بررسی عوامل مؤثر بر سیاست‌های پنهان در جذب اعضای هیئت‌علمی

(مورد یک دانشگاه غیردولتی)[1]

محمد یمنی دوزی سرخابی[2]
اکبر گلدسته[3]

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰٤/۰۱
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۱۲/۰۳

چکیده

دانشگاه‌های غیردولتی به دلیل عدم استفاده از منابع دولتی با محدودیت‌های زیادی در جذب منابع انسانی خود به‌ویژه اعضای هیئت‌علمی روبه‌رو هستند. به همین دلیل سیاست‌گذاری‌های این‌گونه دانشگاه‌ها شفاف نبوده و عوامل متنوعی در چگونگی جذب اعضای هیئت‌علمی جدید دخالت می‌کنند. پژوهش حاضر با بررسی موردی یکی از دانشگاه‌های غیردولتی کشور، در پی بررسی عواملی است که در شفاف نبودن سیاست‌های جذب اعضای هیئت‌علمی در این‌گونه دانشگاه‌ها مؤثرند.

برای انجام پژوهش از روش گروه کانونی استفاده‌شده است. حاصل کاربرد روش، یافتن ۷ مقوله اصلی و زیر مقوله‌های وابسته به هر یک بوده است. با استفاده از نظرات اعضای گروه کانونی و اعضای خارج از گروه مقوله‌ها امتیازبندی شده و با کاربرد آزمون‌های آماری به دو رده مهم و متوسط تقسیم‌بندی شده‌اند. فقدان سیاست‌گذاری یا شفاف نبودن سیاست‌ها، محدودیت‌های مالی و اعمال سیاست‌های مدیریتی در رده مقوله‌های مهم و ابعاد نظارتی، ابعاد فرآیندی، محدودیت‌های برون‌سازمانی و مشکلات ساختاری دانشگاه در رده مقوله‌ای متوسط جای گرفته‌اند. در پایان پنج پیشنهاد برای بهبود سیاست‌های جذب اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه ارائه‌شده است.

---

[1]. این تحقیق برگرفته از یک تحقیق آزاد با همین عنوان است که در سال ۱۳۹۱ انجام شده است. دانشگاه غیردولتی مورد مطالعه در شهر تهران مستقر می‌باشد.

[2]. استاد گروه علوم تربیتی دانشگاه شهید بهشتی myamani2001@yahoo.ca
[3]. دانشجوی دوره دکتری برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی دانشگاه شهید بهشتی A_goldasteh@sbu.ac.ir

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-07]

واژگان کلیدی:

سیاست‌گذاری در دانشگاه‌ها، جذب اعضای هیئت‌علمی، تحلیل گروه کانونی، دانشگاه‌های غیردولتی

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-07]

مقدمه

در فصل سوم نقشه جامع علمی کشور، سیاست‌گذاری و مدیریت علم و فناوری و فرهنگ جزو اولویت‌های الف (مهم‌ترین اولویت‌های) علم و فناوری کشور در حوزه علوم انسانی برشمرده شده است. در همین راستا حمایت از شکل‌گیری و توسعه مؤسسات آموزش عالی غیردولتی مبتنی بر اهداف و ارزش‌های نقشه جامع علمی کشور ازجمله اقدامات ملی موردنظر در بند ۱۷ راهبرد کلان ششم این نقشه با عنوان تحول و نوسازی نظام تعلیم و تربیت کشور بیان‌شده است. دربند ۲۲ این راهبرد نیز طراحی و استفاده از سازوکارهای مناسب برای جذب اعضای هیئت‌علمی متعهد و نخبه مورد تأکید قرارگرفته است. (نقشه جامع علمی کشور، ۱۳۹۰).

دربند هفتم سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱٤۰٤ و سیاست‌های کلی برنامه پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران در امور علمی و فناوری، توانمندسازی بخش غیردولتی برای مشارکت در تولید علم و فناوری مورد تأکید قرارگرفته است. (سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۸۷)

فصل دوم قانون برنامه پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران به مسائل علم و فناوری اختصاص‌یافته است. دربند ج ماده ۱٦ این قانون برنامه‌ریزی و حمایت لازم برای تأمین هیئت‌علمی موردنیاز دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی کشور به‌منظور ارتقاء شاخص نسبت دانشجو به عضو هیئت‌علمی تمام‌وقت مورداشاره قرارگرفته و تأکید شده است که این نسبت در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی غیردولتی تا پایان برنامه باید به عدد ٤۰ برسد. (برنامه پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۸۹، صص ۳٦-۳٤)

مقدار شاخص نسبت دانشجو به عضو هیئت‌علمی تمام‌وقت در دانشگاه موردبررسی در حال حاضر نزدیک به دو برابر این عدد است. بدیهی است که حفظ این شاخص در حد استاندارد نیاز به سیاست پویا و دقیقی به‌منظور حفظ، ارتقاء و جذب اعضای هیئت‌علمی متناسب با بند ۱۷ راهبرد کلان ششم نقشه جامع علمی کشور در دانشگاه دارد. ولی امکان جذب اعضای هیئت‌علمی جدید در دانشگاه موردبررسی به دلیل محدودیت منابع مالی و موانع ساختاری محدود است و در همان حال به جهت جاری بودن فعالیت‌های آموزشی و نیاز مداوم به ارائه دروس و واحدهای موردنیاز دانشجویان در رشته‌ها و مقاطع مختلف تحصیلی، دانشگاه را به سمت استفاده حداکثری از اعضای هیئت‌علمی سایر دانشگاه‌ها و مدرسین غیر عضو

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-07]

هیئت‌علمی متمایل نموده است که اکثر آنان در رده‌های پایین علمی قرار دارند (بررسی انجام‌شده نشان می‌دهد ۷۰٪ مدرسین دعوت‌شده مربی یا مربی آموزشیار هستند). همین عامل سبب شده است در حال حاضر حدود ۸۰٪ مدرسین این دانشگاه را مدرسین مدعو تشکیل دهند. ادامه این وضعیت در میان و درازمدت با توجه به سیاست‌های کلی نقشه جامع علمی کشور امکان‌پذیر نیست، زیرا علاوه بر شدت بخشیدن به وابستگی دانشگاه به نیروهای خارج دانشگاه، جذب دانشجوی جدید و گسترش دوره‌های آموزشی جدید (به‌ویژه در مقطع تحصیلات تکمیلی) و رعایت استانداردهای موردنظر وزارت متبوع و مراجع نظارت و ارزیابی بیرونی دانشگاه را با چالش جدی روبه‌رو خواهد نمود.

دانشگاه موردمطالعه با قدمتی حدود دو دهه برای تأمین نیاز خود به هیئت‌علمی جدید که عمدتاً ناشی از گسترش تعداد رشته‌ها به‌ویژه در مقاطع تحصیلات تکمیلی و افزایش تعداد دانشجویان ورودی مقاطع دیگر است به‌صورت موردی و مقطعی اقدام به جذب هیئت‌علمی می‌کند. دانشگاه برنامه‌ریزی مدونی برای تعیین تعداد، رشته، گرایش و مرتبه علمی اعضای هیئت‌علمی موردنیاز خود ندارد؛ بنابراین نمی‌توان به پیش‌بینی رفتار آتی سیستم دانشگاه در این زمینه پرداخت که این واقعیت به‌نوبه خود استمرار سیستم بالنده تصمیم‌های مدیریتی را به چالش می‌کشد.

از طرف دیگر این دانشگاه در رویه جاری جذب تمرکز اعضای هیئت‌علمی از طریق مرکز جذب اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی چندان فعال نیست به‌طوری‌که بررسی نویسندگان نشان می‌دهد در ده سال گذشته دانشگاه موردبررسی تنها موفق به جذب ۲۰ نفر هیئت‌علمی جدید شده است که اکثر آن‌ها نیز به‌صورت قراردادی جذب‌شده‌اند، ولی در همین مدت تعداد دانشجویان دانشگاه به بیش از ۵۰۰۰ نفر افزایش‌یافته است که حدود ۱۰۰۰ نفر آن‌ها در مقاطع تحصیلات تکمیلی تحصیل می‌کنند.

