمان ها باید به منظور افزایش کارایی، بهره وری و حفظ و توسعه عملکرد مطلوب خود در جهت کسب مزیت رقابتی و مسائل مورد تأکید علم مدیریت، در استقرار نظام شایسته سالاری اقدامات جدی و مؤثری انجام دهند. در این میان بی تردید نقش اعضای هیئت علمی دانشگاه ها، مراکز علمی و تحقیقاتی در کسب جایگاه برتر علمی، تصاحب سهم اقتصادی بیشتر، فتح قله های ترقی و شکستن مرزهای دانش به واسطه تربیت نیروی انسانی متخصص و بستر سازی در امر توسعه پایدار و همه جانبه در کشور بر کسی پوشیده نیست. در فرمان های ۲۶ گانه رهبر جمهوری اسلامی ایران، به عدالت محوری در جذب، بهبود معیارها و روزآمدی روش های گزینش، منابع انسانی به منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از تنگ نظری ها و نگرش های سلیقه ای و غیر حرفه ای، دانش گرایی و شایسته سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی اشاره شده است. لذا با اندکی تأمل در این ۲۶ فرمان، مشهود است که در حوزه منابع انسانی، از چهار کارکرد اصلی منابع انسانی به کارکرد جذب و به کارگیری بیشتر از سایر کارکردها تأکید می شود (محمدی و همکاران، ۱۳۹۵).

اوایل تأسیس دانشگاه در ایران، معیار انتخاب اساتید، شناخت و شهرت افراد به دانش بود. با تأسیس وزارت معارف، وظیفه استخدام استادان بر عهده این وزارت گذاشته شد (سال ۱۳۱۳) و سپس با تصویب تفکیک دانشگاه ها از وزارت معارف در سال ۱۳۲۱، این امر به خود دانشگاه ها واگذار شد. در سال ۱۳۴۲ با تصویب

هیئت ممیزه برای دانشگاه‌ها، انتخاب استاد به این هیئت واگذار و این روند تا ۱۳۵۷ ادامه داشت (مصدق و همکاران، ۱۳۹۵).

جذب و تأمین نیروی انسانی، فرایند یافتن و درگیر شدن افراد در سازمان مورد نظر است. انتخاب که بخشی از روند جذب و تأمین نیروی انسانی در رابطه با تصمیم‌گیری در مورد متقاضیان و داوطلبانی است که باید در شغل مورد نظر منصوب شوند. این فرایند دارای ۴ مرحله است: تعریف نیاز، برنامه‌ریزی استخدام، جذب متقاضیان و انتخاب متقاضیان (ارمسترانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). جذب، شامل اقدامات و فعالیت‌های انجام شده توسط یک سازمان به منظور شناسایی افرادی در سازمان می‌شود که دارای توانایی کمک به سازمان برای تحقق اهداف راهبردی آن باشد. به‌طور خاص، چنین اقداماتی باید جمعی از نامزدهای مطلوب را فراهم کرده؛ علاقه آن‌ها و جاذبه به سازمان را به‌عنوان یک کارفرما بالا ببرد و احتمال اینکه پیشنهاد کاری را بپذیرند افزایش دهد (رینس و باربر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰). جذب نیروی انسانی، فرایند یافتن و درگیر شدن افراد در سازمان مورد نظر است. انتخاب که بخشی از روند جذب در رابطه با تصمیم‌گیری در مورد متقاضیان است که باید در شغل مورد نظر منصوب شوند. این فرایند دارای چهار مرحله است: تعریف نیاز، برنامه‌ریزی استخدام، جذب متقاضیان و انتخاب متقاضیان (آرمسترانگ، ۲۰۱۴).

گزینش و به‌کارگیری افراد شایسته در هر سازمان با توجه به محیط پویا و متغیر کنونی و نیز تحولات سریع فناوری، دانش‌محور شدن امور و رقابت شدید در دنیای امروزی، یکی از مهم‌ترین و اساسی‌ترین چالش‌هایی است که هر سازمان با آن روبروست (پندارپور فرد، ۱۳۹۲). از دیدگاه سازمان فرایند جذب نیروی انسانی پایه اصلی سایر کارکردهای سازمان است. دیدگاه‌های مختلف، استخدام را به‌عنوان مهم‌ترین و حیاتی‌ترین وظیفه مدیریت منابع انسانی می‌دانند اما معمولاً در انجام این وظیفه در عمل مشکلاتی پدیدار می‌شود. استخدام یک وظیفه محوری است و به‌عنوان حیاتی‌ترین و حساس‌ترین وظیفه مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود در صورت اجرای موفقیت‌آمیز آن هزینه‌های سنگین کاهش یافته، سطح بهره‌وری سازمان می‌تواند افزایش یابد (برمن و همکاران، ۱۳۸۸).

منظور از جذب افراد به سازمان آن است که می‌بایستی طوری امکانات رفاهی و شرایط مطلوب محیط کار را به وجود آورد، که هر فرد برای انتخاب شغل خود به آن سازمان روی آورد و خواهان به استخدام درآمدن در آن سازمان باشد، در نتیجه چون داوطلبان و افراد آماده‌به‌کار، زیادتر از حد متعارف می‌گردند، بنابراین سازمان این

<sup>1</sup> Armstrong

<sup>2</sup> Rynes & Barber

امکان را پیدا می کند که از بین آن ها بهترین و شایسته ترین را انتخاب کند (پرهیزکار، ۱۳۷۳). یافتن افراد شایسته برای خدمت در سازمان و پرورش استعداد های آن ها و رفع مسائل و مشکلات استخدامی آن ها نیازمند تلاش و دانش است.

جذب در قالب چهار مؤلفه اصلی برنامه ریزی، نیرویابی، گزینش و به کارگماری مطرح می گردد و به شیوه نظام بندی شرایط لازم را برای شناسایی و به دست آوردن منابع انسانی شایسته و واجد صلاحیت مهیا می سازد؛ به نحوی که تضمین مناسبی برای مزیت رقابتی پایدار و ایجاد شرایط مناسب برای اعمال تغییرات اساسی در تفکرات سازمانی نسبت به نیازهای منابع انسانی آینده در حوزه قابلیت های استراتژیک باشد (عباسپور، ۱۳۸۱).

برنامه ریزی یعنی تعیین منابع انسانی، شناسایی تعداد و نوع کارکنان مورد نیاز برای دستیابی به اهداف سازمان است، برنامه ریزی نیروی انسانی با مقایسه وضعیت فعلی سازمان با اهداف آینده، مشخص می کند که چه تغییراتی در نیروی انسانی جهت دستیابی به اهداف سازمان لازم است. این تغییرات ممکن است شامل کوچک سازی سازمان، آموزش مهارت های جدید به کارکنان و یا استخدام نیروی جدید باشد. این فرایند شامل ۳ مرحله: پیش بینی، تعیین هدف و برنامه ریزی استراتژیک و اجرای برنامه و ارزیابی ارکان جذب هیئت علمی مبتنی بر آخرین مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی (نوی، هولنبک، گرهارت و رایت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳).

نیرویابی، یافتن متقاضیان استخدامی مورد نیاز و تشویق آن ها به قبول شغل در سازمان است. نیرویابی، فرایندی است که به سازمان ها اجازه می دهد تا داوطلبان شغل را آگاه سازند و مقدم بر فرایند گزینش است (بندورا و رینس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). سازمان ها نیرویابی را به منظور اضافه کردن کارکنان به نیروهای کار فعلی خود و همچنین برای جابجایی کارکنان موجود به پست های جدید انجام می دهند.

گزینش مرحله ای است برای پذیرفتن یا رد تقاضاهای متقاضیان کار به طوری که شایسته ترین و مناسب ترین آن ها برگزیده شود (میرسپاسی، ۱۳۸۲). به فرایند گزینش مناسب ترین افراد جهت پست ها از گروه متقاضیان کار، انتخاب گفته می شود (سیدجوادین، ۱۳۹۲).

بردول، هولدن و کلایدن<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) خاطر نشان می کند، که استخدام و گزینش، فرایندهایی معطوف به شناسایی، جذب و ایمن سازی افراد مناسب، برای رودرویی با نیازهای منابع انسانی یک سازمان است. دو اصطلاح «استخدام پایان یافت» و «گزینش شروع شد» اغلب به طور مداوم، به عنوان مبحثی بکار برده می شوند.

<sup>1</sup> Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright

<sup>2</sup> Boundreau and rynes

<sup>3</sup> beardwell, Holden, & Claydon

عمل انتصاب عبارت است از بکار گماردن موقت یا دائم داوطلب شغل موردنظر که برم بنای اطلاعات به دست آمده متناسب با آن شغل تشخیص داده شده است.

طبق مصوبات جلسات ۶۰۸ و ۶۲۳ مور ۸۶/۴/۱۹ و ۸۷/۲/۱۰، شورای عالی انقلاب فرهنگی حکم به تأسیس سه هیئت داده و کار جذب را به این هیئت ها واگذار کرده است:

اول: هیئت عالی جذب اعضای هیئت علمی دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی کشور؛

دوم: هیئت مرکزی جذب اعضای هیئت علمی وزارتین علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی؛

سوم: هیئت های اجرایی جذب اعضای هیئت علمی دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی.

در این تقسیم بندی، هیئت عالی در رأس امور قرار داشته که دبیرخانه آن نیز در شورای عالی انقلاب فرهنگی قرار گرفته است. وظیفه کلی این شورا سیاست گذاری کلان در امور جذب اعضای هیئت علمی است. در طول این هیئت، هیئت مرکزی جذب وزارتین قرار داشته که وظیفه تدوین سیاست های اجرایی را بر عهده دارد و در مرحله بعد هیئت های اجرایی جذب که در تمامی دانشگاه ها شعبه داشته و همگی ذیل مرکز جذب وزارت علوم فعالیت می کنند و وظیفه اجرای مصوبات و سیاست های شورای عالی و وزارتخانه را برای جذب بهترین ها بر عهده دارند که به دلیل محدودیت فضا از بیان جزئیات خودداری می شود (مصدق و همکاران، ۱۳۹۵).

