

## استخراج اقدامات مناسب جذب هیئت‌علمی برای دانشگاه‌های دولتی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری: مبتنی بر دیدگاه صاحب‌نظران جذب\*

هادی مصدق\*\*<sup>۱</sup>، وجیهه سادات حسینی<sup>۲</sup>

۱. کارشناس و پژوهشگر پژوهشکده سیاست پژوهشی و مطالعات راهبردی حکمت

۲. کارشناس ارشد تعلیم و تربیت اسلامی، جامعه الزهراء

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

### A Proposal of an Appropriate Process into the Faculty Employment in Public Universities of Iran's Ministry of Science, Research and Technology Based on Experts' Perspectives

\*Hadi Mosaddegh<sup>1</sup>, Vajihe Sadat Hoseini<sup>2</sup>

1. Ph.D. Educational Researcher of Research Policy and Strategic Studies in Hikmat
2. Master of Islamic Education, Al-Zahra Society

Received: (15/Jun/2016)

Accepted: (4/Mar/2016)

#### چکیده

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

#### واژه‌های کلیدی

دانشگاه‌های دولتی وزارت علوم تحقیقات و فناوری، فرایند جذب اعضای هیئت‌علمی، اعتباریابی فرایند.

#### Abstract

The purpose of this paper was to proposal of an appropriate process into the faculty employment in public universities of Iran's ministry of science. Hence, we deal with to: 1. pathology of the current domestic process, 2. investigating due processes of other universities all around the world, and 3. surveying expert perspective in regards to appropriate employment process. To investigate this issue the paper methodologically relies on the document studies and approach thematic analysis via quasi structural interviews. The face validity and content validity of the interview questions have assessed by specialists and for reliability has used test-retest reliability (91%) and intercoder reliability (78%). The population that this study focuses on includes all experts of higher education in these universities as well as those that are involved in the process of faculty employment. These individuals were purposefully selected and interviewed. The interviews were recorded, typed, coded, and analysed. Our research indicates the following Results: our document studies produced 84 appropriate measures as well as 13 critical drawbacks, and qualitative studies have identified 64 appropriate measures from the expert point. Taking into account the process of various countries, measures derived from experts' opinions and current drawbacks, we finally developed the due process in terms of 14 governing principles and 64 appropriate measures in 4 phases of planning, recruiting, selection and appointment.

#### Keywords

Public Universities of Iran's Ministry of Science, Research and Technology, Faculty Employment Process, Experts.

\*این مقاله مستخرج از پایان‌نامه دکتری آقای هادی مصدق در دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی تهران، ایران. می‌باشد.

\*Corresponding Author: Hadi Mosaddegh

E-mail: Hadimosaddegh@gmail.Com

\*\* نویسنده مسئول: هادی مصدق

## مقدمه

آمار شرکت‌کنندگان در فراخوان‌های سراسری جذب هیئت‌علمی چند سال اخیر، نشان از تعداد بالای متقاضیان دارد؛ به‌نحوی که در سال‌های اخیر (۹۲-۸۹) به‌طور متوسط به ازای هریک موقعیت اعلام شده، ۳۰ تقاضا برای آن ثبت شده که این مسئله درخصوص دانشگاه‌های بزرگ کلان‌شهرها بیشتر نمود دارد (مردانی و همکاران، ۱۳۹۲). حجم بالای درخواست‌ها و همچنین ضرورت جذب و نگهداری بهترین نیروها، نیاز به وجود فرایند مناسب در جذب و استخدام را بیشتر مشخص می‌کند. بنابراین، لازم است که سازمان‌ها و به‌خصوص دانشگاه‌ها، برای سازگاری با تغییرات محیطی، به‌طور مداوم نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کرده، با ایجاد تغییرات لازم در فرایند جذب و استخدام، برنامه‌ریزی‌های دقیق‌تری انجام دهند (شاهی‌بیک و هاشمی، ۱۳۸۶)؛ امری که در بررسی‌های تاریخی فرایندهای جذب دانشگاه‌های مختلف دنیا نیز به‌خوبی مشاهده می‌شود. سیر تاریخی تحولات نشان می‌دهد که این فرایندها در ابتدا بسیار ساده بوده، ولی هم‌اکنون از مجموعه اقداماتی تشکیل شده که به صورت کتابچه‌هایی مفصل از طریق بسیاری از دانشگاه‌های دنیا ارائه شده و مراحل و شاخص‌های به‌کارگیری افراد را به‌وضوح تبیین کرده است (مصدق، ۱۳۹۵).

آلتباخ<sup>۱</sup> معتقد است که امروزه تغییر شرایط بازار علمی و دانشگاهی، ازجمله: افزایش رقابت علمی، محدودیت‌های بودجه‌ای و همچنین فشاری که در غرب برای به‌کارگیری زنان و اقلیت‌ها وجود دارد و رواج تفکر نئولیبرالی، سازوکارهای جذب هیئت‌علمی و ارتقای شغلی را متأثر کرده، باعث تغییر این الگوها شده است (نقل از: ماچر،<sup>۲</sup> ۲۰۰۸). این‌گونه تغییرات نظام‌مند در انگلستان در دهه ۸۰ میلادی نیز آغاز شد که منجر به برچیده شدن نظام سنتی استخدام رسمی شد (شتاک،<sup>۳</sup> ۲۰۰۰، ادواردز،<sup>۴</sup> ۲۰۰۶؛ نقل از: ماچر، ۲۰۰۸). عمده دانشگاه‌های اروپا نیز در چند دهه اخیر، به تدوین قوانین خود در این حیطه پرداخته‌اند که مجموعه‌ای از شیوه‌های جذب و ملاک‌های استخدامی آنها را می‌توان به‌طور شفاف‌تر در تحقیق شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا<sup>۵</sup> مشاهده کرد (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸).

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

اسناد بالادستی آموزش عالی کشور نیز که در چند سال اخیر به تصویب شورای عالی انقلاب فرهنگی رسیده است، بر اهمیت این مسئله تأکید می‌کند؛ ازجمله: بند ۲۲ از راهبرد ملی چهارم، ذیل راهبرد کلان ششم و همچنین بند ۱۶ از راهبرد ملی سوم، ذیل راهبرد کلان نهم نقشه جامع علمی کشور به اهمیت آن پرداخته است. همچنین سند دانشگاه اسلامی مصوب، جلسه ۷۳۵ شورای عالی انقلاب فرهنگی (۱۳۹۲)، نیز در بندهای خود به اهمیت تدوین سیاست‌های مناسب برای جذب هیئت‌علمی تأکید کرده است؛ ازجمله: اقدام ۲-۸ از راهبرد هشتم ذیل نظام آموزشی سند، اقدام ۱-۹ از راهبرد نهم ذیل نظام آموزشی و اقدام ۲-۱۳ از راهبرد ۱۳ ذیل نظام آموزشی، به اهمیت این موضوع پرداخته است.

با توجه به تاریخ تصویب این اسناد و بررسی‌های محقق، هنوز هیچ‌کدام از بندهای مذکور، مورد بررسی و تحقیق لازم و تدوین سیاست‌های مورد نظر قرار نگرفته است.

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

1. Altbach
2. Majcher
3. Shetaker
4. Edwards
5. Eurydice European Unit

## مبانی نظری

برابر با همه متقاضیان<sup>۱۶</sup> و عدم تفکر انحصاری<sup>۱۷</sup> و محدودکننده در مورد آنهاست (روبرت، ۲۰۰۸).

فلانیگان، جونز و مور<sup>۱۸</sup> (۲۰۱۴) به ذکر مختصری از تاریخچه استخدام هیئت‌علمی در کالج‌های دوساله پرداخته، بیان می‌کنند که اوایل (۱۹۹۰-۱۹۵۰)، این استخدام روش خاصی نداشت و خیلی وقت‌ها انتخاب عضو جدید در اجلاس‌های علمی یا یک همکاری علمی رخ می‌داد و در اکثر موارد هم نظر یا رضایت اعضای قبلی هیئت‌علمی لحاظ نمی‌شد که این شیوه‌ها، با اعتراضات افراد به‌ویژه اقلیت‌ها و رنگین‌پوست‌ها مواجه شد. از این‌رو، تغییراتی در روش‌های استخدام به وجود آمد. فلانیگان و همکاران در ادامه بیان می‌کنند که امروزه روش‌های استخدام در کالج‌های دوساله، از الگوهای مشابهی همچون: الگوهای مورای<sup>۱۹</sup> (۱۹۹۹)، رافس و وارن<sup>۲۰</sup> (۲۰۰۱)، ون در وورم<sup>۲۱</sup> (۲۰۰۱)، فولر هیل<sup>۲۲</sup> (۲۰۰۲)، هیکت<sup>۲۳</sup> (۲۰۰۲) و هامونس<sup>۲۴</sup> (۲۰۰۳) پیروی می‌کند؛ که اکثر این الگوها مشابهت زیادی به یکدیگر داشته و مراحل ذیل را شامل می‌شوند: اطلاع‌رسانی گسترده، تشکیل کمیته جستجو، آموزش کمیته جستجو،<sup>۲۵</sup> بررسی سوابق،<sup>۲۶</sup> مصاحبه، مرحله اطلاع و دعوت به استخدام (فلانیگان، جونز و مور، ۲۰۱۴).

ساگاریا<sup>۲۷</sup> (۲۰۰۲)، به تأثیر فرایند جذب بر رخداد تنوع استخدامی پرداخته است. مسئله جذب متنوع یکی از مسائل مهم در اکثر کشورهای خارجی است؛ امری که ریشه در جامعه متنوع و متکثر آنها دارد. این مسئله مورد اشاره بسیاری از محققان دیگر نیز بوده که در جدول ۳ به آنها اشاره شده است؛ ولی به دلیل اینکه هیچ شاهدهی مبنی بر وجود این مشکل در جذب هیئت‌علمی ایران مشاهده نشده، از تفسیر بیشتر آن خودداری شده است.

شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا به مقایسه هفت بُعد درخصوص جذب هیئت‌علمی در بین کشورهای اروپایی پرداخته است. در بُعد اول درخصوص مسئولیت جذب

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

در آمریکا بررسی‌ها نشان می‌دهد که مسئله تصمیم‌گیری درخصوص عضو هیئت‌علمی ابتدا (۱۸۴۰) از طریق سیاست‌های فردی اعضای هیئت‌علمی و با رعایت نظرات نمایندگان دولتی انجام می‌شد (استنک،<sup>۶</sup> ۱۹۹۱). اما در سال‌های بعد، استخدام استادان دانشگاه عمدتاً منوط به نظر هیئت‌امناي دانشگاه شده بود (تشکل استادان دانشگاه‌های آمریکا؛<sup>۷</sup> نقل از: ویکی‌پدیا،<sup>۸</sup> ۲۰۱۴).

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

1. Employment
2. manpower planning
3. Recruitment
4. Selection
5. Appointment
6. Steneck.
7. American Association of University Professors (AAUP)
8. Wikipedia
9. Robert
10. Loyola Marymount University
11. Validity
12. Objectivity
13. Measurable consistency
14. Rationality
15. Confidentiality

16. Treat All Candidates Equitably

17. Avoid Exclusionary Thinking

18. Flannigan & Jones & Moore

19. Murray

20. Rafes & Warren

21. Van der Vorm

22. Fowler-Hill

23. Hecht

24. Hammons

25. Search Committee

26. Reference and History Checks

27. Sagaria

درباره کلیه دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی (اعم از دولتی و غیردولتی) اجرا شد و نحوه پذیرش تا سال ۱۳۵۹ که انقلاب فرهنگی به وقوع پیوست، به همین صورت باقی ماند (ابراهیمی، ۱۳۸۵). پس از آن با تصویب «آیین‌نامه استخدامی هیئت‌علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی» توسط شورای عالی انقلاب فرهنگی در سال ۱۳۶۰، مقرر شد که جذب هیئت‌علمی توسط «هیئت مرکزی تأمین و گزینش اعضای هیئت‌علمی» از طریق وزارت علوم، تحقیقات و فناوری انجام شود. این روال با تغییرات اندک در سال‌های بعد نیز ادامه داشت و امر جذب با مرکزیت هیئت گزینش استاد و همکاری دانشگاه‌ها انجام می‌پذیرفت (همان).