ولی سیاست آموزشی چیست؟ سیاست آموزشی، تصمیمی گروهی یا انفرادی آشکار یا نا آشکار (پنهان) است که مجموعه‌ای از رهنمودها برای هدایت تصمیمات آینده، شروع یا کند نمودن یک اقدام، یا راهنمایی اجرایی در مورد تصمیمات قبلی را فراهم می‌کند (حداد و دمسکی، ۱۹۹۰، ص ۲۰)

اگر سیاست‌های دانشگاه درزمینه جذب هیئت‌علمی را با استفاده از اجزاء تعریف فوق بررسی می‌کنیم به نتایج زیر دست می‌یابیم:

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-07]

۱. تصمیم گیران نهایی در سطح دانشگاه در مورد جذب اعضای هیئت‌علمی نا آشکارند، درنتیجه، شیوه و نوع تصمیم‌گیری آن‌ها نیز پنهان خواهد بود. برای ذی‌نفعان درونی دانشگاه تحلیل روشنی از این مسئله که چه موقع فرآیند جذب سرعت می‌گیرد و تحت چه شرایطی کند می‌شود، وجود ندارد.
۲. در مورد تصمیم‌گیری‌های آینده در خصوص جذب هیئت‌علمی و هدایت آن‌ها به سمت‌وسوی معین به دلیل عدم توجه به برنامه استراتژیک دانشگاه نیز وضعیت روشنی قابل‌تعریف نیست. هم‌چنین مشخص نیست که داوطلبین عضویت در هیئت‌علمی دانشگاه باید چه ویژگی‌های عمومی و علمی معینی داشته باشند.
۳. در مورد بعد راهنمایی اجرایی در مورد تصمیمات قبلی درزمینه جذب اعضای هیئت‌علمی نیز دانشگاه دستورالعمل یا شیوه‌نامه مدونی ندارد. به همین دلیل گروه‌های آموزشی و دانشکده‌ها در مورد تمدید و تبدیل وضعیت اعضای هیئت‌علمی موجود خود به‌صورت سلیقه‌ای عمل می‌کنند، زیرا مکانیزم تصمیم‌گیری در این زمینه آشکار نیست.

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت سیاست‌های دانشگاه درزمینهٔ جذب اعضای هیئت‌علمی نا آشکار (پنهان) است. ازاین‌رو این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤالات است:

۱- چرا سیاست‌های دانشگاه درزمینه جذب هیئت‌علمی پنهان است و شفاف‌سازی آن‌ها چه مشکلات و موانعی دارد؟
۲- اگر این سیاست‌ها به همین نحو ادامه یابد چه پیامدهایی برای دانشگاه دارد؟
۳- چه پیشنهادهایی می‌توان برای اصلاح این جریان سیاست‌گذاری ارائه کرد؟

وضعیت سیاست‌های کنونی جذب هیئت‌علمی در دانشگاه‌ها

الف- سیاست‌های جذب هیئت‌علمی در دانشگاه‌های ایران

شورای انقلاب فرهنگی به‌منظور ساماندهی و یکنواختی فعالیت‌های جذب اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور و جلوگیری از اعمال سلیقه فردی در آن در مصوبه ۶۰۸ مورخ ۱۳۸۶/۴/۱۹ این شورا بر تشکیل هیئت جذب اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی دولتی تأکید نموده است (شورای انقلاب فرهنگی، ۱۳۸۷)

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-07]

آیین‌نامه تشکیل هیئت عالی جذب اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور در جلسات ٦٠٨ و ٦٢٣ مورخ ١٣٨٦/٤/١٩ و ١٣٨٧/٢/١٠ به تصویب این شورا رسیده است. در ماده ۵ این آیین‌نامه تأکید شده است که استخدام هیئت‌علمی بر مبنای نیاز دانشگاه و از طریق فراخوان عمومی و ابتدا به‌صورت پیمانی صورت می‌گیرد. در تبصره این ماده جذب عضو هیئت‌علمی خارج از فراخوان در موارد استثنایی فقط با تصویب هیئت مرکزی مجاز دانسته شده است. فرآیند جذب در دانشگاه‌ها را هیئت‌های اجرایی جذب هدایت می‌کنند.

در مقام اجرا، تمامی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور دارای هیئت اجرایی جذب نشدند و تنها برخی دانشگاه‌های بزرگ در تهران و در هر استان نیز یک یا دو دانشگاه دارای هیئت اجرایی جذب شدند. سایر دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی مکلف شدند پرونده‌های اعضای خود را به دانشگاه تعیین‌شده در هر استان ارسال نمایند.

ب- سیاست‌های جذب هیئت‌علمی در برخی دانشگاه‌های کشورهای دیگر

دانشگاه‌های مختلف در سراسر جهان سیاست‌های خود را درزمینه جذب هیئت‌علمی به‌صورت شفاف بیان نموده‌اند. نمونه‌های زیر مؤید این مسئله هستند:

دانشگاه بریستول، سیاست خود را در جذب هیئت‌علمی به شرح زیر بیان می‌کند:

این دانشگاه متعهد است که افراد مناسب را بر اساس چشم‌انداز و بیانیه مأموریت خود در نظام بین‌المللی رقابتی برای دستیابی به بهترین استعدادهای علمی برگزیند.

هدف از اعمال این سیاست تأمین یک الگوی مؤثر برای مواجهه با چالش‌های محیط رقابتی و اطمینان تعهد به تضمین کیفیت، گوناگونی و شفافیت در درون سازمان است. دانشگاه جذب هیئت‌علمی را به‌عنوان فعالیتی استراتژیک مهم که لازم است به‌صورت حرفه‌ای پیش‌گرفته شود و به‌طور کامل همه اقشار دانشگاه را درگیر کند، تشخیص داده است. سیاست کلی دانشگاه مبتنی بر تنوع و عدالت در استخدام است. پیش‌بینی‌شده است که گروه جذب که سرپرستی آن با مدیر گروه آموزشی مربوطه است وظیفه بررسی تقاضای عضویت در هیئت‌علمی دانشگاه را بر عهده گیرد (سند سیاست‌های نوین دانشگاه بریستول، ۲۰۱۳).

دانشگاه کوئینزلند استرالیا، سیاست‌های کلی خود را مبتنی بر عدم تمایز و تأکید بر شایستگی می‌داند و اشاره می‌کند که تحت هیچ شرایطی نباید این اصول مبنای مصالحه قرار گیرد. دستورالعمل استخدام بر اساس رویکردی عدالت‌خواهانه، سیستماتیک و سازگار بناشده است که به‌منظور جذب، انتخاب و حفظ قابل‌ترین افراد بر اساس شایستگی به کار می‌رود. به‌منظور

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-07]

انجام عملیات اجرایی فرآیند جذب هیئت‌علمی پیش‌بینی‌شده است که کمیته انتخاب هیئت‌علمی شکل گیرد. (دستورالعمل استخدام و جذب دانشگاه کوئینزلند، ۲۰۱۲)

دانشگاه کالیفرنیا، سیاست جذب هیئت‌علمی خود را حرکت در جهت استخدام بهترین افراد واجد شرایط می‌داند. این دانشگاه در صورت تصویب بودجه لازم جذب را از طریق رئیس گروه آموزشی، معاون یا رئیس دانشگاه مربوطه مجاز می‌داند. (دستورالعمل هیئت‌علمی دانشگاه کالیفرنیا، ۲۰۱۲)

دانشگاه ایندیانای شمالی، نیز مانند سایر دانشگاه‌های مذکور سیاست کلی خود را در جذب هیئت‌علمی بر اساس ویژگی‌های فردی داوطلبین و بدون توجه به عواملی مانند سن، رنگ پوست، نژاد، وضعیت تأهل، کشور محل تولد و ... می‌داند. این دانشگاه تشکیل کمیته‌ای به نام کمیته جستجو را برای جذب هیئت‌علمی پیش‌بینی نموده است. (راهنمای جذب کمیته جستجوی دانشگاه ایندیانای شمالی، ۲۰۱۲)

دانشگاه شیکاگو، نیز سیاست خود را بر مبنای قراردادن موقعیت یکسان برای تمام متقاضیان جذب بنانهاده است. معاون مدیر منابع انسانی دانشگاه، به همراه مدیران اجرایی و مالی دانشگاه مسئولیت نظارت بر حسن اجرای سیاست‌های جذب دانشگاه را بر عهده‌دارند. مسئولیت اولیه بررسی صلاحیت علمی داوطلبان بر عهده رئیس و اعضای گروه آموزشی مربوطه است. (سیاست‌های جذب دانشگاه شیکاگو، ۲۰۱۱)

