

## The Ideal Model of Faculty Members' Competencies in the Context of a World-Class University (A Qualitative Research)

Mohammad Farzaneh<sup>1</sup> | Hassan Reza Zainabadi<sup>2</sup> | Abdorrahim Naveh Ebrahim<sup>3</sup> | Bijan Abdollahi<sup>4</sup>

Research Paper

Received:  
26 January 2022

Accepted:  
27 June 2022

P.P: 153-195



### Abstract

In recent years, improving the scientific and educational situation and being among the prestigious universities has been the goal of many university managers around the world. Experts believe that quality and competent faculty members are a key and important element to achieve a world-class university. In order to cover this scientific gap in the country, this research has provided a model of the competencies of faculty members of a world-class university. This research is practical in terms of its purpose, and in terms of the method of data collection, it is a qualitative research of thematic analysis type. The statistical population of the research was the resources related to the world-class university and especially the competencies of faculty members in the world-class university. After reviewing the sources extracted from the databases, 84 sources were selected as a purposive sample. To analyze the data, the method of coding and thematic analysis was used, and in order to validate the data, the method of King and Harrocks was used. After analyzing the data, a total of 96 basic themes and 13 organizing themes under three overarching themes including: "Scientific, Professional", "Social, Cultural" and "Contextual" were identified.

**Keywords:** Higher Education, World-Class University, Internationalization, Competence.

DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.4.5.2

1. Ph.D. Candidate, Department of educational management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran
2. Corresponding author: Associate Professor, Department of Educational Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. Hzeinabadi@yahoo.com
3. Professor, Department of Educational Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran
4. Professor, Department of Educational Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

## الگوی مطلوب شایستگی‌های اعضای هیئت‌علمی در بستر دانشگاه کلاس جهانی (یک پژوهش کیفی)

محمد فرزانه<sup>۱</sup> | حسن‌رضا زین‌آبادی<sup>۲</sup> | عبدالرحیم نوه ابراهیم<sup>۳</sup> | بیژن عبداللهی<sup>۴</sup>

سال چهاردهم  
زمستان ۱۴۰۱

### چکیده

در سال‌های اخیر، بهبود وضعیت علمی و آموزشی و قرار گرفتن در بین دانشگاه‌های ممتاز، هدف بسیاری از مدیران دانشگاهی در سراسر جهان بوده است. صاحب‌نظران معتقدند که اعضای هیئت‌علمی باکیفیت و شایسته عنصری کلیدی و مهم جهت دستیابی به دانشگاه کلاس جهانی می‌باشند. این تحقیق به منظور پوشش دادن این خلأ علمی در کشور، به ارائه الگوی شایستگی‌های اعضای هیئت‌علمی دانشگاه کلاس جهانی پرداخته است. این پژوهش از حیث هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، پژوهش کیفی از نوع تحلیل مضمون است. جامعه آماری پژوهش، منابع مرتبط با دانشگاه کلاس جهانی و به‌ویژه شایستگی‌های اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه کلاس جهانی بود. پس از بررسی منابع استخراج‌شده از پایگاه‌های داده، ۸۴ منبع به‌عنوان نمونه هدفمند انتخاب شدند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری و تحلیل مضمون استفاده شد و به‌منظور اعتباربخشی داده‌ها، از روش کینگ و هاروکس استفاده شد. پس از تحلیل داده‌ها، در مجموع ۹۶ مضمون پایه و ۱۳ مضمون سازمان‌دهنده ذیل سه مضمون فراگیر شامل: «علمی-حرفه‌ای»، «اجتماعی-فرهنگی» و «زمینه‌ای» شناسایی شدند.

**کلیدواژه‌ها:** آموزش عالی؛ دانشگاه کلاس جهانی؛ بین‌المللی‌سازی؛ شایستگی.

### مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۰/۱۱/۶

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۱/۴/۶

صص: ۱۹۶-۱۵۳



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.4.5.2

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی، کرج، ایران

۲. نویسنده مسئول: دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، کرج، ایران

Hzeinabadi@yahoo.com

۳. استاد، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، کرج، ایران

۴. استاد، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، کرج، ایران

## مقدمه

دنایای معاصر در حال تغییر روزافزون است و آموزش عالی و دانشگاه‌ها نیز بی‌تأثیر از این تحولات نیستند؛ لذا نقش دانشگاه‌ها متناسب با آن در حال تغییر است (هولم نیلسن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). برای فعالیت در محیط در حال پیشرفت امروزی، آمادگی منابع انسانی یک چالش اساسی برای دولت‌ها است (آنگریانی و ویجای<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). جهانی شدن، افزایش هزینه‌های خدمات عمومی و تکامل اقتصاد مبتنی بر دانش باعث تغییرات چشمگیر در ماهیت و عملکرد آموزش عالی در بسیاری از کشورها در سراسر جهان شده است (باربیولز و تورس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰ و موک و تان<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳). بدون دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی دیگر قادر نخواهند بود تا با استفاده روش‌ها و الگوهای سنتی آموزشی و پژوهشی خود رسالت‌های نوین مجامع علمی را در فرایند تولید علم و در تولید ثروت اقتصادی به‌طور قابل توجهی ایفا کنند. تداوم نقش دانشگاه‌ها در اقتصاد دانش‌محور و رقابتی جهان امروز با چالش‌هایی مهم مواجه شده است. در نتیجه، در راستای ایفای نقش‌ها و پاسخگویی به انتظارات نوین ناشی از تحولات سریع حاضر، ناگزیرند با تحلیل عمیق و همه‌جانبه پارادایم‌ها و چالش‌های نوینی که در مسیر توسعه آن‌ها قرار گرفته، تغییرات لازم را در سازمان و مدیریت، مأموریت‌ها، شکل، ساختار، محتوای برنامه و فرایندهای آموزشی و پژوهشی خود نهادینه نموده و گسترش دهند (عزیزی، ۱۳۹۳: ۴۳۰). به همین دلیل است که اخیراً بسیاری از کشورها، بازسازی قابل توجهی را در نظام آموزش عالی خود جهت افزایش مزیت رقابتی و بهبود جایگاه خود در سلسله‌مراتب بازار جهانی انجام داده‌اند (دیم، موک و لوکاس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸). در این میان، یکی از مهم‌ترین رهیافت‌هایی که مورد توجه کشورهای مختلف قرار گرفته، توسعه و هدایت دانشگاه‌های مطرح، برای تبدیل شدن به یک دانشگاه کلاس جهانی است (آنگریانی و ویجای، ۲۰۱۷). دانشگاه‌های کلاس جهانی که معمولاً به‌عنوان معتبرترین دانشگاه‌های پژوهشی شناخته می‌شوند، در توسعه یک کشور رقابتی در اقتصاد دانشی ضروری هستند. این دانشگاه‌ها در قلب سلسله‌مراتب آموزش عالی نقش کلیدی در ایجاد و انتشار دانش، آموزش نیروی کار توانمند برای رهبری

1. Holm-Nielsen
2. Angreani & Vijaya
3. Burbules & Torres
4. Mok & Tan
5. Deem, Mok & Lucas

فناورانه و فکری و خدمت به نیازهای جامعه دارند (ون در وند<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). در دهه گذشته، توسعه دانشگاه‌های کلاس جهانی، در دستور کار سیاست‌گذاران کشورهای مختلف در سراسر جهان قرار گرفته است (هیوزمن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). دانشگاه‌های ایرانی هم جدا از سیر تحولی جهان اطراف نیستند. در دهه‌های اخیر، تحولات اجتماعی و اقتصادی ایران، در کنار تحولات روزافزون جهانی، کارکردهای سنتی آموزش عالی و میزان و جنس تقاضای اجتماعی برای آن را تغییر داده است (سرکار آرانی، ۱۳۹۳: ۴۳۸). از طرف دیگر، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ایران با چالش‌های گسترده‌ای در مسیر دستیابی به اهداف و رسالت‌های تعریف شده خود روبه‌رو هستند که از جمله آن‌ها می‌توان به عدم پویایی علمی، ضعف پرورش روحیه کنشگری مهارت‌های تفکر و خلاقیت و نوآوری، حاکمیت روحیه فردگرایی در انجام فعالیت‌های علمی و غوطه‌وری سیستماتیک در مدرک‌گرایی (یمنی دوزی سرخابی، ۱۳۸۰)، ضعف و عدم اثربخشی در بحث آموزش و پژوهش و همچنین عدم کارایی بیرونی سیستم آموزش عالی کشور در بعد اشتغال دانش‌آموختگان (عزیزی، ۱۳۸۵) اشاره کرد؛ لذا، نظام آموزش عالی ایران نیز همسو با جنبش کلاس جهانی، موضوع ارتقای جایگاه دانشگاه‌ها به دانشگاه کلاس جهانی را در دستور کار خود قرار داده است. بر این اساس، در نقشه جامع علمی کشور تصریح شده است که جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ باید به‌عنوان کشور پیش‌تاز در مرزهای دانش و فناوری و دارای مرجعیت علمی در جهان باشد و در ماده ۶۶ قانون برنامه ششم توسعه ایران نیز برنامه‌های مشخصی همچون افزایش تعداد دانشجویان خارجی، بهبود کمیت و کیفیت هیئت علمی، افزایش سهم دانشجویان تحصیلات تکمیلی، ارتقای رتبه دانشگاه‌ها در بین دانشگاه‌های آسیا و جهان، ایجاد شعب خارجی دانشگاه‌ها و گسترش تعاملات بین‌المللی، ایجاد تسهیلات و ساختارهای حمایتی در زمینه پژوهش کاربردی مورد تأکید قرار گرفته است که همگی به منظور ارتقاء و بهبود وضعیت علمی و دانشگاهی کشور و مرجعیت و حضور در بین برترین مؤسسات علمی جهان است (قانون برنامه ششم توسعه کشور، ۱۳۹۵). با این حال، در دستیابی به قضیه دانشگاه کلاس جهانی چندین چالش وجود دارد (مارگینسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳)، یکی از چالش‌های پیش‌رو، برخورداری از منابع انسانی توانمند و مناسب

1. Van der Wende
2. Huisman
3. Marginson

برای دستیابی به این هدف است، کما اینکه، مطالعات قبلی مربوط به راهبردها و الزامات ایجاد دانشگاه کلاس جهانی بیان داشتند که «این دانشگاه‌ها باید یک بنیاد و پایه فنی قوی داشته باشند» (وایفنگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). «به‌منظور دستیابی به دانشگاه کلاس جهانی، باید دانشگاه‌های موجود، بستری را برای حرکت به‌سوی دانشگاه کلاس جهانی فراهم کنند و با پروراندن ویژگی‌ها و استانداردهای کلاس جهانی در درون خود، برای رسیدن به این سطح تلاش کنند» (نظر زاده زارع و همکاران، ۱۳۹۳: ۸۹).

اکثر محققان و صاحب‌نظران این حوزه (آلتباخ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴ و ۲۰۱۱، به نقل از ونگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳، لیورپول<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵، به نقل از قورچیان و احمدی رضایی، ۱۳۹۳؛ ابوبکر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶ به نقل از ذکریا و همکاران، ۲۰۰۹؛ جایکوب و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵؛ سلمی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹؛ سیت<sup>۸</sup>، ۲۰۱۳) اعضای هیئت‌علمی باکیفیت و شایسته را عنصری اساسی و مهم جهت دستیابی به دانشگاه کلاس جهانی مورد شناسایی قرار داده‌اند. استادان، به‌عنوان بخش جدایی‌ناپذیر الگوی دانشگاهی، همگام با تغییر دانشگاه‌ها به‌منظور تطبیق خود با رسالت‌های نوین، باید دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های خود را به‌روز کنند و نقش مهم خود را در مقام متولیان تحصیلات عالی، دگرگون سازند (تیفین و راجا-سینگام<sup>۹</sup>، ۲۰۰۳: ۵۷). یک پارامتر مهم که تعالی را در آموزش عالی را فراهم می‌کند انتخاب استادان شایسته است (سیت، ۲۰۱۳). به نظر می‌رسد با برخورداری اعضای هیئت‌علمی از شایستگی‌های به‌روز، می‌توان برای چالش‌های آموزش عالی راه‌حل‌های کارآمدی پیدا کرد (سرکار آرانی، ۱۳۹۳: ۴۴۳). شایستگی‌ها مبنای هرگونه رفتار کارآمدی را تشکیل می‌دهند و سطح بلوغ آن‌ها برای موفقیت حرفه‌ای بسیار مهم است. از این منظر، شایستگی استادان دانشگاه از اهمیت اساسی برخوردار است، به این دلیل که استادان مبنایی برای ایجاد دانش جدید و ارزش‌های

1. Weifang
2. Altbach
3. Wang et al
4. Liverpool
5. Abu Bakr
6. Jacob et al
7. Salmi
8. Sait
9. Tiffin & Rajasingham

جدید مفید برای دانشگاه و همچنین دانشجویان، و پس از آن شرکت‌ها به‌عنوان کارفرمایان می‌باشند (بلسکوا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴).

همان‌طور که اشاره شد، برخورداری از اعضای هیئت‌علمی شایسته یکی از ارکان و پایه‌های دانشگاه کلاس جهانی به‌شمار می‌رود. دانشگاه کلاس جهانی، پارادایم نوینی در آموزش عالی است که با محور قرار دادن کارکردها و مأموریت‌هایی همچون ایجاد برنامه‌های آموزشی چند رشته‌ای و میان‌رشته‌ای (هولم نیلسن، ۲۰۱۳؛ ون در وند، ۲۰۱۳)، آموزش باکیفیت در سطح استانداردهای بین‌المللی، تأکید بر پژوهش و توسعه پروژه‌ها و راهبردهای پژوهشی (آلتباخ، ۲۰۰۴؛ ونگ و همکاران، ۲۰۱۳؛ سلمی، ۲۰۰۹؛ سیت، ۲۰۱۳؛ طیب<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶: ۱۳)، تعاملات بین‌المللی (ونگ و همکاران، ۲۰۱۳)، ارائه خدمات و انتقال دانش به جامعه تحت مأموریت سوم دانشگاه (مونتسینوس و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸)، آزادی دانشگاهی، مهارت‌های اجتماعی و بین‌فرهنگی، استقلال و خودگردانی دانشگاه و تشویق دیدگاه استراتژیک و نوآوری و کارآفرینی (تریلینگ و فیدل<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹)، سعی در بهبود کیفیت و افزایش توان رقابت‌پذیری در سطح جهان دارد؛ لذا با توجه به ظهور پارادایم‌های نوین در آموزش عالی، همچون دانشگاه کلاس جهانی و با توجه به توسعه کلی و بازتعریف مأموریت‌های دانشگاه، «باید به تعریف درست، و به‌ویژه توسعه سیستماتیک شایستگی‌های استادان دانشگاه پرداخته شود» (هارتلی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱)، چراکه، تحت شرایط و رویکردهای جدیدی که برای دانشگاه تعریف شده است، «اعضای هیئت‌علمی نیز به‌مثابه منابع انسانی ارزشمند به‌منظور پیگیری طرح‌ها و راهبردهای نظام آموزش عالی، نقش بی‌بدیلی در پیاده‌سازی مأموریت‌های آموزشی، پژوهشی و خدماتی دانشگاه‌ها دارند» (بیتی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳: ۲۷). ایفای نقش و کارکردهای جدیدی که در زمینه آموزش، پژوهش و خدمت به جامعه برای استادان تعریف شده مستلزم شایستگی‌های ویژه‌ای است. اهمیت پرداخت به این مسئله زمانی روشن‌تر می‌شود که اخیراً ارتقای ۱۰ دانشگاه و پژوهشگاه برتر کشور به کلاس جهانی در دستور