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

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

۱. هیئت عالی جذب اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور؛
۲. هیئت مرکزی جذب اعضای هیئت‌علمی وزارتین علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی؛
۳. هیئت‌های اجرایی جذب اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی.

در این دسته‌بندی، هیئت عالی در رأس امور قرار دارد و دبیرخانه آن در شورای عالی انقلاب فرهنگی است. وظیفه این شورا، سیاست‌گذاری کلان در امور جذب اعضای هیئت‌علمی است. در طول این هیئت، هیئت مرکزی جذب وزارتین قرار دارد که وظیفه آن تدوین سیاست‌های اجرایی است و در مرحله بعد، هیئت‌های اجرایی جذب که در تمامی دانشگاه‌ها شعبه دارند و همگی ذیل مرکز اجرایی جذب وزارتین فعالیت می‌کنند و وظیفه اجرای مصوبات و سیاست‌های شورای عالی و وزارتخانه‌ها را برای جذب بهترین‌ها بر عهده دارند. اهداف، وظایف و اعضای هر یک از هیئت‌های سه‌گانه تعریف شده در مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی و هیئت عالی جذب به‌خوبی مشخص شده است.

هیئت‌علمی، سه حالت را بیان می‌کند: ۱. مسئولیت آن با حاکمیت، ۲. مسئولیت آن با مؤسسه آموزشی، ۳. مسئولیت آن فعالیتی مشترک بین حاکمیت و مؤسسه آموزشی. در ادامه به دسته‌بندی کشورهای مختلف در این سه حیطه پرداخته است که به دلیل محدودیت فضا، از بیان جزئی آن خودداری شده؛ ولی در مجموع، مسئولیت جذب در بیشتر کشورها به صورت فعالیتی مشترک بین حاکمیت و مؤسسه است. در بُعد دوم، انواع مدل‌های اصلی استخدام بیان شده که به بررسی و مقایسه کشورهای مختلف اروپایی درخصوص نوع اطلاع‌رسانی‌های آنها و همچنین برگزاری یا عدم برگزاری آزمون‌های رقابتی و میزان نقش دولت در این آزمون‌ها پرداخته است. در بُعد سوم، به واحد استخدام‌کننده و نوع قرارداد استخدام پرداخته شده است که نشان می‌دهد در اکثر کشورهای اروپایی (به استثنای یونان، فرانسه و ایرلند)، مؤسسات اقدام به استخدام هیئت‌علمی خود در تمامی سطوح می‌کنند و هرکدام قرارداد استخدام مخصوص به خود را دارند. بُعد چهارم در زمینه حقوق و ارتقای افراد و بُعد پنجم به وظایف و زمان کار اعضای هیئت‌علمی پرداخته است. در بُعد ششم به روش‌های ارزیابی و مسئولیت‌پذیری اعضا و در بعد هفتم به چالش نحوه مدیریت بر اعضای هیئت‌علمی پرداخته شده است که به دلیل عدم ارتباط با مسئله پژوهش به آن نمی‌پردازیم (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸).

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

در ایران، نیز تغییر و تحولات فراوانی درخصوص جذب هیئت‌علمی، در چند دهه اخیر رخ داده است. در ابتدای تأسیس دانشگاه در ایران، هنوز قوانین و مقرراتی که براساس آن مدرسین برگزیده شوند، وجود نداشت و معیار انتخاب افرادی که بتوانند در نهادهای آموزشی تدریس کنند، بر اساس شناخت و شهرت آنها به دانش و نیز وجود علاقه در خود آنها، بوده است (رحیمی، ۱۳۷۷). با گذر زمان و تأسیس وزارت معارف، عملاً وظیفه استخدام استادان به عهده این وزارت گذارده شد (سال ۱۳۱۳) و سپس با تصویب تفکیک دانشگاه‌ها از وزارت معارف در سال ۱۳۲۱، مسئله استخدام استادان به عهده خود دانشگاه‌ها گذاشته شد. در سال ۱۳۴۲ با تصویب هیئت ممیزه برای دانشگاه‌ها، انتخاب استاد به این هیئت واگذار شد و این روند تا پیروزی انقلاب اسلامی ادامه داشت (همان). بعد از انقلاب اسلامی، قوانین و مقررات استخدامی دانشگاه تهران

است. این آسیب‌ها در یک تقسیم‌بندی کلی دیگر به دو محور آسیب‌های اجرایی و ساختاری (ذاتی) تقسیم‌بندی شده است. آنچه در این مقاله می‌تواند ما را یاری برساند، آسیب‌های ساختاری است که برطرف شدن آنها نیازمند تغییر در اقدامات فرایند بوده و بنابراین، لازم است در طراحی فرایند جدید به آنها توجه شود. آسیب‌های ساختاری ۱۳ مورد است: ۱. اعلام نیاز صوری توسط گروه‌ها، ۲. عدم راستی آزمایی ادعای متقاضیان و عدم جریمه فرد خاطی، ۳. احتمال رخداد خطای آشنایی در انتخاب افراد، ۴. یکسان بودن استانداردهای بررسی صلاحیت علمی، ۵. کمی شدن ملاک‌ها و امکان رخداد تقلب، ۶. عدم مرور واقعی شغل، ۷. کیفیت استخدام فدای سرعت عمل، ۸. عدم وجود ملاک‌های عینی برای صلاحیت عمومی، ۹. عدم وجود زیرساخت‌های حقوقی ضد تبعیض و فساد، ۱۰. لغو درخواست استخدام توسط برخی متقاضیان، ۱۱. پاسخگویی ضعیف، ۱۲. تمرکز در بخش تعیین کارگزاران جذب، ۱۳. ضعف نظارت (مصدق و همکاران، ۱۳۹۵).

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

### روش‌شناسی پژوهش

از نظر هدف پژوهش با توجه به اینکه پژوهش حاضر به دنبال طراحی الگوی مناسب جذب هیئت‌علمی بوده است، در حیطه پژوهش‌های کاربردی طبقه‌بندی می‌شود. از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، این پژوهش از نوع پژوهش‌های توصیفی و کیفی است که در بخش توصیفی از روش کتابخانه‌ای و در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون (تم)<sup>۱</sup> استفاده شد. جامعه آماری بخش کیفی این پژوهش عبارت بود از کلیه متخصصان آموزش عالی و کلیه متصدیان و مسئولان جذب هیئت‌علمی؛ شامل مسئولان امر در شورای عالی جذب (زیر نظر شورای عالی انقلاب فرهنگی) و همچنین وزارتخانه و هیئت‌های اجرایی جذب در دانشگاه‌ها. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، نمونه‌ای (متشکل از مسئولان اجرایی و متخصصان آموزش عالی) که به‌طور بالقوه می‌توانستند بیشترین اطلاعات را در زمینه هدف مورد نظر ارائه دهند، انتخاب شدند. نمونه‌گیری هدفمند به شیوه‌ای انجام شد که پس از بررسی

آن چنان که از آیین‌نامه جلسه ۱۷ مورخ ۱۳۸۷/۵/۲۸ هیئت عالی جذب و آیین‌نامه «اهداف، وظایف و ترکیب هیئت‌های مرکزی و اجرایی جذب هیئت‌علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی» (مصوب پنجمین جلسه هیئت عالی جذب، مورخ ۸۷/۲/۲) استخراج می‌شود، این فرایند در بخش برنامه‌ریزی منابع انسانی غیرمتمرکز، در بخش نیرویابی به صورت متمرکز (فراخوان سراسری)، در بخش انتخاب به صورت نیمه‌متمرکز (انتخاب از طریق دانشگاه و مبتنی بر استانداردهای وزارت علوم و در نهایت تأیید وزارت علوم) و در بخش انتصاب یا به‌کارگیری نیز به شکل تعاملی دانشگاه و وزارتخانه (لزوم تأیید دانشگاه و وزارتخانه) عمل می‌کند که به دلیل محدودیت فضا، از ذکر جزئیات دیگر خودداری شده است.

این فرایند جدید، موافقت‌ها و مخالفت‌هایی را به همراه داشته است. برخی از استادان دانشگاه از جمله مدرس هاشمی (۱۳۹۱) معتقدند که شیوه اخیر، اشکالات منطقی، قانونی، مدیریتی، عرفی و تجربی داشته و به همین دلیل باعث آسیب‌های فراوانی بر مسئله جذب هیئت‌علمی و رخداد سوء استفاده‌های زیاد شده است. جاودانی (۱۳۹۱) نیز رویکرد کلی متمرکز و از بالا به پایین را مورد انتقاد قرار داده است. فراستخواه (۱۳۸۲) یکی از ملزومات آزادی علمی را استقلال دانشگاه‌ها و حق انتخاب و گزینش استاد می‌داند، که کاملاً با رویکرد نیمه‌متمرکز کنونی مخالفت دارد. در مقابل، مردانی و همکاران (۱۳۹۲) با ذکر نکاتی همچون محدودکردن سلاقی و ایجاد وحدت رویه و افزایش عدالت به دفاع از مکانیسم موجود پرداخته‌اند. اما بررسی‌های علمی فرایند حاکم - بعد از هفت سال اجرا - محدود به دو مورد است؛ یکی پژوهش گراوند (۱۳۹۰) که به ارزیابی جذب در دانشگاه لرستان پرداخته و نتایج ارزیابی کمتر از حد انتظار بوده است. وی عمده آسیب‌های بیان شده را شامل برتری رابطه بر ضابطه، دست‌وپا گیر بودن قوانین استخدام کشوری و بروکراسی پیچیده اداری، اعمال نظرات شخصی در استخدام و سلیقه‌ای بودن امر گزینش، کندبودن مراحل استخدام، نداشتن چشم‌اندازی روشن از دانشگاه، نداشتن برنامه جامع بلندمدت برای جذب اعضای هیئت‌علمی، اطلاع‌رسانی ضعیف در مورد فرایند استخدام، بی‌استفاده از آزمون‌های مختلف برای مقابله با استرس و عدم شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها بیان کرده است. دیگری، پژوهش مصدق و همکاران (۱۳۹۵) است که با انجام مصاحبه با متصدیان جذب، به‌طور مستقیم به آسیب‌شناسی فرایند موجود پرداخته و این آسیب‌ها را در ۲۴ محور اصلی و پنج دسته کلی بیان کرده

و میلر،<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) نیز استفاده شد که بدین منظور مقوله‌های استخراج شده سه تن از مصاحبه‌شوندگان به آنها ارائه شد و مورد تأیید آنها قرار گرفت.

