

## آسیب‌شناسی فرایند جذب هیئت‌علمی در دانشگاه‌های دولتی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری<sup>۱</sup>

هادی مصدق\*، حسن‌رضا زین‌آبادی\*\*

محمد رضا بهرنگی\*\*\*، بیژن عبداللهی\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۱/۱۹

تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۹/۱۶

### چکیده

موضوع این تحقیق، آسیب‌شناسی فرایند جذب هیئت‌علمی در دانشگاه‌های دولتی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری است. برای این منظور از روش پدیدارنگاری و ابزار مصاحبه پاره‌ساختاریافته استفاده شد. روایی صوری و محتوایی سوالات مصاحبه توسط متخصصان و پایایی تحلیل‌ها با روش پایایی بازآزمون (۰/۹۱) و پایایی بین‌کدگذاران (۰/۷۸) تأیید شد. جامعه موردنظر، تمامی متخصصان آموزش عالی و متصدیان جذب هیئت‌علمی بودند که با روش نمونه‌گیری هدف‌دار، شناسایی و مورد مصاحبه قرار گرفتند که تحقیق در تعداد ۲۵ نفر به اشباع نظری رسید. مصاحبه‌ها، ضبط، پیاده‌سازی و تحلیل و کدگذاری شد که منتج به شناسایی ۲۴ آسیب در ابعاد چهارگانه: برنامه‌ریزی، نیروی‌انسانی، انتخاب و انتصاب شد که مهم‌ترین آسیب در هر یک از ابعاد به ترتیب: عدم وجود استانداردهای مشخص برای تخصیص سهمیه‌های استخدام، ضعف سامانه ثبت‌نام، یکسانی استانداردهای صلاحیت‌های علمی برای همه دانشگاه‌ها و رشته‌ها، تعویق در صدور حکم استخدامی برخی متقاضیان و طولانی‌شدن فرایند استخدام شناخته شد. در پایان نیز مبنی بر ادبیات تحقیق و واقعیت‌های دانشگاه‌های کشور، راهکارهایی اصلاحی پیشنهاد شد که از جمله مهم‌ترین آنها، تغییر در برخی قوانین بود.

**کلیدواژه‌ها:** دانشگاه‌های دولتی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، فرایند جذب اعضای هیئت‌علمی، آسیب‌شناسی، صاحب‌نظران

۱. این مقاله مستخرج از پایان‌نامه دکتری آقای هادی مصدق در دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی است.

hadimosadegh@gmail.com

\*. نویسنده مسئول: پژوهشگر پژوهشکده سیاست‌پژوهی و مطالعات راهبردی حکمت

\*\* .دانشیار گروه مدیریت آموزشی، تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی

\*\*\*. استاد گروه مدیریت آموزشی، تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی

\*\*\*\*. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی

## مقدمه و بیان مسئله

از جمله سازمان‌های بسیار حساس که تعداد درخواست استخدام بالایی را نیز به خود اختصاص داده‌اند، دانشگاه‌ها می‌باشند. آمار شرکت کنندگان در فراخوان‌های سراسری جذب هیئت علمی، به خوبی این واقعیت را نشان می‌دهد (مردانی، حکیم، خالقیان، 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. در این خصوص متخصصان حوزه منابع انسانی، 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. کارمندیابی (نیرویابی)<sup>۳</sup>؛ ۳. انتخاب (گزینش)<sup>۴</sup> و ۴. به کارگماری (انتصاب)<sup>۵</sup> می‌شود (جزنی، ۱۳۸۴)، (سعادت، ۱۳۸۹)، (حاجی کریمی و رنگریز، ۱۳۷۹) و (سیدجوادی، ۱۳۸۴). برای بررسی دقیق‌تر فرایند استخدام هیئت علمی، لازم است که به بررسی فرایندهای دانشگاه‌های دنیا پرداخته شود.

در آمریکا، مسئله تصمیم‌گیری در خصوص عضو هیئت علمی در ابتدا (۱۸۴۰) از طریق سیاست‌های فردی اعضای هیئت علمی و با رعایت نظرات نمایندگان دولتی انجام می‌شد (استنک<sup>۶</sup>، ۱۹۹۱). لکن در سال‌های بعد، استخدام استادان دانشگاه‌ها عمدتاً منوط به نظر هیئت‌امناهی دانشگاه شد (تشکل استادان دانشگاه‌های آمریکا<sup>۷</sup>، به نقل از ویکی‌پدیا، ۲۰۱۴). هم‌اکنون اکثر دانشگاه‌های آمریکا کتابچه‌های مفصلی در خصوص نحوه استخدام خود ارائه کرده‌اند که شباهت‌ها و تفاوت‌هایی بین آنها مشاهده می‌شود (مصدق، ۱۳۹۵).

در این زمینه ماچر<sup>۸</sup> با بررسی الگوی استخدام در آمریکا و آلمان و لهستان، به بیان اصولی کلی برای استخدام مناسب پرداخت (ماچر، ۲۰۰۸). روبرت و کارو<sup>۹</sup> نیز به تدوین اصول استخدام

1. Employment
2. Manpower Planning
3. Recruitment
4. Selection
5. Appointment
6. Steneck
7. American Association of University Professors (AAUP)
8. Majcher
9. Robert & Caro

دانشگاه لویولا ماریمونت<sup>۱</sup> پرداختند و پنج اصل: اعتبار، عینی بودن، ثبات اندازه‌گیری، عقلانیت و امنیت اطلاعات افراد را مطرح کردند (برای هر کدام از این اصول نیز ابعادی مطرح شده است). همچنین به دو اصل مهم اخلاقی نیز اشاره می‌کنند که رفتار برابر با همه متقاضیان و عدم تفکر انحصاری و محدودکننده در مورد آنهاست (روبرت و کارو، ۲۰۰۸).

شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا نیز به مقایسه هفت بعد مهم (مسئولیت جذب، نوع اطلاع‌رسانی، واحد استخدام‌کننده، نحوه حقوق و ارتقا، وظایف و زمان کار اعضا، روش‌های ارزیابی، نحوه مدیریت) در خصوص جذب هیئت‌علمی بین کشورهای اروپایی پرداخته است. (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸).

در خصوص آسیب‌ها و مشکلات جذب هیئت‌علمی در دانشگاه‌های خارجی، مقاله یا اثری پژوهشی که به‌طور مستقیم به این مبحث پرداخته باشد، یافت نشد. آنچه بیشتر از همه مورد اشاره شده است: یکی لزوم توجه به تنوع<sup>۳</sup> و جلوگیری از رخداد تبعیض نژادی، جنسیتی و غیره بوده است که به‌طور نمونه می‌توان به برترند<sup>۴</sup>، و مولایناتن<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) و سومرس<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) اشاره کرد و دیگری مسائل مربوط به استخدام رسمی بود، از جمله: سرل<sup>۷</sup> (۱۹۷۱)، ملدون<sup>۸</sup> (۲۰۰۵)، ریلی<sup>۹</sup> (۲۰۰۱)، باتربری<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۸) و بسیاری تحقیقات دیگر که به این مقوله پرداخته‌اند.

نتیجه این انتقادات منجر به کاهش درصد استخدام رسمی شده است، به نحوی که به گزارش اداره آمار تعلیم و تربیت امریکا، اعطای استخدام رسمی که در سال ۱۹۷۵، ۵۶٪ بوده در سال ۲۰۰۵ به ۳۱٫۹٪ کاهش یافته است (ویکی‌پدیا، ۲۰۱۴ نقل از تشکل استادان دانشگاه‌های امریکا).

1. Loyola Marymount University
2. Eurydice European Unit
3. Diversity
4. Bertrand
5. Mullainathan
6. Sommers
7. Searle
8. Meltdown
9. Riley
10. Batterbury

## جذب هیئت علمی در ایران

در ابتدای تأسیس دانشگاه در ایران، معیار انتخاب اساتید، شناخت و شهرت افراد به دانش، بود (رحیمی، ۱۳۷۷). با تأسیس وزارت معارف، وظیفه استخدام استادان به عهده این وزارت گذارده شد (سال ۱۳۱۳) و سپس با تصویب تفکیک دانشگاه‌ها از وزارت معارف در سال ۱۳۲۱، این امر به خود دانشگاه‌ها واگذار شد. در سال ۱۳۴۲ با تصویب هیئت‌مميزه برای دانشگاه‌ها، انتخاب استاد به این هیئت واگذار و این روند تا ۱۳۵۷ ادامه داشت (رحیمی، ۱۳۷۷).  
بعد از انقلاب اسلامی تا رخداد انقلاب فرهنگی، قوانین و مقررات استخدامی دانشگاه تهران درباره کلیه دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی اجرا شد (ابراهیمی، ۱۳۸۵). در سال ۱۳۶۰، با تصویب شورای انقلاب، مقرر شد که جذب هیئت علمی توسط «هیئت مرکزی تأمین و گزینش اعضای هیئت علمی» از طریق وزارت علوم انجام شود. این روال با تغییرات اندک در سال‌های بعد نیز ادامه داشت و امر جذب با مرکزیت هیئت گزینش استاد و همکاری دانشگاه‌ها انجام می‌شد (ابراهیمی، ۱۳۸۵).

