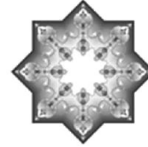


آسیب‌شناسی انتخاب و پایداری اعضای هیات علمی در دانشگاه آزاد اسلامی با رویکرد راهبردی



نبی اله محمدی^۱
رضا نجف بیگی^۲
مرتضی موسی خانی^۳

از صفحه: ۲۷ تا ۴۸
تاریخ ارائه: ۹۵/۰۹/۰۴
تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۲/۱۸

چکیده

پژوهش حاضر با هدف «آسیب‌شناسی انتخاب و پایداری اعضای هیات علمی در دانشگاه آزاد اسلامی با رویکرد راهبردی» اجرا شده است. جامعه آماری پژوهش اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی است. نوع تحقیق از بعد هدف توصیفی، از بعد زمان، مقطعی و از بعد مخاطب استفاده‌کننده، کاربردی محسوب می‌شود. بر اساس مدل راهبردی انتخاب و پایداری اعضای هیات علمی محمدی و همکاران (۱۳۹۵)، برای گردآوری داده‌ها از روش پیمایشی و از ابزار پرسشنامه بسته استفاده شده است. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه، با نظر خبرگان بررسی و تأیید شد. به منظور بررسی پایایی پرسشنامه به کمک نرم‌افزار SPSS ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه ۹۷ درصد به دست آمد. جهت تعیین وضعیت مطلوب، با استفاده از جدول مورگان اندازه نمونه ۳۶۰ نفر تعیین شد و از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده گردید. برای سنجش میزان توجه به هر یک از معیارها در انتخاب اعضای هیات علمی، از نظرات خبرگان دانشگاه مورد مطالعه که حداقل ۳ جلسه در کارگروه جذب اعضای هیات علمی مشارکت کرده بودند، با روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده گردید. برای تشخیص نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کلموگروف - اسمیرنف استفاده گردید که نتایج این آزمون برای همه متغیرها، بیشتر از $p > 0,05$ به دست آمد؛ لذا از آزمون t زوجی برای بررسی شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که در دانشگاه آزاد اسلامی اختلاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب، برای متغیرهای دانش تخصصی، مهارت‌های تدریس، مهارت‌های ارتباطی و رهبری، مهارت‌های مکمل، خدمات پژوهشی و فناوری، جمع‌گرایی، ویژگی‌های شخصیتی و ویژگی‌های اخلاقی، معنادار است؛ اما برای متغیرهای خدمات حرفه‌ای (علمی - اجرایی) و معیارهای دینی معنادار نبود.

واژگان کلیدی: آسیب‌شناسی، مدیریت منابع انسانی، مدل راهبردی انتخاب و پایداری.

۱- دانش‌آموخته دکتری مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی تهران
Nabi_Mohammadi@yahoo.com

۲- استاد گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی تهران (نویسنده مسئول)
Rezanajafbagy@yahoo.com

۳- استاد گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی تهران
Pres@cjau.ac.ir

مقدمه

به استناد پژوهش‌های انجام‌یافته، یک سیستم مدیریت استراتژیک منابع انسانی ناصحیح، عملکرد سازمانی را کاهش می‌دهد و مسیر تحول سازمانی را مسدود می‌کند. لذا مدیران باید شیوه‌های نوین مدیریت استراتژیک منابع انسانی را که به ارتقا عملکرد سازمان می‌انجامد پذیرا باشند. طبعاً اهداف و راهبردهای طرح‌ریزی منابع انسانی مانند سایر زیرمجموعه‌های سازمان متأثر از مأموریت، اهداف و راهبردهای کلان سازمان است (میرسپاسی، ۱۳۸۲، ۱۴۸). از دیدگاه سازمانی، استخدام، فرایند جذب نیروی انسانی مستعد و باانگیزه از میان متقاضیان کار است و پایه اصلی سایر کارکردهای مدیریت منابع انسانی است. دیدگاه‌های مختلف استخدام را به‌عنوان حیاتی‌ترین وظیفه مدیریت منابع انسانی می‌دانند؛ اما معمولاً در طرح‌ریزی و به‌ویژه در انجام این وظیفه در عمل مشکلاتی پدیدار می‌شود (برمن و همکاران^۱، ۱۳۸۸، ۱۰۴-۱۰۰).

تأمین و تعدیل منابع انسانی در سازمان‌های بزرگ و متوسط باید در چارچوب طرح‌ریزی راهبردی (استراتژیک) منابع انسانی باشد که در این راستا تأکید بر تناسب نوع کار و نوع سازمان با نوع شخصیت شاغلین حائز اهمیت است. به تعبیر دیگر، تعیین نیاز و تأمین منابع انسانی در سازمان‌های امروزی، اقدامی صرفاً در جهت تعیین پست‌های خالی سازمان و پر کردن محل‌های خالی نیست بلکه جذب منابع انسانی خلاق و ماهر در مفهوم بازار رقابتی روز است؛ بنابراین ماهیتاً یک تصمیم استراتژیک و دگرگون ساز به‌حساب می‌آید (میرسپاسی، ۱۳۸۲، ۱۵۴).

گزینش و به‌کارگیری افراد شایسته در هر سازمان با توجه به محیط پویا و متغیر کنونی و نیز تحولات سریع فناوری، دانش‌محور شدن امور و رقابت شدید در دنیای امروزی، یکی از مهم‌ترین و اساسی‌ترین چالش‌هایی است که هر سازمان با آن روبرو است. (پندار پور فرد، ۱۳۹۲).

هزینه‌های گزاف آموزشی، کم‌کاری، پایین بودن کیفیت کار و بالاخره پایین بودن سطح کارایی هر موسسه تا حدی ناشی از انتخاب ناصحیح و بی‌رویه است. به‌علاوه ورود هر کارمند جدید به سازمان با ویژگی‌های خلقی و تربیتی خاص، در رفتار سایر کارکنان و به‌طورکلی در رفتار سازمان اثر مستقیم خواهد داشت. هرچند تصمیم به انتخاب یک فرد از میان عده‌ای متقاضی و اطمینان از اینکه فرد منتخب به لحاظ صفات و شرایط موردنظر از دیگران برتر است با قاطعیت همراه نیست ولی معمولاً افرادی که از طریق یک گزینش صحیح به کار دعوت می‌شوند با اهداف و استراتژی‌های سازمان سازگارتر می‌باشند (میرسپاسی، ۱۳۸۲، ۱۸۳). با توجه نقش محوری

دانشگاه‌ها در تربیت نیروهای متخصص مورد نیاز جامعه و اینکه دانشگاه‌ها مبدأ همه تحولات قلمداد می‌شود و انسان اساس و محور تحولات در سازمان‌ها محسوب می‌شود. اگر طرح‌ریزی نیروی انسانی و مدیریت امور استخدامی به‌درستی انجام نگیرد و استخدام اعضای هیات علمی در دانشگاه‌ها با برقراری ارتباطات نفوذی و بر مبنای معیارهای غیرمعقول باشد و ملاحظات سیاسی اجتماعی در اجرای آن بر منافع کاری مقدم باشد آنگاه افرادی با صلاحیت پایین جذب دانشگاه‌ها می‌شوند و به تبع از آن دانش‌آموختگان از بار علمی لازم برخوردار نمی‌شوند و این به صلاح جامعه نخواهد بود. از یک سو با عنایت به سؤالات و چالش‌های مطرح شده در مورد کارکرد جذب و تأمین منابع انسانی و از سوی دیگر با توجه به نقش محوری دانشگاه‌های ایران در امر آموزش، پژوهش و تسهیل امر توسعه و با توجه به آنچه در سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ کشور و در «قانون اهداف، تشکیل و وظایف وزارت علوم، تحقیقات و فناوری» و سایر اسناد آمده است، جهت تحقق اهداف سند چشم‌انداز و اهداف و رسالت دانشگاه‌ها و ارتقاء بهره‌وری آن، لازم است گام‌های زیادی از ابعاد مختلف برداشته شود. لازم است دانشگاه‌های ایران در کارکرد تأمین منابع انسانی با اعمال نگرش راهبردی و به‌کارگیری فلسفه مدیریت منابع انسانی و به‌وسیله انتخاب روش‌ها و معیارهای مناسب در گزینش اعضای هیات علمی به وضعیت مطلوبی دست یابند. لذا برای غلبه بر مشکلات گزینش مناسب اعضای هیئت علمی، تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب با کمک یک مدل مناسب و بومی، ضروری است. حال سؤال این است در حال حاضر، آسیب‌های مترتب بر انتخاب و پایداری اعضای هیات علمی در دانشگاه آزاد اسلامی کدامند؟