1. Blašková et al
2. Tayeb
3. Montesinos & et al
4. Trilling & Fade
5. Hartley & et al
6. Beatty

کار وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ایران هم قرار گرفته است<sup>۱</sup> (وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ایران، ۱۳۹۶). اما با وجود تمام این اوصاف تاکنون پژوهش و مطالعه‌چندانی در این باب صورت نگرفته است. برخی از مطالعات موجود بیشتر بحث بین‌المللی سازی دانشگاه را مورد توجه قرار داده‌اند درحالی‌که مفهوم دانشگاه کلاس جهانی با بین‌المللی سازی آموزش عالی تفاوت دارد (طیب، ۲۰۱۶، تایکلر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰) و برخی نیز صرفاً به شناسایی و بررسی شایستگی‌های اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌های کلاسیک و معمول پرداخته‌اند، درحالی‌که بر اساس مأموریت‌ها و کارکردهای خاصی که برای دانشگاه کلاس جهانی تعریف شده است، انتظار می‌رود که اعضای هیئت‌علمی نیز جهت ایفای نقش اثربخش و پیشبرد مأموریت‌های دانشگاه کلاس جهانی، دارای مشخصات و شایستگی‌های خاصی باشند؛ اما تاکنون این مسئله به صورت نظام‌مند و علمی مورد مطالعه قرار نگرفته است. باین حال، نتایج اندک مطالعات موجود، از جمله پژوهش نظرزاده زارع و همکاران (۱۳۹۵ الف) نشان داد که دانشگاه‌های برتر ایران به لحاظ نشانگان و شاخص‌های دانشگاه کلاس جهانی در وضعیت مطلوب و مناسبی قرار ندارند. همچنین برخی دیگر از پژوهش‌های مرتبط نیز حاکی از وجود ضعف در برخی از شایستگی‌ها، در بین اعضاء هیئت‌علمی دانشگاه‌های کشور است. چنانکه نتایج پژوهش فتحی واجارگاه و همکاران (۱۳۹۰) و نظرزاده زارع (۱۳۹۵: ۲۰۹-۲۱۰) حاکی از این واقعیت بود که اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های کشور از لحاظ میزان آمادگی برای تعاملات و همکاری‌های بین‌المللی و آگاهی از جریان بین‌المللی علم و دانش در رشته خود، دانش میان‌رشته‌ای و فرارشته‌ای، مهارت نگارش و انتشار دانشگاهی، مهارت پژوهش و پژوهشگری، شناخت فرهنگی و مهارت‌های ارتباطی اثربخش چندان در وضعیت مطلوبی قرار ندارند. مطالعه اعتصامی و همکاران (۱۳۹۹) نیز به خوبی این واقعیت را تصریح ساخت که مجموعه‌ای از عوامل، از جمله ضعف در فرهنگ علم خواهی، و عدم بسترسازی برای نقش آفرینی اساتید در دانشگاه و جامعه، اشکالات آیین‌نامه ارتقاء، بی‌ثباتی در محیط دانشگاه، ساختارها و سبک رهبری باعث شده است تا اعضای هیئت‌علمی صرفاً در میدان‌های حرکت

۱. به گزارش اداره کل روابط عمومی وزارت علوم، در تاریخ ۱۸ دی ماه ۱۳۹۶، تحت سند آمایش آموزش عالی، برنامه ارتقای ۱۰ دانشگاه و پژوهشگاه به کلاس جهانی از سوی معاون آموزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تصریح شد (جهت کسب اطلاعات بیشتر مراجعه شود به: <https://www.msrt.ir>).

2. Teichler

کوچک خود فعالیت کنند و در عمل نتوانند هم‌راستا با نیازهای جامعه و اهداف دانشگاه فعالیت کنند.

با وجود شواهدی قابل‌اتکا مبنی بر اهمیت نقش اعضای هیئت‌علمی در ساختن دانشگاه کلاس جهانی و نیز شواهد موجود مبنی بر وجود برخی ضعف و نقص‌ها و موانع، تاکنون پژوهش بخصوصی در خصوص الزامات قابلیت‌ی و شایستگی‌های موردنیاز اعضای هیئت‌علمی دانشگاه کلاس جهانی صورت‌نپذیرفته است؛ لذا پژوهش حاضر به‌منظور پاسخگویی به این ضرورت انجام شده است. در سال‌های اخیر مطالعاتی در زمینه شایستگی‌های اعضای هیئت‌علمی صورت‌گرفته است که عموماً شایستگی‌های موردنیاز اعضای هیئت‌علمی را جهت فعالیت در حرفه‌ی استادی در دانشگاهی با رسالت‌های کلاسیک آموزش و پژوهش موردنظر قرار داده‌اند، این در حالی است که دانشگاه کلاس جهانی با ترسیم اهداف، مأموریت‌ها و رسالت‌های نوینی همچون اعتبار و تأثیرگذاری جهانی، همکاری و تعاملات بین‌المللی، انتقال دانش و خدمت به جامعه و تغییر رویکرد در آموزش و پژوهش، انتظارات و شایستگی‌های متفاوتی را از اعضای هیئت‌علمی می‌طلبد. پژوهشی که شاخص‌ها و مؤلفه‌های شایستگی اعضای هیئت‌علمی را با محوریت دانشگاه کلاس جهانی ترسیم نماید، در داخل و خارج از کشور صورت‌نگرفته است. در ادامه به بررسی اجمالی برخی از پژوهش‌های مرتبط در این حوزه می‌پردازیم.

چیت‌ساز (۱۳۹۰) در پژوهش خود الگویی را در سه بعد با مؤلفه‌ها و شاخصه‌های مربوطه نمود: بعد «نگرش» شامل رهبری، خویشتن‌یابی، کمال‌گرایی، خداآواری و دادگری؛ بعد «دانش و آگاهی» شامل رویکرد کارآفرینی، فراهم‌سازی محیط کلاس، توانمندی علمی در زمینه تخصصی؛ بعد «مهارت» شامل مهارت میان‌فرهنگی، مهارت ارتباطی - ادراکی، مهارت‌های آموزشی. سلیمی و همکاران (۱۳۹۴) در مطالعه‌ای شایستگی‌های تدریس، پژوهش، مشاوره، ارائه خدمات و همکاری با هم‌تایان را به‌عنوان شایستگی‌های اساسی برای پیشبرد مأموریت‌های دانشگاهی مورد شناسایی قرار دادند اما درعین حال به این نکته مهم نیز اشاره و تأکید نمودند که مهم‌ترین شایستگی اعضای هیئت‌علمی، شایستگی پژوهش. نظر زاده زارع و همکاران (۱۳۹۵ ب)، در پژوهشی با استفاده از رویکرد کیفی و روش پدیدارشناسی و با تمرکز بر شایستگی‌های ضروری اعضای هیئت‌علمی به‌منظور تعاملات بین‌المللی شش مورد از شایستگی‌های اساسی را



شناسایی و معرفی نمودند: شایستگی علمی، شایستگی حرفه‌ای، شایستگی ارتباطی، شایستگی میان فرهنگی، شایستگی فراشناختی و شایستگی فکری. نظر زاده زارع و همکاران (۱۳۹۵ الف) در پژوهشی دیگری نشان دادند که در بین دانشگاه‌های برتر ایران، از بین نشانگان دانشگاه کلاس جهانی تنها شاخص «آزادی علمی» در وضعیت متوسطی قرار دارد و دیگر ابعاد دانشگاه کلاس جهانی (شامل برتری در پژوهش، حکمرانی موسسه، امکانات و تسهیلات کافی) در وضعیت نامناسبی (ضعیف) قرار دارند.

کیویان و کین (۲۰۰۹) در پژوهشی مدل شایستگی اعضای هیئت‌علمی را در چهار بعد: خصوصیات فردی، شایستگی تعاملی، شایستگی تحقیق و توسعه و شایستگی آموزشی ارائه دادند. حسن و همکاران (۲۰۱۱) در مطالعه‌ای برخی از نقش‌ها و شایستگی‌های مهم مرتبط با نسل جدید رهبری آموزشی که برای ایجاد دانشگاه کلاس جهانی مورد نیاز هستند را شناسایی نمودند. بر اساس نتایج این مطالعه، جهت تبدیل یک دانشگاه به دانشگاه کلاس جهانی، رهبران رسمی و رهبران فکری مورد نیاز هستند؛ رهبران رسمی کسانی هستند که سعی دارند دیدگاه و مأموریت سازمان را از طریق موقعیت رسمی خود به دست آورند. از سوی دیگر، رهبری فکری به کسانی اشاره دارد که تغییرات نوآورانه را از طریق ایده‌ها و محصولات خود به ارمغان می‌آورند و آن‌ها محققانی هستند که اغلب گروه‌های تحقیقاتی یا پروژه‌ها را هدایت می‌کنند. برای اینکه این رهبران به‌طور مؤثر نقش خود را بازی کنند، باید دو جنبه جهانی‌سازی و بین‌المللی‌سازی که بر دانشگاه کلاس جهانی تأثیر می‌گذارند را کاملاً درک کنند. بلسکووا و همکاران (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای با هدف تجزیه و تحلیل نیمرخ‌های شخصی-حرفه‌ای و شایستگی‌های مورد نیاز استادان دانشگاه انجام دادند. مهم‌ترین بخش این مطالعه، ارائه یک مدل شایستگی معتبر برای استادان دانشگاه است. در مدل پیشنهادی این پژوهش، شایستگی‌های اعضای هیئت‌علمی دانشگاه به این شرح مشخص شده است: شایستگی حرفه‌ای؛ شایستگی آموزشی، شایستگی انگیزشی؛ شایستگی ارتباطات؛ شایستگی شخصی؛ شایستگی علمی و پژوهش؛ شایستگی انتشار. بلسکووا و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهش دیگری به بررسی شایستگی‌های اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های جمهوری چک و لهستان پرداختند. نتایج به‌دست آمده نشان داد که اعضای هیئت‌علمی باید از سه شایستگی زیر برخوردار باشند: شایستگی تدریس؛ شایستگی حرفه‌ای، شایستگی ارتباطی.

## روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه از لحاظ هدف در زمره مطالعات کاربردی و از نظر روش در حیطه پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد. بدین منظور جهت دست‌یابی به هدف پژوهش از روش تحقیق تحلیل مضمون<sup>۱</sup> ادبیات استفاده شده است. این تحقیق به لحاظ فلسفه پژوهش، از نوع تفسیری، رویکرد آن نیز استقرایی و استراتژی مورد استفاده، استراتژی کیفی «تحلیل مضمون» است. لازم به ذکر است که هدف این پژوهش نیز اکتشافی است.

به‌طور خلاصه می‌توان گفت که روش تحلیل مضمون راهبردی خاص به‌منظور شناخت و استخراج اشتراکات موضوعی است که راجع به آن بحث یا نوشته شده است. لازم به ذکر است که الگوها و اشتراکات شناسایی شده می‌بایست در رابطه با موضوع و پرسش‌های تحقیق باشند و این تنها به شمارش کلمات یا عبارت آشکار مرتبط به سؤالات و اهداف تحقیق محدود نمی‌شود بلکه شناسایی و توصیف ایده‌های آشکار و ضمنی درون داده‌ها یعنی «مضامین» مقصود اصلی است. بر این اساس، در تحلیل مضمون هم معانی آشکار داده‌ها و هم معانی، باورها و ایده‌های پنهان کلمات، عبارات و جملات کشف می‌شوند (براون و کلارک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). مضمون‌های برآمده از متن، بر اساس جایگاه مضمون در شبکه مضمون‌ها طبقه‌بندی می‌شوند که بر این اساس می‌توان آن‌ها را در سه دسته قرار داد: مضمون‌های پایه که گویای نکته کلیدی در متن است. مضمون‌های سازمان‌دهنده که در واقع از ترکیب مضامین پایه‌ی دارای معانی و مفهوم مشترک شکل می‌گیرند و به‌نوعی تلخیص و دسته‌بندی مضمون‌های پایه است و مضمون‌های فراگیر که در مرکز شبکه مضامین جای دارند و اشاره به اصول و فلسفه اساسی حاکم بر متن به‌عنوان یک کل دارند (آتراید استرلینگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱).

## جامعه (مشارکت‌کنندگان) پژوهش و شیوه نمونه‌گیری

جامعه موردنظر جهت روش کیفی تحلیل مضمون شامل ادبیات موجود در زمینه شایستگی‌های اعضای هیئت علمی دانشگاه کلاس جهانی در بازه زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۱ می‌باشد که از طریق

1. Thematic Analysis
2. Braun & Clarke
3. Attride-Stirling

جستجوی کلیدواژه‌های «دانشگاه کلاس جهانی»، «دانشگاه تراز جهانی»، «اعضای هیئت‌علمی دانشگاه کلاس جهانی»، «شایستگی‌های اعضای هیئت‌علمی دانشگاه کلاس جهانی»، «شایستگی‌های اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های برتر جهان» و معادل انگلیسی آن‌ها در پایگاه‌ها و منابع اطلاعاتی داخلی از جمله بانک جامع مقالات کنفرانس و همایش‌های سیویلیکا، مرکز اطلاعات علمی برخط جهاد دانشگاهی، پایگاه مجلات تخصصی نور، پایگاه مطبوعات ایران، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، و بانک‌های اطلاعاتی برخط خارجی جمع‌آوری شد. لازم به ذکر است که انتخاب منابع داده‌ای به صورت هدفمند می‌باشد و معیار و مبنای انتخاب منابع و اسناد به شرح ذیل بود:

۱. ارتباط: مرتبط بودن با عنوان، اهداف، سؤال‌ها و کلیدواژه‌های پژوهش؛
۲. زمان: به لحاظ زمانی در بازه بین سال‌های ۲۰۰۰ الی ۲۰۲۱؛
۳. اعتبار: اسناد و منابع معتبر (اسناد انتشار یافته در پایگاه‌ها، مجلات و انتشارات و وب‌سایت‌های معتبر).

