

## Presenting the Multi-Level Framework of Human Capital of University Faculty Members Using A Comparative Study Of Selected Universities

Shahrbanu Khoshkab<sup>1</sup>

### Abstract

The current research was conducted with the aim of providing a multi-level human capital framework of faculty members using a comparative approach. This research is applied of type descriptive-analytical in terms of purpose and nature, which was conducted based on the qualitative research paradigm by the method of qualitative content analysis of obvious messages with an inductive approach. The statistical population included the recruitment advertisements of faculty members of prestigious foreign universities, among which, according to three criteria: 1) the universities are recognized in the world as top universities, 2) the proximity and affinity of the universities in terms of the structure of the system Higher education with Iran's higher education system, and 3) Adequacy of information in the advertisements on the official websites of the universities according to the objectives of the research, 9 top universities in the world and 4 regional universities were selected as research samples. The data, including the common and different aspects of human capital competencies and qualifications of faculty members, were extracted from selected documents using the inductive content analysis method and comparative approach, analyzed and categorized. The result included 79 criteria and 4 main constructs of "cognitive and metacognitive competencies, emotional and cultural competencies, teaching and research competencies, and managerial and executive competencies" of the faculty members' human capital, which under the phenomenon of human capital plays a role Individual, group and organizational characteristics of faculty members were categorized and based on that, a multi-level comparative framework of human capital of faculty members was presented. The result of the present research can be a suitable scientific and technical tool for planning the human capital of faculty members in the higher education system.

**Keywords:** Multilevel Framework, Human Capital, Faculty Members, Comparative Study, Foreign Universities.

50

Vol. 14  
Winter 2023

Research Paper

Received:  
13 December 2021  
Accepted:  
8 November 2022  
P.P: 195-233

ISSN: 2008-4528  
E-ISSN: 2645-5072



DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.4.6.3

1. Ph. D Candidate, Department of Higher Education, Faculty of Psychology and Educational Sciences University of Tehran, Tehran, Iran.  
Khoshkab.sh@ut.ac.ir



## ارائه چارچوب چندسطحی سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها با کاربست مطالعه تطبیقی دانشگاه‌های منتخب

شهربانو خشکاب<sup>۱</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه چارچوب چندسطحی سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی با استفاده از رویکرد تطبیقی انجام شده است.

این پژوهش به لحاظ هدف و ماهیت کاربردی از نوع توصیفی - تحلیلی است که مبتنی بر پارادایم پژوهش کیفی به روش تحلیل محتوای کیفی برپایه پیام‌های آشکار با رویکرد استقرایی انجام شد. جامعه آماری شامل آگهی‌های استخدام اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های معتبر خارجی بود که از این میان با توجه به سه معیار: (۱) شناخته شدن دانشگاه‌ها در دنیا به‌عنوان دانشگاه برتر، (۲) نزدیکی و قرابت دانشگاه‌ها به لحاظ ساختار نظام آموزش عالی با نظام آموزش عالی ایران، و (۳) کفایت اطلاعات آگهی‌های مندرج در وب‌سایت‌های رسمی دانشگاه‌ها مطابق با اهداف پژوهش، تعداد ۹ دانشگاه برتر دنیا و تعداد ۴ دانشگاه منطقه‌ای به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. داده‌ها شامل وجوه مشترک و افتراقی شایستگی‌ها و صلاحیت‌های سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی مستخرج از اسناد منتخب با استفاده از روش تحلیل محتوای استقرایی و رویکرد تطبیقی تجزیه و تحلیل و مقوله‌بندی شدند. دستاورد حاصل دربردارنده ۷۹ معیار و ۴ سازه اصلی «شایستگی‌های شناختی و فراشناختی، شایستگی‌های عاطفی و فرهنگی، صلاحیت‌های تدریس و پژوهش، و صلاحیت‌های مدیریتی و اجرایی» سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی بود که ذیل پدیده‌محوری سرمایه انسانی نقش‌های فردی، گروهی و سازمانی اعضای هیئت‌علمی مقوله‌بندی شدند و بر اساس آن چارچوب تطبیقی چندسطحی سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی ارائه گردید. دستاورد پژوهش حاضر می‌تواند ابزار علمی - فنی مناسبی برای برنامه‌ریزی سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی در نظام آموزش عالی باشد.

**کلیدواژه‌ها:** چارچوب چندسطحی؛ سرمایه انسانی؛ اعضای هیئت‌علمی؛ مطالعه تطبیقی؛ دانشگاه‌های خارجی.

DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.4.6.3

## مقدمه

آموزش عالی به‌عنوان بستر تربیت و سرمایه انسانی سال‌ها کانون توجه جوامع علمی و دانشی بوده است. این محوریت توجه، صرفاً بر تربیت سرمایه انسانی موردنیاز جامعه معطوف نیست، چراکه نهادهای آموزش عالی افزون بر تربیت سرمایه‌های انسانی موردنیاز جامعه، خود، از طیف گسترده‌ای از سرمایه‌های انسانی، به‌ویژه اعضای هیئت علمی به‌عنوان سرمایه‌های انسانی هسته‌ای دانشگاه‌ها برخوردارند. از این‌رو، انتخاب، و ارزیابی اعضای هیئت علمی و ارتقا و بهبود کیفیت عملکرد آن‌ها به‌خصوص در جهت بهبود فرایند آموزش و یادگیری دانشجویان از اهمیت قابل ملاحظه‌ای برخوردار است (ادن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۵)؛ به گونه‌ای که توجه به چستی و چگونگی آن را به یکی از دغدغه‌های اساسی مسئولان آموزش عالی و دانشگاه‌ها تبدیل کرده است (عارفی و همکاران، ۱۳۹۵: ۳).

سرمایه انسانی در عرصه مشاغل و حرفه‌های مختلف، مستلزم سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی هدفمند شایستگی‌ها و صلاحیت‌های آن حرفه است. در این خصوص، سرمایه‌های انسانی نهادهای آموزشی یعنی؛ افرادی که در حرفه تعلیم و تربیت (به‌ویژه در نقش معلم، مربی یا استاد) ایفای نقش می‌کنند، نسبت به سایر حرفه‌ها، باید توانمندی‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای را در رده‌های بالاتر و متعالی‌تر داشته باشند؛ چراکه کاربرد شایستگی‌ها در رابطه با موضوعی عملی می‌شود (انسان) که هم پویا و هوشمند است و درعین حال، تحت تأثیر شرایط و عوامل متعدد قرار می‌گیرد. همین مسئله، حساسیت ترکیب و تناسب انواع شایستگی‌ها و (صلاحیت‌ها) را نسبت به سایر حرفه‌ها و مشاغل متفاوت، حیاتی می‌کند (نادری، ۱۳۹۵: ۱۲۲-۱۱۹).

متأسفانه توجه اندک به این مهم، در سال‌های اخیر نظام آموزش عالی و دانشگاه‌های کشورمان را با مسائل و چالش‌هایی نظیر شایستگی‌ها و مهارت‌های محدود به کارگیری روش‌ها و فناوری‌های نوین آموزش و یادگیری (محبوب و مالک‌پور، ۱۳۹۵: ۱۴)، همکاری محدود پژوهشی بین اعضای هیئت علمی، فقر نظریه‌پردازی و تولید علم بومی و مناسب با اقلیم فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، و اقتصادی (عزیزی، ۱۳۹۲: ۱۰-۹)، مشارکت محدود در انتشار یافته‌های

1. Odden

تحقیقی در قالب فعالیت‌های ترویجی و همکاری تحقیقی با مراکزهای بین‌المللی (شریف‌زاده و همکاران، ۱۳۸۶)، و مهارت اندک در حوزه تجاری‌سازی تولیدات دانشی (هاشم‌نیا و همکاران، ۱۳۸۸) مواجه کرده است. چالش‌هایی که علی‌رغم تلاش‌های انجام شده توسط تصمیم‌گیرندگان، سیاست‌گذاران و مدیران آموزش عالی و دانشگاه‌ها برای مرتفع ساختن آن‌ها از طریق فعالیت‌های پژوهشی و اقداماتی نظیر بازنگری آیین‌نامه استخدام و ارتقای اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها (عصاره و عقیقیان، ۱۳۹۶: ۲۱۴)، همچنان به‌عنوان مسئله جدی روزآمد نبودن و نقصان شایستگی‌ها و صلاحیت‌های ایفای نقش‌های اعضای هیئت‌علمی مطرح هستند.

یکی از شیوه‌های پژوهشی در راستای مرتفع نمودن این قبیل مسائل، کاربرد پژوهش‌های تطبیقی و بررسی مسائل موردنظر در سایر کشورها است. پژوهش‌های تطبیقی می‌توانند اطلاعات مناسبی از کشورهای دیگر در اختیار سیاست‌گذاران جهت تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری قرار دهند (قربانی‌زاده و دیگران، ۱۳۹۸). با این حال، باید این قاعده اساسی را مدنظر داشت که تصمیماتی از این دست که در زمره تصمیمات و برنامه‌های سیاست‌گذاری قرار می‌گیرند، نباید مورد تقلید قرار گیرند بلکه رویکرد درست، الگوگیری<sup>۱</sup> از تجارب موفق سایر کشورها و استفاده از دستاوردهای موفقیت‌آمیز آن‌ها جهت کسب اطلاعات و تجارب بیشتر است.

در پژوهش حاضر سعی بر آن است که از مسیر بررسی تطبیقی وجوه مشترک و افتراقی سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی با استناد به استانداردهای مندرج در آگهی‌های جذب اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌های منتخب، درس‌های الهام‌بخش و افق‌های پیشروی جدیدی برای سیاست‌گذاری و تدوین آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و برنامه‌های سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی فراهم گردد. بر این اساس، چند سؤال محوری در پژوهش حاضر موردنظر است؛ نخست اینکه، برای سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی چه درس‌ها و تجاربی را می‌توان از دانشگاه‌های خارجی آموخت؟ با توجه به تجارب فراملی، چارچوب مفهومی مناسب برای سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی چه ابعاد و سازه‌هایی دارد؟ هر یک از ابعاد و سازه‌های سرمایه انسانی با کدام یک از سطوح وظایف و نقش‌های اعضای هیئت‌علمی تناسب بیشتری دارد؟ در راستای پاسخگویی به سؤالات مزبور، اهداف ذیل موردنظر قرار گرفته است.

#### 1. Benchmark

۱. واکاوی و تعیین وجوه اشتراک شایستگی‌ها و صلاحیت‌های سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی در سطوح نقش‌های چندگانه  
واکاوی و تعیین وجوه افتراق شایستگی‌ها و صلاحیت‌های سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی در سطوح نقش‌های چندگانه
۲. تعیین چارچوب نظری تطبیقی سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی در سطوح نقش‌های چندگانه

در راستای اهداف فوق، نخست مبانی نظری مرتبط با شایستگی‌ها و صلاحیت‌های سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی ارائه شده است، و سپس، دستاورد حاصل از مرور و واکاوی آگهی‌های جذب اعضای هیئت علمی، استانداردها و معیارهای مرتبط مندرج در سایت رسمی دانشگاه‌های منتخب مورد بررسی و واکاوی قرار گرفته است. در نهایت، با تحلیل محتوای کیفی متون آگهی-های جذب اعضای هیئت علمی و استخراج مفاهیم مرتبط، داده‌های مستخرج مقوله‌بندی و چارچوب مفهومی چندسطحی تطبیقی شایستگی‌ها و صلاحیت‌های سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی ارائه شده است.

## مبانی نظری

تحلیل عامل انسانی در چارچوب مبانی تحلیلی عامل سرمایه، مقوله جدیدی نیست (نادری، ۱۳۹۵: ۳۲). مفهوم سرمایه انسانی برخاسته از نظریه‌های اقتصادی دهه ۱۹۵۰، با دو جهت‌گیری کلیدی، یعنی تأکید بر نیروهای انسانی به‌عنوان سرمایه‌های مولد، شناسایی و درک شایستگی‌های ارزش‌آفرین آن‌ها، سرمایه‌گذاری برای شایستگی‌ها، و همچنین تأکید بر چشم‌انداز و سیاست‌های مشترک سازمان نسبت به ارزش‌های محوری، اهداف و راهبردهای سرمایه انسانی (یاندت و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴: ۳۴۲) همواره مورد توجه و مذاقه پژوهشگران بوده است و برای شناسایی ابعاد و عناصر آن، مطالعات متعددی توسط پژوهشگران انجام شده است. از جمله در سطح مطالعات بین‌المللی، شولتز<sup>۲</sup> (۱۹۶۱) دانش، تجارب حرفه‌ای، سلامت و مهاجرت؛ بکر<sup>۳</sup> (۱۹۶۴) دانش،

1. Youndt et al  
2. Schultz  
3. Becker

تجارب حرفه‌ای، سلامت و بهداشت؛ هکمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) مهارت‌های شناختی و غیرشناختی؛ هانوشک<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) مهارت‌های شناختی؛ رز و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) سرمایه دانشی، شایستگی‌ها (استعدادها، توانایی‌ها و تلاش‌ها)، نگرش‌ها (رفتار، صداقت، انگیزش و رهبری) و چابکی فکری (نوآوری، الگوبرداری، تدوین مسئله، سازگاری و انعطاف‌پذیری و حل مسئله) را به‌عنوان ابعاد سرمایه انسانی و آن مورد مطالعه قرار دادند. افزون بر این، سازمان‌های جهانی نظیر سازمان همکاری و توسعه اقتصادی<sup>۴</sup>، بانک جهانی<sup>۵</sup>، یونسکو<sup>۶</sup> و انجمن اقتصاد جهانی<sup>۷</sup>، سرمایه انسانی و ابعاد آن را در گزارش‌های علمی خود مورد مطالعه قرار داده‌اند.

