

# استخراج اقدامات مناسب جذب هیأت علمی برای دانشگاه‌های دولتی وزارت علوم،

## تحقیقات و فن‌آوری: مبتنی بر دیدگاه صاحب‌نظران جذب<sup>۱</sup>

هادی مصدق<sup>۲</sup>، وجیهه سادات حسینی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۴/۱۲/۱۴ تاریخ پذیرش: ۹۵/۳/۲۶

### چکیده

ارائه فرایند مناسب جذب هیأت علمی در دانشگاه‌های دولتی وزارت علوم، هدف این پژوهش بود. که بدین منظور به بررسی آسیب‌های فرایند کنونی، چگونگی فرایندهای دانشگاه‌های دنیا و همچنین بررسی دیدگاه صاحب‌نظران در خصوص فرایند مناسب جذب، پرداخته شد. جهت بررسی آسیب‌های جذب و همچنین تجربه دانشگاه‌های دنیا از روش کتابخانه‌ای و برای بررسی نظرات صاحب‌نظران جذب از روش تحلیل مضمون با ابزار مصاحبه پاره ساختاریافته استفاده شد. روایی صوری و محتوایی سؤالات مصاحبه توسط متخصصان و پایایی تحلیل‌ها از روش پایایی باز آزمون (۰/۹۱) و پایایی بین کدگذاران (۰/۷۸) تأیید شد. جامعه موردنظر تمامی متخصصان آموزش عالی و متصدیان جذب هیأت علمی بودند که با روش نمونه‌گیری هدف‌مند، شناسایی و مورد مصاحبه و در ۲۵ نفر به اشباع نظری رسید. مصاحبه‌ها ضبط، پیاده‌سازی و تحلیل و کدگذاری شد. یافته‌های بخش مطالعاتی منتج به شناسایی ۸۴ اقدام مناسب و ۱۳ آسیب محوری فرایند کنونی و یافته‌های بخش کیفی منتج به شناسایی ۶۴ اقدام مناسب در فرایند جذب، از نگاه صاحب‌نظران شد. درنهایت با توجه به مقایسه اقدامات اشاره‌شده در دانشگاه‌های دنیا و اقدامات استخراج‌شده از دیدگاه صاحب‌نظران و با لحاظ آسیب‌های موجود، فرایند موردنظر در ۱۴ اصل و ۶۴ اقدام مناسب در مراحل چهارگانه: برنامه‌ریزی، نیرویابی، انتخاب و انتصاب طراحی شد.

### واژگان کلیدی:

دانشگاه‌های دولتی وزارت علوم، فرایند جذب اعضای هیأت علمی، صاحب‌نظران.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

۱. این مقاله مستخرج از پایان نامه دکتری آقای هادی مصدق در دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی تهران، ایران. می باشد.

۲. کارشناس سابق مرکز جذب وزارت علوم، و پژوهشگر پژوهشکده سیاست پژوهشی و مطالعات راهبردی حکمت، تهران، ایران. نویسنده مسئول.

Email: Hadimosadegh@Gmail.Com

۳. کارشناس ارشد تعلیم و تربیت اسلامی، جامعه الزهراء، قم، ایران.

## مقدمه

اروپا<sup>۱</sup> مشاهده کرد (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸).

سیر تحولات جذب هیأت علمی در ایران نیز از فراز و نشیب‌هایی برخوردار بوده است، که آخرین تغییرات مربوط به مجموعه مصوبات سال‌های ۱۳۸۶ به بعد شورای عالی انقلاب فرهنگی و شکل‌گیری هیأت عالی جذب و هیأت‌های ذیل آن است که در نهایت فرایند کنونی را شکل داده است (سایت شورای عالی جذب، ۱۳۹۴). این فرایند با انتقاداتی مواجه است که به‌طور مبسوط در ادبیات پژوهش به آن اشاره شده است. یکی از این انتقادات عدم وجود پشتوانه مطالعاتی و استفاده از تجربه دانشگاه‌های برتر دنیا بود (مدرس هاشمی، ۱۳۹۱) و (مصدق، ۱۳۹۵)، علاوه بر آن، اخیراً مصدق، زین‌آبادی، بهرنگی و عبداللهی (۱۳۹۵) به آسیب‌شناسی این فرایند پرداخته، پیشنهادهایی جهت اصلاح ارائه داده‌اند. همچنین اکنون پس از گذشت قریب هشت سال از اجرای فرایند کنونی، تجربه و دانش ضمنی گران‌سنگی برای صاحب‌نظران و مجریان حیطه جذب در خصوص فرایند موجود و نحوه اصلاح آن گردآوری شده، که تاکنون تبیین و تدوین نشده و پژوهشی در خصوص فرایند مطلوب جذب انجام نشده است. از این‌رو این پژوهش به دنبال آن است که با توجه به سه محور (تجربیات و اقدامات دانشگاه‌های خارجی، آسیب‌های احصاء شده فرایند کنونی و دیدگاه‌ها و نکته نظرات صاحب‌نظران) به بازبینی و اصلاح فرایند کنونی بپردازد.

اسناد بالادستی آموزش عالی کشور نیز که در چند سال اخیر به تصویب شورای عالی انقلاب فرهنگی رسیده است نیز بر اهمیت این مسئله تأکید می‌کند، از جمله: بند ۲۲ از راهبرد ملی چهارم، ذیل راهبرد کلان ششم و همچنین بند ۱۶ از راهبرد ملی سوم، ذیل راهبرد کلان نهم نقشه جامع علمی کشور به اهمیت آن پرداخته است. همچنین سند دانشگاه اسلامی مصوب، جلسه ۷۳۵ شورای عالی انقلاب فرهنگی (۱۳۹۲)، نیز در بندهای خود به اهمیت تدوین سیاست‌های مناسب برای جذب هیأت علمی تأکید کرده است، از جمله:

آمار شرکت‌کنندگان در فراخوان‌های سراسری جذب هیأت علمی چند سال اخیر نشان از تعداد بالای متقاضیان می‌دهد، به نحوی که در سال‌های اخیر (۹۲-۸۹) به‌طور متوسط به ازای هر یک موقعیت اعلام‌شده، ۳۰ تقاضا برای آن ثبت شده که این مسئله در خصوص دانشگاه‌های بزرگ کلان‌شهرها بیشتر نمایان دارد (مردانی و همکاران، ۱۳۹۲). حجم بالای درخواست‌ها و همچنین ضرورت جذب و نگهداری بهترین نیروها، نیاز به وجود فرایند مناسب در جذب و استخدام را بیشتر مشخص می‌کند، بنابراین لازم است که سازمان‌ها و به‌خصوص دانشگاه‌ها برای سازگاری با تغییرات محیطی، به‌طور مداوم نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کرده، و با ایجاد تغییرات لازم در فرایند جذب و استخدام، برنامه‌ریزی‌های دقیق‌تری انجام دهند (شاهی بیک و هاشمی، ۱۳۸۶). امری که در بررسی‌های تاریخی فرایندهای جذب دانشگاه‌های مختلف دنیا نیز به‌خوبی مشاهده می‌شود. سیر تاریخی این تحولات نشان می‌دهد که این فرایندها در ابتدا بسیار ساده بوده ولی هم‌اکنون از مجموعه اقداماتی تشکیل شده که به‌صورت کتابچه‌هایی مفصل توسط بسیاری از دانشگاه‌های دنیا ارائه گردیده و مراحل و شاخص‌های به‌کارگیری افراد را به‌وضوح تبیین کرده است (مصدق، ۱۳۹۵). آلتباخ<sup>۱</sup> نیز معتقد است که امروزه تغییر شرایط بازار علمی و دانشگاهی از جمله افزایش رقابت علمی محدودیت‌های بودجه‌ای و همچنین فشاری که در غرب برای به‌کارگیری زنان و اقلیت‌ها وجود دارد و رواج تفکر نئولیبرالی، سازوکارهای جذب هیأت علمی و ارتقای شغلی را متأثر کرده، باعث تغییر این الگوها شده است (آلتباخ به نقل از ماچر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). این‌گونه تغییرات نظام‌مند در انگلستان در دهه ۸۰ میلادی نیز آغاز شد که منجر به برچیده شدن نظام سنتی استخدام رسمی شد (شتاک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳، ادواردز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). به نقل از ماچر، ۲۰۰۸). عمده دانشگاه‌های اروپا نیز در چند دهه اخیر، به تدوین قوانین خود در این حیطه پرداخته‌اند که مجموعه‌ای از شیوه‌های جذب و ملاک‌های استخدامی آن‌ها را می‌توان به‌طور شفاف‌تر در تحقیق شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه

. Altbach  
.Majcher  
.Shetak  
.Edwards

هیأت امنای دانشگاه شده بود (تشکل استادان دانشگاه‌های آمریکا<sup>۷</sup>، به نقل از ویکی‌پدیا<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴).

ماجر با بررسی الگوی استخدام در آمریکا و آلمان و لهستان، به بیان اصولی کلی برای انجام استخدام مناسب پرداخته است (ماجر، ۲۰۰۸). روبرت نیز پنج اصل استخدام دانشگاه لویولا ماریمونت<sup>۹</sup> را این‌گونه تدوین کرده است: اعتبار<sup>۱۰</sup>، عینی بودن<sup>۱۱</sup>، ثبات اندازه‌گیری<sup>۱۲</sup>، عقلانیت<sup>۱۳</sup>، امنیت<sup>۱۴</sup> اطلاعات افراد (برای هرکدام از این اصول نیز ابعادی مطرح شده است). همچنین به دو اصل مهم اخلاقی نیز اشاره می‌کند که رفتار برابر با همه متقاضیان<sup>۱۵</sup> و عدم تفکر انحصاری<sup>۱۶</sup> و محدودکننده در مورد آن‌ها است (روبرت<sup>۱۷</sup>، ۲۰۰۸).

فلانیگان، جونز و مور<sup>۱۸</sup> (۲۰۱۴) به ذکر مختصری از تاریخچه استخدام هیأت علمی در کالج‌های دوساله، پرداخته، بیان می‌کنند که در اوایل (۱۹۹۰-۱۹۵۰) این استخدام روش خاصی نداشت و خیلی وقت‌ها انتخاب عضو جدید در اجلاس‌های علمی و یا یک همکاری علمی رخ می‌داد، و در اکثر موارد هم‌نظر و یا رضایت اعضا قبلی هیأت علمی لحاظ نمی‌شد. که این شیوه‌ها، با اعتراضات افراد به‌ویژه اقلیت‌ها و رنگین‌پوست‌ها مواجه شد. از این رو تغییراتی در روش‌های استخدام به وجود آمد. فلانیگان و همکاران در ادامه بیان می‌کنند که امروزه روش‌های استخدام در کالج‌های دوساله، از الگوهای مشابهی همچون الگوهای مورای<sup>۱۹</sup> (۱۹۹۹)، رافس<sup>۲۰</sup> و وارن<sup>۲۱</sup> (۲۰۰۱) ون در وورم<sup>۲۲</sup> (۲۰۰۱) فولر هیل<sup>۲۳</sup> (۲۰۰۲) هیکت<sup>۲۴</sup> (۲۰۰۲)، هامونس<sup>۲۵</sup> (۲۰۰۳) پیروی می‌کند. که اکثر

اقدام ۲-۸ از راهبرد هشتم ذیل نظام آموزشی سند، اقدام ۱-۹ از راهبرد نهم ذیل نظام آموزشی و اقدام ۲-۱۳ از راهبرد ۱۳ ذیل نظام آموزشی، به اهمیت این موضوع پرداخته است.

با توجه به تاریخ تصویب این اسناد و همچنین بررسی‌های انجام‌شده محقق، هنوز هیچ‌کدام از بندهای فوق‌الذکر موردبررسی و تحقیق لازم و تدوین سیاست‌های موردنظر قرار نگرفته است.

بنابراین در این شرایط، انجام این تحقیق برای بررسی و ارزیابی فرایند جذب هیأت علمی ضروری است تا با ارزیابی فرایند و بررسی مشکلات موجود و مطالعات تجربه‌های کشورهای خارجی، بتوان فرایند را اصلاح و تدوین نمود.

## مبانی نظری

متخصصان حوزه منابع انسانی، از جمله: جزنی (۱۳۸۴)، سعادت (۱۳۸۹)، حاجی کریمی و رنگریز (۱۳۸۶)، میرسپاسی (۱۳۸۴)، دسلر (۱۳۸۶) و سید جوادین (۱۳۸۴). فرایند چهار مرحله‌ای جذب یا استخدام<sup>۱</sup> را بیان و تبیین کرده‌اند که شامل مراحل: ۱. برنامه‌ریزی نیروی انسانی<sup>۲</sup>، ۲. کارمند یابی (نیرویابی)<sup>۳</sup>، ۳. انتخاب (گزینش)<sup>۴</sup> و ۴. به‌کارگماری (انتصاب)<sup>۵</sup> می‌شود. هرکدام از این مراحل، اقداماتی را شامل می‌شود، که در حوزه منابع انسانی به‌طور مفصل به آن‌ها پرداخته‌شده است. ولی این اقدامات کلی بوده و به‌طور اختصاصی به حوزه استخدام هیأت علمی ورود نداشته است، بنابراین برای بررسی دقیق‌تر یک فرایند مختص به بحث استخدام هیأت علمی، لازم است که به بررسی فرایندهای دانشگاه‌های دنیا پرداخته شود.

در آمریکا بررسی‌ها نشان می‌دهد که مسئله تصمیم‌گیری در خصوص عضو هیأت علمی در ابتدا (۱۸۴۰) از طریق سیاست‌های فردی اعضاء هیأت علمی و با رعایت نظرات نمایندگان دولتی انجام می‌شد (استنک<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱). لکن در سال‌های بعد، استخدام استادان دانشگاه عمدتاً منوط به نظر

.Employment  
.manpower planning  
.Recruitment  
.Selection  
.Appointment  
.Steneck.

.American Association of University Professors (AAUP)

۸ . Wikipedia

.Loyola Marymount University

.Validity

.Objectivity

.Measurable consistency

.Rationality

.Confidentiality

.Treat All Candidates Equitably

.Avoid Exclusionary Thinking

.Robert

.Flannigan & Jones & Moore

.Murray

.Rafes

.Warren

.Van der Vorm

.Fowler-Hill

.Hecht

.Hammons

علمی پرداخته است، در بعد ششم به روش‌های ارزیابی و مسئولیت‌پذیری اعضای پرداخته شده و در بعد هفتم به چالش نحوه مدیریت بر اعضای هیأت علمی است که به دلیل عدم ارتباط با مسئله پژوهش به آن پرداخته نشده است (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸).