### ارکان جذب هیئت علمی مبتنی بر آخرین مصوبات 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 هیئت داده و کار جذب را به این هیئت‌ها واگذار کرده است:

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

در این تقسیم‌بندی، هیئت 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 اعضای هیئت علمی است. در طول این هیئت، هیئت مرکزی جذب وزارتین قرار داشته که وظیفه تدوین سیاست‌های اجرایی را بر عهده دارد و در مرحله بعد هیئت‌های اجرایی جذب که در تمامی

دانشگاه‌ها شعبه داشته و همگی ذیل مرکز جذب وزارت علوم فعالیت می‌کنند و وظیفه اجرای مصوبات و سیاست‌های شورای عالی و وزارتخانه را برای جذب بهترین‌ها بر عهده دارند که به دلیل محدودیت فضا از بیان جزئیات خودداری می‌شود. تمامی آیین‌نامه‌ها و قوانین از سایت هیئت عالی جذب قابل دستیابی است.

سازوکار جدید، موافقت‌ها و مخالفت‌هایی را به همراه داشته است، مدرس هاشمی (۱۳۹۱) مبتنی بر تجربیات شخصی و استدلال‌ات منطقی و قانونی، بیان می‌کند که شیوه اخیر، اشکالات منطقی، قانونی، مدیریتی، عرفی و تجربی داشته و به همین دلیل نه تنها مانع از دستیابی به اهداف شده، بلکه باعث آسیب‌های فراوان و سوءاستفاده‌های زیادی نیز شده است. وی با استناد به اینکه زمان تصویب نقشه جامع علمی کشور (۱۳۹۰) و آیین‌نامه دانشگاه‌های کشور (۱۳۸۹) بعد از آیین‌نامه‌های جذب (۱۳۸۷-۱۳۸۶) است و با توجه به اینکه در این اسناد بالادستی تأکیدی بر استقلال دانشگاه‌ها و هیئت‌های امانا شده است، معتقد است که قوانین کنونی جذب، مغایر با قوانین بالادستی کشور می‌باشد. البته این اشکال مدرس هاشمی، فقط در یک مورد به صراحت بیان شده است و آن هم در واگذاری اختیار اعلام نیاز به گروه و دانشکده است (بند ۸ ماده ۱۶ و بند ۷ ماده ۱۵ آیین‌نامه مدیریت دانشگاه‌ها)، و در دیگر ادعاهای وی، هیچ بندی از نقشه جامع علمی کشور، به بیان دستورالعمل در خصوص مقوله جذب هیئت علمی نپرداخته است و برداشت وی از روح حاکم بر نقشه جامع علمی و غیره، قابل تفسیر و فردی می‌باشد. دیگر ایرادات وی نیز، برگرفته از استدلال‌ات منطقی مقاله است و هیچ شاهی بر آنها ارائه نشده است. جاودانی (۱۳۹۱) نیز، رویکرد کلی متمرکز و از بالا به پایین را مورد انتقاد قرار داده، آن را برخلاف روال حاکم بر دانشگاه‌ها و مراکز علمی می‌داند و معتقد است که این روش نمی‌تواند منجر به دستیابی به اهداف بیان شده شود. همچنین وی شیوه کنونی را مخالف روح حاکم بر نقشه علمی کشور و همچنین مخالف قانون سوم برنامه توسعه کشور که استقلال نسبی را به دانشگاه‌ها داده است، می‌داند. 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. ادبیات تحقیق در این زمینه، محدود به چند موردی بود که ذکر شد.

## هدف تحقیق

آسیب‌شناسی فرایند جذب هیئت‌علمی در دانشگاه‌های دولتی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

## روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، کیفی است. جامعه آماری تحقیق، کلیه متخصصان جذب شامل: متخصصان آموزش عالی، مسئولان جذب هیئت‌علمی در شورای عالی جذب (زیر نظر شورای عالی انقلاب فرهنگی)، وزارت علوم و هیئت‌های اجرایی جذب دانشگاه‌ها بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدف‌مند، نمونه‌ای (متشکل از مسئولان اجرایی و متخصصان آموزش عالی) انتخاب شدند که پس از بررسی نظرات ۲۵ نفر به اشباع نظری رسید. برای دستیابی به نمونه‌های موردنظر نیز در بخش متخصصان آموزش عالی از فن گلوله‌برفی و در بخش مسئولان اجرایی جذب از فن حداکثر تنوع (محمدپور، ۱۳۹۲) استفاده شد. برای رسیدن به حداکثر تنوع، از نظرات مسئولان قبلی و فعلی جذب و همچنین مصاحبه با دبیران جذب دانشگاه‌های بزرگ کشور، دانشگاه‌های متوسط و دانشگاه‌های کوچک شهرستان‌ها و همچنین نظرات مسئولان شورای عالی جذب، استفاده شد.

ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه پاره‌ساختاریافته بود که برای تأیید روایی<sup>۱</sup> صوری و محتوایی آن، علاوه بر بررسی توسط استاد راهنما و اساتید مشاور، سه تن از متخصصان مسائل جذب هیئت‌علمی از مرکز جذب وزارت علوم نیز به بررسی و اصلاح سؤالات پرداختند. برای تأیید روایی مراحل کار کیفی (محمدپور، ۱۳۹۲)، نهایت دقت در هفت مرحله (انتخاب موضوع، طراحی، مصاحبه، نسخه‌برداری، تحلیل، تأیید و گزارش دهی) انجام گرفت. همچنین برای افزایش روایی تأییدپذیری<sup>۲</sup>، کلیه مراحل تحقیق با جزئیات موردنظر ثبت شد (محمدپور، ۱۳۹۲). علاوه بر

1. Validity  
2. Confirmability

آن از روش تطبیق توسط اعضا<sup>۱</sup> (کرسول و میلر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰) نیز استفاده شد که بدین منظور مقوله‌های استخراج شده سه تن از مصاحبه‌شوندگان به آنها ارائه و مورد تأیید قرار گرفت. برای سنجش پایایی، پایایی موقعیت مصاحبه، پایایی نسخه‌برداری و پایایی تحلیل (شامل پایایی بازآزمون<sup>۳</sup> و پایایی بین کدگذاران<sup>۴</sup>) استفاده شد که ضریب فی برای پایایی باز آزمون ۰/۹۱ و ضریب پایایی بین کدگذاران (مبتنی بر فرمول هولستی (۱۹۶۹) و وال (۱۹۹۶) به نقل از بیابانگرد، ۱۳۸۷) ۰/۷۸ به دست آمد که باتوجه به اینکه این مقادیر از ۰/۷ بیشتر است، از مطلوبیت لازم برخوردار است (بیابانگرد، ۱۳۸۷). کلیه مصاحبه‌های پیاده‌سازی شده، تحلیل و کدگذاری شد که روش کدگذاری آن با الگوبرداری از فن کدگذاری مورد استفاده در نظریه زمینه‌ای (بازرگان، ۱۳۹۰) صورت گرفت. به عبارت دیگر داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و منتخب تحلیل شدند که به دلیل محدودیت فضا از بیان توضیحات بیشتر خودداری شده است (متن کلیه مصاحبه‌ها و کدهای باز که بیش از ۵۰ صفحه است، در دفتر نشریه موجود می‌باشد).

## یافته‌ها و بحث و بررسی

یافته‌های تحقیق مبتنی بر نتایج کدگذاری‌ها، در چهار بعد، تقسیم‌بندی شد که به طور مبسوط و با بحث و بررسی هر کدام از آسیب‌ها در جدول‌های (۱) تا (۵) بیان می‌شود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

1. Member Checking
2. Creswell & Miller
3. Test-Retest
4. Intercoder Reliability (ICR)

## آسیب‌های موجود در بعد برنامه ریزی

### جدول ۱. آسیب‌های فرایند جذب هیئت‌علمی در بعد برنامه‌ریزی

آسیب‌ها	کد مصاحبه شونده	بحث و بررسی
۱. ضعف نیازسنجی	م ۱، م ۳، م ۴، م ۵، م ۷، م ۹، م ۱۰، م ۱۲، م ۱۷	<p>علت ۱. توجه کم به اهداف و اسناد بالادستی در هنگام تعیین نیاز</p> <p>علت ۲. ضعف یا عدم وجود برنامه راهبردی دانشگاه زمینه ضعف نیازسنجی است (راولی؛ لوهان؛ دولنس، ۱۳۸۳/۱۹۴۶)</p> <p>علت ۳. عدم تمایل گروه‌ها به ورود عضو جدید و تمایل به بسته‌نگه داشتن گروه مشکل: ضعف گروه در برطرف کردن نیازهای علمی خود.</p> <p>مشابه همین آسیب در مطالعات گراوند (۱۳۹۰) در خصوص دانشگاه لرستان نیز بیان شده بود.</p>
۲. عدم تطابق تعداد اعلام نیاز دانشگاه‌ها و تعداد مجوزهای استخدامی هر سال	م ۱، م ۳، م ۵، م ۱۰، م ۱۴	<p>توضیح: نسبت تعداد اعلام نیازها به کدهای استخدامی یک فراخوان، در برخی سال‌ها تا ۲۸ برابر (سال ۱۳۹۰) نیز بوده است (آمار دریافتی از مرکز جذب، بهمن‌ماه ۱۳۹۴)</p> <p>علت ۱. عدم هماهنگی دانشگاه‌ها و مرکز جذب با دفتر نظارت و ارزیابی وزارت علوم (مرجع صدور مجوز استخدام) و عدم وجود بند قانونی الزام‌آور در این خصوص</p> <p>علت ۲. کم‌اطلاعی دانشگاه‌ها نسبت به فرایند جدید</p> <p>علت ۳. افزایش ناگهانی تقاضا از طرف دانشگاه‌ها، به دلیل سیاست‌های تشویقی وزارت علوم برای افزایش تحصیلات تکمیلی و افزایش جذب هیئت‌علمی (برای کاهش نسبت استاد به دانشجو، مطابق اسناد بالادستی (نقشه جامع علمی کشور و ماده ۱۶ برنامه پنجم توسعه))</p> <p>علت ۴. شکسته شدن انحصار گروه‌ها، توسط هیئت اجرایی جذب دانشگاه‌ها که وظیفه جذب بر عهده هیئت‌های اجرایی قرار گرفت (بند الف، ماده ۸ هفدهمین جلسه شورای عالی جذب).</p> <p>مشکل: امکان استخدام برخی متقاضیان به‌رغم طی تمامی مراحل اداری و موافقت دانشگاه و مرکز جذب وزارت علوم محقق نشد که علت آن عدم وجود کد استخدامی بود. این امر، منجر به نارضایتی متقاضیان شده است.</p>