در سطح داخلی نیز مطالعات نظری جامع و منسجمی در خصوص شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های ذخیره و انباشت سرمایه انسانی انجام شده است از جمله؛ نادری (۱۳۹۵) مجموعه متنوعی از شایستگی‌های شناختی (اطلاعات، دانش، مهارت و تخصص)، مهارت‌های فراشناختی (آگاهی از فرایند شناختی خود، توان ارزیابی فرایند شناختی خود، توان اصلاح فرایند شناختی خود)، شایستگی‌های عاطفی (خودآگاهی عاطفی، خوداصلاحی و خودانگیزی)، و شایستگی‌های ارتباطی (آگاهی اجتماعی، نوع‌دوستی و مهارت‌های اجتماعی) را به‌عنوان وجوه و ابعاد شایستگی‌های سرمایه انسانی مورد اشاره قرار داده است. اگرچه بحث سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی در مطالعات و پژوهش‌های پژوهشگران داخلی عمدتاً با موضوعیت مؤلفه‌های توانمندسازی نیروهای انسانی مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است (مرتضوی، ۱۳۹۰؛ طیبی رهنی و همکاران، ۱۳۹۹؛ علی داودی و یعقوبی، ۱۳۹۷؛ محبت، ۱۳۹۸؛ رومیانی، ۱۳۹۸؛ سنگری، ۱۳۹۶؛ نظرزاده، ۱۳۹۵). بااین حال، در جدیدترین تلاش انجام شده، نادری (۱۳۹۵) ابعاد سرمایه انسانی معلمان / مربیان و استادان را در چارچوب مؤلفه‌های شایستگی‌های شناختی، مهارت‌های فراشناختی، شایستگی‌های عاطفی - ارتباطی، و سایر شایستگی‌ها (توان یاددهی نحوه یادگیری، توان مدیریت و اداره کلاس،

1. Heckman
2. Hanushek
3. Roos et al
4. Organization for Economic Co-operation and Development
5. World Bank
6. UNESCO
7. World Economic Forum

توان ایجاد انگیزه در متعلمین، توان ارزشیابی صلاحیت‌های متعلمین و توان ارزشیابی دستاوردهای یادگیری) ارائه کرده است.

اعضای هیئت‌علمی در نهادهای آموزش عالی نقش‌های متفاوتی از جمله؛ تدریس، پژوهش، مسئولیت‌های مدیریتی و اجرایی (لی و زاو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳: ۱۳۲) را ایفا می‌کنند و پرواضح است که عملکرد باکیفیت آن‌ها در ارتباط با هر یک از نقش‌ها و وظایف فردی و سازمانی آن‌ها بیش از هر چیز نیازمند شایستگی‌ها و صلاحیت‌های لازم برای ایفای این وظایف است. سورسینلی<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) معتقد است اعضای هیئت‌علمی در دهه‌های اخیر حداقل پنج مرحله (۱) عضو هیئت‌علمی به‌مثابه دانشمند<sup>۳</sup> (دهه‌های ۵۰ و ۶۰ میلادی) با تمرکز بر تقویت شایستگی‌های علمی؛ (۲) عضو هیئت‌علمی به‌مثابه مدرس<sup>۴</sup> (اواسط ۱۹۶۰ و دهه ۱۹۷۰) با تمرکز بر دانش‌افزایی و تأسیس مراکز تخصصی مانند شبکه توسعه سازمانی و حرفه‌ای در آموزش عالی؛ (۳) عضو هیئت‌علمی به‌مثابه توسعه‌دهنده<sup>۵</sup> (۱۹۸۰) با تمرکز بر آزمایش و بررسی رویکردهای جدید در آموزش و توسعه اعضاء هیئت‌علمی؛ (۴) عضو هیئت‌علمی به‌مثابه یادگیرنده<sup>۶</sup> (۱۹۹۰) بقا تمرکز بر نقش راهنمایی در جریان یاددهی - یادگیری نقش و به‌کارگیری روش‌های فعال و مشارکتی؛ و (۵) عضو هیئت‌علمی به‌مثابه شبکه‌ساز<sup>۷</sup> (عصر حاضر) با تمرکز بر شبکه‌های اعضاء هیئت‌علمی و رهبران آموزش عالی و پاسخگویی به مشکلات آموزش عالی و ارائه راه‌حل‌های اثربخش را پشت سر گذاشته (قرونه و همکاران، ۱۳۹۳: ۹۴-۹۳) که هر مرحله گویای انتظارات و نقش‌های متنوعی است؛ نقش‌هایی که بر اساس تعامل میان افراد مختلف یا گروهی از افراد و هنجارهای آن‌ها شکل می‌گیرد و با تفسیر آن‌ها از انتظارات متفاوت نقش (مرتون<sup>۸</sup>، ۱۹۵۷)، در طول سال‌های تحصیل، آموزش و کسب تجربه در دو مرحله‌ی بدو ورود به حرفه، و در طول انجام فعالیت‌های حرفه‌ای توسعه می‌یابد و در نهایت، ابعاد این شایستگی‌ها و صلاحیت‌ها در سطوح مختلف نقش، ابعاد سرمایه انسانی اعضای

1. Li & Zhao
2. Sorcinelli
3. Scholarship
4. Pedagogical
5. Professional and Organizational Development Network
6. Developer
7. learner
8. Networker
9. Merton

هیئت علمی را تعیین می‌کند (بلاسکوا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵: ۱۹۱) در این میان آنچه به‌عنوان یک ضرورت باید مورد ملاحظه قرار گیرد، تجهیز نظام‌های آموزش عالی و دانشگاه‌ها به نقشه راه جامع و یکپارچه‌ای است که پیچیدگی‌ها و تنوع وجوه سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی را با حداکثر شفافیت، جامعیت و دقت پوشش دهد.

در اکثر دانشگاه‌های دنیا، اساساً آیین‌نامه‌های مصوب نهادهای آموزش عالی به‌عنوان اسناد قانونی طرح معیارهای شایستگی‌ها و صلاحیت‌های سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی مطرح هستند، اسنادی که اعضای هیئت علمی نقش‌های حرفه‌ای خود را در چارچوب آن‌ها تعریف و اولویت‌بندی می‌کنند و آن‌ها را مبنای فعالیت‌های خود قرار می‌دهند (جمالی زواره و همکاران، ۱۳۹۷: ۸۱)، بنابراین آیین‌نامه‌های جذب و استخدام را می‌توان مهم‌ترین ابزار سیاستی جهت‌دهنده به فعالیت‌های اعضای هیئت علمی در نظر گرفت (محمدی دوستدار و میرحسینی، ۱۳۸۷: ۱۰۴) که جامعیت استانداردهای آن‌ها گویای جامعیت، تنوع و پیچیدگی شایستگی‌ها و صلاحیت‌های مورد انتظار ایفای نقش‌های اعضای هیئت علمی در نهادهای دانشگاهی و لازمه ارتقای کیفیت عملکرد آن‌ها است.

اگرچه در دانشگاه‌های مختلف دنیا ابعاد متنوعی از نقش‌ها و وظایف اعضای هیئت علمی مورد بحث قرار گرفته‌اند با این حال، اساساً جهت‌گیری این ابعاد بسیار به یکدیگر نزدیک است. از جمله در دانشگاه کوئینزلند<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) آموزش و پژوهش؛ دانشگاه بریستول<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) تدریس، پژوهش و فعالیت‌های مدیریتی؛ دانشگاه ملک صعود (۲۰۱۰) آموزش، پژوهش و فعالیت‌های مدیریتی - خدماتی به‌عنوان وجوه و ابعاد نقش‌های اعضای هیئت علمی مطرح شده‌اند. در ایران نیز آیین‌نامه استخدامی اعضای هیئت علمی (۱۳۹۵) بر ابعاد نقش‌های فرهنگی، آموزشی، پژوهشی و علمی - اجرایی تأکید کرده است. اگرچه انتظار است آیین‌نامه‌ها و آگهی‌های جذب اعضای هیئت علمی پوشش متنوع و جامعی از ابعاد و وجوه کمی و کیفی سرمایه انسانی را برای ایفای باکیفیت وظایف اعضای هیئت علمی پوشش بدهد، با این حال، شواهد تجربی گویای وجود محدودیت‌ها و کاستی‌هایی در این زمینه است.

1. Blaskova et al  
2. Queensland  
3. Bristol



فتح‌آبادی (۱۳۹۳) فقدان شفافیت و تناسب معیارهای مرتبط با توانمندی‌ها و صلاحیت‌های ایفای نقش‌های فرهنگی و تربیتی اعضای هیئت‌علمی را در ترکیب با عملکردهای آموزشی و پژوهشی آن‌ها موردنقد و بررسی قرار داده است. کریمی موفقی و همکاران (۱۳۹۳) در خصوص تجربیات اعضای هیئت‌علمی از روند ارتقا، بر مشکلات مربوط به صلاحیت‌های عمومی و عوامل انگیزشی اشاره کرده‌اند. عصارى و عفیفیان (۱۳۹۶) نیز بر عدم تعادل و تناسب توانمندی‌ها و عملکردهای مورد انتظار ایفای نقش‌های اعضای هیئت‌علمی در آیین‌نامه‌های مربوطه اشاره داشته‌اند. پارگر<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) به تمرکز معیارهای عملکرد اعضای هیئت‌علمی بر صلاحیت‌های پژوهشی، و محدودیت سرآمدی توانمندی‌های تدریس اشاره کرده است. یانگ و پرایس<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) غفلت از مهارت‌های تأمین مالی و تغییر قوانین و معیارهای سازمانی را در جذب اعضای هیئت‌علمی نقد کرده است. ژانگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) با نقد تأکید معیارها بر جهت‌گیری فردی توانمندی اعضای هیئت‌علمی، بر توسعه جهت‌گیری معیارها به سوی عملکردها و نقش‌های گروهی و سازمانی، دانش کاربردی، ارزیابی محتوا و کیفیت آثار پژوهشی تأکید کرده است.

مرور شواهد تجربی حاکی از آن است که در چارچوب اسناد و آگهی‌های مرتبط، تاکنون تصویر جامع و شفاف از ابعاد و وجوه متنوع و پیچیدگی‌های شایستگی‌ها و صلاحیت‌های اعضای هیئت‌علمی و تناسب آن‌ها با سطوح متنوع انتظارات نقش‌های فردی و سازمانی اعضای هیئت‌علمی ارائه نشده است؛ بنابراین هدایت سیاست‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌های مرتبط در جهت ماهیت مولد مفهوم «سرمایه انسانی» با ضرورت ملحوظ داشتن ترکیب مناسب ابعاد متنوع شایستگی‌ها و صلاحیت‌ها در سطوح متفاوت نقش‌های اعضای هیئت‌علمی در چارچوب رویکرد تطبیقی و الگوگیری از تجارب و دستاوردهای موفقیت‌آمیز نهادهای دانشگاهی، می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد تحول‌نگرشی بنیادین نسبت به آموزش، علم و فناوری و به‌طور کلی نسبت به ماهیت انسانی (محمدی دوستدار و میرحسینی، ۱۳۸۷: ۱۰۱) و شایستگی‌ها و صلاحیت‌های اعضای هیئت‌علمی شده و نتایج مثبتی نظیر ارتقای شایستگی‌های دانشجویان و بازمهندسی و انتظام‌بخشی به برنامه‌های توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی را به همراه داشته باشد. با عنایت به مباحث مزبور،

1. Parker  
2. Young & Price  
3. Zhang

پژوهش حاضر تلاشی در جهت پر کردن شکاف نظری پژوهش‌های پیشین در ارائه، توصیف و تبیین چارچوب جامع و یکپارچه‌ای از شایستگی‌ها و صلاحیت‌های ایفای نقش‌های اعضای هیئت‌علمی در چارچوب مفهوم «سرمایه انسانی» و با رویکرد تطبیقی است.

## روش پژوهش

در این پژوهش با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی و با رویکرد تطبیقی<sup>۱</sup>، وجوه سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی مبتنی بر معیارهای آگهی‌های جذب اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌های منتخب مورد واکاوی قرار گرفت. در مطالعات تطبیقی استخراج وجوه اختلاف و تشابه نظام‌های مختلف آموزش و پرورش یا آموزش عالی در دو گام اصلی؛ نخست، توصیف پدیده، و دوم، مقایسه و تطبیق تفاوت‌ها و شباهت‌ها (ذاکر صالحی، ۱۳۹۶: ۸۳) مورد نظر است.

با هدف تعیین حجم نمونه از جامعه دانشگاه‌های خارجی، سه معیار مشخص: (۱) شناخته شدن دانشگاه‌ها در دنیا به‌عنوان دانشگاه برتر (بر اساس اطلاعات نظام رتبه‌بندی شانگهای، ۲۰۱۷)، (۲) نزدیکی و قرابت دانشگاه‌ها به لحاظ ساختار نظام آموزش عالی، شرایط فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی با نظام آموزش عالی ایران، و (۳) مطلوبیت و کفایت آگهی‌های مندرج در وب‌سایت‌های رسمی دانشگاه‌ها برای ارائه اطلاعات مطابق با اهداف پژوهش، مورد توجه قرار گرفت. بدین ترتیب و با ملحوظ داشتن معیارهای مورد نظر، آگهی‌های جذب اعضای هیئت‌علمی در تعداد ۹ دانشگاه برتر از گروه معیار اول (دانشگاه‌های برتر دنیا)، و تعداد ۴ دانشگاه از گروه معیار دوم (دانشگاه‌های منطقه) به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. با مراجعه به متن آگهی‌های جذب دانشگاه‌های منتخب، اطلاعات مورد نیاز بر اساس هدف پژوهش جمع‌آوری، و به روش تحلیل محتوای استقرایی پیام‌های آشکار مورد واکاوی قرار گرفتند. سپس داده‌های حاصل مبتنی بر وجوه اشتراک و افتراق آن‌ها مقایسه و مقوله‌بندی شدند. در نهایت، دستاوردهای حاصل با معیارهای آیین‌نامه جذب و استخدام اعضای هیئت‌علمی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ایران (۱۳۹۵) مورد مقایسه و تطبیق قرار گرفته، و کاستی‌ها و محدودیت‌ها تبیین شدند.