هر یک از مقالات و کتابچه‌های دانشگاه‌های خارجی که به این زمینه پرداخته‌اند، اقداماتی را در فرایندهای خود بیان کرده‌اند که مصدق و همکاران (۱۳۹۵) بخش اعظمی از این اقدامات را به‌خوبی دسته‌بندی و ارائه کرده‌اند، که این اقدامات با قدری اضافه در جدول ۳ بیان شده است.

در ایران، نیز تغییر و تحولات فراوانی در خصوص جذب هیأت علمی، در چند دهه اخیر رخ داده است. در ابتدای تأسیس دانشگاه در ایران، هنوز قوانین و مقرراتی که بر اساس آن مدرسین برگزیده شوند وجود نداشت و معیار انتخاب افرادی که بتوانند در نهادهای آموزشی تدریس کنند بر اساس شناخت و شهرت آن‌ها به دانش و نیز وجود علاقه در خود آن‌ها، بوده است (رحیمی، ۱۳۷۷). با گذر زمان و تأسیس وزارت معارف، عملاً وظیفه استخدام استادان به عهده این وزارت گذارده شد (در سال ۱۳۱۳) و سپس با تصویب تفکیک دانشگاه‌ها از وزارت معارف در سال ۱۳۲۱، مسئله استخدام استادان به عهده خود دانشگاه‌ها گذاشته شد. در سال ۱۳۴۲ با تصویب هیأت ممیزه برای دانشگاه‌ها، انتخاب استاد به این هیأت واگذار شد و این روند تا پیروزی انقلاب اسلامی ادامه داشت (رحیمی، ۱۳۷۷). بعد از انقلاب اسلامی قوانین و مقررات استخدامی دانشگاه تهران درباره کلیه دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی (اعم از دولتی و غیردولتی) اجرا شد و نحوه پذیرش تا سال ۱۳۵۹ که انقلاب فرهنگی به وقوع پیوست به همین صورت باقی ماند (ابراهیمی، ۱۳۸۵). پس‌از آن با تصویب "آیین‌نامه استخدامی هیأت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی" توسط شورای عالی انقلاب فرهنگی در سال ۱۳۶۰، مقرر شد که جذب هیأت علمی توسط «هیأت مرکزی تأمین و گزینش اعضای هیأت علمی» از طریق وزارت علوم، تحقیقات و فناوری انجام شود این روال با تغییرات اندک در سال‌های بعد نیز ادامه داشت و

این الگوها مشابهت زیادی به یکدیگر داشته و مراحل زیر را شامل می‌شود:

اطلاع‌رسانی گسترده، تشکیل کمیته جستجو، آموزش کمیته جستجو، بررسی سوابق، مصاحبه، مرحله اطلاع و دعوت به استخدام (فلانیگان، جونز و مور، ۲۰۱۴).

ساگاریا<sup>۳</sup> (۲۰۰۲)، به تأثیر فرایند جذب بر رخداد تنوع استخدامی پرداخته است. مسئله جذب متنوع یکی از مسائل مهم در اکثر کشورهای خارجی است، امری که ریشه در جامعه متنوع و متکثر آن‌ها دارد. این مسئله مورد اشاره بسیاری از محققان دیگر نیز بوده است که در جدول ۳. به آن اشاره شده است. ولی به دلیل اینکه هیچ شواهدی مبنی بر وجود این مشکل در جذب هیأت علمی ایران مشاهده نشده است، از تفسیر بیشتر آن خودداری شده است.

شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا به مقایسه هفت بعد در خصوص جذب هیأت علمی در بین کشورهای اروپایی پرداخته است. که در بعد اول در خصوص مسئولیت جذب هیأت علمی، سه حالت را بیان می‌کند: ۱. مسئولیت آن با حاکمیت ۲. مسئولیت آن با موسسه آموزشی ۳. مسئولیت آن فعالیتی مشترک بین حاکمیت و موسسه آموزشی. و در ادامه به دسته‌بندی کشورهای مختلف در این سه حیطه پرداخته است. که به دلیل محدودیت فضا از بیان جزئی آن خودداری شده است، ولی در مجموع مسئولیت جذب در بیشتر کشورها به‌صورت فعالیتی مشترک بین حاکمیت و موسسه است. در بعد دوم، انواع مدل‌های اصلی استخدام بیان شده که به بررسی و مقایسه کشورهای مختلف اروپایی در خصوص نوع اطلاع‌رسانی‌های آن‌ها و همچنین برگزاری یا عدم برگزاری آزمون‌های رقابتی و میزان نقش دولت در این آزمون‌ها پرداخته است. در بعد سوم به واحد استخدام‌کننده و نوع قرارداد استخدام پرداخته شده است که نشان می‌دهد در اکثر کشورهای اروپایی (به‌استثنا یونان، فرانسه و ایرلند)، این مؤسسات هستند که اقدام به استخدام هیأت علمی خود در تمامی سطوح می‌کنند. و هرکدام قرارداد استخدام مخصوص به خودشان را دارند. بعد چهارم: در زمینه حقوق و ارتقاء افراد بوده، بعد پنجم به وظایف و زمان کار اعضای هیأت

3. Search committee

4. Reference and history checks

5. Sagaria

آموزش عالی و پژوهشی" (مصوبه پنجمین جلسه هیأت عالی جذب، مورخ ۸۷/۲/۲) استخراج می‌شود، این فرایند در بخش برنامه‌ریزی منابع انسانی غیرمتمرکز، در بخش نیرویابی به صورت متمرکز (فراخوان سراسری)، در بخش انتخاب به صورت نیمه‌متمرکز (انتخاب توسط دانشگاه و مبتنی بر استانداردهای وزارت علوم و در نهایت تأیید وزارت علوم) و در بخش انتصاب یا به‌کارگیری نیز به شکل تعاملی دانشگاه و وزارتخانه (لزوم تأیید دانشگاه و وزارت خانه) عمل می‌کند. که به دلیل محدودیت فضا از ذکر جزئیات دیگر خودداری شده است.

این فرایند جدید، موافقت‌ها و مخالفت‌هایی را به همراه داشته است، برخی از اساتید دانشگاه از جمله مدرس هاشمی (۱۳۹۱) معتقدند که شیوه اخیر اشکالات منطقی، قانونی، مدیریتی، عرفی و تجربی داشته و به همین دلیل باعث آسیب‌های فراوانی بر مسئله جذب هیأت علمی و رخداد سوءاستفاده‌های زیاد شده است. جاودانی (۱۳۹۱) نیز، رویکرد کلی متمرکز و از بالا به پایین را مورد انتقاد قرار داده است. فراستخواه (۱۳۸۲) نیز یکی از ملزومات آزادی علمی را استقلال دانشگاه‌ها و حق انتخاب و گزینش استاد می‌داند، که کاملاً با رویکرد نیمه‌متمرکز کنونی مخالفت دارد. در مقابل مردانی و همکاران (۱۳۹۲) با ذکر نکاتی همچون محدود کردن سلیق و ایجاد وحدت رویه و افزایش عدالت به دفاع از مکانیسم موجود پرداخته‌اند. اما بررسی‌های علمی فرایند حاکم -بعد از هفت سال اجرا- محدود به دو مورد است، یکی پژوهش گراوند (۱۳۹۰) که به ارزیابی جذب در دانشگاه لرستان پرداخته، که نتایج ارزیابی کمتر از حد انتظار بوده است، وی عمده آسیب‌های بیان‌شده را شامل: برتری رابطه بر ضابطه، دست‌وپا گیر بودن قوانین استخدام کشوری و بروکراسی پیچیده اداری، اعمال نظرات شخصی در استخدام و سلیقه‌ای بودن امر گزینش، کند بودن مراحل استخدام، نداشتن چشم‌اندازی روشن از دانشگاه، نداشتن برنامه جامع بلندمدت جهت جذب اعضای هیأت علمی، اطلاع‌رسانی ضعیف در مورد فرایند استخدام، عدم استفاده از آزمون‌های مختلف برای مقابله با استرس، و عدم شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها، بیان

امر جذب با مرکزیت هیأت گزینش استاد و همکاری دانشگاه‌ها انجام می‌پذیرفت (ابراهیمی، ۱۳۸۵).

در دهه ۸۰ با توجه به انتقاداتی که به مکانیسم جذب وارد بود، شورای عالی انقلاب فرهنگی بار دیگر مسئله جذب هیأت علمی را مورد بررسی قرارداد و ضوابط جدیدی را بر آن تصویب و ابلاغ کرد. ضوابطی که از سال ۱۳۸۷ اجرایی شده و هم‌اکنون فرایند جذب هیأت علمی کشور را شکل‌دهی کرده است (آیین‌نامه هیأت عالی جذب، مصوب جلسه ۶۰۸ مورخ ۸۶/۴/۱۹ شورای عالی انقلاب فرهنگی).

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

- اول: هیأت عالی جذب اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور
- دوم: هیأت مرکزی جذب اعضای هیأت علمی وزارتین علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
- سوم: هیأت‌های اجرایی جذب اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی

در این تقسیم‌بندی، هیأت عالی در رأس امور قرار داشته که دبیرخانه آن نیز در شورای عالی انقلاب فرهنگی قرار گرفته است. وظیفه کلی این شورا سیاست‌گذاری کلان در امور جذب اعضاء هیأت علمی است. در طول این هیأت، هیأت مرکزی جذب وزارتین قرار داشته که وظیفه تدوین سیاست‌های اجرایی را بر عهده دارد و در مرحله بعد هیأت‌های اجرایی جذب که در تمامی دانشگاه‌ها شعبه داشته و همگی ذیل مرکز اجرایی جذب وزارتین فعالیت می‌کنند و وظیفه اجرای مصوبات و سیاست‌های شورای عالی و وزارت خانه‌ها را برای جذب بهترین‌ها، بر عهده‌دارند. اهداف، وظایف و اعضاء هر یک از هیأت‌های سه‌گانه تعریف شده، در مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی و هیأت عالی جذب، به‌خوبی مشخص شده است.

آن چنانکه از آیین‌نامه جلسه ۱۷ مورخ ۱۳۸۷/۵/۲۸ هیأت عالی جذب و آیین‌نامه "اهداف، وظایف و ترکیب هیأت‌های مرکزی و اجرایی جذب هیأت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات

### روش شناسی پژوهش

از نظر هدف پژوهش با توجه به این که پژوهش حاضر به دنبال طراحی الگوی مناسب جذب هیأت علمی بوده است، در حیطه پژوهش های کاربردی طبقه بندی می شود. از نظر نحوه گردآوری داده ها، این پژوهش از نوع پژوهش های توصیفی و کیفی است که در بخش توصیفی از روش کتابخانه ای استفاده شد و در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون (تم)<sup>۱</sup> استفاده شد. جامعه آماری بخش کیفی این پژوهش عبارت بود از کلیه متخصصان آموزش عالی و کلیه متصدیان و مسئولان جذب هیأت علمی که شامل مسئولان امر در شورای عالی جذب (زیر نظر شورای عالی انقلاب فرهنگی) و همچنین وزارتخانه و هیأت های اجرایی جذب در دانشگاه ها. که با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند، نمونه ای (متشکل از مسئولان اجرایی و متخصصان آموزش عالی) که به طور بالقوه می توانستند بیشترین اطلاعات را در زمینه هدف مورد نظر ارائه دهند، انتخاب شدند. نمونه گیری هدفمند به شیوه ای انجام شد که پس از بررسی نظرات ۲۵ نفر از متخصصان و مسئولان اجرایی به اشباع نظری رسیده شد. برای دستیابی به نمونه های مورد نظر نیز در بخش متخصصان آموزش عالی از فن گلوله برفی و در بخش مسئولان اجرایی جذب از فن حداکثر تنوع (محمد پور، ۱۳۹۲) استفاده شد، برای رسیدن به حداکثر تنوع، از نکته نظرات مسئولان قبلی و فعلی جذب و همچنین مصاحبه با دبیران دانشگاه های بزرگ کشور، دانشگاه های متوسط و دانشگاه های کوچک شهرستان ها و همچنین نکته نظرات مسئولان شورای عالی جذب استفاده شد.

جدول ۱. به بیان مشخصات مصاحبه شوندگان پرداخته است. با توجه به اینکه هدف پژوهش استخراج اقدامات مناسب بود، راهبرد این پژوهش از نوع تحلیل مضمون بوده است.

کرد. و دیگری پژوهش مصدق و همکاران (۱۳۹۵) که با انجام مصاحبه با متصدیان جذب به طور مستقیم به آسیب شناسی فرایند موجود پرداخته و این آسیب ها را در ۲۴ محور اصلی و ۵ دسته کلی بیان کرده است. این آسیب ها در یک تقسیم بندی کلی دیگر به دو محور آسیب های اجرایی و آسیب های ساختاری (ذاتی) تقسیم بندی شده است که آنچه در این مقاله می تواند ما را یاری برساند، آسیب های ساختاری است که برطرف شدن آن ها نیازمند تغییر در اقدامات فرایند بوده و بنابراین لازم است که در طراحی فرایند جدید به آنها توجه شود. این آسیب های ساختاری ۱۳ مورد است که شامل: ۱. اعلام نیاز صوری توسط گروه ها ۲. عدم راستی آزمایی ادعای متقاضیان و عدم جریمه فرد خاطی ۳. احتمال رخداد خطای آشنایی در انتخاب افراد ۴. یکسان بودن استانداردهای بررسی صلاحیت علمی ۵. کمی شدن ملاک ها و امکان رخداد تقلب ۶. عدم مرور واقعی شغل ۷. کیفیت استخدام فدای سرعت عمل ۸. عدم وجود ملاک های عینی برای صلاحیت عمومی ۹. عدم وجود زیرساخت های حقوقی ضد تبعیض و فساد ۱۰. لغو درخواست استخدام توسط برخی متقاضیان ۱۱. پاسخگویی ضعیف ۱۲. تمرکز در بخش تعیین کارگزاران جذب ۱۳. ضعف نظارت (مصدق و همکاران، ۱۳۹۵).

توضیحات مفصل این آسیب ها به دلیل محدودیت فضا، حذف، و در عوض در بخش ارائه الگوی مورد نظر، که برای برطرف شدن هر یک از این آسیب ها اقداماتی لحاظ شده است، توضیحات مورد نظر بیان شده است.