به این ترتیب، پس از جستجوی کلیدواژه‌های مورد اشاره، در پایگاه‌های مربوطه و مطابق با معیارهای مورد نظر، ابتدا و در گام نخست تعداد ۱۸۲ سند و منبع شامل منابع مکتوب علمی و پژوهشی مربوطه، شامل کتب چاپی و الکترونیکی، مقاله‌های علمی و پژوهشی، رساله‌ها و پایان‌نامه‌ها، طرح‌های پژوهشی و... شناسایی شد. در گام بعدی بررسی، پالایش و انتخاب منابع و اسناد مناسب با توجه به معیارهای مشخص انجام شد، لازم به ذکر است که با عنایت به تعداد قابل توجه منابع و اسناد شناسایی شده، این گام طی دو مرحله صورت گرفت، در مرحله اول به بررسی و پالایش اجمالی، موجز و سریع از طریق بررسی عنوان و چکیده و نیز قابلیت دسترسی و کیفیت و اعتبار منبع پرداخته شد و در این وهله تعداد ۷۷ منبع حذف و کنار نهاده شدند؛ در مرحله دوم، نسبت به بررسی و پالایش عمقی، محتوایی و مفصل ۱۰۵ منبع باقیمانده اقدام شد و مشخص شد که از ۲۰ منبع امکان استخراج کدهای مرتبط و مناسب با اهداف و سؤال‌های پژوهش میسر نیست؛ به این ترتیب در نهایت ۸۴ منبع انتخاب و مورد کدگذاری قرار گرفتند. در جدول شماره یک منابع و اسناد مورد استفاده به تفکیک و با ذکر فراوانی کدهای استخراجی از هر منبع ارائه شده است:

نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

جدول ۱. منابع منتخب جهت کدگذاری و تحلیل مضمون

کد منبع	منبع	فرآوانی	کد منبع	منبع	فرآوانی
۱ م	تیموری (۱۳۹۴)	۱۶	۴۳ م	Caligiuri (2006)	۴
۲ م	نظر زاده زارع و همکاران (۱۳۹۵ الف)	۱۴	۴۴ م	غیاثی ندوشن و نصیری (۱۳۹۳)	۴
۳ م	Banker & Bhal (2020)	۱۲	۴۵ م	Carnegie Mellon University (2018)	۴
۶ م	Hassanzadeh & Silong (2015)	۱۲	۴۶ م	King Fahd University of Petroleum and Minerals (2018)	۴
۵ م	سلیمی و همکاران (۱۳۹۶ ب)	۱۲	۴۷ م	Chen (2005)	۳
۶ م	Aithal & Aithal (2019)	۱۲	۴۸ م	Zhang & Jiaanhui (2006)	۳
۷ م	Arends (2017)	۱۱	۴۹ م	Milner & et al (2011)	۳
۸ م	یوسفی و همکاران (۱۳۹۸)	۱۰	۵۰ م	Blašková & et al (2014)	۳
۹ م	Kim (2012)	۹	۵۱ م	Blašková & et al (2015)	۳
۱۰ م	قربان‌خانی و صالحی (۱۳۹۶)	۸	۵۲ م	ابراهیمی (۱۳۸۸)	۳
۱۱ م	غیثی (۱۳۹۴)	۸	۵۳ م	شهیدی و همکاران (۱۳۸۶)	۳
۱۲ م	Pefianco (2009)	۷	۵۴ م	Zakaria & et al (2009)	۳
۱۳ م	چیت‌ساز (۱۳۹۰)	۷	۵۵ م	فراست‌خواه (۱۳۸۸)	۳
۱۴ م	ملکی‌نیا و همکاران (۱۳۹۷)	۷	۵۶ م	Watson (2006)	۳
۱۵ م	Mohrman, Ma, & Baker (2008)	۷	۵۷ م	Salmi (2011)	۳
۱۶ م	مشفق و ناد (۱۳۹۹)	۷	۵۸ م	University of Berkeley California (2018)	۳
۱۷ م	Qiuyan & Qin (2009)	۶	۵۹ م	University of Maryland (2018)	۳
۱۸ م	Bland & et al (2009)	۶	۶۰ م	Dai (2006)	۲
۱۹ م	محمدی دوستدار و میرحسینی (۱۳۸۷)	۶	۶۱ م	قانع‌راد (۱۳۸۶)	۲
۲۰ م	Hassan & et al (2011)	۶	۶۲ م	شاهسونی و همکاران (۱۳۹۳)	۲
۲۱ م	Arthur (2016)	۶	۶۳ م	Salmi & Altbach (2011)	۲
۲۲ م	Technical University of Munich (2018)	۶	۶۴ م	Salmi (2009 b)	۲

کد منبع	منبع	فراوانی	کد منبع	منبع	فراوانی
۲۳ م	Bennett (2011)	۵	۶۵ م	Golde & Dore (2000)	۲
۲۴ م	Niland (2000)	۵	۶۶ م	Johns Hopkins University (2018)	۲
۲۵ م	نظر زاده زارع و همکاران (۱۳۹۵ ب)	۵	۶۷ م	New York University (2018)	۲
۲۶ م	Altbach (2004)	۵	۶۸ م	The University of Manchester (2018)	۲
۲۷ م	Mohrman (2008)	۵	۶۹ م	Middle East Technical University (2018)	۲
۲۸ م	سلیمی و همکاران (۱۳۹۶ الف)	۵	۷۰ م	فراست‌خواه (۱۳۸۲)	۱
۲۹ م	Hyatt & Williams (2011)	۵	۷۱ م	Green (2000)	۱
۳۰ م	Mățã (2011)	۵	۷۲ م	Gibbs (2001)	۱
۳۱ م	Ho (2006)	۵	۷۳ م	Callen (2000)	۱
۳۲ م	Altbach & Salmi (2011)	۵	۷۴ م	Williams (2003)	۱
۳۳ م	American University of Beirut (2018).	۵	۷۵ م	Myers & Dyer (2003)	۱
۳۴ م	Cheetham & Chivers (2000)	۴	۷۶ م	Kiffer & Tchibozo (2013)	۱
۳۵ م	سلیمی و همکاران (۱۳۹۴)	۴	۷۷ م	Pérez & Torelló (2012)	۱
۳۶ م	Salmi (2009 a)	۴	۷۸ م	Ragan & et al (2012)	۱
۳۷ م	Altbach (2003)	۴	۷۹ م	Jovanova-Mitkovska & Hristovska (2011)	۱
۳۸ م	فورچیان و احمدی (۱۳۹۳)	۴	۸۰ م	رضایت و همکاران (۱۳۹۱)	۱
۳۹ م	Sugumar (2009)	۴	۸۱ م	Beasley, Simon & Wright (2006)	۱
۴۰ م	Ume-Nwagbo (2012)	۴	۸۲ م	University of Malaya (2018)	۱
۴۱ م	فرهنگی و فراست‌خواه (۱۳۹۳)	۴	۸۳ م	University of British Columbia (2018)	۱
۴۲ م	Oromaner (2001)	۴	۸۴ م	Harvard University (2018)	۱
مجموع منابع		۸۴			
مجموع کدها		۳۷۵			

## ابزار و روش گردآوری داده‌ها

نظر به استفاده از روش کیفی تحلیل مضمون، در این پژوهش جمع‌آوری داده‌های موردنیاز از طریق بررسی اسناد و ادبیات نظری صورت گرفت. لازم به ذکر است که جستجوی کلیدواژه‌های مذکور در اطلاعات و اسناد کتابخانه‌ای نظیر کتب، نشریات مرتبط، طرح‌های پژوهشی در ارتباط با موضوع و همچنین، منابع اطلاعاتی الکترونیکی به‌طور ویژه مقالات معتبر ISI و علمی-پژوهشی شد.

## روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در پژوهش کیفی، برخلاف رویکردهای موجود در پژوهش کمی، تجزیه و تحلیل داده‌ها نه در یک مرحله مجزا بلکه هم‌زمان و موازی با جمع‌آوری داده‌ها انجام می‌شود. در روش تحلیل مضمون هم مانند اکثر شیوه‌های کیفی، داده‌ها از طریق کدگذاری تحلیل می‌شوند. در تحلیل مضمون، روش‌های مختلف و متنوعی جهت شناسایی مضامین وجود دارد که در واقع بیانگر سطوح و انواع و روش‌های متنوع کدگذاری است. در فرایند کدگذاری یک موضوع و مسئله مهم برای پژوهشگر مبنا و اساس نام‌گذاری کدها یا اطلاق یک کد به واحد داده‌ها است. به‌طور کلی سه منبع اصلی برای کدگذاری داده‌ها وجود دارد: الف) کدهای مبتنی بر واژه‌های موجود در داده‌های متنی؛ ب) کدهای مبتنی بر توصیف دقیق داده‌ها؛ ج) کدهای مبتنی بر موجود در نظریه‌ها و ادبیات (کدهای پیشین).

یک مرحله مهم در فرایند کدگذاری، رفت و برگشت بین متن و کدها و یا مطالعه و مرور مجدد متن با نظر به لیست کدها است که به این فرایند «مقایسه مستمر» گفته می‌شود. پس از کدگذاری، کاوش برای شناخت مضمون‌های موجود در داده‌ها شروع می‌شود. در این مرحله محقق با لیست طویل و بلندی از کدها مواجهه است که می‌بایست در ذیل مضامین اصلی و فرعی سازمان‌دهی کند. تشکیل مضامین نیازمند دسته‌بندی و تنظیم مجموعه کدهایی است که از اشتراکات و ویژگی‌ها و یا معانی تقریباً یکسانی برخوردارند (براون و کلارک، ۲۰۰۶). در این مرحله، مضامین به‌دقت موردبررسی و بازبینی قرار می‌گیرند، شباهت‌ها، همپوشانی‌ها و افتراق بین

کدها به دقت بررسی می‌شود، خوشه‌بندی و سازمان‌دهی کدهای دارای معانی و ویژگی‌های یکسان صورت می‌پذیرد و در نهایت تعریف و نام‌گذاری مضامین انجام می‌شود. در پژوهش حاضر کدگذاری در طی دو مرحله انجام شد؛ در وهله اول کدگذاری از طریق نرم‌افزار MAXQDA و در گام دیگر به صورت دستی انجام شد. در ادامه کدهای مستخرج، به لحاظ شباهت‌ها و همپوشانی‌ها گروه‌بندی و خوشه‌بندی شدند و مضمون پایه تعریف گردید. پس از شناسایی مضامین پایه، در گام بعدی مضامین در سطحی انتزاعی‌تر سازمان‌دهی و گروه‌بندی می‌شوند و به این صورت تلخیص داده‌ها و حصول شناخت و تعریف دقیق‌تر از مجموعه داده‌ها امکان‌پذیر می‌شود، به این صورت که مضامین به دست آمده از متن در گروه‌های مشابه و منسجمی دسته‌بندی می‌شوند (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). همان‌طور که پیش‌ازین گفته شد، در ابتدای امر با بررسی متون، مضامین پایه که مبین نکات کلیدی هستند، عموماً با تکیه بر مبانی و ادبیات نظری موجود و با توجه به اشاره به محتوا یا اشتراکات معنایی شکل می‌گیرند. در قدم بعدی مضامین پایه موجود در سطحی انتزاعی و با توجه به اشتراکات معنایی دسته‌بندی و گروه‌بندی می‌شوند که از این رهگذر مضامین سازمان‌دهنده شکل می‌گیرند. در مرحله سوم و باز هم در سطحی انتزاعی‌تر، مفهوم اصلی و زیربنایی مضامین سازمان‌دهنده تحت یک مضمون فراگیر خلاصه می‌شوند. در نهایت شبکه‌های (مضامین رسم می‌شوند که سیر ارتباطی مضامین فراگیر تا پایه را به شماتیک نشان می‌دهند (آتراید-استیرلینگ، ۲۰۰۱). شبکه‌های ترسیم شده به مخاطبان کمک می‌کنند که الگوی حاکم در متون و داده‌ها را بشناسد (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). بعد از ساخت شبکه مضامین، در مرحله آخر محقق به توصیف و تحلیل مضامین و گزارش چستی و چگونگی ارتباط بین آن‌ها می‌پردازد. این گزارش می‌بایست داستان و روایتی متقاعدکننده و منطقی و درعین حال جالب و بدیع از داده‌ها ارائه شود.

## اعتباربخشی الگو

در این پژوهش، جهت اعتباربخشی داده‌ها از چهار رویه پیشنهادی کینگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) استفاده شد.

1. King & Horrocks

## ۱- استفاده از کدگذاری مستقل و گروه خبرگان<sup>۱</sup>

این رویه، عموماً به شکلی رایج برای ارزیابی و کنترل کیفیت تحلیل‌های مضمون‌مورد استفاده قرار می‌گیرد. کدگذاری مستقل، به پژوهشگر کمک می‌کند تا به‌طور انتقادی ساختار مضامین پیشنهادی خود و تصمیماتی که در خصوص کدگذاری گرفته را ارزیابی نماید. این رویه باعث می‌شود در کدگذاری و تحلیل داده‌ها مفروضات و انتظارات تحلیلگر کمتر دخل و تصرف داشته باشد. برای سنجش پایایی یا قابلیت اعتماد در بین کدگذاران مستقل، روش‌های مختلفی عرضه شده است. یکی از روش‌هایی که نتوندورف<sup>۲</sup>، در کتاب «راهنمای تحلیل مضمون» معرفی کرده است روش هولستی<sup>۳</sup> (محمدی مهر، ۱۳۸۷) مطابق با این رویه، کدگذاری توسط محقق همکار صورت گرفت و جهت محاسبه پایایی بین دو کدگذار از روش هولستی استفاده شده است. در این روش، کدگذاری داده‌ها در طی دو مرحله جداگانه صورت می‌پذیرد، سپس با استفاده از فرمول مشخصی میزان درصد توافق محاسبه می‌شود:

$$PAO = \frac{2M}{n_1 + n_2} \quad \text{فرمول (۱)}$$

در این فرمول  $M$  تعداد توافق در دو مرحله کدگذاری،  $n_1$  تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله اول و  $n_2$  تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله دوم می‌باشد  $PAO^4$  نیز عددی بین صفر (عدم توافق) و یک (توافق کامل) است (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰)؛ مطابق با این روش، در پژوهش حاضر کدگذاری در طی دو مرحله انجام شد؛ در مرحله اول ۳۹۸ کد شناسایی شد، سپس کدگذاری توسط محقق همکار نیز صورت پذیرفت و در این مرحله تعداد ۳۷۵ کد شناسایی شد. مجموع کدهای موافق در دو مرحله کدگذاری ۳۶۵ است. به این ترتیب، با توجه به فرمول هولستی شاخص  $PAO$  برای این پژوهش ۰/۹۴۴ به دست آمد که مبین آن است که نتایج این پژوهش از قابلیت اعتماد مطلوبی برخوردار است.

1. Independent Coders and Expert Panels
2. Neuendorf
3. Holsti
4. Percentage of Agreement Observation



## ۲- دریافت بازخورد از پاسخ‌دهندگان

یکی دیگر از رویه‌های مرسوم جهت ارزیابی تحلیلی‌های مضمون، اخذ بازخورد از پاسخ‌دهندگان تحقیق است. مطابق با این شیوه، پژوهشگر، خروجی‌ها و نتایج تحلیل خود را در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار می‌دهد و از آن‌ها خواسته می‌شود تا در رابطه با میزان همخوانی و تناسب میان تفاسیر پژوهشگر با شناخت و تجارب خودشان اظهارنظر نمایند. بر این اساس، در مطالعه حاضر ابتدا نتایج تحلیل داده‌های کیفی در اختیار گروهی شامل ۵ نفر از خبرگان دانشگاهی قرار گرفت و نظرات آن‌ها درباره کیفیت مضامین کشف‌شده، مرتبط بودن آن‌ها با اهداف و پرسش‌های تحقیق و کیفیت نام‌گذاری و برجسب‌زنی‌ها اخذ شد. برای تسهیل این رویه، با ارائه نمودن جداول و یادداشت‌های جانبی، سعی شد تا نتایج به شکل روشن و شفاف همراه با فرایند گام‌به‌گام دستیابی به این نتایج برای پاسخ‌دهندگان تصریح شود. در نهایت بعد از اخذ نظرات و بازخوردهای این پنج نفر، جرح و تعدیل‌هایی در کدها و مضامین استخراجی صورت گرفت. برخی مضامین به دلیل وجود شباهت‌ها و اشتراکات معنایی با یکدیگر ادغام شدند و نام (برجسب) برخی مضامین هم اصلاح شد. به این ترتیب، در طی این مرحله، نهایتاً ۹۶ مضمون پایه مشخص شدند که در قالب ۱۳ مضمون سازمان‌دهنده و سه مضمون فراگیر به تأیید گروه خبرگان رسید. طبق نظر خبرگان تمام مضامین شناسایی شده با شایستگی‌های اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه کلاس جهانی مرتبط می‌باشند، لذا با توجه به این معیار، پژوهش حاضر از روایی برخوردار است.

## ۳- به کارگیری تطابق همگونی

معنی و منظور از «تطابق همگونی» استفاده از شیوه‌های مختلف گردآوری داده‌ها یا استفاده از منابع گوناگون جهت مطالعه و بررسی یک پدیده خاص است. بر اساس رویه‌های رایج، تطابق همگونی در تحلیل‌های کیفی معمولاً به چهار روش انجام می‌شود: الف) تطابق همگونی در داده‌ها؛ یعنی استفاده از منابع مختلف و متنوع داده در یک مطالعه واحد، ب) تطابق همگونی در روش‌شناسی؛ یعنی به کارگیری ترکیبی از روش‌های کیفی و یا ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی. ج) تطابق همگونی در پژوهشگران؛ یعنی بهره‌گیری از چندین پژوهشگر و مقایسه نظام‌مند

داده‌های جمع‌آوری شده توسط آن‌ها. د) تطابق همگونی در تئوری؛ یعنی استفاده از مدل‌های نظری مختلف جهت کسب درک مشترک از مجموعه داده‌ها. جهت کاربرد این معیار، از منابع داده‌های متنی مختلف شامل کتب، مقاله و طرح‌های پژوهشی، گزارش‌های معتبر داخلی و خارجی استفاده گردید. همچنین، همان‌طور که اشاره شد از پژوهشگر همکار نیز در مرحله کدگذاری کمک گرفته شد، به این ترتیب معیار تطابق همگونی در پژوهشگران هم لحاظ شده است.

