آسیب‌شناسی نظام تأمین منابع انسانی در آموزش عالی: تدوین و اعتبارسنجی یک الگو[1]

خالد میراحمدی *[2]
اباصلت خراسانی[3]
محمدتقی نظرپور[4]
غلامرضا شمس مورکانی[5]

تاریخ دریافت : ۱۴۰۱/۰۱/۲۸
تاریخ پذیرش : ۱۴۰۱/۰۷/۱۰

چکیده

نظام آموزش عالی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ارکان هر جامعه برای توسعه و پیشرفت شناخته می‌شود. هدف اصلی این پژوهش، آسیب‌شناسی نظام تأمین منابع انسانی در آموزش عالی و تدوین و اعتباریابی الگویی برای آن بود. روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی و توسعه‌ای و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، ترکیبی اکتشافی متوالی و از نوع الگوسازی بوده که با استفاده از روش همسوسازی داده‌های چندگانه در سه مرحله، چارچوب نظری اولیه تدوین و در قالب یک الگو اعتباریابی شد. برای شناسایی آسیب‌ها، در مرحله اول با استفاده از روش مضمونیانی ۱۵ مطالعه صورت گرفته در این حوزه در پایگاه‌های علمی معتبر با رویکرد هدفمند و با بهره از مراحل پنج‌گانه آرکسی و اومالی (۲۰۰۵) بررسی و تحلیل گردید. در مرحله دوم با بهره‌گیری از مطالعه موردی کیفی، دیدگاه‌ها و تجارب ۱۲ نفر از خبرگان، مدیران و کارشناسان با رویکرد هدفمند و معیار اشباع نظری از طریق مصاحبه نیمه‌ساختمند مورد بررسی قرار گرفته و با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون، داده‌ها تحلیل شدند. در مرحله سوم با استفاده از روش پیمایشی، ابعاد و مؤلفه‌های استخراج شده از طریق پرسشنامه محقق ساخته از دیدگاه ۹۸ نفر از مدیران و کارشناسان منابع انسانی دانشگاه‌های دولتی زیر نظر وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تهران بر اساس روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی بررسی شد. جهت تحلیل داده‌های به دست آمده، برای اعتباریابی چهارچوب تدوین‌شده از تحلیل حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم‌افزار اسمارت. پی. ال. اس استفاده شد. در نتیجه کدگذاری داده‌های حاصل از تحلیل اسناد و مصاحبه ۲۱۳ کد، ۳۳ مؤلفه و ١٤ بعد؛ طراحی و تجزیه‌وتحلیل مشاغل، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی، انتخاب، انتصاب، آشناسازی و آگاهی‌بخشی، فناوری، سیستمی، ساختار و منابع، قوانین و مقررات استقلال دانشگاهی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی استخراج شد. متغیرهای برنامه‌ریزی منابع انسانی، انتخاب منابع انسانی و طراحی و تجزیه‌وتحلیل مشاغل به ترتیب (با ضریب تعیین ۰/۸۳، ۰/۷۹، ۰/۷۹) بیشترین تبیین و عوامل اقتصادی، سیاسی و فرهنگی به ترتیب (با ضریب تعیین، ۰/٤١، ۰/٤٩، ۰/٥١) کمترین تبیین را از الگوی استخراج شده نشان دادند. الگوی تدوین‌شده می‌تواند چهارچوب مناسبی برای بررسی، آسیب‌شناسی و بهبود نظام تأمین منابع انسانی دانشگاه‌ها توسط نهادهای عالی سیاست‌گذاری در آموزش عالی کشور باشد.

کلید واژگان: آسیب‌شناسی، آسیب‌شناسی تأمین منابع انسانی، آموزش عالی، دانشگاه‌ها، نظام تأمین منابع انسانی.

مقدمه

نظام آموزش عالی از بزرگ‌ترین نظام‌های جامعه است که سرنوشت جامعه را در بلندمدت مشخص می‌کند. مجموعه پژوهش‌های محققان نشان می‌دهد که دانشگاه مبدأ تغییر و تحول است و توسعه جوامع ارتباط بسیار زیادی با نظام آموزش عالی آن‌ها دارد (شمس و میراحمدی، ۱۳۹۸). در همین خصوص و با

[1] این مقاله مستخرج از بخشی از رساله دکتری نویسنده اول با عنوان «آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی دانشگاه‌ها و طراحی و اعتباریابی الگوی برای آن» در دانشگاه شهید بهشتی است.

۲ دانش‌آموخته دکتری، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران: Mirahmadikhaled@yahoo.com
۳دانشیار، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران: drkhorasanitr@gmail.com
٤دانشیار، دانشکده معماری و شهرسازی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران: m_nazarpour@sbu.ac.ir
٥دانشیار، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران: gh_shams@sbu.ac.ir

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-19]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.4.5.5]

پررنگ شدن چالش‌های بزرگ جوامع جهانی در قرن بیست و یکم (ولتر، کاراس و کالوگیاناکیس[6]، ۲۰۱۵)، توجه به نقش وظایف گسترده آموزش عالی با تحولات زیادی روبه‌رو شده است (ون دورفورست[7]، ۲۰۱۴).

نگاهی به روند تحولات جاری در نظام آموزش عالی ایران حاکی از آن است که آموزش عالی باید ضمن توجه به بحران افزایش کمی و تنگناهای مالی به حفظ و ارتقای کیفیت نیز بپردازد. چالش‌های آموزش عالی از یک طرف، سبب دگرگونی‌های سازمانی نظیر استقلال و خودتنظیمی مراکز آموزش عالی شده است و نیز تقاضا برای بهبود کیفیت و پاسخگو بودن این مراکز را افزایش داده است (جعفری‌راد، عزیزی شمامی و جعفری کرفستانی، ۱۳۹۴) و به همان میزانی که تقاضا برای آموزش عالی بیشتر می‌شود، حساسیت نسبت به کیفیت فرآیندها و بروندادهای دانشگاهی نیز افزایش می‌یابد (ماسی و آندرا[8]، ۲۰۰۵). یکی از مهم‌ترین و حساس‌ترین این فرآیندها که تأثیر مستقیمی بر بروندادهای دانشگاه‌ها می‌گذارد، مدیریت منابع انسانی دانشگاه‌هاست.

مدیریت منابع انسانی مؤثر و موفق سبب بهبود کارآیی و اثربخشی سازمان می‌شود (جمالی، ال دیرانی و هاروود[9]، ۲۰۱۴) و بر اقدامات اثربخش و مؤثری مبتنی است که می‌تواند با استفاده مؤثر از منابع انسانی، دست‌یابی به اهداف فردی و سازمانی را منجر شود (منیستیتا و فانگ سون[10]، ۲۰۱۵). به دنبال چالش‌های اخیر پیش روی دانشگاه‌ها نظیر ورود به جامعه‌ی جهانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات در حال توسعه، افزایش اصلاحات سازمانی و تشویق کارآفرینی و نوآوری، تمرکز متخصصان از مدیریت پرسنل در سطح کارکنان به مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سطوح مدیریت کارکنان کلیدی تغییر یافته است (تسولاو[11]، ۲۰۰۲). دانشگاه‌ها برای اینکه با موفقیت در این تغییر نهادی سازگار شوند، استراتژی‌های مختلفی را برای استقرار بهتر منابع انسانی اتخاذ می‌کنند. با توجه به این واقعیت که سرمایه‌گذاری برای کارکنان بیشترین سهم از هزینه‌های دانشگاه را به خود اختصاص داده است، منابع انسانی باارزش‌ترین دارایی مراکز دانشگاهی و کسب اهمیت در امور دانشگاه است (ایوانز و چون[12]، ۲۰۱۲). موفقیت مؤسسات آموزش عالی به کیفیت منابع انسانی و توجه به مدیریت منابع انسانی بستگی دارد. این مؤسسات علاقه‌مند شدند که مدیریت منابع انسانی را به عنوان یک شریک استراتژیک در عملیات بکار بگیرند (تیر و ژانگ[13]، ۲۰۱۶). این در حالی است بین وضعیت نظام مدیریت منابع انسانی دانشگاه‌های ایران، در مقایسه با کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی شکاف عمیقی وجود دارد و در صورت ادامه روند کنونی نمی‌توان انتظار داشت که دانشگاه‌ها بتواند تغییرات چشم‌گیری را در فرآیند آموختن و پژوهش در عرصه‌ی دانش و دانش گران ایجاد نماید

به بیانی دیگر، در حالی که پژوهش‌ها به وضوح رابطه‌ی قوی و معناداری میان کارکردهای منابع انسانی و عملکرد سازمانی را نشان می‌دهند (چو، تئو چیو[14]، ۲۰۱۳؛ سابیو[15] و همکاران، ۲۰۱۶؛ امینوباوا[16]، ۲۰۱۷؛ منگشا، چکول وداجو[17]، ۲۰۱۸؛ هانسی دونمز و کاراکی[18]، ۲۰۱۹). مطالعات حاکی از آن است که شکاف عمیقی میان آنچه از منابع انسانی دانشگاه در هزاره‌ی سوم میلادی که از آن به‌عنوان عصر دانش گران یاد می‌شود با آنچه در عمل در دانشگاه‌های ایران بدان اهتمام ورزیده می‌شود، وجود دارد. این امر سبب شده است که در عمل نقش استراتژیک منابع انسانی دانشگاه در تحقق موفقیت‌آمیز رسالت و اهداف دانشگاه به‌خوبی شناخته نشود و از آن به‌عنوان عاملی استراتژیک برای بهبود عملکرد دانشگاه‌ها استفاده نگردد (میراحمدی، خراسانی، نظرپور و شمس مورکانی، ۱۴۰۰).

ضعف در طراحی و اجرای زیر نظام‌های مدیریت منابع انسانی به‌ویژه تأمین منابع انسانی، آسیب‌های برنامه‌ریزی، نیرویابی، انتخاب و انتصاب دانشگاه‌ها (مصدق و همکاران، ۱۳۹۵). جذب و استخدام بسیاری از کارکنانی را موجب شده است که برای اشتغال و برعهده گرفتن مسئولیت در نظام دانشگاهی صلاحیت لازم

[6] Wolhuter, Karras & Calogiannakis
[7] Van de Werfhorst
[8] Massy & Andra
[9] Jamali, EL Dirani & Harwood
[10][10] Manistitya & Fongsuwan
[11] Tsui & Lau
[12] Evans & Chun
[13] Abu Teir & Zhang
[14] Chow, Teo & Chew
[15] Sabiu
[16] Aminu Bawa
[17] Mengesha, Chekole & Wedajo
[18] HanciDonmez & Karacay

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-19]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.4.5.5]

را ندارند و سلامت دانشگاه‌ها را با خطری جدی مواجه کرده‌اند. لذا بررسی تأمین منابع انسانی دانشگاه‌ها به‌عنوان حساس‌ترین و مهم‌ترین زیر نظام مدیریت منابع انسانی ضرورت پیدا می‌کند. دانشگاه‌ها نمی‌توانند یک نظام ضعیف را برای تأمین منابع انسانی داشته باشند، زیرا یک سازمان موفق باید افراد صحیح را در زمان صحیح قرار داده و افراد را مناسب اهداف، فرهنگ و راهبردهای شغلی انتخاب کند. (گولک و کایا، ۲۰۰۷[19]).

ازجمله سازمان‌های بسیار حساس که تعداد درخواست استخدام بالایی را به خود اختصاص داده‌اند، دانشگاه‌ها می‌باشند. حجم بالای درخواست‌ها و ضرورت جذب بهترین کارکنان، نیاز به وجود فرآیندی اثربخش در تأمین کارکنان را بیشتر مشخص می‌کند. بااین‌وجود، تأمین منابع انسانی در آموزش عالی تبدیل به چالشی گسترده شده است. بر خلاف نیاز به سرعت و چابکی در جذب استعدادها، فرآیندهای تأمین منابع انسانی در آموزش عالی اغلب با مشکلاتی از قبیل؛ مراحل خشک اداری، برنامه‌های طولانی مصاحبه و نبود سیستم‌های ساده، سریع، مدرن و کارآمد اشتغال روبه‌رو هستند (ایوانز و چون، ۲۰۱۲). بررسی تأمین منابع انسانی دستگاه‌های دولتی ایران از جمله دانشگاه‌ها نشان می‌دهد که علی رغم تأکیدات وجهه قانونی عدالت پایه بودن نظام استخدامی، همچنان سیستم تأمین منابع انسانی از فقدان عدالت رنج برده و این موضوع نارسایی‌ها و مشکلات زیادی بر نظام اداری کشور وارد شده است (احمدی، ۱۳۹۶). لذا، چرایی و چگونگی این وضعیت در دانشگاه‌ها به عنوان یک مسئله مرتفع می‌گردد؛ عوامل ایجاد چنین شکافی و ناکارآمدی تأمین منابع انسانی دانشگاه‌های ایران چیست؟ تأمین منابع انسانی دانشگاه‌های کشور با چه آسیب‌هایی دست و پنجه نرم می‌کند؟ و طرح مداخله و یا راهکارهای بهبود کدامند؟ به نظر می‌رسد درک اهمیت تأمین منابع انسانی دانشگاه‌های ایران متناسب با مقتضیات و الزامات عصر کنونی مستلزم یک کاوشگری جامع و مبتنی بر متدولوژی علمی است که باید از منظر آسیب شناسانه به آن اهتمام ورزید.

بررسی پژوهش‌های انجام شده، نیز نشان می‌دهد که علیرغم بررسی آسیب‌های مدیریت منابع انسانی، نظام تأمین انسانی، فرآیند و ابعاد آن به‌طور ویژه مورد آسیب‌شناسی قرار نگرفته است. این خلأ در زمینه‌ی آموزش عالی و دانشگاه‌ها بیشتر خود را نشان می‌دهد. پژوهش‌های صورت گرفته داخلی در این زمینه نیز غالباً بر اساس الگوهای عمومی آسیب‌شناسی مانند الگوی سه‌شاخگی و به‌صورت کمی انجام شده است، به آسیب‌زا بودن و یا نبودن این فرآیند فارغ از کم و کیف آسیب‌ها اشاره داشته‌اند و آسیب‌ها در قالب ابعاد و مؤلفه‌های خاص تأمین منابع انسانی دانشگاه جهت اقدام برای بهود تدوین نشده است.

با اذعان به مطالب یاد شده مبنی بر نقش حیاتی دانشگاه‌ها در توسعه کشور در وهله اول، نقش پررنگ منابع انسانی در پیشبرد اهداف دانشگاه در مرحله دوم و با توجه به این مهم که به‌رغم اهمیت نظام تأمین منابع انسانی به‌عنوان حساس‌ترین فرآیند مدیریت منابع انسانی، ضعف‌ها و سوء کارکردهایی در این زمینه در دانشگاه‌ها وجود دارد، این پژوهش ضمن شناسایی آسیب‌های تأمین منابع انسانی دانشگاه‌های ایران به تدوین و اعتباریابی چهارچوب و الگویی برای آسیب-شناسی نظام تأمین منابع انسانی دانشگاه‌های کشور می‌پردازد.

مبانی نظری و پیشینه

آسیب‌شناسی

برای بهبود سازمان، استراتژی‌های توسعه سازمانی زیادی وجود دارد (سالیوان، راثول و بالاسی[20]، ۲۰۱۳). آسیب‌شناسی، یکی از این استراتژی‌هاست. سازمان‌ها نیز ممکن است مانند انسان‌ها با بیماری‌های مختلفی روبه‌رو شوند. معمولاً این‌گونه بیماری‌ها در سازمان، اغلب توسط افرادی منتقل می‌شود که نقش مهمی در تصمیم‌گیری‌ها دارند و توانایی هماهنگی با نیازهای وابسته به نقش خود را ندارند. درمان بیماری در سازمان‌ها تنها زمانی ممکن است که ریشه‌ی آن در مرحله‌ی نخست شناخته شده باشد. آسیب‌شناسی سازمانی، استفاده از روش‌های مخصوص در جمع‌آوری اطلاعات مهم است که بر اساس آن‌ها، ارزیابی و مداخله‌ی سازمانی مناسب طرح‌ریزی می‌شود (تیچی[21]، ۱۹۹۷). آسیب‌شناسی سازمانی، فرآیند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری، به‌منظور توصیف وضع موجود سازمان‌ها و یافتن راه‌هایی برای افزایش اثربخشی (هاریسون[22]، ۱۹۹۸) و روشی خلاقانه برای آشنایی با سازمان در همه سطوح است، از سطوح سطحی تا عمیق‌ترین قسمت‌های پنهان که برای چشم قابل مشاهده نیست (اپلباوم،۲۰۲۰). می‌توان گفت، آسیب‌شناسی، حساس‌ترین مرحله مبتنی بر برنامه است که در آن الگوی مناسب برای درک و شناخت مشکلات سازمانی، گردآوری و تحلیل اطلاعات، ارائه بازخورد برای مدیران و کارکنان در مورد مسئله‌های

[19] Golec & Kahya
[20] Sullivan, Rothwell & Balasi
[21] Tichy
[22] Harrison

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-19]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.4.5.5]

مهم ارائه می‌شود (هاروی و براون[۲۳]، ۱۹۸۸).