(ادامه) جدول ۱. آسیب‌های فرایند جذب هیئت‌علمی در بعد برنامه‌ریزی

آسیب‌ها	کد مصاحبه شونده	بحث و بررسی
۳. عدم وجود ملاک دقیق برای نحوه تخصیص مجوزهای استخدام به دانشگاه‌ها و رشته‌های مختلف	م ۳، ۱۲، م ۱۳، ۱۷، م ۲۵	توضیح: نقشه جامع علمی کشور، تمامی رشته‌ها را در سه اولویت بیان کرده است، لکن در مصوبات جذب، هیچ ردی از اولویت‌بخشی به رشته‌های مختلف در خصوص جذب هیئت‌علمی وجود ندارد. همین مسئله در خصوص دانشگاه‌ها و شهرهای مختلف نیز وجود دارد و اساساً توزیع مجوزهای استخدامی توسط وزارت علوم بین دانشگاه‌ها و رشته‌ها توسط کمیته ۵ نفره‌ای در دفتر نظارت و ارزیابی وزارت علوم و به‌صورت کاملاً کیفی انجام می‌شود، بدین معنی که هیچ ملاک و یا استاندارد دقیقی و مصوبی که امکان رجوع به آن وجود داشته باشد، نیست (مصاحبه با صفری کارشناس دفتر نظارت، بهمن ۱۳۹۴). علت: ضعف قانون مشکل: ایجاد زمینه ناعدالتی بین دانشگاه‌ها و رشته‌های مختلف
۴. عدم تعریف پست سازمانی برای مسئولان جذب در نمودار سازمانی دانشگاه	م ۳، ۵، م ۶، م ۱۵، م ۲۴	علت: عدم اهتمام جدی وزارت علوم نکته: در اواخر دولت دهم، این مشکل در طرح استخدامی مهرآفرین برطرف شد، ولی این طرح در ابتدای دولت یازدهم متوقف گردید (رئیس مرکز جذب (رضوان طلب)، ۱۳۹۴) مشکل: منجر به کاهش انگیزه افراد برای تشکیل جلسات شده، زمان‌بررسی پرونده‌ها را طولانی کرده است.
۵. اعلام نیاز صوری توسط گروه‌ها	م ۵، ۶، م ۱۰، م ۲۰، ۲۳، م ۲۵	۱. انتخاب یک فرد از قبل توسط گروه و سپس اقدام به اعلام نیاز صوری و راهنمایی فرد مربوطه به ثبت نام در فراخوان سراسری که در نهایت نیز منجر به انتخاب همان فرد می‌شود. ۲. زمانی که دانشگاه بدون موافقت گروه (نقش گروه مشاوره‌ای است)، اقدام به اعلام نیاز می‌کند، در مقابل کارگروه علمی نیز در مرحله بررسی صلاحیت‌های علمی، صلاحیت تمامی متقاضیان را رد می‌کند. توضیح: طبق قانون کنونی جذب، اعلام نیازها با دانشگاه‌هاست. امری که به گفته مدرس هاشمی (۱۳۹۱) غیرقانونی است؛ چراکه قوانین کنونی جذب متعلق به سال ۸۷ بوده، درحالی که بند ۸ ماده ۱۶، و بند ۷ ماده ۱۵ آیین‌نامه مدیریت دانشگاه‌ها (مصوب سال ۱۳۸۹) به صراحت، پیش‌بینی نیاز گروه و دانشکده در مورد استخدام عضو هیئت‌علمی را بر عهده گروه تخصصی و دانشکده قرار داده است. همچنین در خصوص نقش مشاوره‌ای یا تعیین‌کننده گروه‌های آموزشی نیز، تمام کشورهای اروپایی (به‌استثناء قبرس، مالت، ایسلند، لهستان) نقش تعیین‌کننده برای گروه لحاظ کرده‌اند (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸). مشکل: تضییع حق متقاضیان و هدررفتن یکی از سه اولویت انتخابی آنها

## آسیب‌های موجود در بعد نیرویابی

### جدول ۲. آسیب‌های فرایند جذب هیئت‌علمی در بعد نیرویابی

آسیب‌ها	کد مصاحبه شونده	بحث و بررسی
۱. ضعف سامانه ثبت‌نامی جذب	م ۱، م ۳، م ۵، م ۶، م ۷، م ۱۰، م ۱۳، م ۱۴، م ۱۵	توضیح ۱. سه بار تغییر روش ثبت‌نام در هفت سال اخیر توضیح ۲. جدید بودن سامانه اخیر با نام "نور رضوی" که اولین تجربه آن در سال ۱۳۹۴ بوده و هنوز تمامی اشکالات آن مشخص و برطرف نشده است. مشکل: مشکلات اجرایی برای متقاضیان و دانشگاه‌ها
۲. ضعف در توصیف شغل و توصیف سازمان و محیط	م ۲، م ۳، م ۷، م ۹، م ۱۳، م ۲۰، م ۲۲، م ۲۳	توضیح: اطلاعات متقاضیان از شغل و به‌خصوص از سازمان و محیط آن (پتانسیل‌های شهر و استان) کم است. بسیاری از دانشگاه‌های دنیا از جمله دانشگاه نیومکزیکو <sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، دانشگاه کارولینا شمال <sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، دانشگاه میسوری کلمبیا <sup>۳</sup> (ابراهیمی، ۱۳۸۵)، دانشگاه شانگهای جی آیو تنگ <sup>۴</sup> چین (۲۰۱۵) و دانشگاه مسکو <sup>۵</sup> روسیه (۲۰۱۵) استانداردهای مشخص خود را در این زمینه تدوین و منتشر کرده‌اند. علت ۱. عدم الزام قانونی دانشگاه‌ها به ارائه توضیحات لازم علت ۲. قصور و کم‌کاری دانشگاه‌ها مشکلات: ۱. متقاضیان انتخاب شده، زمانی که بیشتر با دانشگاه و ضعف‌های آن و محرومیت‌های منطقه آشنا می‌شوند، در مرحله عقد قرارداد انصراف می‌دهند (مخصوصاً در شهرها و دانشگاه‌های کوچک). ۲. تلاش افراد برای دریافت انتقالی بعد از استخدام گراوند (۱۳۹۰) نیز یکی از ضعف‌های جذب دانشگاه لرستان را ضعف در توصیف شغل و سازمان بیان کرده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

1. University of new Mexico (UNM)
2. The University of North Carolina at Chapel Hill
3. University of Missouri- Columbia
4. Shanghai Jiao Tong University
5. Moscow State University

جدول ۲. آسیب‌های فرایند جذب هیئت‌علمی در بعد نیرویابی (۱۵۱۴)

آسیب‌ها	کد مصاحبه شونده	بحث و بررسی
۳. ضعف در بیان حداقل‌های صلاحیتی احراز شغل	م ۲، م ۳، م ۶، م ۷، م ۱۰، م ۱۳، م ۱۷، م ۲۰، م ۲۱، م ۲۲، م ۲۳	علت ۱. عدم الزام قانونی در این زمینه علت ۲. ترجیح دانشگاه‌ها به دریافت یک فهرست بلند از متقاضیان و سپس انتخاب از بین آنها علت ۳. قصور و کم‌کاری دانشگاه‌ها مشکل: به دلیل عدم بیان این حداقل‌ها از طرف دانشگاه‌ها، متقاضیانی که یکی از سه اولویت خود را به این دانشگاه اختصاص داده‌اند، پس از طی روال اداری و مراجعه، با شرایطی همچون: بومی بودن و یا حداقل تعداد کارهای پژوهشی و ... مواجه می‌شوند و بی‌جهت یکی از گزینه‌های خود را از دست می‌دهند.
۴. عدم راستی آزمایی ادعای متقاضیان و عدم جریمه فرد خاطی	م ۳، م ۷، م ۱۰، م ۱۷، ۲۵	علت ۱. ضعف زیرساخت‌های فنی لازم علت ۲. ضعف قانون در جریمه فرد خاطی توضیح: افزایش غیرواقعی متقاضیان (وجود متقاضیانی که مدارک لازم را ندارند)، منجر به تحمیل هزینه‌های زمانی و مالی بر دانشگاه‌ها شده، فرایند را بی‌دلیل طولانی می‌کند.