#### ۴- ارائه توصیفی غنی و ثبت سوابق ممیزی

توصیف غنی به این معنی است که محقق باید در خصوص پدیده مورد مطالعه و بافت و زمینه آن توضیحات مفصلی ارائه نماید تا خواننده و مخاطبان بتواند درباره تطابق و ارتباط منطقی تفسیر و تحلیل پژوهشگر با آنچه در متن داده‌هاست قضاوت نمایند. این مهم را می‌توان با بیان جزئیات اساسی مربوط به فرایند جمع‌آوری داده‌ها، نحوه کدگذاری و تحلیل مضمون با رسم شکل و نمودارهای تکمیلی که گویا و مبین نحوه شکل‌گیری و صورت‌بندی مضامین است، تقویت نمود. مجموع این جزئیات و اطلاعات «ثبت سوابق ممیزی» را ارائه می‌دهد که بر اساس آن فرایند تکامل تحقیق و توسعه اندیشه پژوهشگر به‌طور مستند ثبت می‌شود (کیننگ و همکاران، ۲۰۱۸) جهت لحاظ نمودن معیار ارائه توصیفی غنی و ثبت سوابق ممیزی، در پژوهش حاضر اطلاعات و جزئیات مفصلی از پدیده مورد مطالعه (شایستگی‌های اعضای) و بافت و زمینه آن (دانشگاه کلاس جهانی) ارائه شد و نحوه دستیابی و استخراج کدها و مضامین از داده‌ها، به‌واسطه بیان جزئیات مربوطه و با رسم جداول، شکل و نمودارها در خصوص نحوه شکل‌گیری و تکامل مضامین ارائه شد.

#### یافته‌های پژوهش

پس از پالایش و بررسی منابع، در نهایت ۸۴ منبع جهت تحلیل انتخاب شدند و بعد از آن فرایند کدگذاری داده‌ها آغاز گشت. در این وهله ضمن در نظر گرفتن مفهوم کلی مورد نظر و با عنایت به سؤال‌ها و اهداف پژوهش، قسمت‌هایی از متن منابع که به‌صورت آشکار یا ضمنی حاوی یا مبین کدی بخصوص بودند، علامت زده شد. با توجه به معنای کلی هر بخش، برجستگی به آن بخش از

متن اختصاص یافت. در پایان و پس از انجام دو مرتبه کدگذاری، ۳۷۵ کد خاص استخراج شدند. بعد از اتمام فرآیند کدگذاری، مرحله حساس تعیین مضامین آغاز شد. با عنایت به آنچه در بخش روش‌شناسی گفته شد، شناسایی مضامین طبق رویه‌های مشخصی در سه سطح پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر تعیین شدند. به این ترتیب در مرحله نخست تعداد ۹۶ مضمون پایه شناسایی شدند. در جدول شماره (۲) روند شکل‌گیری بخشی از مضامین پایه پژوهش تشریح شده است:

جدول ۲. روند شکل‌گیری مضامین پایه

ردیف	مضامین پایه	شواهد متنی (جملات کلیدی)
۲	آگاهی از جریان بین‌المللی علم و دانش	اعضای هیئت‌علمی در سطح بین‌المللی باید در مرز دانش حرکت کنند... از منابع به‌روز و رفرنس‌های جدید در حوزه تخصصی خود آگاهی داشته باشد (م۵).
۳	دانش میان‌رشته‌ای و فرارشته‌ای	ما در دانشگاه کلاس جهانی این تصور را ترجیح می‌دهیم که هر فردی در یک تیم میان‌رشته‌ای، تعالی انضباطی خاص خود را برای حل یک مشکل اساسی به ارمغان بیاورد (م۲۱).
۴	مهارت زبان بین‌المللی	...همچنین فرصت مطالعه کوتاه‌مدت یا تحقیق در خارج از کشور به‌شدت توصیه می‌شود و بر همکاری‌های بین‌المللی استادان و انتشارات بین‌المللی و مهارت زبان انگلیسی تأکید می‌شود (م۴۳).
۱	نگارش و انتشار آکادمیک	انتشار در معتبرترین مجله‌های بین‌المللی مانند نیچر و ساینس تأکید می‌شود و به‌طور خاص، پذیرش توسط مجلات نمایه استنادی علوم را نشانه‌ای مؤثر از کیفیت بالای تحقیقات می‌دانند (م۳۱).
۵	شهرت علمی	شناخته‌شده بودن عضو هیئت‌علمی در زمینه آموزش و در مجامع علمی (در سطوح بین‌المللی، ملی، منطقه‌ای و محلی) (م۸۴).
۱	برتری علمی	اعضای هیئت‌علمی از قدرتمندترین و تعیین‌کننده‌ترین مجموعه افراد آموزش عالی هستند... (م۳).
۱	تحصیلات ممتاز	داشتن مدرک تحصیلی معتبر از دانشگاه‌های بزرگ بین‌المللی موجب افزایش اطمینان دانشجویان به اعضای هیئت‌علمی می‌شود چراکه اساتیدی که در دانشگاه‌های معتبر دنیا تحصیل کرده‌اند از مهارت‌های بالاتری در انجام پژوهش‌ها و شیوه‌های جدید آموزشی و پژوهشی برخوردار

نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

شماره	مضامین پایه	شواهد متنی (جملات کلیدی)
		هستند (م ۵).
۱	تولید دانش جهانی	از جمله شایستگی‌های اعضای هیئت علمی در فرآیند بین‌المللی شدن تولید دانش جهانی و بین‌المللی، انتشار مقاله و سایر آثار علمی به زبان انگلیسی و تأثیرگذاری جهانی به وسیله آثار نشر شده است (م ۵).
۱	پیوند بین تدریس و تحقیق	جنبه مهم برنامه درسی کلاس جهانی، پیوند بین تدریس و تحقیق است. برنامه درسی باید به گونه‌ای باشد که دانشجویان با مشارکت در تحقیق و پژوهش، نقش تولیدکننده را ایفا کنند و نه فقط مصرف‌کنندگان (م ۳).
۷	یادگیری مادام‌العمر	یادگیری افراد در تمام دوران زندگی یکی از فاکتورهای بروز کیفیت در دانشگاه است (م ۵۳).
۱	حرفه‌ای گرایی	انگیزه اساتید برای توسعه دانش و مهارت‌های خود و تنظیم عملکرد بر اساس استانداردهای حرفه‌ای و ارتقای شایستگی‌ها در طول شغل حرفه‌ای از طریق آموزش و تجربه از جمله مواردی است که ضرورت داد (م ۵۱).
۲	خودتحویلی و تحول‌گرایی	ابتکار عمل در فرایندهای ایجاد تحول در سطوح مختلف دانشگاه (م ۱۹).
۳	پیشرفت حرفه‌ای	انگیزه اساتید برای توسعه دانش و مهارت‌های خود و تنظیم عملکرد بر اساس استانداردهای حرفه‌ای و ارتقای شایستگی‌ها در طول شغل حرفه‌ای از طریق آموزش و تجربه از جمله مواردی است که ضرورت داد (م ۵۱).
۳	بازآموزی و دانش‌افزایی	در قلمرو رشد حرفه‌ای از طریق ایجاد فرصت‌های بازآموزی، دانش‌افزایی (مانند کارگاه و غیر آن) به تحول و بهبود و توسعه روش‌های تدریس و فرایندهای یاددهی و یادگیری کمک می‌شود (م ۴۱).
۳	استقلال فکری	اعضای هیئت علمی بتوانند آزادانه به تحقیق و تولید دانش بپردازند؛ هرچند فرایندها یا فرآورده‌های پژوهشی آنان خوشایند مدیران دانشگاهی مانند مدیر گروه، رئیس دانشکده و دانشگاه و... یا دولت یا سازمان رسمی ایدئولوژیک، مسلکی و مذهبی و مانند آن نباشد. همچنین اعضای هیئت علمی بتوانند در انتقال، ترویج و اشاعه دانش خود آزادی داشته باشند، آزادانه تدریس کنند، در انتخاب روش‌ها و منابع بر مبنای معیارهای مورد وفاق جامعه علمی آزاد باشند، در پژوهش، آموزش و خدمات علمی و کارشناسی و تخصصی و حرفه‌ای خود ملزم به جانبداری‌های خاصی نباشند، مقالات و کتب و نتایج مطالعات خود را آزادانه چاپ و منتشر کنند (م ۷۰).

شماره	مضامین پایه	شواهد متنی (جملات کلیدی)
۲	تنوع در روش‌های پژوهشی	داشتن دانش در زمینه شیوه‌های پژوهش در حوزه پویایی پژوهشی قرار می‌گیرد و این یکی دیگر از شایستگی‌های موردنیاز اساتید در سطح بین‌المللی است (م۲۸).
۱۲	تعالی در پژوهش (برتری و کیفیت)	برتری در پژوهش به‌عنوان مبنای ایده پژوهش در دانشگاه کلاس جهانی است. اگر پژوهش را عنصر مرکزی در دانشگاه کلاس جهانی در نظر بگیریم، به ابعاد دیگری در دانشگاه نیازمندیم که به ایجاد و امکان این پژوهش برتر کمک کند؛ بنابراین کیفیت بالای اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه کلاس جهانی در مرکز این ابعاد قرار دارد (م۲۶).
۸	اثرگذاری پژوهش	معیار اثرگذاری پژوهش از دو جنبه مطرح شده است: ۱. پژوهش‌هایی اثرگذارند که در مجله‌های معتبر جهانی به چاپ رسیده باشند؛ ۲. پژوهش‌هایی اثرگذار تلقی می‌شوند که مرجع شده‌اند و ارجاعات بسیاری به آن‌ها شده باشد (م۴۵).
۶	شهرت و اعتبار پژوهشی	به‌طورکلی یکی از مهم‌ترین عناصر دانشگاه‌های کلاس جهانی، اعضای هیئت‌علمی، به‌ویژه استادانی هستند که در رشته‌های مربوطه که به انتشار پژوهش اختصاص می‌یابند، از شهرت بین‌المللی برخوردارند (م۳۱).
۹	مهارت استفاده از فناوری	استفاده از فرصت‌های فراهم‌شده توسط فناوری‌های جدید با درک این نکته که فناوری در خدمت اهداف آموزشی است و نه جهت‌دهنده آن (م۱۹).
۱۴	مهارت‌های ارتباطی	اساتید برای فعالیت در دانشگاه‌های آینده باید دارای مهارت‌های ارتباطی عالی باشند، به‌ویژه باید مجهز به فنون و مهارت‌هایی همچون قاطعیت، همدلی، متقاعدسازی و مذاکره، گوش دادن فعال باشند و ضمن استفاده از این مهارت‌ها در فعالیت‌های آموزشی خود از آن به‌عنوان ابزاری برای ایجاد اعتماد استفاده کنند (م۵۰).
۱	توانایی سازش‌پذیری	دانشگاه‌ها در بستر جهانی امروزه به اساتیدی نیاز دارند که بتوانند به‌طور مؤثر در محیط‌های پیچیده، مبهم و پویا کار کنند و کسانی را که از فرهنگ‌های مختلف و با عقاید و تفکرات مختلف هستند رهبری کنند، و این مستلزم قابلیت سازش‌پذیری عالی است (م۴۳).
۲	توانایی نفوذ و اثرگذاری	ویژگی‌ها و خصوصیات فردی اغلب در ارتباط با دانشجویان بروز و ظهور دارد و دلیل اهمیت آن نیز قابلیت تأثیر بر دانشجویان است، مانند برانگیختن حس کنجکاوی، آگاه‌سازی دانشجویان، کمک به توسعه روحیه استقلال و تفکر (م۸).
۱	قابلیت رهبری افراد و گروه‌ها	اعضای هیئت‌علمی توانمند و مستعد، از جمله شرایط و پیش‌نیازهای یک دانشگاه کلاس جهانی است؛ اعضای هیئت‌علمی می‌بایست از توانمندی‌هایی نظیر رهبری، چشم‌انداز استراتژیک، نوآوری و انعطاف‌پذیری برخوردار باشند (م۳۶).

نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

ردیف	مضامین پایه	شواهد متنی (جملات کلیدی)
۱۴	فعالیت و عضویت در جوامع و اجتماعات علمی و حرفه‌ای	عضویت تخصصی (در کمیته‌ها، کارگروه‌ها، هیئت‌های تحریریه، ارزیابی و داوری و...) و غیرتخصصی که اعضای هیئت علمی می‌توانند در آن‌ها نقش ایفا کنند. این عضویت‌ها می‌تواند در گروه‌ها و کمیته‌های داخل یا خارج از دانشگاه صورت گیرد (م۲۲).
۱۸	ایجاد شبکه تعاملی بین همکاران حرفه‌ای	الگوهای جدید تولید و اشتراک دانش، با اهمیت روزافزون شبکه‌های دانش بین‌المللی مشخص می‌شود. از این نظر، این واقعیت که دانشگاه‌های کلاس جهانی موفق به بسیج اعضای دانشگاهی متنوع داخلی و خارجی می‌شوند، احتمالاً ظرفیت شبکه‌سازی دانش مؤسسات را به حداکثر می‌رساند (م۶۴).
۱۳	ارائه خدمات اجتماعی	در پارادایم‌های جدید در مورد دانشگاه و آموزش عالی از پژوهشگران و اعضای هیئت علمی انتظار می‌رود نتیجه کار خود را به دستگاه‌های دولتی و بنگاه‌ها و به‌طور عام به جامعه تسری بخشند.
۱	وظایف و مسئولیت‌های شهروندی ملی	ایفای نقش در مسائل جامعه در محیط علمی مربوط و ایفای نقش در برنامه‌های مرتبط با ارتقای امنیت یا حفظ محیط‌زیست (م۱۹).
۳	روحیه کنشگری	کنشگری اساتید برحسب نوع تولیدات علمی آن‌ها مشخص می‌شود، مشارکت در انجمن‌های علمی و حساس بودن و پاسخگویی به نیازها و تحولات روز جامعه و حتی جهان سطح کنشگر بودن اساتید را تعریف می‌کند؛ منظور از کنشگری انرژی عاطفی است که باعث مشارکت افراد در زمینه‌های مختلف می‌شود (م۶۱).
۳	رویکرد کارآفرینی (علمی)	آن‌ها همچنین در جایی که ایده‌های جدید را تشویق می‌کنند و در دانشگاه تغییر و تحولی را منجر می‌شوند، نقش کارآفرین را بازی می‌کنند. آن‌ها همچنین باید تجاری‌سازی ایده‌ها، نوآوری و نتایج تحقیقات R&D را تشویق کنند. آن‌ها همچنین باید نقش عامل تغییر را بازی کنند (م۲۰).
۷	جذب منابع مالی	معیار جذب منابع مالی نشان‌دهنده میزان موفقیت عملکرد پژوهشی اعضای هیئت علمی است، چراکه آن دسته از اعضای هیئت علمی موفق به کسب پژوهانه‌ها و منابع مالی برای پژوهش‌هایشان می‌شوند که سابقه پژوهشی بهتری داشته و شناخته‌شده‌تر باشند (م۶۷).
۳	گسترش حیطه	در پارادایم‌های جدید در مورد دانشگاه و آموزش عالی از پژوهشگران و اعضای هیئت علمی