برای سنجش پایایی، پایایی موقعیت مصاحبه، پایایی نسخه‌برداری و پایایی تحلیل مطرح می‌شود (بیابانگرد، ۱۳۸۷)؛ که برای رسیدن به پایایی مطلوب در پایایی موقعیت مصاحبه از روش واحد و مشخص و از قبل تدوین شده‌ای استفاده شد. ترتیب سوالات مصاحبه نیز تقریباً یکسان بررسی شد. برای رسیدن به بالاترین سطح پایایی نسخه‌برداری، تمامی مصاحبه‌ها ضبط و پیاده‌سازی شد. برای رسیدن به پایایی تحلیل محتوا نیز از روش پایایی بازآزمون<sup>۵</sup> (تحلیل مجدد سه مصاحبه بعد از ۱۰ روز) و پایایی بین کدگذاران<sup>۶</sup> (کدگذار دوم: دانش‌آموخته دکتري مدیریت آموزشی) استفاده شد (همان) که ضریب فی برای پایایی بازآزمون، ۰/۹۱ و ضریب پایایی بین کدگذاران (مبتنی بر فرمول اسکات) ۰/۷۸ به‌دست آمد.

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

#### یافته‌ها

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

نظرات ۲۵ نفر از متخصصان و مسئولان اجرایی به اشباع نظری رسید. برای دست‌یابی به نمونه‌های مورد نظر نیز در بخش متخصصان آموزش عالی از فن گلوله برفی و در بخش مسئولان اجرایی جذب از فن حداکثر تنوع (محمدپور، ۱۳۹۲) استفاده شد. برای رسیدن به حداکثر تنوع، از نکته نظرات مسئولان قبلی و فعلی جذب و همچنین مصاحبه با دبیران دانشگاه‌های بزرگ کشور، دانشگاه‌های متوسط و دانشگاه‌های کوچک شهرستان‌ها و همچنین نکته نظرات مسئولان شورای عالی جذب استفاده شد.

با توجه به اینکه هدف پژوهش استخراج اقدامات مناسب بود، راهبرد این پژوهش از نوع تحلیل مضمون بوده است. ابزار گردآوری داده‌ها در این مقاله مبتنی بر مصاحبه پاره ساختاریافته بود که سوالات مصاحبه، براساس تجربه محقق و همچنین مطالعه ادبیات استخراج‌شده بود.

#### جدول ۱. تخصص و جایگاه مصاحبه‌شوندگان

تعداد	تخصص و جایگاه
۷	مسئولان سابق یا کنونی جذب در سطح وزارتخانه یا شورای عالی جذب
۸	دبیران جذب یا مسئول دبیرخانه جذب دانشگاه‌ها
۸	متخصصان آموزش عالی و منابع انسانی
۲	کارشناسان جذب در وزارتخانه
۲۵	مجموع

برای تأیید روایی<sup>۱</sup> صوری و محتوایی سوالات مصاحبه، علاوه بر بررسی توسط سه تن از اساتید دانشگاه و متخصصان حوزه آموزش و منابع انسانی، سه تن از متخصصان مسائل جذب هیئت‌علمی از مرکز جذب وزارت علوم نیز به بررسی و اصلاح سوالات پرداختند. برای تأیید روایی مراحل کار کیفی (محمدپور، ۱۳۹۲)، نهایت دقت در هفت مرحله (انتخاب موضوع، طراحی، مصاحبه، نسخه‌برداری، تحلیل، تأیید و گزارش‌دهی) انجام گرفت. همچنین برای افزایش روایی تأییدپذیری<sup>۲</sup>، کلیه مراحل پژوهش با جزئیات مورد نظر ثبت شده (همان) و علاوه بر آن از روش تطبیق از طریق اعضا<sup>۳</sup> (کرسول

4. Creswell & Miller  
5. Test-Retest  
6. Intercoder Reliability (ICR)

1. Validity  
2. Cnfirmability  
3. Member Checking



**جدول ۲.** یک نمونه از کدگذاری براساس بخشی از یک مصاحبه

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

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

اقدامات	منابع	کد مصاحبه‌شوندگان
۱. تفکیک وظایف سیاست‌گذاری کلان و اجرایی (اضافه‌شده به جدول، از محققین)	دانشگاه نیومکزیکو <sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، دانشگاه کلمبیا <sup>۲</sup> (۲۰۰۹) اکثر دانشگاه‌های اروپا (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸)	م ۲، م ۳، م ۴، م ۷، م ۹، م ۲۲
۲. تجزیه و تحلیل وضع موجود	دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه هاروارد <sup>۳</sup> (۲۰۱۵)، سعادت (۱۳۸۹)	م ۱، م ۵، م ۷، م ۱۲، م ۱۷
۳. توجه به راهبردهای کلان و قوانین مبتنی بر آن (توجه به اسناد بالادستی)	اکثر دانشگاه‌های اروپا (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸)	م ۱، م ۳، م ۴، م ۵، م ۷، م ۹، م ۱۰، م ۱۳، م ۱۵، م ۱۹، م ۲۱، م ۲۵
۴. تعیین اهداف	دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه کارولینا شمال <sup>۴</sup> (۲۰۱۵)	م ۱، م ۷، م ۱۹، م ۲۰، م ۲۱
۵. مشخص کردن تعداد و نوع نیازهای آتی	دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه کارولینا شمال (۲۰۱۵)، دانشگاه میسوری کلمبیا <sup>۵</sup> (به نقل از ابراهیمی ۱۳۸۵)	م ۱، م ۵، م ۷، م ۱۲، م ۱۷
۶. هماهنگی مالی با بخش‌های دولتی	پرتغال، دانمارک، ایرلند، فرانسه، قبرس (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸)	م ۱، م ۳، م ۵، م ۱۰، م ۱۴
۷. ضابطه‌مند بودن تخصیص سهمیه‌های استخدام	تمامی دانشگاه‌های اروپا (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸)	م ۳، م ۱۲، م ۱۳، م ۱۷، م ۲۵
۸. تعیین منابع هزینه‌های فرایند	دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)	-----
۱. توجیه سازی و اعلام بیانیه کار <sup>۶</sup>	لاهون و اینیس <sup>۷</sup> (۱۹۹۵)	-----

ردیف

ردیف

1. University of new Mexico (UNM)
2. Columbia university
3. Harvard University
4. The University of North Carolina at Chapel Hill
5. University of Missouri- Columbia
6. Justification and Position Statement
7. Lawhon & Ennis



۲۲ م ۰۱۳ م ۰۹ م ۰۷ م ۰۳ م ۰۲ م	دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه توکیو <sup>۲</sup> ژاپن (۲۰۱۵)، دانشگاه شانگهای جی آیو تنگ چین <sup>۳</sup> (۲۰۱۵)، دانشگاه تسینگ هو <sup>۴</sup> چین (۲۰۱۵)، سعادت (۱۳۸۹)	۲. شرح شغل <sup>۱</sup> و وظایف، مسؤولیت‌ها، مشخصات و ویژگی‌های اصلی شغل
	دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه کارولینا شمال (۲۰۱۵)، دانشگاه میسوری کلمبیا (به نقل از ابراهیمی ۱۳۸۵)	۳. مشخص کردن تمامی حقوق و مزایای شغل برای افراد
۲۳ م ۰۱۳ م ۰۹ م ۰۷ م ۰۳ م ۰۲ م	دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه شانگهای جی آیو تنگ چین (۲۰۱۵)، دانشگاه توکیو ژاپن (۲۰۱۵)، دانشگاه مسکو <sup>۶</sup> روسیه (۲۰۱۵)، دانشگاه ملی استرالیا <sup>۷</sup> (۲۰۱۵)، دانشگاه میسوری کلمبیا (به نقل از ابراهیمی ۱۳۸۵)، دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)، دانشگاه تسینگ هو چین (۲۰۱۵)، سعادت (۱۳۸۹)	۴. بیان وضع احراز شغل <sup>۵</sup> جسمانی، مدارک، تجربیات، علائق و انگیزه‌ها، محل سکونت، سن، جنس، نژاد، ملیت، توانایی خاص
	دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه شانگهای جی آیو تنگ چین (۲۰۱۵)، دانشگاه مسکو روسیه (۲۰۱۵)	۵. بیان اولویت‌های جذب
۲۱ م ۰۱۳ م ۰۹ م ۰۷ م ۰۳ م ۰۲ م	اسپانیا، آلمان، فرانسه و بخش فرانسوی نشین بلژیک (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸)	۶. تمرکز در نیرویابی
۲۵ م ۰۱۳ م ۰۹ م ۰۷ م ۰۳ م ۰۲ م	تمامی کشورهای اروپایی به‌استثناء (اسلوانی، هلند، ایرلند، فنلاند، سوئد، پادشاهی انگلستان، لیختن اشتاین، نروژ) (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸)	۷. فراخوان سراسری <sup>۸</sup> (اطلاع‌رسانی) دولتی
۲۳ م ۰۱۳ م ۰۹ م ۰۷ م ۰۳ م ۰۲ م	ماچر (۲۰۰۸)، فلانینگان، جونز و مور (۲۰۱۴)، دانشگاه هاروارد (۲۰۱۵)، دانشگاه میسوری کلمبیا (به نقل از ابراهیمی ۱۳۸۵)، دانشگاه کالیفرنیا <sup>۹</sup> (۲۰۰۵)، دانشگاه تورنتو کانادا <sup>۱۰</sup> (۲۰۱۴)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه‌های اروپا (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸)، توامبلی <sup>۱۱</sup> (۲۰۰۵)، سعادت (۱۳۸۹)	۸. اطلاع‌رسانی گسترده دانشگاه
۲۰ م ۰۱۳ م ۰۹ م ۰۷ م ۰۳ م ۰۲ م	-----	۹. بیان نتایج و تجربیات فراخوان‌های قبلی دانشگاه به متقاضیان، برای راهنمایی در انتخاب‌های خود
۲۵ م ۰۱۳ م ۰۹ م ۰۷ م ۰۳ م ۰۲ م	لاهون و اینیس (۱۹۹۵)، دانشگاه میسوری کلمبیا (به نقل از ابراهیمی ۱۳۸۵)، دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)	۱۰. ثبت‌نام از متقاضیان
	دانشگاه کارولینا شمال (۲۰۱۵)، دانشگاه شانگهای جی آیو تنگ چین (۲۰۱۵)، دانشگاه کارولینا شمال (۲۰۱۵)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه‌های اروپایی (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸)، سعادت (۱۳۸۹)	
	دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه ملی استرالیا (۲۰۱۵)	۱۱. اذعان دریافت کلیه مدارک
۲۵ م ۰۱۳ م ۰۹ م ۰۷ م ۰۳ م ۰۲ م	محدود دانشگاه‌ها، از جمله دانشگاه‌های اسپانیا و فرانسه (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸)	۱۲. غربال اولیه متقاضیان از طریق وزارتخانه

1. Job description
2. Tokyo university
3. Shanghai Jiao Tong University
4. Tsinghua University
5. Job qualification
6. Moscow State University
7. The Australian National University
8. Public advertisement
9. The University of California
10. University of Toronto
11. Twombly

