

(مقاله پژوهشی)

طراحی و اعتبارسنجی الگوی جذب اعضای هیئت علمی در مؤسسات آموزش عالی

حسن علوی راد^۱، فرشته کردستانی^۲، یلدا دلگشایی^۳، اسد حجازی^۴

چکیده

امروزه استخدام و به کارگیری سرمایه انسانی در سازمان‌ها به‌ویژه مراکز آموزش عالی و دانشگاه‌ها تأکید بر ارزیابی کیفی متقاضیان و جذب افراد شایسته و توانمند دارد. بنابراین ارائه الگویی مناسب برای جذب هیئت علمی حائز اهمیت است. پژوهش حاضر بخشی از یک پژوهش آمیخته باهدف ارائه الگوی جذب هیئت علمی در مؤسسات آموزش عالی می‌باشد. در این راستا پژوهش با رویکرد آمیخته به شیوه متوالی در دو بخش کیفی و کمی انجام شد؛ ابتدا در مرحله کیفی با استفاده از قانون اشباع نظری برای تعیین حجم نمونه مورد نظر در بخش کیفی، از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۱۶ نفر از اعضای هیأت علمی که به روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شده بودند، مؤلفه های جذب اعضای هیأت علمی شناسایی شدند و داده‌های پژوهش با تکنیک تحلیل تم، تجزیه و تحلیل شد. در بخش کمی برای جمع آوری اطلاعات با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته در مقیاس وسیع تر در بین نمونه‌هایی متشکل از خبرگان (صاحب نظران، متخصصان جذب، اعضای هیئت علمی و متقاضیان درگیر در فرایند جذب هیئت علمی) برنامه‌های جذب اعضای هیئت علمی که در زمینه یاد شده مطلع محسوب می‌شدند، توزیع گردید. حجم نمونه انتخابی بر اساس یک قاعده به منظور انجام تحلیل عامل تاییدی، ۳۰۰ نفر با بهره‌گیری از روش طبقه‌ای متناسب تعیین شد. در راستای تحلیل‌های تکمیلی و به منظور اعتبارسنجی مدل ارائه شده، با نرم افزار Amos و با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی، داده‌ها تجزیه و تحلیل شد. با توجه یافته‌های حاصل از تحلیل تاییدی تمامی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص های مدل از برازش مطلوبی برخوردار است. بنابراین الگوی حاضر می‌تواند مدل مناسبی برای جذب اعضای هیئت علمی مؤسسات آموزش عالی باشد.

واژگان کلیدی: الگوی جذب هیئت علمی، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، پژوهش آمیخته

تاریخ دریافت مقاله: ۹۹/۰۱/۲۷

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۹/۰۶/۱۵

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز (نویسنده مسئول : Alavi_sayed@yahoo.com)

^۲ استادیار گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

^۳ استادیار گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

^۴ استادیار دانشکده علوم تربیتی دانشگاه فرهنگیان تهران

مقدمه

نقش و جایگاه ویژه دانشگاه‌ها در تحقق ارزش‌های کلیدی جامعه و پیش برد اهداف کشور موجب شده تا دانشگاه‌ها در تمام عرصه‌های تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی به صورت کاملاً مشخص و ویژه مورد توجه و تأکید قرار گیرند. بی‌شک یکی از اصلی‌ترین مؤلفه‌های موردنیاز دانشگاه، جایگاه و کارکرد اعضای هیئت‌علمی مراکز آموزشی و دانشگاه‌ها است که در نقش استادی و وظیفه‌تعلیم و تربیت علمی و اخلاقی دانشجویان را بر عهده دارند.

اهمیت و لزوم جذب و به‌کارگیری اعضای هیئت‌علمی کارآمد در راستای تحقق این رویکرد، توجه و تأکید ویژه بر فرایند جذب و به‌کارگیری اعضای هیئت‌علمی امری ضروری تلقی می‌گردد. به اعتقاد برخی از صاحب‌نظران مانند کامبلین^۱ (۲۰۰۰)، توان دانشگاه یا دانشکده در اعضای هیئت‌علمی آن خلاصه می‌شود و اعتلای توان و دانش اعضای هیئت‌علمی مصداق واقعی افزایش کیفیت دانشگاه است.

در سازمان‌های دانش‌بنیان به‌طور کلی و دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به‌طور ویژه که اصلی‌ترین نیروی انسانی را اعضای هیئت‌علمی تشکیل می‌دهند این جایگاه بسیار والاتر است؛ چراکه در این گونه سازمان‌ها، فعالیت‌های اصلی و تخصصی، توسط اعضای هیئت‌علمی انجام می‌شود و توجه به آنان به‌منزله اهمیت به سرمایه انسانی در دانشگاه و مراکز آموزش عالی است. از طرف دیگر، امروزه واقعیت این است که جهان وارد مرحله‌ای شده است که تغییرات اساسی و شتابان، از ویژگی‌های آن است (نوه ابراهیم، ۱۳۸۰).

در سال‌های اخیر تأثیر راهبردی و بالقوه فرایند جذب افراد به نحو فزاینده‌ای مورد توجه قرار گرفته است؛ زیرا سرمایه انسانی به‌مثابه منبع اصلی مزیت رقابتی پایدار در حال جایگزینی با اشکال دیگر سرمایه است (پراهالاد و هامل^۲، ۲۰۰۶). چنانچه سازمانی از مزیت رقابتی جذب منابع انسانی اثربخش و واجد صلاحیت برخوردار باشد و از استانداردهای مشخصی تبعیت نماید، تلاش می‌کند علاوه بر ماهیت و ویژگی‌های موردنیاز هر شغل به گردآوری و گزارش اطلاعات کافی در مورد آن‌ها بپردازد و به رفع نارسایی‌ها و کاستی‌هایی که در کیفیت زندگی کاری کارکنان به وجود می‌آید، توجه کند. همچنین این رویکرد، برنامه‌ریزی دقیق و عمیقی درباره نحوه ورود و خروج منابع انسانی ارائه می‌دهد و از طریق فرایند کارمند یابی، شرایط لازم برای ایجاد بهبود در نحوه ورود کارجویان بالقوه را مهیا ساخته و تدابیر لازم برای انتخاب بهترین کارکنان را با تفکر و بینش راهبردی فراهم می‌سازد (عباس پور، ۱۳۸۹). سازمان‌ها معمولاً مشکل زیادی در استخدام و جذب کارکنان خود دارند. افزایش رقابت جهانی و ادغام سازمان‌ها به این معناست که آن‌ها نمی‌توانند یک نظام انتخاب ضعیف برای کارمندان داشته باشند، زیرا یک سازمان موفق باید افراد صحیح را در زمان صحیح قرار داده و افراد را مناسب اهداف و راهبردهای شغلی انتخاب کند (پراهالاد و هامل^۳، ۲۰۰۶).

جذب، شامل اقدامات و فعالیت‌های انجام شده توسط یک سازمان به منظور شناسایی افرادی در سازمان می‌شود که دارای توانایی کمک به سازمان برای تحقق اهداف راهبردی آن باشد. به‌طور خاص، چنین اقداماتی باید جمعی از نامزدهای مطلوب را فراهم کرده؛ علاقه آن‌ها و جاذبه به سازمان را به‌عنوان یک کارفرما بالا ببرد و احتمال اینکه پیشنهاد کاری را بپذیرند افزایش دهد

(Rynes & Barber, 1990). جذب نیروی انسانی، فرایند یافتن و درگیر شدن افراد در سازمان موردنظر است. انتخاب که بخشی از روند جذب در رابطه با تصمیم‌گیری در مورد متقاضیان است که باید در شغل موردنظر منصوب شوند. این فرایند دارای چهار مرحله است: تعریف نیاز، برنامه‌ریزی استخدام، جذب متقاضیان و انتخاب متقاضیان (آرمسترانگ^۴، ۲۰۱۴).

اتخاذ تصمیم در جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی لایق، برای یک سازمان جنبه حیاتی و استراتژیک دارد. علاوه بر آن انتخاب معیارهای صحیح و استفاده از روش‌های معتبر علمی در گزینش نیروی انسانی، سهم مهم و به‌سزایی دارد، لذا سازمان‌ها (دولتی و غیردولتی) باید به‌منظور افزایش کارایی، بهره‌وری و حفظ و توسعه عملکرد مطلوب خود در جهت کسب

1. Camblin

2 Prahalad & Hamel

3 Prahalad & Hamel

4 Armstrong

مزیت رقابتی و مسائل مورد تأکید علم مدیریت، در استقرار نظام شایسته‌سالاری اقدامات جدی و مؤثری انجام دهند. در این میان بی‌تردید نقش اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها، مراکز علمی و تحقیقاتی در کسب جایگاه برتر علمی، تصاحب سهم اقتصادی بیشتر، فتح قله‌های ترقی و شکستن مرزهای دانش به‌واسطه تربیت نیروی انسانی متخصص و بسترسازی در امر توسعه پایدار و همه‌جانبه در کشور بر کسی پوشیده نیست (محمدی و همکاران، ۱۳۹۵).

جذب در قالب چهار مؤلفه اصلی برنامه‌ریزی، نیرویابی، گزینش و بکارگماری مطرح می‌گردد و به شیوه نظام بندی شرایط لازم را برای شناسایی و به دست آوردن منابع انسانی شایسته و واجد صلاحیت مهیا می‌سازد؛ به‌نحوی که تضمین مناسبی برای مزیت رقابتی پایدار و ایجاد شرایط مناسب برای اعمال تغییرات اساسی در تفکرات سازمانی نسبت به نیازهای منابع انسانی آینده در حوزه قابلیت‌های استراتژیک باشد (عباسپور، ۱۳۸۱).

در برنامه‌ریزی، تعیین منابع انسانی، شناسایی تعداد و نوع کارکنان موردنیاز برای دستیابی به اهداف سازمان است، برنامه‌ریزی نیروی انسانی با مقایسه وضعیت فعلی سازمان با اهداف آینده، مشخص می‌کند که چه تغییراتی در نیروی انسانی جهت دستیابی به اهداف سازمان لازم است. این تغییرات ممکن است شامل کوچک‌سازی سازمان، آموزش مهارت‌های جدید به کارکنان و یا استخدام نیروی جدید باشد. این فرایند شامل ۳ مرحله: پیش‌بینی، تعیین هدف و برنامه‌ریزی استراتژیک و اجرای برنامه و ارزیابی ارکان جذب هیئت علمی مبتنی بر آخرین مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی (نوی، هولنبک، گرهارت و وایت^۱، ۱۹۹۷).

نیرویابی، یافتن متقاضیان استخدامی موردنیاز و تشویق آن‌ها به قبول شغل در سازمان است. نیرویابی، فرایندی است که به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا داوطلبان شغل را آگاه سازند و مقدم بر فرایند گزینش است (بندورا و رینس^۲، ۲۰۰۶). سازمان‌ها نیرویابی را به‌منظور اضافه کردن کارکنان به نیروهای کار فعلی خود و همچنین برای جابجایی کارکنان موجود به پست‌های جدید انجام می‌دهند.

گزینش؛ مرحله‌ای است برای پذیرفتن یا رد تقاضاهای متقاضیان کار به‌طوری که شایسته‌ترین و مناسب‌ترین آن‌ها برگزیده شود (میرسپاسی، ۱۳۸۲). به فرایند گزینش مناسب‌ترین افراد جهت پست‌ها از گروه متقاضیان کار، انتخاب گفته می‌شود (سیدجوادی، ۱۳۹۲). بردول، هولدن و کلایدن^۳ (۲۰۰۴) خاطر نشان می‌کنند، که استخدام و گزینش، فرایندهایی معطوف به شناسایی، جذب و ایمن‌سازی افراد مناسب، برای رودرویی با نیازهای منابع انسانی یک سازمان است. دو اصطلاح «استخدام پایان یافت» و «گزینش شروع شد» اغلب به‌طور مداوم، به‌عنوان مبحثی بکار برده می‌شوند.