فراوانی	مضامین پایه	شواهد متنی (جملات کلیدی)
	فعالیت‌های علمی	انتظار می‌رود نتیجه کار خود را به دستگاه‌های دولتی و بنگاه‌ها و به‌طور عام به جامعه تسری بخشند (م ۵۵)
۱	پذیرش و احترام به فرایند جهانی شدن	برای اینکه رهبران آموزشی نقش خود را به‌طور مؤثر انجام دهند، باید دو جنبه را که بر محیط دانشگاه کلاس جهانی تأثیر می‌گذارد درک کنند: جهانی‌سازی و بین‌المللی شدن. جهانی‌سازی مربوط به عوامل بیرونی است که بر عملکرد دانشگاه تأثیر می‌گذارد (م ۲۰).
۱۰	ارتباطات و همکاری بین‌المللی	رهبران تیم بسیار مشتاق به کار در یک فضای دانشگاهی بین‌المللی هستند. حتی اگر این حوزه علمی بین‌المللی نباشد، آن را عجیب می‌پندارند. آن‌ها از تجربه تعاملات بین‌المللی قدردانی می‌کنند و همه مایل به مدیریت تعاملات بین‌المللی هستند (م ۷).
۳	خودآگاهی فرهنگی	از زمینه تاریخی، سیاسی و جغرافیایی کشور خود آگاهی دارد، فهم کاملی نسبت به تاریخ گذشته و نیز وضعیت اجتماعی فرهنگی شهر خود دارد، نسبت به مسائل، فرصت‌ها، امکانات و منابع دانشگاه خود مطلع است (م ۱).
۸	شناخت و درک فرهنگی	از تفاوت میان کشورهای و ارتباطات بین آن‌ها آگاهی دارد، ویژگی‌های اکثر کشورهای دنیا را می‌شناسد (م ۱).
۴	احترام به تنوع فرهنگی	موفق‌ترین دانشگاه، دانشگاهی است که ارزش‌ها و هنجارهایش بر اساس ترکیبی از دیدگاه‌های فرهنگی مختلف استوار می‌باشد (م ۱).
۴	مهارت‌های تعامل میان‌فرهنگی	مهارت‌های روابط بین فرهنگی، به توانایی توسعه و حفظ روابط بین فردی در زمینه‌های بین‌فرهنگی اشاره دارد. حساسیت فرهنگی، قدردانی از تنوع از شاخص‌ترین ویژگی‌ها هستند (م ۷).
۱	انطباق فرهنگی	برای مؤثر بودن در موقعیت‌های حرفه‌ای، اعضای هیئت‌علمی باید به تفاوت‌های میان‌فرهنگی در محل کار خود حساس باشند، تفاوت‌های فرهنگی را درک کنند، انطباق با هنجارها و انتظارات فرهنگ‌ها و کشورهای مختلف انطباق یابند (م ۱).
۱	پایبندی‌های مذهبی	یکی از نمودهای اخلاق‌مداری اعضای هیئت‌علمی پایبندی به اصول، ارزش‌ها و اعتقادات مذهبی است، و با توجه به اینکه اسلام دینی جامع‌الاطراف است و تدریس یک فرایند اخلاق مدار، استاد اسوه باید در مسیر تکامل اخلاقی خود به معیارهای اخلاقی اسلامی تأسی جوید. رعایت کردن مؤلفه‌های اخلاقی در تدریس توسط استادان باعث اثربخشی فرایند آموزش و یادگیری می‌شود (م ۱۱).
۱	پایبندی به	در زمینه‌ی شایستگی‌های اخلاقی/ارزشی، اساتید دانشگاه در وهله اول با درک و پذیرش

ردیف	مضامین پایه	شواهد متنی (جملات کلیدی)
	قانون و مقررات	قوانین و مقررات دانشگاهی، حرفه‌گرایی خود را کسب و حفظ می‌کنند (م ۳۴).
۳	پایبندی به کدهای اخلاقی	ارزش‌ها و هنجارهای ملی و بین‌المللی احترام می‌گذارد... نسبت به ارزش‌های فرهنگی حاکم بر دانشگاه التزام عملی دارد (م ۱).
۱	درک کدها، ارزش‌ها و اخلاقیات دانشگاه	نسبت به تنوع فرهنگی در دانشگاه‌ها دید مثبتی دارد، به ارزش‌ها و هنجارهای ملی و بین‌المللی احترام می‌گذارد، از تعداد خرده‌فرهنگ‌ها و ملیت‌های موجود در دانشگاه اطلاع دارد، نسبت به ارزش‌های فرهنگی حاکم بر دانشگاه التزام عملی دارد (م ۱).
۲	صداقت علمی	با دستاوردهای علمی به شیوه‌ای امانت‌دارانه برخورد شود، از دستبرد علمی و تحریف اطلاعات پرهیز شود، نتایج پژوهش‌ها صادقانه انعکاس داده شود، نتایج پژوهش‌ها به صورت دقیق توزیع و اشاعه یابد (م ۱).
۶	تعهد و مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای	یکی از اجرای زیرساخت علمی نوآورانه، اعضای هیئت‌علمی مجرب و درعین‌حال مسئولیت‌پذیر و متعهد است (م ۶).
۷	مهارت‌های فراشناختی	داشتن خودآگاهی فردی و متعاقب آن خودمدیریتی به‌عنوان مؤلفه‌هایی فراشناختی، از جمله عوامل کلیدی برای هر عضو هیئت‌علمی در راستای ورود به عرصه تعاملات علمی بین‌المللی به شمار می‌روند؛ چراکه یک عضو هیئت‌علمی که از هیجانان، قابلیت‌ها، توانایی‌ها، نقاط ضعف و قوت خود آگاهی دارد به راحتی می‌تواند خطاها و ضعف‌های خود را تصحیح نموده و رفتارها و هیجانان خود را کنترل و تنظیم کند که این در نهایت باعث می‌شود وی در عرصه تعامل با هم‌تایان علمی بین‌المللی موفق‌تر عمل نماید (م ۲).
۲	تفکر خلاق	داشتن توانایی‌های فکری از جمله تفکر خلاق، تحلیلی و انتقادی برای یک عضو هیئت‌علمی در عرصه تعاملات بین‌المللی ضروری است؛ چراکه وی با داشتن تفکر خلاق می‌تواند ایده‌های جالب و جذابی در راستای همکاری و تعامل با هم‌تایان علمی بین‌المللی ارائه دهد (م ۲).
۳	تفکر انتقادی	آزادی علمی و فضای غلبان فکری نیز به‌عنوان یکی دیگر از ویژگی‌ها در مرکز دانشگاه کلاس جهانی قرار دارد. آزادی علمی به این معناست که استادان در دنبال کردن دانش تا هر جا که لازم باشد، آزاد باشند و همچنین در انتشار کارهای خود بدون ترس از محروم شدن توسط مقام‌های بیرونی و یا دانشگاهی، آزاد باشند (م ۲۶).



شماره	مضامین پایه	شواهد متنی (جملات کلیدی)
۳	هوش هیجانی	هنگام تعامل با افراد سایر فرهنگ‌ها، رفتار تعاملی خود را برای تأثیرگذاری بیشتر تغییر می‌دهد؛ در هنگام مواجه شدن با مشکلات به سرعت یکی از بهترین راه‌حل‌ها را در نظر می‌گیرد؛ هنگام حل یک مشکل، برای پیش‌بینی نتایج راه‌حل‌های مختلف زمان کافی صرف می‌نماید؛ اشتباهات خود را پذیرفته و رفتارش را متناسب با موقعیت بازتنظیم می‌نماید؛ پاسخ‌های رفتاری ناکارآمد را با پاسخ‌های کارآمد جایگزین می‌سازد؛ به انجام کارهای روتین و تکراری علاقه‌ای ندارد؛ روش‌های مختلفی برای کار با افراد مختلف دارد (م ۱).
۵	چشم‌انداز استراتژیک	اعضای هیئت‌علمی توانمند و مستعد، از جمله شرایط و پیش‌نیازهای یک دانشگاه کلاس جهانی است؛ اعضای هیئت‌علمی می‌بایست از توانمندی‌هایی نظیر رهبری، چشم‌انداز استراتژیک، نوآوری و انعطاف‌پذیری برخوردار باشند (م ۳۶).
۱	برتری طلبی	رقابتی شدن یکی از مؤلفه‌های جهانی شدن آموزش عالی است؛ رقابت میان دانشگاه‌ها با هم دانشگاه با بنگاه، رقابت کنشگران فردی اجتماع علمی با هم به شکل جدی در حال گسترش است و این موضوع، روحیه برتری‌جویی و رقابتی اعضای دانشگاه را مطرح می‌کند (م ۷۲).
۱	مهارت تصمیم‌گیری	... به طوری که قابلیت‌های تصمیم‌گیری-مدیریتی همراه با هوشمندی سیاسی برای به پایان رساندن کارها نیاز است (م ۳).
۱	ایدئالیست بودن	دو موضوع اصلی مربوط به شایستگی‌های رهبری یک دانشگاه معتبر وجود دارد: اولی ویژگی‌های شخصی است: از جمله یادگیری از دیگران، انعطاف‌پذیری، ایدئالیست بودن، داشتن صبر، تمایل به ریسک، صداقت (م ۶).
۱	ریسک‌پذیری	دو موضوع اصلی مربوط به شایستگی‌های رهبری یک دانشگاه معتبر وجود دارد: اولی ویژگی‌های شخصی است: از جمله یادگیری از دیگران، انعطاف‌پذیری، ایدئالیست بودن، داشتن صبر، تمایل به ریسک، صداقت (م ۶).
۳۷۵	۹۶	

در جدول فوق، نحوه شکل‌گیری بخشی از مضامین پایه نشان داده شده است. با توجه به تعداد بالای مضامین پایه و طولیل شدن جدول، امکان درج تمامی مضامین وجود ندارد و صرفاً نحوه شکل‌گیری تعدادی از مضامین پایه اشاره شده است. بر همین اساس، به‌طور مجموع ۳۷۵ کد در قالب ۹۶ مضمون پایه صورت‌بندی شد. در ادامه، مضامین پایه‌ای که به نظر می‌رسید همپوشانی

زیادی دارند با یکدیگر تلفیق شده و یک مضمون سازمان دهنده را شکل دادند. در جدول زیر نحوه شکل‌گیری مضامین سازمان دهنده قابل مشاهده است:

جدول ۳. شکل‌گیری مضامین سازمان دهنده

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	ردیف	مضامین سازمان دهنده	ردیف	مضامین پایه	ردیف
برتری علمی	آگاهی از جریان بین‌المللی علم و دانش	۲	مهارت تدریس	تسلط و تخصص بر موضوع تدریس	۲	مضامین پایه
	شناخت ساختارهای آموزش و پژوهش جهانی	۱		پیوند بین تدریس و تحقیق	۱	
	دانش میان‌رشته‌ای و فرارشته‌ای	۳		اخلاقیت و نوآوری در آموزش	۷	
	مهارت زبان بین‌المللی	۴		اتخاذ روش‌ها و ابزارهای نوین آموزش	۲	
	نگارش و انتشار آکادمیک	۱		مهارت در آموزش و تدریس	۱۲	
	شهرت علمی	۵		حقیقت‌جویی	۱	
	انتقال دانش	۱		آزاداندیشی	۷	
	توسعه برنامه درسی	۱۳		استقلال فکری	۳	
	فعالیت علمی - آموزشی	۴		ذهنیت باز	۴	
	اثرگذاری آموزشی	۳		سواد رایانه‌ای	۹	

مضمین سازمان دهنده	مضمین پایه	نوع فعالیت	مضمین سازمان دهنده	مضمین پایه	نوع فعالیت
	برتری علمی	۱		مهارت در آموزش الکترونیکی (فناوری آموزشی)	۴
	تحصیلات ممتاز	۱		مهارت در پژوهش و پژوهشگری	۱۱
	خلاقیت و نوآوری در حرفه خود ++	۳		تنوع در روش‌های پژوهشی	۲
	تولید دانش جهانی	۱		تعالی در پژوهش (برتری و کیفیت)	۱۲
توسعه حرفه‌ای	یادگیری مادام‌العمر	۷	برتری/پویایی پژوهشی	انجام پژوهش‌های به‌روز و هدفمند	۲
	حرفه‌ای‌گرایی	۱		اثرگذاری پژوهش	۸
	خودتحویلی و تحول‌گرایی	۲		خلاقیت و نوآوری در پژوهش	۵
	پیشرفت حرفه‌ای	۳		شهرت و اعتبار پژوهشی	۶
	بازآموزی و دانش‌افزایی	۳		پژوهش میان‌رشته‌ای	۱
روابط انسانی	مهارت‌های ارتباطی	۱۴	برون‌گرایی علمی	فعالیت در جوامع و اجتماعات علمی و حرفه‌ای	۱۴
	توانایی سازش‌پذیری	۱		ایجاد شبکه تعاملی بین همکاران حرفه‌ای	۱۸
	فنون مذاکره	۲		مشارکت و همکاری	۷

نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

ردیف	مضمین پایه	مضمین سازمان دهنده	ردیف	مضمین پایه	مضمین سازمان دهنده
	با سازمان‌ها، نهادها				
۱۳	ارائه خدمات اجتماعی		۱	همدلی	
۱	انجام وظایف و مسئولیت‌های شهروندی ملی		۲۱	توانایی همکاری و مشارکت	
۳	روحیه کنشگری		۲	توانایی نفوذ و اثرگذاری	رهبری
۲	بینش اجتماعی		۷	مهارت مشاوره و راهنمایی افراد	
۱	هوشمندی سیاسی		۱	قابلیت رهبری افراد و گروه‌ها	
۳	رویکرد کارآفرینی (علمی)		۳	خودآگاهی فرهنگی	
۱	تجاری‌سازی ایده‌ها و تحقیقات R&D		۱	گسترش دیدگاه	
۷	جذب منابع مالی		۸	شناخت فرهنگی (آگاهی و دانش)	هوش فرهنگی
۳	گسترش حیطه فعالیت‌های علمی		۴	احترام به تنوع فرهنگی	
۱	پذیرش و احترام به فرایند جهانی شدن	شهروندی جهانی	۴	مهارت‌های تعامل میان فرهنگی	
۱۰	ارتباطات و همکاری بین‌المللی		۳	سواد فرهنگی	
۳	انجام وظایف و مسئولیت‌های		۱	حساسیت فرهنگی	

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	نوع	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	نوع	
	شهروندی جهانی					
	آگاهی‌های جهانی (مسائل جهانی)	۳			۱	انطباق فرهنگی
	چشم‌انداز جهانی (جهان‌وطنی)	۵			۱	تجارب میان فرهنگی
ویژگی‌های شناختی و شخصیتی	حساسیت اخلاقی- اجتماعی	۱	اخلاق حرفه‌ای	۷	مهارت‌های فراشناختی	
	پایبندی‌های مذهبی	۱		۲	تفکر خلاق	
	پایبندی به قانون و مقررات	۱		۳	تفکر انتقادی	
	پایبندی به کدهای اخلاقی	۳		۳	کنجکاوی ذهنی	
	درک کدها، ارزش‌ها و اخلاقیات دانشگاه	۱		۳	هوش هیجانی	
	احترام به هم‌نوعان	۲		۵	انعطاف‌پذیری شناختی	
	رعایت عدالت و انصاف در روابط بین فردی	۱		۵	چشم‌انداز استراتژیک	
	صداقت علمی	۲		۱	قابلیت مدیریتی	
	اشتیاق شغلی	۳		۱	مهارت تصمیم‌گیری	
	تعهد و مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای	۶		۳	ویژگی‌ها و خصوصیات فردی	
	مجموع			۱	ایدئالیست بودن	