اسکندر پور و احمدی (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان «شناسایی ملاک ها جذب اعضای هیئت علمی در ایران» انجام داده اند. از روش مطالعه موردی استفاده شده است. یافته ها نشان داد که ملاک های مدنظر مسئولان جذب، شامل ملاک های پژوهشی (توجه خاص و معنادار به چاپ مقالات در مجلات مرتبط با رشته تخصصی، تألیف و ترجمه کتاب، مجری یا همکاری در پروژه های پژوهشی) و ملاک های آموزشی (سوابق تدریس، عضویت در بنیاد نخبگان، تسلط به زبان انگلیسی) و ملاک های اعتقادی بود.

پژوهشی تحت عنوان « بررسی فرایند جذب اعضای هیئت علمی در دانشگاه های دولتی وزارت علوم و ارائه الگوی مناسب » توسط مصدق، در سال ۱۳۹۵ انجام گرفته است، نتایج آسیب شناسی چهار مرحله استخدام نیروی انسانی ( برنامه ریزی، نیرویابی، انتخاب و انتصاب) منجر به شناسایی ۲۳ آسیب محوری در فرایند کنونی جذب هیئت علمی شد و همچنین در این پژوهش به بیان راهکارهایی برای اقدامات مناسب جذب هیئت علمی پرداخته شد که نتایج این بخش منجر به ارائه ۷۲ اصل و اقدام مناسب گردید.

هسلر<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) نیز در پژوهش خود در خصوص استخدام هیئت علمی جدید و تازه کار ده پیشنهاد برای جذب افراد مناسب ارائه می کند: تهیه کردن یک راهنما، داشتن پرورش اجتماعی، تشویق به منعطف بودن، هدایت کردن مسیر افراد، حمایت تدارکاتی، تسهیل همکاری، اجازه دادن برای تجربه کردن، هماهنگ کردن وظایف تدریس، رشد دارایی های آنها، پیشنهادهایی پاداشی.

با عنایت به اهمیت و جایگاه هیئت علمی در دانشگاه ها و نقش ارزنده ای که در فرایند آموزش، پژوهش و توسعه فناوری و ... دارند ایجاد شرایط، بستر و ملاک ها، شاخص های موثر برای جذب بهترین و مناسب ترین آنها مسلزم بر خورداری مؤسسات و دانشگاه ها از فرایند و الگوی جذب مناسب می باشد. از این رو پژوهش حاضر به دنبال ارائه الگویی مطلوب برای جذب هیئت علمی در مؤسسات غیردولتی است تا ملاک ها و معیارها و مولفه های مورد نیاز را شناسایی و ارائه دهد.

## روش‌شناسی

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، کیفی است. با توجه به هدف پژوهش تصمیم گرفته شد که در این پژوهش از ابزار مصاحبه با تأکید بر رویکردی اکتشافی استفاده شود. دلیل این تصمیم این بود که هدف تحقیق شناسایی ایده‌هایی اولیه و عمیق برای توسعه الگوهای نظری برای پژوهش‌های تجربی آتی بر اساس یافته‌های کیفی بود. در این پژوهش با روش نمونه‌گیری مبتنی بر هدف با تعداد ۱۶ نفر از استادان، متخصصان و صاحب‌نظران مدیریت و برنامه‌ریزی دستگاه‌های خط‌مشی‌گذار در زمینه جذب و نگهداری منابع انسانی و جذب اعضای هیئت علمی، مصاحبه صورت پذیرفت؛ هر مصاحبه به فراخور میزان جذابیت و اطلاع مصاحبه‌شونده از موضوع، از ۴۵ دقیقه تا یک ساعت طول کشیده است. به‌طور کلی عنوان‌شده که با توجه به زمان و منابع قابل‌دسترس، نمونه برای انجام مصاحبه انتخاب می‌شود (Kvale, 1996). در ابتدای مصاحبه به‌طور کلی هدف پژوهش ذکر گردید و تأکید شد که از مصاحبه‌ها تنها برای مقاصد پژوهشی استفاده خواهد شد و هویت افراد به‌هیچ‌وجه در گزارش‌های تحقیق و مقالات منتشره مشخص نخواهد شد. برای حفظ جامعیت و قدرت تعمیم‌پذیری مصاحبه‌شوندگان از دانشگاه‌های مختلف کشور بودند.

جدول ۱: توزیع فراوانی نمونه آماری مصاحبه‌شوندگان

ردیف	جنسیت	مقطع/تحصیلات	سن	سابقه	سمت	درجه علمی
۱	مرد	دکتری برق الکترونیک-فتونیک	۵۱	۲۶سال	عضو هیئت علمی و رئیس دانشکده فناوری نوین دانشگاه تبریز	استاد تمام
۲	مرد	دکتری فیزیک گرافون	۴۵	۲۱سال	عضو هیئت علمی و معاون پژوهشی دانشگاه تبریز	استاد تمام
۳	مرد	دکتری علوم باغبانی	۴۹	۲۱سال	عضو هیئت علمی و مدیرکل مرکز تحقیقات گیاهان دارویی دانشگاه شاهد	استاد تمام
۴	مرد	دکتری علوم کامپیوتر	۴۵	۱۴سال	عضو هیئت علمی دانشگاه تبریز	دانشیار
۵	مرد	دکتری زبان و ادبیات عرب	۵۱	۱۱سال	عضو هیئت علمی و مدیر دفتر تحقیق دانشگاه زاهدان	دانشیار
۶	مرد	دکتری مهندسی مکانیک	-	-	عضو هیئت علمی و مدیر دفتر تحقیق استان سمنان	دانشیار
۷	مرد	دکتری برق	۶۲	۳۰سال	عضو هیئت علمی و رئیس دانشکده فنی و مهندسی دانشگاه تبریز	استاد تمام
۸	مرد	دکتری تکنولوژی آموزش	۴۰	۱۲سال	عضو هیئت علمی و معاون فرهنگی و	دانشیار

دانشجویی دانشگاه تربیت دبیر شهیر رجایی						
۹	مرد	دکتری مدیریت دولتی	۵۱	۲۹سال	عضو هیئت علمی و رئیس دانشگاه تبریز	استاد تمام
۱۰	مرد	دکتری مدیریت آموزشی	۴۵	۱۰سال	عضو هیئت علمی و مدیر دفتر تحقیق دانشگاه	دانشیار
فرهنگیان						
۱۱	مرد	دکتری علوم سیاسی	۴۹	۷سال	عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور	دانشیار
۱۲	مرد	دکتری محیط زیست	۴۲	۴سال	عضو هیئت علمی دانشگاه تهران	دانشیار
۱۳	مرد	دکتری منابع طبیعی	۴۱	۴سال	عضو هیئت علمی دانشگاه تربت حیدریه	دانشیار
۱۴	مرد	دکتری مهندسی صنایع	۴۰	۶سال	عضو هیئت علمی دانشگاه علامه	دانشیار
۱۵	مرد	دکتری تخصصی توسعه	۴۴	۹سال	عضو هیئت علمی دانشگاه تهران	دانشیار
کشاورزی						
۱۶	زن	دکتری مدیریت آموزشی	۴۲	۸سال	عضو هیئت علمی دانشگاه تهران	دانشیار

مصاحبه با این افراد پیرامون سوالات مصاحبه و در رابطه با مراحل جذب (برنامه ریزی، نیرویابی، گزینش و به کارگماری) بوده است.

از سوی دیگر یکی از محورهای مهم در پژوهش های کمی و کیفی، توجه به روایی و پایایی پژوهش هست. در یک مطالعه کیفی، روایی اشاره بر میزانی دارد که مشاهده پژوهشگر توانسته است پدیده مورد مطالعه یا متغیرهای مربوط به آن را انعکاس دهد (محمدپور، ۱۳۹۲) دیدگاه های مختلفی درباره این مفهوم در کتب و مقالات ارائه شده است. پژوهشگر در این متون با واژه های مختلف و بدون نظمی در رابطه با روایی روبرو می شود. واژه هایی مانند صحت (سندیت)<sup>۱</sup>، خوبی<sup>۲</sup>، راست نمایی<sup>۳</sup>، بسندگی<sup>۴</sup>، قابلیت اعتماد<sup>۵</sup>، باورپذیری<sup>۶</sup>، روایی (اعتبار)، اعتبار یابی<sup>۷</sup> و قابل قبول بودن<sup>۸</sup> (کرسول و میلر<sup>۹</sup>، ۲۰۰۰). برای تأیید روایی صوری<sup>۱۰</sup> و روایی محتوایی<sup>۱۱</sup> سوالات مصاحبه، برای هر کدام از مراحل هفت گانه پژوهش (انتخاب موضوع، طراحی، موقعیت مصاحبه، نسخه برداری، تحلیل، تأیید اعتبار و گزارش دهی)، توسط متخصصان، مورد توجه قرار گرفت. و برای بررسی پایایی نیز از پایایی باز آزمون و بین دو کدگذار استفاده است. با توجه به محاسبات انجام شده پایایی باز آزمون در این پژوهش با استفاده از شاخص فی، عدد ۰/۹۳ است. با توجه به اینکه این میزان پایایی از ۰/۶ بیشتر

<sup>1</sup> authenticity

<sup>2</sup> goodness

<sup>3</sup> verisimilitude

<sup>4</sup> adequacy

<sup>5</sup> trustworthiness

<sup>6</sup> plausibility

<sup>7</sup> validation

<sup>8</sup> credibility

<sup>9</sup> Creswell & Miller

<sup>10</sup> Face Validity

<sup>11</sup> Content Validity



است پایایی کدگذاری مورد تأیید است. پایایی بین دو کدگذار مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش نیز برابر ۰/۷ درصد بوده است.