عمل انتصاب عبارت است از بکار گماردن موقت یا دائم داوطلب شغل موردنظر که برم بنای اطلاعات به‌دست‌آمده متناسب با آن شغل تشخیص داده شده است.

اسکندر پور و احمدی (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «شناسایی ملاک‌ها جذب اعضای هیئت علمی در ایران» نشان داد که ملاک‌های مدنظر مسئولان جذب، شامل ملاک‌های پژوهشی (توجه خاص و معنادار به چاپ مقالات در مجلات مرتبط با رشته تخصصی، تألیف و ترجمه کتاب، مجری یا همکاری در پروژه‌های پژوهشی) و ملاک‌های آموزشی (سوابق تدریس، عضویت در بنیاد نخبگان، تسلط به زبان انگلیسی) و ملاک‌های اعتقادی بودند. همچنین در مطالعه تیموری، رنگریز، عبدالهی و زین آبادی (۱۳۹۷) نشان داده شد که شایستگی های حرفه ای و شایستگی های رفتاری مولفه های نظام جذب نیروی انسانی مبتنی بر نظام شایستگی می باشد.

پژوهشی تحت عنوان «بررسی فرایند جذب اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های دولتی وزارت علوم و ارائه الگوی مناسب» توسط مصدق، در سال ۱۳۹۵ انجام گرفته است، نتایج آسیب‌شناسی چهار مرحله استخدام نیروی انسانی (برنامه‌ریزی، نیرویابی، انتخاب و انتصاب) منجر به شناسایی ۲۳ آسیب محوری در فرایند کنونی جذب هیئت علمی شد و همچنین در این پژوهش به بیان راهکارهایی برای اقدامات مناسب جذب هیئت علمی پرداخته شد که نتایج این بخش منجر به ارائه ۷۲ اصل و اقدام مناسب گردید.

1 Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright

2 Boundreau and rynes

3 Beardwell, Holden, & Claydon

هسلر^۱ (۲۰۰۶) نیز در پژوهش خود در خصوص استخدام هیئت علمی جدید و تازه کار ده پیشنهاد برای جذب افراد مناسب ارائه می کند: تهیه کردن یک راهنما، داشتن پرورش اجتماعی، تشویق به معطف بودن، هدایت کردن مسیر افراد، حمایت تدارکاتی، تسهیل همکاری، اجازه دادن برای تجربه کردن، هماهنگ کردن وظایف تدریس، رشد دارایی های آن ها، پیشنهادهایی پاداشی.

آکیگوز^۲ (۲۰۱۹) در نتایج تحقیقاتشان بیان می کنند؛ عنصر اصلی نظام جذب و نیروی انسانی شایسته محوری و انتخاب افراد با توانمندی های حرفه ای متناسب با شغل می باشد. همچنین چانگ و چین^۳ (۲۰۱۸) گزارش کردند که عوامل موثر بر نظام جذب نیروی انسانی متعهد تحت تاثیر ویژگی ها و توانمندی افراد متقاضی، شرایط و ضوابط سازمان در کنار وجود یک نظام جذب کارآمد و در نهایت شرایط اقتصادی و اجتماعی جامعه می باشد.

نظام های آموزشی به عنوان بارزترین نمود سرمایه گذاری نیروی انسانی نقش اصلی را در تربیت و تامین نیروی انسانی کارآمد و نقشی تعیین کننده در ابعاد گوناگون اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جامعه را دارند و اعضای آن در این فرایند که از عوامل عمده و موثر محسوب می شوند، گرانترین بخش نظام های آموزشی را تشکیل می دهند. نظام آموزش عالی نهادی است که انتظار می رود کانون عالی ترین پیشرفت های علمی در همه زمینه های علوم باشد و در راه اعتلای علم و دانش در جامعه گام های اساسی بردارد. این امر، قبل از هر چیز در سایه بهره مندی از نظام مدیریت منابع انسانی توانمند و شایسته امکان پذیر است. با وجود این، در عمل، نظام آموزش عالی ایران، هنوز نتوانسته اند نقش برجسته ای در توسعه علمی و فرهنگی کشور در قیاس با سایر نظام های آموزشی ممتاز در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه داشته باشند. زیرا در زمینه جذب، نگهداری و توانمندسازی و اهمیت منابع انسانی، به شدت سهل انگاری می شود، در حالی که برای بقا و بالندگی باید به گونه ای نظامند، شرایط جذب و تأمین، بهسازی و پرورش، حفظ، نگهداری، انگیزش و رهبری منابع انسانی را در کل فراهم ساخت، تا اینکه اعضای سازمان بتوانند قابلیت ها و شایستگی های خود را نشان دهند. دقت پایین در فرایندهای جذب منابع انسانی بویژه اعضای هیئت علمی دانشگاه ها در نهایت باعث خواهد شد تا منابع انسانی توانمند کمتر جذب این نظام شوند و افرادی نیز که در نهایت وارد سیستم آموزش عالی به عنوان عضو هیئت علمی می شوند، با توجه به شرایط پرداختی و رفاهی که خواهند داشت، برای تأمین نیازهای خود در عرصه هایی بجز عرصه تخصصی خودشان مشغول فعالیت شوند و این منجر به وابستگی هرچه بیشتر کشور به کشورهای دیگر خواهد شد. بنابراین، سازمان ها چگونه در جنگ جذب و حفظ نیروی های انسانی کارآمد به صورت موثر رقابت می کنند؟ این نیازمند توجه خاص سازمان های کارفرما به موضوع جذب و نگهداشت نیروی های انسانی کارآمد و دارا بودن مدلی منسجم در این زمینه است (چو^۴، ۲۰۱۷). از این رو، پژوهش حاضر در صدد پاسخگویی به این سوال می باشد که الگوی مناسب جذب هیئت علمی در موسسات آموزش عالی دارای چه ویژگی هایی می باشد؟

با توجه به آنچه اشاره شد و اهمیت و جایگاه هیئت علمی در دانشگاه ها و نقش ارزنده ای که اعضای هیئت علمی در فرایند آموزش، پژوهش و توسعه فناوری و ... دارند؛ ایجاد شرایط، بستر و ملاک ها، شاخص های موثر برای جذب بهترین و مناسب ترین آنها مستلزم برخورداری مؤسسات و دانشگاه ها از فرایند و الگوی جذب مناسب می باشد. از این رو در این پژوهش، طراحی الگو و بررسی اعتبار آن برای جذب هیئت علمی در موسسات آموزش عالی مورد مذاقه قرا گرفت تا میزان اعتبار آن جهت استفاده در فرایند جذب و نگهداری اعضای هیئت علمی مشخص شود.

روش تحقیق

پژوهش حاضر به روش آمیخته با ترکیبی از دو روش کیفی و کمی انجام شده است؛ لذا در زمره روش های ترکیبی یا آمیخته قرار دارد. در بخش کیفی که با هدف کشف مؤلفه های تشکیل دهنده جذب اعضای هیئت علمی در دانشگاه ها و

1. Hessler

2. Acikgoz

3. Chang & Chin

4. Cho

مؤسسات آموزش عالی سازماندهی شده است، از ابزار مصاحبه استفاده می‌شود. سؤالات مصاحبه با توجه به اهداف پژوهش طراحی و با مشاوره اساتید راهنما و مشاور به صورت نیمه‌ساختاریافته مورد استفاده قرار گرفت و در حین مصاحبه نیز در صورت لزوم سؤالاتی برای پی بردن به عمق پاسخ‌ها و موارد مورد نظر مصاحبه‌شوندگان مطرح گردید. جامعه آماری بخش کیفی پژوهش حاضر را کلیه خبرگان و صاحب نظران آموزش عالی، اعضای هیئت علمی و خبرگان حرفه ای که آشنایی با نحوه جذب داشته اند، تشکیل داد. و تا حد اشباع برای مصاحبه استفاده شد. با توجه به میدانی و کیفی بودن پژوهش، بهترین و جامع‌ترین ابزار جمع‌آوری اطلاعات، مصاحبه بود. روش نمونه‌گیری، هدفمند بوده و انتخاب نمونه‌ها تا زمانی ادامه یافته که کفایت و اشباع داده‌ها حاصل شود و پژوهشگر دریابد که نمونه‌های بعدی، اطلاعات متمایزی در اختیار وی نخواهند گذاشت. در این پژوهش با روش نمونه‌گیری مبتنی بر هدف با تعداد ۱۶ نفر از استادان، متخصصان و صاحب‌نظران مدیریت و برنامه‌ریزی دستگاه‌های خط‌مشی گذار در زمینه جذب و نگهداری منابع انسانی و جذب اعضای هیئت‌علمی، مصاحبه نیمه-ساختار یافته صورت پذیرفت؛ برای بررسی پایایی بخش کیفی از روش پایایی دو کدگذار استفاده شده و برای محاسبه پایایی بین دو کدگذار، سه مصاحبه انتخاب شده که یکی از دانشجویان مقطع دکتری مجدداً آن‌ها را کدگذاری کرده است. درصد توافقات درون موضوعی محاسبه شده برابر با ۷۵ درصد است. این میزان بالاتر از ۶۰ درصد، یعنی بالاتر از حد قابل قبول برای پایایی است.

بخش کمی پژوهش برای آزمون مدل ایجاد شده در بخش کیفی انجام شده است. ابزار گردآوری داده های پژوهش در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته مبتنی گویه های مستخرج از مرحله کیفی می باشد. پرسشنامه طراحی شده شامل ۱۴۰ سوال بسته پاسخ می باشد و گویه های آن بر پایه طیف ۵ درجه ای لیکرت (از خیلی زیاد تا خیلی کم) تنظیم شد. در بخش کمی روش تحقیق از نوع توصیفی پیمایشی و به صورت تحلیل عاملی تأییدی است. جامعه آماری شامل خبرگان (صاحب‌نظران، متخصصان جذب، اعضای هیئت‌علمی و متقاضیان درگیر در فرایند جذب هیئت‌علمی) برنامه‌های جذب اعضای هیئت‌علمی که در زمینه یاد شده مطلع محسوب می‌شدند، بود. حجم نمونه انتخابی بر اساس یک قاعده به منظور انجام تحلیل عاملی تأییدی، ۳۰۰ نفر با بهره‌گیری از روش طبقه‌ای متناسب تعیین شد. در بخش کمی برای بررسی روایی پرسشنامه از نظر اساتید راهنما و متخصصان مدیریت و علوم تربیتی بهره گرفته شد. برای این منظور پرسشنامه طراحی شده برای آنها ارسال شد و از آنها خواسته شد که درجه اهمیت آن‌ها را مشخص کنند، پس از گردآوری داده‌ها در مرحله اول، دسته بندی‌های به دست آمده درباره مؤلفه های مشخص شده و در مرحله بعد پرسشنامه تنظیم شده که حاوی رتبه بندی حاصل از نظرخواهی در مرحله اول بود، برای متخصصان ارسال شد و از آنها خواسته شد که توافق نظر خود را با رتبه بندی به دست آمده اعلام کنند. در نتیجه روایی محتوایی پرسشنامه مورد تایید متخصصان قرار گرفت. شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR) ۰/۹۶ و شاخص روایی محتوایی (CVI) ۰/۸۷ برای پرسشنامه پژوهش به دست آمد. که نشانه دهنده روایی محتوایی قابل قبول برای پرسشنامه می باشد. همچنین برای بررسی پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ بهره گرفته شد، برای این منظور در یک مطالعه مقدماتی بر روی ۴۰ نفر از نمونه آماری پایایی کل پرسشنامه ۰/۷۵ به دست آمد.