۱- مبانی نظری

سازمان‌ها، از تغییرات محیط تأثیر می‌پذیرند؛ زیرا، به‌منظور رقابت و حتی بقا بایستی فعالیت‌های وسیعی را در تطابق با تحولات محیطی انجام دهند. این تغییرات و تحولات هستند که سازمان را مجبور به بهسازی و نوسازی می‌نمایند؛ بهبود سازمان با مرحله آسیب‌شناسی آغاز می‌شود، آسیب‌هایی که اگر درست و به‌موقع شناخته نشوند و نسخه‌های درمانی مرتبطی برای آن‌ها پیچیده نشود، سازمان را به سمت فزاینده زودرس خواهد کشید و سیر قهقراپی را بر سازمان تحمیل خواهد نمود. مطالعات آسیب‌شناسی سازمانی در گام نخست با آزمایش‌های مختلف، نوع بیماری سازمان را تشخیص داده و گام بعدی به‌منظور مداوای بیماری، راهکارها و نسخه‌های درمانی مرتبط می‌پیچد و ضمن ایجاد تعادل در سیستم و افزایش بهره‌وری سازمانی، عواقب مثبتی را برای جامعه

و سازمان به بار می‌آورد. پایین بودن سطح بهره‌وری (کارایی و اثربخشی) در مؤسسات و سازمان‌های دولتی و عمومی، خود معلول و در واقع نشانه بیماری است که ریشه‌یابی علل آن‌ها، نیاز به مطالعات آسیب‌شناسی سازمانی دارد (توکلی دارستانی و همکاران، ۲۰۰۹).

مدیریت تغییر، توانایی و ویژگی‌های خاصی را می‌طلبد که چنانچه در انتخاب مدیران و کارکنان به موضوع شایسته‌سالاری توجه نشود، تغییر و نوآوری در سازمان توفیق لازم را نخواهد داشت (نجف بیگی، ۱۳۸۸، ۴۹). دیدگاه‌های مختلف استخدام را به‌عنوان حیاتی‌ترین وظیفه مدیریت منابع انسانی می‌دانند اما معمولاً در انجام این وظیفه در عمل مشکلاتی پدیدار می‌شود. استخدام یک وظیفه محوری است و به‌عنوان حیاتی‌ترین و حساس‌ترین وظیفه مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود؛ که در صورت اجرای موفقیت‌آمیز آن از تحمیل هزینه‌های سنگینی جلوگیری به‌عمل آمده و سطح بهره‌وری سازمان می‌تواند افزایش یابد (برمن و همکاران، ۱۳۸۸، ۱۰۰-۱۰۴).

اتخاذ تصمیم در جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی لایق، برای یک سازمان جنبه حیاتی و استراتژیک دارد. لذا سازمان‌ها (دولتی و غیردولتی) باید به‌منظور افزایش کارایی، بهره‌وری و حفظ و توسعه عملکرد مطلوب خود در جهت کسب مزیت رقابتی، مشتری‌مداری و مسائل مورد تأکید علم مدیریت، در استقرار نظام شایسته‌سالاری اقدامات جدی و مؤثری انجام دهند. در این میان بی‌تردید نقش اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها، مراکز علمی و تحقیقاتی در کسب جایگاه برتر علمی، تصاحب سهم اقتصادی بیشتر، فتح قله‌های ترقی و شکستن مرزهای دانش به‌واسطه تربیت نیروی انسانی متخصص و بسترسازی در امر توسعه پایدار و همه‌جانبه در کشور بر کسی پوشیده نیست (پندار پور فرد، ۱۳۹۲).

اعضای هیأت علمی از جمله عناصر مهم و اصلی ساختار آموزش عالی هستند که افت کمی و کیفی آن‌ها تأثیر مستقیمی بر عملکرد نظام آموزش عالی دارد. از آنجاکه جایگاه و نقش آموزش عالی در توسعه اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی کشور تعیین‌کننده است و نیروی انسانی متخصص و مورد نیاز بخش‌های مختلف توسط بخش آموزش عالی تربیت می‌شوند، تقویت و توسعه این بخش و به‌ویژه اعضای هیأت علمی به‌مثابه روح و جان آموزش عالی محسوب می‌شود (Gharoun, 1994). لذا، دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی ناگزیرند به برنامه‌های جذب هیأت علمی خود توجه خاصی مبذول دارند و از آن غفلت نورزند. (Farasatkah, 2009).^۱

در فرمان‌های ۲۶ گانه رهبر جمهوری اسلامی ایران^۱، به عدالت محوری در جذب، بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی به منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از تنگ‌نظری‌ها و نگرش‌های سلیقه‌ای و غیرحرفه‌ای، دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی اشاره شده است. لذا با اندکی تأمل در این ۲۶ فرمان، مشهود است که در حوزه مدیریت منابع انسانی، از چهار کارکرد اصلی منابع انسانی به کارکرد جذب و به کارگیری بیشتر از سایر کارکردها تأکید شده است. همچنین با توجه به اینکه اگر انتخاب منابع انسانی درست انجام گیرد و سیستم تأمین اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها از مزیت رقابتی در جذب افراد شایسته برخوردار باشد؛ مدیریت سایر کارکردهای منابع انسانی تسهیل می‌گردد؛ و نیز با توجه به اینکه در «آئین‌نامه استخدام اعضای هیات علمی»، تأمین نیروی انسانی متخصص و توسعه منابع انسانی از اهداف وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تعیین شده است؛ لذا دانش‌آموختگان دانشگاه‌ها از بار علمی لازم برخوردار می‌شوند و با عنایت به اینکه انسان اساس و محور تحولات در سازمان‌ها محسوب می‌شود، آنگاه سازمان‌ها و جامعه از منافع آن بهره‌مند می‌شوند و این‌ها همه گویای اهمیت موضوع است.

۱-۱- راهبرد

عبارت است کلیه اقدامات لازم برای موفق عمل کردن یک سازمان، به‌عنوان ساز و کار قابل انعطاف منابع انسانی در شرایطی که سازمان‌های کسب‌وکار با رقابت‌های شدید بازار و سازمان‌های خدمات عمومی با تنگناهای اقتصادی از یکسو و توقعات اجتماعی از آنها، از سوی دیگر، مواجه هستند (میر سپاسی، ۱۳۸۲، ۱).

۱-۲- مدیریت راهبردی منابع انسانی^۲

انگاره‌ای از تفکر سازمانی است که با الهام از مؤلفه‌های اصلی مدیریت استراتژیک تلاش می‌کند قابلیت‌های استراتژیک سازمان را برای مواجهه با نیازهای استراتژیک آینده و در نظر داشتن شرایط محیط داخلی و خارجی آن در مراحل جذب و به‌کارگیری، آموزش و بهسازی، انگیزش و نگهداری بهبود بخشد (عباسپور، ۱۳۸۱).

۱- سیاست‌های کلی نظام اداری در ۲۶ بند، ابلاغ توسط رهبر جمهوری اسلامی ایران به روسای قوای سه‌گانه و رئیس مجمع تشخیص مصلحت نظام و رئیس ستاد کل نیروهای مسلح، ۱۳۸۹

۳-۱- سیستم مدیریت راهبردی منابع انسانی

عبارت است از دوراندیشی فراگیر، نوآور و تحول‌گری سازمان‌یافته در: تأمین منابع انسانی سازمان، پرورش و بهسازی آن، تأمین کیفیت زندگی قابل قبول کاری برای آن و بالاخره به‌کارگیری بیجا و مؤثر این منبع استراتژیک، با شناخت و اعمال جنبه‌های تأثیرپذیری و تأثیرگذاری محیط درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، در راستای تبیین استراتژی‌ها به‌منظور تحقق رسالت و اهداف سازمان (میرسپاسی، ۱۳۸۲، ۳۰).