1. Comparative Approach

جدول ۱. فهرست آگهی‌های جذب دانشگاه‌های منتخب

آگهی‌های جذب	دانشگاه (سال)	ردیف
Qualification Requirements for Teaching Staff	Australian National University (2019)	۱
Appointment of Professors at UCL: Recruitment and Selection Policy	London's Global University UCL (2018)	۲
Recruitment and Selection-Office of Human Resources	Ohio State University (2014)	۳
Promising Practices for Recruiting & Retaining Diverse	University of Chicago (2015)	۴
UTO Recruit for Academic Recruitment	University of Toronto (2017)	۵
Job Description of Senior Lecturer in Education	University of Lincoln (2019)	۶
Recruitment, Selection and Support for new Academic Staff, the New Policy Document	University of Bristol (2013)	۷
The on-line portal for Academic Hiring at Harvard	Harvard University (2019)	۸
Faculty Recruitment: Procedures, Approvals, Timeline and Guidelines	The University of British Columbia (2017)	۹
promotion criteria, policy and procedures	King Saud University (2018)	۱۰
Promotion for academic Staff	University of Malaya (2018)	۱۱
Guidelines for the Appointment and Promotion of Academic Staff	Izmir university (2018)	۱۲
Graduate University Policies, Rules & Procedures	Okinawa Institute of Science and Technology Graduate University (2020)	۱۳

## یافته‌های پژوهش

در فرایند تطبیق و جوه سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی مشخص گردید، دانشگاه‌های مختلف با درجات و اولویت‌های متفاوت و با توجه به اهداف، مأموریت‌ها و سیاست‌های خود بر ابعاد متنوعی از جوه شایستگی‌ها و صلاحیت‌های موردنیاز برای ایفای وظایف آموزشی و پژوهشی، خدمات فنی - مشاوره‌ای، و مدیریتی و اجرایی اعضای هیئت علمی تأکید دارند. با این وصف، در اکثر دانشگاه‌های منتخب، معیارهای جذب اعضای هیئت علمی بر صلاحیت‌های موردنیاز برای ایفای نقش‌های آموزشی و پژوهشی متمرکز است. به همین دلیل، در پژوهش حاضر سعی شده است از مسیر تطبیق و مقایسه مصادیق شایستگی‌ها و صلاحیت‌های اعضای هیئت علمی دانشگاه-

## پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

های منتخب پوشش جامع و یکپارچه‌ای از وجوه متنوع ابعاد شایستگی‌ها و صلاحیت‌های سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی در بستر نقش‌ها و وظایف چندگانه آن‌ها مورد توجه قرار گیرد تا نقشه راه مؤثرتر و کارآمدتری برای سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان در مسیر سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌های این عرصه فراهم گردد.

### هدف اول پژوهش: تعیین وجوه اشتراک شایستگی‌ها و صلاحیت‌های سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی در سطوح نقش‌های چندگانه

در راستای بررسی هدف اول پژوهش، متون آگهی‌های جذب اعضای هیئت علمی دانشگاه-های منتخب (جدول شماره ۱)، خط به خط واکاوی و موردبررسی قرار گرفت و ضمن تحلیل محتوای آن‌ها، مصادیق مشترک وجوه سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی برحسب نقش‌ها و وظایف چندگانه آن‌ها استخراج گردید. اطلاعات مزبور در جدول شماره ۲ ارائه شده است. جدول ۲. مصادیق مشترک سرمایه انسانی نقش‌های چندگانه اعضای هیئت علمی مستخرج از متون آگهی‌های جذب دانشگاه‌های منتخب

ردیف	مصادیق مشترک	ردیف	مصادیق مشترک
۱	استفاده مستمر از منابع اطلاعاتی علمی معتبر	۲۵	مهارت‌های مشاوره و راهنمایی دانشجویان
۲	توان مستندسازی و اشتراک اطلاعات علمی	۲۶	توان تولید علم و فناوری
۳	تسلط دانشی بر زبان بین‌المللی و فن-آوری‌های نوین	۲۷	مهارت‌های تجاری‌سازی دستاوردهای علمی و کارآفرینی
۴	مدارج تحصیلی عالی	۲۸	مشارکت در تعاملات و تبادلات علمی سازمانی، ملی و بین‌المللی
۵	تجارب شغلی	۲۹	مشارکت در کمیته‌های ارزیابی و تصمیم‌گیری
۶	تسلط در کاربرد زبان بین‌المللی و فن-آوری‌های نوین	۳۰	توان راهبری و مدیریت چشم‌اندازها و مأموریت‌های آموزشی
۷	به‌روزرسانی استعداد یادگیری خود	۳۱	چابکی و استمرار در فرایند یادگیری
۸	توان ساماندهی و هدایت امور فردی خود	۳۲	حسن رفتار و تعهد به اصول ارزشی - اخلاقی
۹	اعتقاد و التزام به باورهای ارزشی-	۳۳	آگاهی از نظام ارزش‌ها، هنجارها و فرصت-

ردیف	مصادیق مشترک	ردیف	مصادیق مشترک
	اعتقادی		های علمی
۱۰	سطح سلامت جسمی و روحی	۳۴	مهارت برقراری ارتباطات و تعاملات شبکه‌ای با اجتماعات علمی
	رعایت نظم و انضباط درسی و شئونات آموزشی	۳۵	توان تقویت و تسهیل فرایند یاددهی و یادگیری
۱۱	شناخت و تسلط بر رویکردهای نوین تدریس و یادگیری	۳۶	مهارت‌های ارشاد و راهنمایی مسیر و فعالیت‌های تحصیلی فراگیران
۱۲	مهارت‌های ارزیابی فعالیت‌های یادگیری دانشجویان و ارائه بازخورد مؤثر به آن‌ها	۳۷	شایستگی‌های نظریه‌پردازی و مفهوم‌سازی در ارتباط با رشته تخصصی
۱۳	توان پیشبرد جو یادگیری خلاقانه و توانمندساز در کلاس درس	۳۸	توان جهت‌دهی و نظارت بر فعالیت‌ها و پروژه‌های دانشجویی
۱۴	تقویت مهارت صورت‌بندی مسئله و تبدیل آن به پروژه کاربردی	۳۹	مشارکت فعال در همایش‌ها و سمینارهای علمی - تخصصی ملی و فراملی
۱۵	توان تدوین و تنظیم طرح‌های اقتصادی دانش‌محور و ارزش‌آفرین	۴۰	حضور در دانشگاه‌های بین‌المللی و تجربه مکاتبات علمی آن‌ها
۱۶	مهارت‌های تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی و تولید فناوری‌های نوین	۴۱	همکاری با کمیته‌های سیاست‌گذاری و تحقیقات راهبردی ملی و بین‌المللی
۱۷	مهارت‌های برگزاری دوره‌های دانش-افزایی مشترک با دانشگاه‌های معتبر	۴۲	توان مشارکت در تدوین چشم‌اندازها و الگوهای فرهنگی دانشگاه
۱۸	توان بازننگری و تغییرات اثربخش در تدوین و بازطراحی برنامه‌های درسی	۴۳	مشارکت در فعالیت‌های فرهنگی و رویدادهای اجتماعی داوطلبانه
۱۹	مهارت سازمان‌دهی فرصت‌های تبادلات علمی بین‌المللی و جذب دانشجویان خارجی	۴۴	مهارت‌های ارتباط با جامعه و صنعت و ارائه خدمات مشاوره‌ای و فنی
۲۰	مشارکت در کمیته‌های جذب و استخدام اعضای هیئت علمی و تدوین برنامه‌های راهبردی و اجرایی مربوط به آن	۴۵	مهارت‌های انطباق برنامه‌های رشته تخصصی با سایر رشته‌ها و شرایط زندگی واقعی
۲۱	مهارت‌های تدریس پژوهش‌محور	۴۶	مشارکت در تدوین و تنظیم معیارهای

### پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

ردیف	مصادیق مشترک	ردیف	مصادیق مشترک
	سلامت و بهداشت، و امنیت و کیفیت خدمات آموزشی		
۲۲	دانش و مهارت تدریس مشارکتی و بین-رشته‌ای	۴۷	مهارت‌های نیازسنجی و برنامه‌ریزی راهبردی توسعه حرفه‌ای نیروهای انسانی
۲۳	توان انطباق محتوای درسی با توان یادگیری دانشجویان	۴۸	شایستگی‌های هدایت فعالیت‌ها و برنامه‌های آموزشی دانشگاه در جهت نیازهای واقعی جامعه
۲۴	مهارت‌های تسهیم و اشتراک دستاوردهای علمی تخصصی		

### هدف دوم پژوهش: تعیین وجوه افتراق شایستگی‌ها و صلاحیت‌های سرمایه

#### انسانی اعضای هیئت علمی در سطوح نقش‌های چندگانه

جهت بررسی هدف دوم پژوهش، ضمن مرور نظام‌مند و تحلیل محتوای آگهی‌های جذب دانشگاه‌های منتخب، مصادیق دارای وجوه افتراق شناسایی و تعیین شدند. نتایج حاصل از این مرحله، در جدول شماره ۳ آمده است.

جدول ۳. مصادیق افتراقی سرمایه انسانی نقش‌های چندگانه اعضای هیئت علمی مستخرج از متون آگهی‌های جذب دانشگاه‌های منتخب

ردیف	مصادیق افتراقی	ردیف	مصادیق افتراقی
۱	آگاهی از توانایی‌های ذاتی و استعدادها فردی خود	۲۰	توان دفاع از موقعیت سازمانی خود
۲	آگاهی از توانمندی‌های دانشی و مهارتی خود	۲۱	شایستگی جهت‌گیری راهبردی و ارزشی در فرایند یاددهی و یادگیری
۳	آشنایی با معیارهای ارزیابی عملکردهای فردی	۲۲	توان جهت‌دهی به فعالیت‌های حرفه‌ای و اخلاقی دانشجویان در دوران تحصیل
۴	مهارت‌های برقراری ارتباط بین انتظارات و ایده‌های خود با شواهد موجود	۲۳	آگاهی و شناخت از مبانی روش‌شناسی پژوهش

ردیف	مصادیق افتراقی	ردیف	مصادیق افتراقی
۵	توان خوداتکائی و اشتیاق درونی	۲۴	بهره‌مندی از سواد و دانش مالی و اقتصادی <sup>۱</sup>
۶	سطح درک شرایط و موقعیت دیگران و کمک به تعالی آنان	۲۵	توان تسهیل و هدایت شرایط و برنامه‌های محیطی برای توسعه فردی همکاران
۷	مهارت‌های برقراری روابط دوستانه با دیگران	۲۶	توان کمک به ایجاد تعادل کار و زندگی و حل تعارضات حرفه‌ای بین همکاران
۸	آگاهی از کمیت و کیفیت نیازها و انتظارات دیگران	۲۷	توان کمک به همکاران برای درک و پذیرش هنجارها، انتظارات و قوانین دانشگاه
۹	آگاهی از روندهای قانونی کلاس درس و پاسخگویی علمی به تقاضاها	۲۸	توان هدایت همکاران در جهت ایفای نقش «شهروند سازمانی» در چارچوب مأموریت‌ها و قوانین دانشگاه
۱۰	توان مدیریت منابع کلاس درس	۲۹	آگاهی از رویدادهای اثرگذار بر جریان‌های علمی دانشگاه
۱۱	مهارت‌های مدیریت تعارض و تعامل با دانشجویانی از بافت‌های متنوع فرهنگی	۳۰	حساسیت نسبت به دغدغه‌های همکاران و تشکیل و مدیریت جلسات گروهی در جهت پاسخگویی به آن‌ها
۱۲	رفتار مبتنی بر احترام، عدالت و صداقت با دانشجویان	۳۱	توان تنظیم و انتقال اطلاعات دانشجویی و دانش‌آموختگی به جامعه سازمانی، محلی و منطقه‌ای
۱۳	فرصت مشارکت و دستیاری آموزشی و پژوهشی برای دانشجویان	۳۲	مهارت‌های کاربرد الگوهای جامع و نظام‌مند ارزشیابی عملکرد همکاران
۱۴	مهارت شناسایی اعضای سرآمد و استفاده از توانمندی‌های آن‌ها در پیشبرد امور	۳۳	تمایل و تسلط بر دریافت و ارائه بازخورد از همکاران
۱۵	مشارکت در تعیین سیاست‌های بهبود بازار کار و هدایت پروژه‌های علمی ثروت‌آفرین	۳۴	مهارت‌های پایش انطباق عملکرد اعضای هیئت علمی با استانداردهای کیفی آموزش و نیازهای جامعه
۱۶	آگاهی از تنوع منابع تأمین مالی و مشارکت	۳۵	سازگاری و همدلی با دیگران

۱. سواد مالی، مبتنی بر نظریه عقلانیت اقتصادی و با عنوان توانایی قضاوت آگاهانه و تصمیم‌گیری مؤثر در استفاده از منابع پولی و مدیریت (یعقوب‌نژاد، ۱۳۹۰: ۳۶).

### پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

ردیف	مصادیق افتراقی	ردیف	مصادیق افتراقی
			در طرح‌های تأمین مالی
۱۷	توان آماده‌سازی و تدوین طرح بودجه و گزارش‌های راهبردی مالی	۳۶	خودتوسعه‌ای و آرمان‌گرایی
۱۸	مدیریت موقعیت‌های برنامه‌ریزی و طراحی نشده	۳۷	اعتماد و تعهد به رسالت و مأموریت سازمان
۱۹	روحیه امانت‌داری و رازنگهداری	۳۸	مهارت مدیریت موقعیت‌های فاقد وفاق و اشتراک جمعی

در واقع اطلاعات این بخش از پژوهش، بیانگر و جوهی از معیارهای شایستگی‌ها و صلاحیت‌های سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی است که به صورت مشخص در برخی از آگهی‌های جذب اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های منتخب مورد توجه قرار گرفته و در برخی دیگر از آن‌ها غفلت شده، و یا کمتر به آن‌ها پرداخته شده است.

جدول ۴. مصادیق سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی مستخرج از آیین‌نامه جذب و استخدام اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های ایران (مأخذ: آیین‌نامه استخدامی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، پژوهش و فناوری ایران (۱۳۹۵))

ردیف	معیارهای عمومی
۱	تابعیت جمهوری اسلامی ایران و عدم تغییر یا کسب تابعیت مضاعف در طول دوران خدمت
۲	التزام عملی به قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران و اعتقاد به ولایت فقیه
۳	عدم سابقه عضویت یا وابستگی به گروه‌های سیاسی معارض با نظام اسلامی ایران
۴	اعتقاد و التزام عملی به دین مبین اسلام یا یکی از ادیان پذیرفته شده در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران
۵	عدم اشتهار به فسق و فجور و عمل به مناهج اخلاقی و اعمال و رفتار خلاف حیثیت و شرافت و شئون شغلی
۶	نداشتن سوء پیشینه کیفری مؤثر
۷	عدم محکومیت به محرومیت از خدمات دائمی دولتی بر اساس رأی قطعی صادره از سوی مراجع ذیصلاح
۸	عدم اعتیاد و اشتهار به خرید و فروش مواد مخدر، مشروبات الکلی و نظایر آن



معیارهای عمومی		ردیف
دارا بودن مدرک پایان خدمت وظیفه عمومی و یا معافیت قانونی دائم (برای آقایان)	۱۰	۹
برخوردار بودن از سلامت و توانایی جسمانی متناسب با خدمت مورد نظر		
دارا بودن حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد یا دکتری حرفه‌ای (گروه پزشکی) یا سطح سه حوزوی	۱۲	۱۱
		۱۳
	حداکثر سن	
شرایط اختصاصی		
دارا بودن مدرک تحصیلی دکتری تخصصی و یا سطح چهار حوزوی با رساله تحقیقی برای کلیه رشته‌های دانشگاهی	۲	۱
آشنایی کافی با یک زبان خارجی برای متقاضیان ورود به خدمت		

### هدف سوم پژوهش: تعیین چارچوب نظری تطبیقی سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی در سطوح نقش‌های چندگانه

به منظور بررسی هدف سوم پژوهش، تعداد ۳۸ معیار افتراقی سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی، با تجمیع ۴۸ معیار مشترک استخراج شده، در یک ترکیب پارادایمی و بر اساس مبانی نظری سرمایه انسانی مقوله‌بندی، و به صورت ماتریس تطبیقی ابعاد و سازه‌های اصلی سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی در جدول‌های شماره (۵-۸) ارائه شده است.

جدول ۵. ماتریس معیارها و سازه‌های اصلی سرمایه انسانی شناختی و فراشناختی اعضای هیئت علمی

پدیده محوری	کد آگهی‌ها	ابعاد	سازه اصلی	ابعاد	کد آگهی‌ها
سرمایه انسانی نقش‌های فردی اعضای هیئت علمی	۷-۴-۳	توان استفاده مستمر از منابع اطلاعاتی علمی معتبر	توانایی‌های شناختی و فراشناختی	توان استفاده مستمر از منابع اطلاعاتی علمی معتبر	۷-۴-۳
	۱-۱۱	توان مستندسازی و اشتراک اطلاعات علمی		توان مستندسازی و اشتراک اطلاعات علمی	۱-۱۱
	۱۲-۱۰	تسلط دانشی بر زبان بین-المللی و فن‌آوری‌های نوین		تسلط دانشی بر زبان بین-المللی و فن‌آوری‌های نوین	۱۲-۱۰
	۱۰-۳-۲	گسترش مدارج تحصیلی		گسترش مدارج تحصیلی	۱۰-۳-۲
		آگاهی از توانایی‌های ذاتی و استعدادهای شخصی		آگاهی از توانایی‌های ذاتی و استعدادهای شخصی	۷-۱
		آگاهی از توان دانشی و مهارتی خود		آگاهی از توان دانشی و مهارتی خود	۶-۵
		توان ارزیابی عملکردهای شخصی و حرفه‌ای خود		توان ارزیابی عملکردهای شخصی و حرفه‌ای خود	۲-۷
		حداکثرسازی و		حداکثرسازی و	۷-۵-۳

پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

	به‌روزرسانی استعداد یادگیری خود	عالی	۱۳-۱۲
۱۱-۲	توان ساماندهی و هدایت امور فردی خود	گسترش تجارب شغلی مرتبط	۳-۹-۱۰-۱- ۱۱-۷
۷-۶	توان خودآنگیختگی در فرایند یادگیری	تسلط در استفاده از زبان بین‌المللی و فن‌آوری‌های نوین	۱۳-۱۲-۱۰
۹-۸-۲	چابکی و استمرار در فرایند یادگیری	مهارت برقراری ارتباط بین انتظارات و ایده‌های خود با واقعیت‌ها	۲
		توان مدیریت موقعیت‌های مبهم و برنامه‌ریزی نشده	۴

نگاهی اجمالی به ابعاد سازه اصلی «شایستگی‌های شناختی و فراشناختی» اعضای هیئت‌علمی در جدول شماره (۵) نشان می‌دهد، بیشترین توجه و تمرکز در این بخش بر «سطح تحصیلات و تجربه کاری» است. این در حالی است که مصادیقی نظیر: «توان ساماندهی و هدایت امور فردی خود، توان مدیریت موقعیت‌های مبهم و برنامه‌ریزی نشده، مهارت برقراری ارتباط بین انتظارات و ایده‌های خود با واقعیت‌ها» صرفاً در اسناد دانشگاه‌های شیکاگو و یوسی‌ال مورد توجه قرار گرفته است. همچنین تحلیل آماری این بخش حاکی از آن است که «شایستگی‌های شناختی» ۵۵٪ درصد، و «مهارت‌های فراشناختی» ۴۵٪ درصد از وجوه سازه اصلی شایستگی‌های شناختی و فراشناختی سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی را در اسناد منتخب پوشش داده‌اند.

دست‌آورد تطبیق وجوه سرمایه انسانی حاصل از واکاوی آگهی‌های دانشگاه‌های منتخب با معیارهای آیین‌نامه جذب نظام آموزش عالی ایران، حاکی از نقصان قابل‌ملاحظه معیارهای شایستگی‌های شناختی در آیین‌نامه جذب دانشگاه‌های ایران است، افزون بر اینکه «شایستگی‌های فراشناختی» به‌عنوان حلقه مفقوده عرصه سرمایه انسانی ایفای نقش‌های فردی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه در نظام آموزش عالی ایران است.

جدول ۶. ماتریس معیارها و سازه اصلی سرمایه انسانی عاطفی و فرهنگی اعضای هیئت علمی

پدیده محوری	کد آگهی‌ها	ابعاد	سازه اصلی	ابعاد	کد آگهی‌ها
سرمایه انسانی نقش‌های فردی اعضای هیئت علمی	۱۱	مهارت سازگاری و همدلی با دیگران	شناختی‌های عاطفی و فرهنگی	مهارت سازگاری و همدلی با دیگران	۸
	۲	روحیه امانت‌داری و رازنگهداری		روحیه امانت‌داری و رازنگهداری	۷-۶
	۳-۵-۶-۱۰-۱	تعهد به اصول ارزشی - اخلاقی و حسن رفتار		تعهد به اصول ارزشی - اخلاقی و حسن رفتار	۱-۲-۵
	۴-۸	توان خوداتکائی و اشتیاق درونی		توان دفاع از موقعیت سازمانی خود	۲
	۱-۳-۵-۶	سطح سلامت جسمی و روحی		آگاهی از رویدادهای فرهنگی اثرگذار بر جریان‌های علمی دانشگاه	۷-۸-۶
	۷	درک شرایط و موقعیت دیگران و کمک به تعالی آنان		مشارکت در تدوین مأموریت‌ها و الگوهای فرهنگی دانشگاه	۳-۴-۵-۶
	۱	اعتقاد و التزام به باورهای ارزشی - اعتقادی		مشارکت در تدوین معیارهای سلامت فکری و فرهنگی محیط	۳-۴-۵

پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

پدیده محوری	ابعاد	ابعاد اصلی	ابعاد	کد آگهی‌ها
			آگاهی از نظام ارزش‌ها و هنجارهای علمی	۶-۷
	مشارکت داوطلبانه در فعالیتهای فرهنگی و رویدادهای اجتماعی			۲-۲-۶

در جدول شماره ۶، در چارچوب سازه «شایستگی‌های عاطفی و فرهنگی» ابعادی نظیر؛ توان دفاع از موقعیت سازمانی خود، آگاهی از کمیت و کیفیت باورها و انتظارات گروه‌های علمی، مهارت برقراری روابط دوستانه با دیگران، درک شرایط و موقعیت دیگران و کمک به تعالی آن‌ها، در آگهی‌های دانشگاه‌هایی نظیر استرالیا، هاروارد و یوسی‌ال مورد توجه قرار گرفته است. تحلیل آماری این بخش نیز حکایت از آن دارد که در اسناد منتخب «شایستگی‌های عاطفی» ۳۸/۲۳ درصد، و «شایستگی‌های فرهنگی» ۶۱/۷۶ درصد از وجوه سازه اصلی شایستگی‌های عاطفی و فرهنگی را در سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی شامل شده‌اند. در عین حال در آیین‌نامه جذب اعضای هیئت علمی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ایران، بیشتر وجوه فرهنگی سرمایه انسانی ایفای نقش‌های فردی اعضای هیئت علمی مورد تأکید هستند و ابعاد عاطفی در این بین کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند.

جدول ۷. ماتریس ابعاد و سازه اصلی سرمایه انسانی تدریس و پژوهش اعضای هیئت علمی

پدیده محوری	ابعاد	ابعاد اصلی	ابعاد	کد آگهی‌ها
سرمایه انسانی نقش‌های فردی و گروهی اعضای هیئت علمی	انطباق محتوای درسی با توان یادگیری دانشجویان	سازمان‌های تدریس و پژوهش	شناخت و تسلط بر رویکردهای نوین تدریس و یادگیری	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۱-۱۳
	فرصت‌های مشارکت و دستیاری آموزشی و پژوهشی		جهت‌گیری راهبردی و ارزشی در فرایند یاددهی و	۱-۴-۷
				۵-۸
				۵-۶-۷

پدیده محوری	کد آگهی ها	ابعاد	سازه اصلی	ابعاد	کد آگهی ها
		برای دانشجویان		یادگیری	
	۱۱-۹-۷	توان انطباق برنامه‌های رشته تخصصی با سایر رشته‌ها و شرایط زندگی واقعی		توان تسهیل و تقویت فرایند یاددهی و یادگیری	۶-۵-۴-۱ ۱۱-۸-۷
	۵-۶-۷-۹	تسلط در نظریه‌پردازی و مفهوم‌سازی در ارتباط با رشته تخصصی		مهارت‌های تدریس پژوهش محور	۶-۵-۴
	۶-۵-۴ ۱۱-۸-۷	توان تسهیم و اشتراک دستاوردهای علمی تخصصی		دانش و مهارت تدریس مشارکتی و بین‌رشته‌ای	۹-۸-۷
	۷-۳-۲-۱	مهارت صورت‌بندی مسئله و تبدیل آن به پروژه کاربردی		مهارت ارزیابی فعالیت‌های یادگیری دانشجویان و ارائه بازخورد مؤثر به آنها	۹-۷-۶-۴ ۱۱
	۵-۴-۲ ۱۱-۶	آگاهی و شناخت از مبانی روش‌شناسی پژوهش		سرمادی علمی و اخلاقی	۱۱-۹-۸-۷
	۱۱-۴	توان جهت‌دهی و نظارت بر فعالیت‌های پژوهشی دانشجویی		توان جهت‌دهی به فعالیت‌های اخلاقی و حرفه‌ای (مشاوره اخلاقی و شغلی) دانشجویان	۸-۶-۵-۲ ۱۳-۱۱-۹
	۵-۳-۱ ۱۲-۱۱-۶	مشارکت فعال در همایش‌ها و سمینارهای علمی - تخصصی ملی و فراملی		توان ارشاد و راهنمایی مسیر و فعالیت‌های تحصیلی فراگیران	۴-۳-۲-۱ ۱۱-۹-۸
	۱۱-۲-۱ ۱۳	حضور در دانشگاه‌های بین‌المللی و تجربه مکاتبات علمی آنها		توان پیشبرد جو یادگیری خلاقانه و توانمندساز در کلاس درس	۸-۷-۵-۳ ۱۱
	۹-۶-۴-۱	مهارت‌های تدوین و تنظیم طرح‌های اقتصادی دانش -		آگاهی از روندهای قانونی کلاس درس و پاسخگویی	۹-۸-۵-۴ ۱۱

پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

پدیده محوری	کد آگهی	ابعاد	سازه اصلی	ابعاد	کد آگهی
	۳-۲-۱ ۱۱-۶-۴	مهارت‌های تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی و تولید فناوری‌های نوین		علمی به تقاضاها	
				مهارت مدیریت منابع کلاس درس	۵
				مهارت تعامل اثربخش با دانشجویانی از بافت‌های متنوع فرهنگی	۷-۴-۳-۱ ۱۱-۹
				رفتار مبتنی بر احترام، عدالت و صداقت با دانشجویان	۱۱

اطلاعات جدول شماره ۷، در خصوص ابعاد سازه «صلاحیت‌های تدریس و پژوهش» بیانگر تمرکز محوری آگهی‌های مورد بررسی بر مصادیقی نظیر «توان تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی و تولید فناوری‌های نوین، توان ارشاد و راهنمایی فعالیت‌های تحصیلی فراگیران، توان تسهیل و تقویت فرایند یاددهی و یادگیری، شناخت و تسلط بر رویکردهای نوین تدریس و یادگیری» است. این در حالی است که ابعادی همچون: «توان جهت‌دهی و نظارت بر فعالیت‌های پژوهشی دانشجویان، توان انطباق محتوای درسی با توان یادگیری دانشجویان، بهبود رفتارهای مبتنی بر احترام، عدالت و صداقت با دانشجویان، مهارت‌های مدیریت منابع کلاس درس» بعضاً به صورت موردی در اسناد دانشگاه‌هایی نظیر شیکاگو، تورنتو، هاروارد و مالزی مورد توجه قرار گرفته است. تحلیل آماری این بخش گویای آن است که «صلاحیت‌های تدریس» ۶۰٪ درصد، و «صلاحیت‌های پژوهش» ۴۰٪ درصد از ابعاد سازه صلاحیت‌های مزبور سرمایه انسانی ایفای نقش‌های فردی و گروهی اعضای هیئت علمی را در آگهی‌های منتخب پوشش داده‌اند. همچنین در آیین‌نامه جذب اعضای هیئت علمی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ایران ذیل شرایط اختصاصی صرفاً مدرک تحصیلی مرتبط و تسلط بر زبان خارجی مورد تأکید است و عملاً

به جزئیات وجوه و ابعاد صلاحیت‌های آموزشی و پژوهشی موردنیاز برای ایفای نقش‌های آموزشی و پژوهشی عضو هیئت علمی دانشگاه‌ها اشاره‌ای نشده است.

جدول ۸. ماتریس ابعاد و سازه اصلی سرمایه انسانی مدیریتی و اجرایی اعضای هیئت علمی

پدیده محوری	کد آگهی‌ها	ابعاد	سازه اصلی	ابعاد	کد آگهی‌ها
سرمایه انسانی گروهی و سازمانی اعضای هیئت علمی	۷-۵-۶	توان تسهیل و هدایت شرایط و برنامه‌های محیطی برای توسعه فردی همکاران	صلاحیت‌های مدیریتی و اجرایی	توان تسهیل و هدایت شرایط و برنامه‌های محیطی برای توسعه فردی همکاران	۷-۵-۶
	-۶-۷-۸-۲-۴-۵	کمک به ایجاد تعادل کار و زندگی و حل تعارضات حرفه‌ای بین همکاران		کمک به ایجاد تعادل کار و زندگی و حل تعارضات حرفه‌ای بین همکاران	-۶-۷-۸-۲-۴-۵
	۲-۶	کمک به همکاران برای درک و پذیرش هنجارها، انتظارات و قوانین دانشگاه		کمک به همکاران برای درک و پذیرش هنجارها، انتظارات و قوانین دانشگاه	۲-۶
	۴-۶-۹	توان هدایت همکاران در جهت ایفای نقش «شهروند سازمانی» در چارچوب مأموریت‌ها و قوانین دانشگاه		توان هدایت همکاران در جهت ایفای نقش «شهروند سازمانی» در چارچوب مأموریت‌ها و قوانین دانشگاه	۴-۶-۹
	۶-۵-۳	توان هدایت فعالیت‌ها و برنامه‌های آموزشی دانشگاه در جهت نیازهای واقعی جامعه		توان هدایت فعالیت‌ها و برنامه‌های آموزشی دانشگاه در جهت نیازهای واقعی جامعه	۶-۵-۳
	۳-۶-۷	توان برگزاری دوره‌های دانش‌افزایی مشترک با		توان برگزاری دوره‌های دانش‌افزایی مشترک با	۳-۶-۷
	۴-۳-۲-۸-۷-۶-۱۱-۹	مهارت‌های نیازسنجی و برنامه‌ریزی راهبردی توسعه حرفه‌ای نیروهای انسانی		مهارت‌های نیازسنجی و برنامه‌ریزی راهبردی توسعه حرفه‌ای نیروهای انسانی	۴-۳-۲-۸-۷-۶-۱۱-۹
	۲	مهارت شناسایی اعضای سرآمد و استفاده از توانمندی‌های آن‌ها در پیشبرد امور		مهارت شناسایی اعضای سرآمد و استفاده از توانمندی‌های آن‌ها در پیشبرد امور	۲
	۵-۴-۱-۶-۱۱	مشارکت در تعیین سیاست‌های بهبود بازار کار و هدایت پروژه‌های علمی ثروت‌آفرین		مشارکت در تعیین سیاست‌های بهبود بازار کار و هدایت پروژه‌های علمی ثروت‌آفرین	۵-۴-۱-۶-۱۱
	۶-۵-۴-۱۱-۸-۷	آگاهی از تنوع منابع تأمین مالی و مشارکت در طرح‌های تأمین مالی		آگاهی از تنوع منابع تأمین مالی و مشارکت در طرح‌های تأمین مالی	۶-۵-۴-۱۱-۸-۷
	۸-۶-۵-۱۱	مهارت‌های آماده‌سازی و تدوین طرح بودجه و گزارش‌های راهبردی مالی		مهارت‌های آماده‌سازی و تدوین طرح بودجه و گزارش‌های راهبردی مالی	۸-۶-۵-۱۱
	۷-۶-۵-۱۱-۸	تسلط خود بر سواد و دانش مالی و اقتصادی		تسلط خود بر سواد و دانش مالی و اقتصادی	۷-۶-۵-۱۱-۸

۱. سواد مالی، مبتنی بر نظریه عقلانیت اقتصادی و با عنوان توانایی قضاوت آگاهانه و تصمیم‌گیری مؤثر در استفاده از منابع

پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

پدیده محوری	آگهی‌ها	ابعاد	سازه اصلی	ابعاد	آگهی‌ها
				دانشگاه‌های معتبر	
	۹-۶-۴-۲	حساسیت نسبت به دغدغه-های همکاران و تشکیل و مدیریت جلسات گروهی در جهت پاسخگویی به آنها		توان بازنگری و تغییرات اثربخش در تدوین و بازطراحی برنامه‌های درسی	۷-۹-۱۲ ۴-۵-۶
	۸-۱۱-۴-۵-۶ ۱-۲-۳	مهارت‌های ارتباط با جامعه و صنعت و ارائه خدمات مشاوره‌ای فنی		توان سازمان‌دهی فرصت‌های تبادلات علمی بین‌المللی و جذب دانشجویان خارجی	۷-۱۱-۱۲ ۶
	۴	توان تنظیم و انتقال اطلاعات دانشجویی و دانش‌آموختگی به جامعه سازمانی، محلی و منطقه‌ای		مشارکت در کمیته‌های جذب و استخدام اعضای هیئت علمی و تدوین برنامه-های راهبردی و اجرایی مربوط به آن	۱۱-۸-۲ ۱۲
	۴-۹	استفاده از الگوهای جامع و نظام‌مند ارزشیابی عملکرد همکاران		همکاری با کمیته‌های سیاست‌گذاری و تحقیقات راهبردی ملی و بین‌المللی	۶
	۱۱-۷	تمایل و تسلط بر دریافت و ارائه بازخورد از همکاران		مهارت پایش انطباق عملکرد اعضای هیئت علمی با استانداردهای کیفی آموزش و نیازهای جامعه	۹-۴-۲-۱ ۱۱

اطلاعات جدول شماره ۸، حاکی از آن است که در این بخش، تمرکز محوری آگهی‌های مورد واکاوی بر ابعادی نظیر «توان ارتباط با جامعه و صنعت و ارائه خدمات مشاوره‌ای فنی»، آگاهی از تنوع منابع تأمین مالی و مشارکت در طرح‌های تأمین مالی، مهارت‌های نیازسنجی و

پولی و مدیریت (یعقوب‌نژاد، ۱۳۹۰: ۳۶).



برنامه‌ریزی راهبردی حرفه‌ای نیروهای انسانی، توان بازنگری و تغییرات اثربخش در تدوین و بازطراحی برنامه‌های درسی، مهارت ایجاد تعادل بین کار و زندگی و حل تعارضات حرفه‌ای بین همکاران» است. این در حالی است که مصادیقی همچون: «توان کاربرد الگوهای جامع و نظام‌مند ارزشیابی عملکرد همکاران، توان تنظیم و انتقال اطلاعات دانشجویی و دانش آموختگی به جامعه سازمانی، محلی و منطقه‌ای، توان شناسایی اعضای سرآمد و استفاده از شایستگی‌های آن‌ها در پیشبرد امور، همکاری با کمیته‌های سیاست‌گذاری و تحقیقات راهبردی ملی و بین‌المللی، مهارت‌های یاریگری همکاران برای درک و پذیرش هنجارها، انتظارات و قوانین دانشگاه» بعضاً به صورت موردی در اسناد دانشگاه‌هایی نظیر شیکاگو، لینکولن، بریتیش کولومبیا، و یوسی ال مورد توجه قرار گرفته است.

همچنین در خصوص صلاحیت‌های مدیریتی و اجرایی نیز در آیین‌نامه جذب اعضای هیئت علمی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ایران ذیل شرایط اختصاصی عملاً به جزئیات وجوه و ابعاد صلاحیت‌های مدیریتی و اجرایی مورد نیاز برای ایفای نقش‌های گروهی و سازمانی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها اشاره‌ای نشده است.

در نهایت، آمار حاصل از تحلیل و ترکیب مصادیق مشترک و افتراقی سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی در آگهی‌های جذب دانشگاه‌های منتخب نشان داد، سازه اصلی «شایستگی‌های شناختی و فراشناختی» ۱۴/۴۹ درصد، «شایستگی‌های عاطفی و فرهنگی» ۱۲/۰۱ درصد، «صلاحیت‌های تدریس و پژوهش» ۴۲/۴۰ درصد، و «مهارت‌های مدیریت و اجرایی» ۲۳/۰۳ درصد از وجوه شایستگی‌ها و صلاحیت‌های سرمایه انسانی ایفای نقش‌های چندگانه اعضای هیئت علمی را در آگهی‌های منتخب پوشش می‌دهند.

## نتایج و پیشنهادها

در خصوص دستاورد پژوهش حاضر به صورت اخص و مطالعات تطبیقی به صورت کلی، توجه به یک نکته اساسی از اهمیت قابل ملاحظه‌ای برخوردار است، و آن هم اینکه، در مطالعات تطبیقی دستاوردهای حاصل، اساساً نمونه‌هایی از ساختار و بافت آموزشی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی جوامعی هستند که دانشگاه‌ها در بستر آن‌ها به ارائه خدمات می‌پردازند، و بر این اساس

موفقیت و یا عدم موفقیت دانشگاه‌ها در ایفای رسالت و مأموریتشان با عنایت به وضعیت بسترهایی که در آن فعالیت می‌کنند، قابل تفسیر است. در این میان، نکته مهم بهره‌برداری مطلوب و مؤثر پژوهشگران، سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان از تجارب و دستاوردهای موفق و البته سازگار با بافت و ساختار نظام آموزش عالی ملی آن‌ها است. در پژوهش حاضر با هدف تعیین سازه‌های سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی با الگوگیری از تجارب دو گروه «دانشگاه‌های برتر دنیا» و «دانشگاه‌های منطقه» با هدف در نظر داشتن دو معیار بهره‌مندی از تجارب موفق جهانی، و تجارب نزدیک به بافت نظام دانشگاهی ایران، از آگهی‌های جذب اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های منتخب به عنوان منابع علمی استخراج وجوه سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی و تحلیل محتوای متون آن‌ها استفاده شده است. دستاورد واکاوی و تحلیل محتوای متون آگهی‌های مذکور، و تطبیق و مقایسه وجوه اشتراک و افتراق ابعاد مستخرج از آن‌ها طیف گسترده‌ای از شایستگی‌ها و صلاحیت‌های سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی حاصل شد. همچنین در ادامه، دستاوردهای حاصل با معیارهای آیین‌نامه جذب اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های ایران مقایسه، و کاستی‌ها و محدودیت‌های آن تبیین و تشریح شده است.