تجزیه و تحلیل داده های در بخش کیفی بر اساس کدگذاری داده ها (یافتن مفاهیم در داده ها) صورت پذیرفت. به منظور تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل تم^۱ که به ترتیب مبتنی بر کدگذاری باز^۲ و کدگذاری محوری^۳ و کدگذاری انتخابی^۴ (گزینشی) است استفاده شد. تجزیه و تحلیل نتایج در مرحله کمی با استفاده از نرم‌افزار آماری AMOS به منظور مدل سازی ساختاری صورت گرفت.

یافته‌های تحقیق

یافته‌های بخش کیفی و سؤال اول تحقیق

1. Thematic analysis
2. Open coding
3. Axial Coding
4. Selected Coding

برای چهار مرحله فرآیند جذب شامل برنامه‌ریزی، نیرویابی، گزینش و به‌کارگماری سولاتی برای مصاحبه در نظر گرفته شد که در نهایت کدهایی برای چهار بعد موردنظر استخراج شد که در زیر به توضیح آن‌ها پرداخته می‌شود.

جدول (۱) نتایج کدگذاری باز و محوری از داده‌های مصاحبه

کدگذاری محوری	کدگذاری باز
نیاز شناسی استراتژیک	۱. تعیین نیاز مبتنی بر اهداف، ۲. تعیین نیاز مبتنی بر برنامه‌های بلند مدت دانشگاه‌ها
نیاز شناسی متوازن	۱. تعیین نیاز مبتنی بر استاندارد نسبت استاد به دانشجو، ۲. تدوین نمودار تعیین میزان بازنشستگی و استخدام اعضای هیئت علمی در هر دانشکده در طی چند سال آینده، ۳. متوازن سازی اعضای هیئت علمی بر اساس نقشه هیئت علمی دانشکده‌ها
نیاز شناسی دو سویه	۱. مشارکت گروه‌ها در تعیین نیاز، ۲. ارائه رهنمودها بر اساس برنامه و سیاست دانشگاه به گروه‌ها.
توانایی برخورد با انتقادات و صبور بودن	۱. توانایی مواجهه با ناملایمات، سعه صدر و صبور بودن، ۲. داشتن روحیه انتقاد پذیری، خود انتقادی و خود تاملی
توانایی هدایت علمی، آموزشی و پژوهشی	۱. توانایی استفاده از ابزارهای نوین آموزشی (رایانه، نرم‌افزارهای آموزشی، اینترنت، ایمیل، تلگرام، گوگل پلاس و غیره)، ۲. مهارت‌های مربی‌گری (گواهی علمی اضافه بر مدرک و شرکت در کارگاه تخصصی)، ۳. برخورداری از دانش در حوزه روش‌های پژوهش، ابزارها و روش‌شناسی پژوهش
توانایی ارتباط موثر و انتقال پیام	۱. مخاطب شناسی و توانایی ایجاد ارتباط موثر و انتقال پیام، ۲. قدرت بیان و انتقال مفاهیم
توانایی مهارت‌های بین فردی	۱. آشنایی با اصول مهارت‌های انگیزشی، ۲. تمایل به هم تالیفی و اجرای برنامه مشترک علمی-پژوهشی
توانایی ارتقای فرهنگ عمومی دانشگاه	۱. توانایی ارتقای فرهنگ اختراعی، ۲. آگاهی از مسائل جاری جامعه، ۳. فعال بودن در مجامع حرفه‌ای برون دانشگاهی
توانایی ارتقای فرهنگ تخصصی دانشگاه	۱. افتخارات علمی (مانند دانشجوی نمونه کشوری، جشنواره‌های ملی، رتبه‌های اول تا سوم آزمون‌های ورودی، فارغ‌التحصیل ممتاز و غیره)، ۲. آشنایی با مسائل روز مرتبط با گرایش تحصیلی (اطلاعات تخصصی)، ۳. مقالات چاپ شده در مجلات خارجی اعم از کاربردی و بنیادی (Scopus, Pub, Med, ISI, JCR, ISI Lsted ISC) سخنرانی یا انتشار مقاله در همایش‌های علمی داخلی و بین‌المللی
توانایی ارتباط با صنعت	۱. انجام طرح‌های پژوهشی و فناوری (مجری، همکار یا ناظر)، ۲. سابقه موفقیت در ارتباط با صنعت، تجارت و خدمات در رشته تخصصی، ۳. همکاری علمی و فنی با سازمان‌ها و ایجاد شرکت‌های دانش-بنیان، ۴. دادن بازخورد نتایج مطالعات خود به صنعت و اجتماع
شناخت فرهنگ و سیاست‌های دانشگاه، دانشکده و گروه	۱. تجلی فرهنگ اسلامی در محیط دانشگاه، ۲. ارائه محیط سالم و آزاد برای آزاد اندیشی و تقویت روحیه آرمان گرایی، ۳. اجتناب از سیاست زدگی و شعار زدگی از محیط دانشگاه، ۴. حمایت از رسالت و مأموریت دانشگاه
اخلاق حرفه‌ای و معلمی	۱. جدیت و پشتکار، ۲. مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، ۳. اخلاق و ارتباط با دانشجویان و همکاران آموزشی
علاقتمندی به شغل هیأت علمی	۱. توانایی تدریس، ۲. تجارب آموزشی و تخصص کاری، ۳. تسلط به مباحث علمی اعم از اطلاعات عمومی
سخت‌کوشی علمی	۱. آگاه سازی مردم از موضوعات و مسائل حوزه تخصصی خود، ۲. برعهده گرفتن مسئولیت انجمن‌های علمی
پاکی و صداقت	۱. ایمان به خدا، ۲. توجه به ارزش‌های انسانی و دینی، ۳. تقویت ارزش‌های اجتماعی، دینی در دانشگاه
ملاحظات بودجه‌ای	۱. اختصاص بودجه در برنامه جذب، ۲. تناسب ردیف استخدامی و ردیف بودجه

جدول (۲) کدگذاری انتخابی برای بعد برنامه ریزی

بعد	مولفه	شاخص
برنامه ریزی	تعیین نیاز	نیاز شناسی استراتژیک
		نیاز شناسی متوازن
		نیاز شناسی دو سویه
معیار اجتماعی		توانایی برخورد با انتقادات و صبور بودن
		توانایی هدایت علمی، آموزشی و پژوهشی
		توانایی ارتباط موثر و انتقال پیام
		توانایی مهارت های بین فردی
معیار فرهنگی		توانایی ارتقای فرهنگ عمومی دانشگاه
		توانایی ارتقای فرهنگ تخصصی دانشگاه
		توانایی ارتباط با صنعت
		شناخت فرهنگ و سیاست های دانشگاه، دانشکده و گروه
معیار اخلاقی		اخلاق حرفه ای و معلمی
		علاقه مندی به شغل هیأت علمی
		سختکوشی علمی
		پاکی و صداقت
بودجه و مجوز جذب		ملاحظات بودجه ای

در بعد برنامه ریزی، کدهای تعیین نیاز (شامل شاخص های نیاز شناسی استراتژیک، نیاز شناسی متوازن و نیاز شناسی دوسویه)، معیار اجتماعی (شامل شاخص های توانایی برخورد با انتقادات و صبور بودن، توانایی هدایت علمی، آموزشی و پژوهشی، توانایی ارتباط مؤثر و انتقال پیام و توانایی مهارت های بین فردی)، معیار فرهنگی (شامل شاخص های توانایی ارتقای فرهنگ عمومی دانشگاه، توانایی ارتقای فرهنگ تخصصی دانشگاه، توانایی ارتباط با صنعت، شناخت فرهنگ و سیاست های دانشگاه، دانشکده و گروه)، معیار اخلاقی (شامل شاخص های اخلاق حرفه ای و معلمی، علاقه مندی به شغل هیئت علمی، سختکوشی علمی و پاکی و صداقت)، و بودجه و مجوز جذب (شامل شاخص ملاحظات بودجه ای)، استخراج شده اند. اولین گام در برنامه ریزی برای استخدام هیئت علمی، تعیین نیاز نیروی انسانی جهت نیل به اهداف سازمانی است. برای این منظور دانشگاه باید ابتدا به تعیین نیازهای خود بپردازد، از دیدگاه مصاحبه شونده گان، بهتر است تعیین نیاز در دانشگاه از سه طریق زیر صورت گیرد:

نیاز شناسی استراتژیک: دانشگاه باید ابتدا نیازهای بلندمدت خود را تعیین کند و بعد پیش بینی در مورد نیازهای جذب خود را انجام دهد. قاعدتاً باید یک برنامه جامع دانشگاهی وجود داشته باشد، که در هر دوره چه رشته و گرایش های جدیدی و در چه مقطعی وجود دارد و بر این اساس برنامه ریزی انجام شود. بدین رو، پیشنهاد می شود اعلام نیاز مبنی بر نیازسنجی استراتژیک یعنی تعیین نیاز بر مبنای اهداف توسعه ای و نیازهای بلندمدت دانشگاه صورت گیرد.

نیاز شناسی متوازن: بهتر است مبنای جهت اعلام نیازهای دانشگاه تنظیم شود که تعیین کند نیازها بر اساس چه پارامترهایی تعریف شود. لذا، پیشنهاد می شود یکی از پارامترهای اعلام نیاز نسبت استاد به دانشجو باشد، چون برای رسیدن به این استاندارد یا باید دانشجو را کم کرد یا استاد را افزایش داد. که لازم است دانشگاه در هر دو طرف (کاهش دانشجو و افزایش استاد) حرکت کند تا به استاندارد لازم برسد.

همچنین معمولاً در هنگام اعلام نیاز برآورد دقیقی از میانگین سن دانشکده ها جهت تخمین تعداد بازنشستگی و یا نیاز به جذب نیروی جدید انجام نمی شود. و تعیین نیاز تنها بر اساس نیازهای موقت دانشگاه و تکمیل کادر هیئت علمی انجام می شود. بر این اساس پیشنهاد می شود در دانشگاه نقشه هیئت علمی برای تمام دانشکده ها تدوین شد تا دقیقاً مشخص شود

که چه تعداد از اعضای هیئت علمی هر گروه بازنشسته می‌شوند و چه تعداد نیروی جدید بایستی جذب شود و این نیروهای جدید که بایستی جذب شود در طی چند سال بایستی جذب آن‌ها انجام شود.

نیازشناسی دوسویه: نیازسنجی با گروه است و مرحله دوم امکان‌سنجی است که با هماهنگی دانشکده و دانشگاه انجام می‌شود و برنامه‌ریزی جذب باید از پایین به بالا باشد و بر اساس برنامه دانشگاه باشد. در برخی از مواقع برخی از دانشکده‌ها به دلایل نادرستی از اعلام نیاز خودداری می‌کنند و گاهی اعلام نیاز توسط گروه‌ها به صورت صوری انجام می‌گیرد و این اتفاق زمانی رخ می‌دهد که گروه‌ها از قبل فرد موردنظر خود را انتخاب کرده‌اند ولی با توجه به اینکه هرگونه استخدام باید از مسیر ثبت‌نام در فراخوان انجام شود برای جذب نیروهای موردنظر خود اقدام به اعلام نیاز کرده و فرد موردنظر را راهنمایی به ثبت‌نام در فراخوان جدید می‌کنند و در نهایت با برگزاری چند مصاحبه صوری فرد موردنظر خود را استخدام می‌کنند و به نوعی اقدام به دور زدن فراخوان می‌کنند.