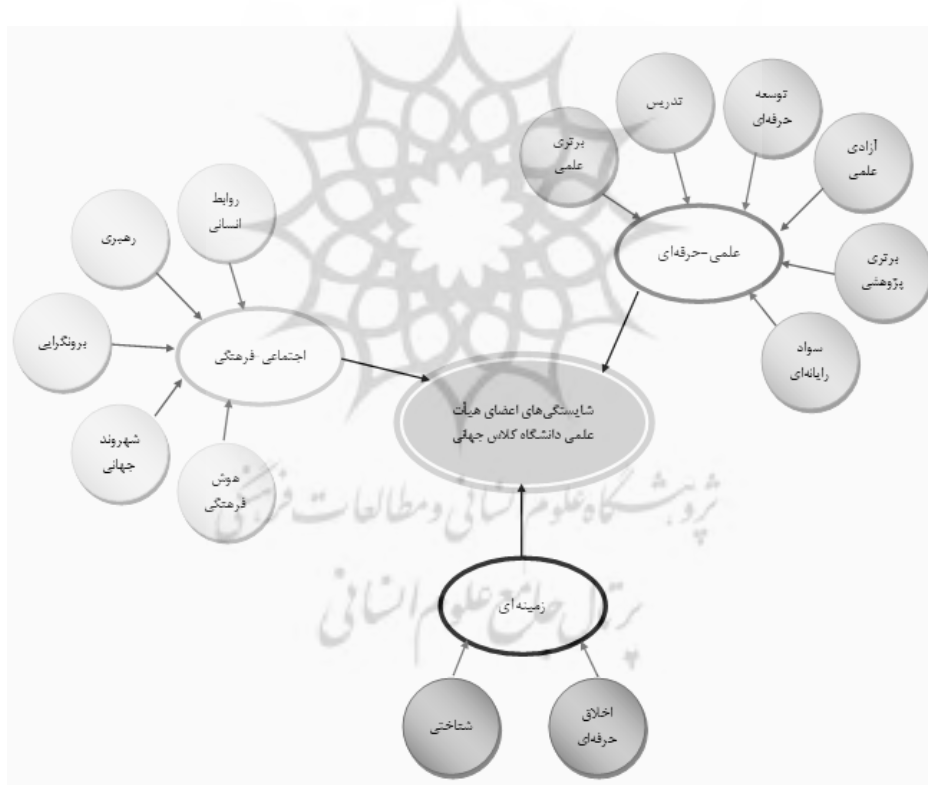
مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
	ریسک‌پذیری		۱		
	برتری‌طلبی		۱		
	اخلاقیت و نوآوری	۱۳	۲	۳۷۵	۹۶

مطابق با جدول فوق، ۹۶ مضمون پایه در قالب ۱۳ مضمون سازمان‌دهنده قرار گرفتند. سپس این فرایند در مرحله بعد ادامه یافت و مضامین سازمانده‌های که به‌نوعی دارای هم‌پوشانی و بار معنایی مشترک بودند در سطح انتزاعی‌تر و در قالب مضامین فراگیر صورت‌بندی شدند. در جدول زیر نحوه شکل‌گیری مضامین فراگیر مشخص شده است:

جدول ۴. شکل‌گیری مضامین فراگیر

مضامین فراگیر					
فرآوانی	زمینه‌ای	فرآوانی	اجتماعی-فرهنگی	فرآوانی	علمی - حرفه‌ای
۱۰	اخلاق حرفه‌ای	۵	روابط انسانی	۱۴	برتری علمی
۱۴	ویژگی‌های شناختی	۳	رهبری و مطالعات	۵	مهارت در تدریس
		۱۲	برون‌گرایی علمی	۵	توسعه حرفه‌ای
		۵	شهروندی جهانی	۴	آزادی علمی
		۹	هوش فرهنگی	۸	تعالی در پژوهش
				۲	سواد رایانه‌ای

بر اساس جدول فوق، ۱۳ مضمون سازمان‌دهنده با توجه به مشابهت‌ها و همپوشانی که داشتند در قالب سه مضمون فراگیر قرار گرفتند. به این ترتیب ۶ مضمون سازمان‌دهنده (شامل برتری علمی، مهارت در تدریس، توسعه حرفه‌ای، آزادی علمی، تعالی در پژوهش، سواد رایانه‌ای) ذیل مضمون فراگیر علمی - حرفه‌ای قرار گرفتند؛ همچنین، ۵ مضمون سازمان‌دهنده شامل (روابط انسانی، رهبری، برون‌گرایی علمی، شهروندی جهانی و هوش فرهنگی) در قالب مضمون فراگیر اجتماعی-فرهنگی قرار گرفتند و در نهایت، دو مضمون سازمان‌دهنده شامل (اخلاق حرفه‌ای و ویژگی‌های شناختی) به‌عنوان مضمون فراگیر زمینه‌ای صورت‌بندی شدند. پس از شکل‌گیری مضامین فراگیر، شبکه مضامین به شکل زیر طراحی شد:



شکل ۱. شبکه مضامین شایستگی‌های اعضای هیئت‌علمی دانشگاه کلاس جهانی

## بحث و نتیجه‌گیری

**شایستگی علمی-حرفه‌ای:** این دسته از شایستگی‌ها در مسیر دستیابی اعضای هیئت‌علمی به شایستگی‌های دانشگاه کلاس جهانی، هسته فنی و مرکز ثقل توانمندی آن‌ها بوده و آن است که اساتید عموماً بایست در سطح رفتاری و انجام وظایف و نقش علمی خود نشانگر آن باشند. اگرچه عموماً در مطالعات عرصه شایستگی‌های هیئت‌علمی به برخی از شایستگی‌های این حیطه به‌نوعی اشاره شده است، به‌عنوان نمونه شایستگی مهارت تدریس، پژوهشگری، سواد فناوری، توسعه حرفه‌ای در مطالعات متعددی که حتی بی‌ارتباط با رویکرد دانشگاه کلاس جهانی بوده، مورد اشاره قرار گرفته است؛ اما اولاً در بستر دانشگاه کلاس جهانی، شایستگی‌های علمی-حرفه‌ای از اهمیت، ضرورت و بار معنای دوچندانی برخوردار است، به‌عنوان مثال مهارت زبان انگلیسی نه به‌عنوان یک مهارت پایه بلکه به‌عنوان یک ضرورت و راهبرد اساسی در دانشگاه کلاس جهانی مطرح است؛ چراکه در دیدگاه دانشگاه کلاس جهانی ارتباط و تعامل با بین‌المللی و تولید و دانش جهانی و گسترش دامنه تأثیرگذاری به خارج از دانشگاه و حتی کشور، تسلط به زبان‌های خارجی را به‌عنوان یک شرط اساسی در نظر می‌گیرد و یا به‌طور مثال در خصوص مضمون توسعه حرفه‌ای، دیگر مشارکت صرف در دوره‌ها و برنامه‌های ضمن خدمت و کارگاه‌های معمول بهبود مهارت انجام وظایف معمول شغلی موردنظر نیست بلکه یادگیری مادام‌العمر، پیشرفت مداوم حرفه‌ای و دانش‌افزایی از طریق تعامل و هم‌آموزی (یادگیری از همکاران) و یا مشارکت فعال در فرصت‌های مطالعاتی یا تحصیل در خارج از کشور تشویق می‌شود. از سوی دیگر، برخی دیگر از انواع شایستگی علمی-حرفه‌ای که در این پژوهش به آن اشاره شده، در سایر مطالعات کمتر به آن اشاره شده است. به‌عنوان مثال، لزوم برخورداری از دانش میان‌رشته‌ای، شناخت ساختارهای آموزشی و پژوهشی، آگاهی از جریان بین‌المللی علم و دانش، شهرت علمی و پژوهشی، تحصیلات ممتاز، تولید دانش جهانی، آزادی علمی و آزاداندیشی، اثرگذاری و تعالی پژوهشی از جمله مفاهیم و مضامینی هستند که همبستگی شدیدی با دانشگاه کلاس جهانی دارند کما اینکه پیشگامان و متخصصان ایده دانشگاه کلاس جهانی همواره تأکید ویژه‌ای بر ممتاز بودن اعضای هیئت‌علمی در عرصه علمی و پژوهشی داشته‌اند، به‌طوری‌که حتی دانشگاه‌های کلاس جهانی به‌عنوان معتبرترین



دانشگاه‌های پژوهشی شناخته می‌شوند (ون در وند، ۲۰۰۹) و نیز آزادی علمی را یکی از نشانگرها و شاخص‌های اولیه دانشگاه کلاس جهانی دانسته‌اند (آلتباخ، ۲۰۰۴ و ۲۰۰۳؛ سلمی، ۲۰۰۹؛ نظرزاده و همکاران، ۱۳۹۵). دانشگاه‌ها در محیط رقابتی امروزه جهت دستیابی به برتری و کیفیت و قرار گرفتن در بین دانشگاه‌های کلاس جهانی نیازمند برخورداری از منابع انسانی توانمند و مستعد و ممتاز هستند، شهرت علمی و برتری در پژوهش به حدی حائز اهمیت است که در دانشگاه‌های پکن<sup>۱</sup> و شینگهوا<sup>۲</sup> در مسیر کلاس جهانی شدن بر انتشار در معتبرترین مجله‌های بین‌المللی مانند نیچر<sup>۳</sup> و ساینس<sup>۴</sup> تأکید ویژه‌ای می‌شود و به‌طور خاص، پذیرش توسط مجلات نمایه استنادی علوم<sup>۵</sup> را نشانه‌ای مؤثر از کیفیت بالای تحقیقات می‌داند. همچنین، شایستگی شهرت جهانی تا به آنجا دارای اهمیت است که دانشگاه‌های پکن و شینگهوا، فعالانه دانشمندان خارج از کشور را جذب می‌کنند و در این رابطه دو نوع از دانشمندان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند. یکی رهبران حوزه‌های علمی، مانند برندگان جایزه نوبل، اعضای آکادمی ملی مهندسی در ایالات متحده و دانشمندان مشهور جهان هستند؛ و نوع دیگر، دانشمندانی چینی خارج از کشور می‌باشند که در دانشگاه‌های برتر در ایالات متحده، انگلیس، ژاپن یا استرالیا مشغول به کار بودند. چراکه، جهت قرار گرفتن در کلاس جهانی، اعتبار دانشگاهی (شهرت علمی) از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است زیرا در تصویر کلی موسسه نقش دارد (هو، ۲۰۰۶). اکثریت قریب به اتفاق شایستگی‌های علمی-حرفه‌ای شناسایی شده در این پژوهش، با برخی از پژوهش‌ها قابل انطباق است. به‌طور مثال نظرزاده زارع و همکاران (۱۳۹۵) به دانش میان‌رشته‌ای، آگاهی از جریان علم و دانش، مهارت زبان خارجی، انتشار آکادمیک، آلتباخ (۲۰۰۳) و (۲۰۰۴)، فراست‌خواه (۱۳۸۲)، موهرمن و بیکر (۲۰۰۸) به آزادی علمی و استقلال فکری؛ سلیمی و همکاران (۱۳۹۶)، بانکر و بال (۲۰۲۰)، بلند و همکاران (۲۰۰۹)، بلازکووا و همکاران (۲۰۱۴) مهارت‌های به تدریس و ممتازی در پژوهش؛ نایلند (۲۰۰۰)، شاهسونی و همکاران (۱۳۹۳)، ماتا (۲۰۱۱) و ساگومار (۲۰۰۹) به

1. Peking University (PKU)
2. Tsinghua University (THU)
3. Nature
4. Science
5. Science Citation Index

سواد فناوری؛ میلنر و همکاران (۲۰۱۱)، پفیانکو (۲۰۰۹) و شهیدی و همکاران (۱۳۸۶) به مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای اشاره نموده‌اند.

**شایستگی اجتماعی-فرهنگی:** این دسته از شایستگی‌ها به‌عنوان بازو و یا حمایت‌کننده‌های اصلی جهت ورود به عرصه کلاس جهانی شدن عمل نموده و به‌نوعی در سطحی بالاتر از شایستگی‌های علمی-حرفه‌ای قرار گرفته و به لحاظ رفتاری و نگرشی آمادگی کلاس جهانی شدن را فراهم می‌کند. شایستگی‌های اجتماعی فرهنگی در این پژوهش به پنج حیطه روابط انسانی، رهبری، برونگرایی علمی، شهروندی جهانی و هوش فرهنگی مربوط می‌شود. در واقع، این دسته از شایستگی‌ها نقطه عطف و عامل کلیدی در دیدگاه کلاس جهانی است. در حیطه روابط انسانی به تعامل، همکاری و مشارکت بخصوص با سازمان‌ها، نهادها، همکاران بین‌المللی تأکید ویژه‌ای می‌شود. استاد دانشگاه کلاس جهانی باید در مجامع و اجتماعات علمی حضوری فعال داشته باشد، عضویت در نهادها و مؤسسات خارج از دانشگاه به‌ویژه خارج از کشور را با جدیت پیگیری کند، با همکاران داخلی و بین‌المللی مبادلات و تعاملات ارزشمندی داشته باشد. در حیطه رهبری، استادان دانشگاه به‌عنوان رهبران دانشگاه یا به بیان حسن و همکاران (۲۰۱۱) رهبران آموزشی نسل جدید تلقی می‌شوند و در نقش رهبری خویش ایده‌های جدید را تشویق می‌کنند و در دانشگاه تغییر و تحولی را منجر می‌شوند، الهام‌بخش دیگران در مسیر توسعه و تحول هستند و ارتباط با جهان را تسهیل می‌کنند. برونگرایی علمی مفهومی است که به‌شدت در دانشگاه کلاس جهانی ضرورت دارد، در مطالعاتی که تا کنون در خصوص شایستگی‌های اعضای هیئت علمی انجام شده است کمتر و یا به‌طور محدود به این نقش اعضای هیئت علمی اشاره شده است و تکوین این مفهوم در پژوهش حاضر دلیل دیگری برای بدیع بودن و متفاوت بودن دیدگاه دانشگاه کلاس جهانی است. این مفهوم (برونگرایی علمی) تسری دامنه خدمات و فعالیت‌ها و دستاوردهای استادان/دانشگاه به خارج از کلاس درس و دانشگاه و تأثیرگذاری، مداخله و حساسیت نسبت به مسائل جامعه در سطح ملی و جهانی، جنبه کاربردی بودن علم و مسئولیت‌پذیری و حساسیت دانشگاهیان در قبال جامعه را یادآور می‌شود. «تعاملات فرادانشگاهی»، «ارائه خدمات اجتماعی» و «ارتباط با صنایع و مشاغل» را می‌توان به‌عنوان سه بعد اصلی و کلیدی برونگرایی علمی نام برد. در دانشگاه‌های نوظهور نسل جدید و دیدگاه دانشگاه کلاس جهانی دیگر غوطه‌ور شدن اعضای

هیئت‌علمی در کلاس‌های درس و انتشار مقالات غیر کاربردی ارزش چندانی ندارد و حساسیت نسبت به مسئولیت اجتماعی و همکاری و مشارکت‌های فرادانشگاهی و همچنین مشارکت فعال اعضای هیئت‌علمی در جذب منابع دارای اهمیت است. مضمون شهروندی جهانی دیگر مفهوم کلیدی است که در شایستگی‌های اجتماعی-فرهنگی مطرح می‌شود. مبادلات و تعاملات بین‌المللی یکی از مؤلفه‌های اصلی دانشگاه کلاس جهانی است، بر این اساس اعضای هیئت‌علمی در بستر دانشگاه کلاس جهانی ناچار به ارتباط با همکاران بین‌المللی، مواجهه و برخورد با دانشجویان خارجی در کلاس درس و تدریس، عضویت و همکاری با نهادهای بین‌المللی، حضور در مجامع و اجتماعات علمی بین‌المللی، انتشارات و تولید دانش جهانی و آگاهی و احساس وظیفه نسبت به مسائل بین‌المللی و نیز پذیرش و احترام به فرایند جهانی شدن هستند و در این زمینه باید چشم‌انداز جهانی (جهان‌وطنی) داشته باشند. دیگر مضمون کلیدی در حیطه شایستگی‌های اجتماعی-فرهنگی، مفهوم هوش فرهنگی است که مرتبط و موازی با شهروندی جهانی بوده و در واقع از این واقعیت نشئت می‌گیرد که در عصر جهانی شدن و در بستر دانشگاه کلاس جهانی ارتباط با فرهنگ‌های متفاوت و متنوع امری ناگزیر است، آنچه در این میان حائز اهمیت است، نه تغییر فرهنگی و استحاله فرهنگی بلکه مهارت تعاملات میان‌فرهنگی، احترام به تنوع فرهنگی، توانایی انطباق فرهنگی و گسترش دیدگاه است. در این دیدگاه انطباق و رفتار و نگرش صحیح در برابر عقاید، ارزش‌ها و فرهنگ‌های متفاوت یک فضیلت و شرط اساسی محسوب می‌شود. پژوهشگران متعددی در مطالعات خود به برخی از ابعاد شایستگی‌های اجتماعی-فرهنگی اشاره نموده‌اند که با نتایج پژوهش حاضر قابل تطبیق است. بلاز کووا و همکاران (۲۰۱۵)، نظرزاده زارع و همکاران (۱۳۹۵)، پفیانکو (۲۰۰۹) به مهارت‌های ارتباطی اشاره نموده‌اند؛ سلمی (۲۰۰۹)، کیویان و کین (۲۰۰۹) و سلیمی و همکاران (۱۳۹۶) به مهارت‌های رهبری اشاره داشته‌اند و موضوع کلیدی برون‌گرایی علمی به انحای مختلف در مطالعات مختلف مورد اشاره قرار گرفته، از جمله، محمدی دوستدار و میرحسینی (۱۳۸۷)، یوسفی و همکاران (۱۳۹۸)، حسن و همکاران (۲۰۱۱)، سلمی (۲۰۱۱)، ایتال و ایتال (۲۰۱۹)، به برون‌گرایی علمی و سلیمی و همکاران (۱۳۹۴)، ویلیامز (۲۰۰۳)، گولد و دوری (۲۰۰۰)، هیئت و ویلیامز (۲۰۱۱)، هم به ارائه خدمات اجتماعی اشاره کرده‌اند. ابعاد شهروندی جهانی توسط واتسون (۲۰۰۶)، پفیانکو (۲۰۰۹)، کیم (۲۰۱۲)،

حسن زاده و سیلونگ (۲۰۱۵) و آرنس (۲۰۱۷) ابعاد مختلف هوش فرهنگی هم در مطالعاتی همچون آرنس (۲۰۱۷)، ناگبو (۲۰۱۲)، نظر زاده زارع و همکاران (۱۳۹۵)، چن (۲۰۰۵)، بنت (۲۰۱۱)، موهرمن (۲۰۰۸)، واتسون (۲۰۰۶) اشاره شده است.