سه وجه اصلی آسیب‌شناسی و کاربردهایی که برای بهبود سازمان وجود دارد، عبارتند از: الف) فرآیندها: کار با افراد یک سازمان برای برنامه‌ریزی یک مطالعه آسیب‌شناسی، اجرای آن و اخذ بازخورد از نتایج؛ ب) الگوسازی: استفاده از الگوها برای تعیین چارچوب مسئله، هدایت مسیر گردآوری داده ها، شناسایی شرایط بنیادی مسئله و سازماندهی بازخوردها؛ ج) روش‌ها: فنونی جهت گردآوری و تحلیل داده های آسیب‌شناسی (هاریسون، ۲۰۰۴).

آسیب‌شناسی براساس درک نحوه کار سازمان پایه‌گذاری می‌شود. چارچوب‌های فکری که دست‌اندرکاران تحول سازمانی برای ارزیابی به کار می‌برند، "الگوهای‌آسیب‌شناسی" نامیده می‌شوند که در تحول سازمانی، نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کند (بهرام‌زاده، امیری و قدیری، ۱۳۹۴). پژوهشگران و صاحب-نظران، الگوهایی برای آسیب‌شناسی سازمانی معرفی نموده‌اند که در آن‌ها آسیب‌شناسی سازمانی از زوایای مختلف مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته است. مهم‌ترین الگوهای آسیب‌شناسی، الگوهای تحلیل چرخه نیرو (لوین[۲۴]، ۱۹۵۱)، الماس لویت (لیتوین[۲۵]، ۱۹۶۸)، تحلیل سیستم (لیکرت[۲۶]، ۱۹۶۷)، شش بعدی (ویزبورد[۲۷]، ۱۹۷۶)، هماهنگ تحلیل سازمان (نادلر و تاشمن[۲۸]، ۱۹۷۷)، هفت اس (مکنزی[۲۹]، ۱۹۸۰)، مدل استار (گالبریث[۳۰]، ۱۹۸۲)، مدل فرهنگی، سیاسی و فنی (تیچی[۳۱]، ۱۹۸۳)، مدل سازمان عملکرد بالا (نلسون و برنز[۳۲]، ۱۹۸۴)، رفتار فردی و گروهی (هاریسون[۳۳]، ۱۹۸۷) علی عملکرد و تغییر سازمانی (بورک و لیتوین[۳۴]، ۱۹۹۲)، هوش سازمانی (فالتا[۳۵]، ۲۰۰۸)، مدل تحلیل سه‌شاخه‌ای (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۷)، مدل گزینش (فرهی بورزنجانی، سلطانی و سماواتی، ۱۳۹۱)، ۳۴۰۰۰(قلی پور، ۱۳۹۳) هستند. الگوهای نامبرده در خیلی از ابعاد اشتراکات و تفاوت‌هایی دارند اما هیچ کدام از آن‌ها خاص تأمین منابع انسانی به‌ویژه در دانشگاه‌ها نیستند. می‌توان گفت الگوی گزینش فرهی بورزنجانی مرتبط‌ترین الگو با تأمین منابع انسانی است که این الگو نیز فقط یکی از زیر فرآیندهای این نظام یعنی گزینش را مورد بررسی قرار داده‌اند. لذا خلأ الگوی آسیب‌شناسی که به‌صورت سیستمی نظام تأمین منابع انسانی را در دانشگاه‌ها مورد مداقه قرار دهد احساس می‌شود.

نظام تأمین منابع انسانی

اگر برای حوزه منابع انسانی چند خرده سیستم تعریف کنیم یکی از اصلی‌ترین آن‌ها، تأمین منابع انسانی است که تعیین نیازهای منابع انسانی در یک سازمان و اطمینان از وجود تعداد کافی افراد با شایستگی مورد نیاز برای برآورده کردن آن نیازها است. این فرآیند، به‌نوعی از زمان پیش از ورود فرد به سازمان شروع شده و خروجی آن ورود سرمایه‌ی انسانی مورد نیاز و مناسب با شغل و شرایط مد نظر سازمان است (عباس‌پور و همکاران، ۱۳۹۷). استراتژی تأمین منابع انسانی به سازمان اطمینان می‌دهد تا کارکنان مورد نیاز خود را به دست آورد، حفظ کند و از آن‌ها به نحو مؤثر و کارا استفاده کند، این استراتژی بخشی کلیدی از فرآیند مدیریت منابع انسانی است (آرمسترانگ[۳۶]، ۲۰۰۹) که با اجرای آن کارکنان مستعد را جذب و پرورش می‌دهند، در راستای ارتقای عملکرد کارکنان حرکت کرده و زمینه‌های تحقق اهداف سازمانی را فراهم می‌کند (تریویک[۳۷]، ۲۰۱۸).

استفاده از منابع انسانی کارآمد به‌مثابه مزیت رقابتی بعد نوینی از مدیریت منابع انسانی است. با پیاده‌سازی استراتژی جذب و تأمین در سازمان‌های دولتی می-توان عملکرد کارکنان را ارتقا بخشید. هر چند، موفقیت سازمان‌ها به تعداد نیروی انسانی وابسته نیست، بلکه به جذب و حفظ کارکنانی متکی است که بتوانند سازمان را در نیل به اهداف یاری کنند. بر این اساس می‌توان هدف از طراحی و اجرای استراتژی تأمین منابع انسانی را به دست آوردن کارکنانی مناسب

[23] Harvey & Brown
[24] Lewin
[25] Litwin
[26] Likert
[27] Weisbord
[28] Nadler and Tushman
[29] McKinsey
[30] Galbriath
[31] Tichy
[32] Nelson and Burns
[33] Harrison
[34] Burke-Litwin
[35] Falletta
[36] Armstrong
[37] Treweek

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-19]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.4.5.5]

دانست کـه از شایسـتگی‌هـا، مهـارت‌هـا، دانـش و پتانسیل لازم برای آموزش‌های آتی برخوردار باشند (لی، بنس، برندن،[38] ۲۰۱۸). در این خصوص متخصصان منابع انسانی، فرآیند تأمین منابع انسانی را بیان و تبیین کرده‌اند که مراحل؛ برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی، انتخاب و انتصاب را دربرمی‌گیرد (مصدق و همکاران، ۱۳۹۵). سیاست‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارمندیابی، گزینش و روش‌های توسعه منابع انسانی بایستی با وسواس بیشتری دنبال شود (اولندرا[39] و همکاران، ۲۰۱۵) چراکه این حوزه‌ها مکمل یکدیگر بوده و تأثیر مثبت آن زمانی خواهد بود که با موفقیت طی شوند (صالحی کردآبادی و همکاران، ۱۳۹۷).

اثربخشی تأمین منابع انسانی در دانشگاه‌ها، مستلزم پیوند با استراتژی دانشگاه از طریق تدوین استراتژی مدیریت مدیریت منابع انسانی است. کمیسیون اروپا – با توجه به اهمیت مدیریت منابع انسانی– دانشگاه‌ها را تشویق می‌کند تا استراتژی مدیریت منابع انسانی را بر اساس رهنمودهای منشور اروپایی محققان[40] و آیین‌نامه هدایت جذب پژوهشگران[41] اجرا کنند. این اسناد شامل چهل اصل است که به چهار گروه تقسیم شده است: جنبه‌های اخلاقی و حرفه‌ای، استخدام، شرایط کار و امنیت اجتماعی و آموزش. تجزیه‌وتحلیل وضعیت فعلی و پیشنهاد اقدامات بهبود از نقطه نظر استراتژی مدیریت منابع انسانی بر اساس این اصول با هدف ایجاد شرایط متنوع برای توسعه علمی دانشگاهیان است (روزکا[42]، ۲۰۱۸).

آنچه تحت عنوان تأمین منابع انسانی و فرآیندهای مربوط به آن بیان شد در دانشگاه‌ها زیر نظر مدیریت منابع انسانی انجام می‌شود که ابتدا با عنوان سازمانی مدیریت کارگزینی فعالیت خود را آغاز کردند. با تصویب قانون اهداف وظایف و تشکیلات وزارت علوم تحقیقات و فناوری در تاریخ ۱۳۸٦/٦/۱ و نیز ماده ۱۰ همین قانون و ماده ٤۹ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و رویکرد مقامات عالی دانشگاه نسبت به نیروی انسانی از تاریخ ۱۳۸٤/۳/۲ عنوان مدیریت کارگزینی به مدیریت منابع انسانی تغییر یافت که بر اساس ساختار سازمانی یکی از مدیریت‌های زیر مجموعه حوزه معاونت اداری و مالی دانشگاه می‌باشد که امور مربوط کارکنان پس از مرحله ورود به خدمت تا خروج و بازنشستگی در سطح واحدهای تابعه دانشگاه به عهده دارد.

در قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب سال ۱۳۸٦ نیز که از ۱۵ فصل تشکیل شده است فصول ٦، ۷ و ۸ را به موضوع تأمین منابع انسانی در قالب سرفصل-های ورود به خدمت، استخدام، انتصاب و ارتقای شغلی اختصاص داده که دربرگیرنده‌ی مواد ٤۱ تا ۵۷ است. در این قانون مواد ٤۱ تا ٤٤ مربوط به فصل ۱ و درخصوص ورود به خدمت است. فصل ۷ مرتبط با استخدام و دارای مواد ٤۵ تا ۵۲ است و فصل ۸ با داشتن مواد ۵۳ تا ۵۷ درخصوص انتصاب و ارتقای شغلی بوده و به بیان قوانین پرداخته است.

پیشینه پژوهش

برخی از مرتبط‌ترین پژوهش‌های صورت گرفته در حیطه‌ی موضوع مورد بررسی در داخل و خارج به شرح زیر ذیل می‌باشند:

انوکی[43] و همکاران (۲۰۲۱) در قالب یک پژوهش توصیفی پیمایشی، مسائل مدیریت منابع انسانی مؤسسات آموزش عالی در جنوب شرقی نیجریه را مورد بررسی قرار دادند. جامعه مورد مطالعه شامل ۲٦۸ از کارکنان دانشگاه‌های نیجریه شامل انسوکا[44]، دانشگاه علم و صنعت ایالت انوگو[45] و دانشگاه دولتی ابونی[46] بود که با سرشماری کامل با استفاده از پرسشنامه مسائل معاصر در مدیریت منابع انسانی[47] مورد سؤال قرار گرفتند. یافته‌های پژوهش مسائل معاصر مدیریت منابع انسانی در مؤسسات آموزش عالی را نشان می دهد که شرایط نامناسب کار، مشکلات تأمین منابع انسانی، مسائل مربوط به بودجه، فرآیند ضعیف جذب و استخدام، نظارت/ارزیابی ضعیف کارکنان، تعهد ضعیف پرسنل به کار و جابه‌جایی بی‌وقفه مدرسان را در برمی‌گیرد.

سوشانی[48] و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی تطبیقی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در آموزش عالی کرواسی با اتریش و فنلاند در قالب پروژه بین-

38 Li, Bence & Brenden
39 Olander
40 the guidelines of the European Charter for Researchers
41 the Code of Conduct for the Recruitment of Researchers
42 rudzka
43 Nweke
44 Nsukka (UNN)
45 Enugu State University of Science and Technology(ESUT)
46 Ebonyi State University
47 CIHRMQ
48 Sušanj

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-19]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.4.5.5]

المللی" مدرن سازی مؤسسات آموزش عالی" پرداختند. داده‌های پژوهش از طریق اطلاعات تجربی مؤسسات آموزش عالی و نیز با استفاده از پرسشنامه از دیدگاه متخصصان منابع انسانی و رهبران دانشگاهی (۱۳۵ نفر شامل ۲۹ نفر از اتریش، ٦۹ نفر از کرواسی و ۳۷ نفر از فنلاند) در مراکز آموزش عالی کشورهای یاد شده گردآوری و تحلیل شده است. نتایج پژوهش نشان‌می‌دهد شرح مشاغل در مؤسسات آموزش عالی کرواسی، نیازهای شغلی، مسئولیت‌های اصلی، نقش‌ها وظایف را مشخص می‌کند. میانگین نمره‌ی؛ ارتقاء و پیشرفت شغلی برای منابع انسانی دانشگاه، به میزان قابل توجهی در مؤسسات آموزش عالی کرواسی نسبت به همتایان اتریشی یا فنلاندی آن‌ها بیشتر است؛ اما برنامه‌های جانشینی در کرواسی کمتر از اتریش و فنلاند تعریف شده بودند. در کرواسی، ارزیابی عملکرد عمدتاً بر اساس قوانین حاکم بر سیستم ارتقاء بدون در نظر گرفتن اثربخشی واقعی کارکنان است. هم‌چنین، میانگین نمره‌ی بیشتر در مدیریت و توسعه آینده دانشگاهیان از جمله در شیوه‌های ارزیابی عملکرد و نقش مدیران در تجزیه‌وتحلیل نیازهای آموزشی و آموزش و توسعه مهارت‌های رهبری در کشورهای اتریش و فنلاند نسبت به کرواسی بود. بر اساس یافته‌ها، برخی از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی برجسته‌تر در حالی که برخی دیگر کمتر آشکار بودند. در نهایت نتایج نشان می‌دهد که نیاز به حرکت سریع‌تر از مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک کارکرد اداری به راهبردی است، علیرغم قوانین و مقررات اداری انعطاف‌ناپذیر و متمرکز و بودجه محدود برای استخدام و ارتقای کارکنان، دانشگاه‌ها باید مسئولیت مدیریت راهبردی عملکرد و پیشرفت کارکنان خود را بپذیرند.

روزکا (۲۰۱۸) به آسیب‌شناسی منابع انسانی در مؤسسات آموزش عالی لهستان پرداخت. در این پژوهش ماهیت و مؤلفه‌های منابع انسانی در ارتباط با سیستم مدیریت دانشگاه مورد بحث قرار گرفته است. نتایج این بررسی نشان داد که مدیریت منابع انسانی در مؤسسات آموزش عالی همچنان نیازمند بهبود است که این امر مستلزم بهبود سیستم مدیریت دانشگاه، توسعه مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی و بر اساس آن استراتژی توسعه کارکنان، تأمین منابع انسانی و سایر فرآیندهای مدیریت منابع انسانی، روش‌ها و ابزارهای آن بود. تیر و ژانگ (۲۰۱٦) ضمن تأکید بر کیفیت منابع انسانی به‌عنوان عنصر اساسی در بهبود کیفیت هر مؤسسه آموزشی، اقدامات مدیریت منابع انسانی در مؤسسات آموزش عالی فلسطین را مورد بررسی قرار داد. در این پژوهش ضمن تجزیه‌وتحلیل فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، مدلی را برای مدیریت منابع انسانی در آموزش عالی پیشنهاد می‌دهد که در آن چند فعالیت که هر کدام شامل چند وظیفه است را بررسی می‌کند. نتایج این پژوهش، تغییرات را در دانشگاه‌هایی که شیوه‌های منابع انسانی از جمله تأمین منابع انسانی را اعمال می‌کنند، نشان می‌دهد.

ایمانی و همکاران (۱۳۹۸) به شناسایی مؤلفه‌های سیستم تأمین منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت نظام اداری در سازمان‌های دولتی پرداختند. در نتیجه‌ی این پژوهش؛ شفافیت، پاسخ‌گویی، شایسته‌سالاری، عدالت‌محوری، قانون‌محوری و کنترل داخلی به‌عنوان مؤلفه‌های سیستم تأمین منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت نظام اداری شناسایی شد. بر اساس این پژوهش، سیستم تأمین نیرو در سازمان‌های دولتی بایستی از مقررات، رویه‌ها و اقدامات شفاف برخوردار بوده و پاسخ‌گوی اقدامات صورت گرفته باشد و اصل شایسته‌سالاری و عدالت‌محوری را در جذب، انتخاب و استخدام در اولویت قرار دهد. عباس‌پور و همکارن (۱۳۹۷) مدل انتخاب کارکنان مستعد را برای دانشگاه‌ها با رویکردی کیفی ارائه نمودند. در نتیجه؛ شایسته‌گزینی به‌عنوان مقوله محوری، فرهنگ، پشتیبانی مدیران اجرایی و آزمون‌های استخدامی استاندارد در قالب شرایط علی، طراحی چرخه انتخاب کارکنان به‌عنوان راهبرد، مهارت‌های شغلی، ویژگی‌های فردی و الزامات مکتبی به‌عنوان بستر و عدم توانایی لازم متقاضیان، معرفی نیروهای سفارشی و نبود سیستم جذب یکپارچه به‌عنوان شرایط مداخله معرفی شدند که پیامدهای فردی، شغلی و سازمانی را به دنبال خواهد داشت.