### سؤال پژوهش

فرایند مناسب جذب هیأت علمی برای دانشگاه های دولتی وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری چگونه است؟

جدول ۱. تخصص و جایگاه مصاحبه‌شوندگان

شماره	تخصص و جایگاه	تعداد
۱	مسئولین سابق یا کنونی جذب در سطح وزارت خانه یا شورای عالی جذب	۷
۲	دبیران جذب یا مسئول دبیرخانه جذب دانشگاه‌ها	۸
۳	متخصصان آموزش عالی و منابع انسانی	۸
۴	کارشناسان جذب در وزارت خانه	۲
	مجموع	۲۵

ابزار گردآوری داده‌ها در این مقاله مبتنی بر مصاحبه پاره ساختاریافته بود که سؤالات مصاحبه، بر اساس تجربه محقق و همچنین مطالعه ادبیات استخراج شده بود.

برای تأیید روایی<sup>۱</sup> صوری و محتوایی سؤالات مصاحبه، علاوه بر بررسی توسط سه تن از اساتید دانشگاه و متخصصان حوزه آموزش و منابع انسانی، سه تن از متخصصان مسائل جذب هیأت علمی از مرکز جذب وزارت علوم نیز به بررسی و اصلاح سؤالات پرداختند. و برای تأیید روایی مراحل کار کیفی (محمد پور، ۱۳۹۲)، نهایت دقت در هفت مرحله (انتخاب موضوع، طراحی، مصاحبه، نسخه‌برداری، تحلیل، تا بید و گزارش دهی) انجام گرفت. همچنین برای افزایش روایی تأییدپذیری<sup>۲</sup>، کلیه مراحل پژوهش با جزئیات موردنظر ثبت شده (محمد پور، ۱۳۹۲) و علاوه بر آن از روش تطبیق توسط اعضاء<sup>۳</sup> (کرسول و میلر، ۲۰۰۰) نیز استفاده شد که بدین منظور مقوله‌های استخراج شده سه تن از مصاحبه‌شوندگان به آن‌ها ارائه شد و مورد تأیید آن‌ها قرار گرفت.

برای سنجش پایایی، پایایی موقعیت مصاحبه، پایایی نسخه‌برداری و پایایی تحلیل مطرح می‌گردد (بیابانگرد، ۱۳۸۷) که برای رسیدن به پایایی مطلوب در پایایی موقعیت مصاحبه از روش واحد و مشخص و از قبل تدوین شده‌ای استفاده شد، و ترتیب سؤالات مصاحبه نیز تقریباً یکسان موردبررسی قرار گرفت، برای رسیدن به بالاترین سطح پایایی نسخه‌برداری، تمامی مصاحبه‌ها ضبط و پیاده‌سازی شد و برای

رسیدن به پایایی تحلیل محتوا نیز از روش پایایی باز آزمون<sup>۴</sup> (تحلیل مجدد سه مصاحبه بعد از ده روز) و پایایی بین کدگذاران<sup>۵</sup> (کدگذار دوم: یکی از فارغ‌التحصیلان دکتری مدیریت آموزشی) استفاده شد (بیابانگرد، ۱۳۸۷). که ضریب فی برای پایایی باز آزمون ۰/۹۱ و ضریب پایایی بین کدگذاران (مبتنی بر فرمول اسکات) ۰/۷۸ به دست آمد.

کلیه مصاحبه‌های پیاده‌سازی شده تحلیل و کدبندی شد. که با توجه به اینکه اقدامات جذب در منابع انسانی از ادبیات غنی برخوردار بود، رویکرد قیاسی از روش تحلیل مضمون انتخاب شد (عابدی جعفری، تسلیمی، فقیهی و شیخ‌زاده، ۱۳۹۰)، که قیاس مورد نظر مبتنی بر ادبیات تحقیق حوزه منابع انسانی و توجه به چهار بعد برنامه ریزی، نیرویابی، انتخاب و انتصاب، عمل شد و کدهای استخراج شده در این چهار بعد دسته بندی شده و در نهایت یک بعد کلی نیز به ابعاد اضافه گردید. برای این منظور از سه مرحله تحلیل مضمون که شامل ۱. تجزیه و توصیف متن (آشنایی با متن، کدگذاری اولیه، جستجو و شناخت مضامین) ۲. تشریح و تفسیر متن (ترسیم شبکه مضامین، تحلیل شبکه مضامین) و ۳. ترکیب و ادغام متن (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰) استفاده شد. قسمتی از کدگذاری در جدول ۲. نشان داده شده است.

.Test-retest  
.Intercoder reliability (ICR)

V.alidity  
.Cnfirmability  
.Member Checking  
.Creswell & Miller

جدول ۲. یک نمونه از کدگذاری بر اساس بخشی از یک مصاحبه

بخشی از متن یکی از مصاحبه‌ها	مضامین استخراج شده
هدف اصلی از این سیستم جدید، ایجاد شانس برابر برای همه متقاضیان بوده است، و همچنین محدود کردن اعمال سلیقه‌های فردی و نه علمی، و از جمله اصول موردنظر شفاف‌سازی و عدالت و استانداردهای فرآیند بود. با متمرکز شدن جذب، با اطلاع‌رسانی گسترده و کامل، اصل شانس برابر در اطلاع از جذب رعایت شد ولی متأسفانه شانس برابر در انتخاب هنوز رخ نداده است. و این ایراد بزرگی است. چون کارایی را کم می‌کند.	۱. توجه به شانس برابر ۲. محدود شدن اعمال سلیقه‌ها، ۳. تنوع علمی، ۴. شفافیت ۵. عدالت، ۶. استانداردسازی ۷. اطلاع‌رسانی گسترده ۸. اصل کارایی

مستخرج با اقدامات مستخرج از ادبیات پژوهش پرداخته شده است (قابل ذکر است که متن کلیه مصاحبه‌ها و کدهای باز که بیش از ۵۰ صفحه است در دفتر نشریه موجود است).

### یافته‌ها

اقدامات استخراج شده از مصاحبه‌های کیفی در ستون سوم جدول ۳. به صورت مقایسه‌ای با اقدامات استخراج شده از منابع (ستون دوم جدول ۳. اقتباس از مصدق و همکاران (۱۳۹۵) با قدری اضافات) بیان شده است.

برای استخراج کدها، در ابتدا تمامی مصاحبه‌ها به دقت مطالعه شد تا معنا و مفاهیم اصلی در آن به صورت دقیق مشخص شود (مرحله اول) و سپس در مرحله بعد به تحلیل متن و شناخت مضامین پرداخته شد (مرحله دوم). مضامین استخراج شده پس از بازبینی و غربال‌های انجام گرفته بر روی آن‌ها و حذف مفاهیم تکراری و ادغام مفاهیم مشابه، در نهایت تعداد ۱۴ اصل و ۶۴ مضمون اصلی مشخص شد که این مضامین در دسته‌بندی چهارگانه منابع انسانی (برنامه‌ریزی، نیرویابی، انتخاب و انتصاب) قرار گرفت (مرحله سوم). به دلیل محدودیت فضا امکان ارائه دقیق تمامی مراحل نبود و فقط در جدول ۳. به ذکر و مقایسه مضامین و اقدامات

جدول ۳. مقایسه کدهای استخراجی از ادبیات پژوهش و دیدگاه صاحب‌نظران (منبع، مصدق و همکاران: ۱۳۹۵)

کد مصاحبه‌شوندگان	منابع	اقدامات	بازبینی
م ۲، م ۳، م ۴، م ۷، م ۹، م ۲۲	دانشگاه نیومکزیکو <sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، دانشگاه کلمبیا <sup>۲</sup> (۲۰۰۹) اکثر دانشگاه‌های اروپا (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸)	۱. تفکیک وظایف سیاست‌گذاری کلان و اجرایی (اضافه شده به جدول، توسط محققین)	
م ۱، م ۵، م ۷، م ۱۲، م ۱۷	دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه هاروارد <sup>۳</sup> (۲۰۱۵)، سعادت (۱۳۸۹)	۲. تجزیه و تحلیل وضع موجود	
م ۱، م ۳، م ۴، م ۵، م ۷، م ۹، م ۱۰، م ۱۳، م ۱۵، م ۱۹، م ۲۱، م ۲۵	اکثر دانشگاه‌های اروپا (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸)	۳. توجه به راهبردهای کلان و قوانین مبتنی بر آن (توجه به اسناد بالادستی)	
م ۱، م ۷، م ۱۹، م ۲۰، م ۲۱	دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه کارولینا شمال <sup>۴</sup> (۲۰۱۵)	۴. تعیین اهداف	
م ۱، م ۵، م ۷، م ۱۲، م ۱۷	دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه کارولینا شمال (۲۰۱۵)، دانشگاه میسوری کلمبیا <sup>۱</sup> (به نقل از ابراهیمی)	۵. مشخص کردن تعداد و نوع نیازهای آتی	

<sup>۱</sup>.University of new Mexico (UNM)

<sup>۲</sup>.Columbia university

<sup>۳</sup>.Harvard University

<sup>۴</sup>.The University of North Carolina at Chapel Hill



	(۱۳۸۵)		
۱ م، ۳ م، ۵ م، ۱۰ م، ۱۴ م	پرتغال، دانمارک، ایرلند، فرانسه، قبرس (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸)	۶. هماهنگی مالی با بخشهای دولتی	
۳ م، ۱۲ م، ۱۳ م، ۱۷ م، ۲۵ م	تمامی دانشگاه‌های اروپا (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸)	۷. ضابطه‌مند بودن تخصیص سهمیه‌های استخدام	
-----	دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)	۸. تعیین منابع هزینه‌های فرایند	
-----	لاهون و اینیس <sup>۳</sup> (۱۹۹۵)	۱. توجیه سازی و اعلام بیانیه کار <sup>۴</sup>	
۲ م، ۳ م، ۷ م، ۹ م، ۱۳ م، ۲۲ م	دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه توکیو <sup>۵</sup> ژاپن (۲۰۱۵)، دانشگاه شانگهای جی آیو تنگ چین <sup>۶</sup> (۲۰۱۵)، دانشگاه تسینگ هو <sup>۷</sup> چین (۲۰۱۵)، سعادت (۱۳۸۹)	۲. شرح شغل <sup>۸</sup> وظایف، مسؤولیت‌ها، مشخصات و ویژگی‌های اصلی شغل	نیرویابی
	دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه کارولینا شمال (۲۰۱۵)، دانشگاه میسوری کلمبیا (به نقل از ابراهیمی (۱۳۸۵)	۳. مشخص کردن تمامی حقوق و مزایای شغل برای افراد	
۲ م، ۳ م، ۶ م، ۷ م، ۱۰ م، ۱۳ م، ۱۷ م، ۲۰ م، ۲۱ م، ۲۲ م، ۲۳ م	دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه شانگهای جی آیو تنگ چین (۲۰۱۵)، دانشگاه توکیو ژاپن (۲۰۱۵)، دانشگاه مسکو <sup>۹</sup> روسیه (۲۰۱۵)، دانشگاه ملی استرالیا <sup>۱۰</sup> (۲۰۱۵)، دانشگاه میسوری کلمبیا (به نقل از ابراهیمی (۱۳۸۵)، دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)، دانشگاه تسینگ هو چین (۲۰۱۵)، سعادت (۱۳۸۹)	۴. بیان شرایط احراز شغل <sup>۱۱</sup> جسمانی، مدارک، تجربیات، علائق و انگیزه‌ها، محل سکونت، سن، جنس، نژاد، ملیت، توانایی خاص	
	دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه شانگهای جی آیو تنگ چین (۲۰۱۵)، دانشگاه مسکو روسیه (۲۰۱۵)	۵. بیان اولویت‌های جذب	
۱ م، ۳ م، ۱۰ م، ۱۷ م، ۲۱ م	اسپانیا، آلمان، فرانسه و بخش فرانسوی نشین بلژیک (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸)	۶. تمرکز در نیرویابی	
۱ م، ۳ م، ۱۰ م، ۱۱ م، ۱۷ م، ۲۱ م، ۲۵ م	تمامی کشورهای اروپایی به‌استثناء (اسلوانی، هلند، ایرلند، فنلاند، سوئد، پادشاهی انگلستان، لیختن اشتاین، نروژ) (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸)	۷. فراخوان سراسری <sup>۱۱</sup> (اطلاع‌رسانی) دولتی	
۳ م، ۹ م، ۱۰ م، ۱۷ م، ۲۳ م	ماچر (۲۰۰۸)، فلانینگان، جونز و مور (۲۰۱۴)، دانشگاه هاروارد (۲۰۱۵)، دانشگاه میسوری کلمبیا (به نقل از ابراهیمی (۱۳۸۵)، دانشگاه کالیفرنیا <sup>۱۲</sup> (۲۰۰۵)، دانشگاه	۸. اطلاع‌رسانی گسترده دانشگاه	

.University of Missouri- Columbia  
 .Justification and Position Statement  
 .Lawhon & Ennis  
 .Job description  
 .Tokyo university  
 .Shanghai Jiao Tong University  
 .Tsinghua University  
 .Job qualification  
 .Moscow State University  
 . The Australian National University  
 .Public advertisement

<sup>۱۲</sup> The University of California

	تورنتو کانادا <sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه‌های اروپا (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸)، توامبلی <sup>۲</sup> (۲۰۰۵)، سعادت (۱۳۸۹)	
م ۳، م ۶، م ۷، م ۲۰	-----	۹. بیان نتایج و تجربیات فراخوان‌های قبلی دانشگاه به متقاضیان، برای راهنمایی در انتخاب‌های خود
م ۱، م ۳، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۷، م ۲۱، م ۲۵	لاهون و اینیس (۱۹۹۵)، دانشگاه میسوری کلمبیا (به نقل از ابراهیمی (۱۳۸۵)، دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)،	۱۰. ثبت‌نام از متقاضیان
دانشگاه کارولینا شمال (۲۰۱۵)، دانشگاه شانگهای جی آیو تنگ چین (۲۰۱۵)، دانشگاه کارولینا شمال (۲۰۱۵)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه‌های اروپایی (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸)، سعادت (۱۳۸۹)		
-----	دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه ملی استرالیا (۲۰۱۵)	۱۱. اذعان دریافت کلیه مدارک و کامل بودن آن
م ۳، م ۱۰، م ۲۵	محدود دانشگاه‌ها، از جمله دانشگاه‌های اسپانیا و فرانسه (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸)	۱۲. غربال اولیه متقاضیان توسط وزارتخانه
م ۳، م ۷، م ۱۰، م ۱۷، م ۲۵	-----	۱۳. راستی آزمایی اطلاعات و جریمه شخص جاعل
م ۱، م ۳، م ۶، م ۹، م ۱۰	سعادت (۱۳۸۹)، دانشگاه میسوری کلمبیا (به نقل از ابراهیمی (۱۳۸۵)، دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)	۱۴. تهیه فهرست اولیه از افراد واجد شرایط
م ۳، م ۵، م ۶، م ۲۴، م ۲۵	دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)، دانشگاه تورنتو کانادا (۲۰۱۴)	۱۵. شکار نخبگان <sup>۳</sup>
-----	دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه هاروارد (۲۰۱۵)	۱۶. بررسی افراد توسط اداره فرصت‌های برابر و فعالیت‌های مثبت حمایتی <sup>۴</sup>
-----	دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)، دانشگاه تورنتو کانادا (۲۰۱۴)	۱۷. شناسایی متقاضیان ویژه <sup>۵</sup> و تسهیل در جذب آنها
-----	فلانینگان، جونز و مور (۲۰۱۴) بیان کردند که در برخی ایالت‌های آمریکا این گونه است.	۱۸. تسهیل امور استخدامی برای برخی افراد معلول و کم‌توان <sup>۶</sup>
-----	دانشگاه تورنتو کانادا (۲۰۱۴)، دانشگاه میسوری کلمبیا (به نقل از ابراهیمی (۱۳۸۵)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، متکالف، رولف، استیونس و ویل <sup>۷</sup> (۲۰۰۵)	۱۹. شناسایی و توجه به متقاضیان خارجی <sup>۷</sup> (اضافه شده به جدول، توسط محققین)