### ۱- شایستگی‌ها و صلاحیت‌های سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی

در پژوهش حاضر شایستگی‌ها به طیفی از اطلاعات، دانش، مهارت و تخصص‌های عمومی و ویژه اشاره دارد که می‌تواند فصل مشترک ایفای وظایف و فعالیت‌ها در حرفه‌ها و مشاغل مختلف باشد. با این حال صلاحیت‌های حرفه‌ای اساساً بر آن دسته از ابعاد دانشی، مهارتی و تخصصی اشاره دارند که مختص ایفای نقش‌ها و وظایف در ارتباط با حرفه مشخص و معینی هستند. به عبارت دیگر، شایستگی‌ها در حرفه‌های متنوع عمومیت دارند، مختص یک حرفه خاص نیستند و برای حرفه‌های متنوع ارزشمند تلقی می‌شوند، با این حال، صلاحیت‌ها گویای استعدادها و ویژه یک حرفه مشخص هستند (استوارت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷) که از مسیر یادگیری مادام‌العمر به عنوان ابزاری کیفی برای ارتقاء پرستیژ و جایگاه فردی و سازمانی افراد مورداستفاده قرار می‌گیرند (هامل و پراهاد<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴). بر این اساس، وجوه سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی در پژوهش حاضر مبتنی بر

1. Stewart
2. Hamel & Prahalad

ابعاد متنوع و متعدد شایستگی‌ها و صلاحیت‌های اعضای هیئت علمی برای ایفای نقش‌های چندگانه آن‌ها در نظر گرفته شده است.

### ۱-۱- شایستگی‌های شناختی و فراشناختی

در «ماده پنج» از فصل دوم آیین‌نامه جذب اعضای هیئت علمی ایران یعنی؛ ورود به خدمت و استخدام، شایستگی‌های تخصصی احراز جایگاه عضو هیئت علمی در چارچوب دو مصداق (مدرک تحصیلی متناسب با مراتب علمی مورد تقاضای دانشگاه، و آشنایی و تسلط کافی با یک زبان خارجی) مورد تأکید قرار گرفته است. در واقع سند مزبور عمدتاً شایستگی‌های شناختی را از زاویه اطلاعات و دانش تخصصی، و مهارت عمومی با نگاه کلی به تحصیلات رسمی مورد توجه قرار داده، و در عین حال به مهارت‌های ویژه و اطلاعات و دانش عمومی نپرداخته است. این در حالی است که در آگهی‌های جذب دانشگاه‌های منتخب، افزون بر پوشش طیف گسترده‌تری از ابعاد شناختی و وجوه کیفیت آن‌ها، به مهارت‌های هدایت شایستگی‌های شناختی خود (مهارت-های فراشناختی) در اعضای هیئت علمی توجه قابل ملاحظه‌ای شده است. از جمله در ارتباط با شایستگی‌های شناختی و فراشناختی دانشگاه‌های «استرالیا، اوهایو، شیکاگو، تورنتو، بریستول، بریتیش کلمبیا، ازمیر» مؤلفه‌هایی نظیر استفاده مستمر از منابع اطلاعات علمی معتبر، بهره‌مندی از تجارب شغلی، آگاهی از توانایی‌های ذاتی و استعدادهای فردی خود، آشنایی با معیارهای ارزیابی عملکرد خود، ارتباط بین انتظارات و ایده‌های خود با شواهد موجود، ساماندهی و هدایت امور فردی، خودانگیزگی در فرایند یادگیری، چابکی و استمرار در فرایند یادگیری، را مورد تأکید قرار داده‌اند.

در واقع در آیین‌نامه استخدامی اعضای هیئت علمی ایران افزون بر توجه محدود به ابعاد شناختی سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی، «شایستگی‌های فراشناختی» عملاً حلقه مفقوده سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی محسوب می‌گردد. آشکار است که مجهز بودن اعضای هیئت علمی به شایستگی‌ها و مهارت‌های تخصصی نظیر آگاهی از چارچوب دانش فردی، سازمان‌دهی و برنامه‌ریزی، استفاده از راهبردهای حل مسئله، توانایی خودارزیابی و خوداصلاحی، کنترل و بازسازی اندیشه و تفکر به همراه انگیزش و خودتنظیمی، شایستگی‌های تحلیلی، تفکر راهبردی و عملکردی

(برکویچ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲)، توانایی پذیرش مسئولیت یادگیری خود و توسعه فردی و حرفه‌ای مستمر (آل حاتمی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳: ۴۱) تفکر منطقی، تعامل مؤثر، نتیجه‌گرایی، مسئولیت-پذیری، خلاقیت و نوآوری، بهره‌مندی از شایستگی یادگیری مادام‌العمر (سلوی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰: ۱۶۷)، توان ادراک مفهومی بسترها، اصول، نظریه‌ها و به‌کارگیری رویه‌ها در تفکر انتقادی و حل مسئله خلاق در هر دو وضعیت موجود و موقعیت‌های پیش‌بینی‌نشده و جدید (همان، ۲۰۱۳: ۴۱)، آن‌ها را قادر خواهد ساخت تا ضمن کنترل رفتارهای خود به اشکال مختلف در جهت تحقق منافع دانشگاه فعالیت کنند (گیست<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲).

## ۱-۲- شایستگی‌های عاطفی و فرهنگی

در «ماده چهارم» از فصل دوم آیین‌نامه جذب اعضای هیئت‌علمی ایران یعنی؛ ورود به خدمت و استخدام، ابعاد و معیارهای شایستگی‌های عاطفی و فرهنگی در چارچوب؛ حسن شهرت به اخلاق حرفه‌ای، برخورداری از سلامت جسمی و روحی، تابعیت نظام سیاسی حاکم بر کشور، التزام عملی به قانون ملی و اعتقاد به نظام رهبری حاکم، اعتقاد و التزام عملی به ادیان الهی، عدم سابقه عضویت یا وابستگی به گروه‌های سیاسی معارض با نظام حاکم بر کشور، عدم اشتها به فسق و فجور، نداشتن محکومیت به محرومیت دائمی، نداشتن اعتیاد به مواد مخدر و مشروبات الکلی، نداشتن تخلف نظام وظیفه عمومی، مورد اشاره قرار گرفته است.

مؤلفه‌های مزبور به وضوح بیانگر تأکید بر وجوه اعتقادی و سیاسی فرهنگ حاکم بر جامعه دانشگاهی است. اگرچه این امر، متأثر از قاعده اساسی تأثیر بافت و مختصات فرهنگی، اجتماعی و سیاسی کشورها بر جهت‌گیری وجوه سرمایه‌های انسانی اعضای هیئت‌علمی کشورها می‌تواند قابل توجه باشد با این حال، در این بخش نیز، کم‌توجهی و حتی فقدان توجه به شایستگی‌های عاطفی در معیارهای جذب اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های کشورمان قابل مشاهده است. در واقع در آیین‌نامه مذکور تنها در دو مورد «حسن شهرت به اخلاق حرفه‌ای و برخورداری از سلامت جسمی و روحی»، ردپایی از توجه به شایستگی‌های عاطفی مشاهده می‌گردد. این در حالی است که در

1. Berkovich et al
2. Al-Hattami et al
3. Selvi
4. Geist

دانشگاه‌های منتخب از جمله: «استرالیا، یو سی ال، اوهایو، شیکاگو، تورنتو، لینکولن، هاروارد، مالزی، و اوکیناوا» مصادیقی نظیر مهارت سازگاری و همدلی با دیگران، تقویت روحیه امانت‌داری و رازنگهداری، تقویت حسن رفتار و تعهد به اصول ارزشی - اخلاقی، خودتوسعه‌ای و آرمان‌گرایی، آگاهی از کمیت و کیفیت نیازها و انتظارات دیگران، تقویت اعتماد و تعهد به رسالت و مأموریت سازمان، و دفاع از موقعیت سازمانی خود، در چارچوب وجوه مصادیق عاطفی سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی و آن مورد توجه قرار گرفته است.

در واقع، ابتکار و پیش‌قدمی (میتکو کا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱)، نگرش مثبت (ایبد<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶: ۲۰۱)، آگاهی عاطفی (دانا و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱: ۶۷۰) برخورداری از ظاهر مناسب و سلامت جسم، اعتقاد به ارزش‌ها، مذهب و اصول اجتماعی، کلام شیوا و سلامت روان (القواوی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵) استفاده از مهارت‌های بهداشتی، موسیقی و هنرهای زیبا (آل حاتمی و همکاران، ۲۰۱۳: ۴۱)، وجدان کاری، انضباط اداری و ایمان درونی (سبحانی نژاد و ترژدان، ۱۳۹۴: ۸۸-۶۳)، تعاملات فرهنگی و عاطفی (سلوی، ۲۰۱۰: ۱۶۷)، رفتار شاد، دیگر دوستی و خیرخواهی، شهود، گفتار مؤدبانه، مسئولیت-پذیری، وفاداری و اثرگذاری (برکویچ و همکاران، ۲۰۱۲) حفظ و تقویت روابط مثبت و اثربخش با دیگران (سارامپ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷)، شناخت خود و دیگران، و نفوذ بر اندیشه‌ها و احساسات افراد (استینر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰: ۵۲) افزون بر مدیریت امور فردی، توسعه‌دهنده توانایی‌های اعضای هیئت علمی در پیشبرد فعالیت‌ها و وظایف سازمانی آن‌ها است.

### ۳-۱- صلاحیت‌های تدریس و پژوهش

ذیل «ماده پنج» از فصل دوم آیین‌نامه جذب اعضای هیئت علمی ایران یعنی؛ ورود به خدمت و استخدام، شرایط اختصاصی جذب اعضای هیئت علمی با یک رویکرد کلی شامل دو صلاحیت دارا بودن مدرک تحصیلی تخصصی و تسلط به زبان خارجی است، و در این خصوص هیچ اشاره‌ای به ابعاد و وجوه صلاحیت‌های تخصصی موردنیاز برای احراز جایگاه عضو هیئت علمی نشده

1. Mitkovska
2. Ibad
3. Dana et al
4. Alqiawi
5. Sarampote
6. Steiner

است. این در حالی است که دانشگاه‌های منتخب به‌ویژه «دانشگاه‌های برتر دنیا» در عرصه نقش‌های آموزش و پژوهش وجوه متنوعی از صلاحیت‌های تخصصی با ابعاد کیفی مؤثر مورد اشاره قرار گرفته است. از جمله در دانشگاه‌های «اوهایو، شیکاگو، بریستول، کلمبیا، ملی مالزی، ازمیر»، جهت‌گیری راهبردی و ارزشی در فرایند یاددهی و یادگیری، مشاوره روان‌شناختی و اخلاقی فراگیران، رفتار مبتنی بر احترام، عدالت و صداقت با دانشجویان، ایجاد فرصت مشارکت و دستیاری آموزشی و پژوهشی برای دانشجویان، مدیریت کلاس درس، و افزایش آگاهی و شناخت از مبانی روش‌شناسی، مورد توجه قرار گرفته است.

در واقع، درگیر کردن فراگیران و جلب مشارکت آن‌ها در فرایند یادگیری، ایجاد نظم و انگیزه، رهبری امور کلاس از طریق تنظیم برنامه کلاسی، ساماندهی مراحل یاددهی - یادگیری، نظارت بر پیشرفت فراگیران و پیش‌بینی و حل مسائل با هدف تهیه، تدارک و اتخاذ شیوه‌های لازم برای ایجاد و حفظ محیط یادگیرنده (رضایی و حقانی، ۱۳۹۴: ۱۹۳-۱۹۲)، طراحی درس بر طبق روش‌های تدریس مناسب، ارائه درس با استفاده از روش‌های جدید (القیای، ۲۰۱۵)، رعایت عدالت و انصاف در ارزشیابی (ایبید، ۲۰۱۶: ۲۰۱)، توانایی محاسبه اثربخش اشکال اطلاعات نوشتاری و شفاهی، استفاده از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، استفاده از فنون آماری و ریاضی پایه (آل حاتمی و همکاران، ۲۰۱۳: ۴۱)، توجه به نیازهای دانشجویان، روندها و قوانین کلاس (برکویچ و همکاران، ۲۰۱۲)، توان حل مسائل و اختلافات دانشجویان در جریان یاددهی و یادگیری (راگان و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲)، تسلط دانشی و مهارتی بر انجام پژوهش از جمله وجوه اثرگذار در سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی است که باید در اسناد مربوط و اقدامات و تصمیمات سیاست‌گذاران و مدیران مورد توجه قرار گیرد.

#### ۱-۴- صلاحیت‌های مدیریتی و اجرایی

همان‌طور که پیش‌ازاین نیز اشاره شد، ذیل «ماده پنج» از فصل دوم آیین‌نامه جذب اعضای هیئت علمی ایران یعنی؛ ورود به خدمت و استخدام، شرایط اختصاصی در دو محور کلان یعنی دارا بودن مدرک تحصیلی تخصصی، و تسلط به زبان خارجی مورد اشاره قرار گرفته، و در خصوص صلاحیت‌های مورد نیاز برای ایفای نقش‌های سازمانی اعضای هیئت علمی حتی بر اساس

1. Ragan et al

معیارهای کلان و کلی نیز اشارتی نشده است. این در حالی است که در دانشگاه‌هایی نظیر «استرالیا، یو سی ال، اوهایو، شیکاگو، بریستول، کلمبیا، مالزی، ازبکستان، تسهیل و هدایت شرایط و برنامه‌های محیطی برای توسعه فردی همکاران، کمک به ایجاد تعادل کار و زندگی و حل تعارضات حرفه‌ای بین همکاران، هدایت همکاران در جهت ایفای نقش «شهروند سازمانی» در چارچوب مأموریت‌ها و قوانین دانشگاه، هدایت فعالیت‌ها و برنامه‌های آموزشی دانشگاه در جهت نیازهای واقعی جامعه، بازنگری و تغییرات اثربخش در تدوین و بازطراحی برنامه‌های درسی، سازمان‌دهی فرصت‌های تبادلات علمی بین‌المللی و جذب دانشجویان خارجی، عضویت در کمیته‌های جذب و استخدام اعضای هیئت‌علمی و تدوین برنامه‌های راهبردی و اجرایی مربوط به آن، تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی و تولید فناوری‌های نوین، کسب و تسلط بر سواد و دانش مالی و اقتصادی، مشارکت در تعیین سیاست‌های بهبود بازار کار و هدایت پروژه‌های علمی، حساس بودن نسبت به دغدغه‌های همکاران و تشکیل و مدیریت جلسات گروهی در جهت پاسخگویی به آن‌ها، تنظیم و انتقال اطلاعات دانشجویی و دانش‌آموختگی به جامعه سازمانی، محلی و منطقه‌ای، پایش انطباق عملکرد اعضای هیئت‌علمی با استانداردهای کیفی آموزشی و نیازهای جامعه و... موردنظر قرار گرفته است.