صالحی کردآبادی و همکاران (۱۳۹۷) به ارائه مدل نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی با توجه به قانون مدیریت خدمات کشوری پرداختند. در نتیجه‌ی این پژوهش ۸ طبقه‌ی اصلی در قالب الگوی پارادیمی تحت عناوین؛ برداشت‌های ناصحیح و خطاهای ادراکی، برنامه‌ریزی منابع انسانی، طراحی نظام تأمین منابع انسانی متمایز، نظام ارزشیابی معیوب، رابطه گرایی، ویژگی‌های سازمانی، ویژگی‌های فردی و تأمین و تعدیل منابع انسانی شایسته شکل گرفت. مصدق و همکارن (۱۳۹۵) به آسیب‌شناسی فرآیند جذب هیئت علمی در دانشگاه‌های دولتی پرداختند که منتج به شناسای ۵۲ آسیب در ابعاد چهارگانه؛ برنامه‌ریزی، نیرویابی، انتخاب و انتصاب شد. مهم‌ترین آسیب‌ها؛ نبود استانداردهای مشخص برای تخصیص سهمیه‌ها، ضعف سامانه‌ی ثبت‌نام، یکسانی استانداردهای صلاحیت‌های علمی برای دانشگاه‌ها، تعویق در صدور حکم استخدامی متقاضیان و طولانی شدن فرآیند استخدام شناخته شد. احمدی (۱۳۹٦) به طراحی مدل جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت برای دستگاه‌های دولتی ایران پرداخت. بر اساس نتیجه این پژوهش، برای جذب و استخدام منابع انسانی بر اساس عدالت، توجه به شایستگی‌های فردی، شغلی و بینشی داوطلبان، تعیین معیارها های دقیق گزینش افراد، برگزاری آزمون، ایجاد فرصت‌های برابر برای همه، قانون‌گرایی و اعتمادسازی ضروری می‌باشند و نظر گرفتن همه عوامل سیستم یعنی کم و کیف احتیاجات منابع انسانی، روش‌های انتخاب و استخدام، شرایط انتصاب و استراتژی انتخاب در برقراری عدالت استخدامی تأثیرگذار هستند.

بهرام زاده و همکاران (۱۳۹٤) به آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی مازندران پرداختند. برای آسیب‌شناسی در این پژوهش از

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.4.5.5]

الگوی سه‌شاخگی (رفتاری، ساختاری، محیطی) بهره گرفتند. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی و جامعه آماری پژوهش را کلیه کارشناسان بخش مدیریت منابع انسانی ستاد دانشگاه علوم پزشکی مازندران به تعداد ۷۸ نفر تشکیل دادند. کل جامعه آماری بدلیل محدود بودن مورد سرشماری واقع شدند. نتایج نشان داد که عوامل رفتاری، ساختاری و محیطی در آسیب‌های مدیریت منابع انسانی نقش معناداری دارند. هم‌چنین عوامل رفتاری بیشترین نقش و عوامل محیطی کمترین نقش را در آسیب‌های مدیریت نیروی انسانی دارا می‌باشد. فرهی بوزنجانی، سلطانی و سمواتی (۱۳۹۱) به آسیب‌شناسی نظام گزینش دستگاه‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران پرداختند. در نتیجه این پژوهش، مؤلفه‌های؛ درخواست نامه‌های شغلی، آزمون‌های استخدامی، آزمایش‌های پزشکی، آزمون باورهای دینی و امانت‌داری، شخصیت و صداقت، دارای بیشترین نقص و مؤلفه‌های؛ فرهنگ سازمانی، فناوری، توانایی نیروی انسانی، ساختار، قوانین و مقررات، خط مشی، مشتریان، مصاحبه‌ی اولیه و تکمیلی، بررسی پیشینه، صدور رأی و استعلام دارای آسیب کمتر بودند.

علی‌رغم پژوهش‌های صورت گرفته، پژوهشی که به صورت خاص به آسیب‌شناسی تأمین منابع انسانی در قالب یک نظام به‌ویژه در دانشگاه‌ها بپردازد یافت نشد. پژوهش‌های محدودی نیز که در زمینه‌ی آسیب‌شناسی تأمین در دانشگاه‌ها انجام شده است با محوریت اعضای هیئت علمی بوده و از کارکنان ستادی دانشگاه‌ها غافل شده‌اند. لذا این پژوهش ضمن پرداختن به آسیب‌شناسی تأمین منابع انسانی بر آن است که به طراحی و اعتباریابی الگویی جهت آسیب‌شناسی آن بپردازد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر برمبنای مرور پژوهش‌های نظری و عملی و روش‌های گوناگون گردآوری اطلاعات به آسیب‌شناسی تأمین منابع انسانی و تدوین و اعتباریابی چارچوبی برای آن پرداخته است؛ لذا این پژوهش جز طرح‌های توسعه‌ای و کاربردی و از نظر روش جزء پژوهش‌های ترکیبی[۴۹] اکتشافی[۵۰] متوالی و از نوع الگوسازی بوده که در دو بخش کیفی و کمی در سه مرحله انجام شده است.

در مرحله‌ی اول پژوهش که به تحلیل اسناد و مدارک علمی موجود در رابطه با نظام تأمین منابع انسانی و آسیب‌شناسی آن پرداخته شد، ۱۵ واحد مطالعاتی (جدول ۱) در پایگاه‌های اطلاعات علمی داخلی (سیویلیکا[۵۱]، مگیران[۵۲]، اس.آی.دی[۵۳]، نورمگز[۵۴] و گنج[۵۵]) که در این زمینه به آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی و نظام تأمین منابع انسانی پرداختند بر مبنای مراحل پنج‌گانه آرکسی و اومالی (۲۰۰۵) که از مناسب‌ترین روش‌های بررسی و مرور ادبیات پژوهش محسوب می‌شود، انتخاب و با استفاده از روش مضمونیانی[۵۶] به‌عنوان روشی اثربخش به‌منظور تحلیل و ارزیابی یک زمینه مطالعاتی خاص (پیتر[۵۷] و همکاران، ۲۰۱۵). تحلیل گردید.

جدول (۱): مطالعات نهایی انتخاب‌شده برای کدگذاری

کد مقاله	منبع	سال	کد مقاله	منبع	سال
۱	حسن‌زاده، میر سپاسی، فقیهی، نجف بیگی و افشار کاظمی	۱۳۹۹	۹	بهرامی، کیوان آرا، اجاقی و افشاری	۱۳۹۳
۲	عباسی، ابریشمی راد و بهادری	۱۳۹۶	۱۰	نوروزی	۱۳۸۹
۳	حبیبی و رحیمی پردنجانی	۱۳۹۴	۱۱	دلوی اصفهان	۱۳۸۹
٤	مصدق، زین‌آبادی، بهرنگی و عبداللهی	۱۳۹۵	۱۲	عبدالله پور	۱۳۹۶
۵	محمدی	۱۳۸۷	۱۳	صالحی کردآبادی، دانشفرد، میرسپاسی و گودرزوند چگینی	۱۳۹۷
٦	احمدی	۱۳۹۶	۱٤	ایمانی، قلی پور، آذر و پور عزت	۱۳۹۸

49 Mixed methods
50 Exploratory
51 CIVILICA
52 Magiran
53 SID
54 Noormags
55 Ganj
56 Scoping review
57 Peters

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.4.5.5]

٧	فرهی بوزنجانی، سلطانی و سمواتی	١٣٩١	١٥	ثمری، یمنی دوزی سرخابی، صالحی عمران و گرائی نژاد	١٣٩٣
٨	عباس‌پور، رحیمیان، غیاثی ندوشن و نرگسیان	١٣٩٧			

برای بررسی در مرحله دوم پژوهش با روش نمونه‌گیری هدفمند ملاکی، اطلاع‌رسانان کلیدی نظری انتخاب شدند و با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته گردآوری داده‌ها، صورت گرفت. لذا نمونه‌ی انتخاب‌شده در این مرحله، دو معیار از چهار معیار (در زمینه‌ی موضوع مورد بررسی؛ سابقه‌ی تدریس را داشته باشد، صاحب اثر باشد، سابقه پژوهش داشته باشد، دارای تجربه کاری باشد). درنظرگرفته شده برای انتخاب را دارا بودند؛ و نمونه‌گیری تا آنجا ادامه یافت که اشباع نظری با انجام مصاحبه «دوازدهم» صورت گرفت؛ لذا حجم نمونه در این مرحله «١٢» نفر بود. برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده، از روش تحلیل مضمون[٥٨] که شامل سه مرحله دستیابی به مضامین پایه[٥٩]، مضامین سازمان دهنده[٦٠] و مضامین فراگیر[٦١] می‌باشد، استفاده گردید. پس از گردآوری داده‌ها، اقدام به تولید مفاهیم برای شناخت آسیب‌ها، دسته‌بندی آسیب‌ها در ابعاد و مؤلفه‌های الگوی کیفی آسیب‌شناسی تأمین منابع انسانی در دانشگاه‌ها نمود. برای بررسی اعتبار بخش کیفی پژوهش از بررسی مستمر داده‌های حاصل از ابزارهای مختلف گردآوری داده (اسناد و مصاحبه)، خود بازبینی پژوهشگر، مشارکتی بودن پژوهش (هم‌زمان با پیشرفت روند مصاحبه‌ها از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد) و برای اطمینان از نحوه‌ی کدگذاری‌ها نیز از دو ارزشیاب جهت کدگذاری مجدد یافته‌ها استفاده شد که به منظور تأیید پایایی، از فرمول ضریب کاپای کوهن بهره گرفته شد که میزان توافق بین ارزشیابان ٠/٧٧ به دست آمد (کرس‌وال و میلر[٦٢]، ٢٠١٠؛ گوبا و لینکن[٦٣]، ٢٠٠٢). علاوه بر آن برای اعتبار سازه‌ای پژوهش از اجماع سه سویه یعنی گردآوری از منابع مختلف (اسناد، مصاحبه و پرسشنامه) و برای اعتبار بیرونی (بررسی الگو در سایر موارد) ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده از طریق پیمایش در مرحله‌ی سوم بررسی شدند (یین[٦٤]، ٢٠١٣).

در مرحله سوم پژوهش، مدیران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی دانشگاه‌های دولتی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در تهران (در چارت دانشگاه‌ها تحت عناوین متفاوتی مانند؛ مدیریت منابع، نیروی انسانی و یا اداری با زیرمجموعه مانند اداره کارگزینی، امور کارکنان و ...) با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی مورد سؤال قرار گرفتند. حجم جامعه و نمونه در پژوهش بر اساس متغیرهای موجود در سالنامه‌های آماری از جمله تعداد کل کارکنان دانشگاه‌های دولتی زیر نظر وزارت نامبرده در تهران، نسبت کارکنان هر دانشگاه به کل کارکنان دانشگاه‌ها محاسبه شد و ضمن تخمین حجم جامعه‌ی آماری در مدیریت منابع انسانی دانشگاه‌ها، حجم نمونه (١١٨ نفر) بر اساس جدول مورگان محاسبه و مطابق با نسبت به دست آمده در هر دانشگاه انتخاب شدند. ١٢٠ پرسشنامه پخش گردیده و ١٠٤ پرسشنامه برگشت داده شد. لذا نرخ بازگشت پرسشنامه ٨٦ درصد بود. از تعداد پرسشنامه‌های بررسی‌شده ٦ پرسشنامه فاقد اعتبار تشخیص داده شد و ٩٨ پرسشنامه معیار تحلیل در این بخش قرار داده شد. لذا حجم نمونه نهایی در این بخش ٩٨ نفر بود. (جدول ٢).

جدول (٢)- حجم نمونه انتخاب‌شده بر اساس نسبت کارکنان دانشگاه‌ها

دانشگاه	نسبت کل کارکنان به دانشگاه‌ها	نمونه‌ی انتخاب‌شده بر اساس نسبت به دست آمده	عنوان واحد	نمونه‌ی نهایی	نسبت کل کارکنان به دانشگاه‌ها	نمونه‌ی انتخاب‌شده بر اساس نسبت به دست آمده	نمونه‌ی نهایی
الزهرا (س)	٠/٠٥	٦	خواجه‌نصیرالدین طوسی	٥	٠/٠٤	٥	٤
تربیت مدرس	٠/٠٩	١١	صنعتی شریف	٩	٠/٠٨	٩	٨
تهران	٠/٣٢	٣٧	علامه طباطبائی	٢٨	٠/٠٩	١١	١٠
صنعتی امیرکبیر	٠/٠٦	٧	علم و صنعت ایران	٧	٠/٠٧	٨	٦
شهید	٠/١١	١٣	شاهد	١٢	٠/٠٥	٦	٤

58 *Thematic Analysis*
59 *Basic*
60 *Organizing*
61 *Global*
62 *Creswell & Miller*
63 *Guba, & Lincoln*
64 *Yinn*

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-19]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.4.5.5]

بهشتی							
خوارزمی تهران	٠/٠٤	٥		٥	جمع کل	٠/١٠٠	١١٨	٩٨

ابزار پژوهش در این مرحله، پرسشنامه محقق ساخته بود که پاسخ‌های پیشنهادی با استفاده از روش لیکرت پنج گزینه‌ای درجه‌بندی شده‌اند. به منظور بررسی روایی صوری پرسشنامه، از نظرات اساتید و صاحب‌نظران استفاده شد و ابزار از این نظر در مراحل مختلف مورد جرح‌وتعدیل قرار گرفت. علاوه بر آن جهت اعتبار پرسشنامه، شاخص‌های میانگین واریانس استخراج‌شده[٦٥] آلفای کرونباخ[٦٦] و آلفای ترکیبی[٦٧] بررسی شده است که نتایج حاکی از روایی و پایایی مناسب پرسشنامه بوده (جدول ٤) است. در نهایت در این مرحله جهت تحلیل داده‌ها از روش حداقل مربعات جزیی با استفاده از نرم افزار اسمارت پی. ال. اس[٦٨] جهت برآورد مدل اندازه‌گیری الگوی آسیب‌شناسی تأمین منابع انسانی دانشگاه‌ها بهره گرفته شد.

یافته‌های پژوهش

در مرحله اول با مطالعه مرتبط‌ترین منابع و پژوهش‌های صورت گرفته، مهم ترین آسیب‌های نظام تأمین منابع انسانی، به‌ویژه در دانشگاه‌ها استخراج و دسته‌بندی شد. در مرحله دوم و طی فرآیند مصاحبه، ابتدا نظر مصاحبه‌شوندگان راجع به مؤلفه‌های شناسایی‌شده در مرحله تحلیل اسناد بررسی گردید و بعد از آن مؤلفه-هایی غیر از مؤلفه‌های شناسایی‌شده در مرحله قبل، از دیدگاه آنان شناسایی شد. با توجه به استفاده از روش کیفی در مراحل اول و دوم و تحلیل داده‌ها در قالب مضمونیانی و تحلیل مضمون به جهت محدودیت در صفحات مقاله، نتایج کدگذاری مراحل اول و دوم ترکیب‌شده و در جدول شماره (٣) در قالب آسیب‌های نظام تأمین منابع انسانی دانشگاه‌ها تلخیص و ارائه شده است.

جدول (٣): نتایج تحلیل (کدگذاری) مطالعات و مصاحبه‌ها

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	کدها	ردیف منابع و مصاحبه‌ها
آسیب‌های نظام تأمین منابع انسانی	فناوری اطلاعات	سیستم مکانیزه منابع انسانی و دانشگاه	عدم پردازش، تبدیل، ذخیره و انتقال اطلاعات با بهره از فناوری اطلاعات نبود سیستم مکانیزه تجزیه‌وتحلیل شغل و برنامه‌ریزی نیروی انسانی عدم اثربخشی و مقبولیت و عدم درک مفاهیم سامانه کیفیت پایین شاخص‌های مطلوبیت سیستم ثبت نامی استخدامی ضعف سیستم اطلاعات منابع انسانی عدم امکان برآورد دقیق نیروهای موجود از طریق سامانه سیستم فناوری معیوب گزینش و استخدام	منبع ٤، منبع ٧ کد ٢، کد ٥، کد ١١
		زیرساخت فناورانه	آمده نبودن زیرساخت‌های سخت‌افزاری و تجهیزات کامپیوتری مشکلات زیرساخت شبکه و تجهیزات نامتناسب با عصر فناوری اطلاعات فراهم نبودن زیرساخت‌های نرم‌افزاری فرآیند خدمات فنی سخت افزاری برای پشتیبانی از رایانه‌ها و تجهیزات جانبی	منبع ٧ کد ٢، کد ٤، کد ٩

65 Average Variance Extracted

66 Cronbachs Alpha

67 Composite Reliability

68Smart PLS

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.4.5.5]