براین اساس پیشنهاد می‌شود نیازسنجی با گروه باشد اما امکان‌سنجی دانشگاه انجام شود و برنامه‌ریزی جذب باید از پایین به بالا اما بر اساس برنامه و راهبردهای دانشگاه باشد. و تصمیم نهایی در مورد اعلام نیاز تعیین شده از جانب گروه‌ها به دقت توسط دانشگاه بررسی شود.

معیار اجتماعی: ارتباط بین فردی فرایندی است که از طریق آن اطلاعات و احساسات به واسطه پیام‌های کلامی و غیرکلامی تبادل می‌گردد. اینکه چقدر خوب بتوان با دیگران ارتباط داشت میزان مهارت بین فردی را نشان می‌دهد که می‌تواند تأثیر بر نگرش و رفتار دیگران را نیز شامل گردد. که خود منجر به توسعه فردی نیز می‌گردد.

انسان‌ها سه نیاز بنیادی دارند. نیاز به شایستگی، خودمختاری و نیاز به داشتن ارتباط با دیگران. شاخصه انسان سالم علاقه اجتماعی به دیگران و میل به برقراری رابطه است. منظور از ارتباط مؤثر در واقع مدیریت مشکلات ارتباط با دیگران و ابراز احساسات به طرز صحیح به طرف مقابل است. اصولاً داشتن شخصیت متعادل و منطقی برای هر انسانی مطلوب است داشتن تلاش و کوشش بجای سوءاستفاده از دیگران برای رسیدن به مقام، حفظ خونسردی کامل و با آرامش در برابر انتقادات و رفتار دیگران و اجتناب از عجله و شتاب در گفتگو با دیگران و گفتار و رفتار توأم با صداقت و سادگی از ویژگی‌های انسان منطقی است.

معیار فرهنگی: نظام آموزشی مظهر خرده نظام اجتماعی-فرهنگی جامعه است و دانشگاه‌ها حافظ و انتقال‌دهنده میراث فرهنگی و ارزش‌های حاکم بر جامعه‌اند. دانشگاه‌ها باید بدانند که فرهنگ دانشگاه‌ها بر ارزش‌ها و رفتارهای اعضا تأثیرگذارند فرهنگ دانشگاه‌ها اسلامی می‌تواند مینیاتوری از فزاینده‌ای کلان فرهنگی جامعه باشد.

دانشگاه اجتماعی از افراد دارای یک هویت و فرهنگ خاص است و ضمن تأثیرگذاری و تأثیرپذیری از سایر اجتماعات، دارای استقلال نسبی از آن‌هاست. فرهنگ عصاره زندگی اجتماعی است که تمامی افکار، اهداف، معیارها، ارزش‌ها، فعالیت‌های انسان و ضوابط فردی و اجتماعی در آن منعکس می‌شود. هر مکان فرهنگ خاص خود را دارد. دانشگاه نیز فرهنگ خاص خود را دارد بنابراین ضروری است که اساتید دانشگاه‌ها با فرهنگ دانشگاه، دانشکده و گروه‌ها شناخت داشته باشند. و توانایی ارتقای فرهنگ تخصصی و عمومی را داشته باشند.

معیار اخلاقی: عرصه آموزش عالی و دانشگاهی کارکردهای مختلفی دارد که مهم‌ترین و گسترده‌ترین آن‌ها، آموزش علمی و عملی دانشجویان در رشته‌های مختلف است اساتید و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها که بخش عمده این کارکرد به عهده آن‌هاست به سبب حرفه معلمی خود وظایف و مسئولیت‌های اخلاقی دارند که از آن به نام اخلاق حرفه‌ای معلمی یاد می‌شود. اخلاق معلمی مؤلفه‌هایی دارد که عمدتاً بر دو بخش یعنی وظایف اخلاقی استاد در انجام نقش تعلیمی که به عهده دارد و وظایف اخلاقی استاد در راستای نقش تربیتی که دارد تمرکز دارد.

بنابراین نیاز است دانشگاه‌ها یک مجموعه از ضوابط و استانداردهای اخلاقی که همه افراد به آن پایبند باشند؛ فراهم نمایند. این استانداردها می‌تواند ایجاد محیط آموزشی برای تکمیل استعدادها، دانشجویان، سخاوت علمی، علاقه‌مندی به شغل هیئت علمی، کوشش و پشتکار، مسئولیت‌پذیری، همکاری، وظیفه‌شناسی، وفاداری، صداقت و راستی و احترام به دیگران باشد.

بودجه و مجوز جذب: بودجه یک پیوستگی بین منابع مالی و رفتار انسانی برای تحقق اهداف ایجاد می‌کند و بودجه‌ریزی عبارت است تبدیل منابع مالی به اهداف سازمانی و مجموعه‌ای از اهداف و برنامه‌ها به همراه قیمت‌های مربوط به آن است. بنابراین در مجموعه اقدامات جذب و استخدام بررسی بودجه ضرورت دارد طبق اصل تخصیص دانشگاه موظف است هر اعتباری را صرفاً به همان جای اختصاص دهد که در بودجه مصوب شده است. نباید بودجه تخصیص پیدا کرده برای یک امر را خرج موضوع دیگری نماید چون در این صورت نتیجه موردنظر از اصل شمولیت و کاملیت بودجه حاصل نخواهد شد. بر اساس اصل تخصیص، تمام ارقام منظور در بودجه باید به همان وضع و ترتیبی که در بودجه تعیین و اجازه داده شده است وصول یا مصرف شود. طبق این اصل هر رقم اعتباری که برای هزینه‌ای در بودجه پیش‌گویی شده است تنها برای همان هزینه قابل مصرف است و نباید آن را برای منظور دیگری خرج کرد براین اساس استقرا نظام بودجه‌ریزی عملیاتی افزایش کارآیی و اثربخشی منابع مالی و اجرای مدیریت هزینه کاهش اتکا به بودجه عمومی دولت از طریق تنوع‌بخشی و توسعه منابع مالی، بهره‌گیری از منابع پیشنهاد می‌شود.

جدول (۳) نتایج کدگذاری محوری برای بعد نیرویابی پس از انجام مصاحبه

کدگذاری محوری	کدگذاری باز
اعلام نیاز متمرکز	۱. عدالت در توزیع فرصت ها، ۲. تأیید درخواستهای دانشگاه در رشته های مورد نظر
ارزیابی فراخوان	۱. بررسی تناسب بین ظرفیت درخواست نیاز با مجوز جذب، ۲. دریافت گزارش تکمیل پرونده ها در هر فراخوان
شاخص ها و معیارهای استاندارد	۱. تعیین معیارها جذب بر مبنای اسناد بالا دستی، ۲. یکنواخت سازی و به روز رسانی معیارهای جذب، ۳. نظارت قوی دانشگاه برای تحدید نگرش ها و ۴. نظارت شخصی اعضای کارگروهها.
بازه زمانی	۱. سازوکار جلوگیری از موازی بررسی شدن پرونده ها در چند دانشگاه بطور همزمان، ۲. تعیین محدوده زمانی بررسی پرونده ها. ۳. تعیین محدوده زمانی بررسی پرونده ها.

جدول (۴) کدگذاری انتخابی برای بعد نیرویابی

بعد	مولفه	شاخص
نیرویابی	اعلام فراخوان	اعلام نیاز متمرکز
		ارزیابی فراخوان
	بررسی پرونده متقاضیان	شاخص ها و معیارهای استاندارد
		بازه زمانی

بعد نیرویابی شامل دو کد اصلی اعلام فراخوان (شامل شاخصه‌ای اعلام نیاز متمرکز و ارزیابی فراخوان) و بررسی پرونده متقاضیان (شامل شاخصه‌ای شاخص‌ها و معیارهای استاندارد و بازه زمانی) هست.

اعلام نیاز متمرکز: اعلام نیاز به صورت متمرکز بسیار مطلوب است و زمینه عدالت و شانس برابر و رقابت‌پذیری را فراهم می‌کند هر دانشگاهی از قبل اقدام به برنامه‌ریزی می‌کند و با هماهنگی گروه‌ها و دانشکده‌ها اقدامات لازم برای اعلام نیاز را انجام می‌دهد و شیوه متمرکز به دلیل معرفی همه استعدادها به دانشگاه‌ها عدالت در توزیع فرصت‌ها را ایجاد نموده است. بنابراین شیوه متمرکز کنونی در ابتدای فرایند و اعلام فراخوان مناسب هست. براین اساس شیوه متمرکز فراخوان جذب جهت ایجاد عدالت در توزیع فرصت‌ها برای متقاضیان جذب پیشنهاد می‌شود.

ارزیابی فراخوان: عدم تکمیل پرونده‌ها در هر فراخوان به طور کامل و در نتیجه انباشت پرونده‌ها سبب کندی روند جذب و ضایع شدن حق متقاضیان می‌شود البته این مشکل از طرفی مربوط به سیستم نیز است که هنوز به طور کامل بکار نیافتاده است و هنوز یک پرونده به طور کامل از ابتدای فراخوان و نزدیک به یک سال برای بررسی کامل نشده است.

براین اساس پیشنهاد می‌شود بانک اطلاعاتی مربوط به پرونده‌ای تکمیل شده در هر فراخوان ایجاد شود و تا آمار دقیق‌تری نسبت به پرونده‌ای تکمیل شده دانشگاه‌ها در هر فراخوان در دسترس باشد.

شاخص‌ها و معیارهای استاندارد: بر اساس محتوی پژوهش و اظهارنظر مصاحبه‌شوندگان تعیین معیارهای جذب دانشگاه‌ها باید از یکسو مبتنی بر اهداف و اسناد بالادستی کشور و همچنین استراتژی‌های دانشگاه‌ها بوده و از سوی دیگر مبتنی بر تجزیه و تحلیل شرایط موجود دانشگاه باشد لکن یکی از ضعف‌های بیان شده در این خصوص ضعف در توجه به اسناد بالادستی در تعیین معیارهای جذب است. براین اساس پیشنهاد می‌شود در تعیین معیارهای جذب دانشگاه به اسناد بالادستی توجه شود. بر اساس محتوی پژوهش و اظهارنظر مصاحبه‌شوندگان نگاه دانشگاه‌ها به جذب و معیارهای جذب باید بر اساس برنامه راهبردی دانشگاه و پایه‌های تحولات بین‌المللی باشد و مسائل کلان کشور دیده شود و صرفاً نگاه به استاد به‌عنوان یک مدرس نباشد بلکه با توجه به تحولات درونی و بیرونی باید تغییر دیدگاه در دانشکده‌ها و استخدام هیئت‌علمی‌ای که بتواند این تغییرات را ایجاد کنند بشود. به راین اساس پیشنهاد می‌شود جلسات راهبردی در دانشگاه‌ها جهت یکنواخت سازی معیارهای جذب با توجه به تغییرات و تحولات درونی و بیرونی و تغییر دیدگاه‌ها در دانشگاه و استخدام هیئت‌علمی برگزار شود.