### آسیب‌های موجود در بعد انتخاب

جدول ۳. آسیب‌های فرایند جذب هیئت‌علمی در بعد انتخاب

آسیب‌ها	کد مصاحبه شونده	بحث و بررسی
۱. احتمال رخداد خطای هاله‌ای در انتخاب افراد	م ۴، م ۱۱، م ۱۳، م ۱۵، م ۲۲، م ۲۳	علت: شناخت قبلی کارگروه علمی و دانشگاه از متقاضی (از راه‌های مختلف، از جمله سابقه تحصیل متقاضی در همان دانشگاه و یا غیره) که منجر به شکل‌گیری نوعی نگاه مثبت و یا منفی به متقاضی می‌شود. مشکل: کاهش شانس برابر در بررسی علمی همه متقاضیان و احتمال اجحاف در حق متقاضیان برتر

(ادامه) جدول ۳. آسیب‌های فرایند جذب هیئت‌علمی در بعد انتخاب

بحث و بررسی	کد مصاحبه شونده	آسیب‌ها
<p>توضیح: در هیچ کدام از دانشگاه‌های موردبررسی شواهدی بر این مسئله یافت نشد. بررسی فرایندهای دانشگاه‌های دنیا (از جمله: دانشگاه کالیفرنیا<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، دانشگاه کلمبیا<sup>۲</sup> (۲۰۰۹)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه هاروارد<sup>۳</sup> (۲۰۱۳)، دانشگاه کارولینا شمال (۲۰۱۵)، دانشگاه شانگهای جی آیو تنگ چین (۲۰۱۵) و دانشگاه مسکو روسیه (۲۰۱۵) و اکثر دانشگاه‌های اروپا (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸)) نشان می‌دهد که هرچند آنها استانداردهایی را برای کمیته جستجو<sup>۴</sup> دانشگاه (معادل هیئت‌های اجرایی) مشخص کرده‌اند ولی بررسی صلاحیت‌های علمی به دانشکده‌ها واگذار شده است، که آنها بسته به شرایط هر دانشکده و گروه خود 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 ارتقای اعضای هیئت‌علمی نیز تحت عنوان عدم یکسانی مناطق جغرافیایی و دانشگاه‌ها و رشته‌ها مطرح شده است (معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری، ۱۳۹۰).</p> <p>مشکل: کاهش کیفیت ارزیابی‌ها</p>	<p>م ۴، م ۲، م ۳ م ۷، م ۹، م ۲۱</p>	<p>۲. یکسان بودن استانداردهای بررسی صلاحیت‌های علمی</p>
<p>توضیح: تمرکز و استانداردهای واحد برای ارزیابی سطح علمی، ناخواسته سیستم را برای دستیابی به عدالت به سمت کمی سازی پیش می‌برد و کمی‌سازی، زمینه‌ساز کاهش کیفیت و رخداد تقلب، امری که پس از تدوین آیین‌نامه ارتقا نیز، داوری به آن هشدار داد (داوری، ۱۳۸۶) و در سال ۱۳۸۷ گروهی از اساتید دانشگاه را بر آن داشت تا سائیتی تحت عنوان "اساتید بر علیه تقلب"<sup>۵</sup> راه‌اندازی کنند. این مسئله در آسیب‌شناسی آیین‌نامه ارتقا نیز مورد اشاره قرار گرفته است (معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری، ۱۳۹۰). اجاقی و همکاران (۱۳۹۰) نیز در تحقیق خود یکی از علت‌های رخداد تقلب را کمی‌شدن ملاک‌های گزینش دکتری، استخدام هیئت‌علمی و ارتقا بیان کرده‌اند. اکثر مصاحبه‌شوندگان نیز از مواجهه فراوان کارگروه‌های علمی، با متقاضیانی که تعداد مقالات علمی آنها به شدت بالاتر از سطح علمی شان می‌باشد، سخن گفتند.</p> <p>مشکل ۱. ایجاد زمینه‌ای برای امکان تقلب و انحراف در کارهای پژوهشی، به منظور افزایش تعداد آثار پژوهشی</p> <p>مشکل ۲. تضییع حق برخی متقاضیان قوی، به خصوص دانش‌آموختگان دانشگاه‌های برتر دنیا که چندان با این استانداردها آشنا نمی‌باشند</p>	<p>م ۱، م ۳، م ۴ م ۷، م ۸، م ۱۱ م ۱۷، م ۲۲</p>	<p>۳. کمی‌شدن ملاک‌های ارزیابی و امکان رخداد تقلب در نگارش آثار علمی</p>

1. University of California
2. Columbia university
3. Harvard university
4. Search Committee
5. <http://pap.blog.ir/page/about-us>

(ادامه) جدول ۳. آسیب‌های فرایند جذب هیئت‌علمی در بعد انتخاب

آسیب‌ها	کد مصاحبه شونده	بحث و بررسی
۴. عدم مرور واقعی شغل توسط متقاضیان	م ۲، م ۳، م ۵، م ۹، م ۲۳	علت: محدودیت‌های زمانی هر فراخوان (حداکثر ۴/۵ ماه) برای تعیین افراد انتخاب‌شده توضیحات: قبل از انتخاب نهایی متقاضی، امکان شناخت دقیق‌تر وی (در حین کار) مهیا نمی‌شود. این مسئله بعداً می‌تواند زمینه‌ساز مشکلاتی باشد. به همین دلیل برخی مصاحبه‌شوندگان پیشنهاد یک یا دو ترم تدریس آزمایشی را مطرح کرده‌اند. این مسئله مورد تأکید دانشگاه مسکو، دانشگاه نیومکزیکو و دانشگاه توکیو <sup>۱</sup> (۲۰۱۵) نیز می‌باشد. ولی باید توجه شود که شیوه آن به شکل کنونی برخی دانشگاه‌ها در همکاری حق‌التدریسی و پرداخت‌های ناچیز نمی‌تواند مفید باشد؛ چراکه در شرایطی که فرد برای تأمین مالی خود مجبور به داشتن هم‌زمان چند شغل است، نمی‌توان انتظار داشت که بتواند توانایی واقعی خود را بروز دهد.
۵. کاهش دقت در بررسی پرونده‌ها به دلیل محدودیت‌های زمانی	م ۱، م ۳، م ۶، م ۷، م ۱۱، م ۱۶	علت ۱. وجود چهارچوب زمانی مشخص برای هر فراخوان (حداکثر ۴/۵ ماه) علت ۲. حجم بالای متقاضیان (به خصوص در دانشگاه‌های بزرگ) توضیحات: اجبار دانشگاه‌ها و کارگروه‌ها به بررسی‌های سریع‌تر، برخی مواقع منجر به کاهش کیفیت بررسی می‌شود.
۶. عدم وجود ملاک‌های عینی برای صلاحیت عمومی	م ۲، م ۷، م ۱۰، م ۱۹، م ۲۴	مشکل: اعمال سلیقه‌های فردی در بررسی‌های صلاحیت‌های عمومی این مشکل توسط گراوند (۱۳۹۰) و مدرس هاشمی (۱۳۹۱) نیز اشاره شده بود.
۷. عدم وجود زیرساخت‌های حقوقی مناسب ضد تبعیض و فساد	م ۴، م ۷، م ۸، م ۹، م ۱۱، م ۲۰، م ۲۲	علت: ضعف قوانین مشکل: ایجاد زمینه فساد اداری
۸. اعمال نظر گروه‌های فشار و برخی جریان‌ات جذب	م ۵، م ۷، م ۱۰، م ۱۱، م ۲۴	علت ۱. انتخاب اعضای هیئت اجرایی توسط وزارتخانه و شورای عالی جذب علت ۲. عدم الزام پاسخگویی کنشگران جذب به دیگر اعضای هیئت علمی علت ۳. ضعف دستگاه‌های نظارتی علت ۴. نبود زیرساخت‌های حقوقی مناسب ضد تبعیض و فساد علت ۵. وجود باندهای قدرت داخل گروه‌ها و دانشگاه‌ها این مشکل توسط گراوند (۱۳۹۰) و مدرس هاشمی (۱۳۹۱) نیز اشاره شده بود. مشکل: کاهش احتمال انتخاب بهترین متقاضیان

1. Tokyo university

### آسیب‌های موجود در بعد انتصاب

#### جدول ۴. آسیب‌های فرایند جذب هیئت علمی در بعد انتصاب

آسیب‌ها	کد مصاحبه شونده	بحث و بررسی
۱. به تعویق افتادن صدور حکم برخی متقاضیان	رئیس دبیرخانه جذب وزارت علوم، دی‌ماه ۱۳۹۴	علت ۱. عدم اخذ مجوز استخدام در هنگام اعلام نیاز علت ۲. عدم توان مالی خود دانشگاه برای صدور حکم داخلی و موقت، تا زمان اخذ مجوز مشکل. معطلی یک تا چندساله متقاضیان و اجبار ناخواسته به همکاری حق‌التدریسی
۲. لغو درخواست استخدام توسط برخی متقاضیان	م ۳، م ۵، م ۹، م ۱۰، م ۲۳	علت ۱. آشنایی کم متقاضی با دانشگاه و شهر، قبل از انتخاب این اولویت علت ۲. بررسی هم‌زمان سه اولویت فرد در سه دانشگاه مشکل: هدررفت تمامی تلاش‌های انجام‌شده و تأخیر در دستیابی دانشگاه به یک نیروی مناسب