	تجزیه‌وتحلیل و طراحی مشاغل	روش‌های طراحی و تحلیل مشاغل	استفاده از روش‌های منسوخ‌شده تجزیه‌وتحلیل مشاغل تعاریف شغل و پست‌ها در بالادست بدون توجه به الزامات عدم بهره از روش‌های نوین تجزیه‌وتحلیل مانند دیکوم بی‌توجهی به کارآفرینی در طراحی مشاغل اعمال شغل‌های کارکردی نسبت به شغل‌های شایستگی محور تأکید بر سیستم‌های شغل‌محور به شاغل محور	منبع ٤، منبع ٨، منبع ١٠، منبع ١٣ کد ٣، کد ٥، کد ١٠
		شرح مشاغل	ضعف در توصیف شغل و سازمان و محیط نبود شرح شغل مدون و یا شرح شغل‌های کلیشه‌ای و کپی شده و به‌روز نبودن آن‌ها تفکیک نکردن الزامات و اطلاعات خاص شغل ضعف در بیان حداقل‌های صلاحیتی احراز شغل محدود شدن شرایط احراز به شرایط عمومی و یا مدرک فقدان تحلیل مدون ویژگی‌ها و الزامات شاغل بی‌توجهی به پویایی دانشگاه در شرایط احراز	منبع ٤، منبع ٧، منبع ١٣ کد ١، کد ٥، کد ١٠
		الگوی شایستگی	نبود الگوی شایستگی کارکنان در دانشگاه خلأ مدل شایستگی برای مشاغل سطوح بالا معیار قرار ندادن شایستگی‌های کلیدی مدیران دانشگاه سوگیری در تعریف شایستگی کارکنان جای خالی ارزش‌ها و هنجارهای دانشگاهی در شایستگی کارکنان محدود شدن ابعاد گسترده الگوی شایستگی به اعتقادات به‌جای شایستگی	منبع ٢، منبع ٤، منبع ٧ منبع ٨، منبع ١٠، منبع ١٣ کد ١، کد ٣، کد ٥، کد ٧، کد ٨ کد ١٠
	برنامه‌ریزی منابع انسانی	رویکرد به برنامه‌ریزی	تأکید بر برنامه‌ریزی در سطوح کلان و بی‌توجهی به برنامه‌ریزی در سطوح استانی و منطقه‌ای بدبینی نسبت به برنامه‌ریزی و مقاومت واحدهای دانشگاه عدم پیوند بین مباحث تئوریک و عملیات واحدهای اجرایی	منبع ٣، منبع ٥ کد ٤، کد ٧ کد ١١
		روش‌های برنامه‌ریزی	پیش‌بینی آینده منابع انسانی براساس خط روند گذشته بدون توجه به نیازها و الزامات آینده استفاده از فنون نامناسب برنامه‌ریزی پیش‌بینی آینده منابع در نظر نگرفتن الزامات و تغییرات در برنامه‌ریزی منابع انسانی متناسب با سند چشم‌انداز	منبع ٣، منبع ٥ کد ٤، کد ١١
		اجرای برنامه‌ریزی	ضعف نیازسنجی و اعلام نیاز صوری مطابقت نداشتن تعداد اعلام نیاز و مجوزهای استخدامی نبود ارتباط بین فعالیت‌های مختلف در فرآیند برنامه‌ریزی نداشتن ملاک دقیق برای نحوه تخصیص مجوزهای استخدام به دانشگاه‌ها محدودیت در تخصیص ردیف استخدامی برای تأمین منابع انسانی موردنیاز	منبع ٥، منبع ٧، منبع ١٣ کد ٤، کد ٧، کد ١١
	کارمندیابی	روش و اجرای کارمندیابی	یکنواختی روش‌های کارمندیابی وزارت علوم دقیق نبودن الزامات شغلی در آگهی اعلان شغل استراتژی نامناسب در برون‌سپاری فرآیندهای ستادی عدم راستی آزمایی متقاضیان دخالت منافع شخصی در نیرویابی و اثر منسابی	منبع ٢، منبع ٤ کد ١، کد ٣، کد ٩، کد ١٢

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.4.5.5]

	منابع کارمندیابی	محدود شدن کارمندیابی دانشگاه‌ها به فراخوان‌های سراسری کارمندیابی بدون برنامه از طریق کارکنان زیرمجموعه پیمانکاران دانشگاه غافل شدن از نخبگان و کارآفرینان با تمرکز بر جذب سراسری غافل شدن از پویاترین منابع کارمندیابی (دانشجویان) در خود دانشگاه‌ها عدم سازماندهی طرح‌های پیشرو در جذب نخبگان دانشگاهی بی‌توجهی به افراد شایسته خارج از سازمان	کد ۱، کد ۳، کد ۹، کد ۱۲
	معیارهای انتخاب	ملاک‌های غیرعلمی برای صلاحیت عمومی معیار قرار دادن اعتقادات و لولویت آن نسبت به تخصص و شایستگی یکسان بودن استانداردهای بررسی صلاحیت عدم استفاده از کدهای رفتاری موجود در منشور اخلاقی رفتاری ابهام معیارها و شاخص‌های انتخاب و معیارهای ذهنی برای انتخاب کمی شدن ملاک‌های ارزیابی و امکان رخداد تقلب احصا نشدن معیارهای شایستگی در استخدام افراد	منبع ۱، منبع ۳، منبع ٤، منبع ٦، منبع ۹، منبع ۱۱، منبع ۱۳ کد ۱، کد ۲، کد ٤، کد ٥، کد ۷، کد ۹، کد ۱۲
انتخاب	روش‌های انتخاب	بهره نبردن از روش‌ها، معیارها و فنون ترکیبی برای انتخاب و استخدام افراد انتخاب متقاضیان استخدام صرفاً بر اساس شرایط احراز شغل بی‌توجهی به حساسیت‌های خاص محیط دانشگاهی در انتخاب مدیران نبود کمیته‌های مصاحبه‌کننده حرفه‌ای در فرآیند استخدام عدم همخوانی اهداف ارزیابی و سنجش با محتوای روش‌های انتخاب‌شده عدم احراز شایستگی‌ها برای انتخاب و استخدام بی‌توجهی به تناسب شغل و شاغل	منبع ۳، منبع ٤، منبع ٦، منبع ۱۰، منبع ۱۱، منبع ۱۳ کد ۱، کد ٥، کد ۷، کد ۱۲
	ابزارهای سنجش	نبود ابزارهای آزمون معتبر و استاندارد بی‌توجهی به آزمون‌های تخصصی و مصاحبه غیراستاندارد برای استخدام پوشش ندادن ویژگی‌های کارآفرینانه و خلاقانه در محتوای آزمون‌ها و مصاحبه‌ها عدم تناسب انتخاب ابزار با معیارهای انتخاب کارمند	منبع ۱۰ کد ۱، کد ٤، کد ٥، کد ۷، کد ۱۰ کد
	ارزیابان	بهره نبردن از ارزیابان حرفه‌ای در جلسات ارزیابی متقاضیان استخدام و توانایی مصاحبه متناسب با موقعیت احتمال رخداد خطای هاله‌ای در انتخاب افراد کاهش دقت در پرونده‌ها به دلیل محدودیت زمانی برداشت‌های ناصحیح و خطاهای ادراکی در مصاحبه‌های گزینشی استفاده نکردن از فنون تصمیم‌گیری و ارزیابی گروهی در جلسات ارزیابی متقاضیان استخدام بهره نبردن از متخصصان روانشناسی در مصاحبه‌های ارزیابی متقاضیان استخدام اعمال نظر شخصی در مصاحبه‌ها و آزمون انتخاب بر مبنای رفتار، انتخاب بر مبنای هواخواهی ذهنیت گرایی در تصمیمات مربوط به استخدام و مشابهت نگرشی در مورد مسائل غیر کاری	منبع ۳، منبع ٤ کد ۱، کد ۳، کد ٤، کد ٥، کد ۷، کد ۹، کد ۱۰، کد ۱۲
انتصاب	شرایط و معیارهای انتصاب	تعریف نشدن و یا ابهام در شرایط و شایستگی‌ها بی‌توجهی به الزامات انتصاب و ارتقای ارتقای کارکنان عدم شایستگی سالاری در انتصاب مدیران شناسایی نشدن کارکنان حائز شرایط عدم تناسب شغل با توانایی فرد نبود تناسب مشاغل و حرفه‌ها و تخصص‌ها	منبع ۲، منبع ٤، منبع ۷، منبع ۹ کد ۳، کد ٤، کد ۸، کد ۱۱

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.4.5.5]

	سازوکار انتصاب	عدم تناسب شغل و شاغل در پست‌بندی کارمندان فراهم نبودن سازوکارهای شناسایی و توسعه ظرفیت‌ها، قابلیت‌ها و شایستگی‌های کارمندان مستعد احراز پست‌های مدیریت حرفه‌ای فضای غیررقابتی و غیرعادلانه در انتخاب و انتصاب به پست‌های مدیریت حرفه‌ای نادیده‌انگاری مسیر شغلی کارکنان و عدم تناسب کار با تعداد پرسنل به تعویق افتادن صدور حکم متقاضیان و لغو درخواست استخدام توسط برخی از متقاضیان	منبع ۲، منبع ۴، منبع ۷، منبع ۹، منبع ۱۲، منبع ۱۳ کد ۳، کد ۴، کد ۸، کد ۱۱
سیاسی	سیاست زدگی دانشگاه و تغییرات مدیریتی	دیدگاه سنتی و دولت‌گرا در حکمرانی و سیاست‌گذاری آموزش عالی و مداخلات در دانشگاه‌ها تصمیمات، تدابیر و تغییرات سیاسی و نه علمی سیاست‌ها عمومی دولت مانند کاهش کارمندان دولتی تغیر مداوم مدیران کلان کشور اختلاف روسای دانشگاه و حاکمیت ضعف نظارتی مرکز جذب بر عملکرد دانشگاه‌ها لغو شدن و یا ناقص ماندن تأمین نیرو به دلیل جابه‌جایی مدیران کلان	منبع ۱ کد ۱، کد ۴، کد ۶، کد ۱۱
	نفوذ گروه‌ها و جریانات	سیطره ملاحظات سیاسی و فشارهای گروه‌های سیاسی در تصمیمات دانشگاه‌ها دخالت دولت در جذب کارکنان متأثر از جریانات سیاسی اعمال نظر گروهای فشار و برخی جریانات در ارزیابی و استخدام افراد دخالت مسئولین در استخدام و معرفی نیروهای سفارشی	منبع ۴، منبع ۸ کد ۲، کد ۶، کد ۱۱
	تبعیض	عدم وجود زیرساخت‌های حقوقی مناسب ضد تبعیض و فساد اعمال سهمیه‌ها بر اساس ویژگی‌های انتسابی تبعیض نژادی، جنسیتی و مذهبی تبعیض و ناعدالتی در نظام انتصاب و ارتقا	منبع ۴، منبع ۱۳، منبع ۱۴ کد ۲، کد ۶، کد ۸، کد ۱۱
اقتصادی	مالی و بودجه	نبود اختیار تأمین منابع مالی متنوع وابسته بودن به بودجه صرفاً دولتی و توزیعِ بودجه دانشگاهی سطوح پایین بودجه‌ی دانشگاه و تسهیلات و امکانات محدود مالی نظام پرداخت حقوق و مزایای نامناسب و نامتناسب دانشگاه‌ها عدم کفایت بودجه منابع انسانی و نظام تأمین منابع انسانی دانشگاه‌ها	منبع ۵، منبع ۱۵ کد ۲، کد ۶، کد ۱۱
	تخصیص منابع	نبود شاخص‌های لازم در توزیع منابع و اعتبارات به واحدهای دانشگاه محدودیت در تخصیص ردیف استخدامی اولویت نداشتن منابع انسانی در تخصیص منابع مالی رویکرد ناصحیح در بودجه‌ریزی منابع انسانی	منبع ۵، منبع ۱۵ کد ۲، کد ۴، کد ۶، کد ۱۱
قوانین و مقررات	تدوین و تصویب قوانین و مقررات	اهمیت ندادن سازمان‌های قانونگذار به جذب منابع انسانی شایسته وجود قوانین و مقررات دست و پاگیر حاکم بر اداره سازمانهای دولتی تشتت قوانین و مقررات (تناقض، عدم انعطاف‌پذیری و...) در جذب و استخدام اشکالات موجود در ضوابط و دستورالعمل‌ها، آیین‌نامه اجرایی قانونی حاکم بر گزینش، تحقیق، مصاحبه، عزل و نصب گزینشگران، صدور رأی و رسیدگی به شکایات فرایندهای ناکارآمد و طولانی تدوین و تصویب قوانین و مقررات قانون مدیریت خدمات کشوری بدون توجه به الزامات حوزه‌ی منابع انسانی ضعف در قوانین حقوقی منسجم در راستای عدم تبعیض و بی‌عدالتی	منبع ۱، منبع ۷، منبع ۹، منبع ۱۳، منبع ۱۴، منبع ۱۵ کد ۱، کد ۲، کد ۴، کد ۷، کد ۸، کد ۱۱

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.4.5.5]

استقلال دانشگاهی	اجرای قوانین و مقررات	عدم التزام به قانون و عدم پایبندی به مقررات در جذب و استخدام حاکمیت سلیقه‌ها به‌جای ضابطه اجرای ظاهری و تفسیری مقررات ایجاد بستر برای شکستن قوانین ثبات نسبی قوانین و اعمال نظر افراد بانفوذ	منبع ۱، منبع ٤، منبع ٦، منبع ۷ کد ۱، کد ٤، کد ۷، کد ۸ کد ۱۱
	استقلال سازمانی	حاکمیت دیوانسالاری سنتی و شکل‌نگرفتن استقلال آکادمیک مراکز متعدد تصمیم‌گیری در رابطه با دانشگاه‌ها (شورای عالی انقلاب فرهنگی، وزارت علوم و...) تعیین حدود اختیارات و خودداری از اعطای اختیارات به دانشگاه‌ها عدم اختیار نصب و عزل ریاست دانشگاه، اعضای هیئت امنا و... محدود شدن اختیار دانشگاه در سازماندهی و بازنگری ساختار و تشکیلات اداری دانشگاه	منبع ۹، منبع ۱۵ کد ۱، کد ٤، کد ٦، کد ۱۱
	استقلال ستادی	استقلال نداشتن دانشگاه در تدوین و به‌کارگیری نظام مختص مدیریت منابع انسانی اختیار تصمیم‌گیری دانشگاه در انتخاب کارکنان اختیار تصمیم‌گیری بر روش‌های استخدام کارکنان اختیار تصمیم‌گیری در انتصاب، عزل و ارتقا کارکنان	منبع ۹، منبع ۱۵ کد ۱، کد ٤، کد ٦، کد ۱۱
فرهنگی	رویکرد به منابع انسانی	نگاه غیر تخصصی به مدیریت منابع انسانی نهادینه نشدن رویکرد منابع انسانی در سطح دانشگاه‌ها ضعف باور به مباحث منابع انسانی و بی‌توجهی به مدیریت منابع انسانی به عنوان عامل تغییر فرهنگ سازمانی محافظه کارانه، اعمال کنترل و نظارت شدید سازمانی نگرش به برنامه‌ریزی منابع انسانی به عنوان یک موضوع اجرایی کوتاه مدت تأکید بر قوانین و مقررات تا بهره‌وری منابع انسانی الگوی ذهنی اداری سیاست‌گذاران و مجریان دانشگاهی عدم پذیرش مقبولیت و مشروعیت مدیریت منابع انسانی نگاه هزینه‌ای و دست‌دوم دست‌اندرکاران و مدیران به موضوع منابع انسانی	منبع ۱، منبع ۷، منبع ۹، منبع ۱۳ کد ۱، کد ۳، کد ٤، کد ۸ کد ۹، کد ۱۰
	هنجارها و ارزش‌های دانشگاهی	غلبه روابط بر ضوابط، هنجارها و ارزش‌های دانشگاهی رابطه گرایی، سیاسی‌کاری، خویشاوند سالاری و رفیق نوازی فرهنگ چاپلوسی و زیرآبزنی به‌جای هنجارهای دانشگاهی جابه‌جایی ارزش‌های دانشگاهی عدم خودباوری و تضاد و تعارض در منابع انسانی مورد توجه نبودن اصالت دانشگاه و حفظ نمادهای دانشگاه ضعف کارکنان مراکز اداره کارکنان در روحیه‌ی کار جمعی با نظم و اخلاق حرفه‌ای، انضباط سازمانی و سخت‌کوشی، احساس بالندگی و...	منبع ۳، منبع ۸، منبع ۱۳ کد ۲، کد ٦، کد ۱۰
ساختار سازمانی و منابع انسانی	ساختار و جایگاه منابع انسانی	تمرکزگرایی و ساختار معیوب حاکم و تشریفات زائد اداری و کاغذبازی در فرایند تأمین نیرو تعریف نشدن پست سازمانی برای مسئولان جذب در نمودار سازمانی دانشگاه تعریف نشدن رویه‌ها و فرآیندهای بین بخشی نظام متمرکز تصمیم‌گیری در رویه‌ها و اقدامات مربوط به فرایند تأمین نیرو عدم وجود ساختار نظارتی مناسب در شورای عالی جذب عدم سازماندهی درست واحدهای منابع انسانی و کارهای موازی و تداخل وظایف شفاف نبودن مسئولیت‌ها و اختیارات کارکنان	منبع ٤، منبع ۷، منبع ۱۳ کد ۱، کد ۳، کد ٥، کد ٦، کد ۸ کد ۹، کد ۱۰، کد ۱۱

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.4.5.5]