بازه زمانی: فرایند جذب هیئت‌علمی ممکن است ۲ سال به طول بیانجامد و در برخی موارد اجرای کامل آن حتی بیش از این زمان می‌برد. در طول این دوره‌ی زمانی بلند، نه تنها محیط رقابتی ممکن است دستخوش تغییرات شود بلکه متقاضیان نیز ممکن است به نوعی دلسرد شوند و از این فرایند کناره‌گیری کنند و در نهایت گزینه‌ای را که سریع‌تر در آن جذب می‌شوند را انتخاب کنند. طبق اظهارنظر مصاحبه‌شوندگان یکی از مشکلات اساسی سرعت عمل پائین فرایند جذب در بخش حراست و گزینش است، زیرا پیگیری‌های لازم صورت گرفته نمی‌شود. براین اساس استانی شدن فرایند تحقیق و ارسال پرونده صرفاً برای تأیید نهایی به مرکز پیشنهاد می‌شود پیشنهاد می‌شود.

جدول (۵) نتایج کدگذاری محوری برای بعد گزینش پس از انجام مصاحبه

کدگذاری محور	کدگذاری باز
ترکیب اعضای کارگروه	۱. مشارکت ترکیب مناسبی از افراد در تیم جذب، ۲. بکارگیری افراد با دیدگاه‌های متنوع در تیم جذب.
قابلیت‌های اعضای کارگروه	۱. مهارت و توانایی استخدام کنندگان، ۲. تخصص استخدام کنندگان.
سوالات مصاحبه	۱. تعیین محدوده مباحث سوالات، ۲. وزن سوالات در صلاحیت علمی و عمومی، ۳. استفاده از تست‌های روانشناختی در مصاحبه.
محاسبه امتیازت	۱. تعیین ملاک‌های عینی و عملیاتی برای صلاحیت عمومی، ۲. نسبت صلاحیت علمی و عمومی، ۳. ترجیح ملاک‌های کیفی بر کمی در صلاحیت علمی، ۴. تعیین سقف و کف امتیازات صلاحیت علمی و عمومی.
اطلاع رسانی	۱. راه‌های اطلاع رسانی، ۲. بیان دلایل توجیهی از رد متقاضیان به لحاظ صلاحیت علمی و عمومی.
کاهش زمان استعلامات	۱. سازوکار الکترونیکی دریافت استعلامات از مراجع سه‌گانه، ۲. لغو برخی از محاسبه‌ها و استعلامات جهت تسریع روند جذب
برنامه ریزی برای جلسات جذب	۱. تعیین زمان محاسبه، ۲. هماهنگی با اعضای هیأت اجرایی

جدول (۶) کدگذاری انتخابی برای بعد گزینش

بعد	مولفه	شاخص
گزینش	بررسی صلاحیت علمی و عمومی متقاضیان	ترکیب اعضای کارگروه
		قابلیت‌های اعضای کارگروه
		سوالات مصاحبه
		محاسبه امتیازت
		اطلاع رسانی

کاهش زمان استعلامات	استعلام از مراجع	
برنامه ریزی برای جلسات جذب	صدور رای هیأت اجرایی	

بعد گزینش شامل کدهای بررسی صلاحیت علمی و عمومی متقاضیان (شامل شاخص‌های ترکیب اعضای کارگروه، قابلیت‌های اعضای کارگروه، سؤالات مصاحبه، محاسبه امتیازات و اطلاع‌رسانی)، استعلام از مراجع (شامل شاخص کاهش زمان استعلامات) و صدور رأی هیأت اجرایی (شامل شاخص برنامه‌ریزی برای جلسات جذب) می‌باشد.

ترکیب اعضای کارگروه: اعضای تیم جذب باید در حوزه‌های مختلفی صاحب‌نظر باشند. بهتر است، در این گروه از اساتید باتجربه که در گذشته سمت اجرایی داشتند هم استفاده شود، هرچند که این افراد نظری در مورد جذب ندهند اما به‌عنوان یک ناظر بیرونی می‌توانند اشکالات نظرات سایر اعضای گروه را رفع کنند. اعضای این تیم باید قدرت تعامل و کارگروهی داشته باشند چرا که اگر گروه‌ها مشارکت داشته باشند وضعیت علمی بهتر بررسی می‌شود.

براین اساس پیشنهاد می‌شود جهت بررسی وضعیت علمی بهتر متقاضیان جذب ترکیب مناسبی از افراد که تخصص و تجربه لازم را در این زمینه دارا هستند در هیأت‌های اجرایی در نظر گرفته شود.

قابلیت‌های اعضای کارگروه: مصاحبه‌شوندگان تنها بر اساس سابقه و تجربه مصاحبه‌ها انجام می‌شود ولی اینکه آموزشی داده شود وجود ندارد البته در بخش گزینش کارکنان چنین مواردی وجود دارد و دوره‌هایی برگزار می‌شود برای افراد اما در مورد اعضای هیأت علمی کارگروه چنین بحثی در مرکز جذب وجود نداشته و مطرح نبوده است. براین اساس پیشنهاد می‌شود در دانشگاه‌ها برای این افراد استخدام‌کننده دوره‌هایی گذاشته شود تا نکات لازم در مورد مصاحبه و تعیین محدوده سؤالات آموزش داده شود البته بهتر است در سطح کلان هم این کار انجام شود و دوره آموزشی برای افراد گذاشته شود تا هماهنگی بیشتر انجام شود.

همچنین اعضای تیم جذب باید تخصص و مهارت‌ها و توانایی‌های ارتباطی لازم را داشته باشند. از لحاظ مهارت فرد استخدام‌کننده باید مهارت شخصیت‌شناسی داشته باشد و قادر باشد با مصاحبه‌توان معلمی فرد را بسنجد و از لحاظ تخصصی فرد با توجه به گروه خودش باید بتواند بحث علمی کند و سواد علمی فرد متقاضی را بشناسد. به راین اساس پیشنهاد می‌شود روانشناسی، شخصیت‌شناسی و توان معلمی در هنگام مصاحبه سنجیده شود و اگر معیاری در این مورد باشد بهتر است.

سؤالات مصاحبه: در بررسی صلاحیت علمی بر اساس جدول سؤالات و بر اساس آیتم‌های مشخص شده سؤالات پرسیده می‌شود و متخصصین گروه از نظر توانایی علمی با فرد مصاحبه می‌کنند. اما محدوده سؤالات یک مقدار پراکنده است و برحسب مورد می‌توان سؤالات متفاوت پرسید و الزاماً سؤالات مشخص پرسیده نمی‌شود. به راین اساس پیشنهاد می‌شود روش‌های هوشمندانه جهت آزمودن شخصیت افراد طراحی شود و همچنین از روانشناس جهت تشخیص سلامت شخصیتی افراد استفاده شود و در واقع مرکز مشاوره دانشگاه تستی انجام دهد اما نتایج تست به صلاحیت عمومی ارسال و در آنجا بررسی شود.

محاسبه امتیازات: بررسی صلاحیت عمومی نیازمند ملاک‌های عینی و دقیقی می‌باشد که زمینه برداشت‌های فردی و سلیقه‌ای را فراهم نسازد. براین اساس اصلاح و بازبینی نحوه امتیازدهی فرم‌های صلاحیت عمومی و شفافیت بخشی در معیارها پیشنهاد می‌شود.

در عمل دانشگاه‌ها افرادی را جذب می‌کنند که از نظر علمی وضعیت مطلوب‌تری نسبت به سایر متقاضیان دارند اما از نظر عمومی ممکن است بهترین فرد نباشند و اولویت دانشگاه برای افرادی است که نمره علمی بالاتری دارند حتی اگر امتیاز لازم در صلاحیت عمومی را نداشته باشد. براین اساس پیشنهاد می‌شود با توجه به اینکه صلاحیت علمی و عمومی دو مقوله جدا از هم هستند در تقابل با هم مقایسه نشود بلکه در هر دو مورد حداقل امتیاز بررسی شود.

آنچه در سال‌های اخیر رخ داده است چندان مطلوب متخصصان و مجریان جذب هیأت علمی نبوده است به این نحو که هم‌اکنون مسئولان جذب به کرات با افرادی مواجه شده‌اند که علی‌رغم تعداد زیاد مقالات دانش کمی دارند و نمره کمی از مصاحبه دریافت کرده‌اند ولی طبق فرم ارزیابی موجود نمره ارزیابی آن‌ها بالاتر از فردی می‌باشد که مصاحبه خیلی خوبی

داشتند و در نهایت هم فرد ضعیف تر در اولویت جذب قرار می گیرد و این مسئله کمی انگاری زمینه رخداد تقلب را نیز فراهم می کند به نحوی که برخی از متقاضیان به واسطه رابطه کاری خود یا توان مالی به راحتی اقدام به نگارش و چاپ مقالات زیادی در سال می کنند. براین اساس پیشنهاد می شود در بررسی صلاحیت علمی از پارامترهای کیفی استفاده شود و ارزیابی مقالات با توجه به کیفیت آن ها و کیفیت ژورنال ها انجام می شود.

اطلاع رسانی: اطلاع رسانی به متقاضیان طبق فرمایش وزارتخانه ابتدا در سامانه اعلام می شود و بعد به دانشکده ها هم اعلام می شود. و در نهایت از طریق ایمیل و تلفن اطلاع رسانی شود اما برخی از شماره تماس ها و ایمیل ها درست نیست. اما در حد توان اطلاع رسانی انجام می شود.

بنابر اظهار نظر متقاضیان جذب هیئت علمی اطلاع رسانی در اکثر دانشگاه ها ضعیف است و خود متقاضی دائماً باید تماس بگیرد ، و پیگیر باشد. بعضاً دو ماه ز زمان ثبت نام متقاضی می گذرد اما هیچ گونه اطلاعی به او داده نمی شود، و متقاضی در جای دیگر اقدام می کند. براین اساس پیشنهاد می شود از طریق سایت وضعیت پرونده ها در حال حاضر و روزهای آتی گزارش داده شود. کاهش زمان استعلامات: طبق توافقات ۲۰ روز برای فرایند استعلامات زمان گذاشته شده است. اما بهتر است سازوکار الکترونیکی راه اندازی شود که به لحظه استعلام انجام شود. براین اساس به منظور تسهیل و تسریع روند جذب و تحقیق الکترونیکی شدن امور دریافت استعلامات پیشنهاد می شود.

همچنین لغو برخی از جلسات مصاحبه و استعلامات جهت تسریع روند جذب پیشنهاد می شود. همچنین بهتر است دانشگاه بر اساس یک جدول زمانی پیش برود و دقیقاً مستندات مشخص باشد و یک چک لیست مشخص تهیه شود و بر اساس آن فرایند پیش برود.

برنامه برای جلسات جذب: جلسات جذب در دانشگاه ها همیشه منظم نیست ممکن است بنا به دلایلی مانند اینکه اعضای جلسه اکثراً مشغولیاتش زیاد است و احتمال دارد نتوانند در جلسه حضور داشته باشند این جلسات منظم برگزار نشود و بایستی برنامه زمانش از قبل تعیین شده باشد.

براین اساس پیشنهاد می شود جلسات چند ماه قبل از تشکیل برنامه ریزی شود و بطور منظم و با تعیین زمان قبلی تنظیم شود. همچنین عدم اطلاع رسانی به موقع از زمان جلسات هیئت های اجرایی منجر به تأخیر در تشکیل جلسات جذب شود. براین اساس وجود مسئول مرکزی جهت هماهنگی با اعضای جلسات هیئت های اجرایی بر اساس یک برنامه ریزی دقیق جهت برگزاری منظم جلسات پیشنهاد می شود.

