

Research Paper

Analyzing the perception of Kurdistan University professors about the challenges of human resources in higher education and providing solutions to reduce them

Jamal Salimi¹, Nematullah Azizi², Ali aminibagh^{3*}

1 . University of Kurdistan, Sanandaj, Iran

2 . University of Kurdistan, Sanandaj, Iran

3 . University of Kurdistan, Sanandaj, Iran

Received: 2023/07/14

Accepted: 2024/09/23

Published: 2025/04/21

PP:1-19

Use your device to scan and read the article online



DOI:

[10.30495/jedu.2024.32141.6438](https://doi.org/10.30495/jedu.2024.32141.6438)

Keywords:

Human resources challenges, higher education, solutions to reduce human resources challenges, phenomenography

Abstract

Introduction: The challenges of human resources for higher education in Iran may be similar to the challenges of higher education around the world, but due to the context and conditions and special characteristics in our country, these challenges can have more destructive and severe effects on the efficiency and effectiveness of universities. In this sense, this research was conducted with the aim of analyzing the perception of professors of Kurdistan University about the challenges of human resources in higher education and providing solutions to reduce it.

research methodology: The research approach was qualitative, which was implemented with the phenomenological strategy. The potential participants of the research were the professors of Sanandaj Kurdistan University in various fields. Sampling was done by a combined method (targeted and snowball). Semi-structured interviews were continued with 12 faculty members with maximum variety and until theoretical data saturation. After the implementation, the data were analyzed inductively and by Bonnie Glazer's two-step coding method. MAXQDAv2020 qualitative data analysis software was also used to output the core categories of the research.

Findings: The research findings identified 7 main components as human resources challenges in higher education, including the employment and attrition of professors, the lack of management of diversity in relation to the activities of individuals, the weakness of the application of socialization, the lack of personnel with the ability to carry out research projects, the short-sightedness of managers regarding the allocation of financial resources, It revealed work-life conflict and lack of team building events. Also, 5 main categories as solutions to reduce the human resources challenge in higher education, including interpersonal networking of university researches, succession planning, emergence of achievement sharing management, self-development and comprehensive monitoring and monitoring were calculated from the research data.

Conclusion: As a result, it can be said that carefully identifying the challenges of higher education and providing solutions that fit the academic context can be effective in reducing them.

Corresponding author: Ali Amini Bagh

Address: University of Kurdistan, Sanandaj, Iran

Email: aliamini7401@gmail.com

مقاله پژوهشی

واکاوی ادراک استادان دانشگاه کردستان از چالش‌های منابع انسانی در آموزش عالی

جمال سلیمی^۱، نعمت‌الله عزیزی^۲، علی امینی باغ^{۳*}

۱. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران

۲. استاد گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران

۳. دانشجوی دکتری برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران

چکیده

مقدمه و هدف: چالش‌های منابع انسانی در حوزه آموزش عالی در کشور ایران ممکن است مشابه با چالش‌های آموزش عالی در سراسر جهان پنداشته شود، اما با توجه به بافت و شرایط خاص در کشور ما، این چالش‌ها می‌توانند تأثیرات مخرب و شدیدتری بر کارایی و اثربخشی دانشگاه‌های داشته باشند. از این حیث، در تتبع پیش‌رو ادراک استادان دانشگاه کردستان از چالش‌های منابع انسانی در آموزش عالی مورد واکاوی قرار گرفته است.

روش‌شناسی پژوهش: رویکرد پژوهش کیفی بود که با راهبرد پدیدارنگاری به اجرا در آمد. مشارکت‌کنندگان بالقوه تحقیق، استادان دانشگاه کردستان شهر سنندج در چندین رشته‌ی متنوع بودند. نمونه‌گیری به شیوه‌ی ترکیبی (هدفمند و گلوله برفی) انجام گردید. با رعایت حداکثر تنوع و تا اشباع نظری داده‌ها با ۱۲ نفر از اعضای هیئت علمی، منشور مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته ادامه داشت. داده‌ها پس از پیاده‌سازی به شیوه کدگذاری دو مرحله‌ای (باز و محوری) Glasser (1999) مورد تحلیل قرار گرفت. همچنین از نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی MAXQDA v2020 جهت خروجی مقوله‌های محوری پژوهش نیز استفاده به عمل آمد.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهشی ۷ مؤلفه اصلی را به عنوان چالش‌های منابع انسانی در آموزش عالی از جمله کارگماری و کژتابی استادان، فقدان مدیریت تنوع نسبت به فعالیت‌های افراد، ضعف کاربست جامعه‌پذیری، فقدان نیروی با قابلیت جهت انجام پروژه‌های تحقیقاتی، کوتاه‌فکری مدیران نسبت به تخصیص منابع مالی، تعارض کار-زندگی و فقدان رویدادهای تیم‌سازی را نمایان ساخت. همچنین ۵ مقوله اصلی به مثابه راهکارهای کاهش چالش منابع انسانی در آموزش عالی از جمله شبکه‌سازی میان فردی پژوهش‌های دانشگاهی، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، پدیدارساختن مدیریت تسهیم دستاورد، خویشن‌سازی و نظارت و پایش فراگیر از دل داده‌های پژوهشی احصاء گردید.

بحث و نتیجه‌گیری: در نتیجه می‌توان اذعان داشت که شناسایی موشکافانه چالش‌های آموزش عالی و ارائه راه‌حل‌های متناسب با زمینه دانشگاهی می‌تواند برای کاهش آن‌ها مؤثر واقع گردد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۲

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۲/۰۱

شماره صفحات: ۱۹-۱

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن
مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

10.30495/jedu.2024.32141.6438

واژه‌های کلیدی:

چالش‌های منابع انسانی، آموزش عالی، راهکار
کاهش چالش‌های منابع انسانی، پدیدار نگاری

* نویسنده مسوول: علی امینی باغ

نشانی: دانشجوی دکتری برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران

پست الکترونیکی: aliamini7401@gmail.com

مقدمه و بیان مسئله

امروزه رسالت تعلیم و تربیت به مثابه یکی از عوامل اصیل بهبود استانداردهای زندگی و رشد و توسعه جوامع انسانی بر هیچکس پوشیده نیست. مأموریت خطیر نهاد آموزش عالی، بارور ساختن و شکوفایی پتانسیل‌ها و قابلیت‌های نسل کنونی و آتی جامعه برای نیل به توسعه اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی است و از اساسی‌ترین نهادهای اجتماعی پنداشته می‌شود. در واقع، کیفیت فعالیت سایر نهادهای اجتماع تا اندازه زیادی به چگونگی عملکرد آموزش عالی بستگی دارد. این نهاد، به مثابه یک نهاد اثرگذار در پروراندن افراد و بالتذکی اجتماع نقش نفیسی بر عهده دارد (Doa'ie, 2015: 144). در نهاد آموزش عالی، مدیریت منابع انسانی^۱ یکی از خطرترین ابزارها جهت اداره عمومی اجتماع دانشگاه به شمار می‌رود. با بهره جستن از نیروی انسانی مناسب و ارائه شرایط کاری مطلوب کار، دانشگاه می‌تواند به بهترین شکل ممکن خدمات آموزشی را ارائه نماید و به پیشرفت و توسعه خود و جامعه کمک کند (Bahuguna, Srivastava & Tiwari, 2023: 589). منابع انسانی هر سازمان، عامل اصلی حیات آن سازمان پنداشته می‌شود و از این حیث شناخت انسان برای مدیریت اثربخش آن ضروری انگاشته می‌شود. مدیریت منابع انسانی بر مبنای مفاهیم رفتار سازمانی بنا گشته است که با تلاش‌های نظام‌مند برای شناخت، درک و کنترل رفتار انسان، محقق ساختن اهداف سازمانی را میسر می‌سازد. به کلامی دیگر، مدیریت منابع انسانی درصدد است تا ضمن تضمین بهره‌وری منابع انسانی و سودآوری سازمان، بخشی از نیازهای انسان نیز برآورده گردد (Golipour, 2012: 76). از طرفی، مدیران و رهبران آموزش عالی به این نتیجه رسیده‌اند که انسان‌ها مهم‌ترین دارایی سازمان هستند و برخوردار گشتن از نظام دانشگاهی که سازمان را به جذب، انگیزش و مدیریت صحیح منابع انسانی قادر سازد، به محقق ساختن بیشتر مقاصد دانشگاهی کمک می‌نماید. مدیریت منابع انسانی با برنامه‌ریزی معقولانه منابع درجهت جذب و مدیریت کارکنان، راندمان سازمان را التیام خواهد بخشید و بستر موفقیت و اثربخشی سازمان را مهیا می‌سازد. دولت به‌عنوان عظیم‌ترین نهاد در هر جامع‌های، مأموریت‌ها و رسالت خویش را از طریق سازمان‌های متبوع خود، از جمله دانشگاه محقق خواهد ساخت و نهادهای آموزش عالی (دانشگاه‌ها) با توجه به اینکه در فضای نسبتاً رقابت‌آمیز به فعالیت خواهند پرداخت، ناگزیرانده کارکرد برتری نسبت به رقبای خویش که سایر دانشگاه‌ها و مؤسسات دیگر هستند، داشته باشند (Faisal, 2023: 36). همچنین، واحد مدیریت منابع انسانی قادر است به مثابه پرورش‌دهنده قابلیت‌های افراد در تکوین ارزش و موفقیت و درنهایت کارآمدی دانشگاهیان ایفای نقش نماید. اگرچه مدیریت منابع انسانی نمی‌تواند در محقق ساختن این اهداف به‌گونه‌ای مستقیم نقش‌آفرین باشد، اما قادر است با جذب، توسعه و نگهداشت افراد صلاحیت‌دار، کمک شایانی در این امر بر عهده داشته باشد (Sadat, 2016: 8). از آنجاکه با ارزش‌ترین دارایی در دانشگاه‌ها نیروی انسانی است؛ لذا واحد مدیریت منابع انسانی مأموریت مهمی در تأمین، توسعه و نگهداشت نیروی انسانی متناسب با نیازها و چالش‌های آن دارد (Saibi, 2011: 2011). از سوی دیگر، بهره‌وری اعضای دانشگاهی (اعضای هیئت علمی، کارکنان و ...)، مؤسسه را به رشد غنی علمی افزون‌تر کمک می‌کند، و از آنجاکه نیروی انسانی منبعی برای ایجاد ارزش‌آفرینی در دانشگاه و ایجاد مزیت رقابتی است، لذا سازمان‌ها می‌توانند با مدیریت ماهرانه منابع انسانی به مرتفع ساختن چالش‌های خویش بپردازند (Giauque, Ristentra & Sisgin, 2019, 189). از آنجا که اساسی‌ترین شاکله آموزش عالی نیروی انسانی آن است، تردیدی نیست که واحد مدیریت منابع انسانی آن با جایگاه خطیری که دارد می‌تواند عنصر انسانی را به گونه‌ای تامين و نگهداری کند که هر گونه یکسانی با نیازها و چالش‌های کنونی و آتی را در کلیه واحدهای آموزش عالی میسر سازد. بر این اساس (Pinnes, 2009: 111) بیان می‌دارد که در قلمرو مدیریت منابع انسانی در آموزش عالی، به دلیل نقش حیاتی که نیروی انسانی در فرآیند آموزش و پژوهش، رقابت بین دانشگاه‌ها، توسعه حرفه‌ای دانشگاه‌ها، تأثیرات بر جذب و نگهداشت استعدادها، تأثیر بر مدیریت و سازماندهی، تأثیر بر تحقیقات و نوآوری و... دارند یا به بیانی دیگر چون آنان پیش‌برنده تمامی فعالیت‌های یک سازمان انگاشته می‌شوند؛ لذا غلظت بالای این حساسیت، همواره چالش‌هایی را برای دانشگاه و بخصوص منابع انسانی به وجود خواهد آورد. در صورتی که اینگونه چالش‌ها در دانشگاه‌ها مدیریت و کنترل نگردد می‌توانند موجب مشکلات جدی در فرآیندهای آموزشی و پژوهشی دانشگاه از جمله کاهش کیفیت آموزش، کاهش تولید و تبادل دانش در محیط دانشگاه، بی‌میلی دانشگاه برای رقابت با سایر دانشگاه‌ها و بی‌رغبتی افراد دانشگاهی در جهت توسعه حرفه‌ای آنان گردد (Nyathi & Kekwaletswe, 2023).

بدین آیین، با توجه به آنچه بیان گشت، مدیریت منابع انسانی در دانشگاه به عنوان یک موضوع محوری و ضروری در تحقیقات آموزش عالی شناخته شده است؛ زیرا دانشگاه‌ها به‌عنوان مؤسسات آموزشی و پژوهشی، برای محقق ساختن اهداف خویش، به منابع انسانی با کیفیت و متخصص نیاز دارند. اگر چه تحقیقات فراوانی پیرامون حوزه آموزش عالی انجام شده است اما، موضوع چالش‌های منابع انسانی در دانشگاه‌ها از سوی صاحب‌نظران و متخصصان این زمینه، با وجود حیاتی بودن موضوع تا حدودی به دست فراموشی سپرده شده است، و این مسئله سبب گشته است که مؤسسات آموزش عالی در رسیدن به اهداف و برنامه‌های استراتژیک خویش ناکام و در رکورد علمی باقی بمانند. افزون بر آن،

در بسیاری از دانشگاه‌ها، چالش‌های منابع انسانی به شدت توانسته است بر کیفیت آموزش و پژوهش تأثیرات منفی برجای نهد. النهایه، محققان در تتبع پیش‌رو به دنبال پاسخگویی به این سؤال هستند که مهم‌ترین چالش‌های منابع انسانی پیش‌روی آموزش عالی کدام‌اند؟

تعریف مؤلفه‌های اصلی پژوهش

آموزش عالی: به معنای دستیابی به سطوح بالا و کیفیت بالای آموزش و تحصیلات است. این شامل دریافت تحصیلات مقاطع بالاتر مانند دانشگاه و دستیابی به مهارت‌ها و دانش‌های عمیق در یک حوزه خاص می‌باشد. هدف اصلی آموزش عالی، افزایش دانش و مهارت‌های فردی افراد است تا بتوانند در زمینه فعالیت‌های خویش به‌گونه‌ای حرفه‌ای عمل نمایند و بهبود عملکرد و رضایت کارکنان اداری و آموزشی را تضمین نماید (Shotton, Lowe & Waterman, 2023: 332).