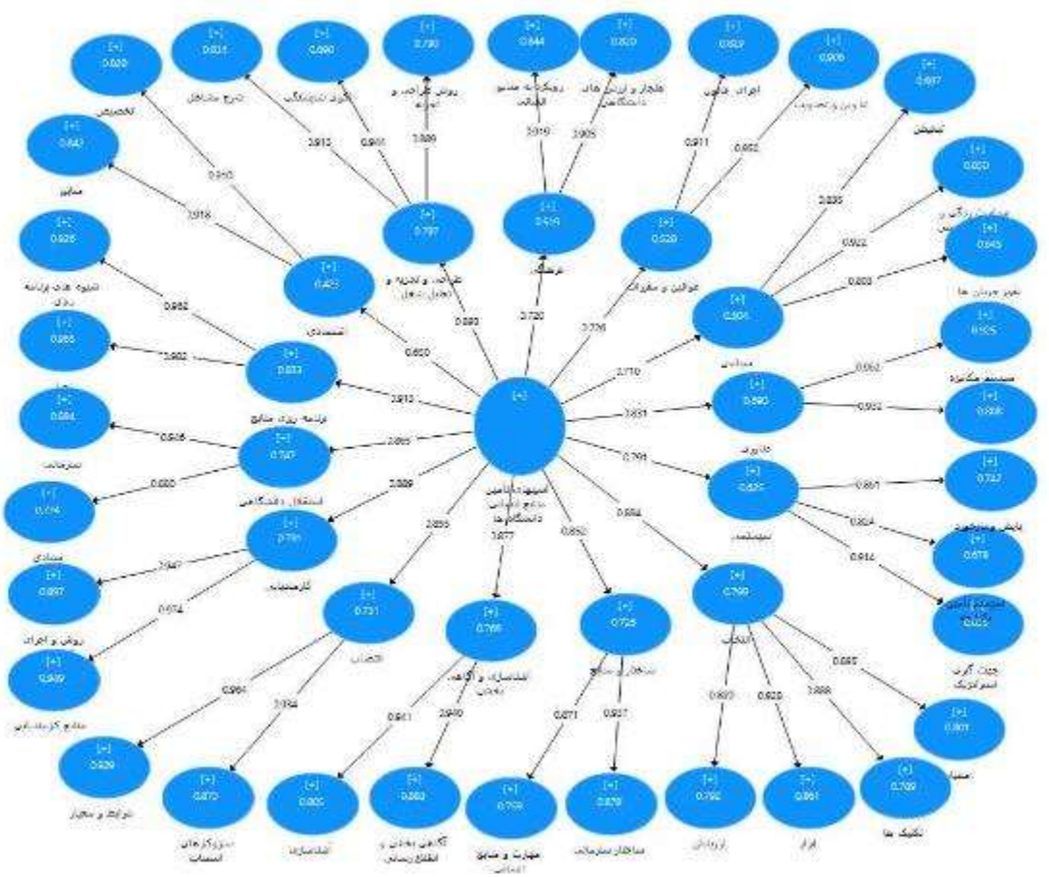
	سیستمی	مهارت و توانایی منابع انسانی	ناهمخوانی دانش و مهارت مسئولان جذب و استخدام و عدم حضور فرد متخصص در جایگاه عدم اشراف کارکنان به بخشنامه و دستورالعمل‌های دانشگاه ضعف کارکنان واحد در جریان‌شناسی سیاسی، کار با رایانه، درک پیچیدگی‌های گزینش ضعف منابع انسانی متخصص و با تجربه در این واحد تحصیلات غیر مرتبط کارکنان واحد منابع انسانی و کمبود دانش تخصصی عدم پشتیبانی مدیران اجرایی و نقش منفی سایر مدیران واحدهای در منابع انسانی بی‌توجهی به جنبه‌های کیفی (توسعه مهارت‌های خاص و عملکرد بالقوه افراد.)	منبع ۷، منبع ۸، منبع ۱۲، منبع ۱۳ کد ۳، کد ۶، کد ۱۰
		جهت‌گیری و یکپارچگی استراتژیک	فقدان نگرش کل‌نگر و جامع به همه ابعاد و فعالیت‌های دانشگاهی فقدان نگاه استراتژیک و عدم همسویی عمودی راهبرد منابع انسانی و راهبرد دانشگاه ناهماهنگی بین فرآیندها ویژگی‌های منابع انسانی در راستای استراتژی سازمان فقدان هم‌راستایی تأمین منابع انسانی با برنامه استراتژیک منابع انسانی عدم انعکاس برنامه وزارت علوم در زمینه جذب و استخدام عدم ارتباط بین اسناد بالادستی وزارت علوم و برنامه‌های جذب و تأمین دانشگاه‌ها در نظر نگرفتن دانشگاه به‌عنوان شریک راهبردی برنامه‌های توسعه و طرح تحول ضعف در جهت‌دهی مدیریت منابع انسانی به مدیران دانشگاه	منبع ۳، منبع ۱۳ کد ۲، کد ۵، کد ۷، کد ۹
		سیستم تأمین یکپارچه	نبود نگاه جامع و یکپارچه به کارکردهای تأمین منابع انسانی جامع نبودن برنامه‌ی جذب و استخدام عدم ارتباط و استمرار فرآیندهای جذب و استخدام نظام‌مند نبودن روش‌ها، شرایط و ضوابط کارمندیابی، گزینش و انتصاب آماده نکردن بستر هماهنگی فرد و سازمان در جذب و استخدام عدم طرح‌ریزی و ایجاد سیستم‌ها، روش‌های و دستورالعمل‌های یکپارچه جذب و استخدام مغایرت برخی از بندهای قانونی تدوین‌شده تأمین منابع انسانی	منبع ۳، منبع ۸، منبع ۱۳ کد ۲، کد ۵، کد ۷، کد ۹
		پایش فرآیند و سامانه‌ها و بازخورد	نبود سازوکار ارزیابی اثربخشی تأمین منابع انسانی فقدان طرح‌ریزی سازوکار شناسایی کاستی‌ها و نارسایی‌ها نسنجیدن کارآیی روش‌های، ابزارها و عوامل دخیل در تأمین منابع انسانی بی‌توجهی به آلارم‌های انتخاب ناصحیح کارکنان بر اساس شاخص‌های علمی واکاوی نشدن دلایل بهره‌وری پایین کارکنان و ارتباط آن با کم و کیف جذب و تأمین عدم بازنگری و اصلاح مستمر فرایندها و رویه‌های مربوط به تأمین نیرو	کد ۲، کد ۵، کد ۷، کد ۹
	آشناسازی و آگاهی‌بخشی	آشناسازی کارکنان	آماده نکردن بستر و تعریف نشدن سازوکار کامل برای آشناسازی کارکنان قبل از ورود به دانشگاه عدم مرور واقعی شغل توسط متقاضیان عدم آشنایی کارکنان از شرح وظایف و مسئولیت‌ها آشنا نبودن کارکنان جدید از ارزش‌ها و هنجارهای دانشگاهی انتصاب و اشتغال بدون آموزش ترسیم نکردن کار راهه شغلی برای کارکنان جدیدالورود	منبع ۱۱، منبع ۱۲ کد ۱، کد ۶، کد ۱۰
		آگاهی‌بخشی و اطلاع‌رسانی	اطلاع‌رسانی نامناسب و ابلاغ قوانین، مقررات و رویه‌های تأمین منابع انسانی و تغییرات و اصلاحات مربوطه عدم ابلاغ اهداف و مسئولیت‌های مربوط به نظام تأمین منابع انسانی عدم دسترسی به بخشنامه‌ها و بی‌اطلاعی کارکنان عدم آگاهی‌بخشی مدیران و کارکنان از فرآیند و روش‌های تأمین منابع انسانی بی‌اطلاعی کارکنان از فلسفه و اهداف برنامه‌ها، قوانین و دستورالعمل‌ها	منبع ۱۲، منبع ۱۴ کد ۱، کد ۶، کد ۹، کد ۱۰

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.4.5.5]

همان‌طور که از جدول شماره (۳) مشاهده می‌شود در نتیجه‌ی کدگذاری اسناد و مصاحبه‌ها، ۲۱۳ کد ثانویه ۳۳ مؤلفه و ١٤ بعد طراحی و تجزیه‌وتحلیل مشاغل (روش‌های طراحی و تحلیل مشاغل، شرح مشاغل، الگوی شایستگی)، برنامه‌ریزی نیروی انسانی (رویکرد به برنامه‌ریزی، روش‌های برنامه‌ریزی و اجرای برنامه-ریزی)، کارمندیابی (روش و اجرای کارمندیابی و منابع کارمندیابی)، انتخاب (معیارهای انتخاب، روش‌های انتخاب، ابزارهای سنجش و ارزیابان)، انتصاب (شرایط و معیارهای و سازوکار انتصاب)، آشناسازی و آگاهی‌بخشی (آشناسازی و آگاهی‌بخشی و اطلاع‌رسانی)، فناوری (سیستم مکانیزه منابع انسانی و دانشگاه و زیرساخت فناورانه)، سیستمی (جهت‌گیری استراتژیک، سیستم تأمین یکپارچه، پایش فرآیند و سامانه‌ها و بازخورد)، ساختار و منابع (ساختار سازمانی و جایگاه منابع انسانی و مهارت و توانایی منابع انسانی)، قوانین و مقررات (تدوین و تصویب و اجرای قوانین و مقررات)، استقلال دانشگاهی (استقلال سازمانی و ستادی) فرهنگی (رویکرد به منابع انسانی و هنجارها و ارزش‌های دانشگاهی)، سیاسی (سیاست زدگی و تغییرات مدیریتی، نفوذ گروه‌ها و جریانات، تبعیض) و اقتصادی (مالی و بودجه و تخصیص منابع) را می‌توان تحت عنوان آسیب‌های نظام تأمین منابع انسانی دانشگاه‌ها قلمداد نمود.

در مرحله سوم، جهت تعیین اعتبار الگو از روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس[69] برای برآورد مدل اندازه‌گیری الگوی تدوین‌شده بهره گرفته شد. شکل (۱) خروجی نرم‌افزار در خصوص مدل اندازه‌گیری و شکل (۲) نمرات t مربوط به بارهای عاملی را نشان می‌دهد.



شکل (۱): مدل اندازه‌گیری الگوی آسیب‌شناسی نظام تأمین منابع انسانی در آموزش عالی

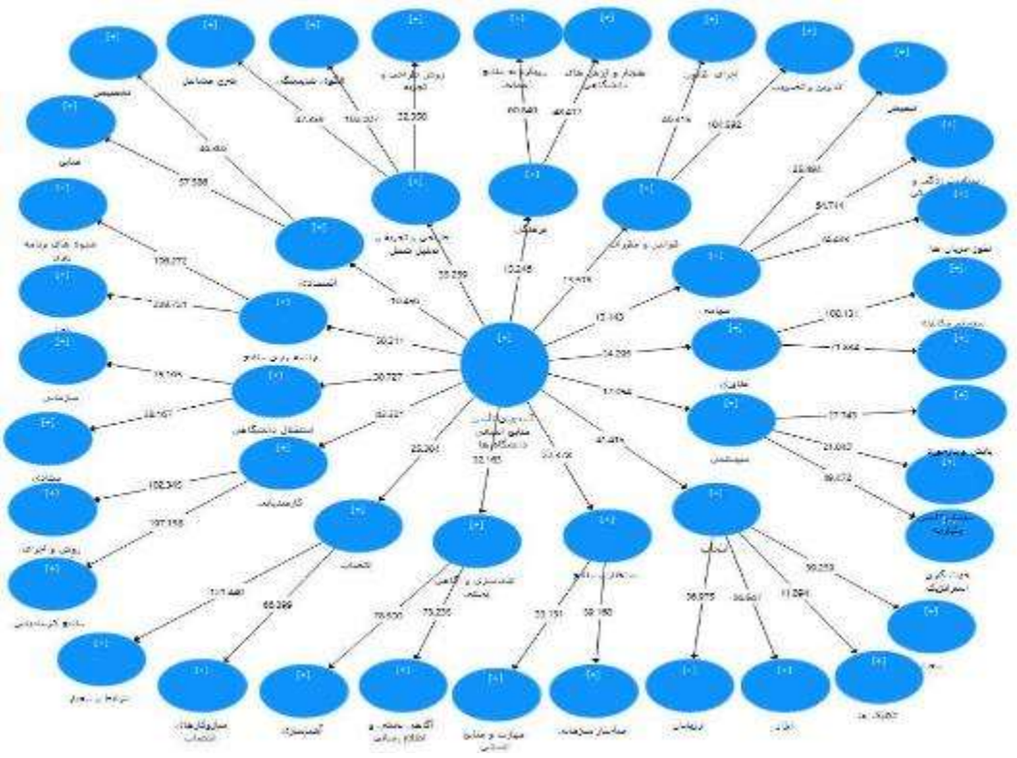
مقایسه معناداری بارهای عاملی

در این مرحله بار عاملی هر یک از نشانگرها بر سازه‌های نهان مربوط به خودشان نشان داده شده است. براساس اطلاعات به دست آمده از شکل (۲) و جدول (٤)، اگر مقدار T در بارهای عاملی از ۲/۵۸ بالاتر باشد در سطح ۰/۰۱ و اگر از ۱/۹٦ بالاتر باشد در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشند که در نتیجه تمامی ابعاد و مؤلفه‌ها در هر دو مرتبه عاملی در سطح ۰/۰۱ معنادار می‌باشند.

[69] Smart PLS

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.4.5.5]



شکل (٢): نمرات تی و ضریب معناداری الگوی آسیب‌شناسی نظام تأمین منابع انسانی در آموزش عالی

جدول (٤): مقادیر بار عاملی و t برای آسیب‌های نظام تأمین منابع انسانی در آموزش عالی

سازه	بار عاملی	مقدار t	سازه	بار عاملی	مقدار t	سازه	بار عاملی	مقدار t
طراحی و تجزیه‌وتحلیل	٠/٨٩	٣٩/٢٨	شرایط و معیار	٠/٩٦	١١٣/١٢	ساختار سازمانی	٠/٩٣	٨٦/٧١
روش‌های طراحی و تحلیل	٠/٨٨	٣١/٠٥	سازوکار	٠/٩٣	٦٤/٤٣	مهارت و منابع انسانی	٠/٨٧	٣٤/٥٢
شرح مشاغل	٠/٩١	٤٥/٨١	آشناسازی و اگاهی بخشی	٠/٨٧	٣٣/٨٦	قوانین و مقررات	٠/٧٢	١٤/٣٣
الگوی شایستگی	٠/٩٤	١٠٢/٥٦	آشناسازی	٠/٩٤	٧٧/٨٢	تدوین و تصویب	٠/٩٥	١٠٨/٧٣
برنامه‌ریزی منابع انسانی	٠/٩١	٥١/٤٢	آگاهی بخشی و اطلاع‌رسانی	٠/٩٤	٧٤/٢٨	اجرای قوانین	٠/٩١	٤٧/٧٨
شیوه‌ی برنامه‌ریزی	٠/٩٦	٢٥٥/٩٤	استقلال	٠/٨٦	٣٤/٣٥	فرهنگی	٠/٧٢	١٣/٢١
اجرای برنامه‌ریزی	٠/٩٧	١١٩/٠٨	سازمانی	٠/٩٤	٧٨/٨٢	رویکرد به منابع انسانی	٠/٩١	٥٨/٩٧
کارمندیابی	٠/٨٨	١٥/٣١	ستادی	٠/٨٨	٢٩/٢٦	هنجار و ارزش‌های دانشگاهی	٠/٩٠	٤٦/٤٤
روش و اجرا	٠/٩٤	١٠٥/٤٩	سیستمی	٠/٧٩	١٦/٢٦	سیاسی	٠/٧١	١٢/٣٦
منابع کارمندیابی	٠/٩٧	١٩٧/٩٠	جهت‌گیری استراتژیک	٠/٩١	٤٩/٠٩	سیاست زدگی و تغییرات مدیریتی	٠/٩٢	٦٤/٨٥
انتخاب	٠/٨٩	٤١/٨٦	سیستم تأمین یکپارچه	٠/٨٢	٢١/١٣	نفوذ جریانات	٠/٨٠	٢٣/٩٩
معیارها	٠/٨٩	٣٨/٢٤	پایش و بازخورد	٠/٨٦	٢٨/٦٤	تبعیض	٠/٨٣	٢٤/١٥
تکنیک‌ها	٠/٨٨	٤٠/٨٥	فناوری	٠/٨٣	٢٦/٥٣	اقتصادی	٠/٦٥	١١/٤٤
ابزارها	٠/٩٢	٦٥/٠١	سیستم مکانیزه منابع انسانی	٠/٩٦	١٠٣/٣٨	منابع	٠/٩١	٦٠/٠٧

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.4.5.5]

ارزیابان	۰/۸۹	۳۶/۱۲	زیرساخت	۰/۹۳	۶۶/۰۵	تخصیص	۰/۹۱	۴۶/۲۳
انتصاب	۰/۸۵	۲۵/۰۴۸	ساختار و منابع	۰/۸۵	۲۳/۳۰			

برازش مدل‌های اندازه‌گیری شامل بررسی پایایی و روایی سازه‌های پژوهش است. فورنل و لارکر[۷۰] برای بررسی پایایی سازه‌ها سه ملاک را پیشنهاد می‌کنند؛ پایایی و پایایی ترکیبی[۷۱] هریک از سازه‌ها و میانگین واریانس استخراج شده[۷۲]. مطابق الگوریتم تحلیل مدل‌ها در روش پی. ال. اس. سم[۷۳] برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده و نتایج زیر حاصل شده است:

پایایی: برای بررسی پایایی مدل‌های اندازه‌گیری معیارهای ضرایب بار عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی محاسبه شد: نتایج به دست آمده نشان داد که بار عاملی ٤ سؤال در سه بعد کارمندیابی، فناوری و سیستمی کمتر از ۰/٦ بود لذا مدل اندازه‌گیری با حذف گویه‌های نامبرده مجدد بررسی شده و مقادیر بارهای عاملی در مدل اصلاح شده در شکل (۱) در سطح همبستگی بالا به خوبی مؤلفه‌های پژوهش را اندازه‌گیری کرده است. (جدول ۵).

آلفای کرونباخ: معیار کلاسیک برای سنجش پایایی و شاخص ارزیابی پایداری درونی محسوب می‌شود. پایداری درونی نشانگر میزان همبستگی سازه و شاخص‌های مربوط به آن است. در مدل پژوهش حاضر سرحد ضریب معرفی و بالاتر از ۰/۷ به شرح جدول (۵) نشانگر پایایی قابل قبول است.