جدول (۷) نتایج کدگذاری محوری برای بعد بکارگیری پس از انجام مصاحبه

کدگذاری محوری	کدگذاری باز
ارائه نتایج پرونده ها	۱. اطلاع رسانی در مورد عدم پذیرش متقاضیان، ۲. ارائه دلایل توجیهی از رأی نهایی
آشناسازی متقاضیان	۱. امکان بازدید از محل کار در قبل از استخدام، ۲. ارائه اطلاعات کامل از وظایف، محیط، جو و فرهنگ دانشگاه.
سیستم پاسخگویی مناسب	۱. ارائه دلایل عدم پذیرش متقاضی ۲. پاسخ بموقع و در کوتاهترین زمان به شکایات متقاضیان ۳. شفافیت در روال پاسخگویی به متقاضیان
نظارت بر روال پاسخگویی	۱. حفظ شان و کرامت اعضای هیأت علمی ۲. تاثیر دادن شکایت در نتایج جذب
برنامه مناسب برای صدور حکم	۱. صدور حکم در شروع ترم تحصیلی و با شروع کار فرد باشد ۲. استاندارد واحد برای صدور حکم در تمام دانشگاهها

جدول (۸) کدگذاری انتخابی برای بعد بکارگیری

بعد	مولفه	شاخص
بکارگیری	اطلاع رسانی به متقاضیان	ارائه نتایج پرونده ها
		آشناسازی متقاضیان

سیستم پاسخگویی مناسب	رسیدگی به شکایات	صدور حکم
نظارت بر روال پاسخگویی		
برنامه مناسب برای صدور حکم		

بعد به کارگماری شامل کدهای اطلاع‌رسانی به متقاضیان (شامل شاخصه‌ای ارائه نتایج پرونده‌ها و آشناسازی متقاضیان)، رسیدگی به شکایات (شامل شاخص‌های سیستم پاسخگویی مناسب و نظارت بر روال پاسخگویی) و صدور حکم (شامل شاخص برنامه مناسب برای صدور حکم) هست.

ارائه نتایج پرونده‌ها: اکثر دانشگاه‌ها توضیحی در مورد عدم پذیرش متقاضی نمی‌دهند و سیستم فاقد پاسخگویی مناسب است. از لحاظ اطلاع در مورد عدم پذیرش سیستم ضابطه‌مند نیست. براین اساس پیشنهاد می‌شود جهت کاهش سطح ناراضیاتی متقاضیان و ابهام‌زدایی نسبت به فرایند جذب اطلاع‌رسانی در مورد عدم پذیرش توسط دانشگاه بانظم بالاتری انجام شود.

آشناسازی متقاضیان: برای تمامی سازمان‌ها، همراهی استخدام‌شدگان جدیدالورود با اعضای گروه و معیارهای عملکرد سازمان بسیار مهم است. آشناسازی در سرعت و کیفیت‌بخشی به این ویژگی نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. براین اساس با توجه به اینکه فرایند آشنا سازی متقاضیان، میزان جدیت دانشگاه را در مورد استخدام فرد دانشگاه‌ها از فرایند دیدار از محل خدمت در قبل از جذب و استخدام اعضای هیئت‌علمی استفاده کند.

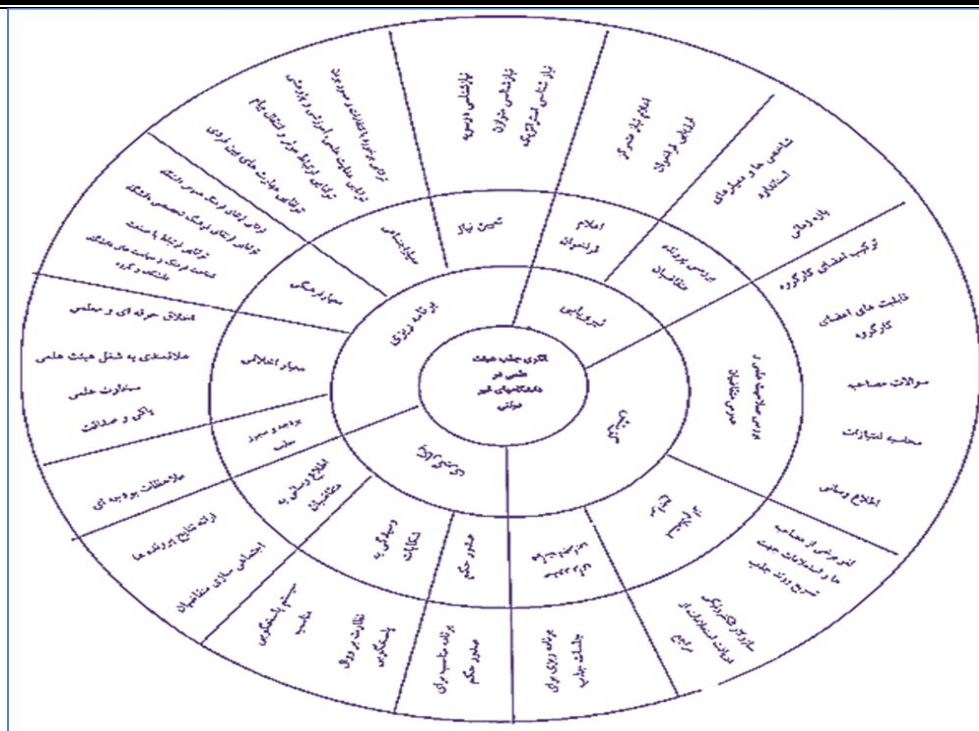
سیسم پاسخگویی مناسب: در صورت ارائه مشکلات به وزارت علوم، به دانشگاه واگذار می‌شود و در صورت مراجعه به دانشگاه به وزارت علوم واگذار می‌شود و فرایند پاسخگویی؛ غیر شفاف، پیچیده، طولانی و سلیقه‌ای است و از طرفی متقاضی قابل‌پیگیری نیست.

براین اساس پیشنهاد می‌شود سامانه پاسخگویی در این زمینه ایجاد شود به متقاضیان توضیحات شفاف در خصوص علت تصمیمات دانشگاه را ارائه دهد.

نظارت بر روال پاسخگویی: رفتار مؤدبانه تمام کارشناسان و اعضای هیئت‌های اجرایی با متقاضیان نشان‌دهنده علاقه‌مندی دانشگاه به جذب نیروهای مستعد است و این رفتار مؤدبانه می‌تواند شامل اطلاع‌رسانی دقیق در مورد تمام سؤالات احتمالی متقاضیان و همچنین اطلاع‌رسانی در مورد وضعیت پروند متقاضیان و تسهیل برقراری ارتباط متقاضیان با مسئولان اجرایی جهت هرگونه سؤال باشد. به راین اساس توجه به رفتار مؤدبانه و در شأن متقاضیان جذب هیئت در طول فرایند جذب که منجر به کاهش ناراضیاتی متقاضیان و در نتیجه کاهش سطح شکایات آن‌ها شود پیشنهاد می‌شود.

برنامه مناسب برای صدور حکم: مشکلی که در این زمینه وجود دارد این است که شروع کار با شروع ترم آغاز می‌شود اما جلسات هیئت اجرایی در طول سال است. چیزی که وجود دارد این است که از تاریخ تائید هیئت اجرایی، حکم فرد می‌تواند صادر شود اما در قوانین گذشته شروع ترم شروع استخدام فرد بود و برای بازنشستگی هم به همین صورت است بازنشستگی باید پایان ترم باشد اما این‌ها مباحثی است که جابجا شده است. خصوصاً در مورد شروع کار فرد در وسط ترم مثلاً آسفند یا فروردین تائید می‌شود و در اردیبهشت جلسه هیئت اجرایی جذب تشکیل می‌شود و از اردیبهشت تا ترم، ۴ هفته فرصت است و این فرد شروع ترمش در مهر است هرچند حکمش زودتر صادر شود اما حقوقی که از دانشگاه دریافت می‌کند به شکل برنامه‌ریزی شده نیست. براین اساس پیشنهاد می‌شود زمان صدور حکم در شروع ترم تحصیلی و با شروع کار فرد باشد.

همچنین نیاز است کل دانشگاه‌ها برنامه واحدی داشته باشند و چون دو فراخوان است باید برنامه ای باشد که فراخوان شهریور تا اول بهمن تکلیفش مشخص شود و نتیجه‌اش قطعی شود و سپس فراخوان بهمن تا شهریور قطعی شود و می‌توان فاصله دو فراخوان را هم بیشتر کرد جوری که هر شش ماه هر فراخوان برای ترم بعد باشد و تا ترم بعد وضعیت کل افراد مشخص شود. ولی در حال حاضر افرادی هستند که مربوط به دو فراخوان قبل هستند و بررسی نشده است یعنی در این قسمت برنامه خوب کار نشده است. براین اساس استاندارد رویه‌ای واحد برای صدور حکم در تمام دانشگاه‌ها به شرح شکل (۱) پیشنهاد می‌شود.



شکل (۱) نتایج حاصل از تحلیل تم، الگوی جذب هیئت علمی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی غیر انتفاعی

بررسی و تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه

برای تحلیل یافته‌های بخش کمی از نرم‌افزار Amos برای تحلیل عامل تأییدی استفاده شد که به صورت مجزا برای همه عواملی که برای سنجش آن‌ها بیش از سه گویه در نظر گرفته شده است، انجام گرفت. در نهایت، همه عوامل در قالب مدل اندازه‌گیری بررسی شده است. برای برازش مدل هر یک از متغیرها، شاخص‌هایی بررسی می‌شود که در قالب جدول زیر آورده شده است.

جدول (۹) شاخص‌های برازش مدل

شاخص	نام اختصاری	سطح قابل قبول
شاخص‌های مطلق برازش ^۱		
کای اسکوئر ^۲	$\chi^2 (df, p)$	$p \geq \alpha$
شاخص نیکویی برازش ^۳	GFI	حداقل ۰/۹
ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد ^۴	RMSEA	حداکثر ۰/۰۸
ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده ^۵	RMR	حداکثر ۰/۰۸
شاخص‌های برازش افزایشی ^۶		
شاخص توکر-لویز ^۷	TLI	حداقل ۰/۹
شاخص برازش هنجار شده ^۱	NFI	حداقل ۰/۹

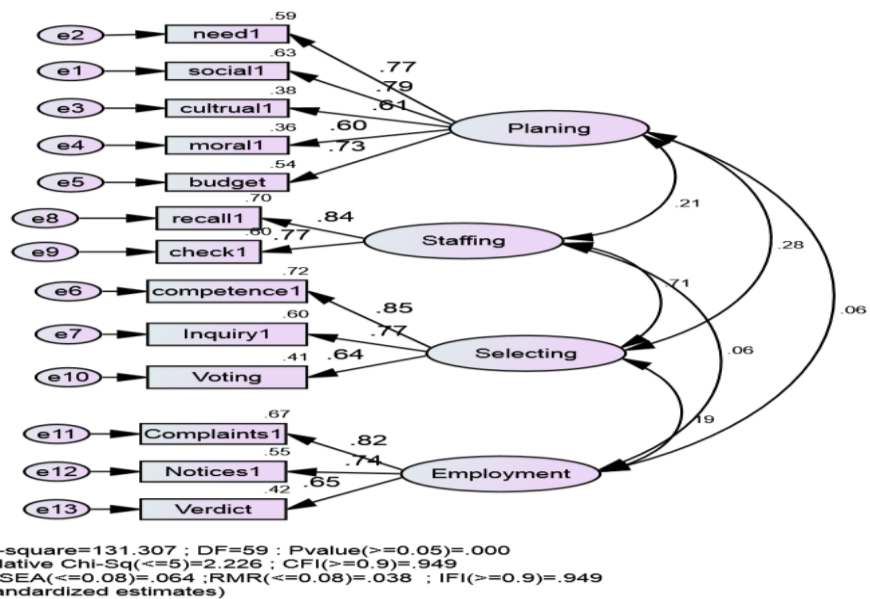
1. Absolute Fit Measures
2. Chi-square statistic
3. Goodness-of-Fit Index
4. Root Mean Square Error of Approximation
5. Root Mean square Residual
6. Incremental Fit Measurement
7. Tucker-Lewis Index

شاخص برازش تطبیقی ^۲	CFI	حداقل ۰/۹
شاخص‌های برازش مقتصد ^۳		
کای اسکوئر هنجار شده ^۴	χ^2 / df	$\chi^2 / df \leq 5$
منبع: Ho (2006); Byren (2010); Hair et al (2006); شوماخر و لومکس (۱۳۸۸)		

بر طبق بایرن (۲۰۱۰)، چنانچه حداقل سه شاخص در محدوده قابل قبول باشد، برازش مدل مورد نظر تأیید می‌شود. همچنین، بر طبق فارنل و لارکر^۵ (۱۹۸۱) و هایر^۶ و همکاران (۲۰۰۶) بارهای عاملی که حداقل برابر با ۰/۵ باشند، اعتبار را نشان می‌دهند.