۴-۱- انعطاف‌پذیری راهبردی^۱

بخش قابل توجهی از ادبیات مدیریت راهبردی به چگونگی شناسایی محیط سازمانی و نحوه تعامل با آن پرداخته است. مدیریت راهبردی منابع انسانی و خرده نظام‌های تابعه آن نیز بنا به اقتضای تفکر نظام مند و راهبردی باید توجه خاصی را نسبت به عوامل محیطی و نحوه تعامل با آن را داشته باشند (آشوک و همکاران، ۱۳۸۴، ۶۴-۶۵). همان‌گونه که برنامه‌های راهبردی سازمان نیازمند بررسی محیط است، برنامه‌های راهبردی تأمین منابع انسانی نیز نیازمند همین امر است. در واقع انعطاف‌پذیری راهبردی در این تحقیق به موارد ذیل اشاره دارد:

- بهره‌برداری دانشگاه‌های ایران از تجربیات، آموزه‌ها و دستاوردهای نظام تأمین اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های معتبر و موفق دنیا جهت غنی‌سازی معیارهای انتخاب اعضای هیئت‌علمی؛
- بهره‌برداری دانشگاه‌های دولتی از جدیدترین یافته‌های مربوط به معیارهای انتخاب اعضای هیئت‌علمی؛
- شناسایی محیط سازمانی و تدوین معیارهای انتخاب اعضای هیئت‌علمی متناسب با محیط اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، قانونی، فرهنگی، اجتماعی و اسناد و اسناد و قوانین بالادستی و همچنین تدوین معیارهای انتخاب اعضای هیئت‌علمی متناسب با فرهنگ سازمانی، ساختار، استراتژی، جذابیت شغل، بودجه و سایر شرایط و انطباق و تأثیرپذیری معیارهای انتخاب از محیط به‌صورت توصیفی و تجویزی (قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات)؛
- به‌کارگیری دانش مدیریت منابع انسانی در تدوین معیارهای انتخاب اعضای هیئت‌علمی.

۱-۵- مزیت راهبردی^۱

در عصر جدید، منابع انسانی دانش‌محور به‌عنوان مهم‌ترین قابلیت سازمان در کسب مزیت رقابتی همچنین عمده‌ترین دارایی نامشهود قلمداد شده و اعتقاد سازمان‌ها نیز بر آن است که باید کارکنان را پایه و اساس بهبود کیفیت و بهره‌وری همه فرایندهای سازمانی دانست. سازمان‌های امروزی به‌شدت نیازمند کارکنان شایسته و متعهد به‌عنوان یک مزیت رقابتی هستند. منابع جدید رقابتی پایدار و در دسترس سازمان‌ها، نیروی انسانی است که شامل مهارت‌ها، خلاقیت‌ها، ابهام‌ها، امیدها، رؤیاها و هیجان‌های آن‌هاست. در شرایط بسیار متحول محیط سازمان‌ها، منابع انسانی به‌عنوان اصلی‌ترین منبع مزیت رقابتی نیازمند توجهی خاص و مدیریت راهبردی می‌باشند. یکی از نویسندگان می‌گوید: «کارکنان، پایه موفقیت سازمان در کسب مزیت راهبردی و خلق ارزش افزوده هستند و باید با آنها مانند یک منبع راهبردی بسیار مهم برخورد کرد» (آرمسترانگ، ۱۳۸۴، ۱۸). کارکنان متخصص، ماهر، با انگیزه، متعهد، خلاق و نوآور این امکان را برای سازمان فراهم می‌آورند که با ایجاد روش‌ها و شیوه‌هایی نوین، گوی سبقت را از سایر رقبا برآید. کارکنان ماهر و متعهد می‌توانند منشأ مزیت رقابتی گردند. «هدف اساسی مدیریت راهبردی منابع انسانی، خلق قابلیت راهبردی از طریق تضمین این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه برای تلاش در راستای حصول مزیت رقابتی پایدار برخوردار است» (آرمسترانگ، ۱۳۸۴، ۶۳).

سازمان‌های بهره‌مند از کارکنانی که به‌سرعت توان فراگیری از تجربه خود و دیگران را دارند و آن را اجرایی می‌نمایند و همچنین از سیاست‌ها و راهبردهایی در حوزه منابع انسانی برخوردارند که از چنین کارکنانی حمایت می‌کنند، این سازمان‌ها منشأ تفکرات، اندیشه‌ها، روش‌ها و شیوه‌های نوینی خواهند بود که شایستگی پیشتازی در عرصه رقابت را به خود اختصاص خواهند داد (سنجقی و همکاران، ۱۳۹۰، ۳۵). به‌طورکلی مزیت راهبردی به قابلیت معیارهای انتخاب اعضای هیئت‌علمی در جذب افراد نخبه، متخصص، با انگیزه، متعهد، خلاق و نوآور اشاره دارد که این قابلیت با جذابیت شغل و محل اشتغال، وجهه اجتماعی شغل، جذابیت سیستم جبران خدمات و سیستم انگیزش سنجدیده می‌شود.

۱-۶- آسیب‌شناسی

آسیب‌شناسی سازمانی^۱ به‌عنوان نقطه آغازین و حساس‌ترین جزء استقرار فراگرد بهبود سازمان تعریف می‌شود و عبارت است از «فرآیند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری، به‌منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمان‌ها و یافتن راه‌هایی برای افزایش اثربخشی آنها» (Harrison, 1998). مطالعات آسیب‌شناسی سازمانی در گام نخست با آزمایش‌های مختلف، نوع بیماری سازمان را تشخیص داده و گام بعدی به‌منظور مداوای بیماری، راهکارها و نسخه‌های درمانی مرتبط می‌پیچد و ضمن ایجاد تعادل در سیستم و افزایش بهره‌وری سازمانی، عواقب مثبتی را برای جامعه و سازمان به بار می‌آورد. پایین بودن سطح بهره‌وری (کارایی و اثربخشی) در مؤسسات و سازمان‌های دولتی و عمومی، خود معلول و درواقع نشانه بیماری است که ریشه‌یابی علل آن‌ها، نیاز به مطالعات آسیب‌شناسی سازمانی دارد.

۱-۷- جذب و به‌کارگماری^۲

عبارت از مجموعه‌ای کلیدی از کارکردهای منابع انسانی است که در قالب چهار مؤلفه اصلی برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، نیروی انسانی، گزینش و به‌کارگیری مطرح می‌گردد و به شیوه نظام‌بندی شرایط لازم را برای شناسایی و به دست آوردن منابع انسانی شایسته و واجد صلاحیت مهیا می‌سازد؛ به‌نحوی که تضمین مناسبی برای مزیت رقابتی پایدار و ایجاد شرایط مناسب برای اعمال تغییرات اساسی در تفکرات سازمانی نسبت به نیازهای منابع انسانی آینده در حوزه قابلیت‌های استراتژیک باشد (عباسپور، ۱۳۸۱).

۱-۸- انتخاب (گزینش)^۳

مرحله‌ای است برای پذیرفتن و یا رد تقاضاهای متقاضیان کار به‌طوری که شایسته‌ترین و مناسب‌ترین آن‌ها برگزیده شود (میر سپاسی، ۱۳۸۲، ۱۸۳). به فرایند گزینش مناسب‌ترین افراد جهت پست‌ها از گروه متقاضیان کار، انتخاب گفته می‌شود (سید جوادین، ۱۳۹۲، ۲۷۹).

1- Diagnosing organizational
2- Attracting and Staffing Process
3- Selection

۱-۹- معیار^۱

منظور از معیار، ملاک و یا ملاک‌هایی‌اند که هر سازمانی بر اساس هدف، قلمرو کار و فعالیت خود، آنها را پی‌ریزی می‌کند و بر اساس آنها به گزینش و انتخاب نیروی انسانی مورد نیاز خویش اقدام می‌نماید. از آنجاکه هدف هر سازمانی، ایجاد یک سازمان متفاوت است، معیارهای گزینش نیروی انسانی نیز در سازمان‌های گوناگون متفاوت خواهد بود (رحیمی، ۱۳۸۹).