پایایی ترکیبی[۷٤]: برتری این معیار نسبت به آلفای کرونباخ این است که پایایی با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌شود. مقدار پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ برای هر سازه نشان از پایداری درونی مناسب مدل اندازه‌گیری پژوهش است. جدول (۵).

روایی همگرا: معیار میانگین واریانس استخراج شده[۷۵] نشانگر میانگین واریانس به‌اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خودش است که با توجه به نتایج حاصل شده در جدول (۵) مقادیر به دست آمده بالای ۰/۵ می‌باشد. لذا مقادیر بارهای عاملی و ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده به دست آمده مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی همگرای مدل پژوهش را تأیید کرد.

جدول (۵) معیارهای کلی کیفیت مدل

متغیرهای مکنون	میانگین واریانس استخراج شده	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	ضریب تعیین	مقادیر اشتراکی	افزونگی
طراحی و تجزیه‌وتحلیل	۰/٦۵	۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۸۹	۰/۵۳	۰/٤۸
برنامه‌ریزی منابع انسانی	۰/۸۱	۰/۹٤	۰/۹۵	۰/۸۳	۰/٦۷	۰/٦۳
کارمندیابی	۰/۷٦	۰/۹۲	۰/۹٤	۰/۷۸	۰/٦۰	۰/۵٦
انتخاب	۰/۷۰	۰/۹۳	۰/۹۵	۰/۷۹	۰/۵۸	۰/۵۱
ارزیابان	۰/۸۸	۰/۸۷	۰/۹۳	۰/۷۹	۰/٤۹	۰/٦۷
انتصاب	۰/٦۷	۰/۸۸	۰/۹۱	۰/۷۲	۰/٤۹	۰/٤٦
آشناسازی و اگاهی بخشی	۰/۷۸	۰/۹۰	۰/۹۳	۰/۷٦	۰/۵۸	۰/۵٦
استقلال	۰/۷۰	۰/۸۹	۰/۹۲	۰/۷٤	۰/۵۳	۰/٤۹
سیستمی	۰/۵۹	۰/۸۸	۰/۹۱	۰/٦۲	۰/٤٤	۰/۳٤
فناوری	۰/٦۹	۰/۸۸	۰/۹۱	۰/٦۸	۰/۵۱	۰/٤٤
ساختار و منابع	۰/٦۷	۰/۸۷	۰/۹۱	۰/۷۲	۰/٤۸	۰/٤۵
قوانین و مقررات	۰/۷٤	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۵۲	۰/۵۸	۰/۳٦
فرهنگی	۰/۵۷	۰/۸۵	۰/۸۹	۰/۵۱	۰/٤۰	۰/٦۷

[70] Fornell & Larcker
[71] Composite Reliability
[72] Average Variance Extracted
[73] PLS-SEM
[74] CR
[75] AVE

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-19]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.4.5.5]

سیاسی	۰/۵۸	۰/۸۸	۰/۹۰	۰/۴۹	۰/۴۳	۰/۲۷
اقتصادی	۰/۷۳	۰/۸۸	۰/۹۱	۰/۴۱	۰/۵۲	۰/۲۹

روایی واگرا: سومین معیار سنجش برازش مدل‌های اندازه‌گیری، روایی واگراست که با روش بارهای عاملی متقابل و روش فورنل لارکر بررسی می‌شود. در روش اول، میزان همبستگی بین شاخص‌های یک سازه با آن سازه و میزان همبستگی بین شاخص‌های یک سازه با سازه‌های دیگر مقایسه می‌شود. ازآنجاکه مقادیر همبستگی بین بارهای عاملی شاخص‌های مربوط به هریک از سازه‌ها با یکدیگر بیشتر از میزان همبستگی آن شاخص با سازه دیگری غیراز سازه خود در هر مرتبه است؛ بنابراین، این امر واگرایی مناسب الگو را نشان می‌دهد. در روش دوم، میزان رابطه یک سازه با شاخص‌هایش در مقایسه رابطه آن سازه با سایر سازه هاست؛ بررسی این موضوع توسط یک ماتریس انجام می‌شود که خانه‌های آن حاوی ضریب همبستگی بین سازه‌ها و جذر مقادیر ای. وی. ای مربوط به هر سازه است مطابق ماتریس روایی واگرا با روش فورنر لارکر، مقدار جذر AVE مربوط به تمامی سازه‌ها که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان‌شان که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی قرار دارند، بیشتر است؛ لذا، سازه‌های مدل تعامل بیشتری با شاخص-های خود دارند تا با سازه‌های دیگر و روایی واگرای مدل در حد مناسبی است. نظر به محدودیت در حجم مقاله از ارائه نتایج این بخش صرف‌نظر شده است. برای بررسی کیفیت مدل اندازه‌گیری هر متغیر مکنون نیز از شاخص اشتراکی[۷۶] و شاخص افزونگی[۷۷] نیز استفاده می‌کنند (امانی، خضری آذر و محمودی، ۱۳۹۱). مقادیر مثبت این شاخص نیز نشانگر کیفیت مدل اندازه‌گیری متغیرهای مکنون در هر دو مرتبه است (جدول ۵). در نهایت بر اساس ضریب تعیین حاصل شده از الگو؛ متغیرهای برنامه‌ریزی منابع انسانی، انتخاب منابع انسانی و طراحی و تجزیه‌وتحلیل مشاغل به ترتیب (با ضریب تعیین ۰/۸۳، ۰/۷۹، ۰/۷۹) بیشترین تبیین و متغیرهای عوامل اقتصادی، سیاسی و فرهنگی به ترتیب (با ضریب تعیین، ۰/۴۱، ۰/۴۹، ۰/۵۱) کمترین تبیین را از الگوی آسیب‌شناسی نظام تأمین منابع انسانی دانشگاه‌ها نشان دادند.

بحث و نتیجه‌گیری

باور عمومی این است که با ایجاد ساختار سازمانی و بسترهای فناورانه و منابع مالی می‌توان سازمان را در جهت رشد پایدار هدایت کرد. این در حالی است که این تمهیدات باید به‌وسیله منابع انسانی ایجاد و بکار بسته شود. این باور که نخست سیستم خوب باید ایجاد شود تا انسان خوب در آن پرورش پیدا کند، نیاز به بازنگری دارد؛ زیرا اگر انسان‌های خوب وارد سیستم‌های بد شوند، می‌توانند سیستمی را در جهت مناسب اصلاح کنند ولی سیستم خوب با کاربران نامناسب راه به‌جایی نمی‌برد. پس ضروری است نخست به انتخاب گزینه‌های مناسب اقدام شود، سپس همان گزینه‌ها در ایجاد سیستم، انتخاب اهداف و استراتژی‌های بهینه کمک خواهند کرد (خائف الهی، قاسمی بنابری و شاه‌محمدی، ۱۳۹۳).

مطابق با یافته‌ها، آسیب‌های تأمین منابع انسانی را می‌توان در قالب ۳۳ مؤلفه و ۱۴ بعد دسته‌بندی کرد. می‌توان این آسیب‌ها را در چند سطح جای داد. سطح فرآیندی که ابعاد تجزیه‌وتحلیل مشاغل، برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارمندیابی، انتخاب، انتصاب و آشناسازی و آگاهی‌بخشی را شامل می‌شود و سطح دانشگاهی و فرا دانشگاهی که ابعاد سیستمی، فناوری، ساختار و منابع، استقلال دانشگاهی، قوانین و مقررات، عوامل فرهنگی، سیاسی و اقتصادی را در برمی‌گیرد.

در رابطه با طراحی و تجزیه‌وتحلیل شغل، آن گونه که هری و نون اشاره می‌کنند تحلیل شغل به منزله رویکردی نظام‌مند برای گردآوری اطلاعات از محتوای شغل نظیر وظایف، مسؤولیت‌ها و مهارت‌ها است و راث ول و کازاناس طراحی شغل را راه‌هایی می‌دانند که تصمیم‌گیرندگان برای سازماندهی مسئولیت‌های کار، وظایف و تکالیف برمی‌گزینند (راتول و کازاناس[۷۸]، ۲۰۰۵). روش‌های طراحی و تحلیل مشاغل نامناسب، شرح مشاغل کلیشه‌ای و به‌روزرسانی نشده، در نظر نگرفتن پویایی دانشگاه و خلأ الگوی شایستگی برای مشاغل و معیار قرار ندادن شایستگی‌ها، آسیب‌های این بعد را نشان می‌دهند. در حالی که هر فرآیندی در مدیریت منابع انسانی بر اساس اطلاعات حاصل از تحلیل شغل مورد استفاده قرار می‌گیرد و این فعالیت می‌تواند اساس و پایه وظایف و ابزارهای دیگر منابع انسانی باشد (هری و نون[۷۹]، ۲۰۰۱). بر خلاف نتایج این بعد در رابطه با شفاف و به‌روز نبودن شرح مشاغل دانشگاه‌های ایران، پژوهش سوشانی و همکاران (۲۰۲۰) نیازهای شغلی، مسئولیت‌ها، نقش‌ها وظایف کارکنان دانشگاه‌های کرواسی را شفاف و تعریف شده توصیف می‌کند. این امر را می‌توان ناشی از نگاه راهبردی دانشگاه‌های کرواسی در مقایسه با نگاه اداری دانشگاه‌های ایران به منابع انسانی توصیف کرد.

76CV Com
77CV Red
78 Rothwell & Kazanas
79 Heery and Nnoon

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-19]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.4.5.5]

برنامه‌ریزی منابع انسانی، منابع انسانی مورد نیاز را در راستای اهداف سازمان پیش‌بینی می‌کند و پایه‌هایی را برای تدوین سیاست‌های جذب، گزینش، آموزش، جابه‌جایی، ترفیعات و رفاه شکل می‌دهد. رویکرد به برنامه‌ریزی از جمله بدبینی، بی‌توجهی به آن در سطوح منطقه‌ای، پیوند نداشتن با عملیات اجرایی، در نظر نگرفتن سند چشم‌انداز و از طرفی دیگر مشکلات مربوط به اجرا مانند ضعف نیازسنجی و اعلام نیاز صوری، محدودیت در اعلام نیاز و مجوز استخدامی و نداشتن ملاک‌های دقیق برای آن، آسیب‌های این بعد را تشکیل می‌دهند. حبیبی و رحیمی پردنجانی (۱۳۹٤) در قالب آسیب‌شناسی منابع انسانی سازمان‌های ایران و محمدی (۱۳۸۷) در ارزشیابی برنامه‌ریزی منابع انسانی آموزش‌وپرورش، آسیب‌های مشابه با این بعد را مطرح کردند.

کارمندیابی مشتمل بر کلیه فعالیت‌هایی است که جهت شناسایی تعداد کافی از افراد صلاحیت‌دار جهت استخدام در سازمان با هدف در دسترس بودن متقاضیان در زمان لازم انجام می‌شود (سیدجوادین، تنعمی و مختاری، ۱۳۹۵). یکنواختی روش‌ها، استراتژی نامناسب در برون‌سپاری و دخالت منافع مشخصی، کارمندیابی بدون برنامه از طریق پیمانکاران زیر مجموعه دانشگاه و غافل شدن از نخبگان، آسیب‌های مربوط به این بعد را در قالب روش‌ها و منابع کارمندیابی نشان می‌دهد. عباسی، ابریشمی راد و بهادری (۱۳۹۵) آسیب‌های مشابهی را در مورد روش‌های کارمندیابی استخراج کردند اما آسیب‌های منابع کارمندیابی در این پژوهش بیشتر خاص دانشگاه‌ها هستند و در پژوهش‌های دیگر به این مؤلفه پرداخته نشده است.

انتخاب، فرآیند گزینش کردن بهترین متقاضی جهت تصدی جای خالی تعریف‌شده (ازمیر[80]، ۲۰۱۳) و انتصاب، به‌کارگماردن متقاضی متناسب با شغل و برای حرکت در مسیر شغلی کارکنان بعد از استخدام تا زمان بازنشستگی است (طاهری و همکاران، ۱۳۹٦). معیار و ملاک‌های غیرعلمی، مبهم، ذهنی، کمی و تک بعدی، فنون نامناسب و کمیته‌های غیرتخصصی و بی‌توجهی به حساسیت‌های خاص دانشگاه، ابزارهای غیراستاندارد و مشکلات ارزیابان در رابطه با انتخاب و ابهام در معیارها و الزامات انتصاب در دانشگاه و بی‌توجهی به شایسته‌سالاری از یک سو مشکلات مربوط به سازوکارهای انتصاب مانند نادیده انگاری مسیر شغلی، به تعویق افتادن حکم برخی از متقاضیان، بی‌توجهی به شناسایی و توسعه قابلیت‌های کارکنان آسیب‌های انتخاب و انتصاب را منعکس می‌کنند از دیدگاه فریمن برای انتخاب شایسته بایستی اطلاعات بسیاری و از راه‌های گوناگون جمع‌آوری شود (فریمن و الیس[81]، ۲۰۰۳). همان‌گونه که یکی از متخصصان منابع انسانی اظهار داشته‌اند؛ آموزش خوب، گزینش بد را جبران نخواهد کرد (ملو[82]، ۲۰۲۰، ۲۵۰). برخی از آسیب‌های این ابعاد با آسیب‌های استخراج شده توسط فرهی بورزنجانی و همکاران (۱۳۹۱) و مصدق و همکاران (۱۳۹۵) در آسیب‌شناسی جذب هیئت علمی در دانشگاه‌های دولتی بود.

در رابطه با آشناسازی و آگاهی‌بخشی؛ تعریف نشدن سازوکار آشناسازی کارکنان با ارزش‌های دانشگاهی و اشتغال بدون آشناسازی از جمله آسیب‌ها هستند. در حالی که کارکنان جدید با ارزش‌ها و منش‌های خود وارد دانشگاه‌ها می‌شوند و دانشگاه‌ها در پی آشنایی آنان با ارزش‌های درونی خودشان هستند (تئورمینا، ۲۰۰۹). اطلاع‌رسانی نامناسب، ابلاغ نشدن مقررات و رویه‌های تأمین منابع انسانی، دسترسی ضعیف به بخشنامه‌ها و بی‌اطلاعی کارکنان نیز در این بعد خود را نشان می‌دهد. ایمانی و همکاران (۱۳۹۸) به اطلاع‌رسانی اقدامات و رویه‌ها در قالب تم شفافیت به این مؤلفه پرداخته است.

در رابطه با بعد ساختار و منابع انسانی؛ تمرکزگرایی، عدم توزیع اختیارات قانونی، ساختار نظارتی نامناسب شورای جذب، تعریف نشدن پست سازمانی برای جذب و رویه‌های بین بخشی، ناهمخوانی دانش و مهارت مسئولان تأمین منابع انسانی و پشتیبانی ضعیف سایر واحدها به‌عنوان آسیب‌های این بعد خود را نشان می‌دهند. مدیریت منابع انسانی در برخی از دانشگاه‌های بررسی شده هنوز عناوینی مانند مدیریت اداری را به دوش می‌کشد و زیر مجموعه معاونت مالی و اداری قرار گرفته است که خود مبین جایگاه و چرایی انعکاس آن در قالب یک بعد معنادار از آسیب‌های این پژوهش است. آسیب‌های این بعد با پژوهش‌های فرهی بوزنجانی و همکاران (۱۳۹۱) و مصدق و همکاران (۱۳۹۵) همسو است.

در قالب بعد سیستمی؛ ضعف در نگرش جامع به فعالیت‌های دانشگاه و نگاه استراتژیک به مدیریت منابع انسانی، نبود همسویی عمودی و افقی بین راهبرد دانشگاه و منابع انسانی، نظام‌مند نبودن روش‌ها، تدوین نشدن دستورالعمل‌های یکپارچه جذب و استخدام و نبود سازوکار ارزیابی اثربخشی این نظام خود را نشان می‌دهند. برای طراحی تأمین منابع انسانی اثربخش که با راهبردهای اصلی منابع انسانی سازگار باشد انتخاب‌های اساسی وجود دارند که باید به آن‌ها توجه نمود و با توجه به این انتخاب، تأمین متناسب با راهبرد را طراحی کرد. نتایج این بعد با پژوهش سلگوسکاروزکا سلگوسکاروزکا (۲۰۱۸) همسو بود.

در رابطه با عامل سیاسی، تصمیمات، تدابیر و تغییرات سیاسی و نه آکادمیک، سیاست‌های عمومی دولت، تغییرات مداوم مدیران کلان، سیطره ملاحظات سیاسی، اعمال سهمیه‌ها براساس ویژگی‌های انتسابی، تبعیض و ناعدالتی در جذب، انتصاب و ارتقا در قالب سه مؤلفه‌ی سیاست زدگی و تغییرات مدیریتی، نفوذ

[80] Ozdemir
[81] Freeman & Ellis
[82] Mello

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.2008800.1400.13.4.5.5]

جریانات و تبعیض خود را نشان دادند. پارتی‌بازی سیاسی و تبارگماری در بسیاری از کشورهای در حال توسعه رواج دارد و مقامات دولتی می‌توانند از اختیارات خود سوءاستفاده کنند (چن[۸۳]، ۲۰۱۵). این در حالی است که اگر دانشگاه‌ها به انتخاب و انتصاب‌های سیاسی اقدام کنند، بر بهره‌وری افراد و سازمان تأثیرگذار خواهد بود (مایر، رودت و رابینز[۸۴]، ۲۰۱۱) آسیب‌های استخراج شده این بعد همسو با پژوهش ایمانی و همکاران (۱۳۹۸) است.