چالش‌های مدیریت منابع انسانی: فعالیت با افراد در یک محیط وسیع و پرتنوع که تفاوت‌های زیادی باهم دارند، جزء چالش‌های منابع انسانی تلقی می‌گردد. وجود افراد مختلف که از نظر سلیقه‌ها، زمینه‌های خانوادگی، فرهنگ، وضعیت مالی، سبک زندگی، اصالت، نژاد، جنسیت، روستایی و شهری بودن، گرایش‌ها و لهجه‌ها، سطح تحصیلات و... باهم تفاوت دارند، عرصه مدیریت منابع انسانی را بیش از پیش سخت‌تر نموده و عرصه برای محیط سازمانی تنگ‌تر می‌نماید (Ogunode & Emmanuel, 2023).

چارچوب نظری

مدیریت منابع انسانی ریشه در حوادث و تحولاتی دارد که با وقوع انقلاب صنعتی در انگلستان آغاز گشت البته نشانه‌هایی از مدیریت منابع انسانی و تشکیل اصناف و اعتصابات کارگری در رُم، مصر و ایران باستان وجود دارد ولی تکوین آن به طور مدون پس از انقلاب صنعتی و پیدایش کارخانه‌های بزرگ در اروپا و آمریکا بود که استخدام و حضور عده کثیری از کارگران در یک مکان را امکان‌پذیر کرده بود (Noe et al., 2009: 31). یکی دیگر از تحولاتی که در شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی تأثیرگذار بود نهضت مدیریت علمی رهبری فردریک وینسلو تیلور (۱۸۵۶-۱۹۱۷) است. مدیریت علمی با تأکید بر گزینش قابلیت منابع انسانی و آموزش علمی توانست قدم بزرگی در راستای افزایش کارایی کارخانه‌ها بردارد. افزون بر این، تحقیقات تیم التون مایو^۱ در شرکت وسترن الکتریک، بعد از ناکامی بوش و بارکر در تحقیقات خویش، نمایان ساخت که ایجاد روابط انسانی میان کارگران و سرپرستان، فاکتوری مهم و سرنوشت‌ساز در افزایش تولید و کارایی بوده است. مطالعات التون مایو در هائورن آغازگر جنبشی بود که بعدها تحت عنوان نهضت یا مکتب روابط انسانی مشهور گشت و تا به امروز با نام‌های متنوعی از جمله مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع سرمایه‌های انسانی، مدیریت استعدادها، مدیریت سرمایه‌های فکری و مدیریت ارزش‌های انسانی ادامه یافته است (Qalipour quoted by Ivankevich, 2010: 47). منابع انسانی به شخص یا هر کارمندی اطلاق می‌گردد که برای مطلوب گشتن عملکرد خویش و زبردستان خود در کار در تکاپو است. به بیانی رساتر هدف کلی مدیریت منابع انسانی آن است که به ایفای نقش افراد در تحقق اهداف سازمانی یاری می‌رساند. به‌طور کلی غایت اصلی مدیریت منابع انسانی، تلاش جهت دستیابی به مأموریت سازمانی، چشم‌انداز استفاده از ظرفیت کارمندان و اطمینان از تعهد کارمندان به مشاغل خویش است (Bozhko & Naizabkov, 2017: 53).

نظریه‌های مختلف در باب چالش‌های منابع انسانی در آموزش عالی

(sharma 2023) در کتاب خویش، تحت عنوان مدیریت منابع انسانی، اذعان می‌کند که چالش‌های منابع انسانی در آموزش عالی می‌تواند به شکل‌های متنوعی وجود داشته باشد. نخستین نظریه، **نیازهای آدمی** است. بدین معنا که انسان‌ها برای رشد و توسعه خویش، به نیازهای مختلفی نیاز مبرم دارند. در آموزش عالی، این چالش ممکن است به دلیل عدم تأمین نیازهای کارکنان، مانند نیازهای مالی، اجتماعی و نیازهای رشد حرفه‌ای پدیدار گردد. دومین نظریه، **نظریه تعاملات سازمانی** است که بر این اصل تأکید دارد که تعاملات بین کارکنان و سازمان می‌تواند تأثیرات قابل‌توجهی بر عملکرد سازمان داشته باشد و بی‌توجهی به این تعاملات تعاملات و همکاری‌های مؤثر بین افراد دانشگاه با یکدیگر می‌تواند موجب ایجاد چالش گردد. سومین نظریه، **نظریه رهبری** است. بدین معنا که رهبران دانشگاهی می‌توانند تأثیرات قابل‌توجهی بر میزان اثربخشی نیروی انسانی داشته باشند؛ اما غالب اوقات، چالش‌های منابع انسانی، به دلیل نقص در رهبری دانشگاهی و استفاده ناکارآمد از سیاست‌ها و روش‌های مدیریتی پدیدار می‌گردد. و در نهایت چهارمین نظریه در زمینه چالش‌های منابع انسانی، **نظریه توسعه منابع انسانی** است. این نظریه بر این اصل تأکید دارد که برای بهبود عملکرد نیروی انسانی، باید در آموزش و بالندگی آن‌ها سرمایه‌گذاری کرد؛ اما گاه‌ها به دلیل عدم تأمین منابع مالی کافی برای آموزش و بالندگی کارکنان، این مسئله با چالش‌هایی مواجهه می‌گردد.

بدین آیین، می‌توان استنتاج نمود که منابع انسانی صلاحیت‌دار برای سازمان، ارزشمند و کمیاب است، به سهولت قابلیت کپی‌برداری، تقلید و جایگزینی ساختن ندارد و سبب اکتساب مزیت رقابتی بلند دامنه می‌گردد. زمانیکه سازمان در بافتار مالی، انتقال فناوری و ارائه محصولات

نوین با چالش‌های جدی مواجه می‌گردد، در صورتی قادر است مزیت رقابتی بلند دامنه خویش را حفظ نماید که منابع انسانی با قابلیت آن پتانسیل مواجه گشتن با این چالش‌ها را دارا باشند (Noe et al., 2009: 9).

نقش‌های منابع انسانی

۱_ شریک استراتژیک و قهرمان تغییر^۱: مدیران منابع انسانی بایستی خود را شریک استراتژیک سازمان ببندارند و اقدامات سازمان را در راستای استراتژی‌ها و اهداف آن به حرکت درآورند (Pritchard, 2010: 34).

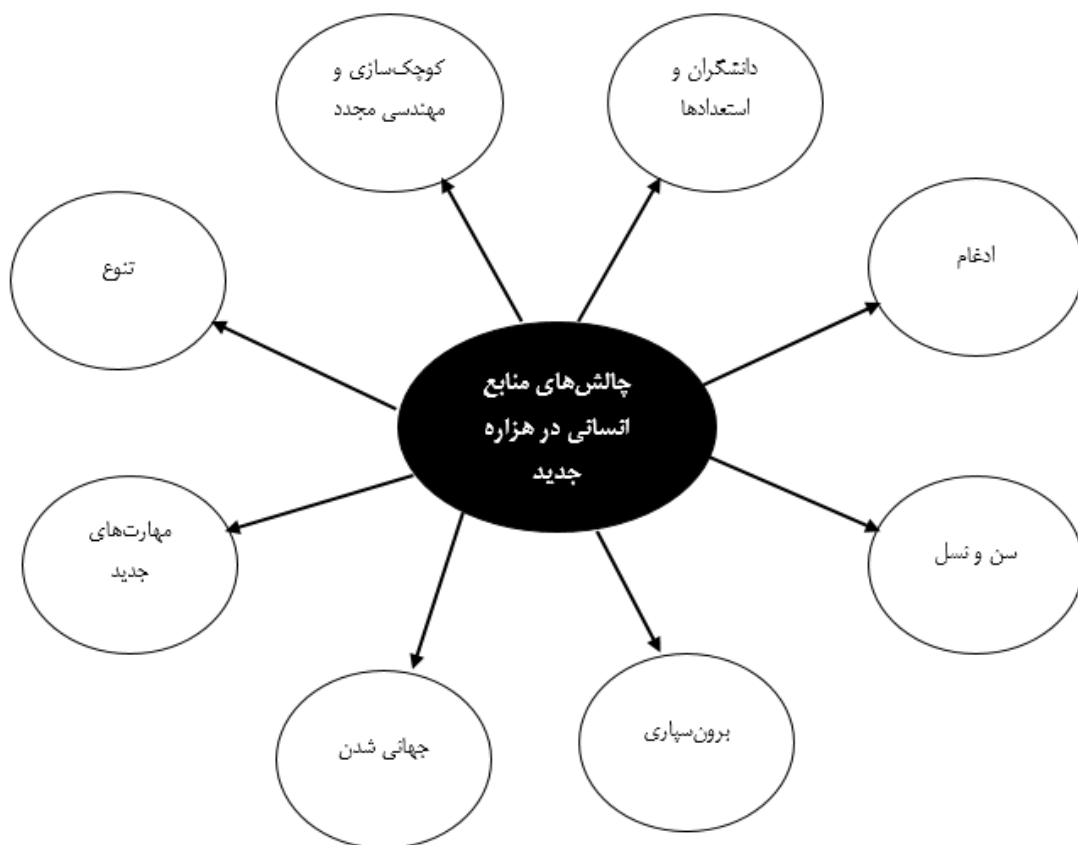
۲_ حامی کارکنان^۲: مدیران منابع انسانی بایستی زمینه‌ساز محیطی باشند که در آن کارکنان احساس امنیت و آرامش کنند و برای کار سرشار از انگیزه درونی باشند.

۳_ نقش توسعه دهنده سرمایه انسانی^۳: مدیران منابع انسانی بایستی بستر ساز بهبود، یادگیری و ارتقاء چالاکی همه کارکنان و مدیران در موقعیت‌های ضروری باشند.

۴_ نقش متخصص کارکردی^۴: مدیران منابع انسانی بایستی قادر باشند به مثابه متخصصان خبره، وظایف تخصصی و فنی در زمینه منابع انسانی مانند گزینش، آموزش، کارمندیابی و ارزیابی عملکرد را با کارایی و اثربخشی اعمال کنند.

چالش‌های منابع انسانی در هزاره جدید

سازمان‌های متعالی مأموریت و آرمان خویش را از طریق ایجاد و تدوین استراتژی سازمانی و متمرکز بر منافع ذی‌نفعان به اجرا در می‌آورند این سازمان‌ها به گونه‌ای به کارکنان خود توجه نموده، ارتباط برقرار ساخته و آن‌ها را بیشتر تقویت می‌کنند که در آن‌ها انگیزه و تعهد برای استفاده از مهارت و دانش‌شان در جهت منافع سازمانی ایجاد گردد (Snell & Bohlander, 2010: 13). با این وجود منابع انسانی در هزاره جدید در سازمان‌ها با چالش‌های متعددی مواجه خواهند شد. در شکل زیر این چالش‌ها نشان داده شده است.



نمودار ۱. چالش‌های منابع انسانی در هزاره جدید (Toan, 2023:162)

1 Strategic partner and change champion role

2 Employee advocate role

3 human capital developer role

4 functional expert role

پیشینه پژوهش

لازم به ذکر است که در زمینه چالش‌های منابع انسانی در آموزش عالی، تحقیقات بسیار فقیر بوده است و تمام سعی محققان بر این بوده است که تحقیقاتی را به عنوان پژوهش‌های داخلی بنگارند که تا اندازه‌ای در ارتباط با مسئله حاضر باشد.