- . University of Toronto
- . Twombly
- . Head hunters
- . The Office of Equal Opportunity and Affirmative Action (EOAA)
- . Special Cases
- . Disabled
- . Foreign applicants
- . Metcalf & Rolfe & Stevens & Weale

۲ م، ۳ م، ۵ م، ۱۰ م، ۱۶ م، ۲۴ م	فلانینگان، جونز و مور (۲۰۱۴)، دانشگاه میسوری کلمبیا (به نقل از ابراهیمی ۱۳۸۵)، دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹).	۱. تشکیل کمیته جستجو <sup>۱</sup>
		دانشگاه کالیفرنیا (۲۰۰۵)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه تورنتو کانادا (۲۰۱۴)، دانشگاه کمبریج انگلستان <sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، دانشگاه‌های آلمان (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸)، دانشگاه‌های قبرس (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸)، دانشگاه‌های مالیت (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸)، دانشگاه‌های لوکزامبورگ (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸)، ویلیامز و هیل <sup>۳</sup> (۲۰۰۵)
۲ م، ۵ م، ۷ م، ۱۰ م، ۱۱ م، ۲۴ م	-----	۲. لزوم غیرسیاسی بودن کمیته
۳ م، ۵ م، ۷ م، ۱۰ م، ۱۳ م، ۱۵ م	فلانینگان، جونز و مور (۲۰۱۴)، دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)، دانشگاه تورنتو کانادا (۲۰۱۴)	۳. آموزش کمیته جستجو
۲ م، ۴ م، ۸ م، ۹ م، ۱۱ م، ۲۴ م	دانشگاه تورنتو کانادا (۲۰۱۴)، دانشگاه هاروارد (۲۰۱۵)، دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)	۴. تصمیم‌گیری جذب توسط دانشگاه، دانشکده و گروه
۵ م، ۱۵ م، ۱۴ م	دانشگاه‌های مالیت، دانشگاه‌های ایسلند و دانشگاه‌های لهستان (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸)	۵. تصمیم‌گیری جذب توسط دانشگاه، با لحاظ نقش مشاوره‌ای دانشکده و گروه
-----	دانشگاه کارولینا شمال (۲۰۱۵)، دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)	۶. حذف افرادی که با متقاضی در تضاد منافع می‌باشند از کمیته جستجو
۳ م، ۵ م، ۱۵ م، ۲۲ م	دانشگاه‌های دانمارک (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸)	۷. استفاده از اعضاء خارج از دانشگاه برای کمیته
-----	دانشگاه‌های آلمان (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸)	۸. تصمیم‌گیری جذب توسط دانشگاه، بدون مشارکت اعضاء گروه
۲ م، ۳ م، ۷ م، ۹ م، ۱۵ م	دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)	۹. استانداردسازی ابزارهای سنجش
۳ م، ۱۰ م، ۲۵ م	دانشگاه میسوری کلمبیا (به نقل از ابراهیمی ۱۳۸۵)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه تورنتو کانادا (۲۰۱۴)، دانشگاه ملی استرالیا (۲۰۱۵)، دانشگاه مسکو روسیه (۲۰۱۵)	۱۰. بررسی اولیه متقاضیان
۳ م	جزنی (۱۳۸۴)، سعادت (۱۳۸۹)	۱۱. آزمون‌های استخدامی
۲ م، ۳ م، ۶ م، ۷ م، ۹ م، ۱۷ م	دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه توکیو ژاپن (۲۰۱۵)، دانشگاه مسکو روسیه (۲۰۱۵)، دانشگاه مسکو روسیه (۲۰۱۵)، توامبلی (۲۰۰۵)، جزنی (۱۳۸۴)، سعادت (۱۳۸۹)	۱۲. بررسی مدارک
۲ م، ۳ م، ۶ م، ۷ م، ۹ م، ۱۷ م	فلانینگان، جونز و مور (۲۰۱۴)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، جزنی (۱۳۸۴)، سعادت (۱۳۸۹)	۱۳. بررسی سوابق <sup>۴</sup>
۲ م، ۳ م، ۶ م، ۷ م، ۹ م، ۱۰ م، ۱۱ م، ۱۳ م، ۱۵ م، ۱۶ م، ۱۷ م، ۲۴ م	لاهون و اینیس (۱۹۹۵)، دانشگاه میسوری کلمبیا (به نقل از ابراهیمی ۱۳۸۵)، دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹).	۱۴. بررسی صلاحیت‌های علمی

ن. ۱۳۸۹

- .Search committee
- .University of Cambridge
- .Williams and Hill
- .Reference and history checks

دانشگاه کارولینا شمال (۲۰۱۵)، دانشگاه شانگهای جی آیو تنگ چین (۲۰۱۵)، دانشگاه کارولینا شمال (۲۰۱۵)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، شبکه اطلاع‌رسانی اتحادیه اروپا (۲۰۰۸)، دانشگاه شانگهای جی آیو تنگ چین (۲۰۱۵)، دانشگاه تسینگ هو چین (۲۰۱۵)، دانشگاه توکیو ژاپن (۲۰۱۵)، دانشگاه ملی استرالیا (۲۰۱۵)		
۱۵. استانداردهای جداگانه هر دانشگاه برای بررسی صلاحیت‌های علمی	اکثریت مطلق منابع	م ۱، م ۲، م ۷، م ۹، م ۲۱، م ۲۳
۱۶. آزمون‌های استعداد	-----	م ۳
۱۷. آزمون‌های روانشناسی	-----	م ۳
۱۸. ترجیح ملاک‌های کیفی بر کمی در بررسی صلاحیت علمی افراد	اکثریت مطلق منابع	م ۱، م ۲، م ۳، م ۷، م ۸، م ۱۷، م ۲۱، م ۲۴
۱۹. بررسی صلاحیت‌های عمومی مبتنی بر ملاک‌های عینی	دانشگاه شانگهای جی آیو تنگ چین (۲۰۱۵)، دانشگاه تسینگ هو چین (۲۰۱۵)	م ۱، م ۲، م ۳، م ۴، م ۶، م ۷، م ۹، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۳، م ۱۵، م ۱۶، م ۱۷
۲۰. بررسی محکومیت کیفی <sup>۱</sup> و یا مراجعات به دادگاه	دانشگاه کارولینا شمال (۲۰۱۵)	
۲۱. تحقیقات <sup>۲</sup> از متقاضی	تامی لاهون و دمیتریا ل. اینیس (۱۹۹۵)	م ۲، م ۳، م ۶، م ۷، م ۹، م ۱۷
۲۲. مصاحبه تلفنی	دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه کارولینا شمال (۲۰۱۵)، دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)	-----
۲۳. مصاحبه تصویری از راه دور	دانشگاه مسکو روسیه (۲۰۱۵)	-----
۲۴. مصاحبه حضوری	لاهون و اینیس (۱۹۹۵)، فلانگان، جونز و مور (۲۰۱۴)، دانشگاه هاروارد (۲۰۱۵)، دانشگاه میسوری کلمبیا (به نقل از ابراهیمی ۱۳۸۵)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه توکیو ژاپن (۲۰۱۵)، دانشگاه مسکو روسیه (۲۰۱۵)، دانشگاه مسکو روسیه (۲۰۱۵)، سعادت (۱۳۸۹)	م ۱، م ۲، م ۳، م ۶، م ۷، م ۹، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۳، م ۱۵، م ۱۶، م ۱۷، م ۲۴
۲۵. بررسی صلاحیت‌های شخصیتی	-----	م ۱، م ۲، م ۶، م ۷، م ۱۶، م ۲۰
۲۶. امکان آشنایی دوطرفه تمامی ذینفعان و متقاضیان اصلی	دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)	-----
۲۷. محاورات غیر رسمی <sup>۳</sup>	دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)	-----
۲۸. مصاحبه نیمه‌رسمی <sup>۴</sup>	دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)	-----
۲۹. ارائه یک موضوع علمی توسط متقاضی (مرور واقعی شغل <sup>۵</sup> )	دانشگاه مسکو روسیه (۲۰۱۵)، جزنی (۱۳۸۴)	م ۲، م ۳، م ۵، م ۹، م ۲۳
۳۰. تور آشنایی با بخش‌ها و پتانسیل‌های دانشگاه	دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)	-----

- .Criminal convictions
- .Follow-Up Calls
- .Informal conversation
- .Emi-Formal Interviews
- .Realistic Job Review (RJR)

-----	دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)	۳۱. مذاکره بر سر کار <sup>۱</sup> و شرایط متقاضی	
م ۱، م ۲، م ۳، م ۴، م ۶، م ۷، م ۹، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۳، م ۱۵، م ۱۶، م ۱۷	لاهون و اینیس (۱۹۹۵)، فلانینگان، جونز و مور (۲۰۱۴)، دانشگاه مسکو روسیه (۲۰۱۵)، ریور (۲۰۰۹)	۳۲. اطلاع‌رسانی نتایج به داوطلبان <sup>۲</sup>	
م ۱، م ۲، م ۳، م ۷، م ۱۱	فلانینگان، جونز و مور (۲۰۱۴)، دانشگاه هاروارد (۲۰۱۵)، دانشگاه میسوری کلمبیا (به نقل از ابراهیمی ۱۳۸۵)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)	۳۳. بیان دلایل توجیهی هر تصمیم توسط دانشکده و دانشگاه	
م ۳، م ۷، م ۱۰، م ۱۱	فلانینگان، جونز و مور (۲۰۱۴)	۳۴. اقدامات توجیه‌کننده افراد رد شده	
م ۳، م ۵، م ۱۰، م ۱۵، م ۲۵	-----	۳۵. ارسال پرونده جهت تأیید نهایی به وزارتخانه	
-----	فلانینگان، جونز و مور (۲۰۱۴)	۱. توضیح دقیق کار بعد از انتخاب افراد	به‌کارگیری (انتصاب)
-----	دانشگاه کارولینا شمال (۲۰۱۵)، دانشگاه توکیو ژاپن (۲۰۱۵)	۲. بررسی عدم اشتغال هم‌زمان	
-----	جزنی (۱۳۸۴)، سعادت (۱۳۸۹)	۳. معاینات پزشکی	
م ۲، م ۳، م ۹، م ۱۰، م ۲۰	دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه توکیو ژاپن (۲۰۱۵)	۴. همکاری آزمایشی <sup>۳</sup> در ابتدای کار	
-----	اندرسون، بالدوین و چرونیستر و کنلی <sup>۴</sup> ، نقل شده به وسیله رونالد و لیانگ زنگ <sup>۵</sup> (۲۰۰۵)، الخواس <sup>۶</sup> (۲۰۱۰)، ویتتر و کجورلین (۲۰۰۱)	۵. انتصاب پاره‌وقت	
م ۳، م ۹، م ۱۰، م ۱۷	دانشگاه کالیفرنیا (۲۰۰۵)، دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه کارولینا شمال (۲۰۱۵)، دانشگاه تورنتو کانادا (۲۰۱۴)	۶. انتصاب تمام‌وقت	
-----	تشکل استادان دانشگاه‌های آمریکا <sup>۷</sup> (۱۹۱۵)	۷. انتصاب رسمی	
م ۳، م ۹، م ۱۰، م ۱۷	ماچر (۲۰۰۸)، رولف، استیونس و ویل (۲۰۰۵)، نامی اسپجر <sup>۸</sup> (۲۰۰۱)، مکفرسون و شاپیرو <sup>۹</sup> (۱۹۹۹)، تشکل استادان دانشگاه‌های آمریکا (۲۰۱۴)، مانی <sup>۱۰</sup> (۱۹۹۳)، هلی <sup>۱۱</sup> (۱۹۹۷)، اندرسون، بالدوین و چرونیستر، کنلی	۸. انتصاب غیر رسمی (قراردادی، پیمانی و غیره)	

.Negotiating the Offer

.Notifying Applicants

.Tentative Offer

.Anderson , Baldwin ,Chronister & Conley

. Ronald G. Ehrenberg and Liang Zhang

.EL-Khawas

.American Association of University Professors (AAUP)