۱-۱۰- معیارهای انتخاب اعضای هیئت علمی

تا قبل از دهه ۱۹۶۰، دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی تعریف درست و جامعی از برنامه‌های جذب و بهسازی هیئت علمی نداشتند و تعداد محدودی از مؤسسات آموزش عالی همچون میشیگان، مک‌گیل و مینسوتا برنامه‌هایی برای جذب و بهسازی آموزشی برای اعضای هیئت علمی خود داشتند. این برنامه‌ها بر کمک به اعضای هیئت علمی جدید به منظور تحلیل و حل مشکلات آموزشی متمرکز بود (Alstete, 2000). مطالعه ادبیات موضوع نشان می‌دهد که تا قبل از دهه ۱۹۷۰ اغلب برنامه‌های جذب و بهسازی هیئت علمی حتی در کشورهای توسعه‌یافته نهادینه شده نبود و اجرای آن به صورت پراکنده و موردی صورت می‌گرفت؛ اما در سال‌های دهه ۸۰، کوشش‌های وسیعی از نظر تئوری و عملی در خصوص تدوین ابعاد مؤلفه‌های جذب و بهسازی هیئت علمی، ارزیابی وضعیت موجود و شناسایی موانع در کشورهای مختلف و به خصوص امریکا صورت گرفت^۲ که در ادامه به برخی از مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌شود. رزنیک (Resnik, 1983) بر رعایت مؤلفه‌های اخلاقی از طرف اعضای هیئت علمی تأکید می‌کند و حفظ و تقویت آن را از طریق فعالیت‌های مختلف دانشگاهی ضروری می‌داند. این مؤلفه‌های اخلاقی شامل دقت و وسواس علمی، امانت‌داری و صداقت، پذیرش پیشنهادها و انتقادات، تلاش برای تربیت دانشمندان آینده، احساس آزادی در نقد نظرها، تلاش برای یافتن راه علمی در حل مسائل، رعایت برابری فرصت‌ها، استفاده عقلانی از منابع محدود، احترام به حقوق و شأن موضوعات مورد پژوهش، احترام به دیگر همکاران و پژوهشگران و پایبندی به قوانین سازمان است.

گاندولفو (Gandolfo, 1997) بر شناسایی بعد اخلاقی جذب و بهسازی هیئت علمی تأکید کرد. وی اعتقاد داشت که ادبیات موضوع تاکنون توجه خاصی به بعد اخلاقی جذب و بهسازی هیئت علمی نداشته است. لذا، این نویسنده با استفاده از اصول نه‌گانه مسئولیت‌های حرفه‌ای

1- criteria

۲- به نقل از اجتهادی و همکاران، ۱۳۹۰، صص ۲۳-۲۲

استادان دانشگاهی، این اصول را از چشم‌انداز اخلاقی برای جذب و بهسازی هیئت‌علمی مورد توجه قرار می‌دهد: صلاحیت محتوایی، صلاحیت آموزشی، توجه به مسائل حساس و حیاتی، بهسازی دانشجویان، روابط متقابل با دانشجویان، قابلیت اعتماد، احترام به همکاران، ارزشیابی معتبر از دانشجویان و احترام به مؤسسه. گالات (Gullat, 1997) در بررسی برنامه‌های جذب و بهسازی هیئت‌علمی در ۱۱۶ مرکز آموزش عالی در ۴۵ ایالت آمریکا به این نتیجه رسید که اغلب این مراکز از سه یا چهار روش برای اجرای برنامه‌های بهسازی هیئت‌علمی استفاده می‌کردند. برنامه‌های جذب و بهسازی در این مؤسسات نیز بیشتر بر مؤلفه‌های آموزش فناوری‌های جدید، نظریه‌های نوین یاددهی - یادگیری، فرایند ارزشیابی آموزش و روش تدریس (بهسازی آموزشی) متمرکز بود. در این پژوهش معیارهای انتخاب اعضای هیئت‌علمی بر مبنای مدل محمدی و همکاران (۱۳۹۵)، در چهار بعد علمی - آموزشی، شخصیتی و اخلاقی، پژوهشی، فرهنگی و در ۱۰ مؤلفه شامل: دانش تخصصی، مهارت‌های تدریس، مهارت‌های ارتباطی و رهبری، مهارت‌های مکمل، خدمات پژوهشی و فناوری، خدمات حرفه‌ای (علمی - اجرایی)، معیارهای دینی، جمع‌گرایی، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های اخلاقی مشخص شده است. شاخص‌های مربوط به هر یک از مؤلفه‌ها طبق مدل محمدی و همکاران (۱۳۹۵)، در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱: مدل راهبردی انتخاب و پایداری اعضای هیئت‌علمی (محمدی و همکاران، ۱۳۹۵)

ابعاد (Dimensions)	ملاک‌ها (criteria)	مؤلفه‌های کلیدی (Components)
تخصصی و علمی	دانش تخصصی	۱- اعتبار مدرک تحصیلی (کیفیت دانشگاه محل تحصیل کارشناسی ارشد و دکتری)
		۲- تسلط به مباحث علمی (اطلاعات عمومی) در رشته مربوطه
		۳- آشنایی با مسائل روز مرتبط با گرایش تحصیلی (اطلاعات تخصصی)
		۴- افتخارات علمی (مانند دانشجوی نمونه کشوری، جشنواره‌های ملی، رتبه‌های اول تا سوم آزمون‌های ورودی، فارغ‌التحصیل ممتاز و غیره)
	مهارت‌های تدریس	۵- تدریس آزمایشی (آشنایی با اصول و فنون نوین تدریس)
		۶- مهارت تهیه، اجرا و ارزیابی طرح درس
		۷- قدرت بیان و انتقال مفاهیم
	مهارت‌های ارتباطی و رهبری	۸- آشنایی و به‌کارگیری روش‌های مختلف تدریس
		۹- مخاطب شناسی و توانایی ایجاد ارتباط مؤثر و انتقال پیام
		۱۰- آشنایی با اصول و مهارت‌های انگیزش
		۱۱- توانایی هدایت علمی و آموزشی
مهارت‌های مکمل	۱۲- توانایی استفاده از ابزارهای نوین آموزشی (رایانه، نرم‌افزارهای آموزشی، اینترنت، ایمیل، تلگرام، گوگل پلاس و غیره)	
	۱۳- مهارت کشف و جستجوی منابع علمی در اینترنت (توانایی استفاده از منابع الکترونیک و بانک‌های اطلاعاتی)	
	۱۴- مهارت تدریس به‌صورت مجازی	
	۱۵- آشنایی با زبان دوم (انگلیسی یا سایر زبان‌های رایج در مجامع علمی)	

ابعاد (Dimensions)	ملاک‌ها (criteria)	مؤلفه‌های کلیدی (Components)
خدمات پژوهشی و فناوری	خدمات پژوهشی و فناوری	۱۶- مقالات چاپ‌شده در مجلات داخلی (علمی پژوهشی، علمی ترویجی، علمی تخصصی)
		۱۷- مقالات چاپ‌شده در مجلات خارجی اعم از کاربردی و بنیادی (Scopus, Pub Med, ISI- JCR, ISI Listed ISC)
		۱۸- انجام طرح‌های پژوهشی و فناوری (مجری، همکار یا ناظر)
		۱۹- سخنرانی یا انتشار مقاله در همایش‌های علمی داخلی و بین‌المللی
		۲۰- تألیف، تصنیف یا ترجمه کتاب
		۲۱- راهنمایی و مشاوره پایان‌نامه‌های دانشجویی
		۲۲- سابقه موفقیت در ارتباط با صنعت، تجارت و خدمات در رشته تخصصی
		۲۳- همکاری‌های علمی و فنی با سازمان‌ها و ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان
		۲۴- سابقه خدمات علمی و آزمایشگاهی و یا عملیات میدانی (صحرایی و غیره)
		۲۵- عضویت در نشریه‌های معتبر علمی (مدیرمسئولی، سردبیری، هیات تحریریه و غیره)
بهداشت و فرهنگ	معیارهای دینی	۲۶- دبیری همایش‌های علمی
		۲۷- ایمان به خدا
		۲۸- توجه به ارزش‌های انسانی و دینی
		۲۹- عامل به احکام شریعت
		۳۰- تمایل به تیم‌سازی و تیم‌داری
		۳۱- تمایل به هم‌تألیفی و اجرای برنامه مشترک علمی- پژوهشی
شخصیتی و اخلاقی	جمع‌گرایی	۳۲- روحیه تعاون و کار گروهی
		۳۳- کنجکاوی و حقیقت‌جویی
		۳۴- جدیت و پشتکار
		۳۵- مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی
		۳۶- خلاقیت و نوآوری
	ویژگی‌های اخلاقی	۳۷- رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای
		۳۸- پاکی و صداقت
		۳۹- سخاوت علمی
		۴۰- تعهد
		۴۱- صبور و باحوصله

