

## **The exploration of Identification and Selection approaches of Talented Faculty Members at Comprehensive Universities with regional performance level**

**Unes Romiani\***  
**Khodayar Abili\*\***  
**Javad Porkarimi\*\*\***  
**Saeid Frahbakhsh\*\*\*\***

### **Introduction**

Higher education system as a purposeful phenomenon has two quantitative and qualitative dimensions that balanced growth should be considered in both quantitative and qualitative dimensions in parallel. The three pillars of each higher education institution are faculty, infrastructure and learning environment. Among these three factors, it is more important to provide an appropriate context for attracting and retaining distinguished and diverse faculty members.

Faculty members are one of the main factors in the structure of higher education, and their quantitative and qualitative decline has a direct impact on the performance of the higher education system. Also, the roles and responsibilities of college and university faculty members are closely tied to the central functions of higher education. The main purpose of this research is to explore Identification and Selection Mechanisms of Talented Faculty Members at Comprehensive Universities with Regional Performance level.

### **Method**

This research was conducted base on framework of qualitative approach. To this purpose, 15 knowledgeable academic and executive experts were selected purposefully and with a theoretical sampling strategy and interviewed in a semi-structured way. To analyze the data, the thematic analysis technique was used. To ensure the validity of the research used of

---

\* PHD Condidate, University of Tehran, Tehran, Iran.

\*\* Professor, University of Tehran, Tehran, Iran. *Corresponding Author*: abili@ut.ac.ir

\*\*\* Assistant professor, University of Tehran, Tehran, Iran.

\*\*\*\* Associate professor, University of Tehran, Tehran, Iran.

reviewed by members (interviewees) and the triangulation of the data sources methods. Also, to calculate reliability were used of the retest and the agreement between the two coder methods. After implementing the content of the interviews and their preliminary analysis, Codes or basic concepts were identified and In order to achieve the main categories, similar codes are placed on specific categories. Finally, for each of the categories, the title that contains the entire codes was select.

### **Results**

As a result of this study, 16 approaches were identified for the Identification and Selection talented faculty members at Comprehensive Universities with regional performance level. According to experts, Identification and selection of faculty members based on the mission and goals of the University and Assign more time to the talent Identification and selection talent process of faculty members are more importance

### **Discussion**

Analysis of research findings shows, the most important weakness of regional comprehensive universities is the debility of universities in defining mission and vision and planning to attract faculty members. Such that, in current conditions The purpose of attracting new faculty members at most universities and higher education institutions is to fill vacant positions without considering the type of activity of the group, the College and the university.

**Keywords:** Talent Identification, Talent Selection, Attraction, Talent Identification and Selection mechanisms, Comprehensive Universities with regional performance level

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۶/۲۰  
تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۴/۱۷

مجله‌ی علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز  
بهار و تابستان ۱۳۹۸، دوره‌ی ششم، سال ۲۶  
شماره‌ی ۱، صص: ۱۹۶-۱۷۵

## واکاوی سازوکارهای شناسایی و انتخاب اعضای هیأت علمی مستعد در دانشگاه‌های جامع با تراز عملکرد منطقه‌ای<sup>۱</sup>

یونس رومیانی\*

خدایار ابیلی\*\*

جواد پورکریمی\*\*\*

سعید فرحبخش\*\*\*\*

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش، واکاوی سازوکارهای شناسایی و انتخاب اعضای هیأت علمی مستعد در دانشگاه‌های جامع با تراز عملکرد منطقه‌ای است. این پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی انجام شده است. به همین منظور، تعداد ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی مطلع نسبت به جذب هیأت علمی به صورت هدفمند و با راهبرد نمونه‌گیری نظری انتخاب شده و به صورت نیمه ساختاریافته مورد مصاحبه قرار گرفتند. برای تحلیل داده‌ها از تکنیک تحلیل موضوعی (تم) استفاده شد. برای اطمینان از روایی پژوهش، از بررسی توسط اعضاء (مصاحبه‌شوندگان) و روش چند سوپیه نگری منابع داده‌ها و برای محاسبه پایایی کدگذاری‌های انجام شده، از روش‌های پایایی باز آزمون و پایایی توافق درون موضوعی (توافق بین دو کدگذار) استفاده گردید. پس از پیاده‌سازی محتوای مصاحبه‌ها و تحلیل مقدماتی آن‌ها، کدها یا مفاهیم اولیه شناسایی و به منظور دستیابی به مقوله‌های اصلی کدهای مشابه در طبقه‌هایی خاص قرار گرفتند. در نهایت برای هر یک از طبقات عنوانی که دربرگیرنده کل کدهای آن طبقه باشد، انتخاب گردید. در نتیجه این مطالعه شانزده (۱۶) سازوکار برای شناسایی و انتخاب اعضای هیأت علمی مستعد در دانشگاه‌ها جامع با تراز عملکرد منطقه‌ای شناسایی گردید که به اعتقاد خبرگان

۱. مقاله حاضر از پایان نامه دکتری استخراج گردیده است.

\* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه تهران، تهران، ایران

\*\* استاد مدیریت آموزش عالی دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

abili@ut.ac.ir

\*\*\* استادیار مدیریت آموزشی دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، تهران، ایران

\*\*\*\* دانشیار مدیریت آموزشی دانشگاه لرستان، لرستان، ایران

شناسایی و انتخاب اعضای هیأت علمی متناسب با رسالت و اهداف دانشگاه و اختصاص زمان بیشتر به فرایند استعدادیابی و استعدادگزینی اعضای هیأت علمی از بیشترین اهمیت برخوردار می‌باشند.

**واژگان کلیدی:** شناسایی، انتخاب، جذب، سازوکارهای شناسایی و انتخاب، اعضای هیأت علمی، دانشگاه‌های جامع منطقه‌ای

### مقدمه و بیان مسئله

نظام آموزش عالی به عنوان پدیده‌ای هدفمند دارای دو بعد کمی و کیفی است که رشد متعادل و موزون آن نیز باید در هر دو بعد کمی و کیفی به موازات یکدیگر مدنظر قرار گیرد. سه رکن اساسی هر مؤسسه آموزش عالی، اعضای هیأت علمی، امکانات زیربنایی و محیط یادگیری است. در بین این سه عامل، فراهم ساختن بستری مناسب برای جذب و نگهداشت اعضای هیأت علمی ممتاز و متنوع از سایر عوامل مهم‌تر است (Lavania, sharma & Gupta, 2011). اعضای هیأت علمی از جمله عوامل مهم و اصلی ساختار آموزش عالی کشور هستند و افت کمی و کیفی آنان تأثیر مستقیمی بر عملکرد نظام آموزش عالی دارد. از آنجایی که جایگاه و نقش دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور تعیین کننده است و نیروی انسانی متخصص موردنیاز بخش‌های مختلف، توسط بخش آموزش عالی تربیت می‌شوند، مدیریت منابع انسانی دانشگاه (بالاخص اعضای هیأت علمی) و تقویت و توسعه آن‌ها به‌منابۀ روح و جان آموزش عالی، زیربنای توسعه سایر بخش‌ها است. سازمان‌های امروزی به نیروهای خلاق، انعطاف‌پذیر و پاسخ‌گو نیاز دارند و از سوی دیگر شناسایی، جذب و نگهداری این نخبگان در سازمان، بسیار دشوارتر از پیش شده است (Taleghani, Amini, Ghaffari & Adosi, 2014). هدف اصلی مدیریت منابع انسانی، کمک به بهبود عملکرد در جهت دستیابی به اهداف سازمان به وسیله طرح‌ریزی سیستم‌ها و برنامه‌ها می‌باشد؛ به‌گونه‌ای که نیروهای شایسته و مستعد استفاده شده و نقش مهمی در عملکرد سازمان بازی کنند (Fallah Nosh Abadi, Khadem & Sadeghnia, 2013). موضوع مدیریت استعدادها از سال ۱۹۹۷ هنگامی که مشاوران مک کینزی عبارت "جنگ استعداد" را به کار بردند، توجه زیادی را از سوی رهبران سازمان و دانشگاهیان به خود جلب کرده است (Lei, Basit & Hassan, 2018). با وجود اهمیت مدیریت استعداد در اثربخشی سازمانی (Bhatt & Behrstock-Sherratt, 2010; Conti, 2008)، استراتژی‌های مدیریت استعداد به منظور پشتیبانی از عملیات سازمانی در آموزش عالی به‌ندرت استفاده شده است.