.Naomi Schaefer

.McPherson and Schapiro

<sup>۱۰</sup> Mooney

<sup>۱۱</sup> Healy

	نقل شده به وسیله رونالد و لیانگ زنگ (۲۰۰۵)، لیانگ هانگ و زیانگمین لئو <sup>۱</sup> به نقل از انسون و جول <sup>۲</sup> ، (۲۰۰۱)، الخواس (۲۰۱۰)	
م ۳، م ۲۳	-----	۹. لحاظ کردن جریمه برای افرادی که بعد از نهایی شدن تصمیمات انصراف می دهند
م ۴، م ۷، م ۸، م ۱۱، م ۲۰، م ۲۲	مردانی و همکاران (۱۳۹۲)، ماچر (۲۰۰۸)، دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)، دانشگاه کارولینا شمال (۲۰۱۵)، برترند، چوق و مولایناتن <sup>۳</sup> (۲۰۰۵)، بیرنات و کوبرینویز <sup>۴</sup> (۱۹۹۷)، هیلمن، والن، فوجس و تمکینس <sup>۵</sup> (۲۰۰۴)،	۱. تدوین قوانین ضد تبعیض و اجحاف (جنسیت، رنگ، نژاد، پارتی بازی و ...) (اضافه شده به جدول، توسط محققین)
	لوری، هاردین و سینکلایر <sup>۶</sup> (۲۰۰۱)، ساینکلایر، لووری، هاردین و کلانجلو <sup>۷</sup> (۲۰۰۵)، سامرز <sup>۸</sup> (۲۰۰۶)، استینیپرس، آندرس و ریتزک <sup>۹</sup> (۱۹۹۹)، اهلمان و کوهن <sup>۱۰</sup> (۲۰۰۵)، لیان و ویرجینیا <sup>۱۱</sup> (۱۹۹۸)	
م ۳، م ۱۸	دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)	۲. اعلام به موقع در خصوص وضعیت پرونده فرد در هر مرحله
م ۱۱، م ۱۵، م ۱۷، م ۲۱، م ۲۲، م ۲۳	دانشگاه کالیفرنیا (۲۰۰۵)، دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه کارولینا شمال (۲۰۱۵)، دانشگاه تورنتو کانادا (۲۰۱۴)	۳. پاسخگویی مناسب در طول فرایند به همه ذینفعان
م ۱، م ۲، م ۳، م ۵، م ۷، م ۱۳، م ۱۵	ماچر (۲۰۰۸)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، وتر <sup>۱۲</sup> به نقل از کاظمی (۱۳۷۶)	۴. ارزیابی و نظارت بر کلیه اقدامات فرآیند
م ۱، م ۲، م ۳، م ۶، م ۷، م ۱۰	دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)، جونزا، بدوسب، بانرجیس و پاولید <sup>۱۳</sup> (۲۰۱۴)	۵. مستندسازی تمامی فرایند
م ۱، م ۷، م ۱۱، م ۱۵، م ۱۹	دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)	۶. رفتار مؤدبانه با متقاضیان
م ۴، م ۱۴	روبرت <sup>۱۴</sup> (۲۰۰۸)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)	۷. حفظ اطلاعات افراد
م ۳، م ۶، م ۷، م ۲۴، م ۱۵	فلانینگان، جونز و مور (۲۰۱۴)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)	۸. امکان شکایت و پیگیری توسط متقاضیان
م ۶، م ۱۵، م ۱۷، م ۱۸، م ۲۱، م ۲۳	بیرنات و کوبرینویز (۱۹۹۷)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)، دانشگاه تورنتو کانادا (۲۰۱۴)	۹. الکترونیکی شدن فرآیند
م ۲، م ۳، م ۷، م ۹، م ۱۵	مردانی و همکاران (۱۳۹۲)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)	۱۰. ضابطه مند بودن فرآیندهای جذب

جدول حاوی کل فرایندها

.Xiangmin Liu  
 .Anson & Jewell  
 .Bertrand & Chugh & Mullainathan  
 .Biernat & Kobrynowicz  
 .Heilman & Wallen & Fuchs & Tamkins  
 .Lowery & Hardin & Sinclair  
 .Colangelo  
 .Sommers  
 .Steinpreis, Anders & Ritzke  
 .Uhlman & Cohen  
 .Valian & Virginia

<sup>۱۲</sup> Vetter

.Jonesa, Beddoesb, Banerjee & Pawleyd  
 .Robert

۱۱. اعتبار <sup>۱</sup>	روبرت (۲۰۰۸)	م ۳، ۷ م
۱۲. ثبات اندازه‌گیری <sup>۲</sup>	روبرت (۲۰۰۸)	م ۳، ۷ م، ۲۵ م
۱۳. عقلانیت <sup>۳</sup>	روبرت (۲۰۰۸)	م ۳، ۲۵ م
۱۴. توجه به شایسته‌گزینی	ماچر (۲۰۰۸)، دانشگاه میسوری کلمبیا (به نقل از ابراهیمی (۱۳۸۵)، دانشگاه کالیفرنیا (۲۰۰۵)، دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه‌های اروپا (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸)	م ۱، ۲، ۳، ۶، ۷، ۹، ۱۱ م، ۲۰ م، ۲۴ م
۱۵. توجه به رقابت عادلانه	ماچر (۲۰۰۸)، دانشگاه هاروارد (۲۰۱۵)، مردانی و همکاران (۱۳۹۲)، دانشگاه میسوری کلمبیا (به نقل از ابراهیمی (۱۳۸۵)، دانشگاه کالیفرنیا (۲۰۰۵)، دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه کمبریج انگلستان ۲۰۱۴	م ۱، ۲، ۳، ۶، ۷، ۹، ۱۱ م
۱۶. توجه به کسب بیشترین کارایی برای دانشگاه	ماچر (۲۰۰۸)، دانشگاه کالیفرنیا (۲۰۰۵)	م ۲، ۳، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰ م، ۱۵ م، ۲۰ م
۱۷. توجه به استقلال دانشگاه	ماچر (۲۰۰۸)، مردانی و همکاران (۱۳۹۲)، اکثر دانشگاه‌های اروپا (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸)، دانشگاه پکن چین (۲۰۱۵)، دانشگاه توکیو ژاپن (۲۰۱۵)، دانشگاه ملی استرالیا (۲۰۱۵)، دانشگاه هاروارد (۲۰۱۵)، ابراهیمی (۱۳۸۵)	م ۱، ۲، ۴، ۷، ۸، ۹، ۱۱ م، ۱۶ م، ۲۴ م
۱۸. توجه به شفافیت فرایند	دانشگاه هاروارد (۲۰۱۵)، مردانی و همکاران (۱۳۹۲)، دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)	م ۲، ۳، ۶، ۷، ۱۵ م، ۱۷ م، ۲۱ م، ۲۲ م، ۲۳ م
۱۹. توجه به چابکی فرایند	مردانی و همکاران (۱۳۹۲)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)	م ۱، ۳، ۶، ۷، ۸، ۱۵ م
۲۰. بومی بودن فرایند	اکثریت مطلق منابع	م ۳، ۸، ۱۵ م، ۲۲ م، ۲۳ م
۲۱. منعطف بودن فرایند	اکثریت مطلق منابع	م ۶، ۷، ۱۳ م، ۱۵ م، ۲۰ م
۲۲. توجه به تنوع (نژاد و رنگ، مذهب و جنسیت) در جذب افراد (اضافه‌شده به جدول، توسط محققین)	دانشگاه کالیفرنیا (۲۰۰۵)، دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه کارولینا شمال (۲۰۱۵)، دانشگاه تورنتو کانادا (۲۰۱۴)، دانشگاه کمبریج انگلستان (۲۰۱۴)، بابکوک <sup>۴</sup> (۲۰۰۳)، بوئر <sup>۵</sup> (۲۰۰۲)	-----
بیرنات (۱۹۹۷)، هیلمن و همکاران (۲۰۰۴)، کنزلسون <sup>۶</sup> (۲۰۰۶)، اسمیت <sup>۷</sup> (۲۰۰۰)، سامرز (۲۰۰۶)، برترند، چوق و مولیناتن (۲۰۰۵)، توییت، ساگاریا و تورنر <sup>۸</sup> (۲۰۰۷)، ساگاریا (۲۰۰۲)		

- .Validity
- .Measurable consistency
- .Rationality
- .Babcock
- .Bauer
- .Katznelson
- .Smith
- .Tuitt, Sagaria & Turner

## بحث و نتیجه گیری

### بحث

در این بخش به بررسی مهم ترین اقدامات مورد اشاره از نظر منابع پژوهش و دیدگاه صاحب نظران پرداخته شده و در نهایت اقداماتی که توسط پژوهشگران مناسب تشخیص داده شده است، در فرایند طراحی شده (نمودار ۱)، بیان شده است. قابل ذکر است که به دلیل محدودیت فضا، از توضیح و تبیین اقداماتی که واضح بود، خودداری شده است.

● اقدام ۹. از مرحله نیرویابی، از این رو مورد اشاره مصاحبه شوندگان قرار گرفته است که تا حدی مانع از انتخاب های اشتباه متقاضیان می شود، چراکه با توجه به اینکه بسیاری از افراد صرفاً از طریق سایت و بدون هیچ آشنایی قبلی نسبت به دانشگاه و شهر، اقدام به انتخاب موقعیت استخدام می کنند، یکی از اشکالات رخ داده، عدم آشنایی کافی فرد با دانشگاه و شهر بوده، که در نهایت منجر به انصراف متقاضی در مراحل نهایی استخدام می شود (آسیب دهم)، که این مسئله منجر به اتلاف وقت دانشگاه و متقاضی و از دست رفتن یکی از سه گزینه استخدام فرد نیز می شود. از این رو بیان این تجربیات می تواند راهنمای خوبی برای افراد باشد. ولی در دانشگاه های خارج با توجه به ارسال مستقیم درخواست های افراد به خود دانشگاه ها، عمدتاً افراد از قبل با دانشگاه آشنا بوده و مشکل بیان شده کمتر رخ می دهد، و احتمالاً به همین دلیل نیز در منابع مطالعاتی مورد اشاره نبوده است. البته نکته دیگر نیز تعداد بالای متقاضیان در ایران و اشباع بسیاری از موقعیتهای مناسب است (مردانی و همکاران، ۱۳۹۲)، که ناخواسته فرد را مجبور به انتخاب هایی می کند که نسبت به آن هیچ شناختی ندارد.

● اقدام ۱۱. از مرحله نیرویابی، با توجه به اینکه در حال حاضر سامانه جذب این اقدام را انجام می دهد، اشکالی وارد نبوده و احتمالاً به همین دلیل نیز توسط صاحب نظران اشاره ای به آن نشده است.

● اقدام ۱۳. مخصوص فرایند متمرکز است، و احتمالاً به همین دلیل در منابع خارجی اشاره ای به آن نشده، لکن فقدان این اقدام در فراخوان منجر به رخداد مشکلاتی شده است (آسیب

دوم) از جمله تعداد بالای متقاضیانی که علی رغم نداشتن حداقل های صلاحیتی اعلام شده، در فراخوان ثبت نام کرده، به دانشگاه ها معرفی و با افزایش حجم کاری دانشگاه ها، منجر به کاهش کیفیت بررسی می شوند.

● اقدام ۱۶. که اداره فرصت های برابر است، به نوعی نقش واحد نظارت را ایفا می کند، که هم اکنون نیز دفتر نظارت و ارزیابی در مرکز جذب وزارت علوم وجود دارد، با این تفاوت که اداره نام برده در سطح دانشگاه ها بوده و مستقل از کمیته جستجو، و موافقت این اداره، شرط لازم برای هرگونه استخدامی است. از این رو متقاضیان شاکی می توانند شکایت خود را به این اداره منعکس کنند. ولی در فرایند کنونی ایران، نخستین مرجع شکایت فرد، خود هیأت های اجرایی دانشگاه ها می باشند، یعنی یک هیأت هم زمان هم مجری و هم ملجأ شکایت متقاضیان است (دستورالعمل نحوه رسیدگی به شکایات، مصوبه جلسه ۹۶ شورای عالی جذب، مورخ ۱۳۹۱/۰۲/۱۸) و دومین مرجع، هیأت مرکزی جذب وزارت خانه است، که به دلیل اختیارات محدود این هیأت (هیأت مرکزی صرفاً قادر به بررسی پرونده متقاضیان شاکی و برگزاری جلسه مشترک با هیأت های اجرایی است لکن در نهایت تصمیم گیرنده نهایی مجدداً با هیأت اجرایی دانشگاه است (همان))، عملاً نتیجه شکایت های سال های قبل نشان داده است که در اکثر موارد شکایت متقاضیان به نتیجه خاصی نرسیده، و بدتر منجر به نگاه منفی دانشگاه نسبت به فرد نیز شده است (مصدق، ۱۳۹۵). از این رو در فرایند طراحی شده، به نوعی به مسئله تقویت نظارت اشاره شده است.

● اقدام ۱۷ (مسئله افراد ویژه). جزء نواقص فرایند کنونی است که در فرایند پیشنهادی اضافه شده است. البته مسئله افراد ویژه فقط شامل نخبگان نمی شود، چراکه در فرایند کنونی برای نخبگان به طور خاص قوانین حمایتی مناسبی وجود دارد (ماده ۱۵ وظایف هیأت اجرایی جذب مصوب هفدهمین جلسه مورخ ۸۷/۹/۴). دانشگاه کلمبیا در تعریف افراد ویژه افرادی همچون همسر یک عضو هیأت علمی، یک همکار شریک، یک عضو هیأت علمی و یا هر فرد دیگری که صلاحیت های



نماینده هیأت اجرایی جذب است و البته می‌توان عضوی را نیز از خارج از دانشکده و دانشگاه دعوت کرد (ماده ۷، وظایف هیأت اجرایی جذب مصوب هفدهمین جلسه مورخ ۸۷/۹/۴) و عملاً همه اعضای گروه نقش ندارند و موافقان و مخالفان دلایلی مبنی بر ترجیح هرکدام از این دو حالت بیان می‌کنند. موافقان کارگروه علمی (م ۲، م ۳، م ۴، م ۵، م ۶، م ۹، م ۱۰، م ۱۶) بیشتر از موافقان گروه علمی (م ۷) می‌باشند که از جمله دلایل آن‌ها، پختگی بیشتر کارگروه نسبت به گروه بیان‌شده است و اینکه در گروه ممکن است افرادی باشند که خود تازه استخدام باشند و رأی آن‌ها نباید با رأی یک استاد تمام که تجربیات زیادی در گروه دارد، یکسان فرض شود و نکته دیگر اینکه حضور رئیس دانشکده نیز در کارگروه مفید است، چراکه به‌رحال مسئولیت حقوقی استخدام با وی است. نماینده هیأت اجرایی جذب نیز به‌عنوان فرد ناظر می‌تواند مفید باشد و نکته آخر اینکه بر طبق قانون کنونی، نحوه تشکیل این کارگروه جزء اختیارات هیأت اجرایی هر دانشگاه است که بنابراین، با رعایت اصل استقلال دانشگاه نیز همخوانی دارد، در حال حاضر برخی دانشگاه‌ها تمام اعضای گروه را به کارگروه دعوت می‌کنند و برخی دانشگاه‌ها تعداد کمتری افراد را. از این‌رو در بند دوم مرحله انتخاب فرایند طراحی شده (نمودار ۱). به مسئله تشکیل کارگروه علمی پرداخته شده است. و نکته سوم در خصوص نحوه شکل‌گیری خود کمیته جستجو یا هیأت اجرایی جذب است، که در این زمینه نیز مباحث و دیدگاه‌های مختلفی مطرح است که در جدول ۳. به آن اشاره شده است. آنچه از پژوهش به دست آمد و با توجه به اینکه در پژوهش کیفی این خود محقق است که با غور در مسئله به کشف مسئله و راه‌حل آن می‌پردازد (بازرگان، ۱۳۹۰)، به نظر می‌رسد که قانون کنونی که انتخاب و معرفی هیأت اجرایی دانشگاه‌ها توسط هیأت مرکزی جذب وزارت خانه و با تأیید شورای عالی جذب (یک‌نهاد حاکمیتی) (ماده ۴ مصوبه هفدهمین جلسه هیأت عالی جذب مورخ ۱۳۸۷/۵/۲۸) بهترین روش باشد، البته بی‌توجهی به نظرات خود اعضای هیأت علمی هر دانشگاه منجر به نوعی افراط در تمرکزگرایی شده است (آسیب ۱۲) و ممکن است زمینه نفوذ سیاسیون در

کمی لازم از جمله مدرک دکتری را ندارد، ولی دانشگاه حضور وی را مفید تشخیص بدهد را شامل می‌شود. این در حالی است که عدم وجود چنین بندی در قوانین جذب کنونی منجر به سرخوردگی و خروج از کشور برخی از افراد ویژه که توسط بنیان‌نخبگان شناسایی نشده‌اند، شده است.