۳، م ۷، م ۱۰، م ۱۷، م ۲۵	-----	۱۳. راستی آزمایی اطلاعات و جریمه شخص جاعل
۱، م ۳، م ۶، م ۹، م ۱۰	سعادت (۱۳۸۹)، دانشگاه میسوری کلمبیا (به نقل از ابراهیمی (۱۳۸۵)، دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)	۱۴. تهیه فهرست اولیه از افراد واجد شرایط
۳، م ۵، م ۶، م ۲۴، م ۲۵	دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)، دانشگاه تورنتو کانادا (۲۰۱۴)	۱۵. شکار نخبگان <sup>۱</sup>
-----	دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه هاروارد (۲۰۱۵)	۱۶. بررسی افراد از طریق اداره فرصت‌های برابر و فعالیت‌های مثبت حمایتی <sup>۲</sup>
-----	دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)، دانشگاه تورنتو کانادا (۲۰۱۴)	۱۷. شناسایی متقاضیان ویژه <sup>۳</sup> و تسهیل در جذب آنها
-----	فلانینگان، جونز و مور (۲۰۱۴) بیان کردند که در برخی ایالت‌های آمریکا این گونه است.	۱۸. تسهیل امور استخدامی برای برخی افراد معلول و کم‌توان <sup>۴</sup>
-----	دانشگاه تورنتو کانادا (۲۰۱۴)، دانشگاه میسوری کلمبیا (به نقل از ابراهیمی (۱۳۸۵)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، متکالف، رولف، استیونس و ویل <sup>۵</sup> (۲۰۰۵)	۱۹. شناسایی و توجه به متقاضیان خارجی <sup>۵</sup> (اضافه شده به جدول، توسط محققین)
۲، م ۳، م ۵، م ۱۰، م ۱۶، م ۲۴	فلانینگان، جونز و مور (۲۰۱۴)، دانشگاه میسوری کلمبیا (به نقل از ابراهیمی (۱۳۸۵)، دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹).	۱. تشکیل کمیته جستجو <sup>۶</sup>
دانشگاه کالیفرنیا (۲۰۰۵)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه تورنتو کانادا (۲۰۱۴)، دانشگاه کمبریج انگلستان <sup>۷</sup> (۲۰۱۴)، دانشگاه‌های آلمان (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸)، دانشگاه‌های دانمارک (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸)، دانشگاه‌های قبرس (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸)، دانشگاه‌های مالت (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸)، دانشگاه‌های لوکزامبورگ (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸)، ویلیامز و هیل <sup>۸</sup> (۲۰۰۵)		
۵، م ۷، م ۱۰، م ۱۱، م ۲۴	-----	۲. لزوم غیرسیاسی بودن کمیته
۳، م ۵، م ۷، م ۱۰، م ۱۳، م ۱۵	فلانینگان، جونز و مور (۲۰۱۴)، دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)، دانشگاه تورنتو کانادا (۲۰۱۴)	۳. آموزش کمیته جستجو
۲، م ۴، م ۸، م ۹، م ۱۱، م ۲۴	دانشگاه تورنتو کانادا (۲۰۱۴)، دانشگاه هاروارد (۲۰۱۵)، دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)	۴. تصمیم‌گیری جذب از طریق دانشگاه، دانشکده و گروه
۱۴، م ۵، م ۱۵، م ۱۶	دانشگاه‌های مالت، دانشگاه‌های ایسلند و دانشگاه‌های لهستان (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸)	۵. تصمیم‌گیری جذب از طریق دانشگاه، با لحاظ نقش مشاوره‌ای دانشکده و گروه
-----	دانشگاه کارولینا شمال (۲۰۱۵)، دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)	۶. حذف افرادی که با متقاضی در تضاد منافع می‌باشند از کمیته جستجو
۳، م ۵، م ۱۵، م ۲۲	دانشگاه‌های دانمارک (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸)	۷. استفاده از اعضاء خارج از دانشگاه برای کمیته

1. Head hunters
2. The Office of Equal Opportunity and Affirmative Action (EOAA)
3. Special Cases
4. Disabled
5. Foreign applicants
6. Metcalf & Rolfe & Stevens & Weale
7. Search committee
8. University of Cambridge
9. Williams and Hill

-----	دانشگاه‌های آلمان (شبکه اطلاع‌رسانی آموزشی اتحادیه اروپا، ۲۰۰۸)	۸. تصمیم‌گیری جذب توسط دانشگاه، بدون مشارکت اعضاء گروه
م ۲، م ۳، م ۷، م ۹، م ۱۵	دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)	۹. استانداردهای ابزارهای سنجش
م ۳، م ۱۰، م ۲۵	دانشگاه میسوری کلمبیا (به نقل از ابراهیمی (۱۳۸۵)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه تورنتو کانادا (۲۰۱۴)، دانشگاه ملی استرالیا (۲۰۱۵)، دانشگاه مسکو روسیه (۲۰۱۵)	۱۰. بررسی اولیه متقاضیان
م ۳	جزنی (۱۳۸۴)، سعادت (۱۳۸۹)	۱۱. آزمون‌های استخدامی
م ۲، م ۳، م ۶، م ۷، م ۹، م ۱۷	دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه توکیو ژاپن (۲۰۱۵)، دانشگاه مسکو روسیه (۲۰۱۵)، سعادت (۱۳۸۴)، جزنی (۱۳۸۴)	۱۲. بررسی مدارک
م ۲، م ۳، م ۶، م ۷، م ۹، م ۱۷	فلانینگان، جونز و مور (۲۰۱۴)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، جزنی (۱۳۸۴)، سعادت (۱۳۸۹)	۱۳. بررسی سوابق <sup>۱</sup>
م ۲، م ۳، م ۶، م ۷، م ۹، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۳، م ۱۵، م ۱۶، م ۱۷، م ۲۴	لاهون و اینیس (۱۹۹۵)، دانشگاه میسوری کلمبیا (به نقل از ابراهیمی (۱۳۸۵)، دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)	۱۴. بررسی صلاحیت‌های علمی
	دانشگاه کارولینا شمال (۲۰۱۵)، دانشگاه شانگهای جی آیو تنگ چین (۲۰۱۵)، دانشگاه کارولینا شمال (۲۰۱۵)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، شبکه اطلاع‌رسانی اتحادیه اروپا (۲۰۰۸)، دانشگاه شانگهای جی آیو تنگ چین (۲۰۱۵)، دانشگاه تسینگ هو چین (۲۰۱۵)، دانشگاه توکیو ژاپن (۲۰۱۵)، دانشگاه ملی استرالیا (۲۰۱۵)	
م ۱، م ۲، م ۷، م ۹، م ۲۱، م ۲۳	اکثریت مطلق منابع	۱۵. استانداردهای جداگانه هر دانشگاه برای بررسی صلاحیت‌های علمی
م ۳	-----	۱۶. آزمون‌های استعداد
م ۳	-----	۱۷. آزمون‌های روانشناسی
م ۱، م ۲، م ۳، م ۷، م ۸، م ۱۷، م ۲۱، م ۲۴	اکثریت مطلق منابع	۱۸. ترجیح ملاک‌های کیفی بر کمی در بررسی صلاحیت علمی افراد
م ۱، م ۲، م ۳، م ۴، م ۶، م ۷، م ۹، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۳، م ۱۵، م ۱۶، م ۱۷	دانشگاه شانگهای جی آیو تنگ چین (۲۰۱۵)، دانشگاه تسینگ هو چین (۲۰۱۵)، دانشگاه کارولینا شمال (۲۰۱۵)	۱۹. بررسی صلاحیت‌های عمومی مبتنی بر ملاک‌های عینی
	دانشگاه کارولینا شمال (۲۰۱۵)	۲۰. بررسی محکومیت کیفری <sup>۲</sup> و یا مراجعات به دادگاه
م ۲، م ۳، م ۶، م ۷، م ۹، م ۱۷	تامی لاهون و دمیتریا ل. اینیس (۱۹۹۵)	۲۱. تحقیقات <sup>۳</sup> از متقاضی
-----	دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه کارولینا شمال (۲۰۱۵)، دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)	۲۲. مصاحبه تلفنی
-----	دانشگاه مسکو روسیه (۲۰۱۵)	۲۳. مصاحبه تصویری از راه دور
م ۲، م ۳، م ۶، م ۷، م ۹، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۳، م ۱۵، م ۱۶، م ۱۷، م ۲۴	لاهون و اینیس (۱۹۹۵)، فلانینگان، جونز و مور (۲۰۱۴)، دانشگاه هاروارد (۲۰۱۵)، دانشگاه میسوری کلمبیا (به نقل از ابراهیمی (۱۳۸۵)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه توکیو ژاپن (۲۰۱۵)، دانشگاه مسکو روسیه (۲۰۱۵)، دانشگاه مسکو روسیه (۲۰۱۵)، سعادت (۱۳۸۹)	۲۴. مصاحبه حضوری
م ۱، م ۲، م ۶، م ۷، م ۱۶، م ۲۰	-----	۲۵. بررسی صلاحیت‌های شخصیتی

1. Reference and history checks
2. Criminal convictions
3. Follow-Up Calls

-----	دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)	۲۶. امکان آشنایی دوطرفه تمامی ذینفعان و متقاضیان اصلی
-----	دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)	۲۷. محاورات غیررسمی <sup>۱</sup>
-----	دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)	۲۸. مصاحبه نیمه‌رسمی <sup>۲</sup>
م ۲، م ۳، م ۵، م ۹، م ۲۳	دانشگاه مسکو روسیه (۲۰۱۵)، جزئی (۱۳۸۴)	۲۹. ارائه یک موضوع علمی توسط متقاضی (مرور واقعی شغل <sup>۳</sup> )
-----	دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)	۳۰. تور آشنایی با بخش‌ها و پتانسیل‌های دانشگاه
-----	دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)	۳۱. مذاکره بر سر کار <sup>۴</sup> و شرایط متقاضی
م ۱، م ۲، م ۳، م ۴، م ۶، م ۷، م ۹، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۳، م ۱۵، م ۱۶، م ۱۷	لاهون و اینیس (۱۹۹۵)، فلانینگان، جونز و مور (۲۰۱۴)، دانشگاه مسکو روسیه (۲۰۱۵)، ریور (۲۰۰۹)	۳۲. اطلاع‌رسانی نتایج به داوطلبان <sup>۵</sup>
م ۱، م ۲، م ۳، م ۷، م ۱۱	فلانینگان، جونز و مور (۲۰۱۴)، دانشگاه هاروارد (۲۰۱۵)، دانشگاه میسوری کلمبیا (به نقل از ابراهیمی (۱۳۸۵)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹))	۳۳. بیان دلایل توجیهی هر تصمیم توسط دانشکده و دانشگاه
م ۳، م ۷، م ۱۰، م ۱۱	فلانینگان، جونز و مور (۲۰۱۴)	۳۴. اقدامات توجیه‌کننده افراد رد شده
م ۳، م ۵، م ۱۰، م ۱۵، م ۲۵	-----	۳۵. ارسال پرونده جهت تأیید نهایی به وزارتخانه
-----	فلانینگان، جونز و مور (۲۰۱۴)	۱. توضیح دقیق کار بعد از انتخاب افراد
-----	دانشگاه کارولینا شمال (۲۰۱۵)، دانشگاه توکیو ژاپن (۲۰۱۵)	۲. بررسی عدم اشتغال هم‌زمان
-----	جزئی (۱۳۸۴)، سعادت (۱۳۸۹)	۳. معاینات پزشکی
م ۲، م ۳، م ۹، م ۱۰، م ۲۰	دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه توکیو ژاپن (۲۰۱۵)	۴. همکاری آزمایشی <sup>۶</sup> در ابتدای کار
-----	اندرسون، بالدوین و چرونیستر و کنلی <sup>۷</sup> ، نقل شده به‌وسیله روتالد و لیانگ زنگ <sup>۸</sup> (۲۰۰۵)، الخواس <sup>۹</sup> (۲۰۱۰)، وینتر و کجورلین (۲۰۰۱)	۵. انتصاب پاره‌وقت
م ۳، م ۹، م ۱۰، م ۱۷	دانشگاه کالیفرنیا (۲۰۰۵)، دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه کارولینا شمال (۲۰۱۵)، دانشگاه تورنتو کانادا (۲۰۱۴)	۶. انتصاب تمام‌وقت
-----	تشکل استادان دانشگاه‌های آمریکا <sup>۱۰</sup> (۱۹۱۵)	۷. انتصاب رسمی