جدول ۱. پیشینه داخلی و خارجی پژوهش

نویسنده و سال	عنوان	یافته‌های تحقیق
اسدی و زکریا (۱۳۹۷)	چالش‌های مدیریت منابع انسانی در نظام اداری ایران	تغییرات هرم جمعیتی، ویژگی‌های فرهنگ عمومی و سازمانی، ضعف نظام‌های ارزیابی عملکرد و سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد، نارسایی‌های نظام آموزش و توانمندسازی کارکنان، ناهماهنگی در نظام پرداخت بین کارکنان و مدیران و نیز سازمان‌های مختلف از اهم چالش‌های پیش روی مدیریت منابع انسانی در نظام اداری ایران در مسیر تحقق اهداف چشم انداز و اسناد بالادستی نظام می باشد.
کشوری و همکاران (۱۳۹۵)	چالش‌های مدیریت بهینه منابع انسانی در بیمارستان‌های دولتی زیرمجموعه دانشگاه علوم پزشکی تهران	سه دسته عوامل سازمانی شامل به‌روز نبودن شرح وظایف، استخدام از سوی دانشگاه و محدودیت بیمارستان در انتخاب و گزینش کارکنان، فقدان فرهنگ کار تیمی و فرهنگ نگرش فرایندی، عدم استقرار کامل سلامت شغلی و نقص در سیستم ارزیابی، عوامل انگیزشی شامل فقدان سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد، عدم برقراری ارتباط بین ارزیابی و سیستم تشویقی و فقدان انگیزه و بی‌اعتمادی کارکنان در زمینه رفع مشکلات و عوامل دانشی شامل وجود نیروهای قدیمی و مقاومت در برابر تغییر، ضعف دانشی کارکنان و یادگیرنده نبودن محیط بیمارستان برشمردند.
قلی پور به نقل از صاحب نظران علم مدیریت منابع انسانی (۱۳۹۲)	بازنمایی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های هزاره جدید	چالش‌ها شامل تنوع نیروی انسانی، سن و نسل، فراگیری مهارت‌های جدید، جذب دانشگران و و استعداد‌های نایاب، ضرورت توانمندسازی کارکنان، پدیدارگشتن کار تیمی، ادغام و جذب شرکت‌ها و کوچک‌سازی و بهینه‌سازی است.
صائبی (۱۳۸۶)	واکاوای روندها و چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی	یافته‌های نشان داد عدم شایسته‌سالاری، برخورد گزینشی با تخصص افراد، عدم شناخت نیازهای انسان، تبعیض، عدم توجه به مسائل رفاهی کارکنان، عدم آگاهی کارکنان از نتایج عملکرد خود و فقدان عدالت به عنوان چالش‌های مهم منابع انسانی قلمداد می‌گردد.
Becker et al (2022)	بازکاوای چالش‌های منابع انسانی در آموزش عالی: مطالعه موردی کشور پرو	نتایج نشان داد دانشگاه‌های پرو با چالش‌های از جمله عدم تنوع فرهنگی، ناتوانی در جذب استادان و دانشجویان با تجربه، تخصص گرایی اندک افراد در فناوری، ضعف همکاری و ارتباطات بین کارکنان و استادان و بی رغبتی جهت توسعه حرفه‌ای افراد به عنوان چالش‌ها شناسایی شدند.
Sushanj et al (2020)	اثربخشی دانشگاهیان و توسعه حرفه‌ای در کرواسی: چالش‌های مدیریت منابع انسانی در مؤسسات آموزش عالی	یافته‌های حاکی از آن است که در سطح ملی، عدم سیاست‌گذاری ضعیف در زمینه مدیریت منابع انسانی دانشگاهیان، در سطح نهادی، پیرو نبودن دانشگاه از آیین نامه‌های اثربخش مرتبط با جذب نیروی انسانی و در سطح فردی، عدم به‌کارگیری توانمندی‌ها و مهارت‌های افراد در سازمان به مثابه چالش‌های برای نهاد آموزش عالی مطرح است.

درماندگی در تغییرات عملکرد سازمانی، عدم دگرگون ساختن محیط کار متناسب با عصر جدید، تغییرات نامطلوب در نیروی کار، نبود زمینه فرصت‌های شغلی برای زنان، برون‌سپاری موقت و قراردادهای موقت و انعطاف‌پذیری از جمله مسائل و چالشهای آموزش عالی پاراگوئه به شمار می‌روند.	مسائل و چالش‌های جدید مدیریت منابع انسانی در آموزش عالی پاراگوئه	Nunez et al (2020)
یافته‌های نشان داد که چالش‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی در این مطالعه تطبیقی شامل عدم زمینه‌سازی مطلوب آموزش و توسعه، عدم انعطاف‌پذیری، روابط ضعیف کارکنان و پیش افتادن تکنولوژی از مهارت کارکنان اداری دانشگاه‌ها در همه کشورها می‌باشد.	چالش‌های مدیریت منابع انسانی نسبت به اثربخشی سازمانی در آموزش عالی: مطالعه تطبیقی در جنوب اتحادیه اروپا	Stavro- Costea (2018)

از این حیث، پرسش‌های اساسی پژوهش بر مبنای آنچه در بیان مسئله و پیشینه‌های پژوهشی بیان گشت عبارتند از:

- ۱_ از نقطه‌نظرگاه استادان، چالش‌های اساسی منابع انسانی در آموزش عالی کدام‌اند؟
- ۲_ راهکارهای کاهش یا جلوگیری از چالش‌های منابع انسانی در آموزش عالی از دیدگاه استادان چه می‌باشد؟

روش‌شناسی پژوهش

الف_ رویکرد و راهبرد پژوهش: رویکرد پژوهش موردنظر کیفی و به‌طور خاص از راهبرد پدیدارنگاری^۱ استفاده گردیده است. پدیدارنگاری روشی پژوهشی است که به‌منظور سنجش درک و فهم افراد درباره پدیده‌ای که توسط دیگران تجربه گردیده است، به کار می‌رود (Danaifred & Kazemi, 2015). درک تفاوت‌ها در دیدگاه مشارکت‌کنندگان تحقیق حاضر برای روشن ساختن مسئله پژوهشی از اهمیت وافر برخوردار بود، بر این بنیاد، از آنجا که محققان در این پژوهش قصد داشتند برداشت‌های متفاوت از مفهوم امنیت اجتماعی را طبقه‌بندی کنند، راهبرد پدیدارنگاری مناسب‌ترین راهبرد تشخیص داده شد. روش مذکور بر این فرض استوار است که افراد مختلفی می‌توانند برداشت متمایزی از یک پدیده داشته‌باشند. برون‌داد مطالعه پدیدارنگارانه تعداد محدودی از طبقات توصیفی است که هر یک معرف مفهومی متمایز از یک پدیده معین نزد گروه خاصی از افراد است (Marton, 1981).

ب_ مشارکت‌کنندگان بالقوه و روش نمونه‌گیری: در پژوهش کیفی فرآیند تعریف مشارکت‌کنندگان یک فرآیند چرخه‌ای است؛ یعنی، اغلب، مشارکت‌کنندگان با توجه به عنوان پژوهش به‌طور قیاسی تعریف می‌شود. آن‌گاه این تعریف در طی پژوهش هم‌زمان به‌گردآوری داده‌ها ممکن است به‌طور استقرایی پالایش گردد (Gal et al., 2011). پژوهشگران درصدد بودند ادراک استادان دانشگاه کردستان را در باب چالش‌های منابع انسانی که در حوزه آموزش عالی وجود دارد واکاوی و استنباط نمایند. از این حیث استادان دانشکده علوم انسانی دانشگاه کردستان در چندین رشته مختلف به‌مثابه مشارکت‌کنندگان بالقوه تحقیق انتخاب گردیدند. نمونه‌گیری نیز به شیوه هدفمند و ملاک محور صورت پذیرفت. از این رو افرادی برای مشارکت دعوت شدند که معیارهای مهم و از پیش تعیین شده موردنظر پژوهشگران یعنی (صاحب‌نظر در زمینه منابع انسانی) را داشتند همچنین برای شرکت‌دادن افراد در تحقیق، مهم‌ترین معیار، علاقه افراد در زمینه مدیریت منابع انسانی در دانشگاه بود و بسیاری از آنان در دانشگاه، سابقه تدریس واحد منابع انسانی در آموزش عالی را در کارنامه خویش داشتند.

ث_ روش گردآوری داده‌ها: از یک منشور مصاحبه‌ی نیمه ساختاریافته جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده گردید. مصاحبه‌ها در زمان فراغت از کار و کلاس در محیطی آرام و به دور از هر نوع عامل استرس‌زا صورت گرفت. به مشارکت‌کنندگان این اطمینان داده شد که اصل رازداری و محرمانه ماندن اطلاعات در تمام مراحل پژوهش رعایت می‌شود. مدت مصاحبه‌ها بین ۳۵ الی ۴۵ دقیقه متغیر بود. پژوهشگران در ابتدا به اعضای گروه‌های آموزشی مختلف مراجعه نمودند و پس از بررسی و اطمینان از اینکه افراد، معیار ورود به مطالعه را دارند، از آنان برای ملاقات بعدی دعوت می‌شد. در مجموع با ۱۲ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه کردستان مصاحبه به عمل آمد.

ج_ شیوه تحلیل داده‌ها: جهت تحلیل داده‌های تحقیق نیز از کدبندی نظری دو مرحله‌ای (باز و محوری) Glasser (1999) استفاده به عمل آمد. منظور از کدگذاری، تقلیل داده‌های گردآمده به کوچک‌ترین اجزاء معنادار است. اجزایی که مبنایی برای یافتن و ساختن مفاهیم مستتر در متن هستند. کدگذاری باز از نظر واحد تحلیل می‌تواند به صورت سطریه سطر، عبارت به عبارت یا پارگراف به پارگراف یا به صورت صفحه‌ای جداگانه انجام گیرد (Glasser & Bento, 2005).

د_ اعتبارسنجی داده‌ها: جهت افزایش مقبولیت یا اعتبار داده‌ها در این مطالعه از شیوه مصاحبه فردی استفاده گردید. تنوع در انتخاب مشارکت‌کنندگان (از لحاظ میزان تحصیلات، محیط تدریس، سابقه کار و...)، لحاظ گردید. افزون بر آن شرکت‌کنندگان یافته‌های مطالعه را

بررسی نموده و آن را در راستای ادراک خویش از مسئله پژوهش یافتند. برای این کار مصاحبه‌های کدبندی‌شده ۳ نفر از شرکت‌کنندگان به خودشان بازگردانده شده و آن‌ها کدهای انتخابی را منطبق با ادراک خویش یافتند. همچنین از روش بازبینی هم‌طراز نیز استفاده به عمل آمد.

جدول ۲. اطلاعات دموگرافیک مشارکت‌کنندگان تحقیق

ردیف	جنسیت	سن	رتبه استادی	سابقه	دانشگاه محل تحصیل	رشته تحصیلی	شیوه مصاحبه	مدت مصاحبه
۱	مرد	۴۶	استاد	۲۵	دانشگاه کردستان	برنامه‌ریزی آموزشی	حضور	۳۵
۲	مرد	۴۴	دانشیار	۱۲	دانشگاه کردستان	برنامه‌ریزی درسی	حضور	۴۳
۳	مرد	۴۰	دانشیار	۱۷	دانشگاه کردستان	مدیریت آموزشی	حضور	۴۳
۴	مرد	۴۲	استاد	۱۱	دانشگاه کردستان	مدیریت آموزشی	حضور	۳۰
۵	مرد	۵۱	استادیار	۱۷	دانشگاه کردستان	مدیریت آموزشی	حضور	۴۰
۶	مرد	۴۶	دانشیار	۱۱	دانشگاه کردستان	فلسفه تعلیم و تربیت	حضور	۴۵
۷	مرد	۵۸	استاد	۲۱	دانشگاه کردستان	علوم تربیتی	حضور	۳۶
۸	مرد	۵۵	دانشیار	۲۰	دانشگاه کردستان	برنامه‌ریزی درسی	حضور	۴۲
۹	مرد	۵۳	استادیار بازنشسته	۳۰	دانشگاه کردستان	مدیریت آموزش عالی	حضور	۳۸
۱۰	مرد	۵۶	استادیار	۳	دانشگاه کردستان	مدیریت آموزشی	حضور	۴۴
۱۱	مرد	۴۰	دانشیار	۹	دانشگاه کردستان	برنامه‌ریزی آموزشی	حضور	۳۷
۱۲	مرد	۶۳	دانشیار	۲۹	دانشگاه کردستان	برنامه‌ریزی درسی	حضور	۴۵

یافته‌های پژوهش

در این قسمت داده‌های پژوهش بر مبنای کدگذاری دو مرحله‌ای (Glasser 1999) مورد تحلیل قرار گرفت. در رویکرد گلاسر، کدگذاری اولیه و محوری از طریق مقایسه رخدادها با یکدیگر اشاعه می‌یابد تا الگوها و روندهای گسترده‌ای را که به عنوان دسته‌بندی ظاهر می‌شوند را آشکار سازد. از این حیث در بخش یافته‌ها، دو سؤال اساسی پژوهش پس از مطالعه و پیاده‌سازی مصاحبه‌های انجام گرفته به طور جداگانه مورد تحلیل قرار گرفتند. در کدگذاری اولیه و با احتساب کدهای زائد و تکراری ۱۶۷ کد باز از دل داده‌ها احصاء گردید. در مرحله دوم بعد از حذف کدهای زائد و تکراری، به منظور پاسخ به پرسش اول پژوهش، ۶۳ درون‌مایه فرعی و ۷ درون‌مایه اصلی از یافته‌ها استخراج گردید، افزون بر آن در ارتباط با سؤال دوم پژوهش ۴۱ درون‌مایه فرعی و ۵ درون‌مایه اصلی از دل داده‌ها احصاء گردید که می‌تواند ادراک استادان را نسبت به چالش‌های منابع انسانی در آموزش عالی نمایان سازد. جداول ۲ و ۳ در زیر فرآیند کدگذاری باز و محوری به دست آمده را نمایان می‌سازد.