• اقدام ۱۹ نیز که به بحث استخدام متقاضیان خارجی می‌پردازد، در حال حاضر منع قانونی دارد (بند اول صلاحیت‌های عمومی متقاضیان، مصوب شورای عالی جذب) و در حیطه مباحث فرایند نبوده، حوزه استراتژی‌های جذب را شامل می‌شود.

• اقدام ۱ از محور انتخاب که کمیته جستجو است، آن‌گونه که مشاهده می‌شود، تقریباً تمامی دانشگاه‌های خارجی به تشکیل آن تأکید دارند، و اختلاف اصلی در خصوص نحوه تشکیل آن و اعضای آن است. به‌نحوی که در اقدام ۵. از محور انتخاب، بیان‌شده است که برخی کشورها، این حق را در اختیار شورای دانشگاه قراردادده و گروه‌های آموزشی صرفاً حق مشاوره‌ای دارند. در بین صاحب‌نظران نیز برخی به آن اشاره کرده‌اند، ولی تعداد بیشتری به اقدام ۴، که بحث مشارکت گروه است، اشاره کرده‌اند. اقدام ۷ بحث مشارکت اعضای خارج از دانشگاه را بیان می‌کند و در اقدام ۸ که به کشور آلمان اشاره شده است، اساساً هیچ حقی برای گروه لحاظ نشده است. که این نوع نگاه از طرف هیچ‌کدام از صاحب‌نظران مطرح نشده است. در این خصوص نکته نظرات زیادی مطرح است و قابلیت بررسی جداگانه دارد. نتیجه مصاحبه‌های پژوهش نشان داد که اکثر صاحب‌نظران با مدل کنونی (وجود یک کمیته دانشگاهی، یک کارگروه علمی و یک کارگروه عمومی) موافق می‌باشند. ولی اختلاف‌نظرها در خصوص چند نکته است، اول اینکه بررسی‌های کارگروه عمومی باید مبتنی بر ملاک‌های عینی باشد (آسیب هشتم) که منجر به سوءاستفاده‌ها نگردد. و از این‌رو در فرایند طراحی شده جدید، نیز لحاظ شده است (بند ششم از مرحله انتخاب). دوم بحث و نظر در خصوص وجود کارگروه علمی و یا گروه علمی است، که تفاوتی در ترکیب آن است، از این‌رو که کارگروه علمی متشکل از رئیس دانشکده، مدیر گروه و حداقل دو نماینده از متخصصین آن زمینه و

دقیق‌تر استفاده شود، از این‌رو در بند اول محور انتخاب فرایند طراحی شده به آن اشاره شده است.

● اقدام ۱۵ محور انتخاب، ریشه در آسیب‌شناسی فرایند کنونی دارد (آسیب چهارم)، که برخی متخصصان معتقدند که استانداردها و آیین‌نامه‌های واحد و یکسان برای همه دانشگاه‌ها و رشته‌ها و شهرهای مختلف که هر کدام دارای تفاوت‌های ماهوی با یکدیگر می‌باشند، نمی‌تواند مفید باشد (م ۲، م ۳، م ۷، م ۹، م ۲۱) و سنجش مناسب زمانی رخ می‌دهد که هر دانشگاه با توجه به شرایط خود، استانداردها و آیین‌نامه‌های لازم را تدوین کند. که این رویه تقریباً در تمامی دانشگاه‌های دنیا نیز مرسوم است که ریشه در استقلال دانشگاه‌ها دارد. هرچند آن‌ها استانداردهایی را برای کمیته جستجو دانشگاه (معادل هیأت‌های اجرایی دانشگاه‌های ایران) مشخص کرده‌اند ولی بررسی صلاحیت‌های علمی به دانشکده‌ها واگذار شده، و دانشکده‌ها بسته به شرایط دانشکده و گروه، استانداردهایی را تدوین می‌کنند. این مسئله کاملاً واضح است که با توجه به تفاوت‌های بین رشته‌های مختلف، اساساً امکان تدوین یک استاندارد واحد برای بررسی همه دانشگاه‌ها و رشته‌ها وجود ندارد، اشکالی که مشابه آن در آسیب‌شناسی آیین‌نامه ارتقاء اعضای هیأت علمی نیز تحت عنوان عدم یکسانی مناطق جغرافیایی و دانشگاه‌ها و رشته‌ها مطرح شده است (معاونت علمی و فن‌آوری ریاست جمهوری، ۱۳۹۰).

لکن در حال حاضر آیین‌نامه‌های صلاحیت‌های علمی توسط مرکز جذب وزارت علوم تدوین و پس از تأیید نهایی توسط شورای عالی جذب، برای همه دانشگاه‌ها الزامی می‌گردد (بند ۱ ماده ۲، مصوبه پنجمین جلسه هیأت عالی جذب، مورخ ۸۷/۲/۲) از این‌رو برای برطرف شدن این اشکال، در فرایند جدید پیشنهاد شده است (بند ۱۱ محور انتخاب نمودار ۱) که این مسئله به خود دانشگاه‌ها واگذار گردد (افزایش اصل استقلال دانشگاه و اصل بومی بودن ملاک‌های انتخاب).

● اقدام ۱۸ نیز ریشه در یکی دیگر از آسیب‌های فرایند کنونی جذب (آسیب پنجم) دارد، که بیان معیارهای کمی برای ارزیابی متقاضیان، را ناکارآمد دانسته، زمینه تقلب و جعل

جذب دانشگاه را ایجاد کند، از همین رو در فرایند طراحی شده جدید (بند ۱ محور انتخاب) خواستار تشکیل هیأت اجرایی به صورت تعاملی با اعضای هیأت علمی شده است، به این معنی که اگرچه انتخاب و انتصاب این اعضاء با وزارت خانه و شورای عالی جذب است، ولی لازم است که در این زمینه موافقت اکثریت اعضاء هیأت علمی دانشگاه‌ها نسبت به اعضاء معرفی شده جلب شود که این مسئله خود منجر به افزایش زمینه پاسخگویی افراد نیز می‌شود (اقدام پنجم از اصول حاکم بر کل فرایند، نمودار ۱). واگذاری کامل انتخاب اعضاء به دانشگاه‌ها که مورد نظر برخی صاحب‌نظران بود (م ۲، م ۷، م ۸ و م ۹)، این آسیب را می‌تواند ایجاد کند که با توجه به اینکه در حال حاضر روسای دانشگاه‌ها به صورت نسبتاً سیاسی انتخاب می‌شوند. (ذاکر صالحی، غلامرضا و امین، ۱۳۸۹)، زمینه اعمال نفوذ بیش از حد رئیس دانشگاه و سیاسیون را فراهم کرده و مانع از رخداد شایسته‌گزینی (اصل اول) شود، در ضمن انتخاب افراد توسط وزارت خانه زمینه مستقل بودن اعضاء و عدم تأثیرپذیری از رئیس دانشگاه و یا دیگر اعضاء هیأت علمی را افزایش می‌دهد و از طرفی لزوم پاسخگویی دوطرفه اعضاء (پاسخگویی به حاکمیت و اعضاء هیأت علمی) خود زمینه نظارت دوجانبه را ایجاد می‌کند. و آسیب یازدهم (ضعف پاسخگویی) را کاهش می‌دهد. البته برخی صاحب‌نظران (م ۲، م ۷، م ۸ و م ۹) با اشاره به ادبیات استقلال دانشگاه‌ها، بهترین حالت را تقویت هیأت‌های امانه دانشگاه‌ها و واگذاری کامل تصمیم‌گیری‌ها با هیأت‌های امانه می‌دانند، که البته یکی از ارکان مهم این استقلال نیز، استقلال مالی است (فراستخواه، ۱۳۸۸) که خود مبحث گسترده‌ای را در برمی‌گیرد و مورد بحث کنونی این مقاله نیست.

● اقدام ۶ محور انتخاب (حذف افراد با تضاد منافع با متقاضی) به عنوان یک اقدام مؤثر و مفید می‌تواند مانع از رخداد تبعیض و پارتی‌بازی شود، از این‌رو در فرایند طراحی شده در اقدام دهم محور انتخاب به آن اشاره شده است.

● اقدام ۷ محور انتخاب که به مسئله حضور اعضاء خارجی اشاره می‌کند، می‌تواند به عنوان یک راهکار مفید برای نظارت

مقالات و غیره را ایجاد می‌کند، از این رو تعدادی از متخصصان به این مسئله تأکید کردند که وزن مصاحبه و ملاک‌های کیفی باید نسبت به ملاک‌های کمی افزایش یابد، به همین دلیل در بند ۱۱ محور انتخاب فرایند طراحی شده، به این مسئله اشاره شده است.

• اقدام ۱۹ اشاره دارد به لزوم عینی بودن ملاک‌های سنجش صلاحیت عمومی که مانع از تفتیش عقاید و یا برداشت‌های فردی شود. از این رو در بند ۶ محور انتخاب فرایند طراحی شده به مسئله عینی بودن ملاک‌های صلاحیت‌های عمومی اشاره شده است. اخیراً نیز مرکز جذب وزارت علوم گام‌هایی برای اصلاح موارد ۱۸ و ۱۹ برداشته است (خبرگزاری مهر، مصاحبه با رضوان طلب (رئیس مرکز جذب)، ۱۳۹۴).

• اقدام ۲۲ (مصاحبه تلفنی)، در حال حاضر در فرایند کنونی لحاظ نشده است، که پیشنهاد شده با توجه به حجم بالای متقاضیان از این روش برای بررسی اولیه متقاضیان استفاده شود. این در حالی است که هم‌اکنون حدود نیمی از شکایت‌های مربوطه به هیأت مرکزی جذب وزارت علوم، شکایت نسبت به عدم دعوت به مصاحبه توسط دانشگاه‌ها است (ارتباط شخصی با شیروانی، کارشناس دفتر نظارت مرکز جذب وزارت علوم، ۱۳۹۴).

• مرحله مصاحبه تصویری از راه دور به عنوان مرحله بعد از مصاحبه تلفنی لحاظ شده است.

• اقدامات ۲۶ تا ۲۸ و ۳۰ و ۳۱ نیز به عنوان موارد مناسبی است که در حال حاضر در فرایند جذب کنونی ما مغفول واقع شده است. و البته توسط هیچ‌کدام از متخصصان نیز مطرح نشده است که به نظر می‌رسد علت آن تعداد بالای متقاضیان و محدودیت‌های زمانی موجود دانشگاه‌ها است که عملاً اجازه ورود به مراحل اضافی و بررسی‌های دقیق‌تر را نمی‌دهد. لکن وجود این مراحل می‌تواند هم برای متقاضیان و هم دانشگاه مفید باشد، از این رو در فرایند جدید (بند ۱۴ تا ۱۷) مورد اشاره قرار گرفته است، قابل ذکر است که با توجه به ترتیب مراحل قاعدتاً این مراحل برای متقاضیان نهایی که مراحل مصاحبه تلفنی، تصویری و حضوری را با موفقیت طی کرده‌اند اجرا می‌شود. در خصوص بند مذاکره بر سر کار، این بند نیز بیشتر

• اقدام ۳۳ (بیان دلایل توجیهی هر تصمیم توسط دانشکده و دانشگاه)، منجر به کاهش احتمال رخداد برتری رابطه بر ضابطه است، مخصوصاً در شرایط برتری ملاک‌های کیفی بر کمی و دادن اختیارات گسترده به کارگروه علمی و هیأت اجرایی و افزایش ضریب نمره مصاحبه‌ها، آن چنانکه گراوند (۱۳۹۰) نیز در آسیب‌شناسی جذب هیأت علمی در دانشگاه لرستان، نخستین آسیب را همین مسئله مطرح می‌کند، پژوهش‌های بیشتری که میزان این آسیب را در استخدام هیأت علمی دقیق‌تر مورد بررسی قرار داده باشند، یافت نشد، البته پژوهش‌های کلی نشان می‌دهد که جامعه ایران در حد بالایی به این آسیب مبتلا است، به نحوی که پیمایش ملی ارزش‌ها و نگرش‌های جوانان ایران (افراد بین ۱۵ تا ۲۹ سال) در سال ۱۳۸۳، نشان می‌دهد که ۷۴ درصد از جوانان با تحصیلات دانشگاهی معتقدند که در کشور ما روابط بر ضوابط حاکمیت دارد، و ۸۳ درصد معتقدند که داشتن پارتی مهم‌ترین عامل پیدا کردن شغل است (سازمان ملی جوانان، ۱۳۸۴). مشابه همین نتایج در فاز دوم (۱۳۸۶) و فاز چهارم پیمایش ملی ارزش‌ها و نگرش‌های جوانان ایران (۱۳۹۲) این پیمایش نیز مشاهده شده است. همچنین پژوهش‌های متعددی میزان فساد اداری در ایران را زیاد اعلام کرده‌اند (از جمله: حقیقیان و همکاران (۱۳۹۱) و قضاوی، (۱۳۸۴)) ولی به دلیل اینکه به طور خاص به مقوله استخدام نپرداخته است در مقاله به آن اشاره نشده است. در مجموع نتیجه نظرسنجی‌های فوق نشان می‌دهد که پتانسیل رخداد این آسیب زیاد است و حرکت به سمت برتری ارزیابی کیفی بر کمی و دادن اختیارات بیشتر به کارگروه علمی

• اقدام ۱۹ اشاره دارد به لزوم عینی بودن ملاک‌های سنجش صلاحیت عمومی که مانع از تفتیش عقاید و یا برداشت‌های فردی شود. از این رو در بند ۶ محور انتخاب فرایند طراحی شده به مسئله عینی بودن ملاک‌های صلاحیت‌های عمومی اشاره شده است. اخیراً نیز مرکز جذب وزارت علوم گام‌هایی برای اصلاح موارد ۱۸ و ۱۹ برداشته است (خبرگزاری مهر، مصاحبه با رضوان طلب (رئیس مرکز جذب)، ۱۳۹۴).