ارزیابی مدل اندازه‌گیری

در زیر مدل اندازه‌گیری پژوهش که از نرم‌افزار Amos استخراج شده است آورده شده است.



شکل (۲) مدل اندازه‌گیری تحقیق

پس از انجام فرآیند تحلیل عاملی تأییدی باید دیگر شاخص‌های اعتبار و پایایی متغیرها را نیز بررسی کرد که در جدول زیر آورده شده است.

جدول (۱۰) پایایی و روایی متغیرها

متغیر	بار عاملی	آلفای کرونباخ	اعتبار سازه	میانگین واریانس استخراج شده
برنامه‌ریزی		۰/۸۳	۰/۸۳	۰/۵۰
تعیین نیاز	۰/۷۶۵			
معیار اجتماعی	۰/۷۹۴			
معیار فرهنگی	۰/۶۱۴			
معیار اخلاقی	۰/۶۰۳			
بودجه مناسب	۰/۷۳۴			

1. Normed Fit Index

2. Comparative Fit Index

3. Parsimonious Fit Index

4. Normed Chi-square

5. Fornell & Larcker

6. Hair

۰/۶۵	۰/۷۹	۰/۷۸	نیرویابی
			اعلام فراخوان
			۰/۷۲۱
			۰/۷۲۷
۰/۵۷	۰/۸۰	۰/۷۷	بررسی پرونده متقاضیان
			گزینش
			۰/۷۶۷
			۰/۵۸۱
			۰/۶۸۱
			بررسی صلاحیت علمی و عمومی متقاضیان
			استعلام از مراجع
			صدور رای هیات اجرایی
۰/۵۵	۰/۷۸	۰/۷۸	به کارگیری
			اطلاع رسانی به متقاضیان
			۰/۶۳۷
			۰/۶۵۹
			۰/۶۴۱
			رسیدگی به شکایات
			صدور حکم

زمانی دارای روایی همگرا است که سؤالات (شاخص‌های) مربوط به هر متغیر مکنون، همان‌گونه که موردنظر طراح سؤالات بوده، توسط پاسخ‌دهنده درک شود. برای اثبات این که ابزار تحقیق از روایی همگرا برخوردار است دو معیار باید محقق شود: اول اینکه مقادیر احتمال، کمتر از ۰/۰۵ باشد و دوم اینکه مقادیر بارهای عاملی مربوطه، بزرگ‌تر یا مساوی ۰/۵ باشد (کوک^۱، ۲۰۱۱). همان‌طور که در جدول بالا فوق ملاحظه می‌شود هر دو معیار موردنظر برای ابزار تحقیق حاضر محقق شده است و بنابراین پرسشنامه تحقیق از روایی همگرای مناسبی برخوردار است.

اعتبار همگرا: AVE برای همه سازه‌ها بالاتر از ۰/۵ است که تأیید کننده اعتبار همگراست.

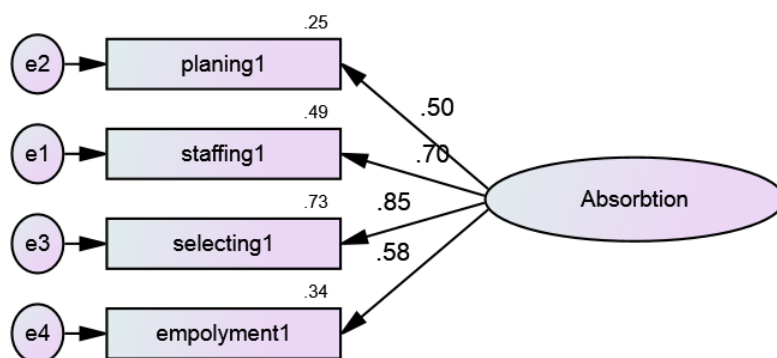
اعتبار سازه: تمام شاخص‌های برازش مدل شامل CFI, RMSEA و .. حد موردنیاز برای اعتبار سازه را به دست آورند.

پایایی درونی: آلفای کرونباخ همه سازه‌ها بیشتر از ۰/۶۰ است.

پایایی سازه: پایایی سازه (CR) همه سازه‌ها بالاتر از ۰/۶ است.

میانگین واریانس استخراج‌شده: AVE برای همه سازه‌ها بالاتر از ۰/۵۰ است که تأیید کننده پایایی است.

تحلیل عاملی تأییدی برای ابعاد اصلی تحقیق



Chi-square=5.906 ; DF=2 ; Pvalue(>=0.05)=.052
 ;Relative Chi-Sq(<=5)=2.953 ; CFI(>=0.9)=.987 ; GFI(>=0.9)=.990
 ;NFI(>=0.9)=.980 ; RMR(<=0.08)=.013 ; IFI(>=0.9)=.987
 (Standardized estimates)

شکل (۳) تحلیل عاملی تأییدی برای متغیر الگوی جذب

¹ Kock

برای شکل بالا، حداقل بارهای عاملی برای متغیر الگوی جذب برابر ۰/۵۰ می‌باشد که چون برابر ۰/۵ است، نشان‌دهنده اعتبار قابل قبول است. کای اسکور برابر با ۵/۹۰۶ با درجه آزادی ۲ است. ضریب معناداری از سطح خطای ۰/۰۵ بیشتر است. بنابراین، کای اسکور معنادار است، همچنین، شاخص‌های CFI، NFI، GFI و RMR، به ترتیب برابر با ۰/۹۸۰، ۰/۹۸۷، ۰/۹۹۰ و ۰/۱۳ است که در محدوده قابل قبول می‌باشند. بنابراین، در این مدل هر ۴ بعد الگوی جذب مورد تایید قرار می‌گیرد. با توجه به تحلیل عاملی تأییدی الگوی جذب به دست آمده با چهار بعد و ۳۳ مؤلفه مورد تأیید واقع می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش ارائه الگوی جذب اعضای هیئت علمی در مؤسسات آموزش عالی و اعتبار سنجی آن بوده است. به همین منظور با استفاده از روش کیفی به جمع‌آوری داده و تحلیل آن‌ها با رویکرد تحلیل تم پرداخته شده است. در بخش کمی نیز از تحلیل عاملی تأییدی برای اعتبار سنجی آن استفاده شد. با توجه به اهمیت موضوع جذب این پژوهش با توجه به چهار مرحله در فرآیند جذب (برنامه‌ریزی، نیرویابی، گزینش و به‌کارگیری)، سعی در ارائه الگوی مناسب برای جذب اثربخش‌تر شده است. در نهایت در بعد برنامه‌ریزی، کدهای تعیین نیاز (شامل شاخص‌های نیاز شناسی استراتژیک، نیازشناسی متوازن و نیازشناسی دو سویه)، معیار اجتماعی (شامل شاخص‌های توانایی برخورد با انتقادات و صبور بودن، توانایی هدایت علمی، آموزشی و پژوهشی، توانایی ارتباط مؤثر و انتقال پیام و توانایی مهارت‌های بین فردی)، معیار فرهنگی (شامل شاخص‌های توانایی ارتقای فرهنگ عمومی دانشگاه، توانایی ارتقای فرهنگ تخصصی دانشگاه، توانایی ارتباط با صنعت، شناخت فرهنگ و سیاست‌های دانشگاه، دانشکده و گروه)، معیار اخلاقی (شامل شاخص‌های اخلاق حرفه‌ای و معلمی، علاقه‌مندی به شغل هیئت علمی، سخاوت علمی و پاکی و صداقت)، و بودجه و مجوز جذب (شامل شاخص ملاحظات بودجه‌ای) استخراج شده‌اند. در بعد نیرویابی شامل دو کد اصلی اعلام فراخوان (شامل شاخص‌های اعلام نیاز متمرکز و ارزیابی فراخوان) و بررسی پرونده متقاضیان (شامل شاخص‌های شاخص‌ها و معیارهای استاندارد و بازه زمانی) هست.

بعد گزینش شامل کدهای بررسی صلاحیت علمی و عمومی متقاضیان (شامل شاخص‌های ترکیب اعضای کارگروه، قابلیت‌های اعضای کارگروه، سؤالات مصاحبه، محاسبه امتیازات و اطلاع‌رسانی)، استعلام از مراجع (شامل شاخص کاهش زمان استعلامات) و صدور رأی هیئت اجرایی (شامل شاخص برنامه‌ریزی برای جلسات جذب) هست. بعد به‌کارگیری شامل کدهای اطلاع‌رسانی به متقاضیان (شامل شاخص‌های ارائه نتایج پرونده‌ها و آشناسازی متقاضیان)، رسیدگی به شکایات (شامل شاخص‌های سیستم پاسخگویی مناسب و نظارت بر روال پاسخگویی) و صدور حکم (شامل شاخص برنامه مناسب برای صدور حکم) هست.

بعنوان نتیجه‌گیری کلی می‌توان گفت که از بررسی منابع علمی معتبر ۳۳ شاخص، ۱۴ مولفه و ۴ بعد بدست آمد و از طریق بررسی کیفی و ضمن انجام مصاحبه با خبرگان آگاه و مطلع (اساتید، متخصصان و مدیران) و تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها و طی کردن فرایند کد گذاری (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مستخرج از منابع علمی بدست آمد و از ترکیب این دو یافته مدل نظری جذب هیئت علمی در دانشگاه‌ها شکل گرفت. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که یافته‌های حاصل از پژوهش کیفی (مصاحبه با متخصصان) با تحلیل اسنادی و انتقادی منابع علمی همخوانی دارد. در ادامه بررسی میزان اعتبار الگو نشان داد که با توجه یافته‌های حاصل از تحلیل تأییدی تمامی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مدل از برازش مطلوبی برخوردار است بنابراین الگوی حاضر می‌تواند مدل مناسبی برای جذب اعضای هیئت علمی مؤسسات آموزش عالی باشد. یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج پژوهش سنگری (۱۳۹۶)، مصدق (۱۳۹۵)، قلی پور و همکاران (۱۳۹۱)، گراوند (۱۳۹۰)، واقف (۱۳۸۸) و کیان و کین (۲۰۰۹) همخوانی دارد. سنگری (۱۳۹۶) در پژوهش خود مدل جامعی برای شایستگی‌های اعضای هیئت علمی دانشگاه اسلامی ارائه کرد که شایستگی‌های محوری اعضای هیئت علمی را در شش دسته مهارت فنی، مهارت ادراکی، مهارت رهبری، مهارت میان فردی، ویژگی‌های شخصیتی و ارزشها طبقه بندی کرده است. مدل شایستگی‌های محوری نشان می‌دهد که برای یک عضو هیئت علمی شایسته، دارا بودن مهارت‌های فنی، همانند فن بیان، مهارت نوشتاری و به روز بودن، شرط لازم است اما کافی نیست و اساتید می‌بایست در جهت تقویت توانمندی‌های خود در

حوزه های مربی گری، مدیریت تحول، تفکر خلاق و مهارت تعامل مؤثر به منظور بهینه سازی نتیجه کار تیمی و شبکه سازی به طور مستمر تلاش کنند. ضمن اینکه می بایست روحیه خدمتگزاری داشته و با تقوا و اخلاق مداری در پایبندی به ارزشهای اسلامی و انسانی الگوی دانشجویان خود باشند.