پس از انجام مصاحبه‌ها فایل صوتی مصاحبه‌ها پیاده‌سازی گشت و در مرحله بعد با استفاده از فرایند کدگذاری نسبت به شناسایی مفاهیم و تحلیل داده‌ها اقدام شد. پس از تحلیل داده‌های گردآوری‌شده طی چند مرحله کدگذاری موارد موردنظر استخراج گردید و در ذیل کدهای انتخابی لحاظ شده است. بدین منظور، مصاحبه‌ها چندین بار خوانده شد و مطالب مرتبط و موردعلاقه پژوهشگر که در حقیقت پاسخ به سؤال اصلی پژوهش بودند، مشخص شد. سپس پژوهشگر داده‌های کیفی انتخاب‌شده را کدگذاری کرد. کدگذاری داده‌ها برحسب مصاحبه‌ها و شماره‌های مرتبط با آن انجام شد. پس از مرحله کدگذاری، پژوهشگر با استفاده از زمینه دانش و مطالعه خود برای هر یک از کدها، یک برچسب انتخاب کرده و پس از آن، تم‌ها فرعی را که بیشترین نزدیکی معنایی و مفهومی را نسبت به هم داشتند را کنار هم قرار داده و به خلق معانی و واژه‌های جدید پرداخته‌شده و تم‌های فرعی را در قالب تم‌های اصلی دسته‌بندی نموده است. تم‌های اصلی در واقع پاسخ به سؤالات اصلی پژوهش است.

### یافته‌های پژوهش

این پژوهش باهدف ارائه الگویی برای جذب اعضای هیئت‌علمی در سازمان‌های غیردولتی انجام شده است. برای چهار مرحله فرآیند جذب شامل برنامه‌ریزی، نیرویابی، گزینش و به‌کارگماری سولاتی برای مصاحبه در نظر گرفته شد که درنهایت کدهایی برای چهار بعد موردنظر استخراج شد که در زیر به توضیح آن‌ها پرداخته می‌شود.

جدول ۲: نتایج کدگذاری باز و محوری از داده‌های مصاحبه

کدگذاری محوری	کدگذاری باز
نیاز شناسی استراتژیک	۱. تعیین نیاز مبتنی بر اهداف، ۲. تعیین نیاز مبتنی بر برنامه‌های بلند مدت دانشگاه‌ها
نیاز شناسی متوازن	۱. تعیین نیاز مبتنی بر استاندارد نسبت استاد به دانشجو، ۲. تدوین نمودار تعیین میزان بازنشستگی و استخدام اعضای هیئت‌علمی در هر دانشکده در طی چند سال آینده، ۳. متوازن سازی اعضای هیئت‌علمی بر اساس نقشه هیئت‌علمی دانشکده‌ها
نیاز شناسی دو سویه	۱. مشارکت گروه‌ها در تعیین نیاز، ۲. ارائه رهنمودها بر اساس برنامه و سیاست دانشگاه به گروه‌ها.
توانایی برخورد با انتقادات و صبور بودن	۱. توانایی مواجهه با ناملایمات، سعه صدر و صبور بودن ۲. داشتن روحیه انتقاد پذیری، خود انتقادی و خود تاملی
توانایی هدایت علمی، آموزشی و	۱. توانایی استفاده از ابزارهای نوین آموزشی (رایانه، نرم‌افزارهای آموزشی، اینترنت،

پژوهشی	ایمیل، تلگرام، گوگل پلاس و غیره) ۲. مهارت های مربی گری (گواهی علمی اضافه بر مدرک و شرکت در کارگاه تخصصی) ۳. برخورداری از دانش در حوزه روش های پژوهش، ابزارها و روش شناسی پژوهش
توانایی ارتباط موثر و انتقال پیام	۱. مخاطب شناسی و توانایی ایجاد ارتباط موثر و انتقال پیام ۲. قدرت بیان و انتقال مفاهیم
توانایی مهارت های بین فردی	۱. آشنایی با اصول مهارت های انگیزشی ۲. تمایل به هم تالیفی و اجرای برنامه مشترک علمی-پژوهشی
توانایی ارتقای فرهنگ عمومی دانشگاه	۱. توانایی ارتقای فرهنگ اختراعی ۲. آگاهی از مسائل جاری جامعه ۳. فعال بودن در مجامع حرفه ای برون دانشگاهی
توانایی ارتقای فرهنگ تخصصی دانشگاه	۱. افتخارات علمی (مانند دانشجوی نمونه کشوری، جشنواره های ملی، رتبه های اول تا سوم آزمون های ورودی، فارغ التحصیل ممتاز و غیره) ۲. آشنایی با مسائل روز مرتبط با گرایش تحصیلی (اطلاعات تخصصی) ۲. مقالات چاپ شده در مجلات خارجی اعم از کاربردی و بنیادی (Scopus, Pub, Med, ISI-JCR, ISI Lsted ISC) ۳. سخنرانی یا انتشار مقاله در همایش های علمی داخلی و بین المللی
توانایی ارتباط با صنعت	۱. انجام طرح های پژوهشی و فناوری (مجری، همکار یا ناظر) ۲. سابقه موفقیت در ارتباط با صنعت، تجارت و خدمات در رشته تخصصی ۳. همکاری علمی و فنی با سازمان ها و ایجاد شرکت های دانش بنیان ۴. دادن بازخورد نتایج مطالعات خود به صنعت و اجتماع
شناخت فرهنگ و سیاست های دانشگاه، دانشکده و گروه	۱. تجلی فرهنگ اسلامی در محیط دانشگاه ۲. ارائه محیط سالم و آزاد برای آزاد اندیشی و تقویت روحیه آرمان گرایی ۳. اجتناب از سیاست زدگی و شعار زدگی از محیط دانشگاه ۴. حمایت از رسالت و مأموریت دانشگاه
اخلاق حرفه ای و معلمی	۱. جدیت و پشتکار ۲. مسئولیت پذیری و پاسخگویی ۳. اخلاق و ارتباط با دانشجویان و همکاران آموزشی
علاقتمندی به شغل هیأت علمی	۱. توانایی تدریس ۲. تجارب آموزشی و تخصص کاری ۳. تسلط به مباحث علمی اعم از اطلاعات عمومی
سختاوت علمی	۱. آگاه سازی مردم از موضوعات و مسائل حوزه تخصصی خود ۲. برعهده گرفتن مسئولیت انجمن های علمی
پاکی و صداقت	۱. ایمان به خدا ۲. توجه به ارزش های انسانی و دینی ۳. تقویت ارزش های اجتماعی، دینی در دانشگاه
ملاحظات بودجه ای	۱. اختصاص بودجه در برنامه جذب، ۲. تناسب ردیف استخدامی و ردیف بودجه

جدول ۳: کدگذاری انتخابی برای بعد برنامه ریزی

شخص	مولفه	بعد
نیاز شناسی استراتژیک		تعیین نیاز
نیاز شناسی متوازن		
نیاز شناسی دو سویه		
توانایی برخورد با انتقادات و صبور بودن		معیار اجتماعی
توانایی هدایت علمی، آموزشی و پژوهشی		
توانایی ارتباط مؤثر و انتقال پیام		
توانایی مهارت های بین فردی		
توانایی ارتقای فرهنگ عمومی دانشگاه		معیار فرهنگی
توانایی ارتقای فرهنگ تخصصی دانشگاه		برنامه ریزی
توانایی ارتباط با صنعت		
شناخت فرهنگ و سیاست های دانشگاه، دانشکده و گروه		
اخلاق حرفه ای و معلمی		معیار اخلاقی
علاقه مندی به شغل هیأت علمی		
سخاوت علمی		
پاکی و صداقت		
ملاحظات بودجه ای		بودجه و مجوز جذب

در بعد برنامه ریزی، کدهای تعیین نیاز (شامل شاخص های نیاز شناسی استراتژیک، نیاز شناسی متوازن و نیاز شناسی دوسویه)، معیار اجتماعی (شامل شاخصه ای توانایی برخورد با انتقادات و صبور بودن، توانایی هدایت علمی، آموزشی و پژوهشی، توانایی ارتباط مؤثر و انتقال پیام و توانایی مهارت های بین فردی)، معیار فرهنگی (شامل شاخص های توانایی ارتقای فرهنگ عمومی دانشگاه، توانایی ارتقای فرهنگ تخصصی دانشگاه، توانایی ارتباط با صنعت، شناخت فرهنگ و سیاست های دانشگاه، دانشکده و گروه)، معیار اخلاقی (شامل شاخص های اخلاق حرفه ای و معلمی، علاقه مندی به شغل هیأت علمی، سخاوت علمی و پاکی و صداقت)، و بودجه و مجوز جذب (شامل شاخص ملاحظات بودجه ای)، استخراج شده اند. اولین گام در برنامه ریزی برای استخدام هیأت علمی، تعیین نیاز نیروی انسانی جهت نیل به اهداف سازمانی است. برای این منظور دانشگاه باید ابتدا به تعیین نیازهای خود پردازد، از دیدگاه مصاحبه شوندگان، بهتر است تعیین نیاز در دانشگاه از سه طریق زیر صورت گیرد:

نیاز شناسی استراتژیک: دانشگاه باید ابتدا نیازهای بلندمدت خود را تعیین کند و بعد پیش‌بینی در مورد نیازهای جذب خود را انجام دهد. قاعداً باید یک برنامه جامع دانشگاهی وجود داشته باشد، که در هر دوره چه رشته و گرایش‌های جدیدی و در چه مقطعی وجود دارد و بر این اساس برنامه‌ریزی انجام شود. به این اساس پیشنهاد می‌شود اعلام نیاز مبنی بر نیازسنجی استراتژیک یعنی تعیین نیاز بر مبنای اهداف توسعه‌ای و نیازهای بلندمدت دانشگاه صورت گیرد.