۱-۱-۱- اهداف تحقیق

هدف آرمانی این تحقیق تحقق وضعیت مطلوب در انتخاب (گزینش) و پایداری اعضای هیات علمی در دانشگاه آزاد اسلامی است. هدف کلی تحقیق حاضر، آسیب‌شناسی انتخاب (گزینش) و پایداری اعضای هیات علمی در دانشگاه آزاد اسلامی است. همچنین هدف ویژه (فرعی) تحقیق تعیین میزان شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب انتخاب (گزینش) اعضای هیات علمی در دانشگاه آزاد اسلامی است. همچنین اهداف کاربردی این تحقیق عبارت‌اند از:

- دستیابی به راهکارها و شیوه‌های اجرایی جهت ارتقاء قابلیت سیستم انتخاب و پایداری اعضای هیات علمی و ارائه آن‌ها در قالب پیشنهادهایی مبتنی بر ادبیات و مبانی نظری پژوهش، جهت بهبود برنامه‌ریزی برای ارتقاء کیفیت گزینش اعضای هیات علمی؛

- کمک به دانشگاه آزاد اسلامی جهت کنترل آینده‌گرا و ایجاد بسترهای مورد نیاز برای تحول در انتخاب اعضای هیات‌علمی؛
- کمک به افزایش عدالت محوری در جذب و استخدام اعضای هیات‌علمی در دانشگاه آزاد اسلامی؛
- کمک به انتخاب (گزینش) اعضای هیات‌علمی در دانشگاه آزاد اسلامی متناسب با استراتژی‌های بالادستی در راستای تحقق مطلوب رسالت و اهداف دانشگاه‌ها؛
- کمک به دانشگاه مورد مطالعه جهت کسب مزیت رقابتی، از طریق انتخاب مناسب‌ترین افراد برای عضویت در هیات‌علمی.

۲- روش‌شناسی تحقیق

نوع پژوهش حاضر از بعد هدف، از آن‌جهت که به شناسایی آسیب‌های انتخاب اعضای هیات‌علمی در شرایط موجود می‌پردازد، از نوع پژوهش‌های توصیفی است. در این مرحله پژوهشگر با بهره‌گیری از مدل محمدی و همکاران (۱۳۹۵)، قادر خواهد شد به آسیب‌شناسی وضع موجود بپردازد؛ و پژوهشگر با آسیب‌شناسی انتخاب اعضای هیات‌علمی، به دنبال ارائه راهکارهایی برای رفع نگرانی و حل مسئله تحقیق است تا بر این اساس دانشگاه مورد مطالعه، اقدام به برنامه‌ریزی و بهبود معیارهای جذب و گزینش نمایند، لذا نوع پژوهش از بعد مخاطب استفاده‌کننده پژوهش، از نوع تحقیقات کاربردی محسوب می‌شود. نوع پژوهش از بعد زمان مقطعی بوده و داده‌های لازم در مقطع زمانی آذر ۹۴ تا اسفند ۹۴ گردآوری شده است. این پژوهش از آذرماه سال ۱۳۹۲ شروع و داده‌های مربوطه، طی پاییز و زمستان سال ۱۳۹۴ جمع‌آوری و گزارش تحلیلی آن در خردادماه سال ۱۳۹۵ تدوین شده است. پژوهش حاضر از حیث موضوعی در حوزه مدیریت منابع انسانی است.

جامعه آماری این پژوهش، اعضای هیات‌های علمی دانشگاه آزاد اسلامی را شامل می‌شود. بر اساس آخرین آمارهای بر اساس آخرین آمارهای موجود، حدود ۳۰۰۰۰ نفر عضو هیات‌علمی در واحدهای دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی فعالیت دارند. برای تعیین حجم نمونه، از جدول مورگان استفاده شده است و اندازه نمونه ۳۶۰ نفر تعیین شد. جهت تعیین وضعیت مطلوب، به خاطر دسترسی به نمونه آماری از طریق ایمیل از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده گردید؛ به طوری که ابتدا از بین ۳۱ استان، ۱۰ استان بر مبنای تفکیک فرهنگی و بر مبنای بزرگی استان

انتخاب، سپس فهرستی از دانشگاه‌های آن استان تهیه گردید و سپس ۳ دانشکده در هر استان به صورت تصادفی ساده انتخاب شد و در نهایت در هر دانشکده انتخاب شده ۱۲ عضو هیات علمی به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. با کمی دقت مشخص است این شیوه نمونه‌گیری، نمونه‌گیری خوشه‌ای سه مرحله‌ای است. جهت تعیین حجم نمونه برای سنجش وضع موجود، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده گردید و ۲۱ نفر از خبرگان، به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب گردید.

در این پژوهش سطح تحلیل^۱ بر مبنای افراد حوزه شمول تحلیل، در «سطح میانه» است. کانون تحلیل^۲، «انتخاب و گزینش اعضای هیات علمی» است و واحد تحلیل^۳ «دانشگاه آزاد اسلامی» است. بنابراین واحد تجزیه و تحلیل، «سازمانی» است و به تبع آن «اعضای هیات علمی» به عنوان اجزای تشکیل دهنده سازمان نیز مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند. به منظور گردآوری اطلاعات مورد نیاز جهت تدوین ادبیات و مبانی نظری به صورتی جامع، دقیق، تحلیلی، بروز و ارائه چارچوب نظری تحقیق از روش کتابخانه‌ای و اسنادی با انجام مصاحبه‌های اکتشافی، از جدیدترین مقالات علمی و کتب تخصصی مربوط به مدیریت منابع انسانی و اسناد و مدارک بالادستی بهره‌برداری شد. در جمع‌آوری اطلاعات به روش کتابخانه‌ای از ابزار فیش تحقیق و اینترنت استفاده گردید. نوع تحقیق از بعد روش گردآوری داده‌ها، پیمایشی است. از ابزار پرسشنامه بسته^۴ برای جمع‌آوری داده‌ها به منظور آسیب‌شناسی انتخاب اعضای هیات علمی استفاده گردید. برای بررسی روایی محتوایی، صوری و روایی پیش‌بین، پرسشنامه به تأیید خبرگان و اساتید مرتبط رسید و طبق نظر خبرگان اصلاحات و تغییرات لازم در ملاک‌ها و معیارهای انتخاب اعمال شد. به منظور بررسی پایایی پرسشنامه، یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش‌آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماري SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که نتایج در جدول ۲ آمده است. نتایج حاصل از بررسی آزمون آلفای کرونباخ حاکی از آن است که ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه ۹۷ درصد به دست آمد که نشان‌دهنده آن است که پرسشنامه مورد استفاده، از پایایی لازم برخوردار است.

- 1- The level of analysis
- 2- The focus of analysis
- 3- The unit of analysis

۴- پرسشنامه استاندارد در قالب پژوهش مجزایی، توسط محققین با رویکرد کیفی و کمی ساخته شده است و در منبع زیر ارائه شده است: محمدی و همکاران، ۱۳۹۵

جدول ۲: ضریب پایایی پرسشنامه

متغیرها	آلفای کرونباخ
دانش تخصصی	۰/۷۹۵
مهارت‌های تدریس	۰/۸۵۵
مهارت‌های ارتباطی و رهبری	۰/۸۲۳
مهارت‌های مکمل	۰/۸۴۲
خدمات پژوهشی و فناوری	۰/۸۸۷
خدمات حرفه‌ای (علمی-اجرایی)	۰/۹۱۴
معیارهای دینی	۰/۷۷۰
جمع‌گرایی	۰/۹۰۳
ویژگی‌های شخصیتی	۰/۹۰۹
ویژگی‌های اخلاقی	۰/۸۹۵
کل	۰/۹۷۳

۳- یافته‌های تحقیق

جهت آسیب‌شناسی، داده‌های جمع‌آوری شده به وسیله پرسشنامه، با استفاده از برنامه نرم‌افزاری SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری زیر استفاده گردید:

۳-۱- آمار توصیفی

از آمار توصیفی برای تحلیل سؤالات جمعیت‌شناسی پرسشنامه تحقیق استفاده شده است تا برخی از ویژگی‌های نمونه آماری به صورت توصیفی و با جدول و نمودارها ارائه شده است. تمامی شاخص‌های آماری از قبیل میانگین، میانه، مد، واریانس، انحراف معیار، انحراف استاندارد برآورد، در قالب جدول‌ها مختلف تنظیم و مورد استفاده قرار گرفته است؛ همچنین میزان شکاف هر یک از متغیرها با فرمول زیر تعیین شده است:

$$\text{درصد شکاف} = \frac{\text{میانگین وضع مطلوب} - \text{میانگین وضع موجود}}{\text{میانگین وضعیت مطلوب}}$$