پژوهش‌های زیادی لزوم نیاز به مدیریت استعداد در آموزش عالی را مورد تأکید قرار داده (McCartney & Worman, 2013; Hewitt, 2012) و بیان می‌کنند دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی در زمینه مدیریت استعداد با تأخیری قابل توجه نسبت به صنعت در حرکت است (Lynch, 2007). علت این امر نوع نگاه خاص صنایع به مدیریت استعداد به عنوان یک فرصت نسبتاً جدید و بکر به منظور کسب مزیت رقابتی و بهبود وضعیت استعدادهای سازمان و عدم وجود این دیدگاه و نگاه در مراکز دولتی به صورت عام و در مراکز آموزش عالی به صورت خاص است (Cobb, 2007).

دانشگاه‌های جامع با تراز عملکرد منطقه‌ای دانشگاهایی جامعی هستند که در قالب سطح بندی دانشگاه‌ها (موسوم به طرح آمایش) براساس عملکرد ملی و بین‌المللی و ماموریت‌های محوری از جمله توسعه علم و فناوری، گسترش مرزهای دانش و کمک به رفع چالش‌های ملی، مراکز آموزشی کشور در سطح منطقه‌ای ارزیابی گردیده‌اند<sup>۱</sup>. بدون شک، داشتن مجموعه‌ای قوی از استعدادهای با ظرفیت بالا و دارای ویژگی‌ها و مهارت‌های مناسب، در راستای دستیابی به مزیت رقابتی برای دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی با تراز عملکرد منطقه‌ای ضروری و از اهمیت بالایی برخوردار است. چالش‌های فوق به دلیل سرعت بالای تغییر و پیچیدگی فعالیت‌ها در آموزش عالی، دانشگاه‌ها را به شناسایی و جذب استعدادهای علمی در جهت انطباق با این تغییرات و کسب مزیت رقابتی ملزم کرده است. از آنجایی که حرکت در مسیر شناسایی و جذب نیروهای نخبه به جنگ جذب استعدادهای مؤسسه‌های آموزش عالی تبدیل شده، استعدادیابی و استعدادگزینی اعضای هیأت علمی به موضوعی مهم و استراتژیک برای دانشگاه‌های کوچک، متوسط و منطقه‌ای تبدیل شده است. بنابراین با عنایت به اهمیت بالای نقش اعضای هیأت علمی مستعد و با کیفیت برای ارتقای جایگاه و شهرت دانشگاه‌های جامع منطقه‌ای و تربیت نسل‌های آینده، شناسایی راهکارهایی که بتواند به جذب اعضای هیأت علمی با استعداد کمک نماید از اهمیت و ضرورت قابل توجهی برخوردار می‌باشد. لذا این مطالعه در نظر دارد راهکارها و

۱. سطح بندی دانشگاه‌ها (موسوم به طرح آمایش) در اجرای ماده ۳ سیاست‌ها و ضوابط اجرائی حاکم بر آمایش آموزش عالی مصوب ۹۴/۱۲/۱۸ شورای انقلاب فرهنگی و در تاریخ ۱۳۹۶/۰۸/۰۷ به دانشگاه‌ها و موسسه‌های آموزش عالی ابلاغ گردیده است. بر اساس این سطح بندی دانشگاه‌های اراک، ایلام، بجنورد، بین‌المللی امام خمینی (ره)، حکیم سبزواری، خلیج فارس، دامغان، زابل، شهرکرد، شهید مدنی، قم، کردستان، لرستان، ولی عصر (عج)، علوم و فنون دریایی خرمشهر، هنر اسلامی تبریز و هنر اصفهان در سطح سوم و با تراز عملکرد منطقه‌ای سطح بندی شده‌اند.

استراتژی‌های جذب مؤثر را در دانشگاه‌های محروم و با تراز عملکرد منطقه‌ای شناسایی نماید تا این نوع دانشگاه‌ها مقدمات جذب اعضای هیأت علمی مستعد را مهیا ساخته و به وسیله این امر زمینه‌های لازم را برای دستیابی به مأموریت‌ها و تبدیل به دانشگاه سطح اول را فراهم نمایند.

### استعدادیابی و استعداد گزینی (شناسایی و انتخاب استعدادها)

تغییرات سریع و گسترده‌ای که در سازمان‌های امروزی به وجود آمده سبب شده است تا کمبود مهارت‌ها از چالش‌های عمده بازار کار به شمار رود، تقاضای رو به افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر از سویی و تمایل کارکنان توانمند برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل باارزش از سویی دیگر باعث افزایش رقابت در بین سازمان‌ها برای جذب استعدادها شده است. استعدادها معمولاً یک منبع نادر هستند و همیشه استعدادهایی نهفته در سازمان وجود دارد که در صورت شرایط مناسب شکوفا خواهند شد. مدیریت قبل از استخدام افراد جدید باید استعدادهای بالقوه کارکنان را شناسایی نماید؛ به‌گونه‌ای دیگر، دیدگاه بسیاری از مدیران ارشد ایجاد یک سازمان پویا در شرایط رقابتی برای فراهم نمودن شرایط لازم برای شکوفایی استعدادهای نهفته است (Sayedi and Hossein Mardi, 2012). بنابراین می‌توان گفت جذب بهترین و درخشان‌ترین افراد برای بقا و توسعه سازمان به این دلیل که سرمایه انسانی منبع ارزشمندی است که به موفقیت سازمان کمک می‌کند، ضروری است (Xie, Bagozzi & Meland, 2015, cited in Weerawardane & Weerasinghe, 2018).

انتخاب مرحله‌ای است برای پذیرفتن یا رد تقاضاهای متقاضیان کار به‌گونه‌ای که شایسته‌ترین، مناسب‌ترین و بااستعدادترین آن‌ها برگزیده و تعیین شوند (Hosseinpour, Manteghi & Malek, Mohammadi, 2015). گزینش و به‌کارگیری افراد شایسته در هر سازمان با توجه به محیط پویا و متغیر کنونی و نیز تحولات سریع فناوری، دانش‌محور شدن امور و رقابت شدید در دنیای امروزی، یکی از مهم‌ترین و اساسی‌ترین چالش‌هایی است که هر سازمان با آن روبروست (Pandarpour Fard, 2013, cited in Mohammadi, Najaf Beigi, Mosa Khani & Alam, Tabrizi, 2016). یکی از تناقض‌های استخدام این است که آیا انتخاب یک فرایند بی‌طرفانه و بر مبنای مهارت است یا اغلب فرایندی شخصی نگر، زیرزمینی و مبتنی بر نفوذ سیاست است؟ فرایند استخدام بر چه چیزی تأکید می‌کند؟ یعنی کدام یک از موارد مهم‌تر هستند: الف) دانش، مهارت، توانایی‌ها؛ ب) انگیزش؛ ج) تنوع و به‌کارگیری گروه‌های کاری اقلیت و حمایت شده؛

د) وفاداری و تعهد؟ آیا روش‌ها و معیارهای مناسبی برای انتخاب و گزینش به کار گرفته می‌شود؟ (Mohammadi, Najaf Beigi, Mosa Khani & Alam Tabrizi, 2016).

### مدیریت استعداد در آموزش عالی

استفاده از کلمه استعداد تقریباً ولی نه به صورت کامل در حوزه آموزش عالی معمول شده است و این به این دلیل است که نه تنها استعداد در آموزش عالی در سطح وسیعی با جامعه و کشور مرتبط می‌باشد، بلکه همچنین با سراسر تمدن انسانی نیز در ارتباط می‌باشد (sharma, & Gupta, 2011).