دقت در موارد فوق وجوه مشترک زیر را در دانشگاه‌های موردبررسی نشان می‌دهد:

۱- سیاست‌های جذب هیئت‌علمی در این دانشگاه‌ها شفاف است و برای همه قابل‌دسترسی است.
۲- ویژگی اصلی در انتخاب اعضای هیئت‌علمی برتری علمی است، ویژگی‌های فردی و شخصی افراد در گزینش آنان نقشی ندارد.
۳- مسئولیت انتخاب و گزینش اعضای هیئت‌علمی جدید بر عهده گروهی از افراد است که موظف به رعایت سیاست‌های کلی دانشگاه هستند.
٤- تمامی مراحل فرآیند جذب اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌ها روشن بوده و به داوطلبان اطلاع‌رسانی شده است.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-07]

ج- شاخصه‌ای تعیین تعداد اعضای هیئت‌علمی موردنیاز

یکی از عوامل تأثیرگذار در سیاست‌گذاری جذب اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه تعیین تعداد هیئت‌علمی موردنیاز دانشگاه در طی یک دوره زمانی خاص است که خود جزو اهداف اصلی برنامه‌ریزی نیروی انسانی دانشگاه هست. تعیین ترکیب و تعداد اعضاء می‌تواند به روش‌های کمی و کیفی (عینی و ذهنی) صورت پذیرد.

شاخصه‌ای متنوعی در این زمینه پیشنهادشده است. موسی پور، شاخص نسبت استاد به دانشجو و شاخص مبتنی بر ساعات خدمت موظف اعضای هیئت‌علمی را به‌عنوان روش‌های عینی (کمی) بررسی کرده است. هم‌چنین شاخصه‌ای مبتنی بر تصمیم‌گیری مدیران و کارشناسان و مبتنی بر مشارکت عمومی به‌عنوان روش‌های کیفی (ذهنی) معرفی‌شده‌اند. (موسی پور، ۱۳۸۵، صص ۹۹-۹۲)

سند نقشه جامع علمی کشور، در بخش سرمایه انسانی، شاخص تعداد اعضای هیئت‌علمی تمام‌وقت در یک‌میلیون جمعیت را ۲۰۰۰ نفر تعیین کرده است. البته این شاخص در سطح کلان برنامه‌ریزی تعریف‌شده است و برای دانشگاه‌های کشور به‌صورت موردی قابل‌محاسبه و ارزیابی نیست و برای ارزشیابی میزان موفقیت و دستیابی به اهداف کلان علم و فناوری کشور قابل‌بررسی است (نقشه جامع علمی کشور، ۱۳۹۰).

وضعیت اعضای هیئت‌علمی و ترکیب آنان برحسب سن، مرتبه علمی، گروه آموزشی، رشته و محل تحصیل، نحوه جذب و نگهداری، امکانات رفاهی، محرک‌های انگیزشی برای پیشرفت و ... را می‌توان به‌عنوان یکی از حیطه‌های عملکرد سیستم‌های دانشگاهی عنوان نمود. (یمنی، ۱۳۸۰، ص ۲۵)

هم‌چنین کمیت و کیفیت اعضای هیئت‌علمی دانشگاه به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر در کارایی درونی دانشگاه برشمرده شده است. (یمنی، ۱۳۸۰، صص ٦٣-٦٠)

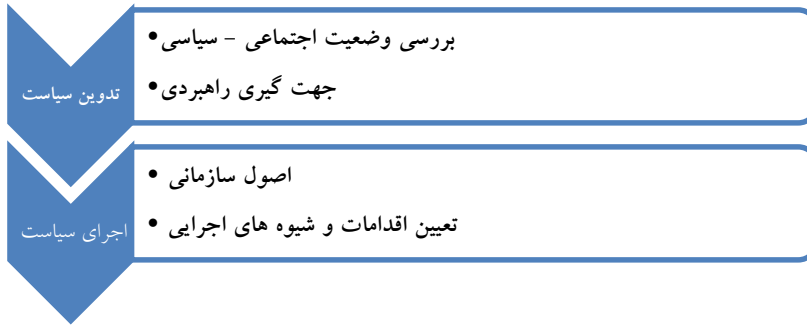
بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که با بررسی وضعیت اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها می‌توان عملکرد سیستم‌های دانشگاهی و کارایی درونی دانشگاه‌ها را بررسی نمود. بدیهی است که فرآیند جذب اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها به‌طور مستقیم این جنبه‌های کیفی عملکرد دانشگاه‌ها را موردتوجه قرار می‌دهد.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-07]

چگونگی شکل‌گیری سیاست‌های پنهان

دلایل عمده شکل‌گیری سیاست‌های پنهان را می‌توان در فرآیند سیاست‌گذاری و مراحل آن جستجو کرد. به‌طورکلی فرآیند سیاست‌گذاری از دو مرحله اصلی تدوین و اجرا تشکیل می‌شود. در مرحله تدوین، «بررسی وضعیت اجتماعی – سیاسی» و «جهت‌گیری راهبردی» دو بخش مهم این مرحله هستند. مرحله اجرا نیز به دو بخش «توجه به اصول سازمانی» و «تعیین اقدامات و شیوه‌های اجرایی» تقسیم می‌شود (بل و استونسون، ٢٠٠٦، ص ٣٤)

می‌توان الگوی مراحل و تقسیم‌بندی‌های زیر بخشی فرآیند سیاست‌گذاری را به‌صورت زیر نشان می‌دهد:



نمودار شماره (١) الگوی اعمال فرآیند سیاست‌گذاری

با توجه به الگوی فوق می‌توان دلایل عمده شکل‌گیری سیاست‌های پنهان در سازمان‌ها را به شرح زیر مورداشاره قرارداد:

١. عدم مشارکت تمامی سطوح در تدوین سیاست‌ها

هارمن (١٩٨٤) اعتقاد دارد سیاست‌گذاری به‌عنوان یک فرآیند الزاماً در سطوح بالا انجام نمی‌شود، بلکه می‌تواند در سطوح پایین نیز صورت گیرد؛ بنابراین هنگامی‌که سازمان‌ها یا افراد در سطوح پایین در تدوین سیاست‌ها نقشی ندارند، به‌گونه‌ای سعی می‌کنند نظرات و منافع خود را در چرخه سیاست‌گذاری وارد کنند که درنهایت سبب تفاوت در اهداف سیاست‌گذاران و مجریان خواهد شد. بدیهی است که مجریان این دخالت‌ها را به‌صورت پنهان انجام خواهند داد.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-07]

۲. اعمال قدرت در تدوین سیاست‌ها

یکی از نشانه‌های توزیع قدرت، میزان مشارکت لایه‌های متفاوت سازمانی در تدوین سیاست‌هاست. به‌طورکلی هر چه ساختار سیاست‌گذاری از انعطاف بیشتری در انتخاب تدوین‌کنندگان برخوردار باشد، مجال بیشتری برای تنوع سیاست‌های اجرایی در لایه‌های پایینی وجود دارد (واکر و دیماک ۲۰۰۲). هاگارد (۲۰۰۲) به نقل از باچراچ و بارنز، دو طرف اعمال سیاست مبتنی بر قدرت را واحد واکنش‌دهنده و واحد قدرت کنترل‌کننده نامیده است. واحد قدرت کنترل‌کننده در سطح بالا و واحد واکنش‌دهنده در سطح پایین قرار دارند. واکنش‌دهنده که در تدوین سیاست نقشی ندارد، فشارهایی برای تغییر سیاست وارد می‌کند، اما آنآن‌که از قدرت برخوردارند به‌گونه‌ای مؤثر این موارد را از دستور کار خارج می‌کنند.

۳. عدم توجه به تفاوت‌ها در سیاست‌گذاری

سیاست‌گذاران معمولاً در تدوین سیاست‌ها به ویژگی‌های نوعی واحدهایی که سیاست‌ها در آن به اجرا درمی‌آید توجه ندارند و این امر اجرای سیاست‌های ابلاغی را در واحدهایی با ویژگی‌های متفاوت با دیگر واحدها دشوار می‌سازد. در این مرحله است که مجریان به‌صورت پنهان تغییرات موردنظر را با توجه به شرایط محیطی و امکانات اجرایی خود در سیاست‌ها ایجاد می‌کنند.