به‌کارگیری (انتصاب)

1. Informal conversation
2. Emi-Formal Interviews
3. Realistic Job Review (RJR)
4. Negotiating the Offer
5. Notifying Applicants
6. Tentative Offer
7. Anderson , Baldwin ,Chronister & Conley
8. Ronald G. Ehrenberg and Liang Zhang
9. EL-Khawas
10. American Association of University Professors (AAUP)

۸. انتصاب غیررسمی (قراردادی، پیمانی و غیره)	ماچر (۲۰۰۸)، رولف، استینوس و ویل (۲۰۰۵)، نامی اسپنجر <sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، مکفرسون و شاپیرو <sup>۲</sup> (۱۹۹۹)، تشکل استادان دانشگاه‌های آمریکا (۲۰۱۴)، مانی <sup>۳</sup> (۱۹۹۳)، هلی <sup>۴</sup> (۱۹۹۷)، اندرسون، بالدوین و چرونستر، کنلی نقل شده به وسیله رونالد و لیانگ زنگ (۲۰۰۵)، لیانگ هانگ و زیانگمین لئو <sup>۵</sup> به نقل از انسون و جول <sup>۶</sup> (۲۰۰۱)، الخواس (۲۰۱۰)	م ۳، م ۹، م ۱۰، م ۱۷
۹. لحاظ کردن جریمه برای افرادی که بعد از نهایی شدن تصمیمات انصراف می‌دهند	-----	م ۳، م ۲۳
۱۰. تدوین قوانین ضد تبعیض و اجحاف (جنسیت، رنگ، نژاد، پارتی‌بازی و ...) (اضافه شده به جدول، محققین)	مردانی و همکاران (۱۳۹۲)، ماچر (۲۰۰۸)، دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)، دانشگاه کارولینا شمال (۲۰۱۵)، برترند، چوق و مولایناتن <sup>۷</sup> (۲۰۰۵)، بیرنات و کوبرینویز <sup>۸</sup> (۱۹۹۷)، هیلمن، وال، فوجس و تمکینس <sup>۹</sup> (۲۰۰۴)،	م ۴، م ۷، م ۸، م ۱۱، م ۲۰، م ۲۲
۱۱. هاردین و سینکلایر <sup>۱۰</sup> (۲۰۰۱)، ساینکلایر، لووری، هاردین و کلانچلو <sup>۱۱</sup> (۲۰۰۵)، سامرز <sup>۱۲</sup> (۲۰۰۶)، استینپریس، آندرس و ریتزک <sup>۱۳</sup> (۱۹۹۹)، اهلمان و کوهن <sup>۱۴</sup> (۲۰۰۵)، ولیان و ویرجینیا <sup>۱۵</sup> (۱۹۹۸)		
۱۲. اعلام به موقع در خصوص وضعیت پرونده فرد در هر مرحله	دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)	م ۳، م ۱۸
۱۳. پاسخگویی مناسب در طول فرایند به همه ذی‌نفعان	دانشگاه کالیفرنیا (۲۰۰۵)، دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه کارولینا شمال (۲۰۱۵)، دانشگاه تورنتو کانادا (۲۰۱۴)	م ۱۱، م ۱۵، م ۱۷، م ۲۱، م ۲۲، م ۲۳، م ۲۴
۱۴. ارزیابی و نظارت بر کلیه اقدامات فرایند	ماچر (۲۰۰۸)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، وتر <sup>۱۶</sup> به نقل از کاظمی (۱۳۷۶)	م ۱، م ۲، م ۳، م ۵، م ۷، م ۱۳، م ۱۵، م ۲۲، م ۲۴
۱۵. مستندسازی تمامی فرایند	دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)، جونز، بدوسب، بانرجیس و پاولید <sup>۱۷</sup> (۲۰۱۴)	م ۱، م ۲، م ۳، م ۶، م ۷، م ۱۰
۱۶. رفتار مؤدبانه با متقاضیان	دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)	م ۱، م ۷، م ۱۱، م ۱۵، م ۱۹
۱۷. حفظ اطلاعات افراد	روبرت <sup>۱۸</sup> (۲۰۰۸)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)	م ۴، م ۱۴
۱۸. امکان شکایت و پیگیری از طریق متقاضیان	فلانیگان، جونز و مور (۲۰۱۴)، دانشگاه نیومکزیکو (۲۰۰۹)، دانشگاه کلمبیا (۲۰۰۹)	م ۳، م ۶، م ۷، م ۲۴، م ۱۵

۳  
۴  
۵  
۶  
۷  
۸  
۹  
۱۰  
۱۱  
۱۲  
۱۳  
۱۴  
۱۵  
۱۶  
۱۷  
۱۸

1. Naomi Schaefer
2. McPherson and Schapiro
3. Mooney
4. Healy
5. Xiangmin Liu
6. Anson & Jewell
7. Bertrand & Chugh & Mullainathan
8. Biernat & Kobrynowicz
9. Heilman & Wallen & Fuchs & Tamkins
10. Lowery & Hardin & Sinclair
11. Colangelo
12. Sommers
13. Steinpreis, Anders & Ritzke
14. Uhlman & Cohen
15. Valian & Virginia
16. Vetter
17. Jonesa, Beddoesb, Banerjee & Pawleyd
18. Robert

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

1. Validity
2. Measurable consistency
3. Rationality
4. Babcock
5. Bauer
6. Katznelson
7. Smith
8. Tuitt, Sagaria & Turner

## بحث و نتیجه‌گیری

در این بخش به بررسی مهم‌ترین اقدامات اشاره شده از نظر منابع پژوهش و دیدگاه صاحب‌نظران پرداخته‌ایم و درنهایت، اقدامات مناسب تشخیص داده توسط پژوهشگران، در فرایند طراحی شده (نمودار ۱) بیان شده است. گفتنی است که به دلیل محدودیت فضا، از توضیح و تبیین اقدامات واضح، خودداری شده است.

اقدام ۹ از مرحله نیرویابی، از این رو مورد اشاره مصاحبه‌شوندگان قرار گرفته است که تا حدی مانع از انتخاب‌های اشتباه متقاضیان می‌شود؛ زیرا با توجه به اینکه بسیاری از افراد صرفاً از طریق سایت و بدون هیچ آشنایی قبلی نسبت به دانشگاه و شهر، اقدام به انتخاب موقعیت استخدام می‌کنند، یکی از اشکالات رخ داده، عدم آشنایی کافی فرد با دانشگاه و شهر بود که درنهایت منجر به انصراف متقاضی در مراحل نهایی استخدام (آسیب دهم)، اتلاف وقت دانشگاه و متقاضی و از دست رفتن یکی از سه گزینه استخدام فرد می‌شود. از این رو، بیان این تجربیات می‌تواند راهنمای خوبی برای افراد باشد. ولی در دانشگاه‌های خارج با توجه به ارسال مستقیم درخواست‌های افراد به خود دانشگاه‌ها، عمدتاً افراد از قبل با دانشگاه آشنا بوده و مشکل بیان شده کمتر رخ می‌دهد و احتمالاً به همین دلیل نیز در منابع مطالعاتی به آن اشاره نشده است. البته نکته دیگر نیز تعداد بالای متقاضیان در ایران و اشباع بسیاری از موقعیت‌های مناسب است (مردانی و همکاران، ۱۳۹۲) که ناخواسته فرد را مجبور به انتخاب‌هایی می‌کند که نسبت به آن هیچ شناختی ندارد.

اقدام ۱۱ از مرحله نیرویابی؛ با توجه به اینکه در حال حاضر سامانه جذب این اقدام را انجام می‌دهد، اشکالی وارد نبوده و احتمالاً به همین دلیل نیز توسط صاحب‌نظران اشاره‌ای به آن نشده است.

اقدام ۱۳ مخصوص فرایند متمرکز است و احتمالاً به همین دلیل در منابع خارجی اشاره‌ای به آن نشده است. اما فقدان این اقدام در فراخوان منجر به رخداد مشکلاتی شده است (آسیب دوم)، از جمله تعداد بالای متقاضیانی که با وجود عدم برخورداری از حداقل‌های صلاحیتی اعلام‌شده، در فراخوان ثبت‌نام کرده، به دانشگاه‌ها معرفی و با افزایش حجم کاری دانشگاه‌ها، منجر به کاهش کیفیت بررسی می‌شوند.

اقدام ۱۶ که اداره فرصت‌های برابر است، به نوعی نقش واحد نظارت را ایفا می‌کند. هم‌اکنون نیز دفتر نظارت و ارزیابی در مرکز جذب وزارت علوم وجود دارد، با این تفاوت که اداره نامبرده در سطح دانشگاه‌ها بوده و مستقل از کمیته جستجو، و

موافقت این اداره، شرط لازم برای هرگونه استخدامی است. از این رو، متقاضیان شاکی می‌توانند شکایت خود را به این اداره منعکس کنند. ولی در فرایند کنونی ایران، نخستین مرجع شکایت فرد، هیئت‌های اجرایی دانشگاه‌ها می‌باشند؛ یعنی یک هیئت همزمان هم مجری و هم ملجأ شکایت متقاضیان است (دستورالعمل نحوه رسیدگی به شکایات، مصوبه جلسه ۹۶ شورای عالی جذب، مورخ ۱۳۹۱/۰۲/۱۸) و دومین مرجع، هیئت مرکزی جذب وزارتخانه است، که به دلیل اختیارات محدود این هیئت (هیئت مرکزی صرفاً قادر به بررسی پرونده متقاضیان شاکی و برگزاری جلسه مشترک با هیئت‌های اجرایی است؛ اما تصمیم‌گیرنده نهایی هیئت اجرایی دانشگاه است (همان))، عملاً نتیجه شکایت‌های سال‌های قبل نشان داده است که در اکثر موارد شکایت متقاضیان به نتیجه خاصی نرسیده و حتی منجر به نگاه منفی دانشگاه به فرد نیز شده است (مصدق، ۱۳۹۵). از این رو، در فرایند طراحی شده، به نوعی به مسئله تقویت نظارت اشاره شده است.

اقدام ۱۷ (مسئله افراد ویژه)؛ جز نواقص فرایند کنونی است که در فرایند پیشنهادی اضافه شده است. البته مسئله افراد ویژه فقط شامل نخبگان نمی‌شود؛ زیرا در فرایند کنونی برای نخبگان به‌طور خاص قوانین حمایتی مناسبی وجود دارد (ماده ۱۵ وظایف هیئت اجرایی جذب مصوب هفدهمین جلسه مورخ ۸۷/۹/۴). در تعریف دانشگاه کلمبیا، افراد ویژه، افرادی همچون همسر یک عضو هیئت‌علمی، یک همکار شریک، یک عضو هیئت‌علمی یا هر فرد دیگری که صلاحیت‌های کمی لازم از جمله مدرک دکتری را ندارد، ولی دانشگاه حضور وی را مفید تشخیص بدهد را شامل می‌شود. این در حالی است که عدم وجود چنین بندی در قوانین جذب کنونی منجر به سرخوردگی و خروج از کشور برخی از افراد ویژه که توسط بنیان نخبگان شناسایی نشده‌اند، شده است.