مؤسسات آموزش عالی می‌توانند از دستاوردهایی که سایر سازمان‌های صنعتی از مدیریت استعداد استفاده کرده‌اند، بهره‌مند شوند. با نگاه به برنامه استراتژیک مؤسسه یا بیانیه مأموریت بخش منابع انسانی در آموزش عالی به احتمال زیاد، کارکنان به عنوان مهم‌ترین سرمایه در جهت اینکه کالج یا دانشگاه به موفقیت پایدار دست پیدا کند، در نظر گرفته می‌شوند. با وجود این، سؤالی که مطرح می‌شود این است که چرا عملکرد مدیریت استعداد به ندرت در آموزش عالی اجرا می‌شود؟ واضح است که این عدم استفاده به خاطر نبود مهارت‌های برنامه‌ریزی نیست. هر مؤسسه بر پایه یک برنامه راهبردی عمل می‌کند، آینده مالی آن بر پایه طرح جمع‌آوری کمک مالی است و تسهیلات بدون یک برنامه جامع دانشگاهی ایجاد یا بازسازی نمی‌شود (Christie, 2005). بنابراین، ممکن است داشتن یک برنامه برای انتخاب و جذب استعدادهای بالقوه ارزش بالایی داشته باشد. اکثر مؤسسات در اقتصاد جدید ممکن است با توجه به هزینه‌های هنگفت جذب یک نامزد از خارج مؤسسه، مدیر ارشد یا مدیر شایسته و بالقوه را بدون داشتن جایگزین مناسب از دست دهند (Clunies, 2007). کالج‌ها و دانشگاه‌ها، بیش از هر زمان دیگری، باید اطمینان حاصل کنند که فرد مناسب در موقعیت مناسب قرار گرفته است (Heuer, 2003). کالینز (Collins, 2001)، معتقد است که اگر افراد مناسب را در اتوبوس قرار دهیم، افراد نامطلوب و نامناسب بیرون از اتوبوس قرار می‌گیرند، و اگر افراد مناسب در صندلی‌های مناسب قرار بگیرند، سپس مکانی را که در آن رانندگی می‌کنید کشف می‌شود. نشان دادن این نوع ثبات در استعداد، اعتماد به نفس را برای ذی‌نفعان داخلی و خارجی فراهم می‌سازد (Marsh, 2008). به اعتقاد مک کی (Mackey, 2008) دانشگاه‌هایی که برای برآورده ساختن نیازهای رهبری چالش ایجاد استعداد از درون را بپذیرند، بدون شک در این فضای رقابتی در قیاس با موسسه‌های همکار از مزیت برخوردار می‌باشند (cited in Riccio, 2010).

## روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های کیفی است. در رویکرد کیفی، افراد، ادراک آن‌ها، معانی و شناخت آن‌ها به عنوان منبع اولیه داده‌ها تلقی می‌شود (Bazargan, 2008) و از آنجایی که در این پژوهش محقق قصد دارد به واسطه مصاحبه با خبرگان علمی و اجرایی سازوکارهای استعدادیابی و استعدادگزینی را شناسایی و کشف نماید، استفاده از رویکرد کیفی قابل توجه است. در تحقیق حاضر، جهت شناسایی سازوکارهای استعدادیابی و استعدادگزینی اعضای هیئت علمی از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی و اجرایی موسسات آموزش عالی استفاده شده است. دلیل استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته این است که علاوه بر آنکه امکان تبادل نظرات و تفکر وجود دارد، می‌توان بحث و موضوع مصاحبه را در جهت دستیابی به اهداف پژوهش هدایت نمود. به‌طور کلی این پژوهش در چهار مرحله؛ (۱) مطالعه مبانی نظری پژوهش (۲) مصاحبه با خبرگان و مسئولان اجرایی (۳) تحلیل و کدگذاری مصاحبه‌ها (۴) شناسایی و فهرست سازوکارها، صورت می‌گیرد.

قلمرو تحقیق در این پژوهش شامل تمامی خبرگان علمی و دانشگاهی است که با استفاده از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی و هدفمند افرادی که آگاهی و دانش بیشتری نسبت به موضوع پژوهش داشته‌اند، شناسایی و انتخاب گردیده‌اند. خبرگان مورد مصاحبه در دو گروه خبرگان دانشگاهی و خبرگان اجرایی تقسیم و برای گردآوری داده‌های کیفی در نظر گرفته شده‌اند. معیار و شاخص‌های انتخاب در بخش خبرگان دانشگاهی عواملی مانند تخصص عضو هیأت علمی، تدریس دروس مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی، چاپ مقاله‌های مرتبط با موضوع پژوهش، راهنمایی رساله دکتری و ارشد دانشجویان در زمینه موضوع پژوهش و تدریس در دانشگاه‌های محروم بوده است. همچنین در بخش خبرگان اجرایی شاخص‌هایی مانند تصدی پست‌های کلیدی مرتبط با جذب هیأت علمی در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، تصدی پست در هیأت اجرایی دانشگاه و دانشکده بوده است. با توجه به سطح اشباع یافته‌ها در این پژوهش با ۱۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و ۵ نفر از خبرگان اجرایی مصاحبه‌های عمیق به عمل آمد؛ به این صورت که پس از مصاحبه محقق با رسیدن به این درک که نتایج مصاحبه‌ها تکراری و فاقد اطلاعات جدید است تصمیم به اتمام دادن به فرایند گردآوری داده‌ها به وسیله مصاحبه نمود. برای اطمینان از روایی پژوهش، از بررسی توسط اعضاء (مصاحبه‌شوندگان) و روش چند



سویه نگری منابع داده‌ها (اعضای هیأت علمی آموزشی، اعضای هیأت علمی پژوهشی و مدیران اجرایی مرتبط با حوزه جذب هیأت علمی) استفاده و برای محاسبه پایایی کدگذاری‌های انجام شده، از روش‌های پایایی باز آزمون و پایایی توافق درون موضوعی (توافق بین دو کدگذار) استفاده شده است که ضریب پایایی به دست آمده به ترتیب ۰/۸۸ و ۰/۸۱ محاسبه گردیده است.

### یافته‌های پژوهش

به‌منظور پاسخ‌دهی به سؤال مطرح شده در خصوص واکاوی سازوکارهای شناسایی و انتخاب اعضای هیأت علمی مستعد و تحلیل داده‌های کیفی (متون مصاحبه)، محقق از تکنیک تحلیل موضوعی (تم) استفاده کرد؛ به این صورت که پس از گردآوری داده‌های کیفی و پیاده‌سازی محتوای مصاحبه‌ها، به‌منظور سازمان‌دهی و دستیابی به سازوکارهای استعدادیابی و استعدادگزینی اعضای هیأت علمی متون مصاحبه‌ها به‌صورت کدگذاری باز و محوری مورد تحلیل قرار گرفته است. در راستای اکتشاف سازوکارهای موردنظر تعداد ۱۸۷ کد شناسایی و کدهای مشابه در یک طبقه قرار داده شده است، در نهایت برای هر طبقه عنوانی که نمایانگر کل کدهای همان طبقه باشد، انتخاب گردید. در جدول ۱ با توجه به اهمیت فرایند دستیابی به مقوله‌های اصلی مؤثر در استعدادیابی و استعدادگزینی اعضای هیأت علمی، چند نمونه از گزاره‌های کلامی، کدها (مفاهیم) اولیه و مقولات شناسایی شده اشاره شده است.

یافته‌ها نشان داد که از نظر مصاحبه‌شوندگان جذب اعضای هیأت علمی باید متناسب با فلسفه، رسالت و مأموریت‌های دانشگاه صورت گیرد، یعنی دانشگاه‌ها باید به فلسفه و رسالتی که به واسطه آن تشکیل و راه‌اندازی شده‌اند نگاه کرده و متناسب با آن فلسفه و رسالت در زمینه شناسایی و انتخاب اعضای هیأت علمی در عرصه عمل اقدام نمایند. به‌زعم یکی از افراد مورد مصاحبه "فرایند جذب باید بسته به هدف و رسالت دانشگاه صورت بگیرد، برای مثال اگر تأکید روی آموزش است بر معیارهای آموزشی و اگر تأکید بر پژوهش است بر معیارها و شاخص‌های پژوهشی تأکید بشه". به‌زعم یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان "تناسب اعلان نیاز دانشگاه‌ها با رشته و گرایش تخصصی موردنیاز اون دانشکده یا گروه آموزشی - گروه‌های آموزشی به صورت اخص و دانشگاه‌ها به صورت عام باید متناسب با چشم‌انداز و رسالت‌های اون دانشگاه برای اعلان نیاز اقدام کنند. همه گروه‌های آموزشی باید اسناد توسعه‌ای در بحث جذب هیأت علمی داشته باشند".