٤. عدم توجه به ارزش‌ها و بروز تعارض‌ها

عدم تطابق ارزش‌ها در تدوین و اجرای سیاست‌ها سبب افزونی تعارض‌ها بین سطوح سیاست‌گذار و مجری سیاست‌ها خواهد شد (بل و استیونسون، ۲۰۰٦ ص ٦۳). محدودیت امکان تدوین سیاست‌های داخلی در سازمان‌های مجری سیاست‌های کلی، موجب چالش با نیروهای بیرونی می‌گردد، زیرا نهادهای سیاست‌گذار بیرونی با اهرم‌هایی مانند بازرسی، فشارهای اقتصادی یا هر دو، امکان اعمال قدرت بر واحدهای اجرایی را دارند (رایت، ۲۰۰۱). درعین‌حال فقدان تحلیل ژرف‌نگر پیامدهای سیاست‌ها و تصمیمات اتخاذشده در دانشگاه‌های کشور، عملاً به اتخاذ رویکردی ساده‌گرایانه بر اساس باور به ثبات در سیستم دانشگاهی و کنار گذاردن پویایی آن، به‌ویژه بر اساس جریان تبدیل اطلاعات، زمینه را برای پیدایش سیاست‌های ضمنی، موقتی و سلیقه‌ای فراهم می‌کند.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-07]

روش تحقیق

به‌منظور بررسی مشکلات و موانع جذب هیئت‌علمی در دانشگاه موردبررسی، از روش تحلیل گروه کانونی که یک شیوه کیفی است استفاده‌شده است. (بازرگان، ۱۳۸۹)

نحوه تشکیل گروه کانونی

پژوهشگران به‌منظور تشکیل گروه کانونی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه را بررسی و با توجه به مسئولیت‌هایی که آنان تاکنون بر عهده داشته‌اند و میزان ارتباط شغل سازمانی آن‌ها با موضوع پژوهش و دانش آنان در این مورد، ٦ نفر از آن‌ها را (باسابقه بیش از ۱۵ سال) به شرح زیر انتخاب کرده‌اند:

۱- دو نفر از معاونین سابق آموزشی دانشگاه که در حال حاضر یکی از آن‌ها مدیر گروه آموزشی و دیگری رئیس دانشکده است.
۲- مدیرکل فعلی تحصیلات تکمیلی دانشگاه
۳- معاون پشتیبانی (اداری – مالی) دانشگاه
٤- یک نفر از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه که نمایندگی رئیس دانشگاه را در کمیته منتخب دانشگاه عهده‌دار است.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات

برای جمع‌آوری اطلاعات از ابزار مصاحبه و بحث گروهی استفاده‌شده است. در طراحی سؤالات چند نکته کلیدی موردتوجه قرارگرفته است. این نکات عبارت‌اند از:

الف- سؤالات مربوط به کمیت و کیفیت اعضای هیئت‌علمی

ب- میزان توجه به مسائل مالی ناشی از جذب اعضای هیئت‌علمی

ج- نقد سیاست، عملکرد و فرآیندهای موجود دانشگاه درزمینه جذب هیئت‌علمی

د- عوامل بیرونی مؤثر برجذب هیئت‌علمی مانند حذف آزمون سراسری دانشگاه‌ها، گسترش ظرفیت جذب در مقاطع تحصیلات تکمیلی و ...

با توجه به ویژگی‌های کلی و نکات موردنظر در طرح سؤالات که مورداشاره قرار گرفتند، سؤالات زیر برای طرح در جلسه طراحی شدند:

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-07]

۱- ارزیابی شما از تعداد فعلی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه چیست؟
۲- گروه آموزشی که شما در آن فعال هستید به چند عضو هیئت‌علمی جدید نیاز دارد؟
۳- آیا استانداردهای شاخص وزارت علوم در مورد تعداد هیئت‌علمی در دانشگاه‌های غیرانتفاعی دست‌یافتنی است؟
٤- جایگاه تعداد اعضای هیئت‌علمی در رقابت‌پذیری با سایر دانشگاه‌ها کجاست؟
۵- در شرایط اقتصادی فعلی، جذب اعضای هیئت‌علمی بیشتر (تمام‌وقت، نیمه‌وقت یا پاره‌وقت) تا چه حد توجیه دارد؟
٦- نقاط ضعف و قوت، تهدیدها و فرصت‌ها در دانشگاه درزمینه جذب اعضای هیئت‌علمی چیست؟
۷- کاهش تقاضای ورود دانشجو به دانشگاه‌ها در مقطع کارشناسی تا چه حد می‌تواند در نیاز به جذب اعضای هیئت‌علمی مؤثر باشد؟
۸- میزان رضایت‌مندی اعضای فعلی هیئت‌علمی دانشگاه از حقوق و مزایا و شرایط رفاهی خود تا چه حدی است؟
۹- با توجه به سیاست دانشگاه در مورد گسترش تحصیلات تکمیلی، جذب هیئت‌علمی در دانشگاه باید چه روندی داشته باشد؟
۱۰- نظر اعضای گروه در مورد فرآیند جاری جذب اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه چیست؟

یافته‌های پژوهش

پس از ارائه سؤالات، اظهارنظرهای متعددی از سوی شرکت‌کنندگان مطرح شد که به علت پراکندگی بیش‌ازحد در قالب مقوله‌های کلان زیر دسته‌بندی شدند:

جدول شماره (۱) مقوله‌ها و خرده مقوله‌های استخراج‌شده از مباحث طرح شده در گروه کانونی

ردیف	نام مقوله	خرده مقوله‌ها
۱	محدودیت‌های مالی دانشگاه	عدم دریافت بودجه دولتی (وابسته بودن به شهریه دانشجویی به‌عنوان بزرگ‌ترین منبع درآمد)، عدم رشد شهریه‌ها متناسب با رشد هزینه‌ها، لزوم رعایت قواعد دولتی در افزایش حقوق و مزایای کارکنان و اعضای هیئت‌علمی، تحمیل تعهدات جدید مالی به دانشگاه، هزینه بیشتر عضو هیئت‌علمی جدید (با شرایط برابر تدریس) نسبت به مدرسین حق‌التدریس

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-07]

۲	فقدان سیاست‌گذاری یا شفاف نبودن سیاست‌های کلان دانشگاه	مبهم بودن وضعیت اجرای برنامه استراتژیک موجود دانشگاه، تصمیم‌گیری‌های مقطعی درزمینه جذب عضو هیئت‌علمی در دانشگاه
۳	مشکلات ساختاری دانشگاه	عدم مشارکت مؤثر دانشکده‌ها در تصمیم‌گیری، غیرانتفاعی و غیردولتی بودن دانشگاه
٤	اعمال قدرت نهادهای مدیریت	اعمال قدرت از نهاد مؤسس دانشگاه، تصمیم‌گیری فردی و غیر مشارکتی در جذب نهایی اعضای هیئت‌علمی، عدم توجه به فرآیندهای رسمی جذب هیئت‌علمی
٥	ابعاد نظارتی	کاهش ابعاد نظارتی بیرونی، روابط نزدیک با مراجع نظارتی بیرونی، فقدان مرجع نظارتی درونی
٦	ابعاد فرآیندی جذب هیئت‌علمی	پیچیدگی فرآیند جذب هیئت‌علمی، متعدد بودن مراکز تصمیم‌گیری در جذب اعضای هیئت‌علمی، طولانی بودن فرآیند جذب
۷	محدودیت‌های برون‌سازمانی	کاهش تعداد دانشجوی ورودی در مقطع کارشناسی، مشخص نبودن وضعیت جذب دانشجو و کسب مجوزهای لازم در مقاطع متفاوت تحصیلی، عدم امکان رقابت برابر با دانشگاه‌های دولتی در جذب اعضای هیئت‌علمی، حذف آزمون سراسری دانشگاه‌ها در برخی رشته‌ها

تحلیل یافته‌های پژوهش

به‌منظور تحلیل مقوله‌ها، ابتدا از هر یک از اعضای گروه کانونی و ٦ نفر دیگر از خبرگان دانشگاه که درزمینه سیاست‌گذاری‌های دانشگاه اثر گذارند خواسته شد که به هر یک از مقوله-ها برحسب میزان اهمیت آن وزنی از ۱ (کمترین اهمیت) تا ۱۰ (بیشترین اهمیت) بدهند. این وزن‌ها مستقل از یکدیگر تعیین‌شده و سپس با یکدیگر ترکیب‌شده‌اند و میانگین آن‌ها ملاک سنجش میزان اهمیت هر مقوله قرارگرفته است.