۳-۲- آمار استنباطی

این بخش به تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و وضع مطلوب متغیرهای تحقیق اختصاص دارد. با توجه به اینکه در تحقیقات مقایسه‌ای معمولاً فرضیه مطرح نمی‌شود، لذا در این مرحله از پژوهش به جای فرضیه، سؤال تحقیق مطرح شد. تحلیل شکاف معیارهای انتخاب و پایداری اعضای هیات علمی به جهت اصلاح الگوی انتخاب و بازنگری در معیارهای جذب و تأمین اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. نکته حائز اهمیت آن است که در سنجش میزان توجه به هر یک از معیارها در انتخاب و پایداری اعضای هیات علمی، از نظرات خبرگان دانشگاه آزاد اسلامی که حداقل ۳ جلسه در

کمیته جذب اعضای هیات علمی مشارکت کرده بودند استفاده گردید. در این پژوهش ابتدا میزان اهمیت هریک از مؤلفه‌های کلیدی در انتخاب و پایداری اعضای هیات علمی (وضعیت مطلوب) با استفاده از نمونه ۳۶۰ نفری متشکل از اعضای هیئت علمی دانشگاه مورد مطالعه، مشخص گردید. سپس با استفاده از نظرات ۲۱ نفر از خبرگان میزان توجه به هریک از این معیارها (وضعیت موجود) مشخص و تحلیل شکاف انجام شد.

۳-۳- بررسی نرمال بودن داده‌ها

با استفاده از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف نرمال بودن داده‌ها را می‌توان بررسی کرد. این آزمون برای تک تک متغیرها انجام شد که نتایج آن به صورت جدول شماره ۳ نشان داده شده است. این آزمون در سطح اطمینان ۹۵٪ انجام می‌گیرد، به عبارتی سطح معناداری ما $\alpha = 0.05$ است. در این آزمون دو فرض ذیل بررسی می‌شود:

داده‌ها از توزیع نرمال پیروی می‌کنند: H_0

داده‌ها از توزیع نرمال پیروی نمی‌کنند: H_1

اگر مقدار سطح معنی داری بزرگ‌تر از مقدار خطا یا ۰/۰۵ باشد، نرمال بودن داده‌ها (فرض صفر) مورد پذیرش و در غیر این صورت رد می‌گردد. با توجه به جدول شماره ۳، چون P-value آزمون کلموگروف اسمیرنوف تک نمونه‌ای بیشتر از ۰/۰۵ ($P > 0.05$) است، می‌توان نرمال بودن داده‌ها را پذیرفت. لذا می‌توان از آزمون t زوجی برای بررسی شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب استفاده کرد.

جدول ۳: آزمون کولموگروف - اسمیرنوف تک نمونه‌ای برای فرض نرمال بودن داده‌ها

متغیر آزمون	تعداد کل	میانگین پارامترها	انحراف استاندارد پارامترها	بیشترین قطعی	مثبت	منفی	آزمون کولموگروف - اسمیرنوف	سطح معنی داری
دانش تخصصی	۳۶۰	۳,۸۱	۰,۶۴	۰,۲۲	۰,۱۴	۰,۲۲-	۱,۲۲	۰,۲۷
مهارت‌های تدریس	۳۵۶	۴,۰۳	۰,۷۴	۰,۲۴	۰,۱۱	۰,۲۴-	۰,۲۴	۰,۸۷
مهارت‌های ارتباطی و رهبری	۳۴۴	۴,۱۶	۰,۸۴	۰,۲۴	۰,۱۶	۰,۲۴-	۰,۸۳	۰,۴۶
مهارت‌های مکمل	۳۶۰	۳,۶۶	۰,۷۶	۰,۱۹	۰,۰۷	۰,۱۹-	۰,۶۹	۰,۴۴
خدمات پژوهشی و فناوری	۳۴۵	۳,۴۲	۰,۸۵	۰,۱۷	۰,۱	۰,۱۷-	۱,۳۶	۰,۱۶
خدمات حرفه‌ای (علمی - اجرایی)	۳۶۰	۳,۶۶	۱,۱	۰,۱۷	۰,۱۳	۰,۱۷-	۰,۷۲	۰,۳۱
معیارهای دینی	۳۶۰	۳,۸۶	۰,۹۶	۰,۱۲	۰,۱۲	۰,۱۲-	۰,۷۷	۰,۴۲
جمع‌گرایی	۳۶۰	۴,۳۷	۰,۷۹	۰,۲۵	۰,۲۱	۰,۲۵-	۱,۵۴	۰,۱۶
ویژگی‌های شخصیتی	۳۶۰	۴,۴۱	۰,۸۳	۰,۲۴	۰,۲۴	۰,۲۲-	۰,۳	۰,۷۵
ویژگی‌های اخلاقی	۳۶۰	۴	۰,۷۶	۰,۲۲	۰,۱۵	۰,۲۲-	۰,۶۴	۰,۳۹

آزمون نرمال بودن متغیرهای مورد مطالعه در بالا به عمل آمد و نتیجه نرمال بود. با توجه به محاسبات انجام گرفته، وضعیت هر متغیر با توجه به میزان عدد معناداری متغیر و علامت دو حد

بالا و پایین مشخص می‌شود چون مقایسه میانگین صفت مورد مطالعه در دو گروه مستقل مدنظر است، لذا از آزمون t مستقل استفاده شد. چون سطح معناداری آزمون Leven,s برای متغیرهای ۵، ۶، ۷ بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است، لذا سطر دوم را ملاک قرار داده و تفسیر می‌کنیم چون سطح معناداری آن، برای متغیر ۶ و ۷ بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است و عدد صفر بین Lower و Upper قرار می‌گیرد لذا فرضیه محقق مبنی بر متفاوت بودن وضعیت موجود و مطلوب در مورد این متغیرها تأیید نشد؛ اما برای متغیر ۵ کوچک‌تر از ۰/۰۵ است و عدد صفر بین Lower و Upper قرار نمی‌گیرد (دو علامت حد بالا و پایین مثبت باشد) لذا فرضیه محقق مبنی بر متفاوت بودن وضعیت موجود و مطلوب در مورد این متغیرها تأیید شد. همچنین چون سطح معناداری آزمون Leven,s برای متغیرهای اول، دوم، سوم، چهارم، هشتم، نهم و دهم کوچک‌تر از ۰/۰۵ است لذا سطر اول را ملاک قرار داده و تفسیر می‌کنیم چون سطح معناداری برای متغیرهای اول، دوم، سوم، چهارم، هشتم، نهم و دهم کوچک‌تر از ۰/۰۵ است و عدد صفر بین Lower و Upper قرار نمی‌گیرد، لذا فرضیه محقق مبنی بر متفاوت بودن وضعیت موجود و مطلوب در مورد این متغیرها تأیید شد.

جدول ۴: آمار توصیفی دو گروه (وضعیت موجود و مطلوب)