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

اقدام ۱ از محور انتخاب که کمیته جستجو است؛ آن گونه که مشاهده می‌شود، تقریباً تمامی دانشگاه‌های خارجی به تشکیل آن تأکید دارند، و اختلاف اصلی در خصوص نحوه تشکیل و اعضای آن است. به نحوی که در اقدام ۵ از محور

طراحی شده (نمودار ۱) به مسئله تشکیل کارگروه علمی پرداخته شده است. نکته سوم درخصوص نحوه شکل‌گیری خود کمیته جستجو یا هیئت اجرایی جذب است که در این زمینه نیز مباحث و دیدگاه‌های مختلفی مطرح است که در جدول ۳ به آن اشاره شده است. آنچه از پژوهش به دست آمد و با توجه به اینکه در پژوهش کیفی، خود محقق است که با غور در مسئله به کشف مسئله و راه‌حل آن می‌پردازد (بازرگان، ۱۳۹۰)، به نظر می‌رسد قانون کنونی انتخاب و معرفی هیئت اجرایی دانشگاه‌ها از طریق هیئت مرکزی جذب وزارتخانه و با تأیید شورای عالی جذب (یک‌نهاد حاکمیتی) (ماده ۴ مصوبه هفدهمین جلسه هیئت عالی جذب مورخ ۱۳۸۷/۵/۲۸) بهترین روش باشد. البته بی‌توجهی به نظرات خود اعضای هیئت علمی هر دانشگاه منجر به نوعی افراط در تمرکزگرایی شده است (آسیب ۱۲) و ممکن است زمینه نفوذ سیاست‌یون در جذب دانشگاه را ایجاد کند. از همین رو، در فرایند طراحی شده جدید (بند ۱ محور انتخاب) خواستار تشکیل هیئت اجرایی به صورت تعاملی با اعضای هیئت علمی شده است؛ به این معنی که اگرچه انتخاب و انتصاب این اعضا با وزارتخانه و شورای عالی جذب است، در این زمینه موافقت اکثریت اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها نسبت به اعضای معرفی شده جلب شود که این مسئله، خود منجر به افزایش زمینه پاسخگویی افراد نیز می‌شود (اقدام پنجم از اصول حاکم بر کل فرایند، نمودار ۱). واگذاری کامل انتخاب اعضا به دانشگاه‌ها که مورد نظر برخی صاحب‌نظران بود (م ۲، م ۷، م ۸ و م ۹)، این آسیب را می‌تواند ایجاد کند که با توجه به اینکه در حال حاضر رؤسای دانشگاه‌ها به صورت نسبتاً سیاسی انتخاب می‌شوند (ذاکر صالحی، غلامرضا و امین، ۱۳۸۹)، زمینه اعمال نفوذ بیش از حد رئیس دانشگاه و سیاست‌یون را فراهم کرده، مانع از رخداد شایسته‌گزینی (اصل اول) شود. در ضمن، انتخاب افراد از طریق وزارتخانه، زمینه مستقل بودن اعضا و عدم تأثیرپذیری از رئیس دانشگاه یا دیگر اعضای هیئت علمی را افزایش می‌دهد و از طرفی، لزوم پاسخگویی دوطرفه اعضا (پاسخگویی به حاکمیت و اعضای هیئت علمی) خود زمینه نظارت دوجانبه را ایجاد می‌کند و آسیب یازدهم (ضعف پاسخگویی) را کاهش می‌دهد. البته برخی صاحب‌نظران (م ۲، م ۷، م ۸ و م ۹) با اشاره به ادبیات استقلال دانشگاه‌ها، بهترین حالت را تقویت هیئت امنای دانشگاه‌ها و واگذاری کامل تصمیم‌گیری‌ها با هیئت‌های امنا می‌دانند، که البته یکی از ارکان مهم این استقلال نیز استقلال مالی است (فراستخواه، ۱۳۸۸) که خود مبحث گسترده‌ای را در بر می‌گیرد و مورد بحث کنونی این

انتخاب بیان شده است، برخی کشورها این حق را در اختیار شورای دانشگاه قرار داده و گروه‌های آموزشی صرفاً حق مشاوره‌ای دارند. در بین صاحب‌نظران نیز برخی به آن اشاره کرده‌اند، ولی تعداد بیشتری به اقدام ۴، که بحث مشارکت گروه است، اشاره کرده‌اند. اقدام ۷ بحث مشارکت اعضای خارج از دانشگاه را بیان می‌کند و در اقدام ۸ که به کشور آلمان اشاره شده، اساساً هیچ حقی برای گروه لحاظ نشده است. این نوع نگاه از طرف هیچ‌کدام از صاحب‌نظران مطرح نشده است. در این خصوص، نکته نظرات زیادی مطرح است و قابلیت بررسی جداگانه دارد. نتیجه مصاحبه‌های پژوهش نشان داد که اکثر صاحب‌نظران با مدل کنونی (وجود یک کمیته دانشگاهی، یک کارگروه علمی و یک کارگروه عمومی) موافق می‌باشند. ولی اختلاف‌نظرها درخصوص چند نکته است؛ اول اینکه، بررسی‌های کارگروه عمومی باید مبتنی بر ملاک‌های عینی باشد (آسیب هشتم) که منجر به سوءاستفاده‌ها نشود. از این رو، در فرایند طراحی شده جدید نیز لحاظ شده است (بند ششم از مرحله انتخاب). دوم، بحث و نظر درخصوص وجود کارگروه علمی یا گروه علمی است که تفاوتی در ترکیب آن است؛ از این رو که کارگروه علمی متشکل از رئیس دانشکده، مدیر گروه و حداقل دو نماینده از متخصصان آن زمینه و نماینده هیئت اجرایی جذب است و البته می‌توان عضوی را نیز از خارج از دانشکده و دانشگاه دعوت کرد (ماده ۷، وظایف هیئت اجرایی جذب مصوب هفدهمین جلسه مورخ ۸۷/۹/۴) و عملاً همه اعضای گروه نقش ندارند و موافقان و مخالفان دلایلی مبنی بر ترجیح هر کدام از این دو حالت بیان می‌کنند. موافقان کارگروه علمی (م ۲، م ۳، م ۴، م ۵، م ۶، م ۹، م ۱۰، م ۱۶) بیشتر از موافقان گروه علمی (م ۷) می‌باشند که از جمله دلایل آنها، پختگی بیشتر کارگروه به گروه بیان شده است و اینکه در گروه ممکن است افرادی باشند که خود تازه استخدام باشند و رأی آنها نباید با رأی یک استاد تمام که تجربیات زیادی در گروه دارد، یکسان فرض شود و نکته دیگر اینکه، حضور رئیس دانشکده نیز در کارگروه مفید است؛ زیرا به هر حال مسئولیت حقوقی استخدام با وی است. نماینده هیئت اجرایی جذب نیز به‌عنوان فرد ناظر می‌تواند مفید باشد. نکته آخر اینکه، طبق قانون کنونی، نحوه تشکیل این کارگروه جزء اختیارات هیئت اجرایی هر دانشگاه است که با رعایت اصل استقلال دانشگاه نیز همخوانی دارد. در حال حاضر برخی دانشگاه‌ها تمام اعضای گروه را به کارگروه دعوت می‌کنند و برخی دانشگاه‌ها تعداد کمتری افراد را. از این رو، در بند دوم مرحله انتخاب فرایند



مقاله نیست.

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

اقدام ۷ محور انتخاب که به مسئله حضور اعضای خارجی اشاره می‌کند، می‌تواند به عنوان یک راهکار مفید برای نظارت دقیق‌تر استفاده شود. از این رو، در بند اول محور انتخاب فرایند طراحی شده به آن اشاره شده است.

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

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

اقدام ۱۸ نیز ریشه در یکی دیگر از آسیب‌های فرایند کنونی جذب (آسیب پنجم) دارد، که بیان معیارهای کمی برای ارزیابی متقاضیان را ناکارآمد دانسته، زمینه تقلب و جعل مقالات و غیره را ایجاد می‌کند. از این رو، تعدادی از متخصصان به این مسئله

تأکید کردند که وزن مصاحبه و ملاک‌های کیفی باید به ملاک‌های کمی افزایش یابد. به همین دلیل در بند ۱۱ محور انتخاب فرایند طراحی شده، به این مسئله اشاره شده است.

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

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

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

اقدامات ۲۶ تا ۲۸ و ۳۰ و ۳۱ نیز به عنوان موارد مناسبی است که در حال حاضر در فرایند جذب کنونی ما مغفول واقع شده است. البته توسط هیچ‌کدام از متخصصان نیز مطرح نشده است که به نظر می‌رسد علت آن تعداد بالای متقاضیان و محدودیت‌های زمانی موجود دانشگاه‌هاست که عملاً اجازه ورود به مراحل اضافی و بررسی‌های دقیق‌تر را نمی‌دهد. اما وجود این مراحل می‌تواند هم برای متقاضیان و هم دانشگاه مفید باشد. از این رو، در فرایند جدید (بند ۱۴ تا ۱۷) مورد اشاره قرار گرفته است. گفتنی است که با توجه به ترتیب مراحل، قاعدتاً این مراحل برای متقاضیان نهایی که مراحل مصاحبه تلفنی، تصویری و حضوری را با موفقیت طی کرده‌اند، اجرا می‌شود. در خصوص بند مذاکره بر سرکار، این بند نیز بیشتر مشتمل بر شرایط استقلال دانشگاه است، که دانشگاه از اختیارات وسیعی برخوردار بوده و می‌تواند وضع استخدامی را آن‌گونه که خود می‌خواهد لحاظ کند. این مرحله منجر به منعطف بودن فرایند شده، مانع از دست‌دادن برخی نیروهای کیفی و با صلاحیتی می‌شود که ممکن است به هر دلیل نتوانند با برخی شرایط دانشگاه هماهنگ شوند. بنابراین، به دانشگاه‌ها اختیارات لازم در این زمینه داده شود یا اینکه دانشگاه‌ها مبتنی بر درآمدهای اختصاصی خود، به صورت جداگانه با فرد مورد نظر وارد قرارداد شوند.