با توجه به نسبی بودن وزن‌ها در مقایسه عوامل با یکدیگر، رتبه‌بندی مستقیم آن‌ها نمی‌تواند تفاوت‌های معنی‌دار بین ارزش‌های نسبی مقوله‌ها را نشان دهد. لذا برای تفسیر درست‌تر مقوله‌ها آن‌ها را رده‌بندی کرده‌ایم. برای انجام این کار یک طیف لیکرت ۵ رده‌ای برحسب میزان بازه تغییرات وزن‌ها به شرح زیر تعریف شده است:

۱- رده عوامل بسیار مهم برای امتیاز بین ۱۰ تا ۸,۲
۲- رده عوامل مهم برای امتیاز بین ۸,۱ تا ٦,۳
۳- رده عوامل متوسط برای امتیاز بین ٦,۲ تا ٤,۸
٤- رده عوامل کم‌اهمیت برای امتیاز بین ٤,۷ تا ۲,۹
٥- رده عوامل بسیار کم‌اهمیت برای امتیاز بین ۱ تا ۲,۸

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-07]

با توجه به مرزهای تعیین‌شده، هفت مقوله مذکور در جدول شماره ۱ طبق جدول زیر در سه رده جای می‌گیرند:

جدول شماره (۲) ترتیب مقوله‌ها بر اساس اولویت‌بندی شرکت‌کنندگان در مباحث گروه کانونی

ردیف	رده اهمیت مقوله‌ها	مقوله‌های موجود در این رده
۱	بسیار مهم	۱-فقدان سیاست‌گذاری یا شفاف نبودن سیاست‌های دانشگاه ۲- محدودیت‌های مالی دانشگاه
۲	مهم	۱-محدودیت‌های برون‌سازمانی ۲-اعمال سیاست‌های نهادهای مدیریتی دانشگاه
۳	متوسط	۱-مشکلات ساختاری دانشگاه ۲-ابعاد فرآیندی جذب هیئت‌علمی ۳-ابعاد نظارتی

لازم به ذکر است که هیچ‌یک از مقوله‌ها در رده‌های کم‌اهمیت یا بسیار کم‌اهمیت قرار نگرفته-اند که به‌نوبه خود نشان از انتخاب درست مقوله‌ها دارد.

به‌منظور بررسی بیشتر مقوله‌ها، نتایج استخراج مقوله‌ها جهت اولویت‌بندی به ٦ نفر دیگر از اعضای باسابقه و مؤثر دانشگاه ارائه شد. بر اساس نظرات آنان هفت مقوله در دو رده قرارگرفته‌اند که در جدول زیر مشاهده می‌شود:

جدول شماره (۳) ترتیب مقوله‌ها از دیدگاه اعضای هیئت‌علمی خارج از گروه کانونی

ردیف	رده اهمیت مقوله‌ها	مقوله‌های موجود در این رده
۱	مهم	۱- فقدان سیاست‌گذاری یا شفاف نبودن سیاست‌های دانشگاه ۲- محدودیت‌های مالی دانشگاه و اعمال سیاست‌های نهادهای مدیریتی دانشگاه
۲	متوسط	۱- ابعاد نظارتی ۲- ابعاد فرآیندی جذب هیئت‌علمی ۳- محدودیت‌های برون‌سازمانی ٤- مشکلات ساختاری دانشگاه

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-07]

مقوله‌های مهم از دیدگاه افراد خارج از گروه کانونی محدودیت‌های مالی دانشگاه و پس از آن فقدان سیاست‌گذاری یا عدم شفافیت سیاست‌های کلان دانشگاه و اعمال قدرت نهادهای مدیریتی دانشگاه با امتیاز کاملاً مساوی در رده دوم هستند. سایر مقوله‌ها در رده متوسط اهمیت قرار دارند.

نکته‌ای که در اینجا حائز اهمیت است، وجود تفاوت بین رده‌بندی مقوله‌ها از سوی دو گروه عضو و غیر عضو در گروه کانونی است، جداول ۲ و ۳ این تفاوت را نشان می‌دهند. اولین تفاوت در درجه‌بندی اهمیت مقوله‌هاست. برآیند نظر افراد غیر عضو در گروه کانونی به هیچ‌یک از مقوله‌ها درجه اهمیت بسیار زیاد را نسبت نداده‌اند.

جهت بررسی دقیق‌تر این تفاوت‌ها، آزمون فرضیه‌ای را برای بررسی درجه اهمیت مقوله‌ها انجام‌شده است. فرضیه صفر این آزمون یکسانی درجه اهمیت هر یک از مقوله‌ها در دو نظرسنجی جداگانه است. با توجه به این‌که نمرات اولویت‌بندی از نوع ترتیبی است برای انجام آزمون باید از آزمون‌های ناپارامتری استفاده کرد. هم‌چنین با توجه به دو گروه بودن نمونه‌های موردبررسی (عضو و غیر عضو در گروه کانونی) از آزمون من – ویتنی استفاده‌شده است.

نتایج ۷ آزمون (به تعداد مقوله‌ها) انجام‌شده نشان می‌دهد تفاوت معنی‌داری بین دو گروه وجود ندارد ($p > 0.1$)؛ بنابراین می‌توان باوجود این تفاوت غیر معنی‌دار، نمونه‌های دو گروه را ادغام نمود. نتایج اولویت‌بندی نمونه‌های ادغام‌شده به شرح جدول زیر است:

جدول شماره (٤) ترتیب مقوله‌های هفت‌گانه برحسب نظرات ۱۲ عضو هیئت‌علمی موردبررسی در پژوهش

ردیف	رده اهمیت مقوله‌ها	مقوله‌های موجود در این رده
۱	مهم	۱-فقدان سیاست‌گذاری یا شفاف نبودن سیاست‌های دانشگاه ۲-محدودیت‌های مالی دانشگاه و اعمال سیاست‌های نهادهای مدیریتی دانشگاه
۲	متوسط	۳-ابعاد نظارتی ٤-ابعاد فرآیندی جذب هیئت‌علمی ٥-محدودیت‌های برون‌سازمانی ٦-مشکلات ساختاری دانشگاه

روشن است که نتایج اولویت‌بندی ادغام‌شده با نتایج جدول ۳ یکسان است.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-07]

مقوله‌های ۷ گانه نهایی بخش یافته‌ها مبنای تحلیل و تفسیر قرارگرفته است. این مقوله‌ها در دو دسته مقوله‌های مهم و متوسط جای می‌گیرند. منظور از مهم آن است که میانگین امتیاز مقوله بین ۸۰ تا ٦٣ درصد کل امتیاز ممکن بوده و منظور از اهمیت متوسط آن است که میانگین امتیاز مقوله بین ٦٢ تا ٤٨ درصد کل امتیاز ممکن بوده است.

بررسی پرسش‌های اصلی پژوهش

پرسش اول پژوهش: چرا سیاست‌های دانشگاه پنهان است و شفاف‌سازی آن‌ها چه مشکلات و موانعی دارد؟

برای بحث در این مورد ابتدا باید مفهوم شفاف‌سازی سیاست‌ها را بررسی کنیم. اسناد بالادستی کشور مانند نقشه جامع علمی کشور، سند چشم‌انداز و قانون برنامه پنجم توسعه، اهداف و سیاست‌های روشنی را برای آینده ترسیم نموده‌اند. بدیهی است که این نوع سیاست‌های کلان برای به نتیجه رسیدن در سطح کشور باید در تمامی زیرمجموعه‌های سیستم آموزش عالی کشور و تک‌تک عناصر آن ازجمله دانشگاه‌ها، البته با توجه به شرایط و امکانات و موقعیت‌های محیطی هر یک، نمود عینی داشته باشند.

برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌ها می‌تواند یکی از ابزارهای پیاده‌سازی این سیاست‌های کلان باشد. بیان رسالت‌ها در این برنامه، با توجه به شناخت وضعیت گذشته و حال دانشگاه و پاسخ به این پرسش که دانشگاه می‌خواهد به کجا برود؟ به تصمیم‌گیری‌ها کمک می‌کند (یمنی، ۱۳۸۲، ص ٧٤).