متغیر	وضعیت مطلوب / وضعیت موجود	تعداد	میانگین	Std. Deviation	Std. Error Mean
دانش تخصصی	وضعیت مطلوب	۳۶۰	۳,۸۱۰۶	۰,۶۴۰۲۸	۰,۰۳۳۷۵
	وضعیت موجود	۲۱	۲,۸۵۸۱	۰,۹۶۸۰۱	۰,۲۱۱۲۴
مهارت‌های تدریس	وضعیت مطلوب	۳۵۶	۴,۰۳۲۸	۰,۷۳۹۶۸	۰,۰۳۹۲
	وضعیت موجود	۲۱	۲,۵۵۲۵	۱,۱۰۲۹۱	۰,۲۴۰۶۷
مهارت‌های ارتباطی و رهبری	وضعیت مطلوب	۳۴۴	۴,۱۵۶	۰,۸۳۷۵۸	۰,۰۴۵۱۶
	وضعیت موجود	۲۰	۲,۷۵	۱,۲۱۱۴۲	۰,۲۷۰۸۸
مهارت‌های مکمل	وضعیت مطلوب	۳۶۰	۴,۰۰۴۴	۰,۷۵۵۵۸	۰,۰۳۹۸۲
	وضعیت موجود	۲۱	۳,۱۷۲۹	۱,۰۷۹۱۵	۰,۲۳۵۴۹
خدمات پژوهشی و فناوری	وضعیت مطلوب	۳۶۰	۳,۶۶۱۴	۰,۷۶۰۵	۰,۰۴۰۰۸
	وضعیت موجود	۲۱	۲,۹۹۱۶	۱,۰۶۰۷۹	۰,۲۳۱۴۸
خدمات حرفه‌ای (علمی - اجرایی)	وضعیت مطلوب	۳۴۵	۳,۴۱۶۹	۰,۸۵۲۲۲	۰,۰۴۵۸۱
	وضعیت موجود	۲۱	۳,۰۱۴۷	۱,۰۰۲۰۵	۰,۲۱۸۶۶
معیارهای دینی	وضعیت مطلوب	۳۶۰	۳,۶۶۱۱	۱,۱۰۴۶	۰,۰۵۸۲۲
	وضعیت موجود	۲۱	۳,۱۲۶۲	۱,۲۹۳۱۸	۰,۲۸۲۲
جمع‌گرایی	وضعیت مطلوب	۳۶۰	۳,۸۶۱۱	۰,۹۵۹۹۳	۰,۰۵۰۵۹
	وضعیت موجود	۲۱	۱,۸۵۷۶	۱,۲۲۸۱۷	۰,۲۶۸۱۶
ویژگی‌های شخصیتی	وضعیت مطلوب	۳۶۰	۴,۳۶۶۲	۰,۷۹۲۹۹	۰,۰۴۱۷۹
	وضعیت موجود	۲۱	۲,۵۸۳۱	۱,۲۲۶۲۶	۰,۲۶۷۵۹
ویژگی‌های اخلاقی	وضعیت مطلوب	۳۶۰	۴,۴۰۶۷	۰,۸۳۰۸۵	۰,۰۴۳۷۹
	وضعیت موجود	۲۱	۲,۹۰۵۲	۱,۲۷۲۱۹	۰,۲۷۷۶۲

جدول ۵: نتیجه آزمون t مستقل

متغیر	آزمون لیوین برای برابری واریانس‌ها		آزمون t برای برابری میانگین‌ها				
	F	سطح معناداری	t	df	سطح معناداری	میانگین خطا	انحراف معیار
دانش تخصصی	۷,۷۱۱	۰,۰۰۶	۶,۴۱۳	۳۷۹	۰	۰,۹۵۲۵۹	۰,۱۴۸۵۳
			۴,۴۵۳	۲۱,۰۳۳	۰	۰,۹۵۲۵۹	۰,۲۱۳۹۱
مهارت‌های تدریس	۹,۹۵۴	۰,۰۰۲	۸,۶۳۴	۳۷۵	۰	۱,۴۸۰۲۳	۰,۱۷۱۴۴
			۶,۰۰۷	۲۱,۰۷۵	۰	۱,۴۸۰۲۳	۰,۲۴۳۸۵
مهارت‌های ارتباطی و رهبری	۷,۰۷۶	۰,۰۰۸	۷,۰۹۷	۳۶۲	۰	۱,۴۰۶۰۱	۰,۱۹۸۱
			۵,۱۲	۲۰,۰۰۷	۰	۱,۴۰۶۰۱	۰,۲۷۴۶۲
مهارت‌های مکمل	۶,۰۱	۱۵	۴,۷۷۳	۳۷۹	۰	۰,۸۳۱۵۹	۰,۱۷۴۲۱
			۳,۴۸۲	۲۱,۱۵۹	۰,۰۰۲	۰,۸۳۱۵۹	۰,۲۳۸۸۳
خدمات پژوهشی و فناوری	۵,۵۵	۰,۰۱۹	۳,۸۲۹	۳۷۹	۰	۰,۶۶۹۸۶	۰,۱۷۴۹۳
			۲,۸۵۱	۲۱,۲۱۶	۰,۰۰۹	۰,۶۶۹۸۶	۰,۲۳۴۹۳
خدمات حرفه‌ای	۱,۴	۰,۲۳۷	۲,۰۷۸	۳۶۴	۰,۰۳۸	۰,۴۰۲۱۸	۰,۱۹۳۵۵
			۱,۸	۲۱,۷۹۷	۰,۰۸۶	۰,۴۰۲۱۸	۰,۲۲۳۴۳
معیارهای دینی	۲,۴۹۱	۰,۱۱۵	۲,۱۳۶	۳۷۹	۰,۰۳۳	۰,۵۳۴۹۲	۰,۲۵۰۳۹
			۱,۸۵۶	۲۱,۷۳۶	۰,۰۷۷	۰,۵۳۴۹۲	۰,۲۸۱۱۴
جمع‌گرایی	۳,۶۹۴	۰,۰۵۵	۹,۱۴۴	۳۷۹	۰	۲,۰۰۳۴۹	۰,۲۱۹۱
			۷,۳۴۲	۲۱,۴۴۸	۰	۲,۰۰۳۴۹	۰,۲۷۲۸۹
ویژگی‌های شخصیتی	۱۰,۵۲۲	۰,۰۰۱	۹,۶۶۸	۳۷۹	۰	۱,۷۸۳۱۵	۰,۱۸۴۴۴
			۶,۵۸۴	۲۰,۹۸۷	۰	۱,۷۸۳۱۵	۰,۲۷۰۸۴
ویژگی‌های اخلاقی	۹,۵۹۹	۰,۰۰۲	۷,۷۷۸	۳۷۹	۰	۱,۵۰۱۴۳	۰,۱۹۳۰۲
			۵,۳۴۲	۲۱,۰۰۷	۰	۱,۵۰۱۴۳	۰,۲۸۱۰۵
دانش تخصصی	۶,۰۱	۰,۰۱۵	۴,۷۷۳	۳۷۹	۰	۰,۸۳۱۵۹	۰,۱۷۴۲۱
			۳,۴۸۲	۲۱,۱۵۹	۰,۰۰۲	۰,۸۳۱۵۹	۰,۲۳۸۸۳

۴- نتیجه‌گیری

امروزه توجه به معیارهای صحیح جذب و پایداری اعضای هیات علمی یکی از مهم‌ترین راهکارهای ارتقای کیفی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی قلمداد می‌شود. در این پژوهش بر

اساس نظر مشارکت‌کنندگان، در بین مؤلفه‌های مربوط به ملاک دانش تخصصی، مؤلفه «تسلط به مباحث علمی (اطلاعات عمومی) در رشته مربوطه» با میانگین ۴/۵، در بین مؤلفه‌های مربوط به ملاک مهارت‌های تدریس، مؤلفه قدرت بیان و انتقال مفاهیم با میانگین ۴/۳۷، در بین مؤلفه‌های مربوط به ملاک مهارت‌های ارتباطی و رهبری، مؤلفه توانایی هدایت علمی و آموزشی با میانگین ۴/۲۲، در بین مؤلفه‌های مربوط به ملاک مهارت‌های تدریس، مؤلفه قدرت بیان و انتقال مفاهیم با میانگین ۴/۳۷، در بین مؤلفه‌های مربوط به ملاک مهارت‌های ارتباطی و رهبری، مؤلفه توانایی هدایت علمی و آموزشی با میانگین ۴/۲۲، در بین مؤلفه‌های مربوط به ملاک مهارت‌های مکمل، مؤلفه تسلط به زبان انگلیسی یا سایر زبان‌های رایج در مجامع علمی با میانگین ۴/۲۰، در بین مؤلفه‌های مربوط به ملاک خدمات پژوهشی و فناوری، مؤلفه مقالات چاپ‌شده در مجلات خارجی اعم از کاربردی و بنیادی (ISC, Scopus, Pub Med, ISI- JCR, ISI- Listed) با میانگین ۴/۱۸، در بین مؤلفه‌های مربوط به ملاک خدمات حرفه‌ای، مؤلفه سابقه موفقیت در ارتباط با صنعت، تجارت و خدمات در رشته تخصصی با امتیاز ۳/۸۱، در بین مؤلفه‌های جمع‌گرایی، روحیه تعاون و کار گروهی با امتیاز ۴/۱۷ در بین مؤلفه‌های دینی، مؤلفه ایمان به خدا با امتیاز ۴/۰۰۸، در بین ویژگی‌های شخصیتی، مؤلفه استقلال‌طلبی با امتیاز ۴/۰۶۴، در بین معیارهای اخلاقی، پاکی و صداقت با میانگین ۴/۵۱، از بیشترین اهمیت برخوردار است؛ و جهت رعایت اختصار از ارائه وضعیت مطلوب سایر مؤلفه‌ها صرف‌نظر شده است.