اقدام ۳۳ (بیان دلایل توجیهی هر تصمیم از طریق

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

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

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

اما برخی دیگر با توجه به تعداد بالای متقاضیان و همچنین محدودیت‌های استخدام و روال‌های طولانی جذب، عملاً این راهکار را غیرعملی و از طرفی نادرست می‌دانند؛ زیرا هنگامی که رابطه دانشگاه و فرد به شیوه حق‌التدریسی است، عملاً نمی‌توان از فرد نیز انتظارات خیلی بالایی داشت؛ از نظر توانایی‌های پژوهشی نیز حداقل یک سال لازم است تا کارهای پژوهشی وی به نتیجه و بازخورد مناسب برسد. چنانچه دانشگاه‌های ما از لحاظ تعداد متقاضی و تعداد مجوزهای استخدام در وضعیت عادی باشند (این نسبت در سال ۱۳۹۳

دانشکده و دانشگاه)، منجر به کاهش احتمال رخداد برتری رابطه بر ضابطه است، به‌خصوص در وضع برتری ملاک‌های کیفی بر کمی و دادن اختیارات گسترده به کارگروه علمی و هیئت اجرایی و افزایش ضریب نمره مصاحبه‌ها. گراوند (۱۳۹۰) نیز در آسیب‌شناسی جذب هیئت‌علمی در دانشگاه لرستان، نخستین آسیب را همین مسئله مطرح می‌کند. پژوهش‌های بیشتری که میزان این آسیب را در استخدام هیئت‌علمی دقیق‌تر بررسی کرده باشند، یافت نشد؛ البته پژوهش‌های کلی نشان می‌دهد که جامعه ایران در حد بالایی به این آسیب مبتلاست؛ به‌نحوی که پیمایش ملی ارزش‌ها و نگرش‌های جوانان ایران (افراد بین ۱۵ تا ۲۹ سال) در سال ۱۳۸۳، نشان می‌دهد که ۷۴ درصد از جوانان با تحصیلات دانشگاهی معتقدند که در کشور ما روابط بر ضوابط حاکمیت دارد و ۸۳ درصد معتقدند که داشتن پارتی مهم‌ترین عامل پیدا کردن شغل است (سازمان ملی جوانان، ۱۳۸۴). مشابه همین نتایج در فاز دوم (۱۳۸۶) و فاز چهارم پیمایش ملی ارزش‌ها و نگرش‌های جوانان ایران (۱۳۹۲) این پیمایش نیز مشاهده شده است. همچنین پژوهش‌های متعددی میزان فساد اداری در ایران را زیاد اعلام کرده‌اند (از جمله: حقیقیان و همکاران، ۱۳۹۱؛ قضاوی، ۱۳۸۴). ولی به دلیل اینکه به‌طور خاص به مقوله استخدام نپرداخته‌اند در مقاله به آنها اشاره نشده است. در مجموع، نتیجه نظرسنجی‌های نشان می‌دهد که پتانسیل رخداد این آسیب زیاد است و حرکت به سمت برتری ارزیابی کیفی بر کمی و دادن اختیارات بیشتر به کارگروه علمی ممکن است منجر به رخداد این آسیب بزرگ شود. از این رو، لازم است قبل از هر تصمیمی، زمینه‌های رخداد این آسیب، شناسایی و برای حل آن برنامه‌ریزی شود؛ آن‌چنان‌که آتشک و همکاران (۱۳۹۰) نیز به این مهم اشاره کرده‌اند که تا وقتی قوانین واضح و صریحی تدوین نشده باشد، هر گونه تمرکززدایی، منجر به افزایش سوءاستفاده‌ها و فساد اداری می‌شود. رسولی و شهابی (۱۳۸۸) نیز هرگونه تمرکززدایی بدون لحاظ کردن تمامی ملزومات آن را یکی از زمینه‌های فساد اداری معرفی کرده‌اند. از این رو، یکی از راه‌های جلوگیری از هرگونه تبعیض و رابطه‌نگاری، تدوین زیرساخت‌های حقوقی لازم برای پیشگیری است. نبود این زیرساخت‌های لازم به‌عنوان یکی از آسیب‌های موجود (آسیب نهم) شناسایی شده است. از این رو، در فرایند طراحی شده به این دو نکته اشاره شده است (بند ۳، ۷ و ۸ اقدامات حاکم بر کل فرایند، نمودار ۱).

اقدام ۳۴ (اقدامات توجیه‌کننده افراد رد شده) مسئله مهمی

متقاضی)، با منعطف‌شدن زمان‌بندی که از اصول فرایند قرار گرفته است، تا حدی برطرف می‌شود و اختیاراتی به هیئت‌های اجرایی داده می‌شود که می‌توانند زمان مورد نظر را تا حدی تمدید کنند.

آسیب اول که «اعلام نیاز صوری از طریق گروه‌ها» است نیز با دو مکانیسم تا حدی برطرف می‌شود؛ اول، تقویت نظارت و مستندسازی تمامی تصمیمات که در بندهای فرایند طراحی‌شده اشاره شده است و دوم، با افزایش اختیارات کارگروه علمی و واگذارکردن مسئولیت اعلام نیاز به کارگروه.

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

### محدودیت‌های پژوهش

#### الف) محدودیت‌های در اختیار پژوهشگر

محدودکردن حیطه تحقیق به فرایندهای جذب؛ محدودکردن جامعه کیفی تحقیق به مسئولان و متصدیان جذب؛

محدودکردن ابزار گردآوری اطلاعات به مصاحبه.

#### ب) محدودیت‌های خارج از کنترل پژوهشگر

ضعف شفافیت در استراتژی‌های جذب هیئت‌علمی در کشور؛ حساسیت موضوع به لحاظ آغشته بودن به مسائل سیاسی که مانع از دست‌یابی ساده به تمامی نتایج می‌شد. به‌طور مثال در مرحله مصاحبه، برخی از مسئولان امر به‌سبب مسائل حاشیه‌ای آن، حاضر به انجام مصاحبه نشدند.

به‌طور متوسط ۳۰ به ۱ بوده است (مصدق، ۱۳۹۵) و متقاضی استرس از دست دادن زمان و موقعیت‌های دیگر را نداشته باشد، بدون شک مرور واقعی شغل می‌تواند هم برای دانشگاه و هم برای متقاضی مفید باشد؛ چنانکه جزئی (۱۳۸۴)، دانشگاه مسکو، دانشگاه نیومکزیکو و دانشگاه توکیو<sup>۱</sup> ژاپن (۲۰۱۵) نیز بر آن تأکید می‌کنند. اما در وضعیت کنونی به نظر می‌رسد بهترین جایگزین موجود، دو چیز باشد: اول، بررسی سوابق فرد و مصاحبه با سرپرستان و همکاران قبلی و فعلی متقاضی، برای بررسی میزان رضایت از عملکرد وی (جزئی، ۱۳۸۴) و دوم، استخدام فرد تحت عنوان دوره آزمایشی و در قالب قرارداد یک‌ساله داخلی دانشگاه که چنانچه اختلاف صلاحیت‌های فرد با آنچه مورد انتظار دانشگاه بوده زیاد باشد، دانشگاه از استخدام پیمانی و دولتی فرد منصرف شده و بتواند مجدداً در فراخوان بعدی به بررسی متقاضیان دیگر بپردازد. مزیت دیگر این دوره، آن است که در طول مدت یک سال آزمایشی، تمامی کارهای اداری استخدام فرد در دانشگاه و وزارتخانه انجام شده و در صورت موافقت نهایی دانشگاه، استخدام فرد بدون معطلی خواهد بود. از این‌رو، این مورد در بند ۴ مرحله انتصاب نمودار ۱ لحاظ شده است.

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

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

آسیب هفتم که مربوط به کاهش کیفیت استخدام به دلیل سرعت عمل است (عمدتاً برای دانشگاه‌های بزرگ و پر

اصول حاکم بر جذب مناسب هیئت علمی

۱۲. منقطع بودن فرایند	۹. شفافیت فرایند	۵. رعایت عقلانیت	۱. شایسته‌گزینی
۱۳. رفتار مودبانه با متقاضیان	۱۰. چابک بودن فرایند	۶. معتبر بودن انتخاب‌ها	۲. رقابت عادلانه
۱۴. حفظ اطلاعات محرمانه	۱۱. بومی بودن فرایند	۷. ثبات در اندازه‌گیری	۳. رسیدن به بیشترین کارایی برای دانشگاه
		۸. حفظ استقلال دانشگاه	

۱. مرحله برنامه ریزی	۲. مرحله نیرویابی	۳. مرحله انتخاب	۴. مرحله انتصاب
<p>۱. بررسی اسناد بالادستی</p> <p>۲. بررسی راهبردهای کلان دانشگاه، دانشکده و گروه</p> <p>۳. تعیین اهداف بلند مدت و کوتاه مدت</p> <p>۴. نیاز سنجی کوتاه مدت به تفکیک تخصص و مرتبه</p> <p>۵. نیاز سنجی بلند مدت به تفکیک تخصص و مرتبه</p> <p>۶. هماهنگی با دستگاه‌های مربوطه برای اخذ مجوزهای لازم</p> <p>۷. تعیین سهمیه‌های استخدام هر کدام از دانشگاه‌ها و رشته‌ها، مبتنی بر استانداردهای مشخص</p>	<p>۱. اعلام سراسری و عمومی شغل</p> <p>۲. توصیف شغل</p> <p>۳. توصیف شرایط دانشگاه و محیطی شغل</p> <p>۴. تعیین شرایط احراز شغل</p> <p>۵. بیان اولویتهای جذب دانشگاه</p> <p>۶. اطلاع‌رسانی گسترده</p> <p>۷. مشاوره وزارت خانه و دانشگاه‌ها به متقاضیان برای انجام بهترین انتخاب</p> <p>۸. ثبت نام از متقاضیان توسط سامانه هوشمند سراسری</p> <p>۹. راستی‌آزمایی اطلاعات بارگذاری شده</p> <p>متقاضیان و جریمه اشخاص جاعل</p> <p>۱۰. غربال اولیه توسط وزارت خانه</p> <p>۱۱. شناسایی متقاضیان ویژه و تسهیل در جذب آنها</p> <p>۱۲. تهیه لیست اولیه از متقاضیان تأیید شده و ارسال به دانشگاه‌ها</p> <p>۱۳. انجام استعلامات لازم</p>	<p>۱. تشکیل هیئت اجرایی دانشگاه به صورت تعاملی و با حضور حداقل یک عضو خارج از دانشگاه</p> <p>۲. تشکیل کارگروه صلاحیت علمی (با نقش تأیید کننده به جای مشورتی) و با حضور یک عضو خارج از دانشگاه</p> <p>۳. تشکیل کارگروه صلاحیت عمومی</p> <p>۴. آموزش اعضاء</p> <p>۵. بررسی صلاحیتهای عمومی مبتنی بر ملاکهای عینی</p> <p>۶. انجام مجموعه تستها و آزمون‌های شخصیتی، برای بررسی دقیق تر متقاضی</p> <p>۷. شناسایی و حذف اعضائی از کمیته‌ها که در تضاد منافع یا دارای منافع مشترک غیر معول (خانوادگی و یا غیره) با متقاضی هستند</p> <p>۸. مصاحبه تخصصی حضوری مبتنی بر استانداردهای درونی هر گروه و دانشگاه و با ترجیح ملاکهای کیفی بر کمی</p> <p>۹. بررسی سوابق متقاضی</p> <p>۱۰. برگزاری یک یا چند سمینار علمی توسط متقاضی</p> <p>۱۱. برقراری امکان آشنایی دو طرفه تمامی ذینفعان و متقاضیان اصلی</p> <p>۱۲. تور آشنایی با بخشها و پتانسیلهای مختلف دانشگاه و استان</p> <p>۱۳. مذاکره بر سر سر کار و شرایط ویژه متقاضی</p> <p>۱۴. انتخاب فرد مورد نظر و اطلاع‌رسانی نتایج به سایر داوطلبان</p> <p>۱۵. بیان دلایل توجیهی تصمیمات اخذ شده به صورت شفاف به تمامی ذینفعان و ایجاد امکان پاسخگویی</p> <p>۱۶. آغاز مرور واقعی شغل در یک ترم تحصیلی</p>	<p>۱. بررسی اصل بودن مدارک متقاضی</p> <p>۲. بررسی عدم اشتغال همزمان</p> <p>۳. معاینات پزشکی</p> <p>۴. عقد قرارداد داخلی مشروط (همکاری آزمایشی) تا زمان طی مرحله مرور واقعی شغل</p> <p>۵. کمک به فرد برای آشنایی با قوانین و مقررات و رسالتهای دانشگاه و وظایف و مسئولیتهای وی</p> <p>۶. بررسی عملکرد دوره مرور واقعی شغل توسط دانشجویان و همکاران</p> <p>۷. تصمیم‌گیری نهایی برای انتخاب یا رد متقاضی</p> <p>۸. صدور حکم پیمانی در صورت موافقت نهایی دانشگاه</p> <p>۹. لحاظ جریمه از طرف وزارت خانه، برای افرادی که در آخرین مرحله انصراف می‌دهند.</p>