• اقدام ۲۲ (مصاحبه تلفنی)، در حال حاضر در فرایند کنونی لحاظ نشده است، که پیشنهاد شده با توجه به حجم بالای متقاضیان از این روش برای بررسی اولیه متقاضیان استفاده شود. این در حالی است که هم‌اکنون حدود نیمی از شکایت‌های مربوطه به هیأت مرکزی جذب وزارت علوم، شکایت نسبت به عدم دعوت به مصاحبه توسط دانشگاه‌ها است (ارتباط شخصی با شیروانی، کارشناس دفتر نظارت مرکز جذب وزارت علوم، ۱۳۹۴).

• مرحله مصاحبه تصویری از راه دور به عنوان مرحله بعد از مصاحبه تلفنی لحاظ شده است.

• اقدامات ۲۶ تا ۲۸ و ۳۰ و ۳۱ نیز به عنوان موارد مناسبی است که در حال حاضر در فرایند جذب کنونی ما مغفول واقع شده است. و البته توسط هیچ‌کدام از متخصصان نیز مطرح نشده است که به نظر می‌رسد علت آن تعداد بالای متقاضیان و محدودیت‌های زمانی موجود دانشگاه‌ها است که عملاً اجازه ورود به مراحل اضافی و بررسی‌های دقیق‌تر را نمی‌دهد. لکن وجود این مراحل می‌تواند هم برای متقاضیان و هم دانشگاه مفید باشد، از این رو در فرایند جدید (بند ۱۴ تا ۱۷) مورد اشاره قرار گرفته است، قابل ذکر است که با توجه به ترتیب مراحل قاعدتاً این مراحل برای متقاضیان نهایی که مراحل مصاحبه تلفنی، تصویری و حضوری را با موفقیت طی کرده‌اند اجرا می‌شود. در خصوص بند مذاکره بر سر کار، این بند نیز بیشتر

شکلی همه پرونده‌ها نیست، از این رو این اقدام در فرایند طراحی شده حذف شده است.

● اقدام ۴ (همکاری آزمایشی) می‌تواند یکی از آسیب‌های بیان‌شده (آسیب ششم) که عدم وجود دوره مرور واقعی شغل است، را برطرف کند، آن چنانکه برخی صاحب‌نظران بیان کرده‌اند، لازم است که پس از تأیید نهایی صلاحیت‌های علمی و عمومی فرد، عملکرد واقعی وی در یک دوره زمانی یک الی دو ترم تحصیلی مورد ارزیابی قرار گیرد. تا شناخت کامل‌تر و دقیق‌تر گروه نسبت به وی شکل گیرد. ولی در حال حاضر و با توجه به محدودیت‌های زمانی فراخوان، دانشگاه‌ها موظف هستند که تا قبل از فراخوان بعدی (حدود ۵ ماه) نتیجه بررسی‌های خود را اعلام کنند (مصوبه جلسه هفدهم هیأت عالی جذب)، و عملاً فرصتی برای مرور واقعی شغل وجود ندارد، و لازم است که این دوره به مراحل فراخوان اضافه شود.

لکن برخی دیگر با توجه به شرایط کنونی تعداد بالای متقاضیان و همچنین محدودیت‌های استخدام و روال‌های طولانی جذب، عملاً این راهکار را غیرعملی، و از طرفی نادرست می‌دانند، چراکه هنگامی که رابطه دانشگاه و فرد به شیوه حواله‌تدریسی است، عملاً نمی‌توان از فرد نیز انتظارات خیلی بالایی داشت، و از نظر توانایی‌های پژوهشی نیز حداقل یک سال لازم است تا کارهای پژوهشی وی به نتیجه و بازخورد مناسب برسد. چنانچه دانشگاه‌های ما، از لحاظ تعداد متقاضی و تعداد مجوزهای استخدام در وضعیت عادی باشند (این نسبت در سال ۱۳۹۳ به‌طور متوسط ۳۰ به ۱ بوده است (مصدق، ۱۳۹۵) و متقاضی استرس از دست دادن زمان و موقعیت‌های دیگر را نداشته باشد، بدون شک مرور واقعی شغل می‌تواند هم برای دانشگاه و هم برای متقاضی مفید باشد، آن چنانکه جزئی (۱۳۸۴)، دانشگاه مسکو، دانشگاه نیومکزیکو و دانشگاه توکیو<sup>۱</sup> ژاپن (۲۰۱۵) نیز بر آن تأکید می‌کنند. لکن در شرایط کنونی به نظر می‌رسد بهترین جایگزین موجود، دو چیز باشد، اول بررسی سوابق فرد و مصاحبه با سرپرستان و همکاران قبلی و فعلی متقاضی، برای بررسی میزان رضایت از

ممکن است منجر به رخداد این آسیب بزرگ شود، از این رو لازم است که قبل از هر تصمیمی، زمینه‌های رخداد این آسیب شناسایی و برای حل آن برنامه‌ریزی شود، آنچنانکه آتشک و همکاران (۱۳۹۰) نیز به این مهم اشاره کرده‌اند که، زمانی که قوانین واضح و صریحی تدوین نشده باشد، هرگونه تمرکززدایی، منجر به افزایش سوءاستفاده‌ها و فساد اداری می‌شود، رسولی و شهائی (۱۳۸۸) نیز هرگونه تمرکززدایی بدون لحاظ کردن تمامی ملزومات آن را یکی از زمینه‌های فساد اداری معرفی کرده‌اند. از این رو یکی از راه‌های جلوگیری از هرگونه تبعیض و رابطه انگاری، تدوین زیرساخت‌های حقوقی لازم برای پیشگیری است، نبود این زیرساخت‌های لازم به‌عنوان یکی از آسیب‌های موجود (آسیب نهم) شناسایی شده است. از این رو در فرایند طراحی شده به این دو نکته اشاره شده است (بند ۳، ۷ و ۸ اقدامات حاکم بر کل فرایند، نمودار ۱).

● اقدام ۳۴ (اقدامات توجیه‌کننده افراد رد شده) مسئله مهمی است که به گفته فلائیگان و همکاران (۲۰۱۴)، می‌تواند منجر به کاهش شکایات و حتی افزایش اعتبار دانشگاه در اذهان افراد شود، این مورد نیز یکی از اشکالاتی است که در حال حاضر به فرایند وارد است (آسیب یازدهم). که برای حل این مشکل بندهای ۴ و ۵ محور حاکم بر کل فرایند، در فرایند طراحی شده به آن پرداخته است.

● اقدام ۳۵، که تأیید مجدد پرونده در وزارت علوم است، مورد اشاره برخی صاحب‌نظران بود ولی از طرفی دیگر مورد مخالفت برخی دیگر از جمله (م ۲، م ۷، م ۸، م ۹، م ۱۱، م ۱۶، م ۲۱) که ارسال و تأیید همه پرونده به وزارت علوم را منجر به افزایش حجم کاری مرکز جذب دانسته‌اند، آن را زمینه طولانی شدن فرایند می‌دانند، از طرفی دیگر به دلیل حجم بالای کارها، عملاً امکان بررسی دقیق پرونده‌ها وجود ندارد، و فقط محدود به بررسی شکلی پرونده‌ها می‌شود که چندان نمی‌تواند مفید باشد، این در صورتی است که همین اقدام توسط خود دانشگاه‌ها انجام پذیرفته و لذا چنانچه وزارت خانه نظارت خود بر دانشگاه‌ها را افزایش دهد، نیازی به بررسی

اشاره شده است، و دوم با افزایش اختیارات کارگروه علمی و واگذار کردن مسئولیت اعلام نیاز به کارگروه.

### نتیجه گیری

کلیت فرایند کنونی مورد تأیید پژوهش قرار گرفت و برای اصلاح آن پیشنهادهایی بیان شد، اول تغییر فرایند برنامه‌ریزی از غیرمتمرکز به نیمه‌متمرکز که به معنی لزوم هماهنگی بیشتر دانشگاه‌ها با وزارت علوم جهت تعیین مسیر حرکت علمی خود (با توجه به اسناد بالادستی) و همچنین جهت اخذ مجوزهای لازم برای استخدام (قبل از اعلام نیاز) است، دوم متمرکز ماندن مرحله نیرویابی توسط وزارت علوم و تنها اضافه کردن چند اقدام جهت تقویت این مرحله است. سوم کاهش تمرکز در مرحله انتخاب و حرکت به سمت دادن اختیارات تدوین استانداردها و آیین‌نامه‌های انتخاب توسط خود دانشگاه‌ها و همچنین اضافه کردن چند اقدام برای انجام دقیق‌تر و بهتر مسئله انتخاب و حذف یک اقدام (تأیید مجدد پرونده‌ها در وزارت علوم) است. و چهارم تأیید نیمه‌متمرکز بودن مرحله انتصاب و اضافه کردن چند اقدام مناسب برای بهبود فرایند است. در نهایت فرایند طراحی شده مورد نظر به همراه اصول حاکم بر آن و اقدامات هر بخش در نمودار ۱. بیان شده است.

### محدودیت‌های پژوهش

#### الف) محدودیت‌های در اختیار پژوهشگر

۱. محدود کردن حیطه تحقیق به فرایندهای جذب
  ۲. محدود نمودن جامعه کیفی تحقیق به مسئولان و متصدیان جذب
  ۳. محدود کردن ابزار گردآوری اطلاعات به مصاحبه
- ب) محدودیت‌های خارج از کنترل پژوهشگر
۱. ضعف شفافیت در استراتژی‌های جذب هیأت علمی در کشور
  ۲. حساسیت موضوع به لحاظ آغشته بودن به مسائل سیاسی که مانع از دستیابی ساده به تمامی نتایج می‌شد. به‌طور مثال در مرحله مصاحبه، برخی از مسئولین امر به خاطر مسائل حاشیه‌ای آن، حاضر به انجام مصاحبه نشدند.
  ۳. حساسیت موضوع که در برخی مواقع مانع از دستیابی محقق به برخی اسناد و مدارک گردید.

عملکرد وی (جزئی، ۱۳۸۴) و دوم استخدام فرد تحت عنوان دوره آزمایشی و در قالب قرارداد یک‌ساله داخلی دانشگاه، که چنانچه اختلاف صلاحیت‌های فرد با آنچه مورد انتظار دانشگاه بوده است، زیاد باشد، دانشگاه از استخدام پیمانی و دولتی فرد منصرف شده و بتواند مجدداً در فراخوان بعدی به بررسی متقاضیان دیگر بپردازد. مزیت دیگر این دوره، آن است که در طول مدت یک سال آزمایشی، تمامی کارهای اداری استخدام فرد در دانشگاه و وزارت خانه انجام شده و در صورت موافقت نهایی دانشگاه، استخدام فرد بدون معطلی خواهد بود. از این رو این مورد در بند ۴ مرحله انتصاب نمودار ۱. لحاظ شده است.

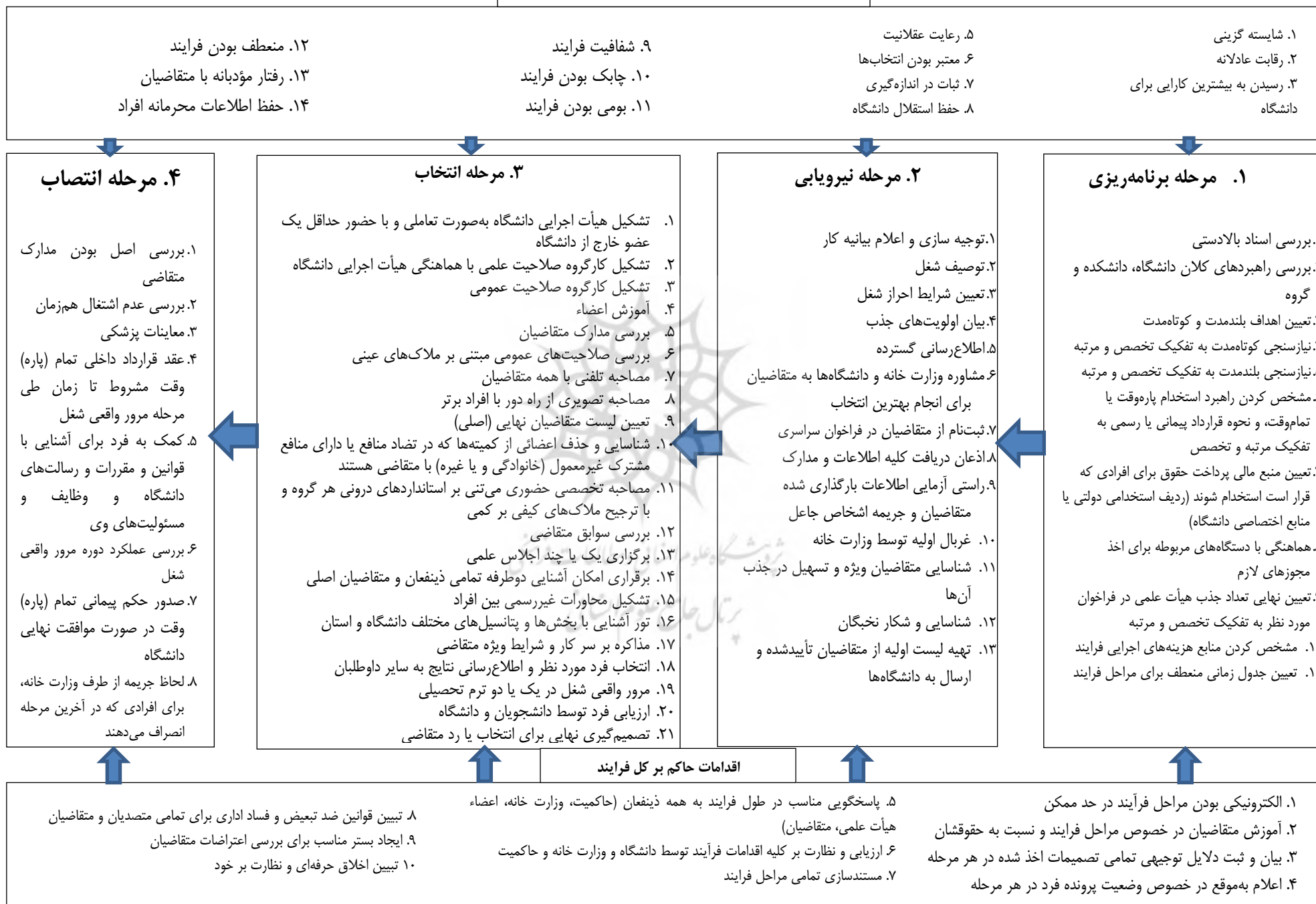
• اقدام ۹ ریشه در آسیب دهم فرایند کنونی دارد، زمانی که متقاضی به دلیل اطلاعات کم نسبت به دانشگاه و شهر، صرفاً از روی سامانه، اقدام به انتخاب دانشگاه خود می‌کند، در صورت موافقت دانشگاه و جدی شدن استخدام وی، در برخی موارد از تقاضای خود انصراف می‌دهد، و عملاً در دستیابی دانشگاه به یک نیروی کیفی ایجاد مانع می‌کند، از این رو برخی متخصصان پیشنهاد لحاظ کردن جریمه برای این افراد را مطرح کرده‌اند که در بند ۸ مرحله انتصاب (نمودار ۱). نیز به آن پرداخته شده است. این آسیب در دانشگاه‌های خارج که عمدتاً فرایند نیرویابی از خود دانشگاه شروع می‌شود، کمتر رخ می‌دهد و احتمالاً برای همین نیز مورد اشاره هیچ‌کدام از منابع نبوده است.