نیازشناسی متوازن: بهتر است مبنای جهت اعلام نیازهای دانشگاه تنظیم شود که تعیین کند نیازها بر اساس چه پارامترهایی تعریف شود. به این اساس پیشنهاد می‌شود یکی از پارامترهای اعلام نیاز نسبت استاد به دانشجو باشد چون برای رسیدن به این استاندارد یا باید دانشجو را کم کرد یا استاد را افزایش داد. که لازم است دانشگاه در هر دو طرف (کاهش دانشجو و افزایش استاد) حرکت کند تا به استاندارد لازم برسد.

همچنین معمولاً در هنگام اعلام نیاز برآورد دقیقی از میانگین سن دانشکده‌ها جهت تخمین تعداد بازنشستگی و یا نیاز به جذب نیروی جدید انجام نمی‌شود. و تعیین نیاز تنها بر اساس نیازهای موقت دانشگاه و تکمیل کادر هیئت علمی انجام می‌شود. بر این اساس پیشنهاد می‌شود در دانشگاه نقشه هیئت علمی برای تمام دانشکده‌ها تدوین شد تا دقیقاً مشخص شود که چه تعداد از اعضای هیئت علمی هر گروه بازنشسته می‌شوند و چه تعداد نیروی جدید بایستی جذب شود و این نیروهای جدید که بایستی جذب شود در طی چند سال بایستی جذب آن‌ها انجام شود.

نیازشناسی دوسویه: نیازسنجی با گروه است و مرحله دوم امکان‌سنجی است که با هماهنگی دانشکده و دانشگاه انجام می‌شود و برنامه‌ریزی جذب باید از پایین به بالا باشد و بر اساس برنامه دانشگاه باشد. در برخی از مواقع برخی از دانشکده‌ها به دلایل نادرستی از اعلام نیاز خودداری می‌کنند و گاهی اعلام نیاز توسط گروه‌ها به صورت صوری انجام می‌گیرد و این اتفاق زمانی رخ می‌دهد که گروه‌ها از قبل فرد موردنظر خود را انتخاب کرده‌اند ولی با توجه به اینکه هرگونه استخدام باید از مسیر ثبت‌نام در فراخوان انجام شود برای جذب نیروهای موردنظر خود اقدام به اعلام نیاز کرده و فرد موردنظر را راهنمایی به ثبت‌نام در فراخوان جدید می‌کنند و در نهایت با برگزاری چند مصاحبه صوری فرد موردنظر خود را استخدام می‌کنند و به نوعی اقدام به دور زدن فراخوان می‌کنند.

بر این اساس پیشنهاد می‌شود نیازسنجی با گروه باشد اما امکان‌سنجی دانشگاه انجام شود و برنامه‌ریزی جذب باید از پایین به بالا اما بر اساس برنامه و راهبردهای دانشگاه باشد. و تصمیم نهایی در مورد اعلام نیاز تعیین شده از جانب گروه‌ها به دقت توسط دانشگاه بررسی شود.

معیار اجتماعی: ارتباط بین فردی فرایندی است که از طریق آن اطلاعات و احساسات به واسطه پیام‌های کلمی و غیر کلامی تبادل می‌گردد. اینکه چقدر خوب بتوان با دیگران ارتباط داشت میزان مهارت بین فردی را نشان می‌دهد که می‌تواند تأثیر بر نگرش و رفتار دیگران را نیز شامل گردد. که خود منجر به توسعه فردی نیز می‌گردد.

انسان‌ها سه نیاز بنیادی دارند. نیاز به شایستگی، خودمختاری و نیاز به داشتن ارتباط با دیگران. شاخصه انسان سالم علاقه اجتماعی به دیگران و میل به برقراری رابطه است. منظور از ارتباط مؤثر در واقع مدیریت مشکلات ارتباط با دیگران و ابراز احساسات به طرز صحیح به طرف مقابل است. اصولاً داشتن شخصیت متعادل و منطقی برای هر انسانی مطلوب است داشتن تلاش و کوشش بجای سوءاستفاده از دیگران برای رسیدن به مقام، حفظ خونسردی کامل و با آرامش در برابر انتقادات و رفتار دیگران و اجتناب از عجله و شتاب در گفتگو با دیگران و گفتار و رفتار توأم با صداقت و سادگی از ویژگی‌های انسان منطقی است.

معیار فرهنگی: نظام آموزشی مظهر خرده نظام اجتماعی-فرهنگی جامعه است و دانشگاه‌ها حافظ و انتقال‌دهنده میراث فرهنگی و ارزش‌های حاکم بر جامعه‌اند. دانشگاه‌ها باید بدانند که فرهنگ دانشگاه‌ها بر ارزش‌ها و رفتارهای اعضا تأثیرگذارند فرهنگ دانشگاه‌ها اسلامی می‌تواند مینیاتوری از فزاینده‌ای کلان فرهنگی جامعه باشد.

دانشگاه اجتماعی از افراد دارای یک هویت و فرهنگ خاص است و ضمن تأثیرگذاری و تأثیرپذیری از سایر اجتماعات، دارای استقلال نسبی از آنهاست. فرهنگ عصاره زندگی اجتماعی است که تمامی افکار، اهداف، معیارها، ارزش‌ها، فعالیت‌های انسان و ضوابط فردی و اجتماعی در آن منعکس می‌شود. هر مکان فرهنگ خاص خود را دارد. دانشگاه نیز فرهنگ خاص خود را دارد بنابراین ضروری است که اساتید دانشگاه‌ها با فرهنگ دانشگاه، دانشکده و گروه‌ها شناخت داشته باشند. و توانایی ارتقای فرهنگ تخصصی و عمومی را داشته باشند.

معیار اخلاقی: عرصه آموزش عالی و دانشگاهی کارکردهای مختلفی دارد که مهم‌ترین و گسترده‌ترین آنها، آموزش علمی و عملی دانشجویان در رشته‌های مختلف است اساتید و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها که بخش عمده این کارکرد به عهده آنهاست به سبب حرفه معلمی خود وظایف و مسئولیت‌های اخلاقی دارند که از آن به نام اخلاق حرفه‌ای معلمی یاد می‌شود. اخلاق معلمی مؤلفه‌هایی دارد که عمدتاً بر دو بخش یعنی وظایف اخلاقی استاد در انجام نقش تعلیمی که به عهده دارد و وظایف اخلاقی استاد در راستای نقش تربیتی که دارد تمرکز دارد.

بنابراین نیاز است دانشگاه‌ها یک مجموعه از ضوابط و استانداردهای اخلاقی که همه افراد به آن پایبند باشند؛ فراهم نمایند. این استانداردها می‌تواند ایجاد محیط آموزشی برای تکمیل استعدادهای دانشجویان، سخاوت علمی، علاقه‌مندی به شغل هیئت علمی، کوشش و پشتکار، مسئولیت‌پذیری، همکاری، وظیفه‌شناسی، وفاداری، صداقت و راستی و احترام به دیگران باشد.

بودجه و مجوز جذب: بودجه یک پیوستگی بین منابع مالی و رفتار انسانی برای تحقق اهداف ایجاد می‌کند و بودجه‌ریزی عبارت است تبدیل منابع مالی به اهداف سازمانی و مجموعه‌ای از اهداف و برنامه‌ها به همراه قیمت‌های مربوط به آن است. بنابراین در مجموعه اقدامات جذب و استخدام بررسی بودجه ضرورت دارد طبق اصل تخصیص دانشگاه موظف است هر اعتباری را صرفاً به همان جای اختصاص دهد که در بودجه مصوب شده است. نباید بودجه تخصیص پیدا کرده برای یک امر را خرج موضوع دیگری نماید چون در این صورت نتیجه موردنظر از اصل شمولیت و کاملیت بودجه حاصل نخواهد شد. بر اساس اصل تخصیص، تمام ارقام منظور در بودجه باید به همان وضع و ترتیبی که در بودجه تعیین و اجازه داده شده است وصول یا مصرف شود. طبق این اصل هر رقم اعتباری که برای هزینه‌ای در بودجه پیش‌گویی شده است تنها برای همان هزینه قابل مصرف است و نباید آن را برای منظور دیگری خرج کرد

براین اساس استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی افزایش کارآیی و اثربخشی منابع مالی و اجرای مدیریت هزینه کاهش اتکا به بودجه عمومی دولت از طریق تنوع‌بخشی و توسعه منابع مالی، بهره‌گیری از منابع پیشنهاد می‌شود.

جدول ۴: نتایج کدگذاری محوری برای بعد نیرویابی پس از انجام مصاحبه

کدگذاری محوری	کدگذاری باز
اعلام نیاز متمرکز	۱. عدالت در توزیع فرصت ها، ۲. تائید درخواستهای دانشگاه در رشته های مورد نظر
ارزیابی فراخوان	۱. بررسی تناسب بین ظرفیت درخواست نیاز با مجوز جذب، ۲. دریافت گزارش تکمیل پرونده ها در هر فراخوان
شاخص ها و معیارهای استاندارد	۱. تعیین معیارها جذب بر مبنای اسناد بالا دستی، ۲. یکنواخت سازی و به روز رسانی معیارهای جذب، ۳. نظارت قوی دانشگاه برای تحدید نگرش ها و ۴. نظارت شخصی اعضای کارگروهها.
بازه زمانی	۱. سازوکار جلوگیری از موازی بررسی شدن پرونده ها در چند دانشگاه بطور همزمان، ۲. تعیین محدوده زمانی بررسی پرونده ها. ۳. تعیین محدوده زمانی بررسی پرونده ها.