اقدامات حاکم بر کل فرایند

<p>۸. تبیین قوانین ضد تبعیض و فساد اداری برای تمامی دست‌اندرکاران و متقاضیان</p> <p>۹. ایجاد بستر مناسب برای بررسی اعتراضات متقاضیان</p> <p>۱۰. جریمه مناسب افرادی که مرتکب خطا و یا نوعی کج‌رفتاری شده‌اند</p>	<p>۵. پاسخگویی مناسب درطول فرایند به همه ذینفعان (حاکمیت، وزارت خانه، اعضای هیئت علمی، متقاضیان)</p> <p>۶. ارزیابی و نظارت بر کلیه اقدامات فرایند از طریق دانشگاه و وزارت خانه و حاکمیت</p> <p>۷. مستند سازی تمامی مراحل فرایند</p>	<p>۱. الکترونیکی بودن مراحل فرایند در حد ممکن</p> <p>۲. آموزش متقاضیان درخصوص مراحل فرایند و به حقوقشان</p> <p>۳. بیان و ثبت دلایل توجیهی تمامی تصمیمات اخذ شده در هر مرحله</p> <p>۴. اعلام به موقع درخصوص وضعیت پرونده فرد در هر مرحله</p>
---	---	---

## منابع

- آتشک، محمد؛ قهرمانی، محمد؛ ابوالقاسمی، محمود و فراستخواه، مقصود (۱۳۹۰). مفهوم فساد اداری در نظام آموزش دولتی، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال ششم، شماره ۳.
- ابراهیمی، یزدان (۱۳۸۵). جذب اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ایران و چند دانشگاه معتبر جهان، تهران: دفتر مطالعات فرهنگی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی ایران.
- بازرگان، عباس (۱۳۹۰). مقدمه‌ای بر روش‌های پژوهش کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری، نشر دیدار.
- بیابان‌گرد، اسماعیل (۱۳۸۷). روش‌های تحقیق در روانشناسی و علوم تربیتی، تهران: دوران.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۹). مدیریت منابع انسانی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.
- سیدجوادی، سیدرضا (۱۳۸۴). برنامه‌ریزی نیروی انسانی، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- دسلر، گری (۱۳۸۶). مبانی مدیریت منابع انسانی، (ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ذاکر صالحی، غلامرضا و ذاکر صالحی، امین (۱۳۸۹). بررسی دیدگاه مدیران مراکز علمی کشور در زمینه استقلال دانشگاهی در ایران، فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، سال سوم، شماره اول.
- رحیمی، صدری (۱۳۷۷). روند و معیارهای پذیرش اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی وابسته به وزارت فرهنگ و آموزش عالی پس از انقلاب اسلامی، تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
- رسولی، رضا و شهبابی، بهنام (۱۳۸۸). فساد اداری در مدارس آموزشی: عوامل مؤثر بر پیدایش، گسترش و کاهش آن، مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۳.
- حقیقتیان، منصور؛ کریمی زاده، سمیه؛ نظری، جواد (۱۳۹۱). بررسی برخی عوامل اجتماعی مؤثر بر فساد اداری، جامعه‌شناسی کاربردی، سال ۲۳، شماره ۴۸، شماره چهارم.
- حاجی کریمی، عباسعلی و رنگریز، حسن (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی، تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
- خبرگزاری مهر (۱۳۹۴). مصاحبه با رئیس مرکز جذب (رضوان طلب)، <http://www.mehrnews.com/news>.
- جاودانی، حمید (۱۳۹۱). گزارش علمی بازکاوی آیین‌نامه استخدامی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری، تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، گروه مطالعات مدیریت آموزش عالی.
- جزنی، نسرين (۱۳۸۴). مدیریت منابع انسانی، تهران: نشر نی.
- سازمان ملی جوانان (۱۳۸۴). فاز اول پیمایش ملی ارزش‌ها و نگرش‌های جوانان ایران، تهران: انتشارات سازمان ملی جوانان.
- سازمان ملی جوانان (۱۳۸۶). فاز دوم پیمایش ملی ارزش‌ها و نگرش‌های جوانان ایران، تهران: انتشارات سازمان ملی جوانان.
- شاهی بیگ، آزاده و هاشمی، لیلیا (۱۳۸۶). مهندسی مجدد از طریق فناوری اطلاعات، تهران: نشر ورا.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمد سعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخ‌زاده، ابوالحسن (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، اندیشه مدیریت راهبردی، سال پنجم، شماره دوم.
- فراستخواه، مقصود (۱۳۸۲). آزادی علمی، مجلس و پژوهش. سال دهم شماره ۴۱.
- فراستخواه، مقصود. (۱۳۸۸). سرگذشت و سوانح دانشگاه در ایران و تحولات اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی مؤثر بر آن، تهران: رسا.
- قضاوی، حسین (۱۳۸۴). نگاهی به شاخص‌های سنجش مبارزه به فساد، مجله اقتصادی، سال پنجم، شماره ۵۱ و ۵۲.
- گراوند، میرزا (۱۳۹۰). ارزیابی فرایند استخدام هیئت علمی در دانشگاه لرستان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه خوارزمی.
- مردانی، محمدرضا؛ حکیم، امین و خالقیان، امیر (۱۳۹۲). "آشنایی با عملکرد و فرایند جذب و تبدیل وضعیت اعضاء هیئت علمی، مرکز جذب اعضاء هیئت علمی وزارت علوم- تحقیقات و فناوری.
- مدرس هاشمی، محمود (۱۳۹۱). تقدی بر روند جذب اعضاء هیئت علمی دانشگاه‌های کشور در سال‌های اخیر، منتشر شده در سایت خبری تعامل در تاریخ؛ ۱۳۹۱/۸/۴. [www.taamolnews.ir](http://www.taamolnews.ir)
- مصدق، هادی (۱۳۹۵). بررسی فرایند جذب اعضاء هیئت علمی در دانشگاه‌های دولتی وزارت علوم و ارائه الگوی مناسب (رساله دکتری منتشر نشده) دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی تهران.
- مصدق، هادی؛ زین‌آبادی، حسن؛ بهرنگی، محمدرضا و عبداللهی، بیژن (۱۳۹۵). آسیب‌شناسی فرایند جذب هیئت علمی در دانشگاه‌های دولتی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری از نگاه صاحب‌نظران؛ یک مطالعه کیفی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، تهران: دانشگاه جامع امام حسین (ع).

معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری (۱۳۹۰). بررسی و آسیب‌شناسی آیین‌نامه ارتقای اعضای هیئت‌علمی، بازیابی شده <http://www.isti.ir/uploads>

میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۴). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران: نشر میر.

وزارت کار و رفاه اجتماعی (زیر چاپ). فاز چهارم پیمایش ملی ارزش‌ها و نگرش‌های جوانان ایران.

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

مصدق، هادی؛ زین‌آبادی، حسن؛ بهرنگی، محمدرضا؛ عبداللهی، بیژن (۱۳۹۵). بررسی اقدامات جذب هیئت‌علمی در میان دانشگاه‌های دولتی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، دانشگاه‌های دولتی دنیا و نظام آموزشی سابق حوزه علمیه قم. مدیریت در دانشگاه اسلامی، تهران: پژوهشگاه فرهنگ و معارف اسلامی، نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری در دانشگاه‌ها.

محمدرپور، احمد (۱۳۹۲). روش پژوهش کیفی ضد روش، تهران: جامعه‌شناسان.

- Babcock, L. & Laschever, S. (2003). *Women don't ask: Negotiation and the gender divid.* Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Bauer, C. C. & Baltes, B. B. (2002). Reducing the effects of gender stereotypes on performance evaluations. *Sex Roles*, 9(10), 465–476.
- Bertrand, M. Chugh, D. and Mullainathan. D. (2005). Implicit Discrimination. *The American Economic Review*, 95(2), 94–98.
- Biernat, M. & Kobrynowicz. D. (1997). Gender- and Race-Based Standards of Competence: Lower Minimum Standards but Higher Ability Standards for Devalued Groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(3) 544–557.
- Creswell, J. and Miller, D. (2000). "Determining Validity in Qualitative Inquiry." *Theory into Practice*. 39(3).
- Columbia university.(2009). "Guide to Best Practices in Faculty Search and Hiring." Retrieved from: <http://facultydiversity.columbia.edu/>.
- Eurydice European Unit. (2008). *Higher Education Governance in Europe, Policies, structures, funding and academic staff.* This document is available on the Internet from: (<http://www.eurydice.org>).
- Flannigan,S., Jones.B.R. and Moore.W. (2014). An exploration of faculty hiring practices in Community College. *Journal of Research and Practice*, 28(10), 823-836. DOI:10.1080/10668920390276894.
- Heilman, M. E. Wallen, A. S., Fuchs, D., & Tamkins, M. M. (2004). Penalties for success: Reactions to women who succeed at male gender-typed tasks. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 416–427.
- Katznelson, I. (2006). When affirmative action was white. *Poverty and Race Research Action Council*, 15(2).
- Lowery, B. S., Hardin, C. D. & Sinclair S. (2001). Social Influence Effects on Automatic Racial Prejudice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 842–855.
- Majcher,A. (2008). Higher Education Policy. *Journal Articles, Report Evaluative*, 245-258. from:www.Eric.edu.gov.
- Metcalf,H., Rolfe,H., Stevens, P. & Weale,M. (2005). *National Institute of Economic and Social Research.* Recruitment and Retention of Academic Staff in Higher Education. 658. <http://www.niesr.ac.uk/publications/recruitment-and-retention-academic-staff-higher-education#.VeG7ZPIViko>.
- Robert V. & Caro, S. J. (2008). *Moving Beyond Traditional Recruitment Strategies Recruiting and Hiring Faculty for Mission.* reported by Loyola Marymount University at 2008.
- Sagaria, M. A. D. (2002). An exploratory model of filtering in administrative searches:Toward counter-hegemonic discourses. *The Journal of Higher Education*, 73(6), 677–710.
- Smith, D. (2000)." *How to diversify the faculty.* Academe, 86, 5, Washington, D.C. AAUP.
- Sommers, S. (2006). On Racial Diversity and Group Decision Making: Identifying Multiple Effects of Racial Composition on Jury Deliberations. *Journal of Personality and Social Psychology* 90(4), 597–612.
- Steinpreis, R. E., Anders, K.A., and Ritzke D. (1999). *The Impact of Gender on the Review of the Curricula Vitae of Job Applicants and Tenure Candidates: A National Empirical Study.* *Sex Roles* 41, nos. 7(8), 509–528.

Steneck, N. h. (1991). *faculty governance at the university of Michigan*. a report for the university community.

The University of North Carolina at Chapel Hill.

(2015). *Summary of EPA non-faculty employee policies*, Retrived from: [hrconnect.unc.edu](http://hrconnect.unc.edu) at 18/9/2015.

Tuitt, F. F., Sagaria M. A. D. & Turner C. C. V. (2007). *Signals and Strategies in Hiring Faculty of Color*. Higher Education: *Handbook of Theory and Research*: XXII:424–425.

Uhlman, E. L. & Cohen, J. L. (2005). Constructed Criteria: Redefining Merit to Justify Discrimination. *Psychological Science* 16(6), 474–480.

UNM university. (2009). *Faculty Search Committee Procedures Handbook*." Retrieved from: <http://search.unm.edu/search>

Valian. (1998). *Gender Schemas at Work*. (Chapters 1 and 7) in *Why So Slow? The Advancement of Women*. Cambridge, Mass.

Wikipedia. (2014). Retrived from: [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com), at 19/8/2014.