جدول ۱. نمونه کدگذاری باز و محوری سازوکارهای شناسایی و انتخاب اعضای هیأت علمی مستعد

Table 1: Example of coding the mechanisms for identifying and selecting talented faculty members

صاحب نظران Experts	مقوله اصلی Main category	کدها (مفاهیم شناسایی شده) Cods (Identified Concepts)
م ۱، م ۲، م ۳، م ۵، م ۹، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۲، م ۱۴	تأکید بر تناسب شخصیت متقاضیان با شغل هیأت علمی	تناسب شغل با شخصیت متقاضیان، توجه زیاد به شناسایی شخصیت و ویژگی‌های شخصیتی متقاضیان، تناسب ویژگی‌های شخصیتی با حرفه و شغل استادی، استفاده از آزمون‌های روان‌شناختی، تست‌های شخصیت، استفاده از تست‌های شخصیتی و آزمون‌های روانی، استفاده از تست‌های شخصیتی، بررسی ویژگی‌های شخصیتی و روانی متقاضیان، ارجاع متقاضیان به مرکز مشاوره دانشگاه، تناسب شخصیت متقاضیان با شغل هیأت علمی، تناسب شخصیت افراد متقاضی با شغل معلمی، بررسی شخصیت متقاضیان در هنگام جذب،
م ۱، م ۲، م ۳، م ۴، م ۷، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۳، م ۱۵	اصلاح فرهنگ دانشگاهی	کنار گذاشت تمام تعصبات قومی، نژادی، رابطه‌ای و ...، فرهنگ‌سازی، حذف رابطه گرایی، اجتناب از حب و بغض‌های سیاسی، اجتناب از رابطه گرایی، اجتناب از فرهنگ لابی‌گری، اجتناب از حب و بغض‌های سیاسی و رابطه‌ای، اصلاح فرهنگ و فرهنگ دانشگاهی، اجتناب از مدیریت توصیه‌ای، شکل‌گیری اخلاق آکادمیک و حرفه‌ای، ترویج فرهنگ دانشگاهی در بین اعضای گروه، اجتناب از انتخاب مبتنی بر رابطه و لابی، ایجاد وحدت رویه، کنترل سلیقه‌های شخصی، کنترل اعمال سلیقه‌های شخصی و رابطه‌ای
م ۱، م ۲، م ۵، م ۷، م ۸، م ۱۱، م ۱۲، م ۱۳	به‌کارگیری آزمایشی متقاضیان	ارائه یک فرصت آزمایشی برای شناسایی و انتخاب افراد با استعداد، جذب آزمایشی، تدریس آزمایشی قبل از جذب، استفاده از تدریس آزمایشی، مشخص کردن صلاحیت‌ها در دوره جذب آزمایشی به‌جای پیمانی، استفاده از روش‌ها و شیوه‌های واقعی برای ارزیابی مثل تدریس، انجام یک پروژه و ...، تدریس آزمایشی در طول یک یا دو ترم، به‌کارگیری آزمایشی متقاضیان، امکان ارزیابی درست متقاضیان در دوره آزمایشی، ارزیابی توانمندی‌های علمی و ویژگی‌های شخصیتی متقاضیان بر اساس خروجی دوره آزمایشی

دومین سازوکاری که به منظور استعدادیابی و استعدادگزینی بهتر اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌ها شناسایی شد، اختصاص زمان بیشتر به فرایند جذب یک عضو هیأت علمی است. به نظر می‌رسد با توجه به اهمیت و نقش اعضای هیأت علمی در توسعه دانشگاه به صورت اخص و نظام آموزش عالی به صورت عام، برنامه‌ریزی درست، جامع و کامل برای شناسایی و انتخاب یک نیروی با کیفیت و با استعداد از ضرورت بالایی می‌تواند برخوردار باشد. در اهمیت این عامل به زعم یکی از مصاحبه‌شوندگان "یه جلسه مصاحبه یک ساعته، نمادین و صوری شکل می‌دیم،

متقاضی نمی‌تونه قابلیت‌های خودش رو تو این تایم بروز بده، شرایط به‌گونه‌ای است که نمی‌تونیم، فرصت در اختیارش قرار نمی‌دیم که ما می‌خواهیم تو رو جذب کنیم دو سال، یک سال، دو نیم سال با ما کار کنه، همیشه تو جلسه مصاحبه با یک ربع گفتگو استعداد رو کشف کرد.

یکی دیگر از یافته‌های این پژوهش در زمینه شناسایی سازوکارهای استعدادیابی و استعدادگزینی اعضای هیأت علمی تأکید بر تناسب شخصیت متقاضیان با شغل هیأت علمی است. بدیهی است هر شغلی شخصیت خاص خودش رو می‌طلبد و شغل معلمی و استادی با توجه به حساسیتی که در درون خودش می‌تواند داشته باشد نیازمند جذب افرادی است که نه تنها از نظر علمی بلکه از نظر شخصیتی و رفتار مناسب با این شغل باشند. در تأکید بر این تناسب به زعم یکی از مصاحبه‌شوندگان "ما تو علم مدیریت تئوری تناسب شغل با شخصیت آدم‌ها رو داریم- چطوری می‌خایم این تناسب رو بفهمیم، بحثی در زمینه تعادل بین فعالیت‌های بین دانشگاهی و کاربردی یا صنعتی عضو هیأت علمی وجود داره، فرد هیأت علمی باید بپذیره که اپلیکیشنش چیه، آدم صنعتی‌ای هست یا دانشگاهی". همچنین یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان در راستای اهمیت این تناسب معتقد بود که "بخش مهمی از متقاضیانی که می‌خواهند عضو هیأت علمی بشن به خاطر تصویری (image) است که جامعه در مورد اعضای هیأت علمی ایجاد کرده - برای مثال تا چند سال پیش همه فکر می‌کردند که استاد دانشگاه حقوق چند ده میلیونی می‌گیره و مثلاً فقط دو روز درس میده و به خاطر همین خیلی از متقاضی‌ها به خاطر مسائل مالی دوست داشتن و می‌خواستند هیأت علمی باشند، البته در حال حاضر شرایط یکم بهتر شده و اون تصویری که وجود داشت تقریباً بهتر شده، به نظر من اگر بیایم با فلسفه شفاف‌سازی این پوزیشن رو بیشتر باز کنیم و در موردش بیشتر اطلاع‌رسانی کنیم صرفاً استعدادهای وارد دانشگاه میشن یعنی کسانی که عاشق این شغل هستند و نوع نگاه شون مادی نیست".