جدول ۵: کدگذاری انتخابی برای بعد نیرویابی

بعد	مولفه	شاخص
	اعلام فراخوان	اعلام نیاز متمرکز
نیرویابی	بررسی پرونده متقاضیان	ارزیابی فراخوان شاخص ها و معیارهای استاندارد بازه زمانی

بعد نیرویابی شامل دو کد اصلی اعلام فراخوان (شامل شاخصه‌ای اعلام نیاز متمرکز و ارزیابی فراخوان) و بررسی پرونده متقاضیان (شامل شاخصه‌ای شاخص‌ها و معیارهای استاندارد و بازه زمانی) هست.

اعلام نیاز متمرکز: اعلام نیاز به صورت متمرکز بسیار مطلوب است و زمینه عدالت و شانس برابر و رقابت پذیری را فراهم می کند هر دانشگاهی از قبل اقدام به برنامه ریزی می کند و با هماهنگی گروه‌ها و دانشکده‌ها اقدامات لازم برای اعلام نیاز را انجام می دهد و شیوه متمرکز به دلیل معرفی همه استعدادها به دانشگاه‌ها عدالت در توزیع فرصت‌ها را ایجاد نموده است. بنابراین شیوه متمرکز کنونی در ابتدای فرایند و اعلام فراخوان مناسب هست. براین اساس شیوه متمرکز فراخوان جذب جهت ایجاد عدالت در توزیع فرصت‌ها برای متقاضیان جذب پیشنهاد می شود.

ارزیابی فراخوان: عدم تکمیل پرونده‌ها در هر فراخوان به طور کامل و در نتیجه انباشت پرونده‌ها سبب کندی روند جذب و ضایع شدن حق متقاضیان می شود البته این مشکل از طرفی مربوط به سیستم نیز است که هنوز به طور کامل بکار نیافتاده است و هنوز یک پرونده به طور کامل از ابتدای فراخوان و نزدیک به یک سال برای بررسی کامل نشده است. براین اساس پیشنهاد می شود بانک اطلاعاتی مربوط به پرونده‌ای تکمیل شده در هر فراخوان ایجاد شود و تا آمار دقیق تری نسبت به پرونده‌ای تکمیل شده دانشگاه‌ها در هر فراخوان در دسترس باشد.

شاخص ها و معیارهای استاندارد: بر اساس محتوی پژوهش و اظهار نظر مصاحبه شونده گان تعیین معیارهای جذب دانشگاهها باید از یکسو مبتنی بر اهداف و اسناد بالادستی کشور و همچنین استراتژی های دانشگاهها بوده و از سوی دیگر مبتنی بر تجزیه و تحلیل شرایط موجود دانشگاه باشد لکن یکی از ضعف های بیان شده در این خصوص ضعف در توجه به اسناد بالادستی در تعیین معیارهای جذب است. براین اساس پیشنهاد می شود در تعیین معیارهای جذب دانشگاه به اسناد بالادستی توجه شود.

بر اساس محتوی پژوهش و اظهار نظر مصاحبه شونده گان نگاه دانشگاهها به جذب و معیارهای جذب باید بر اساس برنامه راهبردی دانشگاه و پا به پای تحولات بین المللی باشد و مسائل کلان کشور دیده شود و صرفاً نگاه به استاد به عنوان یک مدرس نباشد بلکه با توجه به تحولات درونی و بیرونی باید تغییر دیدگاه در دانشکدهها و استخدام هیئت علمی ای که بتواند این تغییرات را ایجاد کند بشود. به راین اساس پیشنهاد می شود جلسات راهبردی در دانشگاهها جهت یکنواخت سازی معیارهای جذب با توجه به تغییرات و تحولات درونی و بیرونی و تغییر دیدگاهها در دانشگاه و استخدام هیئت علمی برگزار شود.

بازه زمانی: فرایند جذب هیئت علمی ممکن است ۲ سال به طول بیانجامد و در برخی موارد اجرای کامل آن حتی بیش از این زمان می برد. در طول این دوره ی زمانی بلند، نه تنها محیط رقابتی ممکن است دستخوش تغییرات شود بلکه متقاضیان نیز ممکن است به نوعی دلسرد شوند و از این فرایند کناره گیری کنند و در نهایت گزینه ای را که سریع تر در آن جذب می شوند را انتخاب کنند. طبق اظهار نظر مصاحبه شونده گان یکی از مشکلات اساسی سرعت عمل پائین فرایند جذب در بخش حراست و گزینش است، زیرا پیگیری های لازم صورت گرفته نمی شود. براین اساس استانی شدن فرایند تحقیق و ارسال پرونده صرفاً برای تأیید نهایی به مرکز پیشنهاد می شود پیشنهاد می شود.

جدول ۶: نتایج کدگذاری محوری برای بعد گزینش پس از انجام مصاحبه

کدگذاری محوری	کدگذاری باز
ترکیب اعضای کارگروه	۱. مشارکت ترکیب مناسبی از افراد در تیم جذب، ۲. بکارگیری افراد با دیدگاه های متنوع در تیم جذب.
قابلیت های اعضای کارگروه	۱. مهارت و توانایی استخدام کنندگان، ۲. تخصص استخدام کنندگان.
سوالات مصاحبه	۱. تعیین محدوده مباحث سوالات، ۲. وزن سوالات در صلاحیت علمی و عمومی، ۳. استفاده از تست های روانشناختی در مصاحبه.
محاسبه امتیازات	۱. تعیین ملاکهای عینی و عملیاتی برای صلاحیت عمومی، ۲. نسبت صلاحیت علمی و عمومی، ۳. ترجیح ملاکهای کیفی بر کمی در صلاحیت علمی، ۴. تعیین سقف و کف امتیازات صلاحیت علمی و عمومی.
اطلاع رسانی	۱. راههای اطلاع رسانی، ۲. بیان دلایل توجیهی از رد متقاضیان به لحاظ صلاحیت علمی و عمومی.



کاهش زمان استعلامات ۱. سازوکار الکترونیکی دریافت استعلامات از مراجع سه گانه، ۲. لغو برخی از محاسبه ها و استعلامات جهت تسریع روند جذب  
 برنامه ریزی برای جلسات ۱. تعیین زمان محاسبه، ۲. هماهنگی با اعضای هیأت اجرایی  
 جذب

جدول ۷: کدگذاری انتخابی برای بعد گزینش

بعد	مؤلفه	شاخص
متقاضیان	بررسی صلاحیت علمی و عمومی	ترکیب اعضای کارگروه
	مفاضیان	قابلیت های اعضای کارگروه
گزینش		سوالات مصاحبه
		محاسبه امتیازات
		اطلاع رسانی
صدور رای هیأت اجرایی	استعلام از مراجع	کاهش زمان استعلامات
		برنامه ریزی برای جلسات جذب

بعد گزینش شامل کدهای بررسی صلاحیت علمی و عمومی متقاضیان ( شامل شاخص های ترکیب اعضای کارگروه، قابلیت های اعضای کارگروه، سوالات مصاحبه، محاسبه امتیازات و اطلاع رسانی)، استعلام از مراجع (شامل شاخص کاهش زمان استعلامات) و صدور رأی هیأت اجرایی ( شامل شاخص برنامه ریزی برای جلسات جذب) می باشد.

ترکیب اعضای کارگروه: شوندگان اعضای تیم جذب باید در حوزه های مختلفی صاحب نظر باشند. بهتر است در این گروه از اساتید باتجربه که در گذشته سمت اجرایی داشتند هم استفاده شود، هرچند که این افراد نظری در مورد جذب ندهند اما به عنوان یک ناظر بیرونی می توانند اشکالات نظرات سایر اعضای گروه را رفع کنند. اعضای این تیم باید قدرت تعامل و کارگروهی داشته باشند چرا که اگر گروه ها مشارکت داشته باشند وضعیت علمی بهتر بررسی می شود.

براین اساس پیشنهاد می شود جهت بررسی وضعیت علمی بهتر متقاضیان جذب ترکیب مناسبی از افراد که تخصص و تجربه لازم را در این زمینه دارا هستند در هیأت های اجرایی در نظر گرفته شود.

قابلیت های اعضای کارگروه: مصاحبه شوندگان تنها بر اساس سابقه و تجربه مصاحبه ها انجام می شود ولی اینکه آموزشی داده شود وجود ندارد البته در بخش گزینش کارکنان چنین مواردی وجود دارد و دوره هایی برگزار می شود برای افراد اما در مورد اعضای هیأت علمی کارگروه چنین بحثی در مرکز جذب وجود نداشته و مطرح

نبوده است. براین اساس پیشنهاد می شود در دانشگاه ها برای این افراد استخدام کننده دوره هایی گذاشته شود تا نکات لازم در مورد مصاحبه و تعیین محدوده سؤالات آموزش داده شود البته بهتر است در سطح کلان هم این کار انجام شود و دوره آموزشی برای افراد گذاشته شود تا هماهنگی بیشتر انجام شود.

همچنین اعضای تیم جذب باید تخصص و مهارت ها و توانایی های ارتباطی لازم را داشته باشند. از لحاظ مهارت فرد استخدام کننده باید مهارت شخصیت شناسی داشته باشد و قادر باشد با مصاحبه توان معلمی فرد را بسنجد و از لحاظ تخصصی فرد با توجه به گروه خودش باید بتواند بحث علمی کند و سواد علمی فرد متقاضی را بشناسد. به این اساس پیشنهاد می شود روانشناسی، شخصیت شناسی و توان معلمی در هنگام مصاحبه سنجیده شود و اگر معیاری در این مورد باشد بهتر است.