دانشگاه موردبررسی برنامه توسعه مدونی ندارد و این مسئله خود مانع اصلی در شفاف‌سازی سیاست‌های دانشگاه است. یکی از دلایل مهم در عدم تمایل دانشگاه به تدوین برنامه توسعه، متغیر بودن سیاست‌های کلی وزارت متبوع در بحث توسعه آموزش عالی است. استفاده از فرصت‌های مقطعی در نظام آموزش عالی کشور بدون آن‌که برنامه مدونی در توسعه دانشگاه وجود داشته باشد در مقاطع زمانی مختلف موجب رشد کمی هیئت‌علمی دانشگاه شده است. برخی از این تغییرات مقطعی (مانند انحلال مؤسسات آموزش عالی نوع دوم در نظام آموزش عالی کشور و امکان تبدیل‌شدن از مؤسسه آموزش عالی به دانشگاه غیرانتفاعی) برای دانشگاه فرصت و برخی (مانند متمرکز شدن فرآیند جذب اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور) به تهدید تبدیل‌شده است. در دوره اخیر (۹۱-۸۸) جذب هیئت‌علمی در

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-07]

دانشگاه عمدتاً (۸۰٪) به‌صورت قراردادی بوده که ماندگاری و سرمایه‌گذاری بر روی آن‌ها از سوی گروه‌های آموزشی دانشگاه دشوار بوده و از سوی دیگر این‌گونه اعضای هیئت‌علمی نسبت به سایر اعضاء هیئت‌علمی تعهد کمتری به سازمان دانشگاه و اهداف آن دارند.

درمجموع می‌توان گفت ناپایداری سیاست‌گذاری محیط بیرونی (مانند تصمیم‌گیری‌های اخیر وزارت علوم، تحقیقات و فناوری درزمینه پذیرش بدون آزمون تعداد قابل‌توجهی دانشجو و تصمیم‌های مقطعی نهادهای سیاست‌گذار مرجع)، یکی از موانع اصلی فقدان سیاست‌گذاری شفاف در زمینه جذب هیئت‌علمی است. حذف ناگهانی آزمون سراسری در تعداد قابل‌توجهی از کد رشته‌های مؤسسات آموزش عالی غیرانتفاعی و دانشگاه پیام نور و جذب دانشجوی بدون آزمون در آن‌ها در مقطع کارشناسی به بازنگری نیاز دارد، افزایش میزان پذیرش دانشجو در مقاطع تحصیلات تکمیلی (به‌ویژه دو برابر کردن ظرفیت پذیرش دانشجوی دکتری در سال ۱۳۹۱) نمونه‌هایی مهم از تغییرات پیش‌بینی نشده در شرایط محیطی بیرونی مورداشاره هستند. سایر مقوله‌های مؤثر برجذب هیئت‌علمی تشدید کننده این فقدان شفافیت در سیاست‌گذاری- اند و به‌طور مستقیم خود مانع شفاف‌سازی سیاست‌های دانشگاه نیستند. به‌عنوان نمونه محدودیت‌های مالی دانشگاه که جزو عوامل مهم تأثیرگذار برجذب هیئت‌علمی عنوان‌شده است، همواره در ساختار عملکرد دانشگاه‌های غیردولتی موجود است و به‌گونه‌ای جزو ماهیت سیستم دانشگاه و بیشتر عاملی درونی است تا یک عامل بیرونی. مشکلات ساختاری دانشگاه مانند عدم مشارکت مؤثر دانشکده‌ها نیز تأثیر جانبی دارند زیرا دانشگاه در این فضای عدم قطعیت و عدم حتمیت تصمیم‌گیری‌ها نمی‌تواند ریسک واگذاری تصمیم‌گیری درزمینه جذب هیئت‌علمی را به اجزا ء سیستم واگذار کند؛ به‌عبارت‌دیگر دانشگاه این عدم قطعیت در رویدادها را همواره موقتی و ناشی از شرایط موجود نهادهای بالادستی می‌داند و نمی‌تواند سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری خود را باوجود پذیرش ذاتی عدم قطعیت در رخدادهای محیط جانبی دانشگاه با شرایط بیرونی به‌طور کامل وفق می‌دهد؛ بنابراین دانشگاه هم چنان به تغییرات شرایط محیطی بیرونی وابسته خواهد ماند و سعی خواهد نمود با تغییر مقطعی سیاست‌های خود تا حد امکان اثر این تغییرات ناخواسته را کاهش دهد.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-07]

پرسش دوم پژوهش: ادامه این سیاست‌های پنهان چه پیامدهایی برای دانشگاه دارد؟

در گام اول، دانشگاه امکان جذب نیروهای مستعد و علاقه‌مند را از دست می‌دهد. ازآنجاکه دانشگاه در شهر تهران قرار دارد، بدیهی است که با توجه به محدودیت‌های جذب اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های دولتی در تهران، بخش قابل‌توجهی از این تقاضاها می‌تواند به دانشگاه موردبررسی سرازیر شود، اما با توجه به این‌که دانشگاه در فراخوان متمرکز جذب هیئت‌علمی شرکت نمی‌کند، عملاً این امکان بالقوه را از دست می‌دهد.

مسئله دوم؛ رشد تعارض‌ها در محیط دانشگاه است (مانند تعارض بین گروه‌های آموزشی، دانشکده‌ها و معاونین دانشگاه)، به‌گونه‌ای که به تعامل چند سویه بین عناصر سیستم دانشگاه منجر نمی‌شود و در مقابل به رقابت بین عناصر مختلف سیستم به‌ویژه تصمیم‌گیرندگان رده‌های مختلف ختم می‌شود. در یک سیستم موفق، تعارض‌ها شناسایی و برای رفع آن‌ها چاره‌اندیشی می‌شود، سیستم تحول می‌یابد و در تعامل جدیدی از عناصر تشکیل‌دهنده‌ی آن قرار می‌گیرد و این چرخه تعارض و تعامل موقعیت جدیدی را در دانشگاه ایجاد می‌کند. ادامه سیاست‌های پنهان در جذب هیئت‌علمی منجر به تشدید رقابت بین گروه‌های آموزشی دانشگاه و برقراری ارتباطات ویژه با اهرم‌های قدرت سیستمی با سیاست‌گذاری پنهان (مدیریت رده‌بالا و نهاد بیرونی مؤسس دانشگاه) می‌شود. دراین‌ارتباط برخی گروه‌ها موفق و برخی ناموفق خواهند بود. گروه‌های موفق بیشتر رشد می‌کنند و برای نقش‌آفرینی در تصمیم‌گیری‌های دانشگاه قدرت بیشتری کسب می‌کنند. درحالی‌که گروه‌های ناموفق کوچک‌تر شده یا رشد نمی‌کنند و این تقابل به رشد تعارض‌ها در محیط دانشگاه و توسعه ناهمگون سیستم آموزشی آن منجر خواهد شد، تاکنون برای رفع این تعارض‌ها توجهی نشده است و دانشگاه با ادامه سیاست‌های پنهان خود به عدم تعامل موجود بین عناصر استمرار می‌بخشد.

مسئله سوم، برخورد انفعالی و واکنشی دانشگاه نسبت به چگونگی وضعیت عوامل مؤثر برجذب هیئت‌علمی به‌جای برخوردهای فعال و پیشگیرانه است. دانشگاه در صورت ادامه سیاست‌های پنهان کنونی در مقابله با نظارت‌های بیرونی و محدودیت‌های برون‌سازمانی، محدودیت‌های مالی و اعمال قدرت نهادهای درونی و بیرونی، صرفاً به واکنش‌های مقطعی و پاسخگویی برای رفع نیازهای کوتاه‌مدت بسنده خواهد نمود. درصورتی‌که با شفاف نمودن سیاست‌های خود می‌تواند در مقابل نهادهای نظارتی، پاسخگویی قابل‌قبول داشته و در برابرنهاده‌ای قدرت مقاومت نماید و حتی باوجود محدودیت‌های مالی، فرآیندها و

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-07]

ساختارهایی برای جذب شایسته‌ترین داوطلبان را فراهم نماید و درنتیجه اثر منفی محدودیت‌های برون‌سازمانی را با فراهم نمودن امکان رقابت با سایر دانشگاه‌ها کمتر کند.