**اصلاح فرهنگ دانشگاهی از دیگر عواملی بود که از سوی مصاحبه‌شوندگان مورد تأکید قرار گرفته است.** از منظر افراد مورد مصاحبه استعدادیابی و استعدادگزینی اعضای هیأت علمی باید عاری از هرگونه مدیریت توصیه‌ای و حب و بغض‌های سیاسی باشد؛ به‌عبارت‌دیگر انتخاب افراد مستعد مستلزم کنترل سلیقه‌های شخصی و رابطه‌ای و به‌کارگیری و پیاده‌سازی اخلاق آکادمیک و حرفه‌ای است. در صورتی که در بین اعضای گروه‌های انتخاب‌کننده بعد حرفه‌ای‌گری پررنگ‌تر از بعد رابطه‌ای باشد، دستیابی به استعدادهای شایسته و برتر نیز

امکان‌پذیر خواهد بود. به زعم یکی از مصاحبه‌شوندگان "فرهنگ و فرهنگ دانشگاهی ما مستلزم اصلاح است، اگر می‌خواهیم استعدادیابی درستی داشته باشیم من اول میرم سراغ فرهنگ و فرهنگ دانشگاهی. الان تو سیستم ما بیشتر مدیریت توصیه‌ای داریم، تا اون اخلاق آکادمیک و حرفه‌ای شکل‌نگیره عملاً شما نمی‌توانید سازوکار مشخصی رو برای استعدادیابی و استعدادگزینی داشته باشید. ما وقتی می‌تونیم دم از استعدادیابی و استعدادگزینی بزنیم که اون اخلاق آکادمیکه رو زنده کنیم، فرهنگ دانشگاهی رو زنده کنیم". یکی دیگر از موارد اصلاح فرهنگ دانشگاهی به نوع تصمیم و سازوکار تصمیم‌گیری‌هایی که در بین متولیان جذب صورت می‌گیرد اختصاص دارد. در همین راستا، به زعم یکی از مصاحبه‌شوندگان "در حال حاضر ممکنه فردی که متقاضی جذب است از همه لحاظ شایسته (competent) باشه، استعدادش بالا باشه، توانمندیش می‌تونه یک رشته‌ای رو تو دانشگاه ما رقم بزنه که تو خاورمیانه بی‌نظیر باشه ولی به خاطر بعضی از آیت‌ها که از نظر دانشگاه شاخص‌های رفتاری خوبی نیستند، باعث شده که این استعداد پر بکشه و برعکس یک فرد متوسط با داشتن بعضی از استانداردهای رفتاری که شاید خیلی استاندارد اینترنت‌شنالی هم نباشن جذب دانشگاه شود".

پنجمین سازوکار شناسایی شده حاصل از مصاحبه با خبرگان دانشگاهی و اجرایی به **کارگیری آزمایشی متقاضیان** است. به اعتقاد مصاحبه‌شوندگان به منظور ارزیابی بهتر متقاضیان و بررسی آن‌ها از منظر تمامی شاخص‌ها و معیارهای مورد تأکید، قبل از اینکه فرد به صورت رسمی به عنوان عضو هیأت علمی آن دانشگاه شناخته شود، بهتر است در طول یک یا دو ترم به صورت آزمایشی در گروه موردنظر به کارگرفته شود. در راستای اهمیت این سازوکار یکی از مصاحبه‌شوندگان معتقد است "جلسه مصاحبه استرس داره، متقاضی نمی‌تونه در مقابل ۵ تا استاد رول استادی رو خوب بازی کنه- باید اجازه بدیم تو محیط واقعی این کار رو انجام بده، باید اجازه بدیم تو گروه شرکت کنه، طرح بده، تدریس کنه. اجازه یک فرصت ابتدایی برای بروز استعدادها رو به متقاضیان نمی‌دیم و چون این اجازه رو نمی‌دیم نمی‌تونیم جذب کنیم". همچنین به زعم یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان "جذب آزمایشی در یک دوره یک یا دو ساله به صورتی که با یک مکانیزم، شاخص‌ها و مدل‌هایی همراه باشد می‌تونه به ارزیابی درست فرد کمک کنه، در جذب آزمایشی می‌توان روی تک تک آیت‌های انتخاب تمرکز بیشتری داشته باشی؛ برای مثال تو تدریس می‌تونی ببینی که اصلاً امکان موفقیت داره، ضعف‌هاش رو بهش فیدبک بدی، نه

صرفاً با دید گزینشی و مچ‌گیری بلکه با دید بهبود. چون داریم در مورد استعدادها حرف می‌زنیم و می‌خواهیم استعدادها رو انتخاب کنیم."

**استفاده از کانون ارزیابی** یکی دیگر از پیشنهادها ارائه شده به‌وسیله مصاحبه‌شوندگان در زمینه انتخاب بهتر افراد مستعد است. یعنی گروه‌های آموزشی به صورت خاص و دانشگاه‌ها به صورت عام باید از ابزارها و روش‌های متنوعی برای ارزیابی شایستگی‌ها و توانمندی‌های متقاضیان استفاده نمایند و از سنجش تک‌بعدی متقاضیان احتراز کنند. در اهمیت استفاده از سازوکار کانون ارزیابی به زعم یکی از مصاحبه‌شوندگان "امروزه تصمیم‌های گزینش و انتخاب دانشگاه باید مبتنی بر یک ابزار نباشد، ترکیبی از ابزارهای مختلف با رویکردهای نوین می‌تونه به ما کمک کنه، کانون‌های ارزیابی به صورت ویژه می‌اد تک تک متقاضیان رو بر اساس ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های مهارتی و توانمندی‌های علمی مورد ارزیابی قرار می‌دن، باید ببینیم چه ویژگی‌های شخصیتی متناسب با حرفه و شغل استادی موردنیاز است و متناسب با اون ویژگی‌ها از ابزارهایی مثل کانون ارزیابی، آزمون‌های روان‌شناختی و ... استفاده کنیم."

**تفکیک قائل شدن بین استعدادهای آموزشی و پژوهشی** از دیگر یافته‌های مهم تحلیل مصاحبه‌های خبرگان است. با توجه فلسفه و رسالت دانشگاه‌ها مبنی بر آموزش محور یا پژوهش محور بودن، جذب اعضای هیأت علمی نیز به تناسب با این تفکیک از اهمیت قابل‌توجهی برخوردار می‌باشد. در اهمیت این تفکیک یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشت که "به نظر من ایرادی که تو کشور ما وجود داره و خیلی هم مرتبط با سؤال شما است اینه که دانشگاه در مورد جذب هیأت علمی تکلیفشون را با خودشون مشخص نکردند. به نظر من اگر برگردیم به اسناد بالادستی وزارت علوم که اومده اعضای هیأت علمی رو دو دسته کرده پژوهش محور و آموزش محور، اگر بیایم این رو به عنوان یک راهکار در نظر بگیریم و بر مبنای این استعدادها رو مشخص کنیم می‌تونه اثربخش‌تر باشد. تقریباً همه جای دنیا هم تکلیف خودشون رو در این زمینه معلوم کردن، به این صورت که یا به شکل خاص هر کدوم از این‌ها یا ترکیبی از این دو؛ مثلاً تو آگهی‌های استخدامی شون آگه نگاه کنی مشخص کردن که مثلاً ۷۰ درصد این پوزیشن برای ریسرچ هست و ۳۰ درصدش آموزش یا بالعکسش. اول باید این مشخص بشه که جذب در حوزه آموزش یا جذب در حوزه پژوهش است و بر مبنای این شروع کنیم به مهندسی معکوس کردن."

از سویی دیگر یافته‌ها نشان داد که از نظر مصاحبه‌شوندگان رصد و شناسایی استعدادها در دوره‌های تحصیلی پایین‌تر می‌تواند به استعدادیابی و استعدادگزینی بهتر اعضای هیات علمی کمک نماید. به این ترتیب متولیان هیأت اعضای هیات علمی در دانشگاه‌ها می‌توانند استعدادها را متناسب با شرایط و شاخص‌های موردنظر از همان دروان تحصیلی کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری شناسایی و برای انتخاب در نظر داشته باشند و این‌طور نباشد که برای مثال بعد از اینکه فرد متقاضی طی فراخوان درخواست جذب در دانشگاه را ارائه نمود، دانشگاه‌ها اقدام به بررسی و ارزیابی ویژگی‌ها و توانمندی‌های وی نمایند. در تأکید بر اهمیت زمان استعدادیابی به زعم یکی از مصاحبه‌شوندگان "برای اینکه استعدادیابی بهتری داشته باشیم، می‌توان قبل از استعدادگزینی استعدادیابی کرد، اگر واقعاً نگاهمون تربیت استاد است باید از قبل از اینکه فرد بیاد و متقاضی جذب در دانشگاه شود، اون شناسایی بشه، ما احساس می‌کنیم که هر کسی که فارغ‌التحصیل دکتری میشه می‌تونه استاد دانشگاه خوبی هم بشه، درحالی‌که به نظر می‌رسه باید بین این دو تمایز قائل بشیم. ما باید قبل از اینکه وارد مرحله استعدادگزینی می‌شویم استعدادها رو کشف کنیم". همچنین یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشت که "ما در بحث جذب هیات علمی توانمندی‌ها و صلاحیت‌های بالفعل افراد رو رصد می‌کنیم؛ یعنی به عبارتی دیگر ما یک سازوکاری رو طراحی نکردیم توی سیستم آموزش عالی مون که یک دانشجو رو از لحظه‌ای که وارد دوره لیسانس یا دوره تحصیلات تکمیلی رصد کنیم که این فرد آدم توانمندی است و احتمال بدیم در آینده به عنوان عضو هیات علمی در خدمت نظام آموزش عالی باشه و بعد روی اون فرد یه سری آموزش‌ها و کارهای ویژه انجام بشه، چنین چیزی نیست".