جدول ۳. فرآیند کدگذاری باز و محوری سؤال اول پژوهش (چالش‌های منابع انسانی در آموزش عالی)

مصاحبه‌ها	درون‌مایه فرعی	درون‌مایه اصلی
"خیلی از اساتید از بی‌توجهی به پیشنهادات آنها گله دارند." "اگر مشکل حادی برای دانشگاه به‌وجود بیاید اساتید اصلاً بدان توجه نشان نمی‌دهند." "قبل از استخدام طرف هر تعهدی رو قبول میکنه که حذب بشه اما بعد از جذب شدن خودش رو صاحب آن تعهدها نمیداند." "بعضی از افراد صرفاً به دلیل پارتی خالص جذب میشوند این پارتی از رئیس دانشگاه، دانشکده گرفته تا حراست و حتی افراد نفوذی دیگر در دانشگاه که به جذب فرد کمک میکنند." "باور کنید الان بسیاری از اساتید به چشم تمسخر به پژوهش و پایان‌نامه نگاه میکنند و براشون مسخره است." "دانشگاه ما با بحران جابه‌جایی استادان با کیفیت و با تجربه روبروست."	بها ندادن به ایده‌های استادان از سوی دانشگاه / بی‌عاطفگی آموزشی و پژوهشی اساتید / راغب نبودن استادان در انجام رسالت خویش / سهل‌انگاری نسبت به مهارت‌محوری اساتید در جذب / به‌کارگماشتن اساتید غیرعلمی / ناتوانی در تغییر تمایلات استادان / مایل نبودن اساتید جهت شرکت در مسائل دانشگاهی / حضور کم‌رنگ اساتید در محیط دانشگاهی / جابه‌جایی میان استادان با تجربه / پیمان‌شکنی استادان استخدام شده نسبت به بسیاری از تعهدات خویش / عدم ارزش‌گذاری و تحقیر شغلی.	کارگماری و کژتابی استادان

فقدان مدیریت تنوع نسبت به فعالیت‌های افراد	پی‌گیری‌های سطحی فعالیت‌های افراد از سوی مدیر / بی‌تفاوتی نسبت به کم‌کاری افراد / کاهش حساسیت نسبت به کم و کیف وظایف افراد / نبود سیستم همکاری شبکه‌ای میان کارکنان / کمبود توجه به اختلافات میان کارکنان دانشگاهی / آمد و رفت بعضاً اختیاری اعضای هیئت علمی / عدم اجرای برنامه‌های انگیزشی برای پرسنل دانشگاهی / اطلاع‌رسانی با تأخیر مدیران در مورد نیازهای کارکنان.	"استاد دلبخواهی و وقتی که خودش بخواد دانشگاه میاد، یک اتاق و جایگاه رو تصاحب کرده ولی به زور باید ایشون رو بیارید داخل دانشگاه." "مدیران دانشگاه فکر کنم نیازهای کارکنان اداری خیلی براشون کم اهمیت است." "کارگاه‌های برای توسعه حرفه‌ای یا بهبود انگیزشی افراد داشگاه ندیدم که در دانشگاه برگزار بشه." "تیمی کار کردن یا بصورت شبکه‌ای کار کردن بندرت بین نیروی انسانی دیده میشه." "درگیری و حسادت‌های زیادی بین هیئت علمی و سایر کارکنان هست رئیس هم این را میداند اما پادرمیای نمیکند، این مسئله بر پیشرفت تأثیر مخرب دارد."
ضعف کاربست جامعه‌پذیری	همخوان نبودن برخی اساتید با فرهنگ دانشگاهی / عدم تطبیق نگرش و رفتارها با ارزش‌های دانشگاه / عادت ندادن جامعه دانشگاهی با هنجارهای سازمان / جذابیت نیافتن دانشگاه برای کارکنان و اساتید دانشگاه / دریافت نکردن اطلاعات موثق افراد از سوی دانشگاه‌ها / مقاومت در برابر پذیرش ارزش‌ها و هنجارهای دانشگاهی / افزایش تضاد میان تصورات افراد با واقعیت‌های دانشگاه / تبعیت نکردن اعضای دانشگاه از قوانین و مقررات دانشگاهی / ضعف در حفظ و توسعه نیروی انسانی.	دانشگاه‌های بخصوص مناطق محروم در برندسازی برای افراد خوب عمل نمیکند." "فرد ۳ اول که جذب میشه خوب عمل میکنه اما بعد از گذشت اون ۳ سال افت شدید پیدا میکند." "قوانین و مقرراتی شفافی برای افراد تعیین شده است اما باز هم عمل نمیکند." "طرف هر جور دلش بخواد در دانشگاه رفتار میکنه و هیچ اجباری برای پذیرش قوانین ندارند." "وقتی افرادی جذب دانشگاه میشوند برنامه‌ای برای معرفی چارچوب دانشگاه اجرا نمیشه که فرد متوجه بشه جو و محیط چگونه است."
فقدان نیروی با قابلیت جهت انجام پروژه‌های تحقیقاتی	راکد ماندن پروژه‌های تحقیقاتی / تبلیغ ضعیف دانشگاه‌ها جهت جذب نیروهای خبره / عدم ایجاد شبکه تماس با فارغ‌التحصیلان دانشگاهی / ناتوانی در انجام پروژه‌های تحقیقاتی / ضعیف عمل کردن برنامه‌های توسعه مهارتی افراد / بی‌انگیزگی اساتید و دانشجویان جهت شرکت در پروژه‌ها / عدم تعاملات پویا میان محققان دانشگاهی / سرازیر گشتن نیروهای دانشگاهی به سمت شرکت خصوصی / کم‌توجهی به آموزش و بالندگی کارکنان.	"توانمندی افراد برای انجام تحقیقات به حاشیه رفته است." "الان دانشجویان و استادان بیشتر چشم به سازمانهای دیگر دوختند برای گرفتن پروژه چرا؟ چون دانشگاه فراخوانی برای انجام پروژه ندارد چون از هزینه کردن هراس دارد." "همه اعضای دانشگاه باید هر سالی یکی الی دوبار برنامه‌های متنوعی مانند کشورهای دیگر برای بالندگی آنها برگزار بشود."
کوتاه‌فکری مدیران نسبت به تخصیص منابع مالی	هزینه انگاشتن منابع انسانی به جای سرمایه‌گذاری / غیرهدفمند تلقی کردن تخصیص هزینه‌ی تعالی کارکنان / ارجحیت پیدا کردن هزینه فناوری بر نیروی انسانی / ناآگاهی دقیق مدیران نسبت به هزینه‌های نیروی انسانی / تخصیص دادن هزینه‌ها به مسائل فوری‌تر / نادیده انگاشتن اهمیت هزینه‌های نیروی انسانی / استراتژی ناکافی در تخصیص منابع مالی نیروی انسانی.	"برای ساختمان سازی و تجهیزات گاه‌ها هزینه خوب میشه اما برای استخدام افراد با کیفیت بالا و ممتازی کم کاری دیده میشه." "حتماً بسیار از مدیران مالی و رئیس‌ان فراموش کردن که هزینه کردن نیروی انسانی باروری بیشتری به دنبال دارد." "برگزاری مراسمات کلیشه‌ای که بسیار پر هزینه است خیلی زیاد هست اما وقتی شما می‌خواهید کارگاهی اماری یا روش تحقیق برای دانشجو برگزار بشه همه جوری دسیسه ایجاد میشه که برگزار نشود، چون دانشجویان شاید زیاد مهم نباشند."
تعارض کار_زندگی	فشار حداکثری شغلی کارکنان / عدم موازنه‌سازی میان شغل سازمانی و زندگی / کاهش بهبود زندگی فردی / عدم تعادل بین زمان کار و زمان خانوادگی / کاهش رضایت شغلی / تعداد بالای ساعت کاری	"بسیاری از نیروهای انسانی زیر بار سنگین کارها کمر خم کرده‌اند." "افراد زیادی هستند که به دلیل افراط و تفریط فراوان زندگی شخصی و خانوادگی خود را به فراموشی سپرده‌اند برعکس هم صدق میکنه." "خیلی از نیروهای

	انسانی در مدیریت زمان دچار مشکل میشوند و سبب بی‌انگیزگی آنها میشود. / نبود توانایی مدیریت زمان / عدم توانایی در برنامه‌ریزی و تنظیم زندگی شخصی و حرفه‌ای.	
فقدان رویدادهای تیم‌سازی	ناهماهنگی میان اعضای گروه جهت انتخاب تیم / عدم همفکری میان همکاران / نبود رهبر یا مدیر هدایت‌گر / نبود برنامه‌ی مناسب برای ترغیب فعالیت گروهی / نداشتن شیوه‌های کار گروهی مناسب / آموزش ضعیف اصول تیم‌سازی در دانشگاه / عدم استفاده از بازخورد کارهای تیمی حداقلی / محدودیت مهارت‌های متنوع افراد / عدم ایجاد فضای مجازی جهت تعاملات تیمی / عدم برگزاری گروه‌های خوانش و بحث میان دانشکده‌ای.	"در بخش اداری لازمه یک نفر به‌عنوان رهبر نقش متورینگ بر عهده بیگردد که خیلی کم وجود دارد." "نحوه گروهی و تیمی کار کردن برای بسیار از افراد مبهم است و همایش یا جلساتی هم بین اعضای دانشکده‌ها برگزار نمیشود که تین نقطه ضعف را پوشش دهد." "بین بسیاری از گروه‌های آموزشی حسادت به جای همفکری کردن با هم همه دنبال زیرآب هم زدن، مسخره کردن یکدیگر، خود را پیش این و آن بالا کشیدن و ... هستند، و اینگونه رفتارها ریشه گروهی و تیمی کار کردن را خشک میکند."
جدول ۴. فرایند کدگذاری باز و محوری سؤال دوم پژوهش (راهکارهای جلوگیری از چالش‌های منابع انسانی در آموزش عالی)		
مصاحبه‌ها	درون مایه فرعی	درون مایه اصلی
شبکه‌سازی میان فردی پژوهش‌های دانشگاهی	ترغیب همکاری میان دانشجویان و پژوهشگران / فزون‌سازی ارتباط بین اساتید در زمینه تحقیقاتی / انجام پروژه‌های اشتراکی / بهره‌گیری متقابل تجارب پژوهشی استادان / برپایی کنفرانس‌های تحقیقاتی بین دانشکده‌ای / مشارکت در پروژه‌های مشترک / خلق فضای مبتنی بر پویایی گروهی.	"اساتید باید دست از پنهان کاری بردارند و هم ارتباط کاری و هم همکاری‌های زیاد رو بین خودشان بیشتر تقویت بکنند." "بسیاری استادان جوان و خام هستند، اینان مثلاً استاد راهنما میشوند، میتوانند یک استاد با تجربه دیگر را به عنوان استاد مشاور باهاش همکاری بکنند، نه اینکه بهشان بر بخورد." "افراد اگر در دانشکده‌های دیگر پروژه انجام میدهند اگر لازم هست با سایر دانشکده‌های دیگر همکاری بکنند."
برنامه‌ریزی جانشین‌پروری	به‌کارگماشتن افراد مؤثر در پست‌های راهبردی دانشگاه / توسعه و نگهداشت نیروهای مستعد / فراگیری تجربیات افراد کارآزموده توسط افراد مستعد / پروراندن افراد متعدد جهت پست‌های کلیدی / رد و بدل کردن مسئولیت و قابلیت‌های میان افراد / به‌کارگماشتن افراد دارای پتانسیل بالا / ارتقاء دادن صلاحیت‌های شغلی / گزینش افراد متناسب با نیاز دانشگاه.	"اگر فردی پستی را ترک کرد، یک نفر پخته‌تر جایگزین گردد، مینا پارتی و آشنایی نباشد." "سعی گردد افراد توانمند در دانشگاه‌ها باقی بمانند و اینکه آنها را فراری دهیم." وقتی یک نفر حرفه‌ای وارد دانشگاه میشود، باید سعی گردد حرفه‌ای بودن آن را با برنامه‌های خوب بیشتر کنیم." دانشگاه متناسب با جو و شرایط و نیازی که دارد نیرو بگیرد."
پدیدار ساختن مدیریت تسهیم دستاورد	رونق‌دادن تعاملات بخش‌های دانشگاهی / تبلیغ تلاش عمومی میان کارکنان دانشگاهی / مسئولیت‌پذیری گروهی در برابر نتایج فعالیت‌ها/ بهره جستن کارکنان و اساتید از دانش و تجربیات یکدیگر/ ایجاد بهره‌وری به وسیله نگرش گروهی / پاسخگویی جمعی نسبت به کم و کیف موقعیت دانشگاهی / تسهیم تجربیات و دانش میان اعضای مختلف دانشگاهی / تشکیل گروه‌های کاری و تحقیقاتی.	"کارکنان با تجربه الگو دیگری افرادی باشند که تجربه انچنانی ندارند." "در همه زمینه‌های پژوهشی، آموزشی و خدماتی و... تقسیم کار و همکاری انجام گیرد." "اگر دانشگاه با شکستی یا چالشی مواجه شد همه باید خود را در برابر مسئولیت‌پذیر ببینند." "رئیس دانشگاه‌ها از برگزاری جلسات کلیشه‌ای و وقت پر کن بپرهیزند و به اثربخشی و رسیدن به نتیجه مطلوب بپردازند." "دانشگاه از طریق برنامه‌های حضوری و مجازی افراد را ترغیب بکنند به طور عمومی برای بالا بردن کیفیت دانشگاه در تکاپو باشند."
خویش‌تن‌سازی	شرکت دادن اعضا در کارگاه‌های آموزشی / ترغیب در جهت توسعه فردی / ترویج فرهنگ خودآگاهی‌بخشی اعضای دانشگاهی / خودکنترلی بر احساسات و افکار / باورپذیری نسبت به توانایی‌های فردی / برنامه‌ریزی دانشگاه جهت خودآگاهی دانشجویان / تقویت اعضای دانشگاهی جهت ایده‌سازی / خودآگاهی نسبت به سلامت جسمی و روانی / خودتوانمند بار آوردن جامعه دانشگاهی / معتمدبار آوردن اعضای دانشگاهی.	"برای انگیزه گرفتن همیشه نباید منتظر اجتماع و دانشگاه بود، خودمان باید گاهی اوقات هم انگیزش‌بخشی بکنیم." "خودتواناسازی افراد در دانشگاه در دستور کار قرار بگیرد." "چون دانشگاه با دانشجو معنا دارد، لذا خودآگاهی دانشجویان باید بیشتر مورد توجه باشد." "معمولاً جو دانشگاه طوری هست که افراد به لحاظ روانی خیلی زود دچار آشفتگی میشوند، برنامه‌های در این راستا نیز میتواند مفید باشد." "بذر اعتماد بین افراد کاشته شود، الان طرف به همکار

	خودش که در یک اتاق فعالیت دارند اعتماد ندارد و این برای محیط دانشگاه پسندیده نیست.
پایش و نظارت فراگیر	"فعالیت و چگونگی عمل کردن همه اعضا در دانشگاه نیازمند نظارت عمیق و معنی دار است که با همکاری و به‌طور مستمر باید انجام گیرد." "هر برنامه‌ای که اجرا میشود باید نتیجه‌ش برای همه افراد مشخص گردد." "در صورت چالش یا مشکلی که به وجود می‌آید باید برنامه اصلاحی و منطقی برای آن انجام گیرد." "رصدکردن نقاط ضعف و قوت دانشگاه باید در دستور کار قرار بگیرد." "نظارت باید به گونه‌ای باشد که هر فردی به خود این اجازه را ندهد که در حین فعالیت هر کجا که دلش بخواهد برود و بعد از چند ساعت برگردد."