پرسش سوم پژوهش: چه پیشنهادهایی می‌توان برای اصلاح این جریان سیاست‌گذاری ارائه کرد؟

به‌عنوان پیشنهاد اول به نظر می‌رسد تنظیم رویه‌هایی جهت سازمان‌دهی فرآیند جذب هیئت‌علمی که بتواند ذی‌نفعان درونی دانشگاه را در این فرآیند سهیم کند اولین اولویت دانشگاه در شفاف‌سازی سیاست‌های خود درزمینه جذب هیئت‌علمی باشد، زیرا در شرایط کنونی دانشگاه دستیابی به آن ممکن است. در این راستا پیشنهاد می‌شود شورایی در دانشگاه تشکیل شود و تمامی مراحل فرآیند جذب هیئت‌علمی را هدایت کند. ترکیب این شورا می‌تواند از مسئولین اجرایی دانشگاه و برخی اعضای منتخب هیئت‌علمی دانشگاه (که پیش از این دارای مسئولیت‌های اجرایی در حوزه آموزش بوده‌اند و با مسائل عمومی دانشگاه آشنایی دارند) باشد. این امر علاوه بر ساماندهی به فرآیند مبهم کنونی، در گام نخست امکان اظهارنظر و مشارکت فعال عناصر ذی‌نفع در دانشگاه را فراهم می‌نماید و در گام بعدی امکان مهار نهاد قدرت درونی دانشگاه را فراهم می‌کند. البته مبنای کار این شورا شناسایی وضعیت گذشته و موجود دانشگاه هست که بدون انجام آن عملاً هر نوع سیاست‌گذاری با چالش‌های جدی مواجه خواهد شد. یکی از فواید پذیرش وجود چنین شورایی، تبعیت نهادهای قدرت درونی و بیرونی دانشگاه از قواعد و قوانین سیستم دانشگاهی به‌عنوان مجموعه‌ای از عناصری است که قدرت تفکر و تصمیم‌گیری دارند. البته این خطر وجود دارد که این شورا نقش پوشش‌دهنده به قدرت و پنهان کننده‌ی آن را نیز ایفا کند، یعنی نهاد قدرت برای اعمال قدرت خود به وجهه‌ای قانونی دست یابد! می‌توان با دقت در ترکیب عناصر شورا و انتخاب افرادی از جامعه دانشگاهی که به‌عنوان یک شخصیت دانشگاهی مشروعیت دارند از فرودست شدن و ایفای نقش ابزاری آن جلوگیری نمود، با این هدف که استقلال رأی خود را حفظ نموده و در حد امکان با قدرت نهادهای تأثیرگذار در سطح دانشگاه ارتباط تعاملی برقرار کند.

برخی مطالعات نشان داده است که «محدود شدن اختیارات و مشارکت هیئت‌علمی در تصمیم‌گیری‌ها، به تضعیف روح مسئولیت‌پذیری آنان منجر خواهد شد و در مقابل استفاده از نظرات آنان سبب هم‌کنشی یاران دانشگاهی و ذی‌نفعان اجتماع علمی دانشگاه و رشد اخلاقیات حرفه گری علمی خواهد شد» (فراستخواه، ۱۳۸۸، ص ۱۵۹).

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-07]

بررسی سیاست‌های جذب عضو هیئت‌علمی در دانشگاه‌های نمونه خارج از کشور (که در بخش «ب» مبانی نظری مورداشاره قرارگرفته‌اند) نشان داد، شفاف‌سازی معیارهای انتخاب داوطلبین عضویت در هیئت‌علمی دانشگاه و عدم توجه به ویژگی‌های شخصی آنان که بر توانائی‌های علمی داوطلبین تأثیر منفی ندارد از اولویت‌های اصلی اصلاح فرآیند جذب هیئت‌علمی در دانشگاه است.

لذا پیشنهاد دوم، شفاف نمودن ویژگی‌ها و مراحل اجرایی فرآیند جذب از ابتدا تا انتهاست. این فرآیند باید به‌گونه‌ای تعریف شود که عناصر لایه‌های درونی سیستم دانشگاه (مانند مدیران گروه‌ها و اعضای هیئت‌علمی گروه) سهم بیشتری نسبت به لایه‌های بیرونی سیستم دانشگاه در تصمیم‌گیری داشته باشند، (به‌ویژه از جنبه‌های تخصصی و فنی جذب). طرح درخواست‌ها در شورای تخصصی گروه آموزشی مربوطه و بررسی سوابق و مستندات فعالیت‌های داوطلبان عضویت در هیئت‌علمی دانشگاه در این شورا و لزوم تأیید نهایی تقاضای داوطلبین توسط این مرجع به‌عنوان شرط ضروری بررسی نهایی تقاضا در شورای جذب هیئت‌علمی دانشگاه می‌تواند ضمن ایجاد هماهنگی با آن شورا و سیاست‌های کلی دانشگاه (در قالب برنامه استراتژیک موجود و بازنگری شد) به تقویت حس مشارکت و همکاری در دانشگاه کمک کند.

برنامه‌ریزی تدریج‌گرا، جایگزینی مناسب برای برنامه‌ریزی خردگراست. درواقع هیچ برنامه‌ای برای درازمدت راهبردی مطمئن و قطعی را نشان نمی‌دهد. تدریج‌گرایی به معنای اصلاح پیوسته راهبردها (یا اهداف و مقاصد برنامه) در جریان عمل است (پوراجلالی، رفیعیان و عسگری، ۱۳۹۱، ص ۳۷۵). برنامه‌ریزی استراتژیک لازم است امری مداوم باشد تا بتواند در برابر تأثیرات بیرونی مسیرهای روشن و موفقی را برای دانشگاه ترسیم کند (یمنی، ۱۳۸۲، ص ۶۳-۶۰).

با توجه به مفاهیم پیش‌گفته، *پیشنهاد سوم*، بازنگری در برنامه استراتژیک دانشگاه و هماهنگی آن با تغییرات رخ‌داده در سیاست‌های کلان وزارت متبوع به‌ویژه درزمینه جذب دانشجو بدون آزمون سراسری و رشد تحصیلات تکمیلی است. استفاده از تجربه ارائه برنامه قبلی و اصلاح فرآیند برنامه‌ریزی با مشارکتی کردن آن ضروری است. باید **تفکر برنامه‌ریزی** در خلق برنامه حاکم شود تا بتواند با تصور تغییرات ممکن در سیاست‌های ممکن نهاد قانون گزار بیرونی امکان اصلاح در برنامه را در شرایط نایقینی پیش رو فراهم کند. منظور از تفکر برنامه‌ریزی، تفکری همه‌جانبه‌نگر است. تفکر همه جانبه نگر را چنین تعریف می‌کند: «این نوع تفکر

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-07]

اجزاء را در کل جمع می‌کند و به بازی وابستگی‌های متقابل و تکامل آن‌ها در زمان توجه دارد. این تفکر شیوه‌ای است که اطلاعات را در جهت کارایی بیشتر عمل، سازمان می‌دهد» (یمنی، ۱۳۸۲، ص. ۱۳٤)، (یمنی، ۱۳۹۱، صص ۱۰٦-۱۰٤).

پیشنهاد چهارم، انجام ارزیابی مشارکتی است. این ارزیابی نوعی است که در آن به نظریات مجریان سیاست برای بهبود سیاست‌ها و به نقدهای آنان توجه می‌کنند زیرا سبب تمایل آنان به استفاده از اطلاعات برای بهبود عملکرد خواهد شد. تجربه نشان داده است که این ارزیابی‌ها بهبود سیاست‌ها منجر خواهد شد. هم‌چنین سیستم جذب هیئت‌علمی به پایش نیاز دارد، با انجام این عمل ضمن جمع‌آوری منظم داده‌های کیفی و کمی اجرای سیاست با توجه به تحولات مالی و فیزیکی ناشی از اجرای آن، عملکرد سیاست‌های موجود موردبررسی قرار می‌گیرد. در این فرآیند می‌توان با اجرای مداخلات خاص به اصلاح سیاست پرداخت. این عمل می‌تواند در بازنگری برنامه استراتژیک دانشگاه نیز مفید باشد. (قاضی‌پور و قاضی پور،۱۳۹۱، ص ٦٦-٦۳). در همین زمینه پایش سالانه تغییرات شاخص‌هایی مانند پیش‌بینی تعداد هیئت‌علمی موردنیاز با توجه به برنامه‌ریزی سالانه و بر اساس تعداد دانشجوی جذب‌شده در دانشگاه می‌تواند مفید باشد. در حال حاضر شاخص نسبت تعداد دانشجو به عضو هیئت‌علمی تمام‌وقت در دانشگاه ۷۳ است که باید به عدد ٤۰ برسد؛ به‌عبارت‌دیگر تعداد اعضای هیئت‌علمی دانشگاه در پایان برنامه پنج‌ساله کشور به ۱٤۰ برسد (۱،۸ برابر تعداد فعلی). البته این عدد با توجه به ثابت بودن تعداد دانشجو در دانشگاه محاسبه‌شده است که با توجه به روند نزولی پذیرش دانشجو در نظام آموزش عالی کشور، دست‌یافتنی است.