سازوکار بعدی مورد تأکید خبرگان مصاحبه‌شونده محوریت و عاملیت گروه‌های آموزشی در بررسی علمی متقاضیان جذب هیأت علمی در دانشگاه‌ها است؛ به این صورت که، افرادی که به عنوان استعداد برای عضو هیأت علمی انتخاب می‌شوند حداقل از بعد علمی و توانمندی‌های تخصصی باید مورد تائید اعضای هیات علمی گروه‌های آموزشی قرار گرفته باشند و به عبارتی مهر تائید گروه آموزشی شرط لازم برای بررسی سایر صلاحیت‌های موردنیاز افراد متقاضی باید باشد. در تأکید محوریت گروه‌های آموزشی یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشت "من با این روش هیات‌های جذب موافق نیستم، گروه باید تعیین کننده باشه، مثل همه دنیا گروه باید عامل

اصلی در انتخاب متقاضیان باشه - مگه تو دنیا هیات‌های جذب وجود دارند و یا هیات‌های جذب اعضای هیأت علمی رو انتخاب می‌کنند. اعضای گروه متناسب با شرایط موجود در گروه و با نگاه استراتژیک در مورد جذب افراد تصمیم می‌گیرند."

**تدوین و به‌روزرسانی شاخص‌های استاندارد و سطح بالا** از دیگر سازوکارهایی است که از داده‌های تحلیل شده حاصل از مصاحبه با خبرگان شناسایی شده است. بدون شک یکی از مهم‌ترین ملاک‌هایی که می‌تواند در زمینه درست یا نادرست بودن انتخاب‌ها تأثیر داشته باشد، چگونگی تدوین شاخص‌ها و استانداردهای موردنظر برای ارزیابی توانمندی‌ها و شایستگی‌های متقاضیان است. نکته قابل اشاره تأکید خبرگان دانشگاهی و اجرایی در اهمیت به‌کارگیری این سازوکار برای دانشگاه‌های متوسط، محروم و یا منطقه‌ای است. در اهمیت این یافته می‌توان به نقل قول یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره نمود که اظهار داشت "در نظام آموزش عالی ما ملاک و شاخص دقیقی برای جذب وجود ندارد. ملاک‌هایی که الان در نظر گرفته میشه بیشتر کمی هستند، مثلاً می‌گیم چند تا مقاله داری، چند تا طرح داری، چند سال سابقه تدریس داری و .... - هیچ کجا نیومدیم مهارت‌ها رو بولد کنیم و مشخص کنیم که آیا شمای متقاضی که اومدین این مقاله رو نوشتین خودت بودی و به عبارتی مهارت این رو داشتی یا مثلاً پول دادی برات نوشتن".

یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های دانشگاه‌های متوسط و محروم ماندگاری اعضای هیأت علمی در دانشگاه و کوچ نکردن آن‌ها به دانشگاه‌های سطح یک و بزرگ است. در تأیید این موضوع سازوکاری که مصاحبه‌شوندگان در این راستا پیشنهاد داده‌اند **بومی‌گزینی و تأکید بر شاخص‌های ماندگاری اعضای هیأت علمی** در زمان استعدادگزینی است. در اهمیت این سازوکار می‌توان به اظهارات یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره داشت که بیان نمود "در مورد دانشگاه‌های مناطق محروم شاید یکی از مهم‌ترین عامل‌هایی که مازاد بر عوامل دیگه است و معمولاً مدنظر اعضای هیأت‌های اجرایی و مرکزی است بحث بومی بودن فرد است. دانشگاه‌های بزرگ و دانشگاه‌های مراکز استان‌های بزرگ متقاضیان زیادی برای جذب دارند ولی گاهی متأسفانه دانشگاه‌های مناطق محروم به یک گذرگاه تبدیل می‌شوند؛ یعنی فرد اول وارد اون دانشگاه و موسسه‌ها میشه و بعد از چند سال از اون دانشگاه برای رفتن به یک دانشگاه بزرگ‌تر استفاده می‌کنه. بحث بومی بودن و وجود پیوندهای بومی که ضمانت بیشتری در زمینه ماندگاری اون فرد در دانشگاه‌های محروم

و منطقه‌ای رو می‌دهد رو باید مورد تأکید قرار بدیم - با توجه به اینکه اصلاً هدف تقویت دانشگاه‌های مناطق محروم و نه ایجاد اشتغال برای افراد در اون دانشگاه‌ها است، بحث ماندگاری عضو هیأت علمی از اهمیت قابل ویژه‌ای در هنگام جذب برخوردار است."

**شفافیت فرایند استعدادیابی و استعدادگزینی اعضای هیأت علمی سازوکار بعدی است که** خبرگان به آن اشاره داشته‌اند. بدیهی است یکی از مواردی که معمولاً دغدغه افراد شرکت کننده در فراخوان‌های جذب هیأت علمی است، بحث شفافیت این فرایند است. در تأکید بر ضرورت به‌کارگیری این سازوکار به زعم یکی از مصاحبه‌شوندگان "باید به همه متقاضیان فرصت داده بشه اگر احساس می‌کنند حقتشون ضایع شده و به عبارتی به آنها ظلم شده بیان و مجدداً پروندشون بررسی بشه". همچنین یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان اعتقاد داشت که "در حال حاضر پروسه جذب به‌گونه‌ای است که رقابت‌پذیر نیست. اگر این پروسه شفاف باشه استعدادها میان باهم رقابت می‌کنند، برای مثال ممکنه یه شخصی فارغ التحصیل پیام نور باشه و آدم توانمندی هم باشه ولی این پروسه جذب مانع ورود و رقابت وی برای جذب شود".

دوازدهمین سازوکاری که از تحلیل مصاحبه‌های خبرگان دانشگاهی و اجرایی برای بهتر کردن فرایند استعدادیابی و استعدادگزینی اعضای هیأت علمی شناسایی شده است، **استفاده از ارزیابی کیفی در کنار ارزیابی کمی** برای بررسی توانمندی‌ها و شایستگی‌های متقاضیان است. نکته‌ای که در این زمینه می‌توان به آن اشاره نمود تأکید خبرگان دانشگاهی بر بررسی کیفی متقاضیان و عدم تکیه صرف بر شاخص‌های کمی و آمار و ارقام مربوط به این شاخص‌ها بوده است. اهمیت این عامل در این مورد مشخص می‌شود که خود خبرگان دانشگاهی از این عامل به عنوان دغدغه‌ای که ممکن است کیفیت بررسی‌ها را تحت تأثیر قرار دهد، یاد نموده بودند. در اشاره به اهمیت این سازوکار به زعم یکی از خبرگان "متأسفانه ما تو ارزیابی دنبال شاخصیم، شاخص‌ها هم باید کمی باشند و وقتی کمی هستند از من می‌پرسند چند تا کتاب یا مقاله دارید. اگه به جای شاخص‌های کمی، کیفی ارزیابی کنیم شاید برای مثال ده تا کتابی که یه شخصی چاپ کرده به اندازه یک کتاب از شخص دیگه‌ای ارزشمند و تأثیرگذار نباشد. الان ما در مرحله گذار از شاخص‌های کمی به شاخص‌های کیفی هستیم و این مرحله گذار برای ما یه گنجی‌ای به دنبال آورده؛ چون هم کمی رو دوست داریم و هم دوست داریم کیفی باشیم. الان تو خارج از



کشو وقتی می‌خواین هیأت علمی بشین پژوهشگر پست داک بشین، پژوهشگر PHD بشین اونقدر که اینجا JSR، Q1 و ISA و ... مهمه اونجا براشون اصلاً مهم نیست؛ چون کیفیت این قدر متزلزل شده همه رو بادید بی کیفیت نگاه می‌کنیم. نمی‌گم که مقاله و کتاب و ... نباشه ولی به نظرم شرط لازم نیست. مثلاً نگیم کسی که کتاب داره، دانشگاه تهرانی است، معدلش بالا است الزاماً آدم توانمند و با استعدادی است."