سؤالات مصاحبه: در بررسی صلاحیت علمی بر اساس جدول سؤالات و بر اساس آیت های مشخص شده سؤالات پرسیده می شود و متخصصین گروه از نظر توانایی علمی با فرد مصاحبه می کنند. اما محدوده سؤالات یک مقدار پراکنده است و بر حسب مورد می توان سؤالات متفاوت پرسید و الزاماً سؤالات مشخص پرسیده نمی شود. به این اساس پیشنهاد می شود روش های هوشمندانه جهت آزمودن شخصیت افراد طراحی شود و همچنین از روانشناس جهت تشخیص سلامت شخصیتی افراد استفاده شود و در واقع مرکز مشاوره دانشگاه تستی انجام دهد اما نتایج تست به صلاحیت عمومی ارسال و در آنجا بررسی شود.

محاسبه امتیازات: بررسی صلاحیت عمومی نیازمند ملاک های عینی و دقیقی می باشد که زمینه برداشت های فردی و سلیقه ای را فراهم نسازد. براین اساس اصلاح و بازبینی نحوه امتیازدهی فرم های صلاحیت عمومی و شفافیت بخشی در معیارها پیشنهاد می شود.

در عمل دانشگاه ها افرادی را جذب می کنند که از نظر علمی وضعیت مطلوب تری نسبت به سایر متقاضیان دارند اما از نظر عمومی ممکن است بهترین فرد نباشند و اولویت دانشگاه برای افرادی است که نمره علمی بالاتری دارند حتی اگر امتیاز لازم در صلاحیت عمومی را نداشته باشد. براین اساس پیشنهاد می شود با توجه به اینکه صلاحیت علمی و عمومی دو مقوله جدا از هم هستند در تقابل با هم مقایسه نشود بلکه در هر دو مورد حداقل امتیاز بررسی شود.

آنچه در سال های اخیر رخ داده است چندان مطلوب متخصصان و مجریان جذب هیئت علمی نبوده است به این نحو که هم اکنون مسئولان جذب به کرات با افرادی مواجه شده اند که علی رغم تعداد زیاد مقالات دانش کمی دارند و نمره کمی از مصاحبه دریافت کرده اند ولی طبق فرم ارزیابی موجود نمره ارزیابی آنها بالاتر از فردی می باشد که مصاحبه خیلی خوبی داشتند و در نهایت هم فرد ضعیف تر در اولویت جذب قرار می گیرد و این

مسئله کمی انگاری زمینه رخداد تقلب را نیز فراهم می کند به نحوی که برخی از متقاضیان به واسطه رابطه کاری خود یا توان مالی به راحتی اقدام به نگارش و چاپ مقالات زیادی در سال می کنند. براین اساس پیشنهاد می شود در بررسی صلاحیت علمی از پارامترهای کیفی استفاده شود و ارزیابی مقالات با توجه به کیفیت آن ها و کیفیت ژورنال ها انجام می شود.

اطلاع رسانی: اطلاع رسانی به متقاضیان طبق فرمایش وزارتخانه ابتدا در سامانه اعلام می شود و بعد به دانشکده ها هم اعلام می شود. و در نهایت از طریق ایمیل و تلفن اطلاع رسانی شود اما برخی از شماره تماس ها و ایمیل ها درست نیست. اما در حد توان اطلاع رسانی انجام می شود.

بنابر اظهار نظر متقاضیان جذب هیئت علمی اطلاع رسانی در اکثر دانشگاه ها ضعیف است و خود متقاضی دائماً باید تماس بگیرد، و پیگیر باشد. بعضاً دو ماه ز زمان ثبت نام متقاضی می گذرد اما هیچ گونه اطلاعی به او داده نمی شود، و متقاضی در جای دیگر اقدام می کند. براین اساس پیشنهاد می شود از طریق سایت وضعیت پرونده-ها در حال حاضر و روزهای آتی گزارش داده شود.

کاهش زمان استعلامات: طبق توافقات ۲۰ روز برای فرایند استعلامات زمان گذاشته شده است. اما بهتر است سازوکار الکترونیکی راه اندازی شود که به لحظه استعلام انجام شود. براین اساس به منظور تسهیل و تسریع روند جذب و تحقیق الکترونیکی شدن امور دریافت استعلامات پیشنهاد می شود.

همچنین لغو برخی از جلسات مصاحبه و استعلامات جهت تسریع روند جذب پیشنهاد می شود. همچنین بهتر است دانشگاه بر اساس یک جدول زمانی پیش برود و دقیقاً مستندات مشخص باشد و یک چک لیست مشخص تهیه شود و بر اساس آن فرایند پیش برود.

برنامه برای جلسات جذب: جلسات جذب در دانشگاه ها همیشه منظم نیست ممکن است بنا به دلایلی مانند اینکه اعضای جلسه اکثراً مشغولیاتش زیاد است و احتمال دارد نتوانند در جلسه حضور داشته باشند این جلسات منظم برگزار نشود و بایستی برنامه زمانش از قبل تعیین شده باشد.

براین اساس پیشنهاد می شود جلسات چند ماه قبل از تشکیل برنامه ریزی شود و بطور منظم و با تعیین زمان قبلی

تنظیم شود. همچنین عدم اطلاع رسانی به موقع از زمان جلسات هیئت های اجرایی منجر به تأخیر در تشکیل

جلسات جذب شود. براین اساس وجود مسئول مرکزی جهت هماهنگی با اعضای جلسات هیئت های اجرایی بر

اساس یک برنامه ریزی دقیق جهت برگزاری منظم جلسات پیشنهاد می شود.

جدول ۸: نتایج کدگذاری محوری برای بعد بکارگیری پس از انجام مصاحبه

کدگذاری محوری	کدگذاری باز
ارائه نتایج پرونده ها	۱. اطلاع رسانی در مورد عدم پذیرش متقاضیان، ۲. ارائه دلایل توجیهی از رأی نهایی
آشناسازی متقاضیان	۱. امکان بازدید از محل کار در قبل از استخدام، ۲. ارائه اطلاعات کامل از وظایف، محیط، جو و فرهنگ دانشگاه.
سیستم پاسخگویی مناسب	۱. ارائه دلایل عدم پذیرش متقاضی ۲. پاسخ بموقع و در کوتاهترین زمان به شکایات متقاضیان ۳. شفافیت در روال پاسخگویی به متقاضیان
نظارت بر روال پاسخگویی	۱. حفظ شان و کرامت اعضای هیأت علمی ۲. تاثیر دادن شکایت در نتایج جذب
برنامه مناسب برای صدور حکم	۱. صدور حکم در شروع ترم تحصیلی و با شروع کار فرد باشد ۲. استاندار واحد برای صدور حکم در تمام دانشگاهها

جدول ۹: کدگذاری انتخابی برای بعد بکارگیری

بعد	مؤلفه	شاخص
	اطلاع رسانی به متقاضیان	ارائه نتایج پرونده ها
بکارگیری	رسیدگی به شکایات	آشناسازی متقاضیان سیستم پاسخگویی مناسب نظارت بر روال پاسخگویی
	صدور حکم	برنامه مناسب برای صدور حکم

بعد به کارگیری شامل کدهای اطلاع رسانی به متقاضیان (شامل شاخصه‌ای ارائه نتایج پرونده‌ها و آشناسازی متقاضیان)، رسیدگی به شکایات (شامل شاخص‌های سیستم پاسخگویی مناسب و نظارت بر روال پاسخگویی) و صدور حکم (شامل شاخص برنامه مناسب برای صدور حکم) هست.

ارائه نتایج پرونده‌ها: اکثر دانشگاه‌ها توضیحی در مورد عدم پذیرش متقاضی نمی‌دهند و سیستم فاقد پاسخگویی مناسب است. از لحاظ اطلاع در مورد عدم پذیرش سیستم ضابطه‌مند نیست. براین اساس پیشنهاد می‌شود جهت کاهش سطح نارضایتی متقاضیان و ابهام‌زدایی نسبت به فرایند جذب اطلاع رسانی در مورد عدم پذیرش توسط دانشگاه بانظم بالاتری انجام شود.

آشناسازی متقاضیان: برای تمامی سازمان‌ها، همراهی استخدام‌شدگان جدیدالورود با اعضای گروه و معیارهای عملکرد سازمان بسیار مهم است. آشناسازی در سرعت و کیفیت بخشی به این ویژگی نقش تعیین کننده‌ای دارد. براین اساس با توجه به اینکه فرایند آشنا سازی متقاضیان، میزان جدیت دانشگاه را در مورد استخدام فرد دانشگاه‌ها از فرایند دیدار از محل خدمت در قبل از جذب و استخدام اعضای هیئت علمی استفاده کند.