**شایستگی‌های زمینه‌ای:** شایستگی‌های زمینه‌ای در واقع در سطح اول، اصول پایه‌ای و زمینه و شرایط لازم جهت آغاز مسیر در کلاس جهانی شدن را فراهم می‌سازد که عموماً به ویژگی‌های عام شناختی و شخصیتی متکی است. این مضمون فراگیر، شامل دو مضمون سازمان‌دهنده «اخلاق حرفه‌ای» و «ویژگی‌های شناختی و شخصیتی» است. چنانچه سه مضمون اصلی (فراگیر) این پژوهش را به صورت دایره‌های سه گانه در نظر بگیریم، شایستگی‌های زمینه‌ای آن دایره بزرگ‌تری است که دو دایره دیگر را در دل خود جای داده و آن‌ها را احاطه کرده است و چنانچه به عنوان هرم سلسله مراتبی طبقه‌بندی کنیم، شایستگی‌های زمینه‌ای همان طبقه زیرین هرم را تشکیل می‌دهد. به بیان روشن‌تر، برخورداری از هر کدام از شایستگی‌های حیطه علمی-حرفه‌ای و اجتماعی-فرهنگی، نیازمند پیش‌زمینه‌های شناختی، شخصیتی و ارزشی-اخلاقی بخصوصی است. ارتباط و همکاری، احترام، صداقت، نوع دوستی و رعایت انصاف و عدالت را می‌طلبد، کوشش در زمینه توسعه حرفه‌ای نیازمند اشتیاق تعهد شغلی است، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و ارائه خدمات نیازمند نوع دوستی و حساسیت‌های اجتماعی-اخلاقی است، پژوهش کاربردی و انتشارات علمی، بیش از هر چیز نیازمند صداقت علمی و رعایت اخلاق علمی است؛ و همچنین در خصوص شایستگی‌های شناختی نیز می‌توان چنین رویکردی را قائل شد، بر این اساس، ویژگی‌هایی همچون تفکر خلاق، نوآوری، برتری طلبی، چشم‌انداز راهبردی، تفکر انتقادی، انعطاف‌پذیری شناختی، کنجکاوی ذهنی، پیشرفت‌گرایی، ایدئالیست بودن و... پیش شرط‌ها و زمینه‌های دستیابی به دیگر شایستگی‌های مورد نیاز دانشگاه کلاس جهانی است و برخورداری از چنین ویژگی‌هایی ضرورت اساسی جهت فعالیت اثربخش اعضای هیئت علمی در چنین بستری (دانشگاه کلاس جهانی) است. شایستگی‌های اخلاق حرفه‌ای در مطالعات مختلفی مورد اشاره قرار گرفته است؛ از جمله ژانگ و ژیانهو (۲۰۰۶)، بلند و همکاران (۲۰۰۹)، غیثی (۱۳۹۴)، سلیمی و همکاران (۱۳۹۶)، ایتال و ایتال (۲۰۱۹) به مفهوم اخلاق حرفه‌ای اشاره کرده‌اند. همچنین، انواع ویژگی‌های شناختی و شخصیتی

در مطالعات بنت (۲۰۱۱)، ماتا (۲۰۱۱)، تیموری (۱۳۹۴)، آرنندس (۲۰۱۷)، بانکر و بال (۲۰۲۰) به ویژگی‌های شناختی و شخصیتی اشاره داشته‌اند.

به‌طور خلاصه، اعضای هیئت‌علمی در بستر دانشگاه کلاس جهانی می‌بایست از شایستگی‌های علمی-حرفه‌ای، اجتماعی-فرهنگی و زمینه‌ای برخوردار باشند، لذا پیشنهاد می‌گردد سیاست‌گذاران آموزش عالی ایران در مسیر و فرایند ارتقای دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها به کلاس جهانی، با عطف توجه به شایستگی اعضای هیئت‌علمی که در تحقیق حاضر به آن اشاره شده و عموماً برآمده از تجارب و رویکردهای دانشگاه‌های برتر جهان می‌باشند، زمینه لازم جهت دستیابی به هدف مذکور را فراهم سازند. چراکه به‌هر حال یکی از معیارها و مؤلفه‌های دانشگاه کلاس جهانی برخورداری از اعضای هیئت‌علمی ممتاز است. مشخصاً پیشنهاد می‌شود در گزینش و ارتقای اعضای هیئت‌علمی، شایستگی‌های کلاس جهانی لحاظ شوند و قوانین و مقررات لازم جهت مبادلات و همکاری‌های بین‌المللی تدوین شوند، در برنامه‌های توسعه حرفه‌ای بر بهبود و تقویت شایستگی‌های کلاس جهانی تأکید شود، از فرصت‌های مطالعاتی و تجارب زیسته در دانشگاه‌های برتر جهان حمایت شود، با وضع قوانین و مقررات حمایتی و در نظر گرفتن تسهیلات مختلف زمینه ارتباط پایدار صنعت و دانشگاه فراهم شود، سیاست بین‌المللی شدن دانشگاه‌ها پیگیری شود، در حد امکان از اساتید و دانشمندان مشهور جهت همکاری و تدریس در دانشگاه‌های داخلی دعوت به عمل آید. علاوه بر این در عرصه پژوهشی نیز پیشنهاد می‌گردد، با استفاده از روش کمی، اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های کشور از حیث وضعیت شایستگی‌های کلاس جهانی مورد ارزیابی قرار گیرند. مدل بالندگی اعضای هیئت‌علمی با توجه به شایستگی‌های کلاس جهانی تدوین شود. برونگرایی علمی به‌عنوان یک مفهوم بدیع در دانشگاه‌های مختلف مورد تحقیق و مطالعه قرار گیرد و اعضای هیئت‌علمی از نظر وضعیت برونگرایی علمی ارزیابی شوند. از آنجا که این مطالعه با روش تحلیل مضمون ادبیات و متون انجام شده است، پیشنهاد می‌شود پژوهش در این زمینه با استفاده از روش‌های دیگری انجام شود تا عواملی که احیاناً در پژوهش حاضر ممکن است مغفول مانده باشند نیز شناسایی شوند.

## فهرست منابع

- ابراهیمی، ن. (۱۳۸۸). بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد واحد تهران مرکز از دیدگاه اساتید و دانشجویان. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دانشگاه آزاد واحد تهران مرکز.
- اعتصامی، سید محمد کاظم؛ میری، محسن؛ عیسانی، حسین و فاتح راد، مهدی. (۱۳۹۹). روایت پژوهی مسئله هیئت علمی (مورد مطالعه: یکی از دانشگاه‌های سازمانی). پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۲(۲)، ۱۰۱-۱۴۵.
- تیموری، میترا؛ صالحی عمران، ابراهیم؛ یمنی دوزی سرخابی، محمد و صفار حیدری، حجت. (۱۴۰۰). طراحی مدل چابکی فرهنگی اعضاء هیئت علمی دانشگاه‌های ایران، مجله آموزش عالی ایران، ۱۲(۴)، ۹۷-۱۲۷.
- چیت‌ساز، احسان (۱۳۹۰). الگوی شایستگی اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور. تهران: وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، دفتر برنامه‌ریزی اجتماعی و مطالعات فرهنگی.
- رضایت، غلام حسین؛ یمنی دوزی سرخابی، محمد؛ کیامنش، علی‌رضا و نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم. (۱۳۹۱). طراحی الگوی شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران. آموزش عالی ایران، ۴(۱): ۸۴-۴۷.
- سرکار آرانی، محمدرضا. (۱۳۹۳). خود نوسازی اعضای هیأت علمی. در محمد یمنی (ویراستار)، رویکردها و چشم‌اندازهای نو در آموزش عالی، (صص ۴۸۴-۴۳۷)، تهران: پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی.
- سلیمی، قاسم؛ حیدری، الهام و کشاورزی، فهیمه. (۱۳۹۴). شایستگی‌های اعضای هیأت علمی جهت تحقق رسالت دانشگاهی؛ تأملی بر ادراکات و انتظارات دانشجویان دکتری. دوفصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی، ۳(۷)، ص ۱۰۴-۸۵.
- سلیمی، قاسم؛ شفیعی، مریم؛ کشاورز، فهیمه؛ حیدری، الهام. (۱۳۹۶). ارزیابی شایستگی‌های اعضای هیأت علمی فنی و مهندسی جهت تحقق رسالت دانشگاهی در افق ۱۴۰۴: جایگاه شایستگی تدریس از منظر دانشجویان دکتری. پژوهش‌های برنامه درسی، ۷(۲): ۴۳-۶۶.
- سلیمی، قاسم؛ محمدی، مهدی و نثار، زینب. (۱۳۹۶). واکاوی تجارب اعضای هیأت علمی در ارتباط با شایستگی‌ها و پویایی‌های تدریس و پژوهش در فرآیند بین‌المللی شدن آموزش عالی: پژوهشی کیفی. تدریس پژوهی، ۵(۲)، ۱۰۹-۱۳۳.
- شاهسونی، خدیجه؛ فرج الهی، مهران و ظریف‌صنایعی، ناهید. (۱۳۹۳). ویژگی‌های استاد موفق از دید دانشجویان دانشگاه‌های ارائه دهنده آموزش مجازی در شهر شیراز، مجله دانشگاهی یادگیری الکترونیکی. ۵۲(۲): ۶۰-۵۲.

شهیدی، نیما؛ رضویه، اصغر؛ امین شایان جهرمی، شاپور و سیدی، مسعود. (۱۳۸۵). بررسی تاثیر جهانی شدن آموزش عالی بر کیفیت آموزشی دانشگاه‌ها از دیدگاه استادان دانشگاه‌های شیراز. **نوآوری‌های مدیریت آموزشی**، ۲(۵): ۷۳-۹۶.

عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخ‌زاده، محمد. (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. **اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)**، ۵(۲)، ۱۵۱-۱۹۸.

عزیزی، نعمت اله. (۱۳۹۳). آموزش عالی و اقتصاد یادگیرنده: انتظارات نظام‌های اقتصادی و صنعتی دانایی محور از دانشگاه. در محمد یمنی (ویراستار)، **رویکردها و چشم‌اندازهای نو در آموزش عالی**، (صص ۴۳۶-۳۹۵)، تهران: پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی.

عزیزی، نعمت اله. (۱۳۸۵). **درآمدی بر آموزش عالی در ایران با تأکید بر علوم انسانی**. تهران: پژوهشگاه مطالعات فرهنگی و اجتماعی.

غیائی ندوشن، سعید و نصیری، ندا. (۱۳۹۳). بررسی همگرایی دانشگاه‌های ایرانی با مولفه‌های دانشگاه در کلاس جهانی. **نشریه پژوهش در نظام‌های آموزشی**، ۸(۲۷)، ۷۹-۹۷.

غیثی، ساناز. (۱۳۹۴). **تدوین الگوی استاد اسوه آموزشی براساس رویکرد اسلامی در نظام آموزش عالی ایران**. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز.

فتحی واجارگاه، کورش؛ ابراهیم‌زاده، عیسی؛ فرج‌اللهی، مهرا و خشنودی فر، مهرانوش. (۱۳۹۰). **روند بین‌المللی سازی برنامه‌های درسی با رویکرد آموزش از دور در آموزش عالی ایران**. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۲(۲)، ۷۷-۱۰۶.

فراستخواه، مقصود. (۱۳۸۲). **استقلال دانشگاهی و تحولات مفهومی آن**. تهران: گروه مطالعات تطبیقی و نوآوری، موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.

فراستخواه، مقصود. (۱۳۸۲). **آزادی علمی**. فصلنامه مجلس و راهبرد، ۱۰(۴۱): ۱۰۱.

فراستخواه، مقصود. (۱۳۸۸). **استقلال دانشگاه، تحولات مفهومی و چالش‌های جهانی آن با مروری بر تاریخچه آن در ایران**. در کتاب: **رویکردها و چشم‌اندازهای نو در آموزش عالی**، به اهتمام محمد یمنی دوزی سرخابی، تهران: پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی.

فرهنگی مریم، فراستخواه مقصود. (۱۳۹۳). **بررسی مدل شایستگی اعضای هیأت‌علمی در محیط مجازی از نظر اعضای هیأت علمی و دانشجویان (بر اساس مدل آرمان)**. فصلنامه فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران، ۶ (۲۱ و ۲۲): ۱-۱۴.

قانع‌ی راد، سید محمدامین. (۱۳۸۶). **تعاملات و ارتباطات در جامعه علمی: بررسی موردی رشته علوم اجتماعی**، تهران: پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی

## نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

قربانخانی، مهدی و صالحی، کیوان. (۱۳۹۶). بازنمایی ویژگی‌های استادان موفق آموزش مجازی در نظام آموزش عالی ایران از نظر اساتید و دانشجویان: مطالعه‌ای با روش پدیدارشناسی، فصلنامه فناوری آموزش، ۱۱(۴)، ۳۲۷-۳۴۷.

قورچیان، نادر قلی و احمدی رضایی. (۱۳۹۳). حکمرانی دانشگاه‌های تراز جهانی؛ ضرورت یا نیاز. فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت، ۲۵(۱۰۰)، ص ۳۴-۲۳.

محمدی دوستدار، حسین و میرحسینی، سیدعبدالحمید. (۱۳۸۷). بررسی تطبیقی معیارهای ارتقای اعضای هیات علمی در آموزش عالی. فصلنامه سیاست علم و فناوری، ۱(۳): ۹۱-۱۰۶.

محمدی‌مهر، غلامرضا. (۱۳۸۷). روش تحلیل محتوا (راهنمای عملی تحقیق)، تهران: گنجینه علوم انسانی. مشفق، زهت الزمان و نادى، محمد علی. (۱۳۹۹). طراحی الگوی اجرایی برنامه درسی دانشگاه کلاس جهانی در آموزش عالی ایران بر مبنای نظریه داده بنیاد. پژوهش در برنامه ریزی درسی، ۱۷(۶۵): ۴۹-۶۰. ملکی نیا، عماد؛ ملکی نیا، زهرا و فیضی، صدیقه. (۱۳۹۷). راهبردهای مورد نیاز نظام آموزش عالی ایران در عصر جهانی شدن. سیاست‌های راهبردی و کلان، ۶(۲۴): ۵۱۸-۵۴۵.