### آسیب‌های حاکم بر کل فرایند

#### جدول ۵. آسیب‌های حاکم بر کل فرایند جذب هیئت علمی (\*)

آسیب‌ها	کد مصاحبه شونده	بحث و بررسی
۱. طولانی بودن فرایند	م ۳، م ۷، م ۲۰، م ۲۳، م ۲۵	علت‌ها: ضعف الکترونیکی بودن فرایند، اولویت پایین مسئله جذب به علت سایر مشغله‌های مسئولان دانشگاه‌ها، ارسال پرونده‌ها با پست عادی، تعداد بالای متقاضیان، عدم تشکیل به موقع کارگروه‌ها به دلیل مشغله زیاد آنها و انگیزه کم برای شرکت در کارگروه‌ها، تأخیر در انجام تحقیقات پرونده به دلیل عدم وجود نیروهای ثابت و بانجربه و طولانی شدن زمان بررسی شکلی پرونده‌ها در وزارت علوم برای تأیید نهایی این مشکل توسط گراوند (۱۳۹۰) و مدرس هاشمی (۱۳۹۱) نیز اشاره شده بود.
۲. ضعف نظارتی مرکز جذب و هیئت عالی جذب بر عملکرد دانشگاه‌ها	م ۱، م ۲، م ۳، م ۵، م ۷، م ۱۳، م ۲۲	علت ۱. حجم بالای کاری مرکز جذب علت ۲. عدم وجود اختیارات لازم نظارتی برای مرکز جذب علت ۳. عدم وجود ساختار نظارتی مناسب در شورای عالی جذب توضیح: تعداد معدودی از شکایت‌های متقاضیان به مرکز جذب، به نتیجه لازم می‌رسد (مصاحبه با کارشناس دفتر نظارت و ارزیابی مرکز جذب (شیرواتی)، دی‌ماه ۱۳۹۴). مشکل ۱. امکان رخداد تخلفات توسط دانشگاه‌ها مشکل ۲. کاهش اعتماد متقاضیان در خصوص امکان احقاق حق خود

جدول ۵. آسیب‌های حاکم بر کل فرایند جذب هیئت‌علمی(\*)

آسیب‌ها	کد مصاحبه شونده	بحث و بررسی
۳. پاسخگویی ضعیف	م ۳، م ۷، م ۸، م ۹، م ۱۰، م ۱۸، م ۲۳، م ۲۴	<p>علت ۱. عدم وجود الزام قانونی مناسب</p> <p>علت ۲. حجم بالای متقاضیان</p> <p>مشکل ۱. افزایش نارضایتی از دانشگاه‌ها و وزارت علوم</p> <p>مشکل ۲. افزایش میزان شکایت‌ها</p> <p>توضیحات: پاسخگویی مناسب، زمینه افزایش اعتماد عمومی به دستگاه‌های دولتی را ایجاد می‌کند. خانباشی، زاهدی و الوانی (۱۳۹۰)، فلانینگان<sup>۱</sup>، جونز<sup>۲</sup> و مور<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) نیز معتقدند که پاسخگویی به‌موقع و دقیق به متقاضیان، هم نوعی احترام به متقاضی حساب شده و هم در بسیاری از موارد می‌تواند مانع از اعتراضات متقاضیان و رخداد شکایت علیه دانشگاه شود.</p>
۴. اختلاف رؤسای دانشگاه‌ها و حاکمیت بر سر انتخاب اعضای هیئت‌های اجرایی جذب	م ۵، م ۷، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۵، م ۲۴	<p>علت ۱. متفاوت بودن مرجع انتخاب‌کننده رئیس دانشگاه (انتخاب وزیر و تأیید شورای عالی انقلاب فرهنگی) و اعضای هیئت اجرایی جذب (پیشنهاد وزارت علوم و انتخاب توسط هیئت عالی جذب) توضیحات کامل‌تر در (**)</p> <p>علت ۲. انتخاب سیاسی رؤسای دانشگاه‌ها (ذاکر صالحی، غلامرضا و امین، ۱۳۸۹) و وجود انتظارات خاص از وی</p> <p>مشکل: رخداد اختلاف نظرهای داخل هیئت اجرایی و عدم تشکیل برخی جلسات و همچنین کنده شدن فرایند</p>
۵. ضعف وجود اسناد پشتیبان پژوهشی	م ۷، مدرس هاشمی (۱۳۹۱) و بررسی‌های شخصی محقق	<p>مشکل: عدم لحاظ تجربیات دیگر کشورها و همچنین نکته نظرات صاحب‌نظران</p>

(\*) این مباحث حاکم بر کل فرایند می‌باشد و بنابراین به‌عنوان یک بعد جدید لحاظ نشده است.

(\*\*) عمده انتقاد افرادی همچون مدرس هاشمی (۱۳۹۱)، جاودانی (۱۳۹۱) و فراست‌خواه (۱۳۸۲) به مقوله تمرکز بالا در فرایند حاکم، به دو بخش برمی‌گردد: اول متمرکزبودن رویه‌ها و استانداردهای انتخاب افراد (که در بخش‌های قبل مطرح شد) و دوم دخالت در انتخاب هیئت‌های

1. Flannigan
2. Jones
3. Moore

اجرائی دانشگاه‌ها توسط حاکمیت. آنها در پی بیان ادبیات استقلال دانشگاه، معتقدند که امر استخدام استاد باید مشابه اکثر دانشگاه‌های دنیا به خود دانشگاه‌ها واگذار شده و هیئت‌های اجرایی یا کمیته‌های انتخاب دانشگاه‌ها نیز در خود دانشگاه‌ها و با نقطه‌نظرات هیئت امنا و اعضای هیئت علمی شکل گیرد. بررسی دانشگاه‌های امریکا (دانشگاه میسوری کلمبیا به نقل از ابراهیمی (۱۳۸۵)، دانشگاه کالیفرنیا (۲۰۱۵)، دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه هاروارد (۲۰۱۳)، دانشگاه کارولینا شمال (۲۰۱۵)) تنوع شکل‌گیری کمیته‌های جذب دانشگاه‌ها را نشان می‌دهد که نشان از همان استقلال بیان شده دارد. این مسئله برای دانشگاه‌های اروپایی نیز تا حد زیادی صادق است (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸).

در خصوص الگوبرداری از دانشگاه‌های خارجی، لازم است که به تفاوت‌های دانشگاه‌های ایران و خارج نیز توجه لازم مبذول شود، هرچند این مسئله به‌طور مستقیم مورد بحث مقاله نیست، ولی برای شاهد موضوع، یکی از تفاوت‌های عمده را می‌توان، در نحوه تخصیص مالی کمک‌های دولت به دانشگاه‌های دولتی نام برد. انتظاری و محجوب (۱۳۹۲) بیان می‌کنند که در حال حاضر نوع تخصیص مالی دانشگاه‌های برتر دنیا دو تغییر پیدا کرده است:

یکی اینکه به جای حمایت از جانب عرضه (عرضه‌کنندگان آموزش: دانشگاه و ...) به سمت حمایت از جانب تقاضا (تقاضاکنندگان آموزش: دانشجویان و ...) رفته است که رایج‌ترین این نوع حمایت‌ها از طریق بورسیه آموزشی، وام تحصیلی و بن‌های آموزشی<sup>۱</sup> به دانشجویان است. همچنین انتظاری (۱۳۹۰) بیان می‌کند که هم‌اکنون بیش از ۸۰ کشور پیشرفته جهان از بن‌های آموزشی استفاده می‌کنند. نادری (۱۳۸۸) نیز بحث بن آموزشی را به‌عنوان یک سازوکار مناسب تخصیص مالی، مورد تأکید قرار می‌دهد.

دومین تفاوت اینکه، در حالت حمایت از جانب عرضه نیز، این حمایت و تأمین مالی بیشتر ستانده‌محور (محصولات و پیامدها و ...) است، نه نهاده‌محور (حقوق کارمندان، حقوق اساتید، امور جاری و ...) فارون (۱۳۷۵) نیز حرکت دانشگاه‌ها به سمت تخصیص بودجه‌های کلی و نه ردیف بودجه‌ای (که مبتنی بر نهاده‌محور است) را مطرح می‌کند. بنابراین در این نوع از تخصیص

1. Voucher



مالی به‌نوعی استقلال مالی به خود دانشگاه‌ها واگذار می‌شود که برای رسیدن به بهترین نتایج، منابع خود را چگونه خرج کنند، چه تعداد استاد استخدام کنند و چه افرادی را. این رویه‌ای است که در اکثر دانشگاه‌های امریکایی و اروپایی نیز (به‌استثنای یونان، فرانسه و ایرلند) مشاهده می‌شود و دانشگاه‌ها خود مسئولیت استخدام را بر عهده می‌گیرند (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸). بنابراین با توجه به اینکه مسئولیت پرداخت حقوق اساتید با خود دانشگاه است، قطعاً احتمال رخداد فساد اداری (پارتی‌بازی و ...) کاهش می‌یابد و عملاً نگرانی دولت‌ها از این مسئله کاهش یافته، بهانه ورود و اعمال نظر دولت کاهش می‌یابد. امری که فراست‌خواه نیز به آن اشاره کرده و بیان می‌کند که تا دانشگاه‌ها از استقلال مالی برخوردار نباشند، استقلال واقعی به دست نمی‌آید (فراست‌خواه، ۱۳۸۸). زارع (رئیس دبیرخانه هیئت عالی جذب) نیز معتقد است که در صورت وجود استقلال مالی، امکان تفویض اختیارات نیز وجود دارد (مصاحبه با زارع، آذرماه ۹۴) ولی مردانی (ریاست قبلی مرکز جذب وزارت علوم) و نوده (رئیس دبیرخانه مرکز جذب وزارت علوم) (مصاحبه، آذرماه ۹۴)، گزینش را حق حاکمیت می‌دانند. در مجموع با توجه به اختلاف نظرهای موجود، هر کدام از حالت‌های مورد نظر، مزایا و معایبی دارد که مورد بحث این مقاله نیست و خود می‌تواند به‌عنوان یک موضوع تحقیق مورد بررسی قرار گیرد. ولی آنچه مهم است اینکه هر نوع الگوبرداری صرف از دانشگاه‌های خارجی و بدون لحاظ کردن تفاوت‌ها، نامطلوب است. در خصوص آسیب بیان‌شده نیز، زارع، خط‌مشی شورای عالی را برقراری نوعی تعادل در هیئت‌های اجرایی دانست و مطرح کرد که شورا اساتیدی را به‌عنوان هیئت اجرایی منصوب می‌کند که به‌نوعی مورد اعتماد همه اقشار دانشگاه باشند و یا از نظر تعداد افراد تعادل را برقرار می‌کند که منجر به هیچ‌گونه افراط و تفریطی در هیئت‌های اجرایی نشود، از طرفی دیگر وی معتقد است که رؤسای دانشگاه‌ها در حال فرهنگ‌پذیری این مسئله می‌باشند که این مسئله امری حاکمیتی است و از این‌رو اعتراضات آنها در حال کاهش است.