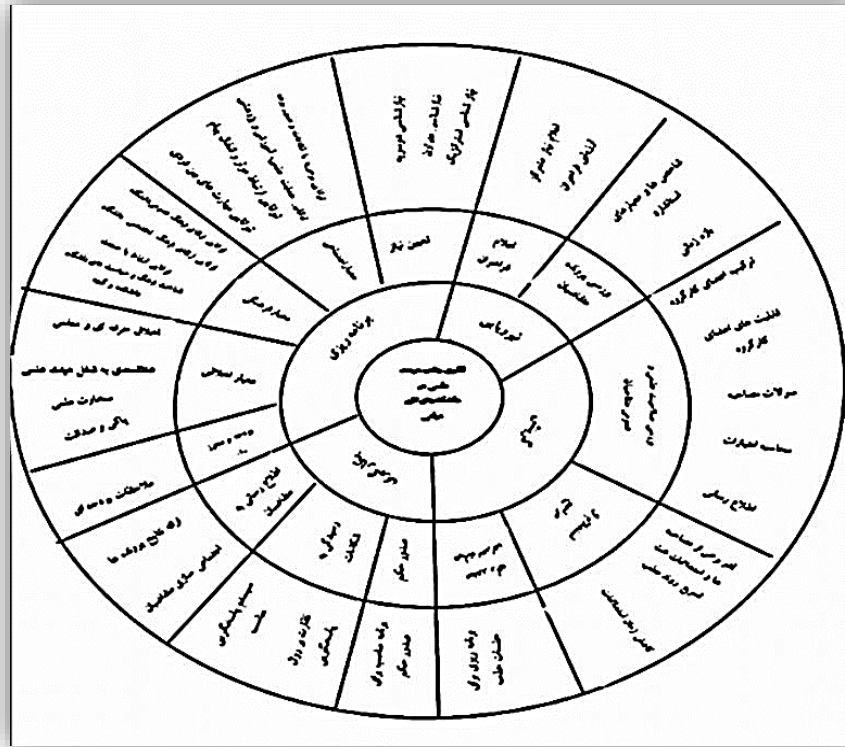
سیسم پاسخگویی مناسب: در صورت ارائه مشکلات به وزارت علوم، به دانشگاه واگذار می شود و در صورت مراجعه به دانشگاه به وزارت علوم واگذار می شود و فرایند پاسخگویی؛ غیر شفاف، پیچیده، طولانی و سلیقه ای است و از طرفی متقاضی قابل پیگیری نیست.

براین اساس پیشنهاد می شود سامانه پاسخگویی در این زمینه ایجاد شود به متقاضیان توضیحات شفاف در خصوص علت تصمیمات دانشگاه را ارائه دهد.

نظارت بر روال پاسخگویی: رفتار مؤدبانه تمام کارشناسان و اعضای هیئت های اجرایی با متقاضیان نشان دهنده علاقه مندی دانشگاه به جذب نیروهای مستعد است و این رفتار مؤدبانه می تواند شامل اطلاع رسانی دقیق در مورد تمام سؤالات احتمالی متقاضیان و همچنین اطلاع رسانی در مورد وضعیت پرونده متقاضیان و تسهیل برقراری ارتباط متقاضیان با مسئولان اجرایی جهت هرگونه سؤال باشد. به راین اساس توجه به رفتار مؤدبانه و در شأن متقاضیان جذب هیئت در طول فرایند جذب که منجر به کاهش نارضایتی متقاضیان و در نتیجه کاهش سطح شکایات آن ها شود پیشنهاد می شود.

برنامه مناسب برای صدور حکم: مشکلی که در این زمینه وجود دارد این است که شروع کار با شروع ترم آغاز می شود اما جلسات هیئت اجرایی در طول سال است. چیزی که وجود دارد این است که از تاریخ تأیید هیئت اجرایی، حکم فرد می تواند صادر شود اما در قوانین گذشته شروع ترم شروع استخدام فرد بود و برای بازنشستگی هم به همین صورت است بازنشستگی باید پایان ترم باشد اما این ها مباحثی است که جابجا شده است. خصوصاً در مورد شروع کار فرد در وسط ترم مثلاً اسفند یا فروردین تأیید می شود و در اردیبهشت جلسه هیئت اجرایی جذب تشکیل می شود و از اردیبهشت تا ترم، ۴ هفته فرصت است و این فرد شروع ترمش در مهر است هرچند حکمش زودتر صادر شود اما حقوقی که از دانشگاه دریافت می کند به شکل برنامه ریزی شده نیست. براین اساس پیشنهاد می شود زمان صدور حکم در شروع ترم تحصیلی و با شروع کار فرد باشد.

همچنین نیاز است کل دانشگاه ها برنامه واحدی داشته باشند و چون دو فراخوان است باید برنامه ای باشد که فراخوان شهریور تا اول بهمن تکلیفش مشخص شود و نتیجه اش قطعی شود و سپس فراخوان بهمن تا شهریور قطعی شود و می توان فاصله دو فراخوان را هم بیشتر کرد جوری که هر شش ماه هر فراخوان برای ترم بعد باشد و تا ترم بعد وضعیت کل افراد مشخص شود. ولی در حال حاضر افرادی هستند که مربوط به دو فراخوان قبل هستند و بررسی نشده است یعنی در این قسمت برنامه خوب کار نشده است. براین اساس استاندارد رویه ای واحد برای صدور حکم در تمام دانشگاه ها پیشنهاد می شود. براساس نتایج حاصل از تحلیل تم، الگوی جذب هیئت علمی در دانشگاه های غیردولتی مطابق شکل زیر ارائه می شود:



### بحث و نتیجه گیری

هدف از این پژوهش ارائه الگوی جذب اعضای هیئت علمی در مؤسسات آموزش عالی غیردولتی بوده است. به همین منظور با استفاده از روش کیفی به جمع آوری داده و تحلیل آن‌ها با رویکرد تحلیل تم پرداخته شده است. با توجه به اهمیت موضوع جذب این پژوهش با توجه به چهار مرحله در فرآیند جذب (برنامه‌ریزی، نیرویابی، گزینش و به کار گماری)، سعی در ارائه الگوی مناسب برای جذب اثربخش تر شده است.

در نهایت در بعد برنامه‌ریزی، کدهای تعیین نیاز (شامل شاخص‌های نیاز شناسی استراتژیک، نیازشناسی متوازن و نیازشناسی دو سویه)، معیار اجتماعی (شامل شاخصه‌ای توانایی برخورد با انتقادات و صبور بودن، توانایی هدایت علمی، آموزشی و پژوهشی، توانایی ارتباط مؤثر و انتقال پیام و توانایی مهارت‌های بین فردی)، معیار فرهنگی (شامل شاخص‌های توانایی ارتقای فرهنگ عمومی دانشگاه، توانایی ارتقای فرهنگ تخصصی دانشگاه، توانایی ارتباط با صنعت، شناخت فرهنگ و سیاست‌های دانشگاه، دانشکده و گروه)، معیار اخلاقی (شامل شاخص‌های اخلاق حرفه‌ای و معلمی، علاقه‌مندی به شغل هیئت علمی، سخاوت علمی و پاکی و صداقت)، و بودجه و مجوز جذب (شامل شاخص ملاحظات بودجه‌ای) استخراج شده‌اند. در بعد نیرویابی شامل دو کد اصلی اعلام فراخوان (شامل شاخص‌های اعلام نیاز متمرکز و ارزیابی فراخوان) و بررسی پرونده متقاضیان (شامل شاخص‌های شاخص‌ها و معیارهای استاندارد و بازه زمانی) هست.

بعد گزینش شامل کدهای بررسی صلاحیت علمی و عمومی متقاضیان ( شامل شاخص های ترکیب اعضای کارگروه، قابلیت های اعضای کارگروه، سؤالات مصاحبه، محاسبه امتیازات و اطلاع رسانی)، استعلام از مراجع (شامل شاخص کاهش زمان استعلامات) و صدور رأی هیئت اجرایی ( شامل شاخص برنامه ریزی برای جلسات جذب) هست.

بعد به کارگماری شامل کدهای اطلاع رسانی به متقاضیان (شامل شاخصه ای ارائه نتایج پرونده ها و آشناسازی متقاضیان)، رسیدگی به شکایات (شامل شاخص های سیستم پاسخگویی مناسب و نظارت بر روال پاسخگویی) و صدور حکم ( شامل شاخص برنامه مناسب برای صدور حکم) هست.

بعنوان نتیجه گیری کلی می توان گفت که از بررسی منابع علمی معتبر ۳۳ شاخص، ۱۴ مولفه و ۴ بعد بدست آمد و از طریق بررسی کیفی و ضمن انجام مصاحبه با خبرگان آگاه و مطلع (اساتید، متخصصان و مدیران) و تجزیه و تحلیل مصاحبه ها و طی کردن فرایند کد گذاری (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) ابعاد، مولفه ها و شاخص های مستخرج از منابع علمی بدست آمد و از ترکیب این دو یافته مدل نظری جذب هیئت علمی در دانشگاه ها شکل گرفت. بنابراین می توان نتیجه گرفت که یافته های حاصل از پژوهش کیفی (مصاحبه با متخصصان) با تحلیل اسنادی و انتقادی منابع علمی همخوانی دارد. در ادامه بررسی میزان اعتبار الگو نشان داد که باتوجه یافته های حاصل از تحلیل تاییدی تمامی ابعاد، مولفه ها و شاخص های مدل از برازش مطلوبی برخوردار است بنابراین الگوی حاضر می تواند مدل مناسبی برای جذب اعضای هیئت علمی موسسات غیردولتی باشد. یافته های پژوهش حاضر با نتایج پژوهش سنگری (۱۳۹۶)، مصدق (۱۳۹۵)، قلی پور و همکاران (۱۳۹۱)، گراوند (۱۳۹۰)، واقف (۱۳۸۸) و کیان و کین (۲۰۰۹) همخوانی دارد. سنگری (۱۳۹۶) در پژوهش خود مدل جامعی برای شایستگی های اعضای هیئت علمی دانشگاه اسلامی ارائه کرد که شایستگی های محوری اعضای هیئت علمی را در شش دسته مهارت فنی، مهارت ادراکی، مهارت رهبری، مهارت میان فردی، ویژگی های شخصیتی و ارزشها طبقه بندی کرده است. مدل شایستگی های محوری نشان می دهد که برای یک عضو هیئت علمی شایسته، دارا بودن مهارت های فنی، همانند فن بیان، مهارت نوشتاری و به روز بودن، شرط لازم است اما کافی نیست و اساتید می بایست در جهت تقویت توانمندی های خود در حوزه های مربی گری، مدیریت تحول، تفکر خلاق و مهارت تعامل مؤثر به منظور بهینه سازی نتیجه کار تیمی و شبکه سازی به طور مستمر تلاش کنند. ضمن اینکه می بایست روحیه خدمتگزاری داشته و با تقوا و اخلاق مداری در پایبندی به ارزشهای اسلامی و انسانی الگوی دانشجویان خود باشند.