نظر زاده زارع، محسن. (۱۳۹۵). طراحی و تبیین الگوی شایستگی اعضای هیئت علمی دانشگاه تهران با تأکید بر تعاملات بین‌المللی، (رساله دکتری منتشر نشده). دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه تهران، ایران. نظر زاده زارع، محسن، پور کریمی، جواد و ذاکر صالحی، غلامرضا. (۱۳۹۵). بررسی مؤلفه‌های دانشگاه کلاس جهانی در ایران: پیمایشی در دانشگاه‌های جامع کشور. سیاست علم و فناوری، ۸(۴)، پیاپی ۳۱، ۱۳-۲۴. نظر زاده زارع، محسن، پور کریمی، جواد، ایبلی، خدایار و ذاکر صالحی، غلامرضا. (۱۳۹۵). ارائه الگوی شایستگی اعضای هیأت علمی در تعاملات بین‌المللی: یک مطالعه پدیدارشناسانه. سیاست علم و فناوری، ۸(۴)، پیاپی ۳۱، ۲۵-۳۸.

نظر زاده زارع، محسن، پور کریمی، جواد، ایبلی، خدایار و ذاکر صالحی، غلامرضا. (۱۳۹۳). دانشگاه تراز جهانی به‌عنوان بخشی از پارادایم جدید آموزش عالی، رهیافت، ۲۴(۵۷)، ۷۵-۸۸.

نهاد ریاست جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۹۵). قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه جمهوری اسلامی ایران (مصوب ۱۳۹۵/۱۲/۱۴ مجلس شورای اسلامی). تهران: نهاد ریاست جمهوری.

وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ایران. (۲۱ دی‌ماه ۱۳۹۶). ارتقای ۱۰ دانشگاه و پژوهشگاه برتر کشور به تراز بین‌المللی (دکتر مجتبی شریعتی نیاسر، معاون آموزشی وزیر علوم). برگرفته از: <https://edu.msrt.ir>

یمنی دوزی سرخابی، محمد. (۱۳۸۰). درآمدی به بررسی عملکرد سیستم‌های دانشگاهی، تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.



یوسفی، هادی؛ اسدبگی، محمد و حاجی خواجه لو، صالح‌رشید. (۱۳۹۸). استخراج معیارهای ارتقای مرتبه اعضای هیئت علمی از طریق کاربست مطالعه تطبیقی دانشگاه‌های منتخب. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۲۵ (۴)، ۷۳-۹۵.

- Aithal, P., & Aithal, S. (2019). Building World-Class Universities: Some Insights & Predictions. Building World-Class Universities: Some Insights & Predictions. **International Journal of Management, Technology, and Social Sciences (IJMITS)**, 4(2), 13-35.
- Altbach, P. G. (2004). The Costs and Benefits of World-Class Universities. **AAUP, Publications & Research**, 1-5.
- Altbach. (2003). The costs and benefits of world-class universities. *International higher education* (33).
- Altbach., & Salmi. (2011). **The road to academic excellence: The making of world-class research universities**: World Bank Publications.
- American University of Beirut. (2018). **Policy and procedures for tenure and promotion evaluation of tenure eligible faculty members**. 2018; Available from: <https://aub.policytech.eu/dotNet/documents/?docid=1548&public=true>.
- Angreani, L. S., & Vijaya, A. (2017). Designing an effective collaboration using information technology towards world class university. **Procedia Computer Science**, 124, 577-584.
- Arends, D. (2017). **Global leadership in higher education: A case study on the competences to effectively lead international teams in higher education**. University of Twente.
- Arthur, M. (2016). Excellence in Research. In **Becoming a World-Class University** (pp. 77-90): Springer, Cham.
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. **Qualitative research**, 1(3), 385-405.
- Banker, D. V., & Bhal, K. T. (2020). Creating world class universities: Roles and responsibilities for academic leaders in India. **Educational Management Administration & Leadership**, 48(3), 570-590.
- Beasley, B. W., Simon, S. D., & Wright, S. M. (2006). A time to be promoted: the prospective study of promotion in academia (prospective study of promotion in academia). **Journal of general internal medicine**, 21(2), 123-129.
- Beatty, M. R. (2013). **Factors influencing faculty participation in internationalization at the University of Minnesota's schools of nursing and public health: A case study**: University of Minnesota.
- Bennett, J. M. (2011). **Developing intercultural competence for international education faculty and staff**. Paper presented at the 2011 AIEA Conference Workshop, San Francisco, CA. Retrieved November.
- Bland, C. J., Taylor, A. L., Shollen, S. L., Weber-Main, A. M., & Mulcahy, P. A. (2009). **Faculty success through mentoring: A guide for mentors, mentees, and leaders**: R&L Education.
- Blašková, M., Blaško, R., & Kucharčíková, A. (2014). Competences and competence model of university teachers. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 159, 457-467.
- Blaskova, M., Blasko, R., Matuska, E., & Rosak-Szyrocka, J. (2015). Development of key competences of university teachers and managers. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 182, 187-196.

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. **Qualitative research in psychology**, 3(2), 77-101.
- Burbules, N. C., & Torres, C. A. (2013). **Globalization and education: Critical perspectives**: Routledge.
- Caligiuri, P. (2006). Developing global leaders. **Human Resource Management Review**, 16(2), 219-228.
- Callen, H. (2000). Internationalization in Europe in P. Scott (ed) the Globalization of Higher Education. London: SRHE. In P. Scott (Ed.), **the Globalization of Higher Education**. London: SRHE.
- Carnegie Mellon University. (2018). **Faculty appointment and tenure and book**. 2018; Available from: <https://www.cmu.edu/cfa/faculty-and-staff/assets/cfa-faculty-appointment-and-tenure-handbook-2016-v1.pdf>.
- Cheetham, G., & Chivers, G. (1996). Towards a holistic model of professional competence. **Journal of European industrial training**, 7, 14-23.
- Chen, G. (2005). A Model of Global Communication Competence. **China Media Research**, 1, 3-11.
- Dai, W. (2006). The structure dimensions of the competency of the college teachers. **Exploration of the Higher education**, 1, 89-92.
- Deem, R., Mok, K. H., & Lucas, L. (2008). Transforming higher education in whose image? Exploring the concept of the 'world-class' university in Europe and Asia. **Higher education policy**, 21(1), 83-97.
- Gibbs, P. (2001). Higher education as a market: a problem or solution? **Studies in higher education**, 26(1), 85-94.
- Golde, C., & Dore, T. (2000). **Findings from the survey on doctoral education and career preparation**. Paper presented at the Re-envisioning the PhD Conference, Seattle, WA.
- Green, A. (1997). Education, globalization and the nation state. In **Education, globalization and the nation state** (pp. 130-186): Springer.
- Hartley, P., Hilsdon, J., Keenan, C., Sinfield, S., & Verity, M. (2010). **Learning development in higher education**: Macmillan International Higher Education.
- Harvard University. (2018). **FAS Appointment and Promotion Handbook**. 2018; Available from: <https://academicappointments.fas.harvard.edu/appointment-parameters>.
- Hassan, Z., Silong, A. D., Ismail, I. A., & Asmiran, S. (2011). Developing new generation of educational leaders for world class university. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 15, 812-817.
- Ho, C.-y. (2006). **China's higher education excellence in the context of globalization: the world-class university**: The University of Texas at Austin.
- Holm-Nielsen, L. B. (2012). Making a strong university stronger: Change without a burning platform. In **Building World-Class Universities** (pp. 71-87): Brill Sense
- Huisman, J. (2008). World-class universities. **Higher education policy**, 21(1), 1-4.
- Hyatt, L., & Williams, P. E. (2011). 21st century competencies for doctoral leadership faculty. **Innovative Higher Education**, 36(1), 53-66.
- Jacob, W. J., Xiong, W., & Ye, H. (2015). Professional development programmes at world-class universities. **Palgrave communications**, 1(1), 1-27.
- Johns Hopkins University. (2018). **Appointment and promotion procedures for tenure track faculty**. 2018; Available from: <https://academiccouncil.jhu.edu/appointments-promotions/>.
- Jovanova-Mitkovska, S., & Hristovska, D. (2011). Contemporary teacher and core competences for lifelong learning. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 28, 573-578.

- Kiffer, S., & Tchibozo, G. (2013). Developing the Teaching Competences of Novice Faculty Members: a review of international literature. **Policy Futures in Education**, 11(3), 277-289.
- Kim, B.-S. (2012). Reframing the global leadership competencies models. **Journal of Digital Convergence**, 10(1), 215-228.
- King Fahd University of Petroleum and Minerals. (2018). **Faculty promotion regulations and guidelines**. 2018; Available from: [http://staff.kfupm.edu.sa/RECTOR/shomaail/faculty\\_promotion/images/FacProm-Handbook.pdf](http://staff.kfupm.edu.sa/RECTOR/shomaail/faculty_promotion/images/FacProm-Handbook.pdf).
- King, N., Horrocks, C., & Brooks, J. (2018). **Interviews in qualitative research**: Sage.
- Marginson, S. (2012). Different roads to a shared goal: Political and cultural variation in world-class universities. In **Building world-class universities** (pp. 11-33): Brill Sense.
- Mățã, L. (2011). Experimental research regarding the development of methodological competences in beginning teachers. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 29, 1895-1904.
- Middle East Technical University. (2018). **Promotion criteria for associate professorship and full professorship**. 2018; Available from: <http://pdb.metu.edu.tr/tr/criteria-promotion-and-appointment>.
- Milner, R. J., Gusic, M. E., & Thorndyke, L. E. (2011). Perspective: toward a competency framework for faculty. **Academic Medicine**, 86(10), 1204-1210.
- Mohrman, K. (2008). The emerging global model with Chinese characteristics. **Higher education policy**, 21(1), 29-48.
- Mohrman, K., Ma, W., & Baker, D. (2008). The research university in transition: The emerging global model. **Higher education policy**, 21(1), 5-27.
- Montesinos, P., Carot, J. M., Martinez, J. M., & Mora, F. (2008). Third mission ranking for world class universities: Beyond teaching and research. **Higher education in Europe**, 33(2-3), 259-271.
- Myers, B. E., & Dyer, J. E. (2003). Advising components, roles, and perceived level of competence of university faculty. **Journal of Southern Agricultural Education Research**, 53(1), 247.
- New York University. New York University (2018). **Appointment, reappointment, promotion, and performance assessment**. 2018; Available from: <https://www.nyu.edu/about/policies-guidelines-compliance/policiesand-guidelines/promotion-and-tenure-guidelines.html>.
- Niland, J. (2000). **The Challenge of Building World Class Universities in the Asian Region**. On Line opinion
- Oromaner, M. (2001). Growing Your Own Creating a Comprehensive Faculty and Staff Development Program. **AAHE BULLETIN**, 54(1), 8-10.
- Pefianco, E. (2009). Competency standards for 21st Century Teachers in Southeast Asia. **12th Unesco-Apeid International Conference the Impact exhibition & convention center; 2009 26 March**. Bangkok, Thailand.
- Pérez, K. V. P., & Torelló, O. M. (2012). The digital competence as a cross-cutting axis of higher education teachers' pedagogical competences in the European higher education area. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 46, 1112-1116.
- Qiuyan, T., & Qin, H. (2009). **Analysis on the competency model of the lecturers in the application oriented university**. Retrieved from [www.seiofbluemountain.com](http://www.seiofbluemountain.com).
- Ragan, L. C., Bigatel, P. M., Kennan, S. S., & Dillon, J. M. (2012). From research to practice: Towards the development of an integrated and comprehensive faculty development program. **Journal of Asynchronous Learning Networks**, 16(5), 71-86.

- Sait, S. M. (2012). Policies on building world-class universities in Saudi Arabia: An impact study of King Fahd University of Petroleum & Minerals. In **Building World-Class Universities** (pp. 103-113): Brill Sense.
- Salmi, J. (2009<sup>a</sup>). **The challenge of establishing world-class universities**: World Bank Publications.
- Salmi, J. (2009<sup>b</sup>). **The growing accountability agenda in tertiary education: progress or mixed blessing?** Washington: The World Bank.
- Salmi, J. (2011). The road to academic excellence: Lessons of experience. **The road to academic excellence: The making of world-class research universities**, 323-347.
- Salmi, J., & Altbach, P. G. (2011). New World Class' Universities: Cutting Through the Hype. **Chronicle of Higher Education**, 20.
- Sugumar, V. R. (2009). Competency Mapping of Teachers in Tertiary Education. Online Submission.
- Tayeb, O. (2016). Roadmap to become a world-class university. In **Becoming a World-Class University** (pp. 1-19): Springer, Cham.
- Technical University of Munich. (2018). **Evaluation & promotion in the university's faculty recruitment and career system**. 2018; Available from: <https://www.tum.de/en/about-tum/working-attum/faculty-recruiting/evaluation-promotion/>.
- Teichler, U. (2010). **The challenges of almost universal higher education**. Paper presented at the Organizing Committee of Sino Finnish Higher Education Symposium (Ed.), The Challenges and Experience in the Post Massification Era.
- Tiffin, J., & Rajasingham, L. (2003). **The global virtual university**: Psychology Press.
- Trilling, B., & Fadel, C. (2009). **21st century skills: Learning for life in our times**: John Wiley & Sons.
- Ume-Nwagbo, P. N. (2012). Implications of nursing faculties' cultural competence. *Journal of Nursing Education*, 51(5), 262-268.
- University of British Columbia. (2018). **Guide to reappointment, promotion and tenure procedures at UBC**. 2018 [cited 2018 6 September]; Available from: <http://www.hr.ubc.ca/faculty-relations/tenure-promotionreappointment-confirmation/tenure-promotion-reappointment-forfaculty-members/>.
- University of California, Berkeley. (2018). **Guide to faculty advancement and promotion at U.C.** Berkeley, 2018 [cited 2018 September 25]; Available from: <https://teaching.berkeley.edu/advancement-and-promotion>.
- University of Malaya. (2018). **Promotion for academic staff**. 2018; Available from: [https://www.um.edu.my/docs/defaultsource/about-um\\_document/career/staff-benefits/local-staff/careerdevelopment\\_promotion.pdf](https://www.um.edu.my/docs/defaultsource/about-um_document/career/staff-benefits/local-staff/careerdevelopment_promotion.pdf).
- University of Manchester. (2018). **Academic: Teaching and research**. 2018 September 23]; Available from: <https://www.staffnet.manchester.ac.uk/human-resources/atoz/guidance/>.
- Van der Wende, M. (2009). European Responses to Global Competitiveness in Higher Education. Research & Occasional Paper Series: CSHE. 7.09. **Center for Studies in Higher Education**.
- Wang, Q., Cheng, Y., & Liu, N. C. (2013). Building world-class universities. In **Building World-Class Universities** (pp. 1-10): Springer.
- Watson, D. (2006). UK Higher Education: The Truth about the Student Market. **Higher Education Review**, 38(3), 3-16.
- Weifang, M. (2004). Address regarding first-class universities. **Chinese Education & Society**, 37(6), 8-20.

- Williams, P. E. (2003). Roles and competencies for distance education programs in higher education institutions. **The American Journal of Distance Education**, 17(1), 45-57.
- Zakaria, Z., Ahmad, A., & Norzaidi, M. (2009). Determining World Class University from the evaluation of service quality and students' satisfaction level: An empirical study in Malaysia. **International Journal of Scientific Research in Education**, 2(2), 59-66.
- Zhang, Y., & Jiaanhui, M. (2006). Researches on the Competency of the Teachers in the Higher. **Vocational Colleges China Market**, 9(1), 66-68.