بُعد فناوری مربوط به زیرساخت فناورانه و سیستم مکانیزه منابع انسانی و دانشگاه است. تأمین منابع انسانی با آسیب‌هایی همچون آماده نبودن زیرساخت و تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، نبود سیستم مکانیزه تجزیه‌وتحلیل شغل و برنامه‌ریزی، ضعف مقبولیت و درک مفاهیم سامانه و سیستم اطلاعات منابع انسانی روبه‌رو است. فن‌آوری‌های اطلاعات و ارتباطات تأثیر عمیقی بر مدیریت منابع انسانی گذاشته و در برخی ابعاد باعث تحول آن شده است (کشتگر و شکوهی، ۱۳۹٤). در دانشگاه‌های امروزی انجام فعالیت‌های منابع انسانی بدون بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و توجه به زیرساخت‌ها باعث کندی انجام امور می‌شود، زمان آن رسیده که نظام منابع انسانی خود را با تغییرات تکنولوژیک در سازمان هماهنگ کنند (کاوسی و هاشمی، ۱۳۹۰). مواجه‌شدن با اپیدمی کرونا ویروس اهمیت توجه دانشگاه‌ها به این مهم را به‌خوبی یادآوری کرده است.

سطوح پایین بودجه‌ی دانشگاه، وابستگی دانشگاه‌ها به منابع مالی دولت، نظام پرداخت نامناسب، توزیع نامناسب اعتبارات، محدودیت در تخصیص ردیف استخدامی، اولویت نداشتن منابع انسانی در تخصیص مالی دانشگاه و رویکرد ناصحیح در بودجه‌ریزی آسیب‌های بعد اقتصادی در قالب مؤلفه‌های مالی و بودجه و تخصیص منابع را شکل داده‌اند. انجام هر گونه فعالیت در سازمان مستلزم صرف منابع و انجام هزینه است و بدون آن هیچ هدفی قابل تحقق و هیچ مدیریتی قابل اعمال نیست. نتایج این بعد با پژوهش‌های انوکی و همکاران (۲۰۲۱) زیرک و همکاران (۱۳۹۷) همسو است.

در بعد قوانین و مقررات، اگرچه قانون مدیریت خدمات کشوری، فصول ٦، ۷ و ۸ را به موضوع تأمین منابع انسانی اختصاص داده، اما به اعتقاد خبرگان قانون نامبرده توجه تخصصی را به الزامات منابع انسانی ندارد. اهمیت ندادن سازمان‌های قانونگذار به جذب منابع انسانی شایسته، قوانین و مقررات دست و پاگیر، اشکالات موجود در ضوابط آیین‌نامه اجرایی قانونی حاکم بر انتخاب و انتصاب به عنوان آسیب‌های تدوین قوانین و مقررات شناسایی شدند. حتی در صورت قوانین صحیح، اجرای درست تعیین‌کننده است. عدم التزام به قانون و پایبندی به مقررات تأمین منابع انسانی، حاکمیت سلیقه‌ها به‌جای ضابطه‌ها، اجرای تفسیری قانون، آسیب‌هایی اجرایی این بعد را نشان می‌دهند. نتایج این بعد با پژوهش ایمانی و همکاران (۱۳۹۸) و سوشانی و همکاران (۲۰۲۰) مبنی بر سیطره‌ی قوانین بدون توجه به اثربخشی منابع انسانی همسو است.

در رابطه با استقلال دانشگاهی تا زمانی که اختیارات لازم به مدیریت منابع انسانی دانشگاه‌ها در تصمیم‌گیری‌های مرتبط از جمله تأمین منابع انسانی واگذار نشود ورود کارکنان به دانشگاه با اعمال نظر مراجع قانون‌گذار بدون توجه به شرایط خاص هر دانشگاه انجام شود، مدیریت منابع انسانی فاصله‌ی خود را با وضعیت مطلوب حفظ کند. بر اساس بیانیه لیسبون انجمن دانشگاه اروپایی[۸۵] یکی از چهار بعد استقلال دانشگاهی را استقلال در تأمین منابع انسانی تشکیل می‌دهد (استرمن، نوکالا و استاینل[۸۶]، ۲۰۱۱). نتایج این بعد با پژوهش‌های بهرامی و همکاران (۱۳۹۳) همسو است.

عوامل فرهنگی، آخرین بعد الگو را به خود اختصاص داده است. نگاه غیرتخصصی به مدیریت منابع انسانی سطح دانشگاه‌ها، الگوی ذهنی اداری سیاست‌گذاران و مجریان و مشروعیت نداشتن آن در قالب مؤلفه‌ی رویکرد به منابع انسانی و غلبه قوانین و روابط بر هنجارها و ارزش‌های دانشگاهی، رابطه گرایی، سیاسی-کاری، خویشاوند سالاری و رفیق نوازی، عدم خودباوری و تضاد و تعارض در منابع انسانی و مورد توجه نبودن اصالت و نمادهای دانشگاه در قالب مؤلفه هنجار و ارزش‌های دانشگاه، آسیب‌های این بعد را شکل داده‌اند. هر گونه برنامه و اقدامات مدیریت منابع انسانی بایستی با توجه به فرهنگ و ارزش‌های فرهنگی سازمان باشد. چرا که ارزش‌های فرهنگی بر تمامی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی تأثیرگذار است (بردبار، باروت‌کوب و خوانین‌زاده، ۱۳۹۲). آسیب‌های مستخرج در این بعد با پژوهش‌های عباس‌پور و همکارن (۱۳۹۷) و صالحی کردآبادی و همکاران (۱۳۹۷) همسو است.

بر اساس یافته‌های بخش کمی، تمامی ابعاد و مؤلفه‌های استخراج شده، تبیین معناداری را از آسیب‌های تأمین منابع انسانی در قالب الگوی تدوین‌شده ارائه می-دهند که نشان‌دهنده‌ی اهمیت هر یک از ابعاد در تبیین آسیب‌ها هستند. بااین‌وجود ابعاد برنامه‌ریزی، تجزیه‌وتحلیل مشاغل، انتخاب، کارمندیابی، آشناسازی و آگاهی‌بخشی به ترتیب، بیشترین تبیین‌ها و عوامل اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و قوانین و مقررات به ترتیب، تبیین کمتری را به خود اختصاص داده‌اند، سایر ابعاد؛

83 Chene
84 Meyer, Roodt & Robbins
85 European University Association's Lisbon Declaration
86 Estermann, Nokkala & Steinel

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-19]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.4.5.5]

استقلال دانشگاهی، ساختار و منابع انسانی، انتصاب، فناوری و سیستمی تبیین متوسطی را نسبت به سایر ابعاد از الگو ارائه می‌دهند. می‌توان گفت برنامه‌ریزی، تجزیه‌وتحلیل مشاغل، انتخاب و کارمندیابی به دلیل نزدیک‌تر بودن با هسته‌ی نظام تأمین منابع انسانی بیشترین تبیین را ارائه داده‌اند. هر کدام از این ابعاد می‌توانند از سایر مؤلفه‌ها تأثیر گرفته و بر آن‌ها تأثیر بگذارند. بدیهی است ارتباط بین ابعاد نیاز به بررسی و پژوهش بیشتر در قالب تئوری و عمل دارد.

نوآوری پژوهش حاضر از نظر موضوعی و ارتباط با نیاز جامعه دانشگاهی و اولویت‌های پیش‌بینی‌شده در اسناد بالادستی و نیز از نظر روش‌های آماری تحلیل داده‌ها قابل توجه است. در این پژوهش، الگوی آسیب‌شناسی تأمین منابع انسانی دانشگاه‌ها با انسجام‌بخشی نتایج پژوهش‌های پراکنده قبلی و با بهره از نظر خبرگان حوزه‌ی منابع انسانی دانشگاه‌ها در قالب چارچوب مفهومی و آزمون آن با جمع‌آوری داده‌های میدانی در دانشگاه‌ها ارائه شد. این الگو پاسخی به نیاز واقعی دانشگاه‌ها بوده و توجه به مؤلفه‌های آن می‌تواند ضمن ایجاد بینش لازم برای سیاست‌گذاران آموزش عالی در اتخاذ تصمیمات مرتبط در راستای آسیب‌شناسی و بهبود نظام تأمین منابع انسانی دانشگاه‌ها مفید باشد.

پیشنهادات کاربردی

با توجه به الگوی استخراجی پیشنهاد می‌شود نهادهای سیاست‌گذاری دانشگاه‌ها، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و مدیریت منابع انسانی دانشگاه‌ها با توجه به مؤلفه‌های استخراج شده، کم و کیف آن‌ها را در دانشگاه‌های کشور بررسی نموده و متناسب با هر بعد، تدوین برنامه‌های بهبود و عملیاتی نمودن آن‌ها را در دستور کار قرار دهند. سایر پیشنهادات به شرح جدول (٦) است:

جدول (٦) پیشنهادات کاربردی

ردیف	بعد	پیشنهادات
۱	تجزیه‌وتحلیل و طراحی مشاغل	به‌روزرسانی روش‌های تجزیه‌وتحلیل مشاغل و شرح مشاغل بر اساس روش‌های استاندارد، مدون و متناسب با دانشگاه به‌کارگیری الگوی شایستگی دانشگاه و تطبیق کارکنان با مشاغل مبنی بر شایستگی‌ها
۲	برنامه‌ریزی منابع انسانی	تشکیل کمیته‌ی برنامه‌ریزی و ساماندهی منابع انسانی و تهیه و تدوین برنامه‌ی بهینه‌سازی منابع انسانی توجه به فرآیند منطقی و ملی برنامه‌ریزی توسعه و اجرا متناسب با دانشگاه‌ها در هر منطقه به‌کارگیری روش‌های علمی و مدون بومی‌شده متناسب با دانشگاه‌ها با محوریت شایستگی منابع انسانی
۳	کارمندیابی	تفویض اختیار وزارت عتف به دانشگاه‌ها در کارمندیابی و کارمندیابی مطابق با پویایی دانشگاه‌ها ساماندهی طرح‌های پیشرو در به‌کارگیری نخبگان دانشگاهی
٤	انتخاب	تغییر رویکرد در معیارهای انتخاب کارکنان دانشگاه میتنی بر شایستگی بازنگری روش‌ها و ابزارهای انتخاب در راستای انتخاب درست کارکنان شایسته بهره از افراد حرفه‌ای به عنوان ارزیاب و آموزش ارزیابان
۵	انتصاب	انتصاب مبنی بر شایستگی‌ها متناسب با پست‌های کلیدی به‌جای انتصاب‌های سیاسی ایجاد فضای رقابتی و عادلانه در انتصاب کارکنان به پست‌های مدیریت حرفه‌ای
٦	آشناسازی و آگاهی‌بخشی	ایجاد سازوکاری برای آشناسازی و جامعه‌پذیری کارکنان جدیدالورود اطلاع‌رسانی مناسب و ابلاغ قوانین، مقررات و رویه‌های تـأمین منابع انسانی دانشگاه‌ها آگاهی‌بخشی به مدیران و کارکنان در رابطه با فرآیند تأمین منابع انسانی
۷	فناوری	توسعه‌ی زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری متناسب با نظام مدیریت منابع انسانی استقرار سیستم مکانیزه و سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی دانشگاه
۸	ساختار و منابع	بازنگری ساختار دانشگاه و جایگاه مدیریت منابع انسانی در چارت دانشگاه‌ها و مستقل شدن از معاونت مالی حرکت به سمت نظام غیرمتمرکز تصمیم‌گیری در اقدامات مربوط به فرایند تأمین منابع انسانی دانشگاه به‌کارگیری افراد حرفه‌ای و متخصص در واحدهای منابع انسانی دانشگاه‌ها مبتنی بر شایستگی
۹	سیستمی	حرکت عملی و عملیاتی به‌سوی مدیریت منابع انسانی استراتژیک و ایفای نقش در قالب شریک راهبردی دانشگاه

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.4.5.5]

		ایجاد سازوکارهایی جهت هم‌راستایی عمودی و افقی در مدیریت منابع انسانی متناسب با راهبرد دانشگاه‌ها پایش نظام تأمین منابع انسانی دانشگاه‌ها و بازنگری و به‌روزرسانی متناسب با نتایج و بازخورد
١٠	قوانین و مقررات	بهره از متخصصان منابع انسانی در نهادهای قانون‌گذار به‌ویژه در تدوین و ابلاغ قانون مدیریت خدمات کشوری تغییر رویکرد از تدوین قوانین دست و پاگیر اداری به انعطاف‌پذیری در تأمین منابع انسانی مبتنی بر نیاز دانشگاه‌ها
١١	سیاسی	تعدیل دیدگاه سنتی و دولت‌گرا در حکمرانی و سیاست‌گذاری آموزش عالی و مداخلات در دانشگاه‌ها مدیریت علمی دانشگاه به‌جای مدیریت سیاسی در راستای توسعه متوازن و نظام‌مند دانشگاه تدوین و به‌کارگیری زیرساخت‌های حقوقی مناسب ضد تبعیض و فساد لغو سهمیه‌ها در انتخاب و انتصاب مدیران و کارکنان و تدوین قوانینی برای اجتناب از انتصاب‌های سیاسی
١٢	اقتصادی	کاهش وابستگی دانشگاه‌ها به منابع دولتی و افزایش تنوع منابع و خود درآمدی در آموزش عالی تدوین برنامه‌های دانشگاه مبتنی بر کارآفرینی برای رهایی از وابستگی صرف به بودجه‌ی دولت اعمال شاخص‌های معتبر در توزیع منابع و اعتبارت به واحدهای دانشگاه بودجه‌ریزی منابع انسانی و انعکاس در برنامه‌های کلان دانشگاه
١٣	فرهنگی	برگزاری دوره‌ها و همایش‌های منابع انسانی و دعوت از مدیران ارشد جهت تغییر رویکرد به منابع انسانی مورد توجه قرار دادن نماد، ارزش‌ها و هنجارهای دانشگاه در تأمین منابع انسانی تأکید بر بهره‌وری منابع انسانی تا قوانین و مقررات ایجاد سازوکارهایی در مدیریت منابع انسانی دانشگاه‌ها برای غلبه شایسته‌گزینی به‌جای رابطه گرایی و...
١٤	استقلال دانشگاهی	احیای استقلال تأمین منابع انسانی و تفویض اختیارات به دانشگاه در آن فرآیند تلاش بیشتر دانشگاهیان و اجتماع علمی برای غلبه بر روندهای کنونی برای مطالبه استقلال دانشگاهی کاهش ابهامات آیین‌نامه و قوانین استقلال دانشگاهی و تلاش برای تدوین قانونی جامع تصحیح مفهوم و انتظارت و بهبود جایگاه و نقش هیئت امناء در دانشگاه‌ها

در نهایت پیشنهاد می‌شود این موضوع با روش‌های پژوهشی و ابزارهای مختلف گردآوری اطلاعات در سال‌های آتی انجام پذیرد و با نتایج پژوهش حاضر مقایسه شود تا مشخص شود نظام تأمین منابع انسانی دانشگاه‌ها تا چه حد توانسته است که شرایط را برای بهره‌گیری بهتر از این نظام فراهم کند. از مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش، امکان خطاهای ذهنی و ادراکی در برآورد بخش کمی بود، هم‌چنین تکمیل کردن پرسشنامه نیازمند برخورداری کارکنان از سطحی از دانش و تخصص منابع انسانی بود، لذا برخی از کارشناسان زیرمجموعه همان‌طور که در استخراج آسیب‌ها نیز مشاهده شد، از چنین حداقلی برخوردار نبودند که سعی گردید با توضیح و همراهی پرسشگران طی پاسخگویی به پرسشنامه تا حدودی این محدودیت برطرف گردد. اتکا به برآورد نتایج ادراکی منابع انسانی که از دیدگاه مدیران و کارشناسان برآورد شده است را نیز می توان به‌عنوان یکی از محدودیت‌ها ذکر نمود چرا که برای سنجش نتایج ادراکی بهتر است وضعیت شاخص‌های آن از دیدگاه تمامی کارکنان غیر هیات علمی دانشگاه‌ها سنجیده شود. قابل ذکر است که استفاده از روش سه‌سویه سازی در این پژوهش می‌تواند تا حدود زیادی محدودیت‌های پژوهش را پوشش دهد چرا که قبل از استفاده از پرسشنامه از اسناد و مصاحبه بهره گرفته شده است.

منابع

Abbasi, T. Abrishamirad, S. Bahadori, N. (2017). Evaluating the effectiveness and challenges of human resource management in the municipality of District 4 of Tehran. *Journal of Human Resource Management*, 7(1), 165-186(in Persian).

Abbaspour, A. (2002). Comparison of university human resource functions with strategic human resource management functions. *Journal of Managemen Knowledge*,15(58),85(in Persian).

AbbasPour, A. Rahimian, H. Ghiasi Nodooshan, S. Nargesian, J. (2018). Presenting a Model to Select Talented Employee in State Organizations. *Journal of Public Administration*, 10(4), 605-628(in Persian).

Abdollahpour, A. L. (2017). *The pathology of the human resources field of the Persian Gulf Hospital is mixed with the benefit of the research method*. M.A Thesis in Executive Management, Department of Humanities, Bandar Abbas Branch of Azad University (in Persian).