توصیف یافته‌های پژوهشی

هدف نخست پژوهش:

الف_چالش‌های اساسی منابع انسانی در آموزش عالی از نقطه‌نظرگاه استادان

۱_کارگماری و کژتابی استادان^۱: با تکیه بر دیدگاه مشارکت‌کنندگان اغلب استادان دانشگاه به‌عنوان منابع انسانی غنی، به دلیل بی‌توجهی که نسبت به آنها اعمال می‌گردد نه تنها دچار فرسودگی و کژتابی شده، بلکه غالب اوقات حتی نسبت به وجود خویش در محیط دانشگاه مأیوس گشته و این مسئله به مرور سبب بیگانگی استادان نسبت به دانشگاه می‌گردد. به عبارتی رساتر، نوعی بی‌عاطفگی آموزشی و پژوهشی در او پدیدار می‌گردد. با توجه به فلسفه حوزه منابع انسانی در به‌کارگماشتن و جذب استادان بایستی ایده‌های آن‌ها و از همه اساسی‌تر میزان مهارت و حرفه‌گرایی آن‌ها در ارتباط با حل مسائل و مشکلات دانشگاهی سنجیده شود که این مسئله نه تنها از سوی مدیریت منابع انسانی دانشگاه‌های کشور اعمال نمی‌گردد بلکه بر عکس قضیه، با استخدام و به‌کارگماری بعضاً اساتید غیرعلمی و فاقد مهارت آموزشی و پژوهشی، این بُعد حیاتی از نیروی انسانی در دانشگاه‌های کشور به شدت آسیب‌پذیری گردیده و مسبب مشکلات و عواقب منفی در سایر ابعاد کلان‌تر دانشگاه می‌گردد که ممکن است آموزش عالی کشور را با رکورد علمی و نوآوری مواجه سازد.

در این راستا یکی از استادان مشارکت‌کننده اینگونه اذعان داشت: «من چندسال پیش ایده هوش مصنوعی در ذهنم بود و برایم مهم بود که این مسئله اساسی را با چندین دانشگاه و از جمله رئیس و معاون آموزشی دانشگاه در میان بگذارم که برای آن در آینده برنامه‌ریزی خاصی داشته باشند اما زمانی که مطرح کردم، اصلاً به آن بها ندادند» (م.ش.۱۳۰). مشارکت‌کننده دیگر اینگونه بیان می‌کند: «گاهاً برای جذب بعضی از اساتید در گروه‌ها از بالا بر گروه‌ها فشارهایی تحمیل می‌شود که باید استادی که فاقد مهارت آموزشی و پژوهشی است و هیچ نوع سواد آکادمیکی ندارد و بر عکس استادی که دلسوز و باسواد است، باید جذب گردد. این مسئله سبب می‌گردد که اعضای گروه گاهاً احساس کنند که هیچ کاره هستند و همه دچار نوعی بی‌عاطفگی و حقارت می‌شوند، این معنا و مفهوم منابع انسانی را خدشه دار میکند» (م.ش.۸).

۲_فقدان مدیریت تنوع نسبت به فعالیت‌های افراد^۲: امروزه بسیاری از فعالیت‌های سازمانی، به ویژه دانشگاه‌ها با تنوع گسترده‌ای مواجه گشته است. از این حیث به‌کارگماشتن مدیریت متنوع و همه‌جانبه از سوی مدیریت در جهت بهره‌وری هر چه بیشتر فعالیت‌های جامعه دانشگاهی به عنوان یک فرصت در اقدامات منابع انسانی ممکن است به مثابه چالش اساسی در نظر گرفته شود. بنابر دیدگاه مشارکت‌کنندگان تحقیق گاهاً مسائل هر چند جزئی اما حیاتی از جمله اختلافات میان کارکنان یا یکدیگر یا با استادان به چشم می‌خورد که چندان از سوی مدیریت دانشگاه مورد توجه قرار نمی‌گیرد یا غالب اوقات در بازخورد دادن به نیازهای افراد مدیران سهل‌انگاری کرده و نسبت به چگونگی انجام فعالیت‌های اینکه با چه کیفیتی این کارها صورت خواهند گرفت حساسیت خاصی از خویش نشان نخواهند داد، در اثر این بی‌تفاوتی‌ها که از عدم تنوع ذهنیتی مدیر یک دانشگاه صورت می‌گیرد ممکن است به گونه‌ای نمایان گردد که به مسئولیت‌های اعضای دانشگاهی لطمه بزند.

مشارکت‌کننده حاضر در تحقیق پیرموان این مسئله اینچنین اذعان داشت: «افرادی که به عنوان رئیس دانشگاه انتخاب می‌شوند قطعاً خود زمانی یا در جای کارمند بوده یا جزء هیئت علمی یک گروه خاص است لذا قطعاً به خوبی از مسائل، نیازهای افراد و اختلافاتی که ممکن است

1 Recruitment and disinclination of professors

2 absence of diversity management in relation to privates activities

میان اعضای دانشگاهی وجود داشته باشد باخبر باشد و در جهت حل این چالش‌ها باید سیاست کاری در پیش بگیرد به فعالیت های نیروی انسانی را غنی تر ببخشد یا حتی برنامه‌های اجرا کند که به سبب آن موجبات دوستی میان آنها گردد» (م.ش.۲).

۳_ ضعف کاربست جامعه‌پذیری^۱: ضعف کاربرد جامعه‌پذیری در زمینه منابع انسانی به عدم توانایی سازمان‌ها در جذب، حفظ و توسعه نیروی انسانی، همخوان نبودن برخی اساتید با فرهنگ دانشگاهی، عدم تطبیق نگرش و رفتارها با ارزش‌های دانشگاه، عادت ندادن جامعه دانشگاهی با هنجارهای سازمان، جذابیت نیافتن دانشگاه برای کارکنان و اساتید دانشگاه، دریافت نکردن اطلاعات موثق افراد از سوی دانشگاه‌ها و... اشاره دارد. از دیدگاه مشارکت‌کنندگان در واقع، در شرایطی که دانشگاه قادر نباشد به‌طور مؤثر و جامعه‌پذیرانه با جامعه و بازار کار ارتباط برقرار نمایند، یا اینکه فاقد این پتانسیل باشند که اساتید و سایر کارکنان اداری را با ارزش‌های محیطی دانشگاهی تطبیق دهند و از ارائه اطلاعات چه مثبت و چه منفی خودداری نمایند توانایی آن‌ها در جذب و حفظ نیروی انسانی با توانمندی‌های ضروری و بالقوه بالا کاهش می‌یابد و این می‌تواند تأثیرات منفی بر بهره‌وری دانشگاه داشته باشد. افزون بر آن، عدم توجه به جامعه‌پذیری در زمینه منابع انسانی می‌تواند سبب کاهش تعهد و انگیزه کارکنان اداری و خدماتی به ارائه خدمات و بهبود عملکرد دانشگاهی گردد.

در همین راستا مشارکت‌کننده ذیل اینگونه اذعان داشت: «به نظر من کسانی که چه هیئت علمی یا پرسنل دیگر وقتی جذب دانشگاه می‌شوند باید از سوی دانشگاه در طی برنامه‌های متنوعی کل دانشگاه، همه بخش‌ها با همه خصوصیات آن به افراد شناسانده شود تا فرد بعد از مدتی هم جو دانشگاه و هم با شغل خویش آشنا و بیشتر وابسته گردد و اینطور نباشد که بعداً متوجه شود که دانشگاه و عوامل آن در تضاد با آنچه بوده که قبلاً متصور شده است» (م.ش.۵).

۴_ فقدان نیروی با قابلیت جهت انجام پروژه‌های تحقیقاتی^۲: این مقوله به مثابه یکی از چالش‌های مهم در حوزه منابع انسانی در حوزه آموزش عالی پنداشته می‌شود. با توجه به اینکه پروژه‌های تحقیقاتی اغلب نیازمند تخصص و تجربه‌ی خاصی هستند، فقدان نیروی با این قابلیت می‌تواند سبب کاهش کیفیت پروژه‌های تحقیقاتی گردد و در نهایت، تأثیرات منفی بر روی عملکرد سازمان و رقابت‌پذیری آن داشته باشد. از دیگر اثرات این چالش می‌توان به کاهش میزان تولید علمی و فن‌آوری در سطح کشور اشاره نمود. مشارکت‌کنندگان بر این عقیده بودند که در واقع، فقدان نیروی با قابلیت جهت انجام پروژه‌های تحقیقاتی می‌تواند سبب راکد ماندن پروژه‌های تحقیقاتی، کاهش تعداد پروژه‌های تحقیقاتی و ابتکارات نوآورانه، سرازیر گشتن نیروهای دانشگاهی به سمت شرکت خصوصی و در نهایت عدم تعاملات پویا میان محققان دانشگاهی گردد. افزون بر آن، این مسئله به نوبه خود می‌تواند سبب افول بالندگی اعضای هیئت علمی و بی‌انگیزگی آن‌ها برای به اشتراک گذاری اطلاعات و مشارکت در پروژه‌های تحقیقاتی به نفع دانشگاه گردد.

در این راستا مشارکت‌کننده حاضر در تحقیق اینگونه اذعان داشت: «اقدامات اساتید و دانشجویان به عنوان نیروهای انسانی حیاتی در دانشگاه نسبت به تحقیقات صنعتی و سایر ارگانها ضعیف و کم روح است و دانشگاه‌ها نیز کمتر این افراد را به سوی این گونه تحقیقات سوق میدهد، شاید به دلایل عدم حمایت نیز باشد که خودبه خود اعضای هیئت علمی چندان به انجام پروژه های اساسی و تیمی رغبت نشان ندهند، برنامه توسعه ای مهارتی تحقیقاتی باید به عنوان سلاح دانشگاه‌ها در جهت تقویت هیئت علمی و دانشجو به این سمت بیشتر فعال گردد» (م.ش.۱۱).

۵_ کوتاه‌فکری مدیران نسبت به تخصیص منابع مالی^۳: با توجه به یافته‌های پژوهشی در بسیاری از سازمان‌های آموزشی از جمله دانشگاه‌ها، تخصیص منابع مالی به عنوان یک اولویت برای کاهش هزینه‌های عملیاتی و افزایش سود، در مرکزیت توجه می‌گنجد و این می‌تواند در کوتاه‌فکری مدیران دانشگاهی در تخصیص منابع انسانی تأثیرگذار باشد. با عنایت به اینکه نیروی انسانی یکی از اساسی‌ترین دارایی‌های هر سازمان است، کوتاه‌فکری یا به عبارتی رساتر ناآگاهی موشکافانه مدیران نسبت به تخصیص منابع انسانی می‌تواند سبب نادیده انگاشتن اهمیت هزینه‌های نیروی انسانی، غیرهدفمند تلقی کردن تخصیص هزینه‌ی تعالی کارکنان، غیرضروری انگاشتن هزینه جهت توسعه مهارت‌های انسانی و کاهش کیفیت خدمات و آموزش و پژوهشی فاقد کیفیت گردد. آنچه می‌توان از دیدگاه مشارکت‌کنندگان برداشت نمود این است که کوتاه‌فکری مدیران دانشگاهی نسبت به تخصیص منابع مالی برای تقویت اثربخشی منابع انسانی به عنوان چالش مهم به محدودیت منابع مالی سازمان و تمرکز آن‌ها بر روی هدف کوتاه‌مدت به دلیل تنگناهای مالی و اقتصادی اشاره دارد.

مشارکت‌کننده حاضر در تحقیق اینگونه اذعان داشت: «برای خرید تجهیزات خوب در دانشگاه‌ها هزینه‌های هنگفتی میشود اما شاید فراموش کرده‌ایم که تا نیروی انسانی با کیفیت نباشد تجهیزات خاک خورده میشوند اینجاست که بحث هزینه فناوری و تجهیزات بر منابع انسانی ارجحیت پیدا میکند» (م.ش.۳).