به‌عنوان پیشنهاد پنجم، توصیه می‌شود دانشگاه در فراخوان‌های متمرکز مرکز جذب اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور مشارکت فعال نماید. این مشارکت نیازمند برنامه‌ریزی مناسبی جهت دریافت به‌موقع نیاز گروه‌های آموزشی به اعضای هیئت‌علمی و ثبت به‌موقع آن در ماهه‌ای شهریور و بهمن هرسال در سیستم متمرکز فراخوان مرکز جذب اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی است. هم‌چنین باید دستورالعمل بررسی درخواست‌های متقاضیان عضویت در هیئت‌علمی دانشگاه که از طریق فراخوان معرفی می‌شوند، تدوین و رویه‌ها و فرآیندهای اجرایی آن تنظیم شود. ولی آیا با سیاست‌گذاری مبنی بر فرآیند متمرکز جذب هیئت‌علمی در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، جذب اعضای هیئت‌علمی متناسب با سیاست‌های اسناد بالادستی کشور در این خصوص ممکن است؟ این

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-07]

یک پرسش اساسی است که می‌توان با بررسی پیامدهای جذب متمرکز اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌های کشور از دی‌ماه ۱۳۸۷ به آن پاسخ داد.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-07]

فهرست منابع:

- بازرگان، عباس، ۱۳۸۹، *روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته (رویکردهای متداول در علوم رفتاری)*، نشر دیدار، فصل پنجم، صص ۸۲-۷۷.
- بل، لس. هواردف استیونسون. ۲۰۰۶، *سیاست‌گذاری آموزشی*، ترجمه محمود ابوالقاسمی و کوروش فتحی واجارگاه، ۱۳۹۲، انتشارات نورالثقلین
- پوراجلالی، پرویز. رفیعیان، مجتبی و عسگری، علی،۱۳۹۱، *نظریه برنامه‌ریزی، دیدگاه‌های سنتی و جدید*، نشر آگه، ص ۳۷۵
- تاج گردون، محمدقائم. قره‌باغی، محمدمهدی. مستقیمی، محمود رضا،۱۳۹۰، *بررسی میزان انطباق تقاضای اجتماعی و اعلام نیاز دانشگاه‌ها برای جذب هیئت‌علمی در فراخوان متمرکز جذب سال ۱۳۸۹*، اولین همایش بین‌المللی مدیریت، آینده‌نگری، کارآفرینی و صنعت در آموزش
- حداد، وادی و دمسکی، تری، ۱۹۹۰، *فرایند برنامه‌ریزی: سیاست‌گذاری در آموزش و پرورش (یک چهارچوب کاربردی)*، ترجمه غلامرضا گرایی نژاد و رخساره کاظم، ۱۳۷۹، انتشارات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ص ۲۰.
- دوران، دانیل. ۱۹۸۳، *نظریه سیستمها*، ترجمه محمد یمنی دوزی سرخابی، ۱۳۷٦، انتشارات علمی و فرهنگی، ص ۲٤
- شورای انقلاب فرهنگی،۱۳۸۷، آیین‌نامه *«تشکیل هیئت عالی جذب اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور»*
- شورای انقلاب فرهنگی،۱۳۸۷، مصوبه *«اهداف، وظایف و ترکیب هیئت‌های مرکزی و اجرایی جذب اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی»*
- فراستخواه، مقصود،۱۳۸. *«دانشگاه و آموزش عالی، منظرهای جهانی و مسئله‌های ایرانی»*، نشر نی، ص ۱۵۹
- قاضی نوری، سید سپهر و قاضی نوری، سید سروش،۱۳۹۱، *«مقدمه‌ای بر سیاست‌گذاری علم، فناوری و نوآوری»*، انتشارات دانشگاه تربیت مدرس، ص ٦٦-٦۳ و ص ۸۰-۷۸
- قلی پور، رحمت اله و غلامپور آهنگر، ابراهیم. ۱۳۸۹. *«فرآیند عمومی سیاست‌گذاری در ایران»*، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی
- گال، مردیت. بورگ، والتر و گال، جویس. ترجمه احمدرضا نصر و همکاران، ۱۳۸٦، *«روش‌های تحقیق کمی و کیفی»*، جلد اول، انتشارات سمت، صص ۵۲۸-۵۲۷ و ص ۵۵۸
- گلدسته، اکبر. ۱۳۹۰، *«مقدمه‌ای بر روش‌های آماری ناپارامتری»*، انتشارات جهاد دانشگاهی، صص ۱٦۹-۱۵۵

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-07]

- معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی ریاست جمهوری، *«مجموعه برنامه پنج‌ساله پنجم جمهوری اسلامی ایران»*، اسفند ۱۳۸۹، صص ۳۶-۳٤
- موسی پور، نعمت اله. ۱۳۸۵. *«معرفی یک روش عینی برای پیش‌بینی اعضای هیئت‌علمی»*، دو فصل‌نامه علمی-پژوهشی دانشگاه شاهد، سال سیزدهم، دوره جدید، شماره ۱۸، صص ۹۹-۹۲
- وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، ۱۳۹۰، *«آیین‌نامه استخدامی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی»*، پژوهشی و فناوری
- وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، مرکز نظارت و ارزیابی آموزش عالی، ۱۳۹۱، *سهمیه بورس و سهمیه استخدامی سال ۱۳۹۱ مراکز آموزش عالی کشور*
- وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، مرکز هیئت‌های امنا و هیئت‌های ممیزه، ۱۳۸۸، *بخشنامه شماره ۱۵/۷۳۲۱*
- وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، مرکز هیئت‌های امنا و هیئت‌های ممیزه، ۱۳۸۹
- هیئت مرکزی جذب اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها. ۱۳۸۸. *ساختار هیئت‌های اجرایی جذب مؤسسات آموزش عالی کشور*
- یمنی دوزی سرخابی، محمد و آشتیانی، ملیحه. ۱۳۷۵. *«تحلیل محتوا»*، انتشارات دانشگاه شهید بهشتی
- یمنی دوزی سرخابی، محمد. ۱۳۸۰. *درآمدی بر بررسی عملکرد سیستمهای دانشگاهی*، انتشارات دانشگاه شهید بهشتی، ص ۲۵ و صص ۳۷-۳۱.
- یمنی دوزی سرخابی، محمد.۱۳۸۲. *برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی، نظریه‌ها و تجربه‌ها*، انتشارات دانشگاه شهید بهشتی، ص ٤٤ و صص ٦۳-٦۰ وص ۱۳٤
- یمنی دوزی سرخابی، محمد. ۱۳۹۱. *کیفیت در آموزش عالی*، انتشارات سمت، فصل چهارم، صص ۱۰٦-۱۰٤
- Academic personnel manual,recruitment,*2012 university of California*
- *Academic Recruitment Guide*, Search Committee, office of affirmative action and Employment practices, 2012-2013 Indiana University Northwest
- Harman, G. (1984), *'conceptual and theoretical issues'*, in J.R. the management and practice of development planning, London; Cassel
- Haugaardm, M. (2002), *Power: A Reader*, Manchester: Manchester University Press
- *Recruitment Academic to the University*,2009, University of Chicago,
- Recruitment and selection manual,2012, *The university of Queensland*, Australia

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-07]

- Recruitment, Selection and Support for new Academic Staff at the University of Bristol,New Policy Document, 2012,University of Bristol
- Walker, M. And Dimmock, C. (eds) (2002*) School Leadership and Administration: Adopting a Cultural Perspective*, London: Rutledge falmer.
- Wright, N. (2001), *'Leadership, "Bastard Leadership? and managerialism; confronting twin paradoxes in the Blair education project'*, Educational Management and Administration, 29(3): 275-90

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-07]