• اقدام ۲۲ (تنوع)، ریشه در جامعه متنوع کشورهای مورد بررسی داشته است، چرا که تأکیدات خیلی زیادی در این زمینه شده است، ولی هیچ‌کدام از متخصصان داخلی به آن اشاره نکرده‌اند، که به نوعی نشان از این دارد که در ایران، مشکل حادی در این زمینه وجود ندارد.

• آسیب هفتم که مربوط به کاهش کیفیت استخدام به دلیل سرعت عمل است (عمدتاً برای دانشگاه‌های بزرگ و پر متقاضی) نیز با منعطف شدن زمان بندی که از اصول فرایند قرار گرفته است، تاحدی برطرف می‌شود. و اختیاراتی به هیأت‌های اجرایی داده می‌شود که می‌توانند زمان مورد نظر را تا حدی تمدید کنند.

• آسیب اول که "اعلام نیاز صوری توسط گروه‌ها" است نیز با دو مکانیسم تا حدی برطرف می‌شود، اول تقویت نظارت و مستندسازی تمامی تصمیمات که در بندهای فرایند طراحی شده

## اصول حاکم بر جذب مناسب هیأت علمی



## منابع

- آتشک، محمد؛ قهرمانی، محمد؛ ابوالقاسمی، محمود؛ فراستخواه، مقصود (۱۳۹۰). "مفهوم فساد اداری در نظام آموزش دولتی"، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال ششم، شماره ۳.
- ابراهیمی، یزدان (۱۳۸۵). "جذب اعضاء هیأت علمی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ایران و چند دانشگاه معتبر جهان" تهران، دفتر مطالعات فرهنگی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی ایران.
- بازرگان، عباس (۱۳۹۰). "مقدمه‌ای بر روش‌های پژوهش کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری" نشر دیدار.
- بیابانگرد، اسماعیل (۱۳۸۷). "روش‌های تحقیق در روانشناسی و علوم تربیتی" جلد اول، تهران، نشر دوران.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۹). "مدیریت منابع انسانی" چاپ چهاردهم، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.
- سید جوادین، سید رضا (۱۳۸۴). "برنامه‌ریزی نیروی انسانی" انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- دسلر، گری (۱۳۸۶). "مبانی مدیریت منابع انسانی" (ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی)، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ذاکر صالحی؛ غلامرضا؛ ذاکر صالحی، امین (۱۳۸۹). "بررسی دیدگاه مدیران مراکز علمی کشور در زمینه استقلال دانشگاهی در ایران" فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، سال سوم، شماره اول، تابستان ۱۳۸۹.
- رحیمی، صدری (۱۳۷۷). "روند و معیارهای پذیرش اعضاء هیأت علمی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی وابسته به وزارت فرهنگ و آموزش عالی پس از انقلاب اسلامی" تهران، موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
- رسولی، رضا؛ شهبانی، بهنام (۱۳۸۸). "فساد اداری در مدارس آموزشی: عوامل مؤثر بر پیدایش، گسترش و کاهش آن" مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۳.
- حقیقتیان، منصور؛ کریمی زاده، سمیه؛ نظری، جواد (۱۳۹۱). "بررسی برخی عوامل اجتماعی مؤثر بر فساد اداری"، جامعه‌شناسی کاربردی، سال ۲۳، شماره پیاپی ۴۸، شماره چهارم.
- حاجی کریمی، عباسعلی؛ رنگریز، حسن (۱۳۸۶). "مدیریت منابع انسانی"، تهران، شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
- خبرگزاری مهر (۱۳۹۴). "مصاحبه با رئیس مرکز جذب (رضوان طلب)" <http://www.mehrnews.com/news>
- جاودانی، حمید (۱۳۹۱). "گزارش علمی بازکاوی آیین‌نامه استخدامی اعضاء هیأت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری" تهران، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، گروه مطالعات مدیریت آموزش عالی.
- جزینی، نسرين (۱۳۸۴). "مدیریت منابع انسانی" تهران، نشر نی.
- سازمان ملی جوانان (۱۳۸۴). "فاز اول پیمایش ملی ارزش‌ها و نگرش‌های جوانان ایران"، تهران، انتشارات سازمان ملی جوانان.
- سازمان ملی جوانان (۱۳۸۶). "فاز دوم پیمایش ملی ارزش‌ها و نگرش‌های جوانان ایران" تهران، انتشارات سازمان ملی جوانان.
- شاهی بیک، آزاده؛ هاشمی، لیلا (۱۳۸۶). "مهندسی مجدد از طریق فناوری اطلاعات" تهران، نشر ورا.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمد سعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخ‌زاده، ابوالحسن (۱۳۹۰). "تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی" اندیشه مدیریت راهبردی، سال پنجم، شماره دوم.
- فراستخواه، مقصود (۱۳۸۲). "آزادی علمی" مجلس و پژوهش. سال دهم شماره ۴۱.
- فراستخواه، مقصود. (۱۳۸۸). "سرگذشت و سوانح دانشگاه در ایران و تحولات اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی مؤثر بر آن" تهران، رسا.

- مصدق، هادی؛ زین‌آبادی، حسن؛ بهرنگی، محمدرضا؛ عبداللهی، بیژن (۱۳۹۵). "بررسی اقدامات جذب هیأت علمی در میان دانشگاه‌های دولتی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، دانشگاه‌های دولتی دنیا و نظام آموزشی سابق حوزه علمیه قم. مدیریت در دانشگاه اسلامی" تهران، پژوهشگاه فرهنگ و معارف اسلامی، نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری در دانشگاه‌ها.
- محمد پور، احمد (۱۳۹۲). "روش پژوهش کیفی ضد روش" جلد دوم، (چاپ دوم). تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.
- معاونت علمی و فن‌آوری ریاست جمهوری. (۱۳۹۰). "بررسی و آسیب‌شناسی آیین‌نامه ارتقاء اعضای هیأت علمی" بازبایی شده از سایت <http://www.isti.ir/uploads/erteghaheyatel.mi.pdf>
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۴). "مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار"، تهران، نشر میر.
- وزارت کار و رفاه اجتماعی (زیر چاپ). "فاز چهارم پیمایش ملی ارزش‌ها و نگرش‌های جوانان ایران" در دست چاپ.
- هیأت عالی جذب. (۱۳۹۴). "مجموعه قوانین جذب هیأت علمی" برگرفته از آدرس <http://jz.farhangolm.ir>
- قضاوی، حسین (۱۳۸۴). "نگاهی به شاخص‌های سنجش مبارزه به فساد" مجله اقتصادی، سال پنجم، شماره ۵۱ و ۵۲.
- گراوند، میرزا (۱۳۹۰). "ارزیابی فرایند استخدام هیأت علمی در دانشگاه لرستان" پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه خوارزمی.
- مردانی، محمدرضا؛ حکیم، امین؛ خالقیان، امیر (۱۳۹۲). "آشنایی با عملکرد و فرآیند جذب و تبدیل وضعیت اعضای هیأت علمی" مرکز جذب اعضای هیأت علمی وزارت علوم - تحقیقات و فناوری.
- مدرس هاشمی، محمود (۱۳۹۱). "تغذی بر روند جذب اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های کشور در سال‌های اخیر" منتشر شده در سایت خبری تعامل در تاریخ: [www.taamolnews.ir](http://www.taamolnews.ir) ۱۳۹۱/۸/۴
- مصدق، هادی (۱۳۹۵). "بررسی فرایند جذب اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌های دولتی وزارت علوم و ارائه الگوی مناسب (رساله دکتری منتشر نشده)" دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی تهران.
- مصدق، هادی؛ زین‌آبادی، حسن؛ بهرنگی، محمدرضا؛ عبداللهی، بیژن (۱۳۹۵). "آسیب‌شناسی فرایند جذب هیأت علمی در دانشگاه‌های دولتی وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری از نگاه صاحب‌نظران؛ یک مطالعه کیفی" پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، تهران، دانشگاه جامع امام حسین (ع).

- Babcock, L. and Laschever, S. (۲۰۰۳). "Women don't ask: Negotiation and the gender divid." Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Bauer, C.C. and Baltes, B.B. (۲۰۰۲). "Reducing the effects of gender stereotypes on performance evaluations." *Sex Roles*, ۹/۱۰, ۴۶۵° ۴۷۶.
- Bertrand, M. Chugh, D. and Mullainathan. D. (۲۰۰۵). "Implicit Discrimination." *The American Economic Review* ۹۵. no. ۲: ۹۴° ۹۸.
- Biernat, M., and Kobryniewicz. D. (۱۹۹۷). "Gender- and Race-Based Standards of Competence: Lower Minimum Standards but Higher Ability Standards for Devalued Groups." *Journal of Personality and Social Psychology* ۷۲, no. ۳: ۵۴۴° ۵۵۷.
- Creswell, J. and Miller, D. ( ). "Determining Validity in Qualitative Inquiry." *Theory into Practice*. ( ).
- Columbia university. (۲۰۰۹). "Guide to Best Practices in Faculty Search and Hiring." Retrieved from: <http://facultydiversity.columbia.edu/>.



- Eurydice European Unit. (۲۰۰۸). "Higher Education Governance in Europe, Policies, structures, funding and academic staff." This document is available on the Internet from: (<http://www.eurydice.org>).
- Flannigan, S., Jones, B.R. and Moore, W. (۲۰۱۴). "An exploration of faculty hiring practices in Community College." Journal of Research and Practice, ۲۸:۱۰, ۸۲۳-۸۳۶, DOI: ۱۰.۱۰۸۰/۱۰۶۶۸۹۲۰۳۹۰۲۷۶۸۹۴.
- Heilman, M. E. Wallen, A. S., Fuchs, D., and Tamkins, M. M. (۲۰۰۴). "Penalties for success: Reactions to women who succeed at male gender-typed tasks." Journal of Applied Psychology, ۸۹(۳), ۴۱۶° ۴۲۷.
- Katznelson, I. (۲۰۰۶). "When affirmative action was white." Poverty and Race Research Action Council ۱۵(۲).
- Lowery, B. S., Hardin, C. D. and Sinclair S. (۲۰۰۱). "Social Influence Effects on Automatic Racial Prejudice." Journal of Personality and Social Psychology ۸۱: ۸۴۲° ۸۵۵.
- Majcher, A. (۲۰۰۸). "Higher Education Policy." Journal Articles, Report Evaluative, pp ۲۴۵ - ۲۵۸. from: [www.eric.edu.gov](http://www.eric.edu.gov).
- Metcalf, H., Rolfe, H., Stevens, P. and Weale, M. (۲۰۰۵). "National Institute of Economic and Social Research." Recruitment and Retention of Academic Staff in Higher Education. No ۶۵۸. retrived from: <http://www.niesr.ac.uk/publications/recruitment-and-retention-academic-staff-higher-education#.VeGvZPIViko>.
- Robert V. Caro, S.J. (۲۰۰۸). "Moving Beyond Traditional Recruitment Strategies Recruiting and Hiring Faculty for Mission." reported by Loyola Marymount University at ۲۰۰۸.
- Sagaria, M. A. D. (۲۰۰۲). "An exploratory model of filtering in administrative searches: Toward counter-hegemonic discourses." The Journal of Higher Education ۷۳(۶): ۶۷۷° ۷۱۰.
- Smith, D. (۲۰۰۰). "How to diversify the faculty." Academe, ۸۶, no. ۵. Washington, D.C.: AAUP.
- Sommers, S. (۲۰۰۶). "On Racial Diversity and Group Decision Making: Identifying Multiple Effects of Racial Composition on Jury Deliberations." Journal of Personality and Social Psychology ۹۰, no. ۴: ۵۹۷° ۶۱۲.
- Steinpreis, R. E., Anders, K.A., and Ritzke D. (۱۹۹۹). "The Impact of Gender on the Review of the Curricula Vitae of Job Applicants and Tenure Candidates: A National Empirical Study." Sex Roles ۴۱, nos. ۷/۸: ۵۰۹° ۵۲۸.
- Steneck, Nicholas h. (۱۹۹۱). faculty governance at the university of Michigan. a report for the university community.
- The University of North Carolina at Chapel Hill. (۲۰۱۵). "Summary of EPA non-faculty employee policies". Retrived from: [hrconnect.unc.edu](http://hrconnect.unc.edu) at ۱۸/۹/۲۰۱۵.
- Tuitt, F. F., Sagaria M. A. D., and Turner C. C. V. (۲۰۰۷). "Signals and Strategies in Hiring Faculty of Color." Higher Education: Handbook of Theory and Research: XXII: ۴۲۴° ۴۲۵.

- Uhlman, E. L., and Cohen, J. L. (۲۰۰۵). "Constructed Criteria: Redefining Merit to Justify Discrimination." *Psychological Science* ۱۶, no. ۶: ۴۷۴-۴۸۰.
- UNM university. (۲۰۰۹). "Faculty Search Committee Procedures Handbook." Retrieved from: <http://search.unm.edu/search>
- Valian. (۱۹۹۸). "Gender Schemas at Work." (Chapters ۱ and ۷) in *Why So Slow? The Advancement of Women*. Cambridge, Mass.
- Wikipedia. (۲۰۱۴). Retrieved from: [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com), at ۱۹/۸/۲۰۱۴.