در پژوهش مصدق (۱۳۹۵) نیز نتایج آسیب شناسی چهار مرحله استخدام نیروی انسانی (برنامه ریزی، نیرویابی، انتخاب و انتصاب) منجر به شناسایی ۲۳ آسیب محوری در فرایند کنونی جذب هیأت علمی شد و همچنین در این پژوهش به بیان راهکارهایی برای اقدامات مناسب جذب هیات علمی پرداخته که نتایج این بخش منجر به ارائه ۷۲ اصل و اقدام مناسب گردید. نتایج تحقیق گراوند (۱۳۹۰) توسط گراوند نیز نشان داد در چهار بخش برنامه ریزی، نیرویابی، انتخاب و استخدام در دانشگاه لرستان، کمتر از حد انتظار عمل می کند. در نتیجه دانشگاه در مورد فرایندهای برنامه ریزی، نیرویابی، انتخاب و به کارگماری دارای نقاط ضعف است.

در تبیین این یافته ها می توان گفت که دانشگاه به عنوان مرکزی آموزشی، نیاز به نیروهای متخصص، آموزش دیده و دلسوز دارد تا اهداف دانشگاه را به سرانجام برساند. اساتید کارآمد و با دانش، دانشجویانی با تفکر و باور پژوهشی تربیت می کنند، بنابراین جذب هیات علمی شایسته و شناسایی رفع مشکلات و مسائل پیش روی مدیران و مسئولان دانشگاه ها برای جذب هیات علمی حایز اهمیت است. مراحل طاقت فرسا و بعضاً عدم شایسته سالاری و همچنین نوع استخدام رسمی و غیر رسمی بودن آن از جمله مشکلات موجود در فرآیند جذب برای هیئت علمی دانشگاه ها می باشد. سازمان تنها هنگامی می تواند به موفقیت و اهداف راهبردی خود برسد که افرادی را جذب کرده باشد که از توانایی و علاقه برای ایفای رسالت خود برخوردار باشند. بنابراین فرایند جذب و تامین نقش مهمی در تسهیل موفقیت سازمان دارد. با توجه به اینکه در «آئین نامه استخدامی اعضای هیئت علمی دانشگاه ها» تامین نیروی انسانی متخصص و توسعه منابع انسانی از اهداف وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تعیین شده است؛ بنابراین اگر انتخاب اعضای هیأت علمی دانشگاه ها درست انجام گیرد به تبع آن دانش آموختگان دانشگاه ها از بار علمی لازم برخوردار می شوند و با عنایت اینکه انسان اساس و محور تحولات در سازمان ها محسوب می شود، سازمان ها و جامعه از منافع آن بهرمنند می شوند.

فرایند جذب و استخدام، در واقع انتخاب و بهره مندی از متقاضیان واجد شرایط و انتخاب درست آن ها برای پست ها و مسئولیت های سازمان است، برنامه ایدئال برای جذب و استخدام، برنامه ای است که در آن تعداد کافی از متقاضیان واجد شرایط جذب و به شیوه ای کارآمد در سمت مربوطه انتصاب شوند و استخدام اثربخش مستلزم دانش لازم در مورد نیازهای سازمان و روش های صحیح دستیابی به متقاضیان و سازمان دهی اطلاعات گذشته سازمان، در مورد استخدام جهت تعیین راهبردهای آتی استخدام هست. جذب و استخدام افراد توانمند، متخصص و واجد شرایط در حوزه اساتید و مدرسان (اعضای هیئت علمی حوزه آموزش عالی)، نه تنها مزیت رقابتی برای دانشگاه ها محسوب می شود، بلکه مزیتی ملی و بین المللی هست که به واسطه آن می توان نقص و کمبود سایر منابع را نیز جبران کرد، در گذشته سیاست های استخدام بر کاهش هزینه و سرعت پر کردن پست ها و جایگاه های کاری تمرکز داشت، اما امروزه استخدام و به کارگیری سرمایه انسانی در سازمان ها به ویژه مراکز آموزش عالی و دانشگاه ها تأکید بر ارزیابی کیفی متقاضیان و جذب افراد شایسته و توانمند دارد. بنابراین ارزیابی فرایند استخدام با تأکید بر بررسی کیفیت افرادی که متقاضی استخدام هستند و ایجاد تناسب بین نیازهای تعیین شده سازمان و جذب متقاضیان شایسته حایز اهمیت است. بر اساس نتایج پژوهش پیشنهادهایی آورده می شود.

(۱) تشوین و الزام دانشگاه ها به داشتن برنامه راهبردی بلندمدت که مبتنی بر اسناد بالادستی و نیازهای دانشگاه طراحی شده باشد.

(۲) پیشنهاد می شود در هنگام تعیین نیاز تمام گروه های ذینفع در این امر در جلساتی گرد هم آمده و به بررسی مشکلات و مسائل، امور تسهیل کننده و سایر موارد دخیل در فرآیند جذب پرداخته تا کسب نتایج کارآمدتر از فرآیند جذب، تسهیل شود.

(۳) پیشنهاد می شود که در هنگام جذب محدودیت ها یا امکانات مالی و بودجه ای نیز در نظر گرفته شود تا سازمان در ادامه با مشکل مواجه نشود.

- ۴) با توجه به تغییر و تحولات در زمینه آموزش عالی و سیستم آموزشی به صورت کلی، پیشنهاد می شود به صورت دوره ای گروهی از متخصصی در هر رشته دانشگاه جمع شده و معیارهای جذب را مورد بازبینی قرار دهند تا معیارها به روزتر شده و افراد مناسبی جذب شوند.
- ۳) پیشنهاد می شود قسمت هایی از فرآیند جذب نیاز به حضور متقاضی برای آزمون ها نیست، به صورت الکترونیکی انجام شود تا با توجه به حجم زیاد متقاضیان و پرونده ها فرآیند سرعت بیشتری داشته باشد.
- ۵) پیشنهاد می شود قبل از اینکه افرادی که مسئول مصاحبه با متقاضیان هستند، به فرآیند جذب وارد شوند، از آن ها نیز آزمونی برای بررسی توانمندی شان برای این کار گرفته شود.
- ۶) پیشنهاد می شود برای طراحی سؤالات مصاحبه به آخرین دانش روز در رشته مورد نیاز و دانش های مکمل و ضروری پرداخته شود که بتوان فرد را هم از لحاظ علمی و هم عملی سنجید و نیز از مداخله سلیقه شخصی در سؤالات مصاحبه پرهیز شود.
- ۷) پیشنهاد می شود قبل از اینکه افراد به کار گرفته شوند، برنامه و زمانی معین برای آشنایی آن ها با سازمان، اهداف، قوانین و برنامه های در نظر گرفته شود.
- ۸) پیشنهاد می شود که فرآیند جذب به نحوی انجام شود که افراد جذب شده در شروع ترم جدید بتوانند کار خود را شروع کنند.

منابع

- ابراهیمی، یزدان، (۱۳۸۵). جذب اعضای هیئت علمی در دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی ایران و چند دانشگاه معتبر جهان، دفتر مطالعات فرهنگی مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی ایران.
- تیموری، نازنین؛ رنگریز، حسن؛ عبدالهی، بیژن. و زین آبادی، حسن رضا. (۱۳۹۷). اولویت بندی عوامل موثر بر جذب نیروی انسانی و ارائه الگوی مناسب مبتنی بر نظام شایستگی، فصلنامه مدیریت منابع انسانی، ۱۰ (۲): ۲۰۷-۲۳۰.
- سید جوادین، سید رضا، (۱۳۹۲). برنامه ریزی نیروی انسانی، چاپ هفتم، انتشارات نگاه دانش.
- عباسپور، عباس، (۱۳۸۱). مقایسه کارکردهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران با آخرین کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و طراحی و تبیین مدل فرآیند بهینه برای آن، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت، پایان نامه دکتری، به راهنمایی اسفندیار سعادت.
- عماد زاده، مصطفی و فرهنگ، کامبخش (۱۳۸۳). جایگاه آموزش عالی در فرایند جهانی سازی. مجموعه مقالات همایش آموزش عالی و توسعه پایدار، جلد دوم. تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی: ۱۰۳-۱۲۰.
- محمدی، نبی اله، نجف بیگی، رضا، موسی خانی، مرتضی، عالم تبریز، اکبر، (۱۳۹۵). ارائه الگوی مطلوب برای انتخاب اعضای هیئت علمی در دانشگاه های ایران (در راستای بهره وری نیروی انسانی)، مدیریت بهره وری، ۱۰ (۳۷): ۱۵۷-۱۸۰.
- میر سپاسی، ناصر، رشیدی، محمد مهدی، صنعتی گر، هدی، آسیب شناسی طرح جذب و نگهداری نخبگان (مطالعه موردی: شرکت ملی نفت ایران)، نشریه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، تابستان ۱۳۸۹، دوره ۴، شماره ۱۱، صفحه ۷-۳۹.
- مصدق، هادی، زین آبادی، حسن رضا، بهرنگی، محمد رضا، عبدالهی، بیژن، (۱۳۹۵). آسیب شناسی فرآیند جذب هیئت علمی در دانشگاه های دولتی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، ۸ (۲۵): ۱۸۳-۲۱۰.
- نوه ابراهیم، عبدالرحیم، (۱۳۸۲). نوآوری در مدیریت آموزش عالی (ترجمه). چاپ مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی
- Armstrong, M. (1980). Human resource management practice.
- Acikgoz, Y. (2019). Employee recruitment and job search: Towards a multi-level integration, Human Resource Management Review, 29(1): 1-13.
- Boudreau, J. W., & Rynes, S. L. (2006). Role of recruitment in staffing utility analysis. Journal of Applied Psychology, 70(2), 354.
- Beardwell, J., Holden, L., & Claydon, T. (2004). Human resource management: a contemporary approach. edn. England: Pearson Education.
- Cho, J. (2017). Contribution of talent analytics in change management within project management organizations The case of the French aerospace sector, Procedia Computer Science, 121: 625-629.

- Chang, E., & Chin, H.(2018). Signaling or experiencing: Commitment HRM effects on recruitment and employees' online ratings, *Journal of Business Research*, 84:175-185.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business review*, 68(3), 79-91.
- Hessler, K., & Ritchie, H. (2006). Recruitment and retention of novice faculty. *Journal of Nursing Education*, 45(5).
- Kock, N. (2011). Using WarpPLS in e-collaboration studies: Descriptive statistics, settings, and key analysis results. *International Journal of e-Collaboration (IJeC)*, 7(2), 1-18.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A. R. R. Y., & Wright, P. M. (2003). *Gaining a competitive advantage*. Irwin and McGraw-Hill, New York.
- Rynes, S. L., & Barber, A. E. (1990). Applicant attraction strategies: An organizational perspective. *Academy of management review*, 15(2), 286-310.