در واقع فقدان توجه آیین‌نامه جذب اعضای هیئت‌علمی به صلاحیت‌های ایفای نقش‌های سازمانی حتی در سطح کلان، گویای آن است که مهارت‌های مدیریتی در ابعاد متنوع مدیریت آموزشی و مدیریت راهبردی - اجرایی از خاصیت «همه‌شمولی» در نظام جذب اعضای هیئت‌علمی ایران برخوردار نیست. در واقع چنین استنباط می‌گردد که توسعه مهارت‌های مدیریتی به جمعیت خاصی (رؤسا، هیئت‌امناء و مدیران) از دانشگران دانشگاهی محدود است و قابلیت اجرای آن برای همه اعضای هیئت‌علمی و به یک میزان فراهم نیست. وجود این قبیل محدودیت‌ها می‌تواند از یکسو رکود علمی - اجرایی عملکرد اعضای هیئت‌علمی و ناتوانی آن‌ها در ارتقاء جایگاه علمی گروه، دانشکده و دانشگاه در سطح محلی، منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی، و از سوی دیگر فقدان تعهد و مسئولیت نسبت به دغدغه‌های علمی، راهبردی و راهبری نظام دانشگاهی و محصور شدن در فضای محدود دفاتر شخصی را به همراه داشته باشد. این در حالی است که صلاحیت‌هایی نظیر مهارت اجرای قوانین و سیاست‌های علمی و دانشی (راگان و همکاران،

۲۰۱۲)، توان پذیرش دانشجویان بین‌المللی، همکاری با آژانس‌های توسعه منطقه‌ای با تقاضاها و انتظارات چندگانه از قبیل افزایش دسترسی، رسیدن به استانداردهای کیفی، تأمین درآمد از منابع متنوع و متعدد (آبراهام و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸: ۸۴)، توان حکمرانی منسجم (ولش<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵) برنامه ریزی، هدایت و ارزیابی عملکرد دیگران، ارائه بازخورد و ایجاد انگیزه (لاوسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶)، رهبری اثربخش و پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری در ارتباطات حرفه‌ای (آل‌حاتمی و همکاران، ۲۰۱۳: ۴۱)، شناسایی روندها و نیروهای اجتماعی داخل و خارج از دانشگاه (میتکواسکا، ۲۰۰۱)، آگاهی فرهنگی، دانش فرهنگی، مواجهه فرهنگی، مهارت‌ها و تمایل فرهنگی نسبت به رویدادهای دانشگاه و جامعه (لوریندا و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶) از جمله صلاحیت‌های هستند که می‌توانند منجر به ارتقاء کیفیت عملکرد اعضای هیئت‌علمی در ایفای وظایف سازمانی آن‌ها گردد.

در راستای دستاوردهای پژوهش حاضر و با عنایت به الزام در نظر داشتن رویکردها و سازوکارهای مؤثر برای مرتفع کردن چالش‌ها و محدودیت‌های شایستگی‌ها و صلاحیت‌های سرمایه انسانی ایفای نقش‌های فردی، گروهی و سازمانی اعضای هیئت‌علمی نکاتی در چارچوب پیشنهادهای سیاست‌گذاری و مدیریتی و پیشنهادهای پژوهشی ارائه و در ادامه به آن‌ها پرداخته شده است.

## پیشنهاد‌های سیاستی و مدیریتی

۱. **تأکید بر بهره‌مندی از اطلاعات و دانش عمومی روزآمد:** پرواضح است که عملکرد حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی در بستر دانشگاه با رویدادها، اطلاعات و دانش عمومی ساری و جاری در بستر کلان جامعه درهم‌تنیده است. چه بسا عملکرد باکیفیت اعضای هیئت‌علمی در بسیاری از عرصه‌های تخصصی و حرفه‌ای منوط به اطلاعات و دانش و دانسته‌های ایشان از رویدادهایی است که در بستر جامعه و با محتوای رویدادهای عمومی مطرح هستند؛ بنابراین تمرکز بر شایستگی‌ها و صلاحیت‌های تخصصی در فرایند جذب اعضای

1. Abraham et al
2. Welch
3. Lavson
4. Lorinda et al



هیئت علمی و غفلت از شایستگی‌های عمومی و استعداد‌های ویژه، محدودیتی قابل ملاحظه برای سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی محسوب می‌گردد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود، در آیین‌نامه جذب اعضای هیئت علمی به صورت شفاف و دقیق ابعاد محوری دانش و مهارت روزآمد در عرصه‌های متنوع اجتماعی در چارچوب معیارهای جذب اعضای هیئت علمی مورد تأکید، تدوین و ارزیابی قرار گیرد.

۲. **تأکید بر بهره‌مندی از مهارت‌های فراشناختی:** این گونه شایستگی‌ها نمایانگر توان خودتوسعه‌ای اعضای هیئت علمی در ایفای نقش‌های حرفه‌ای و نقش شهروندی سازمانی و تعهدات شخصی آن‌ها است. با عنایت به اینکه در مسیر جذب و ارتقاء اعضای هیئت علمی موانع و محدودیت‌های متعدد محیطی و بیرونی وجود دارد، بنابراین تأکید و توجه بر لزوم تدوین معیارهایی برای سنجش شایستگی‌های فراشناختی، توانمندی‌های خودراهبری و خودتوسعه‌ای متقاضیان جذب هیئت علمی، می‌تواند اطمینان از وجود دغدغه‌ها و محرک‌های برانگیزنده درونی برای بهبود کیفیت عملکرد در ایفای نقش‌های فردی، گروهی و سازمانی اعضای هیئت علمی را تا حدودی تضمین نماید.

۳. **لزوم برخورداری از مهارت‌های روانشناسی یادگیری:** عملکرد باکیفیت اعضای هیئت علمی افزون بر دانش و تخصص تعلیم و تربیت، نیازمند تقویت و توسعه مهارت‌هایی نظیر؛ توان انطباق محتوای درسی با انگیزه‌های یادگیری دانشجویان، تعامل مبتنی بر احترام، عدالت و صداقت با دانشجویان، مدیریت تعارض و تنوع فرهنگی دانشجویان در کلاس درس و شایستگی‌ها و صلاحیت‌هایی از این دست است که پیشبرد اهداف یاددهی و یادگیری را در سایه تسلط بر اصول، دانش و مهارت‌های روانشناسی یادگیری ارتقاء می‌دهد، بنابراین شمول مهارت‌های روانشناسی یادگیری و تدوین و گنجاندن آن‌ها به عنوان معیار ارزیابی توانمندی‌های متقاضیان جذب هیئت علمی در دانشگاه، باید مورد توجه ویژه سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان باشد.

۴. **لزوم تأکید بر مهارت تدریس پژوهی:** توانایی‌ها و مهارت‌های اعضای هیئت علمی در آموزش، راهبری، پیشبرد و نظارت بر فعالیت‌های پژوهشی دانشجویان یکی از جنبه‌های محوری آموزش یعنی؛ آموزش پژوهشی و تدریس پژوهش محور را ارتقاء و بهبود

می‌بخشد. البته تحقق این امر بیش از هر چیز، دقت نظر و حساسیت سنجیده سیاست‌گذاران، تصمیم‌گیرندگان، تنظیم و تدوین‌کنندگان آیین‌نامه‌ها و معیارهای جذب اعضای هیئت‌علمی را در آیین‌نامه‌های جذب و در بدو ورود به خدمت می‌طلبد. از سوی دیگر این اقدام مستلزم تحولاتی در ساختار معیارهای نقش‌ها و وظایف اعضای هیئت‌علمی نیز هست. از جمله، در نظام‌های آموزشی نظیر نظام آموزش عالی ایران، لازم است نقش راهنمایی و مشاوره پایان‌نامه‌ها و رساله‌های دانشجویی از ماده پژوهشی آیین‌نامه‌ها به ماده‌های آموزشی انتقال یابد، تا بدین ترتیب آموزش پژوهشگری و آموزش پژوهش‌محور در بطن نقش‌های اعضای هیئت‌علمی تعریف ساختاری پیدا کند.

۵. **همه‌شمولی صلاحیت‌های حرفه‌ای:** محدود کردن بستر ایفای نقش‌های اعضای

هیئت‌علمی به نقش استادی در چارچوب فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و خدمات مشاوره‌ای دانشجویی، و کم‌توجهی به نقش‌های مدیریتی و راهبری، منجر به کم‌رنگ شدن اثرگذاری اعضای هیئت‌علمی بر رویدادهای گروهی و سازمانی نهاد دانشگاه می‌گردد؛ بنابراین توصیه می‌شود با تأکید بر همه‌شمولی نقش‌های گروهی و سازمانی برای اعضای هیئت‌علمی، کیفیت و اعتبار صلاحیت‌های سرمایه انسانی با وزنی متعادل از سطوح متعدد و متنوع نقش‌های فردی و سازمانی اعضای هیئت‌علمی مورد توجه قرار گیرد تا علی‌رغم گستردگی کارکردها و مأموریت‌های دانشگاه، از تک‌بعدی شدن نقش‌ها، عملکردها و صلاحیت‌های اعضای هیئت‌علمی، اجتناب گردد.

۶. **گسترش و ترغیب جلسات تجربه‌خوانی:** با توجه به کاستی آیین‌نامه استخدامی اعضای

هیئت‌علمی در خصوص برنامه‌های مربیگری از یکسو، و اثر مثبت انتقال و اشتراک تجربه‌های استادی و مدیریتی اعضای هیئت‌علمی از سوی دیگر، برگزاری جلسات تجربه‌خوانی با حضور اعضای هیئت‌علمی باسابقه و پیشگام، و اشتراک تجارب و دیدگاه‌های متنوع آن‌ها در عرصه نقش‌های آموزشی، پژوهشی، خدماتی و مدیریتی و اجرایی می‌تواند منشأ اثرات بسیار ارزشمندی برای بهبود سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی و کارکردهای نهاد دانشگاه و نظام آموزش عالی باشد.

## پیشنهاد‌های پژوهشی

۱. اگرچه اقدامات و تلاش‌هایی که در عرصه موضوع سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی در چارچوب تدوین آیین‌نامه‌ها و برنامه‌های مرتبط انجام می‌شود باید با توجه به بافت و مختصات فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی دانشگاه‌های کشور تدوین و مورد استفاده قرار گیرد، با این حال، بی‌تردید بررسی دیدگاه‌ها نسبت به سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌های برتر دنیا و استفاده از تجارب موفق و تناسب آن‌ها با نظام و شرایط دانشگاه‌های کشور و یا به عبارتی الگوگیری سنجیده و حساب شده از تجارب موفق بین‌المللی و جهانی، فرصت ایجاد نگاهی متفاوت و سازنده را در تصمیمات، سیاست‌گذاری‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و مدیریت امور فراهم می‌سازد؛ بنابراین توصیه می‌گردد، بررسی معیارها، شایستگی‌ها و صلاحیت‌های سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی با گستردگی بیشتر و در چارچوب پژوهش‌های تجربی نیز، مورد ارزیابی و سنجش قرار بگیرد.
۲. با عنایت به اینکه تجارب زیسته اعضای هیئت‌علمی اصولاً اطلاعات عمیق و قابل‌تأملی را در خصوص پدیدارشناسی و شناخت اساس ماهیت و محتوای پدیده‌های نظام آموزش عالی و دانشگاه‌ها ارائه می‌دهد؛ پیشنهاد می‌گردد بازشناسی پدیده مزبور با تمرکز بر جامعیت، تنوع و یکپارچگی ابعاد و سطوح سرمایه انسانی اعضای هیئت‌علمی، با استفاده از مصاحبه‌های عمیق با خبرگان و مطلعان کلیدی نیز انجام شود.