1 feebleness in sociability

2 absence of qualified personnel to carry out research projects

3 Managers' short-sightedness in allocating financial resources

باشد که باید هزینه زیادی برای منابع انسانی شود اما برای بسیاری از مدیران و مسؤولان بخش مالی شاید بعداً غیرضروری باشد و فقط به فکر هزینه کردن برای موارد کلیشه‌ای باشند مسئله منابع انسانی را از صحنه حذف میکند» (م.ش. ۱۰).

۶_ تعارض کار_زندگی^۱: بنابر دیدگاه مشارکت‌کنندگان حاضر در تحقیق ششمین مؤلفه‌ی چالش‌های منابع انسانی در دانشگاه تعارض کار_زندگی جامعه دانشگاه است. در واقع این مقوله به معنای عدم توازن میان زمان و انرژی است که نیروی انسانی جهت فعالیت و تلاش در محیط دانشگاه صرف می‌نماید و همچنین وقت و انرژی که در راستای زندگی شخصی خویش، خانواده و سایر فعالیت‌های مرتبط به زندگی صرف می‌نماید. به عبارتی رساتر محیط دانشگاه به مثابه محیطی آغشته به حجم زیادی از فعالیت‌ها، از جمله کوشش در جهت انجام تحقیقات گسترده و پژوهش‌های زمان‌بر و انجام سایر فعالیت‌های آموزشی حساس ممکن است سبب گردد که افراد نیروی انسانی دانشگاه را با وضعیت عدم توانایی در برنامه‌ریزی و تنظیم زندگی شخصی و حرفه‌ای که بیشتر به دلیل همان فشار حداکثری شغلی رخ خواهد، مواجه نماید.

دیدگاه مشارکت‌کننده در این راستا بدین صورت است: «الان بسیاری از کارکنان اداری و حتی اساتید به دلیل اینکه بایستی ساعات زیادی را به فعالیتهای دانشگاه ترجیح بدهد از مسائل خانوایی و آن میزان توجه و وقتی باید در خدمت خانواده باشد غافل میشوند و حتی ممکن است سبب مشکلاتی در زندگی خانوادگی وی شود که این امر بر روند کاری دانشگاه وی میتواند تأثیرات منفی و مخربی داشته باشد، پیش از استخدام در هر سازمانی فرد باید هماهنگی لازم را بین دو بعد زندگی خانوادگی و شغلی خود ایجاد کند» (م.ش. ۴).

۷_ فقدان رویدادهای تیم‌سازی^۲: مقوله فقدان رویدادهای تیم‌سازی از جمله فعالیت‌های پنداشته می‌شود که در راستای تقویت افزایش وحدت و همکاری میان گروه‌های کاری و بین‌رشته‌ای ایجاد می‌گردد. با توجه به اظهارات مشارکت‌کنندگان فقدان آن می‌تواند چالشی جدی برای منابع انسانی دانشگاه تلقی گردد که این فقدان ممکن است به دلایلی از جمله آموزش ضعیف اصول تیم‌سازی در دانشگاه، عدم همفکری گروهی و یا نبود یک رهبر و مدیری که بتواند در راستای شکل‌گیری این تیم گامی بردارد، منجر به ازدیاد ارتباطات ناسالم، تقلیل پایداری اعضای هیئت علمی، کارکنان به اهداف دانشگاهی و از همه اساسی‌تر بی‌تفاوتی نسبت به مأموریت‌های و برنامه‌های راهبردی دانشگاه گردد. از سوی دیگر برخورد نبودن دانشگاه از یک شیوه‌ی کار گروهی میان افراد سبب خدشه‌دار شدن وفاق اعضای سازمانی و همکاری میان آن‌ها می‌گردد.

اظهارات مشارکت‌کننده حاضر در تحقیق اینچنین است: «عصری که ما در آن قرار داریم پر افت و خیز است و خود تکنولوژی‌های پیشرفته بر پیچیده شدن این عصر کمک کرده لذا مهارت‌های گروهی و تیمی را می‌طلبد که بر کار فردی می‌چربد و نتیجه بهتری برای افراد و دانشگاه دارد» (م.ش. ۶). مشارکت‌کننده دیگر نیز چنین اذعان داشت: «خوراک عالی‌ترین اقدامات در دانشگاه توسط نیروی انسانی داشتن برنامه درست جهت تقویت فعالیت شبکه‌ای هست، اما مشروط بر اینکه یک لیدر خود داشته باشند و همچنین دانشگاه هر از گاهی برنامه‌های جذاب و مؤثری در خصوص کار تیمی برای همه افراد برگزار نماید» (م.ش. ۱۵).

هدف دوم پژوهش:

ب_ راهکارهای کاهش یا جلوگیری از چالش‌های منابع انسانی در آموزش عالی از نقطه‌نظرگاه استادان

۱_ شبکه‌سازی میان فردی پژوهش‌های دانشگاهی^۳: با تکیه بر یافته‌های مشارکت‌کنندگان اولین مؤلفه به مثابه راهبرد جلوگیری از چالش‌های منابع انسانی، شبکه‌سازی میان فردی پژوهش‌های دانشگاهی بود. بدین معنا که ایجاد روابط و ارتباطات میان اعضای هیئت علمی و گاه کارکنان اداری در دانشگاه سبب استحکام بخشی رویکرد آموزشی و پژوهشی در دانشگاه‌های کشور می‌گردد. مشارکت‌کننده حاضر در تحقیق در این راستا اذعان داشت: «حل یک مشکل چه در دانشگاه و چه در جامعه نیامد تجمیع تفکرات افراد درون دانشگاهی است، مثلاً ارتباط ضعیف بخش دانشگاه با صنعت و جامعه نیازمند تلاش بین‌الذهانی میان همه دانشکده‌ها و افراد اداری است». (م.ش. ۱۴). فرهنگ شبکه‌سازی در جهت تعاملات جامعه دانشگاهی در عصر جهانی نیازمند خبرگی مدیریت منابع انسانی دانشگاه است تا با تکیه بر بهره‌گیری از تجربیات متقابل افراد و مشارکت میان رشته‌ای و دانشکده‌ای در مرتفع ساختن مسائل و مشکلات دانشگاهی حرکت

1 Work-life conflict

2 absence of team – based events

3 Interpersonal latticework of university researches

نماید و این فلسفه به‌خودی‌خود موجب فزون‌سازی بیشتر، احساس تعلق و رابطه‌مداری جامعه دانشگاهی خواهد گردید. افزون بر آن با اجرای این راهبرد، خود دانشگاه به مثابه یک محیط آکادمیک آکنده از پویایی گروهی و مملو از انگیزتگی افراد شناخته خواهد شد. مشارکت‌کننده دیگر در تحقیق اینگونه اذعان داشت: «از نظر من در دانشگاهی که جو به گونه‌ای باشد که نیروی انسانی آن به جای دشمن تراشی و خصومت، تعلق خاطر و دوستی را جایگزین کنند و همه دلسوز در حل مشکلات دانشگاهی یا حتی جامعه باشند، خیلی از مسائل دانشگاهی را تقلیل می‌دهد» (م.ش.۱۰).

۲_ برنامه‌ریزی جانشین‌پروری^۱: در جهان امروزین که آغشته به اقتصاد دانش‌محور است، دانشگاه‌هایی قادر خواهند بود که به بقای خویش ادامه دهند که بهترین اعضای هیئت علمی و کارکنان فنی را جذب، نگهداشت و توسعه دهند. طبق دیدگاه مشارکت‌کنندگان سیاست دانشگاه‌های کشور در زمینه منابع انسانی بایستی به گونه‌ای باشد که نیروهای دارای عملکرد درخشان و فوق‌توانمند را در پست‌های فنی و تکنیکی مؤسسه به خدمت بگیرند؛ زیرا با این رویکرد است که قادر خواهند بود با چالش و بحرانی که ممکن است در زمینه منابع انسانی به وجود آید مقابله نمایند. آنچه می‌توان از دیدگاه مشارکت‌کنندگان برداشت نمود این است که مدیریت منابع انسانی بایستی با نگاهی جامع به دنبال ارتقاء شایستگی شغلی افراد باشد و در راستای شایستگی‌های محوری دانشگاه^۲ آن‌ها را با هم همسو کند. از این حیث ضروری است مدیریت منابع انسانی در راستای ممانعت از ایجاد گسست و تقلیل دانش و تجربه افراد در دانشگاه‌ها و تضمین تداوم فعالیت‌های دانشگاهی پیاده‌سازی گردد.

دیدگاه مشارکت‌کنندگان در این راستا قابل توجه توجه است: «این نوع برنامه راهکار مفیدی برای حفظ دانش و تجربه پرسنل دانشگاه است از این طریق است که افراد با تجربه دانشگاه، حتی در حین بازنشستگی یا ترک سمت خود می‌توانند تجارب و دانش خود را به نیروهای جدید انتقال دهند.» (م.ش.۹). همچنین مشارکت‌کننده دیگر اینچنین اذعان داشت: «گروه‌های آموزشی دانشگاه باید موشکافانه بهترین نیروی عبث علمی رو زیرنظر داشته باشند و سعی کنند مستعدترین و با کیفیت ترین آن را جذب بکنند، غیر این در قلمرو جانشین‌پروری نیست» (م.ش.۳).

۳_ پدیدار ساختن مدیریت تسهیم دستاورد^۳: مدیریت تسهیم دستاورد سومین تکنیک موثر برای مواجهه با چالش‌های منابع انسانی از نقطه‌نظر مشارکت‌کنندگان تحقیق بود. این رویکرد به مثابه به اشتراک گذاشتن دانش، آزمودگی، ورزیدگی (مهارت) و ایده‌ها میان اعضای یک دانشگاه پنداشته می‌شود. همچنین این راهبرد یک روش قابل استنباط در جمع‌آوری دستاوردها، تقلیل هدررفت منابع انسانی، افزایش بهره‌وری از طریق پارادایم گروهی و التیام روابط میان اعضای دانشگاهی است. با توجه به یافته‌های تحقیق، نهادینه‌سازی این راهبرد، در گام نخست نیازمند بستر سازی فرهنگ مسؤلیت‌پذیری گروهی و اینکه افراد در دانشگاه در برابر تمامی نتایجی که دانشگاه در طول فرآیند کسب می‌نماید پایبند و متعهد باشند. افزون بر آن در دانشگاهی که از منابع انسانی آن اعم از اساتید، کارکنان، دانشجویان و حتی افراد خدمه دانشگاه با تخصص و مهارت‌های متنوع استفاده‌های گوناگون می‌شود، خودبه‌خود می‌تواند به بهبود کیفیت دانشگاه در بسیاری از جنبه‌های آن کمک نماید (Salimi et al., 2019). تبلیغ تلاش عمومی میان کارکنان دانشگاهی به عنوان مقوله فرعی این راهبرد به گونه‌ای مکرر از سوی مشارکت‌کنندگان مطرح گردید، که خود این مفهوم با توجه به بیش مدیران دانشگاهی در جهت ترغیب غنی‌تر افراد موجود در دانشگاه می‌تواند در میزان دستاوردهای اثربخش دانشگاهی مطلوب واقع گردد.

مشارکت‌کننده تحقیق در این راستا اینگونه اذعان داشت: «جو دانشگاه طوریه که وقتی وارد آن میشی ممکن است به اون تعهدی که باید مشارکتی کار کنی و همکاری بیشتر باشد، عمل نشود، رئیس دانشگاه و عوامل نزدیک آن باید موقعیت دانشگاه را طوری پیش ببرند که همه افراد درگیر منفعت اجتماعی دانشگاه شوند و در سود و زیان آن مسؤلیت پذیر باشند» (م.ش.۱۴). مشارکت‌کننده دیگری نیز اینگونه بیان نمود: «جلسات یا کنفرانس‌های باید برگزار بشه که همه افراد اعم از استادان، دانشجو، خدمه و همه بیایند و در مورد عملکرد دانشگاه نظر بدن و راه حل بدن و از آنها استفاده بشه، یعنی تجربه‌های متنوع از افرادهای مختلف شنیده شود» (م.ش.۱۰).

۴_ خویش‌ن سازی^۴: از دیدگاه مشارکت‌کنندگان تحقیق، دانشگاه‌ها می‌توانند این راهبرد را به عنوان جذاب‌ترین فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی برای افراد دانشگاهی پیاده‌سازی نمایند. این راهبرد خود مبتنی بر عوامل مهمی از جمله: شرکت دادن اعضا در کارگاه‌های آموزشی، ترغیب در جهت توسعه فردی، ترویج فرهنگ خودانگیزتگی اعضای دانشگاهی، خودکنترلی بر احساسات و افکار، باورپذیری نسبت به توانایی‌های فردی، برنامه‌ریزی دانشگاه جهت خودآگاهی دانشجویان و ... می‌گردد، که می‌تواند سبب بهبود موقعیت شخصی و ارتقای ترویج کیفی زیست دانشگاهی افراد گردد. افزون بر آن بنابر دیدگاه مشارکت‌کنندگان، با اجرایی شدن این راهبرد، و ضمن بهبود مهارت‌ها، اولاً؛

1 Succession planning

2 Organization core competencies

3 Creating achievement sharing management

4 Self-improvement

همه افراد قادر خواهند بود مطلوب‌ترین نسخه خویش را در هر زمینه‌ای بدان راغب هستند، ارائه نمایند و در نهایت در راستای اثربخشی مجموعه دانشگاهی و رشد فردی خود گام بردارند، **ثانیاً** این رویداد به افزایش رضایتمندی و خودآگاه‌تر شدن هرچه بیشتر این افراد منجر می‌گردد.