## پیشنهاد‌های تحقیق

در جدول‌های ۱ تا ۵، مهم‌ترین آسیب‌های فرایند کنونی مورد اشاره قرار گرفت و در حد امکان دلایل رخداد آن نیز بیان شد، در جدول‌های ۶ تا ۱۰ به بیان پیشنهاد‌های اصلاحی تحقیق برای برطرف شدن هر یک از این آسیب‌ها پرداخته می‌شود.

### جدول ۶. پیشنهاد‌های تحقیق برای برطرف شدن آسیب‌های فرایند در بعد برنامه‌ریزی

آسیب‌ها	پیشنهاد‌های تحقیق
۱. ضعف نیازسنجی	تشویق و الزام دانشگاه‌ها به داشتن برنامه راهبردی بلندمدت که مبتنی بر اسناد بالادستی و نیازهای دانشگاه طراحی شده باشد، می‌تواند تا حد زیادی این مشکل را برطرف کند.
۲. عدم تطابق تعداد اعلام نیاز دانشگاه‌ها و تعداد مجوزهای استخدامی آن سال	۱. این ناهماهنگی بین دفتر نظارت و ارزیابی وزارت علوم و مرکز جذب وزارت علوم ریشه در علت‌هایی دارد که مهم‌ترین آن خلأ قانونی است، از این رو لازم است هیئت عالی جذب، این خلأ قانونی را برطرف کند. ریاست پیشین مرکز جذب (در دولت نهم و دهم) تلاش داشت تا با انتقال دفتر نظارت به زیرمجموعه مرکز جذب این مشکل را برطرف کند که محقق نشد (مصاحبه با کارشناسان مرکز جذب، دی‌ماه ۱۳۹۴). ۲. در صورت تمایل دانشگاه به استفاده از درآمدهای اختصاصی خود و استخدام افراد بیشتر، ضمانت‌های لازم از طرف مرکز جذب گرفته شود.
۳. عدم وجود ملاک دقیق برای نحوه تخصیص مجوزهای استخدام به دانشگاه‌ها و رشته‌های مختلف	تدوین ملاک‌های دقیق تخصیص مجوزهای استخدام مبتنی بر نقشه جامع علمی کشور و دیگر اسناد بالادستی
۴. عدم تعریف پست سازمانی برای مسئولان جذب در نمودار سازمانی دانشگاه	لزوم اهتمام جدی وزارت علوم و همچنین پیگیری هیئت عالی جذب
۵. اعلام نیاز صوری توسط گروه‌ها	۱. افزایش و تقویت بعد نظارتی مرکز جذب برای جلوگیری از انجام مصاحبه‌های صوری ۲. هماهنگی کامل دانشگاه با دانشکده و گروه برای اعلام نیازها به وزارت علوم که این مهم، نیازمند تغییر قانون و تبدیل نقش مشاوره‌ای گروه‌ها به نقش تعیین‌کننده است.

در جدول (۷) پیشنهادهای تحقیق برای برطرف شدن هر یک از آسیب‌های بیان‌شده در جدول (۲) در حد امکان بیان شد.

**جدول ۷. پیشنهادهای تحقیق برای برطرف شدن آسیب‌های فرایند در بعد نیرویابی**

پیشنادهای تحقیق	آسیب‌ها
این آسیب، کاملاً اجرایی بوده و برطرف شدن آن نیازمند اقدامات اجرایی مسئولان جذب است.	۱. ضعف سامانه ثبت‌نامی جذب
۱. درخواست مرکز جذب از تمامی دانشگاه‌ها برای انتشار کتابچه‌هایی در خصوص وضعیت دانشگاه و شرایط و ظرفیت‌های کاری، آنچنان‌که سعادت (۱۳۸۹)، جزنی (۱۳۸۴) و هسلر <sup>۱</sup> (۲۰۰۶) نیز دانشگاه‌ها را به آن توصیه کرده است.	۲. ضعف در توصیف شغل و سازمان و محیط
۲. عدم پذیرش اعلام نیازهایی که توصیف شغل مناسب و شفاف و یا شرایط احراز صلاحیتی مشخص، در خصوص آن بیان نشده است.	۳. ضعف در بیان حداقل‌های صلاحیتی احراز شغل
۱. تقویت سامانه جذب در توان راستی‌آزمایی مدارک ۲. تدوین قوانین لازم در خصوص جریمه افراد خاطی	۴. عدم راستی‌آزمایی ادعای متقاضیان و عدم جریمه فرد خاطی

در جدول (۸) پیشنهادهای تحقیق برای برطرف شدن هر یک از آسیب‌های بیان‌شده در جدول (۳) در حد امکان بیان شد.

1. Hessler

جدول ۸. پیشنهاد‌های تحقیق برای برطرف‌شدن آسیب‌های فرایند در بعد انتخاب

پیشنهاد‌های تحقیق	آسیب‌ها
<p>۱. آموزش متصدیان جذب درخصوص نحوه کشف بهترین متقاضیان که مورد تأکید فلائیگان، جونز و مور (۲۰۱۴)، دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹) و دانشگاه تورنتو کانادا (۲۰۱۴) نیز می‌باشد.</p> <p>۲. نظارت دقیق‌تر هیئت اجرایی جذب دانشگاه و مرکز جذب وزارت علوم بر صلاحیت متقاضیان انتخاب‌شده و عدم اجازه استخدام وی، در صورت وجود اختلاف آشکار بین صلاحیت فرد پذیرفته‌شده و صلاحیت دیگر متقاضیان</p> <p>۳. حضور حداقل یک عضو خارج از دانشگاه در کارگروه علمی و هیئت اجرایی (مصدق، ۱۳۹۵)</p> <p>۴. تصمیم‌گیری توسط اعضای خارج دانشگاه، همچون دانمارک و آلمان (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸).</p> <p>۵. ماچر (۲۰۰۸) پیشنهاد عدم جذب دانش‌آموختگان هر دانشگاه در همان دانشگاه را مطرح کرده است که به نظر نویسندگان، این موضوع ناخواسته منجر به ظلم به دانش‌آموختگان آن دانشگاه می‌شود.</p>	<p>۱. احتمال رخداد خطای هاله‌ای در انتخاب افراد</p>
<p>تغییر قانون و اعطای اختیار تدوین آیین‌نامه‌ها و استانداردها توسط دانشگاه‌های مختلف و با نظارت وزارت علوم و شورای عالی جذب که این مسئله مورد تأکید ابراهیمی (۱۳۸۵)، جاودانی (۱۳۹۱)، مدرس هاشمی (۱۳۹۲) و فراست‌خواه (۱۳۸۸) نیز بوده است.</p>	<p>۲. یکسان‌بودن استانداردهای بررسی صلاحیت‌های علمی</p>
<p>افزایش وزن ملاک‌های کیفی در پذیرش افراد، هم‌زمان با تدوین قوانین و زیرساخت‌های حقوقی لازم برای جلوگیری از برتری رابطه بر ضابطه و دیگر موارد فساد اداری (*)</p>	<p>۳. کمی‌شدن ملاک‌های ارزیابی و امکان رخداد تقلب در نگارش آثار علمی</p>
<p>۱. بررسی سوابق فرد و مصاحبه با سرپرستان و همکاران قبلی و فعلی متقاضی، برای بررسی میزان رضایت از عملکرد وی (جزئی، ۱۳۸۴) به‌عنوان یک راهکار جایگزین</p> <p>۲. عقد قرارداد مشروط داخل دانشگاهی یک‌ساله با فرد (با پرداخت تمامی حقوق وی) برای ایجاد امکان آشنایی دوطرفه (دانشگاه نیومکزیکو، ۲۰۰۹) و (دانشگاه توکیو ژاپن، ۲۰۱۵)</p>	<p>۴. عدم مرور واقعی شغل توسط متقاضیان</p>
<p>منعطف‌شدن زمان‌بندی فراخوان برای دانشگاه‌ها و دادن وقت بیشتر به آنها، به‌ویژه درخصوص دانشگاه‌های بزرگ که این مسئله مورد تأکید هسلر (۲۰۰۶) نیز می‌باشد.</p>	<p>۵. کاهش دقت در بررسی پرونده‌ها به دلیل محدودیت‌های زمانی</p>