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.4.5.5]

Ahmadi, P. (2017). Designed to attract human resources model based on justice for Iranian state, Urban Management, 16(47), 49-60(in Persian).

Alderfer, A (2014). *The Practice of Organizational Diagnosis*: Theory and Methods. New York, NY: Oxford University Press.
Alemu, D. S. & Shea, D. (2019). A path analysis of diagnosis of organizational levels of functionality: Implications to educational organizations. *International Journal of Educational Management*. 33(7), 1515-1525.

Amani, J. Khezri Azar, H. Mahmoudi, H. (2012). Introducing Structural Equation Modeling by Partial Least Squares (PLS-PM) and its Application in Behavioral Research. *Online Journal of Psychological Knowledge*, 1(2), 41-55(in Persian).

Aminu Bawa, M. (201). Strategic human resource management and organizational performance: A review of literature and research framework. *International Journal of Development Research*. 7(12).
Appelbaum, S. H. (2020). Organizational Diagnosis and Organizational Development Model: Integration of Psychoanalytic Determinants. Universal Journal of Management, 8(4), 181-194.
Arksey, H. OMalley, L. (2005) Scoping studies: towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology: Theory and Practice*, 8(1):19–32.
Armstrong, M. (2009). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (11th Ed.). Kogan Page, London.
Bahrami, S. KeyvanAra, M. Ojaghi, R. Afshari, M. (2014). Perceptions of Managers and Academic Experts about Strategic Human Resource Management Practices. *Qualitative Study. Health Information Management*, 10(7), 1023-1033(in Persian).

Bahramzade, H. Amiri, H. Ghadiri, R. (2015). Pathology of Human Resources Management in Mazandaran University of Medical Sciences On the basis three ramifications model. *Journal of Educational Psychology*, 6(2), 59-82(in Persian).

Bordbar, G. Baroot koob, M. Khavanin Zadeh, M. (2014). Role of Organizational Culture Values On Human Resources Management Procedures Effectiveness. *Journal of Research in Human Resources Management*, (4):1-18(in Persian).

center for postsecondary improvement. California Stanford University.
Chene, M. (2015). *Corruption and anti-corruption practices in human resource management in the public sector*. Bergen: Chr. Michelsen Institute-U4 Anti-Corruption Resource Centre.
Chow, I. H. S. Teo, S. T. & Chew, I. K. (2013). HRM systems and firm performance: The mediation role of strategic orientation. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1): 53-72.
Creswell, J.W. & Plano Clark, V.L. (۲۰۱۰). *Designing and conducting mixed methods research*. Second edition, Sage Publication, Inc.

Dalavi Isfahan, M. R. (2010). *strategic human resource management Audit and the test pattern in the industry petroleum petrochemical and steel*. PhD Thesis in Business Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan (in Persian).

Estermann, T. Nokkala, T. & Steinel, M. (2011). *University autonomy in Europe II*. The Scorecard. Brussels: European University Association.
Evans, A. Chun, E. (2012) Creating a Tipping Point: Strategic Human Resources in Higher Education, Tranlated by: Nazarpour, M. Hgorasani, A. Gheysari, M. Ghorbanshirodi, A. & Ghareaghi, M. Tehran: Shahid Beheshti university. (in Persian).
Falletta, S.V. (2008). Organizational intelligence surveys. *Training & Development*,52-58.
Farehiborzanjani, B. Soltani, M.R. Samavati, M.H. (2013). Pathology of Recruitment System in Public Organizations in the Islamic Republic of Iran. *Journal of Research in Human Resources Management*, 4(2), 100-124 (in Persian).

Fornell, C. and Larcker, D. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1): 39-50.
Freeman, J.E. Ellis, J.A. (2003). The intention-superiority effect for naturally occurring activities: The role of intention accessibility in everyday prospective remembering 51 in young and older adults. *International Journal of Psychology*,38(4), 215-228.
Gall, M. D. Borg, W. R. & Gall, J.P. (2019). *Educational Research: An Introduction*. Translated by Ahmad Reza Nasr, SAMT Publication.
Golec, A. & Kahya, E. (2007). A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection. *Computers & Industrial Engineering*. 52(1), 143-161.
Guba, E. & Lincoln, Y. (2002). *Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa. Por los rincones*. Antología de métodos cualitativos en la investigación social, 113-145.

Habibi, H. Rahimi Pardanjani, Z. (2015). Injury of human resource management processes in Iranian organizations. *Second Human Resources Training and Development Conference* (in Persian).

HanciDonmez, T. & Karacay, G. (2019). High-Performance Human Resource Practices and Firm Performance: Mediating

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.4.5.5]

Effect of Corporate Entrepreneurship. *International journalof organization Leadership*, 8(1).63-77.
Harrison MI. (2004). *Diagnosing organizations: Methods, Model, and Process. Applied Social Research Methods*.series; v 8. 3rd Pd. California: SAGP publication, Inc; 1-192.

Harrison, M. I. & Shirom, A. (1998). *Organizational diagnosis and assessment: Bridging theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
Harvey, D. F. Brown, D. R. (1988). *An experiential approach to organization development*, Prentice-Hall International, 3rd editrion, London
Hasanzade, H. Mir Sepasi, N. Fghihi, A. Najafbagy, R. Afshar Kazemi, M. (2019). Presenting an Entrepreneurship-oriented Model for Human Resource Absorption. Supply and Adjustment in Iranian Public Sectors. *Productivit Management*, 14 (52), 75-96 (in Persian).

Heery, E. & Noon, M. (2001). *A Dictionary of Human Resource Management*. Oxford University Press.
Imani, H. Gholipour, A. Azar, A. Pourezzat, A. (2019). Identifying Components of Staffing System to Develop Administrative Integrity. *Journal of Public Administration*, 11(2), 251-284 (in Persian).

Imani, H. Gholipour, A. Azar, A. Pourezzat, A. (2019). Identifying Components of Staffing System to Develop Administrative Integrity. *Journal of Public Administration*, 11(2), 251-284 (in Persian).
Jafarirad, A. Azizi Shamami, M. Karafestani, Z. (2016). Studying postgraduates' satisfaction level about quality services offered by Tehran state-run universities. *Iranian Journal of Engineering Education*, 17(68), 113-125 (in Persian).

Kavosi, E. & Hashemi, S. M. (2011). The Relationship between New Information Technologies and Development of Electronic Human Resource Management. *Media Studies*, 6(15), 125-140 (in Persian).

Keshtegar, A. & Shukuhy, A. (2015). Explain the relationship between human resource information systems and the effectiveness of human resource management. *Public Management Researches*, 8(29). 131-152 (in Persian).

Khaefelahi, A. Ghasemi Banabari, H. Shahmohammadi, A. (2014). Personnel Selection Criteria in Fuzzy Environment (Rating Method Close to Ideal Solution). *Journal of Research in Human Resources Management*. 4 (1),30-52 (in Persian).

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York, NY: Harper.
Li, Y. Bence, J.R. Brenden, T.O. (2018). Can spawning origin information of catch or a recruitment penalty improve assessment and fishery management performance for a spatially structured stock assessment model? *Canadian Journal of Fisheries and Aquatic Sciences*, 75(12), 2136-2148.
Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York, NY: McGraw-Hill.
Litwin, G. H. & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
Manistitya, M. Fongsuwan, W. (2015). Human Resource Management, Job Satisfaction and Employee Commitment Affecting Information Technology Staff Turnover Intention: A Structural Equation Model. *Research Journal of Business Management*. 9(1): 157-172.
Massy, V. F. Andra, K. A. (2005). *A nation education quality work*; national center for postsecondary improvement, California Stanford University.
Mello, J.A. (2005). *Strategic human resources managemen*. SouthwesternHhomson learning.
Mengesha, W. Chekole, B & Wedajo, M (2018). Effects of Strategic Human Resource Management Practices on Organizational Performance: Mediating Role of Work Outcomes. *International journal of Inovative research and development*, 7(8). 442-455.
Meyer, M. Roodt, G. & Robbins, M. (2011). Human resources risk management: governing people risks for improved performance: opinion paper. SA Journal of Human Resource Management, 9(1), 1-12.
Mirahmadi, kh. khorasani, A. taghipour, M. & Shams, Gh. (2021). Pathology of Human Resource Training System in Higher Education: Codification and Validation of a Model. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, 8(28), 1-25 (in Persian).

Mohammadi, A. (2008). Evaluation of human resource planning in Iranian education and its problems. Quarterly *Journal of Education*, 24 (2). 147-176 (in Persian).

Mosadegh, H. zeinabadi, H. Behrangi, M.R. Abdolahi, B. (2016). Pathology of Employing Academic Staff for the Universities of the Ministry of Science, Research, and Technology. *Journal of Research in Human Resources Management*, 8(3), 181200 (in Persian).

Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. Organizational Dynamics, 9(2), 35-51.
Nelson, L. & Burns, F. L. (1984). High performance programming: Aframework for transforming organizations. In J. Adams (Ed.), Transforming Work. Alexandria, VA: Miles River Press. 226-242.
Nowruzi, M. (2010). *Comparative study of employee selection and employment pattern in the National Iranian Oil Refining*

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-19]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.4.5.5]

and Distribution Company with scientific criteria for employee selection and presentation of a more appropriate model. M.A Thesis in Career Counseling, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Allameh Tabatabai University (in Persian).

Nweke, P. O. Chukwu, C. J. Aneke, M. C. Nwabueze, A. I. Elesho, T. M. Nweke, J. N. & Uwakwe, I. S. (2021). Contemporary issues in human resources management in higher institutions of learning in south-east Nigeria. International Journal of Management (IJM),12(6). 299-309.

Olander, H. Hurmelinna-Laukkanen, P. and Heilmann, P. (2015), Human resources – strength and weakness in protection of intellectual capital, *Journal of Intellectual Capital*, 16(4), 742-762.

Ozdemir, A. (2013). A two-phase multi criteria dynamic programming approach for personnel selection process. *Problems and Perspectives in Management*,11(2), 98-108.

Peters, MD. Godfrey, CM. Khalil, H. McInerney, P. Parker, D. Soares, C.B. (2015) Guidance for conducting systematic scoping reviews. *Int J Evid Based Healthc*,13(3):141-6.

Rahimi, H. (2020). A Comparative Study of Organizational Pathological Patterns: A Strategy for Iranian Organizations. *Iranian Journal of Comparative Education*, 3(4), 907-921.

Rothwell, W. & Kazanas, H. (2005). *Planning and Managing Human Resources*. (2th Ed). Massachusetts, HRD Press.

Sabiu, M.S. Mei, T.S. and Joarder, M.H.R. (2016), An empirical analysis of HRM practices and organizational performance relationship in the context of developing nation: the moderating effect of ethical climates", *International Journal of Management Research and Review*, 6(10), 1463-1481.

Saeed, B. B. & Wang, W. (2014). Sustainability embedded organizational diagnostic model. Modern Economy, 5(4).424-431.

Salehi Kordabadi, S. Daneshfard, K. mirsepasi, N. Goudarzvand-Chegini, M. (2018). A Model for Human Resource Supply and Adjustment System. *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(2), 231-251 (in Persian).

Samari, E. Yamani Douzi Sorkhabi, M. Salehi Omran, I. (2014). Gholamreza Graeinejad, (2014). Investigate and identify the factors in the process of The process of university development" in Iranian public universities, *Scientific Journal Management System* 2(4), 67 (in Persian).

Sayyed Javadin, S. R. Tanaomi, M. M. Mokhtari, A (2016). A Study of the Recruitment in Organizations and Deriving the Criteria through Islamic Approach, *Islamic Management*, 24(1), 159-181 (in Persian).

Shams, G. Mirahmadi, K. (2020). Designing and Validating of Sociocultural Structure Model for Universities. *IRPHE*. 25 (4):121-151 (in Persian).

Sullivan, R. L. Rothwell, W. J. & Balasi, M. J. B. (2013). Organization development (OD) and change management (CM): whole system transformation. *Development and Learning in Organizations*, 27(6), 18-23.

Sušanj, Z. Jakopec, A. & Đorić, A. (2020). Academics' effectiveness and professional development in Croatia: Challenges for human resource management in higher education institutions. European Journal of Education, 55(4), 476-488.

Szelagowska-rudzka, K. (2018). Human resources management in higher educations in poland. *Management*, 22(1).

Taheri, S. farrokhi. N. A. borjali, A. abbaspur, A. (2017). Explenation the role of individual and organizational components to develop a model for the personnel promotion and appointment to the Middle Managerial Position with an emphasis on merit. *Educational Management*, 7(27), 21-43 (in Persian).

Taormina, R.J. (2009). Organizational socialization: the missing link between employee needs and organizational culture, *Journal of Managerial Psychology*, 24(7), 650-676.

Teir, R. A. A. & Zhang, R. Q. (2016). The current practices of human resource management in higher education institutions in Palestine. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 4(1), 65-83.

Tichy, N. M. (1983). *Managing strategic Change: Technical, political, and cultural dynamics*. New York, NY: John Wiley & Sons.

Tichy, N. M. Hornstein, H. A. & Nisberg, J. N. (1977). *Organization diagnosis and intervention strategies: Developing emergent pragmatic theories of change*. In W. W. Burke (Ed.), Current Issue and Strategies in Organization Development. New York, NY: Human Sciences Press. 361-383.

Treweek, S. Pitkethly, M. Cook, J. Fraser, C. Mitchell, E. Sullivan, F. et al. (2018). Strategies to improve recruitment to randomized trials. Cochrane *Database Systematic Review*,2 (2).

Tsui, A. & Lau, C.M. (2002). *The Management of Enterprises in the People's Republic of China*. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.

Van, de. & Werfhorst, H. G. (2014). Changing societies and four tasks of schooling: Challenges for strongly differentiated educational systems. *International Review of Education*, 60(1), 123-144.

Weisbord, M. (1976). Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. *Group & Organization Management*, 1, 430-447.

Wolhuter, C. Karras, K. & Calogiannakis, P. (2015). The crisis in world education and comparative education. *Bulgarian Comparative Education Society.*

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.4.5.5]

Yin, R. K. (2003). *Case study research. Desing and methods*. Appl. Soc. Res. Methods Ser, 5.

Zirak, R. zahed babelan, A. rezaeisharif, A. moeinikia. M. (2018). Organizational and Economic Factors Impacting on Development of Human Resources in the Educational System. *Education Strategy in Medical Science*,11 (4):111-122 (in Persian).

Pathology of Human Resource Staffing System in Higher Education: Codification and Validation of a Model

Khaled Mirahmadi*[87]

Abasalt khorasani[88]

Mohammad taghi nazarpour[89]

Gholamreza Shams Mourkani[90]

Abstract

Higher education system is considered to be one of the most important factors in development and progress of a society. The present research aims to conduct a pathological study of staffing system in higher education and, thereby, proceed to codify and validate a model for it. The methodology was practical and developmental. A combined sequential exploratory (heuristic) method of the modelling type was utilized for data collection. Drawing from multiple data synchronization in three stages, a primary theoretical framework was codified and, accordingly, it was validated in the form of a model. For the pathology of the staffing system, the first stage used a Scoping review and 15 studies conducted in this area in authentic databases were analyzed and investigated based on a purposeful approach according to Arksey and O'Malley's five-stage framework. At the second stage, qualitative case study was used according to which the perspectives and experiences of 12 experts, managers and specialists were taken into account with a purposeful approach through theoretical saturation criterion. It should be noted that semi-structured interview was utilized at this stage and the gathered data were analyzed by drawing from Thematic Content Analysis technique. The third stage applied a survey method and the components extracted from an ascertained questionnaire given to 98 staffing managers and experts in public universities under supervision of Tehran Ministry of Science, Research and Technology were analyzed based on a relative class sampling method. In order to analyze the gathered data and validate the codified framework, partial least squares analysis was utilized by drawing from Smart PLS software. After coding the data derived from analysis of documents and interviews, 213 codes were defined and categorized as 33 components and 14 perspectives as follows: job design and analysis, human resource planning, employment, selection, appointment, orientation and awareness, technology, systematic, structure and resources, Rules and Regulations, university autonomy, cultural, political and economic. According to identified defects, the pathological model for staffing system in universities was codified and validated. Human resource planning, human resource selection and job design and analysis as variables played the highest role (coefficient of determination calculated to be 0.83, 0.79 and 0.79 respectively) while economic, political and cultural factors (coefficient of determination calculated to be 0.41, 0.49 and0.51 respectively) had the lowest role in determining the pathological model of the staffing system. Therefore, the codified model in the present research can be considered as an appropriate framework to investigate, conduct pathological study and improve the staffing system of universities by higher education policy-maker institutions.

Key Words: Pathology, Staffing System, Pathology of Human Resource Staffing, Higher Education, Universities

[87] Shahid Beheshti University, Faculty of Education & Psychology, Tehran, Iran**.** Mirahmadikhaled@yahoo.com

[88] Shahid Beheshti University, Faculty of Education & Psychology, Tehran, Iran. drkhorasanitr@gmail.com

[89] Shahid Beheshti University, Faculty of Architecture & Urban Planning, Tehran, Iran. m_nazarpour@sbu.ac.ir

[90] Shahid Beheshti University, Faculty of Education & Psychology, Tehran, Iran. gh_shams@sbu.ac.ir

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.4.5.5]