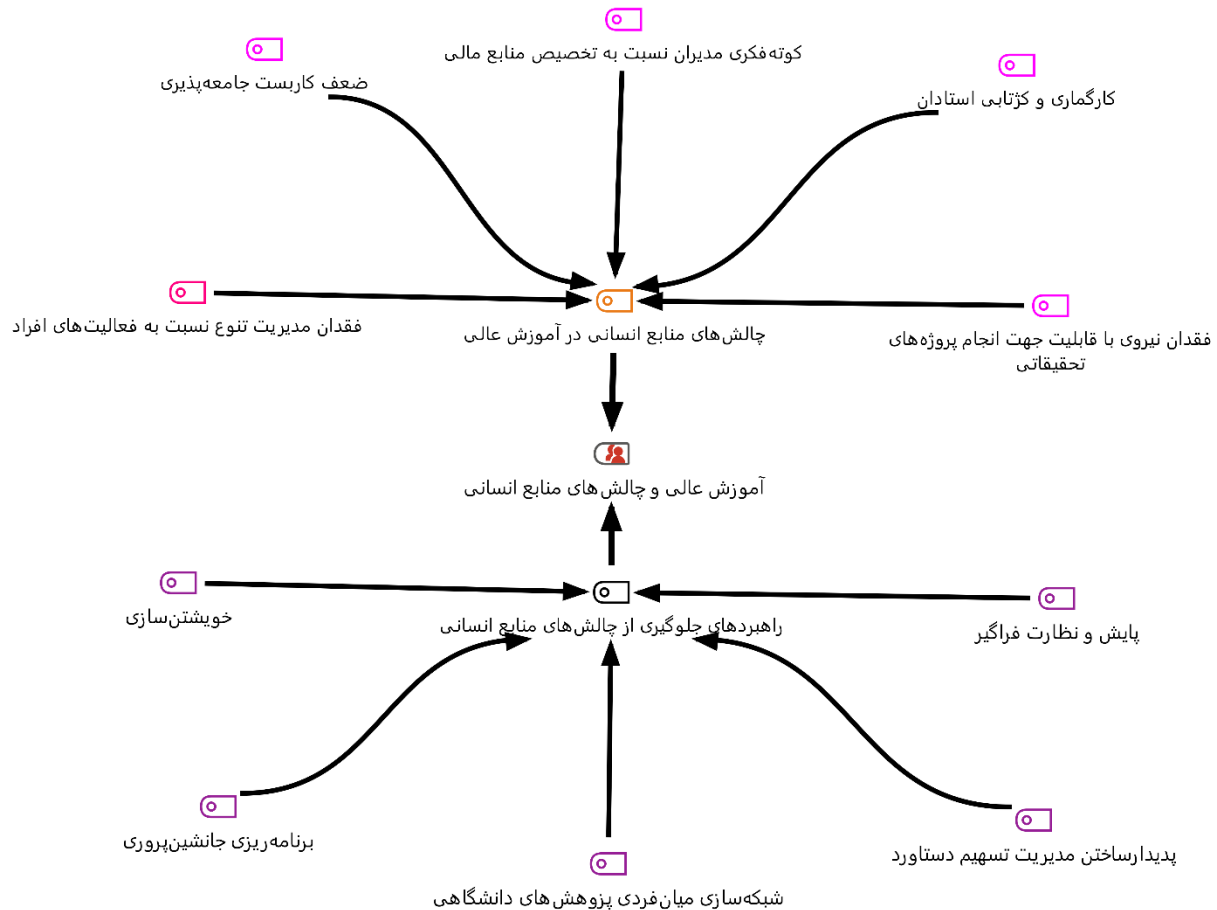
دیدگاه مشارکت‌کنندگان نیز در این مورد قابل توجه است: «ابه شخصه باور دارم اگر افراد درست فکر بکنند و واقعیت‌های درونی خود را بشناسند و این باور را داشته باشند که اگر خود آنها مثبت اندیش باشند و بتوانند این احساس را به دیگران نیز برسانند به نفع دانشگاه خواهد بود» (م.ش.۷). مشارکت‌کننده دیگر در این مورد اینگونه بیان داشت: «اینکه باید از خودمون شروع کنیم تا یک مجموعه را تحت تأثیر قرار دهیم نیاز به این داره دانشگاه روی اعتمادپذیربار آوردن افراد و تشکیل پلنهای که افراد رو بیشتر آگاه بکند نیاز دارد که این خود موجب روند افزایشی انگیزه افراد نیز میشود» (م.ش.۲).

۵- پایش و نظارت فراگیر^۱: با به کار بستن این راهکار، در حوزه منابع انسانی دانشگاه قادر خواهد بود به واکاوی و رصد عملکرد اعضای دانشگاهی بپردازد، به عبارتی با تکیه بر سبک مدیریت ذره‌بینی تمامی فعالیت‌های افراد را زیر داشته و مسائل و مشکلات آن‌ها را از نزدیک رؤیت نموده و به حل آن‌ها بپردازد. مشارکت‌کنندگان تحقیق بر این عقیده بودند که راهبری نمودن فرآیندها در مسیری شفاف می‌تواند سبب شناسایی نقاط قوت و ضعف افراد می‌شود. در این صورت بایستی برنامه‌هایی متناسب با آن‌ها در جهت اقدامات اصلاحی نیروی انسانی انجام گیرد و یا به کلامی رساتر پلت‌فرم‌های آموزشی و پژوهشی را در این راستا رونق بخشند. افزون بر آن حوزه مدیریت منابع انسانی در دانشگاه با توجه این راهکار، می‌تواند نسبت به پیشامدها و مسائل پیرامون قلمرو شخصی و حقوق تمامی اعضای دانشگاهی توجه لازم را مبذول دارد و از این راهبرد به شیوه‌ای معقولانه و پرشمول استفاده نماید. به طور کلی باید اذعان داشت که نظارت و پایش اصولی از سوی دانشگاه‌ها بایستی در همه ابعاد و زمینه‌های متنوع کاری همراه با مسائل جزئی مرتبط به فعالیت‌های نیروی انسانی در دانشگاه صورت پذیرد، در این صورت خواهد بود که مؤسسات آموزش عالی می‌توانند به بهترین نحو ممکن انواع متعدد خدمات خویش را به جامعه دانشگاهی ارائه نمایند. مشارکت‌کننده تحقیق در این راستا اینچنین اذعان داشت: «انجام نظارت نباید فقط محدود به قشر خاصی از افراد در دانشگاه باشد، بلکه باید در همه ابعاد مثلاً بحث اینترنت، خدمات ورزشی، رفاهی به طور مساوی صورت بگیرد، نظارت جامع یعنی دنبال مشکلات همه افراد دانشگاه باشی، اعم نیروی خدماتی و دانشجویان و استادان و...» (م.ش.۵). در ادامه نیز مشارکت‌کننده دیگر اینگونه بیان داشت: «وقتی میگیم انسان موجودی پیچیده است باید کنترل و کاویدن‌ها را هم پیچیده تر کنیم تا بتوانیم به کُنه مشکلات و محدودیتهای افراد که ممکن است آنها را بی انگیزه کند برسیم، و آن وقت فوری اقدام به حل آن مشکل کنیم» (م.ش.۸).

بحث و نتیجه گیری

در بخش تفسیر و داده‌ها، با تکیه به درون مایه‌های اصلی به‌دست آمده در تحقیق که در نمودار ۱ نمایان گشته است، مسیر استدلال، تبیین و نقطه‌نظرگاه‌های مشارکت‌کنندگان به گونه‌ای گسترده‌تر و با تفسیری عمیق‌تر نسبت به چالش‌های منابع انسانی آموزش عالی و راهبردهای کاهش آن، منعکس می‌گردد. این کار از طریق بحث تحولی ادامه خواهد یافت که در آن به گونه‌ای که چالش‌های منابع انسانی آموزش عالی پدیدار و راهبردهای برای کاهش آن تشریح می‌گردد.

قبل از ورود به بحث و تشریح مقولات محوری تحقیق، بایستی توجه نمود که منابع انسانی در حوزه آموزش عالی به مثابه یکی اساسی‌ترین علل ایجاد و نگهداشت رقابت‌پذیری و تاب‌آوری این مؤسسات، غالباً آغشته به چالش‌های متنوع و پیچیده‌ای است. این پیشامد حساسیت فکری و آگاهی ما را نسبت به این موضوع افزایش خواهد داد که امروزه مؤسسات آموزش عالی برای موفقیت و پویا نگهداشتن خویش در تمام زمینه‌ها (آموزشی، پژوهشی، خدماتی و...) نیازمند این است که در وهله نخست چالش‌های نیروی انسانی خود را موشکافانه کالبدشکافی نموده و بعد از مرتفع ساختن این مشکلات و چالش‌ها پا در عرصه رقابت با سایر مؤسسات بنهد. از این حیث برای کاهش چالش‌ها، آموزش عالی بایستی به دنبال مطلوب‌ترین راهکارهای باشد که بتوان به گونه‌ای سازوار با موقعیت خویش، آن‌ها را پیاده‌سازی نماید. هم‌راستا با این مطلب، یافته‌های پژوهش نمایان ساخت که در سطح نهائی، ۷ مقوله چالش‌های منابع انسانی را به تصویر می‌کشد. بر این بنیاد در زیر به تحلیل و تفسیر عمیق نسبت به هر یک از مقولات اصلی تحقیق می‌پردازیم.



نمودار ۱. الگوی نهائی استخراج گردیده چالش‌های منابع انسانی آموزش عالی و راهبردهای کاهش آن حاصل از داده‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزار MAXqda

نخستین مقوله به عنوان چالش آموزش عالی، کارگماری و کژتابی استادان است که با نتایج تحقیق Hansen (1998) همسویی دارد. بر مبنای این نگرش، چالش موجود از عدم مطابقت میان عملکرد استادان و انتظارات مدیریت دانشگاه نشأت می‌گیرد. به بیانی رساتر، استادان در انجام وظایف و مسؤولیت خویش توانسته‌اند خود را با انتظارات مدیریت دانشگاه وفق دهند و به دلیل عدم توانمندی در ایجاد موازنه‌سازی با سایر اعضای دانشگاهی، ممکن است منابع انسانی دانشگاه را تلف نمایند. افزون بر آن، این مسئله می‌تواند از نقطه‌نظر اقتصادی، عملکردی و اجتماعی اثرات منفی برجای بگذارد و به عنوان یک چالش مهم برای مدیریت منابع انسانی دانشگاه مطرح گردد. دومین مقوله، فقدان مدیریت تنوع نسبت به فعالیت‌های افراد است که با نتایج تحقیقات Vodar (2010) & Ivankovic (2011) & Saebi (2005) همسویی و همخوانی دارد. این مقوله به عدم توجه به تنوع و تفاوت‌های میان اعضای دانشگاهی و نیز عدم سودمندی از ظرفیت‌های متنوع آنان در انجام فعالیت‌های دانشگاهی اشاره می‌نماید. در واقع، در صورتی که مدیریت تنوع از نظر انواع فعالیت‌های دانشگاهی، زمینه‌های تحصیلی، جنسیت، سن و ... به خوبی انجام نگیرد، عواقب منفی را برای دانشگاه به بار خواهد آورد. همچنین در بُعد گسترده‌تر این چالش می‌تواند به کاهش انگیزه و اعتماد به نفس اعضای دانشگاه منجر گردد، آن‌ها را از مشارکت در فعالیت‌های دانشگاهی منع نماید، سبب ایجاد تعارض و ناهماهنگی میان اعضای دانشگاه گردد و از توانمندی آن‌ها در ارائه راه‌حل‌های خلاقانه و بهبود عملکرد دانشگاه کاسته شود. سومین مقوله به عنوان چالش منابع انسانی در آموزش عالی، ضعف کاربست جامعه‌پذیری است که با نتایج تحقیقات Hansen (1998) & Becker et al (2022) همسویی و همخوانی دارد. با تکیه بر یافته‌های پژوهشی تحقیق، می‌توان استنباط نمود که این مقوله به معنای عدم توانایی دانشگاه در ایجاد ارتباط مؤثر با افراد تازه استخدام شده، ایجاد حمایت و همکاری آنان در فعالیت‌های دانشگاهی و ناتوانی در خلق فضای غیررسمی حرفه‌ای برای به اشتراک گذاری دانش افراد با یکدیگر و همکاری آن‌ها با یکدیگر است. به کلامی دیگر، گسترده شدن این چالش، رویکرد همکاری و تعاملات اثربخش مؤسسات آموزش عالی را با افراد سلب نموده و سبب سهل‌انگار بار آمدن اعضای دانشگاهی نسبت به چارچوب و قوانین تعریف شده از سوی دانشگاه می‌گردد. چهارمین چالش منابع انسانی، فقدان نیروی با قابلیت جهت انجام پروژه‌های تحقیقاتی است که با نتایج تحقیقات Ensile & Bochco (2017) (2011) همسویی دارد. این مقوله به جذب و نگهداری نیروهای در دانشگاه اشاره می‌نماید که قادر به انجام