## فهرست منابع

- جمالی زواره، بتول؛ نصرافهانی، احمدرضا و نیلی، محمدرضا. (۱۳۹۷). واکاوی آیین‌نامه ارتقای اعضای هیئت‌علمی: چالش‌ها و پیامدها. *فصلنامه علمی پژوهشی آموزش عالی ایران*، ۱۰(۱)، ۷۹-۹۸.
- داودی، سید علی و یعقوبی، نورمحمد. (۱۳۹۷). چهارچوبی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی. *نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۰(۱)، ۱۶۱-۱۸۵.
- ذاکرسالحي، غلامرضا. (۱۳۹۶). مطالعه تطبیقی ساختار مدیریت و رهبری دانشگاهی: مطالعه موردی هیئت‌های انا. *فصلنامه علمی پژوهشی آموزش عالی ایران*، ۸(۳)، ۷۹-۱۱۰.
- رضایی، حبیب‌الله و حقانی، فریبا. (۱۳۹۴). فنون مدیریت کلاس: راهنمایی برای اداره کردن کلاس درس. *مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی*، ۱۵(۲۷)، ۱۹۲-۲۰۴.
- سبحانی‌نژاد، مهدی و ترزدان، امیررضا. (۱۳۹۴). تبیین صلاحیت‌های حرفه‌ای مربیان و استادکاران آموزش فنی و حرفه‌ای. *دو فصلنامه مطالعات برنامه‌ریزی آموزشی*، ۴(۸)، ۶۳-۸۸.
- سنگری، نگین. (۱۳۹۶). تدوین مدل شایستگی‌های محوری اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های اسلامی (مورد مطالعه دانشگاه الزهرا). *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۱۳(۶)، ۴۵-۶۰.
- شریف‌زاده، ابوالقاسم؛ کلانتری، خلیل؛ حسینی، محمود؛ اسدی، علی و عبدالله‌زاده، غلامحسین. (۱۳۸۶). بررسی عوامل مؤثر بر کارکرد پژوهشی اعضای هیئت‌علمی مراکز آموزش عالی کشاورزی. *مجله کشاورزی*، ۹(۲)، ۴۷-۶۲.
- عارفی، محبوبه؛ قهرمانی، محمد؛ حاجی خواجه‌لو، صالح رشید و یادگارزاده، غلامرضا. (۱۳۹۵). ارزیابی معیارهای مؤثر بر شایسته‌یابی و شایسته‌گزینی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه از دیدگاه اعضای هیئت‌علمی دانشگاه شهید بهشتی. *فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۳۴، ۲۵-۳۸.
- عصاره، فریده و غفیفیان، فرزانه. (۱۳۹۶). نقدی بر آیین‌نامه ارتقای اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی کشور؛ آسیب‌شناسی و ارائه راهکارها. *فصلنامه نقد کتاب، اطلاع‌رسانی و ارتباطات*، ۱۵، ۲۱۳-۲۲۳.
- علی طیبی‌رهنی، علی؛ محمدی مقدم، یوسف؛ علیپور درویش، زهرا و متقی، پیمان. (۱۳۹۸). طراحی مدل فرایندی شریک راهبردی شدن منابع انسانی با رویکرد آمیخته (دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال). *نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۲(۴)، ۹۱-۱۱۸.
- فتح‌آبادی، جلیل. (۱۳۹۳). نگرش اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های تهران به فعالیت‌های فرهنگی استادان بر اساس ماده اول آیین‌نامه ارتقا. *فصلنامه تحقیقات فرهنگی ایران*، ۷(۲)، ۹۷-۱۱۶.

قربانی زاده، وجه‌الله؛ امینی، محمد و رشیدی بافتانی، جعفر. (۱۳۹۸). مطالعه تطبیقی وضعیت پذیرفته‌شدگان کارشناسی ارشد در رشته‌های مدیریت دانشگاه‌های علامه طباطبایی، تهران و شهید بهشتی. *مطالعات مدیریت*، ۱۷۵(۲)، ۲۰۳-۲۳۸.

قرونی، داوود؛ میرکمالی، محمد؛ بازرگان، عباس؛ و خرازی، کمال. (۱۳۹۳). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر بالندگی اعضای هیئت علمی دانشگاه تهران. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۱(۱)، ۸۹-۱۱۵. کریمی موفقی، حسین؛ ژبانی فرد، اکرم؛ جعفرزاده، حمید؛ بهنام، حمیدرضا و توکل افشاری، جلیل. (۱۳۹۳). تجربیات اعضای هیئت علمی از روند ارتقای مرتبه علمی. *گام‌های توسعه در آموزش پزشکی*، ۱۱(۴)، ۴۸۵-۴۹۹.

محبت، هدیه؛ فتحی واجارگاه، کورش و جعفری، پریش. (۱۳۹۸). شناسایی مدل و تدوین شایستگی های اعضای هیئت علمی دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی ایران: یک مطالعه کیفی. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۶(۲۱)، ۶۷-۹۱.

محبوب، حسن و مالک‌پور، داریوش. (۱۳۹۵). مطالعه تصویرسازی ذهنی دانشجویان از سرمایه انسانی اعضا هیئت علمی در دانشگاه‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران و ارائه الگویی به‌منظور توسعه سرمایه انسانی. *فصلنامه علمی پژوهشی آموزش علوم دریایی*، ۴(۴)، ۱۳-۲۷.

محمدی دوستدار، حسین و میرحسینی، سید عبدالحمید. (۱۳۸۷). بررسی تطبیقی معیارهای ارتقای اعضای هیئت علمی در آموزش عالی. *فصلنامه سیاست علم و فناوری*، ۱(۳)، ۹۱-۱۰۶. مرتضوی، مهدی. (۱۳۹۰). تبیین یک الگوی ریاضی برای تعیین احتمال ترک خدمت یا ماندن کارکنان در سازمان. *نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۳(۱)، ۱۶۷-۱۸۴.

نادری، ابوالقاسم. (۱۳۹۵). *سنجش و ارزیابی سرمایه انسانی بر پایه الگوی یکپارچه*. تهران: دانشگاه تهران. نظرزاده زارع، محسن؛ پورکریمی، جواد؛ ایلی، خدایار و ذاکر صالحی، غلامرضا. (۱۳۹۵). ارائه الگوی شایستگی اعضای هیئت علمی در تعاملات بین‌المللی: یک مطالعه پدیدارشناسانه. *فصلنامه علمی پژوهشی سیاست علم و فناوری*، ۸(۳)، ۲۵-۳۸.

وزارت علوم تحقیقات و فناوری جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۹۵). *آیین‌نامه استخدامی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری*. قابل دریافت از: <https://dlp.msrt.ir>

- Abraham, Steven E.; Karns, Lanny A.; Shaw, Kenneth; & Mena, Manuel A. (2001). Managerial competencies and the Managerial performance appraisal process. *Journal of management development*, 20(10), 842-852.
- Adetoro, N; Simisaye, O; & Oyefuga, A. B. (2010). Relationship between perceived self efficacy and information literacy among library and information science undergraduate in a Nigerian University of education. *IFE Psychologies*, 18(2), 172- 191.

- Al-Hattami, Abdulghani; Muammar, Omar M. & Elmahdi, Ismail (2013). The need for professional training programs to improve faculty members teaching skills. *European Journal of Research on Education*, 1(2), 39-45.
- Alqiawi, D. A. & Ezzeldin, S. M. (2015). Suggested model for developing and Assessing competence of prospective teachers in faculties of education, *World Journal of Education*, 5(6), 65-73.
- Australian National University. (2019). **Procedure: Qualification Requirements for Teaching Staff**. <https://policies.anu.edu.au>
- Becker, Gary. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*.
- Blaskova, M. Blasko, R. Matuska, E. & Rosak-Szyrocka, J. (2014). Development of key competences of university teachers and managers. *Social and Behavioral Sciences*, 182, 187-196.
- Dana, O; Mirela, Calbaza-Ormenisan; & Adrian, Opre. (2011). University teaching: didactic expertise reflected by met cognitiveabilities and emotional control. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 670-677.
- Dillon, J. M. (2012). From Research to Practice: Towards an Integrated and Comprehensive Faculty Development Program. *Journal of Asynchronous Learning Networks*, 16(5), 71-86.
- Geist, J. R. (2002). **Predictors of faculty trust in elementary schools: Enabling bureaucracy, teacher professionalism, and academic press**. (Unpublished doctoral dissertation), The Ohio State University.
- Hamel, G., & Prahalad C.K. (1994). *Competing for the Future*. School Press, Boston, USA.
- Hanushek, Eric A. (2009). **School Policy: Implications of Recent Research for Human Capital Investments in South Asia and Other Developing Countries**. ISSN 0964-5292 print/ISSN 1469-5782 online. <http://www.informaworld.com>
- Harvard University (2019). **The on-line portal for Academic Hiring at Harvard**. <https://college.harvard.edu › admissions › apply>.
- Heckman, James J. (1999). **Policies to Foster Human Capital**. NBER Working. Paper No. 7288. August 1999. JEL No. D33.
- Ibad, Fareeda. (2016). Students' Perceptions about the Professional Competence of University Faculty Members: Evidence from Pakistan. *Journal of Education and Social Sciences*, 4, 201-207.
- Izmir University (2018). **Guidelines For The Appointment And Promotion Of Academic Staff**. <http://www.ieu.edu.tr/en/bylaws/type/read/id/34>
- King Saud University (2018). **Promotion criteria, policy and procedures**. Retrieved October 10, 2018, from [https://sciences.ksu.edu.sa/sites/sciences.ksu.edu.sa/files/imce\\_images/promotion\\_polciy\\_1.pdf](https://sciences.ksu.edu.sa/sites/sciences.ksu.edu.sa/files/imce_images/promotion_polciy_1.pdf)
- Lavson. (2016). **Principal Perceptipns of the relationship between professional development designs and the qualities, proficiencies, and leadership skihhs required of west vurginia pdincipals**. Unpublished doctoral Dissertation. Marshall University, Huntington.
- Li, M & Zhao, Y. (2013). **Exploring learning & teaching in higher education**. New York: Springer.
- LONDON'S GLOBAL University UCL. (2018). **Appointment of Professors at UCL: Recruitment and Selection Policy**. <https://www.ucl.ac.uk>

- Lorinda, S; Michael, B; Geraldine, J. (2006). Cultural competence of baccalaureate nursing faculty: are we up to the task. **Journal of Cultural Diversity**. 31(3), 131-140.
- Merton, R. K. (1957). **Social theory and social structure**. Glencoe: Free Pres.
- Mitkovska, Snezana Jovanova. (2011). Contemporary teacher and core competences for lifelong learning. Dijana Hristovska Procedia. **Social and Behavioral Sciences**, 28, 573-578.
- Odden, A. (2011). **Strategic management of human capital in education: Improving instructional practice and student learning in schools**. New York, NY: Routledge.
- Ohio State University (2014). **Recruitment and Selection-Office of Human Resources.The Ohio State University – Office of Human Resources**. [hr.osu.edu/policies-forms](http://hr.osu.edu/policies-forms).
- Okinawa Institute of Science and Technology Graduate University. (2020). **Graduate University Policies, Rules & Procedures**. <https://www.oist.jp/policy-library/3>
- Parker, J. (2008). Comparing research and teaching in university promotion criteria. **Higher Education Quarterly**, 62(3), 237-251
- Ross, Danforth, R. (1997). Faculty Qualification and Collegiality: The Role of Influence in University Decision-Making. **Researching Higher education**, 6, 201-214.
- Sarampote N.C. (2007). **The sibling relationship and its contribution to social and emotional competence in middle childhood**. A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy at George Mason University.
- Schultz, Theodore.W. (1961).Investment in Human Capital, **American Economic Review**. 51. 1-17.
- Selvi, K. (2010). Teacher's Competencies. **International Journal of Philosophy of Culture and Axiology**, 5(1), 167-182.
- Steiner, L. (2010). **Lessons from Singapore**. Public Impact, Chapel Hill, NC, [www.opportunityculture.org](http://www.opportunityculture.org).
- Stewart, A. T. (1997). **Intellectual capital, the new wealth of organisations**. N. Brealey Publications Ltd. London UK 1997.
- Taylor, Robert. (2001). Information and Digital Literacies: A Review of Concepts. **Journal of Documentation**, 57(2), 218-259.
- The University of British Columbia. (2017). **Faculty Recruitment: Procedures, Approvals, Timeline and Guidelines**. [www.hr.ubc.ca > faculty-relations > recruitment > faculty-recruitment-guide](http://www.hr.ubc.ca/faculty-relations/recruitment/faculty-recruitment-guide).
- University of Bristol (2013). **Recruitment, Selection and Support for new Academic Staff, the New Policy Document**. <https://www.bristol.ac.uk>.
- University of Chicago. (2015). **Promising Practices for Recruiting & Retaining Diverse**. Office of the Provost. [astro.uchicago.edu](http://astro.uchicago.edu).
- University of Lincoln. (2019). **Job Description of Senior Lecturer in Education (TSPP)**. <https://jobs.lincoln.ac.uk>
- University of Malaya. (2018). **Promotion for academic staff**. Retrieved October 3, 2018, from [https://www.um.edu.my/docs/defaultsource/about-um\\_document/career/staff-benefits/local-staff/careerdevelopment\\_promotion.pdf](https://www.um.edu.my/docs/defaultsource/about-um_document/career/staff-benefits/local-staff/careerdevelopment_promotion.pdf).
- University of Toronto. (2017). **UTO Recruit for Academic Recruitment**. [https://www.aapm.utoronto.ca > academic-administrative-procedures-manual](https://www.aapm.utoronto.ca/academic-administrative-procedures-manual).
- Welch, Alexis Barwick. (2015). **Temperament and competence in the managerial roles of nursing education administrators in the North Carolina community college system**. unpublished doctoral Dissertation, North Carolina State University.

- World Economic Forum. (2017). **The Global Human Capital Report (Preparing People for the Future of Work). Committed to Improving the State**, 1-191.
- Youn, Ted I. K. & Tanya, M. (2009). Learning from the Experience of Others: The Evolution of Faculty Tenure and Promotion Rules in Comprehensive Institutions. **The Journal of Higher Education**, 80(2), 204-237.
- Youndt, M. A. Subramaniam, M; & Scott, S. A. (2004). Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. **Journal of Management Studies**, 41(2), 335-361.
- Zhang, J. (2013). Promotion criteria, faculty experiences and perceptions: A qualitative study at a key university in China. **International Journal of Educational Development**, 33, 158-195.