(۱۵۱) جدول ۸. پیشنهادهای تحقیق برای برطرف‌شدن آسیب‌های فرایند در بعد انتخاب

پیشنهاد‌های تحقیق	آسیب‌ها
تدوین ملاک‌های عینی در این خصوص و تغییر قوانین مربوطه	۶. عدم وجود ملاک‌های عینی برای صلاحیت عمومی
اهتمام جدی هیئت عالی جذب و مرکز جذب وزارت علوم به تدوین و اجرایی کردن زیرساخت‌های حقوقی لازم	۷. عدم وجود زیرساخت‌های حقوقی ضد تبعیض و فساد
<p>۱. کاستن ابهام از آیین‌نامه‌های موجود؛ ۲. تدوین قوانین ضد تبعیض و فساد؛ ۳. اعمال نظارت دقیق‌تر مسئولان؛ ۴. شفافیت بیشتر؛ ۵. ایجاد بستری برای نظارت عمومی افراد؛ ۶. افزایش پاسخگویی مسئولان به اعضای هیئت‌علمی، از مهم‌ترین راهکارهای اصلاحی است که ابزری و فغانی (۱۳۹۲) نیز مشابه موارد بیان‌شده را جزء راهکارهای مقابله با فساد اداری اعلام کرده‌اند.</p> <p>۷. حذف افرادی از کمیته تحقیق که با متقاضی در تضاد منافع یا دارای منافع مشترک غیرعلمی (دوستی، خانوادگی و...) می‌باشند (دانشگاه کارولینا شمال، ۲۰۱۵)</p> <p>۸. مستندسازی تمامی مراحل جذب (دانشگاه کلمبیا، ۲۰۰۹)</p> <p>۹. ایجاد بستر کاملاً مناسب و بدون هزینه، برای شکایت و پیگیری متقاضیان شاکی (فلانگان، جونز و مور، ۲۰۱۴)، (دانشگاه نیومکزیکو، ۲۰۰۹) و (دانشگاه کلمبیا، ۲۰۰۹)</p> <p>۱۰. ایجاد بسترهای رقابتی سالم بین دانشگاه‌ها، جهت ترغیب دانشگاه‌ها به جذب بهترین افراد، که این سیاست مورد تأکید ابراهیمی (۱۳۸۵) نیز بوده است.</p> <p>۱۱. اعمال جریمه‌های سنگین برای هرگونه تخلف</p>	<p>۸. اعمال‌نظر گروه‌های فشار و برخی جریان‌ات جذب</p>

در جدول (۹) پیشنهادهای تحقیق برای برطرف‌شدن هر یک از آسیب‌های بیان‌شده در جدول (۴) در حد امکان بیان شد.

**جدول ۹. پیشنهادهای تحقیق برای برطرف شدن آسیب‌های فرایند در بعد انتصاب**

پیشنهاد‌های تحقیق	آسیب‌ها
انجام هماهنگی‌های لازم بین دانشگاه‌ها و وزارتخانه برای اخذ مجوزهای استخدامی لازم در هنگام اعلام نیاز	۱. به‌تعویق افتادن صدور حکم برخی متقاضیان
۱. اطلاع‌رسانی گسترده‌تر و مناسب‌تر دانشگاه‌ها در خصوص وضعیت و شرایط شغل و دانشگاه و شهر، در زمان فراخوان (توصیف شغل و سازمان) ۲. دقت عمل بیشتر در هنگام انتخاب متقاضی مورد نظر ۳. لحاظ کردن جریمه برای متقاضیانی که در آخرین مرحله انصراف می‌دهند.	۲. لغو درخواست استخدام توسط برخی متقاضیان

در جدول (۱۰) پیشنهادهای تحقیق برای برطرف شدن هر یک از آسیب‌های بیان‌شده در جدول (۵) در حد امکان بیان شد.

**جدول ۱۰. پیشنهادهای تحقیق برای برطرف شدن آسیب‌های حاکم بر کل فرایند**

پیشنهاد‌های تحقیق	آسیب‌ها
۱. الکترونیکی شدن کل فرایند (در حد امکان) ۲. حل مشکلات اجرایی که در بخش (۱) از "مباحث حاکم بر کل فرایند" جدول (۴) بیان شد. ۳. حذف مرحله نظارت شکلی بر تمامی پرونده‌های جذب ارسالی از طرف دانشگاه‌ها که به دلیل حجم بالای پرونده‌ها زمان حداقل یک‌ماهه را به خود اختصاص می‌دهد.	۱. طولانی بودن فرایند
۱. حذف مرحله نظارت شکلی که منجر به کاهش حجم کاری مرکز جذب شده، فراغت بال بیشتر برای نظارت دقیق‌تر را فراهم می‌آورد. ۲. افزایش اختیارات نظارتی مرکز جذب ۳. تأسیس ساختار نظارتی شورای عالی جذب	۲. ضعف نظارتی مرکز جذب و هیئت عالی جذب بر عملکرد دانشگاه‌ها
۱. الکترونیکی شدن کل فرایند (در حد امکان) و مشاهده وضعیت فرد در هر مرحله ۲. الزام دانشگاه‌ها به بیان دلایل توجیهی هر تصمیم (دانشگاه هاروارد، ۲۰۱۳)، (دانشگاه میسوری کلمبیا، ۲۰۰۵) و (دانشگاه نیومکزیکو، ۲۰۰۹) ۳. تدوین دیگر قوانین لازم در این زمینه	۳. پاسخگویی ضعیف
انتخاب از طرف حاکمیت مبتنی بر هماهنگی با اعضای هیئت علمی (به دلیل موافقت کلی اعضای هیئت علمی با افراد انتخاب‌شده، احتمال نارضایتی ریاست دانشگاه کمتر است)	۴. اختلاف بر سر انتخاب اعضای هیئت اجرایی جذب بین رؤسای دانشگاه‌ها و حاکمیت
انجام مجموعه تحقیقاتی برای بررسی مدل‌های جذب دانشگاه‌های مطرح دنیا و همچنین نظام‌های آموزشی دیگر از جمله نظام آموزشی حوزه علمیه	۵. ضعف وجود اسناد پشتیبان پژوهشی برای این الگو

(\*) حرکت به سمت کیفی‌نگری نیز می‌تواند آسیب‌هایی را همراه داشته باشد، از جمله برتری رابطه بر ضابطه در ارزیابی‌ها (پارتی‌بازی و اعمال سلیقه‌های فردی افراد) که در این تحقیق نیز به‌عنوان یکی از آسیب‌ها، شناسایی شده و در یافته "اعمال‌نظر گروه‌های فشار و برخی جریان‌ات جذب" بیان شد. آنچنان‌که گراوند (۱۳۹۰) نیز در آسیب‌شناسی جذب هیئت‌علمی در دانشگاه لرستان، به این مسئله اشاره می‌کند. هرچند تحقیقات بیشتری که میزان این آسیب را در استخدام هیئت‌علمی دقیق‌تر مورد بررسی قرار داده باشد، یافت نشد، ولی تحقیقات کلی نشان می‌دهد که جامعه ما در حد بالایی به این آسیب مبتلاست؛ به‌نحوی 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، ۱۳۸۶). در گام دوم این پیمایش که در سال ۱۳۸۶ انجام شد، هفت عامل مؤثر در استخدام مورد ارزیابی قرار گرفت که از دیدگاه جوانان، داشتن پارتی ۴۹ درصد و همه شش عامل دیگر جمعاً ۵۱ درصد را به خود اختصاص دادند. در سؤالی دیگر میزان موافقت آنها با این جمله که "پیدا کردن کار فقط با پارتی امکان‌پذیر است"، مورد بررسی قرار گرفت که ۸۵ درصد موافق این جمله بودند. این آمار بین افراد با تحصیلات دانشگاهی ۸۶ درصد بود (سازمان ملی جوانان، ۱۳۸۶). در گام چهارم تحقیق که در سال ۱۳۹۲ اجرا شد، ۹۴ درصد دارندگان مدرک فوق‌لیسانس و ۷۵ درصد دارندگان مدرک دکتری معتقد بودند که "پیدا کردن کار فقط با پارتی میسر است". در ادامه تحقیق در سؤالی دیگر از همان جامعه سؤال شد که "مهارت و بلدبودن یک کار، عامل اصلی پیدا کردن شغل در جامعه است" که فقط ۲۹ درصد دارندگان مدرک فوق‌لیسانس و ۲۵ درصد دارندگان مدرک دکتری با این جمله موافق بودند (وزارت کار و رفاه اجتماعی).

تحقیقات متعددی، میزان فساد اداری در ایران را زیاد اعلام کرده‌اند (از جمله: حقیقیان و همکاران (۱۳۹۱) و قضاوی (۱۳۸۴))، ولی به‌دلیل اینکه به‌طور خاص به مقوله استخدام نپرداخته‌اند، در مقاله به آنها اشاره نشده است. در مجموع نتیجه نظرسنجی‌های فوق نشان می‌دهد که توان رخداد این آسیب زیاد است و حرکت به سمت برتری ارزیابی کیفی بر کمی و دادن اختیارات بیشتر به کارگروه علمی ممکن است به رخداد این آسیب بزرگ منجر شود، از این‌رو

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 کرده و معتقدند 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 رابطه‌انگاری، تدوین زیرساخت‌های حقوقی لازم برای پیشگیری است، مسئله‌ای که ماچر (۲۰۰۸)، دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)، دانشگاه کارولینا شمالی (۲۰۱۵)، سومرس (۲۰۰۶) و ابزری و فغانی (۱۳۹۲)، نیز در مقالات خود به‌عنوان یکی از راهکارهای مقابله با تبعیض به آن اشاره کرده‌اند.