پروژه‌های تحقیقاتی مورد نیاز مبتنی بر امتیازات خاص برای دانشگاه نیستند، ادامه این روند به نوبه خود می‌تواند به تقلیل کیفیت پژوهش‌های امتیاز آور دانشگاه و تأثیرات منفی بر روی توسعه علمی و فناوری در جامعه خواهد انجامید. مقوله مورد نظر در زمینه نیروی انسانی تا حدودی به تبلیغات ضعیف دانشگاه برای به خدمت گرفتن نیروی انسانی با کیفیت بر می‌گردد که موجب راکد ماندن بسیاری از تحقیقات مسئله محور در دانشگاه می‌گردد. کوتاه فکری مدیران نسبت به تخصیص منابع مالی پنج‌مین چالش منابع انسانی آموزش عالی بود که با نتایج تحقیق Asadi & Zakari (2019) همخوانی و همسویی داشت. برای مدیران منابع انسانی، تخصیص منابع مالی به نیروی انسانی می‌تواند یکی از مسائلی پنداشته شود که به دلیل پیچیدگی آن، به سختی قابل تفسیر و ارزیابی باشد. اگر تخصیص منابع مالی به نیروی انسانی در دانشگاه به صورت ناکافی و نامقبول صورت گیرد، تأثیرات مخرب آن اهداف اصلی دانشگاه را که همان چرخه یادگیری است را تحت تأثیر قرار خواهد داد. در واقع، اگر نیروی انسانی دانشگاه از لحاظ مالی به صورت کافی تأمین نگردد، این می‌تواند به کاهش تعداد استادان، محققان و کارکنان پشتیبان در دانشگاه منجر گردد و در نتیجه، کارایی و بهره‌وری دانشگاه را با رکود مواجه خواهد ساخت. ششمین مقوله به عنوان چالش در آموزش عالی تعارض کار-زندگی بود که با نتایج تحقیق Nunez et al (2022) همسویی و همخوانی دارد. از دیدگاه مشارکت‌کنندگان ای مقوله به مسئله‌ای اشاره دارد که در آن شخص جهت متعادل ساختن کار و زندگی شخصی خویش، با مشکلاتی مواجه می‌گردد، که ممکن است به دلیل طولانی بودن ساعات کاری، تحقیقات و تدریس، فشار کاری و تنش‌های روانی برای کارکنان و استادان پدیدار گردد. از این حیث تعارض کار-زندگی می‌تواند به طور مستقیم و غیرمستقیم بر میزان بهره‌وری و عملکرد کارکنان و استادان در دانشگاه تأثیرگذار باشد؛ زیرا، افرادی که در محیط آموزشی مانند دانشگاه با تعارض کار-زندگی مواجه هستند، ممکن است احساس استرس و اضطراب نموده و این می‌تواند به تقلیل کیفیت کار و تأثیرات منفی بر روی سلامت روانی و جسمی آن‌ها منجر گردد. هفتمین مقوله به عنوان چالش منابع انسانی فقدان رویدادهای تیم‌سازی در آموزش عالی است. رویدادهای تیم‌سازی به مثابه یکی از ابزارهای اساسی در مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌ها مطرح است. در صورتی که این چالش از سوی دانشگاه مدیریت و پیاده‌سازی نگردد کاهش همکاری و تعاملات بین اعضای یک گروه آموزشی و ناهماهنگی میان اعضای گروه در راستای دستیابی به اهداف دانشکده‌ای و دانشگاه را به دنبال خواهد داشت و همچنین به خنثی گردیدن ارتباطات میان دانشکده‌ای منجر می‌گردد و آنچه پیامد چنین مقوله‌ای می‌باشد این است که منافع دانشگاهی به حاشیه می‌رود و بر عکس منافع فردی اعضای دانشگاه بیشتر مورد توجه قرار خواهد گرفت که چنین امری برای دانشگاه دربردارنده عواقب منفی است.

در راستای راهبردهای مرتفع ساختن چالش منابع انسانی در آموزش عالی اولین راهکار، شبکه‌سازی میان فردی پژوهش‌های دانشگاهی است که این مؤلفه با نتایج تحقیق Rahmanpour et al (2017) همسویی و همخوانی دارد. این مکانیسم شامل برقراری ارتباط و تعامل بین اعضای دانشگاه، اعضای هیئت علمی، دانشجویان و کارکنان دانشگاه جهت بهره‌گیری متقابل تجارب پژوهشی آنان با یکدیگر است. برای مثال، با برقراری روابط میان دانشجویان، اعضای هیئت علمی و کارکنان اداری و خدماتی، دانشگاه‌ها می‌توانند فرصت‌های شغلی را بهتر شناسایی نموده و از تخصص و تجربیات خویش برای پروژه‌های پژوهشی خود بهره گیرند. جهت پیاده‌سازی این راهبرد در راستای حل چالش منابع انسانی، می‌توان معیارهایی مانند برپایی کنفرانس‌های تحقیقاتی بین دانشکده‌ای، مشارکت در پروژه‌های مشترک و خلق فضای مبتنی بر پویایی گروهی تعداد و کیفیت ارتباطات برقرار شده، تعداد فرصت‌های شغلی ایجاد شده برای اعضای دانشگاه و عملکرد پروژه‌های پژوهشی که با همکاری جامعه دانشگاهی ضروری است. دومین راهبرد اساسی برای حل چالش منابع انسانی در آموزش عالی پیاده‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری است. این مقوله با تحقیقات Pritchard & Qolipour (2015) (2010) همسویی و همخوانی دارد. بر مبنای یافته‌های پژوهشی می‌توان اذعان داشت که جهت پیاده‌سازی این راهکار، ابتدا باید مشخص نمود که کدام عناصر سیستم آموزشی باید جانشین گردد. این عناصر می‌توانند شامل افراد، دوره‌های آموزشی، روش‌های آموزشی، سازمان‌های آموزشی و غیره برای اعضای دانشگاه‌ها گردد، سپس بایستی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را با توجه به این عناصر ذکر شده طراحی نمود. یکی از مزایای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری این است که این امکان را برای دانشگاه‌ها فراهم خواهد ساخت تا با توجه به نیازهای جدید و تغییرات متعدد در سیستم آموزشی، توانایی پاسخگویی به آن‌ها را داشته باشند. سومین مقوله به عنوان راهکار مقابله با چالش‌های آموزش عالی پدیدار ساختن مدیریت تسهیم دستاورد بود. مدیریت تسهیم دستاورد یک راهکار مهم و مؤثر برای مقابله با چالش‌های آموزش عالی است که به تمامی نیروی انسانی در دانشگاه‌ها این امکان را می‌دهد تا در فرایند یادگیری سازمانی بهتر و به نفع یکدیگر و سازمان عمل کنند. این راهکار در واقع به معنای توزیع نمودن دانش، مهارت‌ها و تجربیات میان اعضای دانشگاهی و ارائه نمودن فرصت به آن‌ها برای یادگیری از همدیگر است. جهت پدیدار ساختن مدیریت تسهیم دستاورد، ابتدا بایستی برای تمام افراد در همه پست‌های دانشگاهی این زمینه فراهم گردد تا در فرایند یادگیری خویش به صورت گروهی عمل نمایند، سپس به ایجاد یک فضای مشارکتی جهت تبادل اطلاعات و تجربیات میان ایجاد گردد که این خود منجر به پاسخگویی جمعی همه افراد در برابر چالش‌های دانشگاه خواهد گردید. چهارمین راهکار مقابله با چالش‌های آموزش عالی خویش‌سازی است. این راهکار به عنوان یک راهکار اساسی به معنای توانمندسازی نیروی انسانی در خودشناسی، خودمدیریتی و خودافزایی و توانمندی‌های رهبری است. این راهکار نیازمند

توجه جدی دانشگاه‌ها برای برنامه‌ریزی دانشگاه جهت خودآگاهی دانشجویان، تقویت اعضای دانشگاهی جهت ایده‌سازی، معتمدبار آوردن اعضای دانشگاهی و... است. جهت اجرای این راهکار، افراد به عنوان منابع انسانی باید از ابتدا مد نظر قرار گیرند که دارای چه مهارت‌ها و توانایی‌های فردی هستند تا به دنبال فراگیری آن‌ها باشند. آخرین مقوله پیاده‌سازی راهبرد پایش و نظارت فراگیر به مثابه یک راهکار اثربخش برای مقابله با چالش‌های منابع انسانی در آموزش عالی است که با یافته‌های تحقیق Nunez et al (2022) این راهکار در جهت حفظ کیفیت فعالیت‌های تمامی کارکنان دانشگاهی از طریق اجرای آن از سوی افراد صاحب سبک و متخصص در دانشگاه، با کنترل کردن موبه‌موی تمامی فعالیت‌ها و نسخه‌پیچی اقدامات اصلاحی جهت مرتفع‌ساختن مشکلات در این حوزه، می‌تواند منجر به تقلیل کم‌وکاستی‌های فعالیت‌های منابع انسانی گردد.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

References

1. Asadi, A. & Zakari, M. (2019). Challenges of human resource management in Iran's administrative system, *Journal of Administrative Transformation*, 14 (62), 57-46. (In Persian)
2. Toan, T. T. (2023). Opportunities and challenges for quality of human resource in public sector of Vietnam's logistics industry. *International journal of public sector performance management*.
3. Becker, W. J., Belkin, L. Y., Tuskey, S. E., & Conroy, S. A. (2022). Surviving remotely: How job control and loneliness during a forced shift to remote work impacted employee work behaviors and well-being. *Human Resource Management*, 61(4), 449-464.
4. Bozhko, L., & Naizabekov, A. (2017), Challenges of securing the human resources for implementation of industry innovative projects in Kazakhstan. *Energy Procedia*, 128, 406-410.
5. Bahuguna, P. C., Srivastava, R., & Tiwari, S. (2023). Two-decade journey of green human resource management research: a bibliometric analysis. *Benchmarking: An International Journal*, 30(2), 585-602.
5. Doa'i, H. (2015). *Human resource management: a practical approach*, Tehran: Author, Bayan Hedayat Noor Publications. (In Persian)
- Faisal, S. (2023). Green human resource management—a synthesis. *Sustainability*, 15(3), 2259.
6. Giauque, D., Resentera, F., & Siggen, M. (2019), the relationship between HRM practices and organizational commitment of knowledge workers. Facts obtained from Swiss SMEs, *Human Resource Development International*, 13(2), 185-205.
7. Glaser, B. E., & Bento, L. A. (2005). Attitudes of academic and clinical researchers toward financial ties in research: a systematic review. *Science and engineering ethics*, 11(4), 553-573.
8. Glaser, B. G. (1999). The future of grounded theory. *Qualitative health research*, 9(6), 836-845.
9. Individual knowledge, h; & Kazemi, H. (2015). Promoting interpretative research in the organization: a review of the philosophical foundations and the implementation process of the phenomenological method, *Journal of Improvement and Transformation Management Studies*, 12 (61), 121-148. (In Persian)
10. Ivancevich, j. (2010). *Human Resource Management*, 11 Th Edition, Irwin professional pub.
11. Kashiri, M.; Shirdel, A; Ahri Mirqaidi, M. and Yousefi, A. (2017). Challenges of optimal human resource management in a hospital affiliated to the University of Medical Sciences: a qualitative study, *Journal of Qualitative Research in Health Sciences*, 7(4), 360-349. (In Persian)
12. Marton, F. (1981). Phenomenography—describing conceptions of the world around us. *Instructional science*, 177-200.
13. Mia, M. N. (2019). Human resources management practices: A case of National University in Bangladesh. *The Business & Management Review*, 10(5), 117-126.
14. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., & Barry [et. al.] Gerhart. (2011). *Fundamentals of human resource management* (pp. 30-31). New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
15. Nunez-Canal, M., de Obesso, M. D. L. M., & Pérez-Rivero, C. A. (2022). New challenges in higher education: A study of the digital competence of educators in Covid times. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121270.
16. Nyathi, M., & Kekwaletswe, R. (2023). Realizing employee and organizational performance gains through electronic human resource management use in developing countries. *African Journal of Economic and Management Studies*, 14(1), 121-134.
17. Pinnes, R. (2009), Management for public and nonprofit organizations: A strategic approach, Josei-Bass. *Public Administration Review* (65), 109 – 116.
18. Pritchard, K. (2010). Becoming an HR strategic partner: Tales of transition. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 175-188.

19. Qolipour, A. (2015). *Human resource management (concepts, theories and applications)*, Tehran: Author, Samt Publications. (In Persian)
20. Rahmanpour, M; Liaqtdar, Mohammad & Afshar; A. (2016). Investigating socio-cultural challenges and human resources on the development of information technology in Iran's higher education from the point of view of graduate students, *Iranian Journal of Cultural Research*, 10 (2), 151-181. (In Persian)
21. Saadat, E. (1386). *Human resource management*, Tehran: Samit publications (in Persian)
22. Sharma, F. C. (2023). *Human resource management*. SBPD Publications.
23. Saebi, M. (2008) trends and challenges of human resource management in the public sector, *management researches in Iran*: 2(23), 62-87. (In Persian)
24. Shotton, H. J., Lowe, S. C., & Waterman, S. J. (2023). *Beyond the asterisk: Understanding Native students in higher education*. Taylor & Francis.
25. Saebi, M. (2013). Researching the trends and challenges of human resource management in the public sector, *Modares Quarterly*, 6 (3), 22-38. (In Persian)
26. Snell, S., Bohlander, G. W., & Bohlander, G. (2010). *Principles of human resource management* (Vol. 1, No. 1). Mason, OH, USA: South-Western Cengage Learning.
27. Stavrou- Costea, E. (2005). The challenges of human resource management towards organizational effectiveness: A comparative study in Southern EU. *Journal of European industrial training*, 29(2), 112-134.
28. Sušanj, Z., Jakopc, A., & Doric, A. (2020). Academics' effectiveness and professional development in Croatia: Challenges for human resource management in higher education institutions. *European Journal of Education*, 55(4), 476-488.
29. Ogunode, N. J., & Emmanuel, D. (2023). Human Resource Management in University System in Nigeria: Barriers and Possible Solutions. *IJTIMOY FANLARDA INNOVASIYA ONLAYN ILMIY JURNALI*, 3(3), 1-11.