به اعتقاد مصاحبه‌شوندگان، مشارکت دادن همه ذی‌نفعان می‌تواند کمک قابل‌توجهی به ارزیابی استعدادهای متقاضیان جذب هیأت علمی و یا بهبود این ارزیابی‌ها داشته باشد. با توجه به تأکید اکثر خبرگان بر بالا بردن کیفیت ارزیابی‌ها و اجتناب از انتخاب افراد نامطلوب و نامناسب، به نظر می‌رسد استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه می‌تواند گام مهمی در پیاده‌سازی و اجرای این سازوکار باشد. در اهمیت این یافته به زعم یکی از مصاحبه‌شوندگان "تو خارج از کشور من یک کار قشنگی که دیدم بعد از تأیید اولیه در مرحله دوم یعنی روزی که به وسیله کمیته منابع انسانی مورد مصاحبه قرار می‌گیرند، از دانشجویها میخوان به صورت رندوم تو جلسه اون‌ها هم حضور داشته باشند، از دانشجویها پرسیده میشه اگر این فرد متقاضی استاد شما باشه نظرت رو در مورد اون بگو، به عبارتی از دانشجویها هم بازخورد گرفته می‌شود. به نظر من باید از بازخورد ۳۶۰ درجه برای انتخاب عضو هیأت علمی استفاده شود. میشه علاوه بر نظر اعضای هیأت علمی و گروه از نظر دانشجویان، متخصصان منابع انسانی و حتی یک روانشناس استفاده کرد."

**حذف فیلترها و محدودیت‌های ورودی در هنگام استعدادیابی و اطلاع‌رسانی عمومی یکی** دیگر از سازوکارهایی است که پس از تحلیل کیفی مصاحبه‌های خبرگان شناسایی گردیده است. یکی از مصاحبه‌کننده‌ها در این زمینه بیان داشت که "سنجه‌ها و شاخص‌های استعدادیابی و استعدادگزینی باید مرتباً به‌روز شوند و به عبارتی متناسب با شرایط موردنظر تعیین گردند. سنجه‌هایی مثل معدل، محل تحصیل در مرحله اول نباید به عنوان فیلتر و محدودیت در نظر گرفته شوند و اگر هم معیار و ملاک در نظر گرفته شدند، در صورت نیاز باید مورد بررسی مجدد قرار گیرند. مثلاً ممکنه یکی فارغ‌التحصیل دانشگاه آزاد یا پیام نور و یا ... باشه ولی رزومه و توانمندی مناسبی برای تصدی پست هیأت علمی داشته باشه ولی وقتی تو فراخوان‌ها شرکت می‌کند به خاطر همین محدودیت‌ها متأسفانه از گردونه رقابت خارج میشه. باید فرصت ارائه

رقابت برای همه فراهم بشه و اینجوری نشه که یه سری معیار یا شاخص باعث بشن کسی از گردونه رقابت خارج بشه".

آخرین سازوکار پیشنهادی خبرگان دانشگاهی برای استعدادیابی اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌ها، **استقلال دانشگاه‌ها** در این زمینه است. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شونده‌ها اظهار داشت که "تو ایران متأسفانه همه وابسته به وزارت علوم هستیم. وزارت علوم آیا بدهد، آیا ندهد، در صورت مثبت بودن با چه ویژگی‌هایی اون متقاضی رو معرفی کنه؛ در صورتی که این پوزیشن مال دانشگاه تهران، مال دانشگاه تربیت مدرس، مال دانشگاه لرستانه و هیأت علمی میخواد اینجا کار کنه. نظارتی که وزارت علوم می‌کنه شاید در بحث‌های انتخاب و جذب روا باشه ولی در شناسایی استعدادها و وزارت علوم نباید دخیل باشه".



شکل ۱: سازوکارهای شناسایی و انتخاب اعضای هیأت علمی مستعد

Figure 1: Identification and Selection Mechanisms of Talented Faculty Members

در شکل بالا سازوکارهای شناسایی شده برای استعدادیابی و استعدادگزینی اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌های جامع با تراز عملکرد منطقه‌ای در قالب نگاره به صورت خلاصه گزارش گردیده است.

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی سازوکارهای استعدادیابی و استعدادگزینی اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌های جامع با تراز عملکرد منطقه‌ای صورت گرفته است. یافته‌های به دست آمده نشان داد که سازوکارهای استعدادیابی و استعدادگزینی اعضای هیأت علمی شامل شانزده بعد: شناسایی و انتخاب استعدادها متناسب با رسالت و مأموریت‌های دانشگاه، اختصاص زمان بیشتر به پروسه استعدادیابی و استعدادگزینی، تأکید بر تناسب شخصیت متقاضیان با شغل هیأت علمی، اصلاح فرهنگ دانشگاهی، به‌کارگیری آزمایشی متقاضیان، استفاده از کانون ارزیابی، تفکیک قائل شدن بین استعدادهای آموزشی و پژوهشی، محوریت و عاملیت گروه، تدوین و به‌روزرسانی شاخص‌های استاندارد و سطح بالا، تأکید بر بومی‌گزینی و ماندگاری اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌های محروم، شفافیت، استفاده از ارزیابی‌های کیفی در کنار ارزیابی کمی، مشارکت دادن همه ذی‌نفعان، حذف فیلترها و محدودیت‌های ورودی و استقلال دانشگاه‌ها است که به ترتیب اهمیت و تکرار فهرست گردیده است. **تحلیل این یافته‌ها نشان می‌دهد مهم‌ترین ضعف دانشگاه‌های جامع منطقه‌ای، کم‌کاری آنها در تعریف و تعیین رسالت و چشم‌انداز جامع و هدفمند و برنامه‌ریزی برای جذب اعضای هیأت علمی می‌تواند باشد؛ به صورتی که هدف از به‌کارگیری و جذب اعضای هیأت علمی جدید در شرایط کنونی در اکثر دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی پر کردن موقعیت‌های خالی بدون در نظر گرفتن نوع فعالیت گروه، دانشکده و دانشگاه است و شاید به همین دلیل است که به زعم خبرگان مهم‌ترین سازوکاری که می‌تواند به ساماندهی جذب اعضای هیأت علمی کمک نماید، تناسب فعالیت‌های استعدادیابی و استعدادگزینی با رسالت و فلسفه دانشگاه است. یکی دیگر از مواردی که می‌تواند به وجود چنین وضعیتی در دانشگاه‌ها اشاره داشته باشد، عدم توجه گروه‌های آموزشی به رسالت و چشم‌انداز تعریف شده به وسیله دانشگاه‌ها در هنگام استعدادیابی و استعدادگزینی است؛ به این معنی که معمولاً یا گروه‌های آموزش فاقد برنامه‌ریزی استراتژیک و اسناد توسعه‌ای در زمینه جذب هیأت علمی می‌باشند و یا در صورت وجود برنامه‌ریزی استراتژیک در گروه‌ها و دانشکده‌ها، این برنامه‌ها در راستای برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه تدوین و طراحی نگریده است. در تأیید این تحلیل می‌توان به اظهارات یکی از خبرگان اشاره داشت که معتقد بود " همه گروه‌های آموزشی اسناد توسعه‌ای در بحث جذب هیأت علمی داشته باشند. دفاتر نظارت دانشگاه‌ها باید هرم هیأت علمی رو به صورت مستمر پیش کنند**