## منابع

- آتشک، محمد؛ قهرمانی، محمد؛ ابوالقاسمی، محمود و فراست‌خواه، مقصود (۱۳۹۰)، مفهوم فساد اداری در نظام آموزش دولتی، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال ششم، شماره ۳.
- ابراهیمی، یزدان (۱۳۸۵)، جذب اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ایران و چند دانشگاه معتبر جهان. دفتر مطالعات فرهنگی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی ایران.
- ابزری، مهدی و فغانی، فاطمه (۱۳۹۲)، کاربرد رویکرد AHP و TOPSIS جهت اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر بروز فساد اداری و راه کارهای مقابله با آن، مجله تحقیق در عملیات و کاربردهای آن، سال دهم، شماره اول، صص: ۴۳-۵۷.
- اجاقی، رضوان؛ کیوان آرا، محمود؛ چشمه‌سهرابی، مظفر و پایی، احمد (۱۳۹۰). تحلیل آسیب‌شناسی تقلب و سرقت علمی: بر اساس یک تحقیق کیفی، مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، شماره ۱۱(۹).
- انتظاری، یعقوب (۱۳۹۰)، ارائه الگویی برای تأمین مالی دانشگاه‌های دولتی، پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۶۰، صص: ۱۷ تا ۳۶.
- انتظاری، یعقوب و محبوب، حسن (۱۳۹۲)، انتخاب سازوکار و روش مناسب برای تخصیص منابع عمومی به آموزش عالی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۶۸، صص: ۶۹-۴۹.
- بازرگان، عباس (۱۳۹۰)، مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق 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.
- جاودانی، حمید (۱۳۹۱)، گزارش علمی بازکاوی آیین‌نامه استخدامی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری، تهران، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، گروه مطالعات مدیریت آموزش عالی.
- جزنی، نسرين (۱۳۸۴)، مدیریت منابع انسانی، تهران: نشر نی.
- حاجی کریمی، عباس‌علی و رنگریز، حسن (۱۳۸۶)، مدیریت منابع انسانی، تهران: شرکت چاپ و نشر بازگانی.
- حقیقتیان، منصور؛ کریمی‌زاده، سمیه و نظری، جواد (۱۳۹۱)، بررسی برخی عوامل اجتماعی مؤثر بر فساد اداری، جامعه‌شناسی کاربردی، سال ۲۳ شماره پیاپی ۴۸، شماره چهارم.
- خانباشی، محمد؛ زاهدی، شمس‌السادات و الوانی، سید مهدی (۱۳۹۰)، پاسخگویی بستری برای اعتماد عمومی، فصلنامه نظم و امنیت انتظامی. شماره دوم، سال چهارم.

- خبرگزاری مهر (۱۳۹۴)، مصاحبه با ریاست مرکز جذب وزارت علوم (رضوان‌طلب)، بازیابی از <http://www.mehrnews.com/news> اسفند ۱۳۹۴.
- داوری اردکانی، رضا (۱۳۸۶)، *روزنامه ایران*، شماره ۳۷۱۰ تاریخ: ۱۳۸۶/۵/۲۱، صفحه ۱۰ بخش فرهنگ و اندیشه
- ذاکرحالهی؛ غلام‌رضا و ذاکرحالهی، 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.
- راولی، دانیل جیمز؛ لوهان، هرمن دی و دولنس، مایکل جی (۱۳۸۳)، *تغییر راهبردی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، برنامه‌ریزی برای بقا*، ترجمه حمیدرضا آراسته، تهران، انتشارات دانشگاه امام حسین (ع). تاریخ انتشار به زبان اصلی (۱۹۴۶).
- رحیمی، صدری (۱۳۷۷)، *روند و معیارهای پذیرش اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی وابسته به وزارت فرهنگ و آموزش عالی پس از انقلاب اسلامی*، تهران، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
- رسولی، رضا و شهائی، بهنام (۱۳۸۸)، فساد اداری در مدارس آموزشی: عوامل مؤثر بر پیدایش، گسترش و کاهش آن. *مدیریت دولتی*، دوره ۱، شماره ۳، ص: ۱۹-۳۴.
- سازمان ملی جوانان (۱۳۸۴)، *فاز اول پیمایش ملی ارزش‌ها و نگرش‌های جوانان ایران*، انتشارات سازمان ملی جوانان، تهران، خیابان آفریقا.
- سازمان ملی جوانان (۱۳۸۶)، *فاز دوم پیمایش ملی ارزش‌ها و نگرش‌های جوانان ایران*، انتشارات سازمان ملی جوانان، تهران، خیابان آفریقا.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۹)، *مدیریت منابع انسانی*، چاپ چهاردهم، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، تهران: مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.
- سیدجوادین، سید رضا (۱۳۸۴)، *برنامه‌ریزی نیروی انسانی*، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- 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.
- قارون، معصومه (۱۳۷۵)، *بررسی راه‌های تأمین منابع مالی دانشگاه‌ها، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی*.

قضاوی، حسین (۱۳۸۴)، نگاهی به شاخص‌های سنجش مبارزه به فساد، *مجله اقتصادی*، سال پنجم شماره ۵۱ و ۵۲.

گراوند، میرزا (۱۳۹۰)، *ارزیابی فرایند استخدام هیئت‌علمی در دانشگاه لرستان*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه خوارزمی.

محمدپور، احمد (۱۳۹۲)، *روش تحقیق کیفی ضدروش جلد دوم (چاپ دوم)*، تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.

مدرس هاشمی، محمود (۱۳۹۱)، *نقدی بر روند جذب اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های کشور در سال‌های اخیر*، منتشر شده در سایت خبری تعامل در تاریخ ۱۳۹۱/۸/۴ [www.taamolnews.ir](http://www.taamolnews.ir).

مردانی، محمدرضا؛ حکیم، امین و خالقیان، امیر (۱۳۹۲)، *آشنایی با عملکرد و فرایند جذب و تبدیل وضعیت اعضای هیئت‌علمی*. مرکز جذب اعضای هیئت‌علمی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.

مصدق، هادی (۱۳۹۵)، *بررسی فرایند جذب اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌های دولتی وزارت علوم و ارائه الگوی مناسب (رسالة دکتری منتشر نشده)*، دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی تهران.

معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری (۱۳۹۰)، *بررسی و آسیب‌شناسی آیین‌نامه ارتقای اعضای هیئت علمی*، بازیابی شده از سایت <http://www.isti.ir/uploads/erteghaheyatelmi.pdf>.

نادری، ابوالقاسم (۱۳۸۸)، *مالیه آموزش*. انتشارات دانشگاه تهران. وزارت کار و رفاه اجتماعی (در دست چاپ)، *فاز چهارم پیمایش ملی ارزش‌ها و نگرش‌های جوانان ایران*، در دست چاپ.

هیئت عالی جذب (۱۳۹۴)، *مجموعه قوانین جذب هیئت‌علمی*، برگرفته از <http://jz.farhangoelem.ir>، دی‌ماه ۱۳۹۴.

Altbach, P.G. (2002). *How are Faculty Faring in Other Countries?*, in R.P. Chait (Ed.) *The Questions of Tenure*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Batteruury. (2008). *Tenure or permanent contracts in North American higher education? A critical assessment*. *Policy Futures in Education* 6 (3): 286-297.

Bertrand, M., and Mullainathan. S. (2004). *Are Emily and Greg More Employable than Lakisha and Jamal? A field Experiment On Labor Market Discrimination*. *The American Economic Review* 94, no. 4: 991° 1013.

Creswell, J. and Miller, D. (2000). *Determining Validity in Qualitative Inquiry*, *Theory into Practice*. 39(3).

Columbia university. (2015). *Guide to Best Practices in Faculty Search and Hiring*. Retrieved from: <http://facultydiversity.columbia.edu/>.

Eurydice European Unit. (2008). *Higher Education Governance in Europe, Policies, structures, funding and academic staff*. This document is available on the Internet (<http://www.eurydice.org>).

- Flannigan, S., Barbara R. Jones and Moore, M. (2004). An exploration of faculty hiring practices in Community College. *Journal of Research and Practice*, 28:10, 823-836, DOI:10.1080/10668920390276894.
- Harvard University. (2013). *Tenure-Track Handbook, Faculty of Arts and Sciences*. retrieve at 2014 from [www.harvard.edu](http://www.harvard.edu).
- Hessler K, Ritchie H. (2006). Recruitment and retention of novice faculty. *Journal of Nursing Education* 2006; 45:150-54.
- Majcher, A. (2008). Higher Education Policy. *Journal Articles, Report Evaluative*, pp245 - 258. [www.Eric.edu.gov](http://www.Eric.edu.gov).
- Meltdown .(2005). *The Predictable Distortion of Global Warming*, Patrick J. Michaels, Chap. 11 p. 229.
- Riley, N.S. (2011). *The Faculty Lounges and Other Reasons Why You Won't Get the College Education You Paid For*, Ivan R Dee.
- Robert, V. Caro, S.J. (2008). *Moving Beyond Traditional Recruitment Strategies Recruiting and Hiring Faculty for Mission*. reported by Loyola Marymount University at 2008.
- Searle, J. (1971). *The Campus War: A Sympathetic Look at the Campus In Agony*. World Publishing Company, ASIN: B0006CPN0E.
- Sommers, S. (2006). On Racial Diversity and Group Decision Making: Identifying Multiple Effects of Racial Composition on Jury Deliberations. *Journal of Personality and Social Psychology* 90, no. 4:597-612.
- The University of North Carolina at Chapel Hill. (2015). *Summary of EPA non-faculty employee policies*. Retrived from: [hrconnect.unc.edu](http://hrconnect.unc.edu) at 18/9/2015.
- UNM university. (2009). *Faculty Search Committee Procedures Handbook*. Retrieved from: <http://search.unm.edu/search/?q=faculty+recruitment&submit=#gsc.tab=0&gsc.q=faculty%20recruitment&gsc.page=1> at 2014. University of Californi. (2015). Retrived from: <http://www.universityofcalifornia.edu/> at 2015.
- [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com).