در پژوهش مصدق (۱۳۹۵) نیز نتایج آسیب شناسی چهار مرحله استخدام نیروی انسانی (برنامه ریزی، نیرویابی، انتخاب و انتصاب) منجر به شناسایی ۲۳ آسیب محوری در فرایند کنونی جذب هیأت علمی شد و همچنین در این پژوهش به بیان راهکارهایی برای اقدامات مناسب جذب هیأت علمی پرداخته که نتایج این بخش منجر به ارائه ۷۲ اصل و اقدام مناسب گردید. نتایج تحقیق گراوند (۱۳۹۰) توسط گراوند نیز نشان داد در چهار بخش برنامه ریزی، نیرویابی، انتخاب و استخدام در دانشگاه لرستان، کمتر از حد انتظار عمل می کند. در نتیجه دانشگاه در مورد فرایندهای برنامه ریزی، نیرویابی، انتخاب و به کارگماری دارای نقاط ضعف است.

در تبیین این یافته ها می توان گفت که دانشگاه به عنوان مرکزی آموزشی، نیاز به نیروهای متخصص، آموزش دیده و دلسوز دارد تا اهداف دانشگاه را به سرانجام برساند. اساتید کارآمد و با دانش، دانشجویانی با تفکر و باور پژوهشی تربیت می کنند، بنابراین جذب هیأت علمی شایسته و شناسایی رفع مشکلات و مسائل پیش روی مدیران و مسئولان دانشگاه ها برای جذب هیأت علمی حایز اهمیت است. مراحل طاقت فرسا و بعضاً عدم شایسته سالاری و همچنین نوع استخدام رسمی و غیر رسمی بودن آن از جمله مشکلات موجود در فرآیند جذب برای هیئت علمی دانشگاه ها می باشد. سازمان تنها هنگامی می تواند به موفقیت و اهداف راهبردی خود برسد که افرادی را جذب کرده باشد که از توانایی و علاقه برای ایفای رسالت خود برخوردار باشند. بنابراین فرایند جذب و تامین نقش مهمی در تسهیل موفقیت سازمان دارد. با توجه به اینکه در «آئین نامه استخدامی اعضای هیئت علمی دانشگاه ها» تامین نیروی انسانی متخصص و توسعه منابع انسانی از اهداف وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تعیین شده است؛ بنابراین اگر انتخاب اعضای هیأت علمی دانشگاه ها درست انجام گیرد به تبع آن دانش آموختگان دانشگاه ها از بار علمی لازم برخوردار می شوند و با عنایت اینکه انسان اساس و محور تحولات در سازمان ها محسوب می شود، سازمان ها و جامعه از منافع آن بهره مند می شوند.

فرایند جذب و استخدام، در واقع انتخاب و بهره مندی از متقاضیان واجد شرایط و انتخاب درست آن ها برای پست ها و مسئولیت های سازمان است، برنامه ای دناال برای جذب و استخدام، برنامه ای است که در آن تعداد کافی از متقاضیان واجد شرایط جذب و به شیوه ای کارآمد در سمت مربوطه انتصاب شوند و استخدام اثربخش مستلزم دانش لازم در مورد نیازهای سازمان و روش های صحیح دستیابی به متقاضیان و سازمان دهی اطلاعات گذشته سازمان، در مورد استخدام جهت تعیین راهبردهای آتی استخدام هست. جذب و استخدام افراد توانمند، متخصص و واجد شرایط در حوزه اساتید و مدرسان (اعضای هیئت علمی حوزه آموزش عالی)، نه تنها مزیت رقابتی برای دانشگاه ها محسوب می شود، بلکه مزیتی ملی و بین المللی هست که به واسطه آن می توان نقص و کمبود سایر منابع را نیز جبران کرد، در گذشته سیاست های استخدام بر کاهش هزینه و سرعت پر کردن پست ها



و جایگاه‌های کاری تمرکز داشت، اما امروزه استخدام و به‌کارگیری سرمایه انسانی در سازمان‌ها به‌ویژه مراکز آموزش عالی و دانشگاه‌ها تأکید بر ارزیابی کیفی متقاضیان و جذب افراد شایسته و توانمند دارد. بنابراین ارزیابی فرایند استخدام با تأکید بر بررسی کیفیت افرادی که متقاضی استخدام هستند و ایجاد تناسب بین نیازهای تعیین شده سازمان و جذب متقاضیان شایسته حائز اهمیت است.

با توجه به ابعاد احصا شده و توضیحات مبسوط در قسمت یافته‌ها پیشنهاد می‌شود دانشگاه معیارهای جذب هیئت علمی خود را با توجه به اهداف و برنامه‌های بلندمدتی که دارد تنظیم کند تا راهی به سمت پیشرفت خود و توسعه کشور به‌واسطه گزینش بهترین‌ها از نظر آن معیارها، بگشاید. با توجه به نتایج پژوهش اعلام نیاز مبنی بر نیازسنجی استراتژیک یعنی تعیین نیاز بر مبنای اهداف توسعه‌ای و نیازهای بلندمدت دانشگاه پیشنهاد می‌شود. پیشنهاد می‌شود که فقط سوابق آموزشی افراد موردنظر قرار نگیرد، بلکه آزمون‌هایی نیز طراحی شود که توان پژوهشی متقاضیان به‌واسطه آن سنجیده شود. پیشنهاد می‌شود سازمان در هنگام درگیری در فرآیند جذب یک واحد را در سازمان در آن برهه ایجاد کند که تنها کارش رسیدگی به امور مربوط به جذب باشد و بعد از آن برهه نیز به دلیل منفی شدن وظیفه منحل شود. پیشنهاد می‌شود سازمان با توجه به رشته‌ها و نیاز خود، گروه خبره‌ای را از درون دانشگاه یا در صورت نیاز از افراد خارج از دانشگاه، برای جذب گرد هم آورده تا نتیجه اثربخش‌تری حاصل شود. پیشنهاد می‌شود قبل از اینکه افراد به کار گرفته شوند، برنامه و زمانی معین برای آشنایی آن‌ها با سازمان، اهداف، قوانین و برنامه‌هایش در نظر گرفته شود.

## منابع فارسی

- اسکندرپور، بهروز، احمدی، حسن (۱۳۹۷). شناسایی ملاک‌ها جذب اعضای هیئت علمی در ایران، مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۱۵(۷)، ۱۴۶-۱۲۹.
- برمن، ایوان و همکاران (۱۳۸۸)، مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی - تناقض‌ها، فرایندها و چالش‌ها. ترجمه میرعلی سید نقوی و حسن عباس زاده. تهران: انتشارات مهکامه.
- پندارپور فرد، سعید (۱۳۹۲)، شایسته‌سالاری در انتخاب عضو هیئت علمی برتر با رویکرد تکنیک تصمیم‌گیری چند معیاره - مطالعه موردی دانشگاه شاهرود. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شاهرود.
- سید جوادین، سید رضا، (۱۳۹۲)، برنامه ریزی نیروی انسانی، چاپ هفتم، انتشارات نگاه دانش.
- عابدی‌جعفری، حسن، تسلیمی، محمدحسین، فقیهی، ابوالحسن‌ریا، شیخ‌زاده، محمد، (۱۳۹۰)، تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، اندیشه مدیریت راهبردی، ۵(۲)، ۱۵۱-۱۹۸.
- عباسپور، عباس، (۱۳۸۱)، مقایسه کارکردهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران با آخرین کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و طراحی و تبیین مدل فرآیند بهینه برای آن، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت، پایان‌نامه دکتری، به راهنمایی اسفندیار سعادت.

محمدی، نبی‌اله، نجف‌بیگی، رضا، موسی‌خانی، مرتضی، عالم‌تبریز، اکبر، (۱۳۹۵). ارائه الگوی مطلوب برای انتخاب اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های ایران (در راستای بهره‌وری نیروی انسانی)، مدیریت بهره‌وری، ۱۰ (۳۷)، ۱۵۷-۱۸۰.

مصدق، هادی، زین‌آبادی، حسن‌رضا، بهرنگی، محمدرضا، عبداللهی، بیژن، (۱۳۹۵). آسیب‌شناسی فرآیند جذب هیئت علمی در دانشگاه‌های دولتی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، ۸ (۲۵)، ۱۸۳-۲۱۰.

## منابع انگلیسی

- Armstrong, M. (1980). *Human resource management practice*.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: Edition 13*. Kogan page.
- Boudreau, J. W., & Rynes, S. L. (2006). Role of recruitment in staffing utility analysis. *Journal of Applied Psychology, 70*(2), 354.
- Beardwell, J., Holden, L., & Claydon, T. (2004). Human resource management: a contemporary approach. edn. *England: Pearson Education*.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory* 111
- Liu, W., Lepak, D. P., Takeuchi, R., & Sims Jr, H. P. (2003). Matching leadership styles with employment modes: Strategic human resource management perspective. *Human resource management review, 13*(1), 127-152.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A. R. R. Y., & Wright, P. M. (2003). Gaining a competitive advantage. *Irwin and McGraw-Hill, New York*.
- Rynes, S. L., & Barber, A. E. (1990). Applicant attraction strategies: An organizational perspective. *Academy of management review, 15*(2), 286-310.
- Twombly, S. B. (2005). Values, policies, and practices affecting the hiring process for full-time arts and sciences faculty in community colleges. *The Journal of Higher Education, 76*(4), 423-447.