– بر اساس اسناد بالا دستی و چشم اندازهای دانشگاه براشون مشخص باشه که مثلاً ظرف ۵ سال آینده چه رشته‌هایی قرار است توسعه یابد و چه رشته‌هایی قرار است توسعه نیابد و قانداً متناسب با همین ابعاد به جذب هیأت علمی اقدام کنند – متناسب با نیاز واقعی و ماموریت‌های دانشگاه انتخاب و جذب انجام شود. اعلام نیاز باید هدفمند، واقعی و متناسب با نیاز و ماموریت‌ها صورت بگیرد". همچنین اختصاص زمان کافی و فرصت رقابت برای استعدادیابی و استعدادگزینی اعضای هیأت علمی ضرورت دیگری است که به اعتقاد خبرگان می‌تواند نقش قابل توجهی در جذب بهترین متقاضیان داشته باشد. در تحلیل این یافته می‌توان بیان کرد که به احتمال زیاد هدف ارائه این سازوکار به وسیله خبرگان، افزایش کیفیت فرایند استعدادیابی و استعدادگزینی و لزوم دقت نظر بیشتر در سنجش و ارزیابی متقاضیان است. یکی دیگر از دلایل ارائه این سازوکار، فراهم سازی بستر رقابت برای متقاضیان اعضای هیأت علمی است؛ به گونه‌ای که همه متقاضیان فرصت ارائه و عرضه توانمندی‌ها و شایستگی‌های خود را داشته باشند. به کارگیری آزمایشی متقاضیان سازوکار دیگری است که به نظر می‌رسد با عنایت به شرایط کنونی برای استعدادیابی و استعدادگزینی اعضای هیأت علمی موثر باشد. در تایید این سازوکار می‌توان بیان نمود، با توجه به ناکافی و ناقص بودن شاخص‌های ارزیابی متقاضیان و همچنین محدودیت زمان منظور شده برای این ارزیابی، بعد از شناسایی افراد مستعد استفاده از راهکارهایی متفاوتی مثل تدریس آزمایشی، انجام یک پژوهش کاربردی آزمایشی و ...، به منظور سنجش و ارزیابی شایستگی‌های آموزشی، پژوهشی، شخصیتی و رفتاری آنها ضروری به نظر می‌رسد. به کارگیری این سازوکار می‌تواند نقش قابل توجهی در شناسایی افراد شایسته و مستعد و حذف افراد نامطلوب و نامناسب داشته باشد. در تحلیل سازوکار شناسایی افراد مستعد در طول دروان تحصیلی می‌توان گفت به نظر می‌رسد با توجه به نقش اعضای هیأت علمی و حساسیتی که در انتخاب آنها می‌تواند وجود داشته باشد، ضرورت یک برنامه‌ریزی درست برای گروه‌های آموزشی و دانشگاه‌ها به منظور رصد افراد مستعد در طول دوران تحصیل و شناسایی و انتخاب آنها قابل احساس باشد. البته ذکر این نکته لازم است که در بعد استعدادیابی به طور کلی و شناسایی استعدادها قبل از گزینش و انتخاب آنها به صورت خاص با سیستم متمرکز جذب فعلی در تعارض می‌باشد؛ به عبارتی نوع و دامنه فراخوان جذب فعلی نه تنها اجازه استعدادیابی و رصد استعدادها را به دانشگاه‌ها نداده بلکه ممکن است با ارائه فیلترها و محدودیت‌های اولیه مانع همچنین ضرورتی نیز شود.

## References

- Bazargan, A. (2008). *Introduction to Qualitative and Mixed Research Methods: Common Approaches in Behavioral Sciences*. Tehran: Publication of Didar. [Persian]
- Bhatt, M. P., & Behrstock, S. E. (2010). *Managing educator talent: Promising practices and lessons from Midwestern states*. Learning Point Associates. Retrieved from: [http://www.learningpt.org/pdfs/MET\\_Promising\\_Practices\\_Regional.pdf](http://www.learningpt.org/pdfs/MET_Promising_Practices_Regional.pdf) [Accessed 15th December 2013].
- Christie, D. (2005). *Learning to grow our own: A study of succession planning at Douglas College*. Master's thesis, Royal Roads University (Canada), Canada. Retrieved June 18, 2008, from Dissertations & Theses: A&I database. (Publication No. AAT MR05124)
- Clunies, J. P. (2007). Benchmarking succession planning and executive development in higher education: Is the academy ready now to employ these corporate paradigms? Retrieved June 28, 2008 from
- Cobb, A. (2007). *Driving Competitive Advantage for your University with talent Management*. Retrieved from [www.universitybusiness.com/.../driving-competitive-advantageyour-university.pdf](http://www.universitybusiness.com/.../driving-competitive-advantageyour-university.pdf) [Accessed 12th august 2013].
- Conti, A. J. (2008). *Strategies for Talent management: Greater Philadelphia Companies in Action*. Prepared by the CEO Council for Growth in partnership with the Council for Adult and Experiential Learning, August 2008.
- Fallah Nosh Abadi, M., Khadem, S. M., & Sadeghnia, A. (2013). Talent Management and Maintaining Talented Human Resource: A Case Study in Kashan University of Medical Sciences, *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2 (1), 1-12.
- Heuer, J. J. (2003). *Succession planning for key administrators at Ivy-Plus universities*. Doctoral dissertation, University of Pennsylvania, United States - Pennsylvania. Retrieved June 18, 2008, from Dissertations & Theses: A&I database. (Publication No. AAT 3084871).
- Hewitt, A. (2012). *2012 Higher education survey: The state of HR effectiveness*. Retrieved October 22, 2014, from [http://thinkmissi.onexcellence.maine.edu/w.pcontent/uploads/2013/06/2012\\_AHHigherEd\\_Survey\\_HRe.pdf](http://thinkmissi.onexcellence.maine.edu/w.pcontent/uploads/2013/06/2012_AHHigherEd_Survey_HRe.pdf).
- Hosseinpour, D., Manteghi, M., & Malek Mohammadi, S. (2015). Study the role of talent management in the development of intellectual capital of the organization (Case Study: Support and Renovation Organization of IRAN- PAHNA helicopters), *Journal of Innovation Management*, 3(3), 97-118. [Persian]
- Lavana, D., sharma, H., & Gupta, A. (2011). Faculty recruitment and retention: A key for managing talent in higher education, *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1 (2), 1-11.

- Lei, K. Y; Basit, A; & Hassan, Z. (2018). The Impact of Talent Management on Job Satisfaction: A Study among the Employees of a Travel Agency in Malaysia. *Indonesian Journal of Applied Business and Economic Research*, 1 (1), 1-19.
- Lynch, D. (2007). Can Higher Education Manage Talent? *Inside higher ED*, Nov.27, <http://www.insidehighered.com>.
- McCartney, C., & Worman, D. (2013). *Talent Management: Current and Future trends*, Retrieved from [www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/.../Talentmanagement28May2013](http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/.../Talentmanagement28May2013). Pdf [Accessed 18th November 2013].
- Mohammadi, N., Najaf Beigi, R., Mosakhani, M., & Alam Tabrizi, A. (2016). Pathology of Selection and Sustainability of Faculty Members in Islamic Azad University with Strategic Approach. *Journal of Strategic Management Researches*, 22(64), 1-24. [Persian]
- Riccio, S. (2010). *Talent Management in Higher Education: Developing Emerging Leaders within the Administration at Private Colleges and Universities*, *Educational Administration: Theses, Dissertations, and Student Research*,
- Sayedi, A., & Hossein Mardi, H. (2012). Talent Management in Human Resource Development Processes. *Social. Journal of Work and Society*, 149, 13-18. [Persian]
- Taleghani, Gh., Amini, S., Ghaffari, A., & Adosi, H. (2014). Investigating the relationship between talent management and performance of faculty members of Isfahan University. *Journal of Public Administration*, 5 (3), 83-102. [Persian]
- Weerawardane, S., & Weerasinghe, T. (2018). The Connection of Employer Branding to Recruitment: A Critique. *Weerawardane & Weerasinghe, KJHRM*, 13(01).