اغلب پژوهش‌های پیشین بر آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی متمرکز بود لذا به لحاظ محدود بودن تحقیقات پیشین در ارتباط با آسیب‌شناسی انتخاب و پایداری اعضای هیئت‌علمی، امکان مقایسه نتایج پژوهش با تحقیقات پیشین چندان فراهم نبود؛ اما مدل بکار گرفته‌شده برای آسیب‌شناسی در پژوهش حاضر از نظر ابعاد و ملاک‌ها و مؤلفه‌ها کامل‌تر از تحقیق گالات (۱۹۹۷) و رزنیک (۱۹۸۳) است به طوری که برنامه‌های جذب و بهسازی در پژوهش گالات بیشتر بر مؤلفه‌های توانایی آموزش فناوری‌های جدید، آشنایی با نظریه‌های نوین یاددهی - یادگیری، ارزشیابی آموزش و روش تدریس متمرکز بود و پژوهش رزنیک صرفاً در مورد مؤلفه‌های اخلاقی شامل: دقت و وسواس علمی، امانت‌داری و صداقت، تلاش برای تربیت دانشمندان آینده، احساس آزادی در نقد نظرها، تلاش برای یافتن راه علمی در حل مسائل، احترام به حقوق و شأن موضوعات مورد پژوهش و غیره انجام شده است. همچنین پژوهش گاندولفو (۱۹۹۷) صرفاً مؤلفه‌های اخلاقی در جذب و بهسازی اعضای نظیر صلاحیت محتوایی، صلاحیت آموزشی و غیره

را شامل می‌شود؛ اما مدل بکار گرفته شده برای تحلیل شکاف در این پژوهش دارای چهار بعد، ده ملاک‌ها و ۴۱ مؤلفه است و هر چهار رویکرد آموزشی، پژوهشی، کارآفرینی و فناوری را شامل می‌شود. در پژوهش محققین یاد شده انتخاب و بهسازی مورد مطالعه قرار گرفته ولی در این پژوهش انتخاب و پایداری مورد مطالعه قرار گرفته است. پژوهش محمدی دوستدار و همکاران (۱۳۸۷) در مورد معیارهای ارتقا اعضای هیئت علمی انجام شده است اما پژوهش حاضر در مورد آسیب‌شناسی معیارهای انتخاب اعضای هیئت علمی انجام شده است.

به‌طور کلی هدف پژوهش حاضر «آسیب‌شناسی انتخاب و پایداری اعضای هیات علمی در دانشگاه آزاد اسلامی» بود که آسیب‌شناسی در دانشگاه آزاد اسلامی انجام شد و نتایج به شرح جدول شماره ۶ ارائه می‌گردد:

جدول ۶: وضعیت متغیرهای تحقیق در مرحله آسیب‌شناسی

وضعیت شکاف (اختلاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب) در دانشگاه آزاد اسلامی	درصد شکاف در دانشگاه آزاد اسلامی	متغیرهای تحقیق
معنادار است	۲۵ درصد	دانش تخصصی
معنادار است	۳۶/۷ درصد	مهارت‌های تدریس
معنادار است	۳۳ درصد	مهارت‌های ارتباطی و رهبری
معنادار است	۲۱ درصد	مهارت‌های مکمل
معنادار است	۱۸ درصد	خدمات پژوهشی و فناوری
معنادار نیست	۱۲ درصد	خدمات حرفه‌ای (علمی - اجرایی)
معنادار نیست	۱۵ درصد	معیارهای دینی
معنادار است	۵۲ درصد	جمع‌گرایی
معنادار است	۴۱ درصد	ویژگی‌های شخصیتی
معنادار است	۳۴ درصد	ویژگی‌های اخلاقی

همان‌طور که در جدول فوق ملاحظه می‌گردد در دانشگاه آزاد اسلامی متغیرهای خدمات حرفه‌ای (علمی - اجرایی) و معیارهای دینی در وضعیت مناسبی قرار دارند ولی ویژگی جمع‌گرایی با ۵۲ درصد، ویژگی‌های شخصیتی با ۴۱ درصد، مهارت‌های تدریس با ۳۷ درصد، ویژگی‌های اخلاقی با ۳۴ درصد، مهارت‌های ارتباطی و رهبری با ۳۳ درصد، دانش تخصصی با ۲۵ درصد، مهارت‌های مکمل با ۲۱ درصد، خدمات پژوهشی و فناوری با ۱۸ درصد به ترتیب بیشترین تا کمترین شکاف را دارا بود که لازم است در انتخاب و پایداری اعضای هیات علمی به مؤلفه‌های این متغیرها طبق مدل محمدی و همکاران (۱۳۹۵) بیشتر توجه شود. از مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- محدودیت در اندازه‌گیری برخی متغیرها نظیر متغیرهای دینی، اخلاقی و غیره و ذهنی بودن پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان؛
- محدودیت در دسترسی به افراد صاحب‌نظر در سنجش وضعیت موجود در حد نمونه آماری و اکتفا به نظر خبرگان.

منابع

۱. اجتهادی، مصطفی، قورچیان، نادرقلی، جعفری، پریش و شفیع‌زاده، حمید، (۱۳۹۰)، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های بهسازی اعضای هیئت‌علمی به‌منظور ارائه یک مدل مفهومی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۶۲، صص ۴۶-۲۱.
۲. آرمسترانگ، مایکل، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، (۱۳۸۴)، تهران، نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. آشوک، چاندا و شیلپا، کبرا، راهبرد منابع انسانی: معماری تغییرات، ترجمه حسن رنگریز و عباسعلی حاجی کریمی، (۱۳۸۴)، تهران، شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
۴. آیین‌نامه ارتقای مرتبه اعضای هیات‌علمی موسسه‌های آموزشی و پژوهشی، شورای عالی انقلاب فرهنگی، مصوب جلسه ۶۷۹ مورخه ۱۳۸۹/۱۰/۱۴.
۵. آیین‌نامه استخدامی اعضای هیات‌علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری، ابلاغیه ۱۳۹۰/۱۲/۲۷.
۶. برمن، ایوان و همکاران، مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی-تناقص‌ها، فرایندها و چالش‌ها، ترجمه دکتر سید نقوی، میرعلی و عباس زاده، حسن، (۱۳۸۸)، تهران، انتشارات مه‌کامه.
۷. پندار پور فرد، سعید، (۱۳۹۲)، شایسته‌سالاری در انتخاب عضو هیات‌علمی برتر با رویکرد تکنیک تصمیم‌گیری چند معیاره - مطالعه موردی دانشگاه شاهرود، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شاهرود.
۸. توکلی دارستانی، شقایق و مرادی، شهباز، (۲۰۰۹)، آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، شماره ۴.
۹. رحیمی، محمدرضا، معیارهای گزینش نیروی انسانی از منظر امام علی (ع)، مجله کوثر معارف، تابستان ۱۳۸۹، شماره ۱۴.

۱۰. سنجقی، محمدابراهیم، فرهی بو زنجانی، برزو و شمس احمر، مهران، آسیب‌شناسی نظام نگهداری منابع انسانی با رویکرد راهبردی و ارائه الگوی مناسب (مطالعه موردی در یک سازمان دفاعی)، فصلنامه راهبرد دفاعی، سال نهم، شماره ۳۴، پائیز ۱۳۹۰.
۱۱. سند چشم جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی، ابلاغیه ۱۳۸۲.
۱۲. سیاست‌های کلی نظام اداری در ۲۶ بند، ابلاغ توسط رهبر ایران به روسای قوای سه‌گانه و رئیس مجمع تشخیص مصلحت نظام و رئیس ستاد کل نیروهای مسلح، ۱۳۸۹.
۱۳. سید جوادین، سید رضا، (۱۳۹۲)، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، چاپ هفتم، انتشارات نگاه دانش.
۱۴. عباسپور، عباس، (۱۳۸۱)، مقایسه کارکردهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران با آخرین کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و طراحی و تبیین مدل فرآیند بهینه برای آن، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت، پایان‌نامه دکتری، به راهنمایی اسفندیار سعادت.
۱۵. قارون، م، تحلیلی بر تحولات نظام پرداخت حقوق و مزایای اعضای هیئت علمی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، دوره دوم، شماره ۷ و ۸، ۱۳۷۳.
۱۶. قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، مصوب ۱۳۵۸، اصلاحات و تغییرات و متمم قانون اساسی مصوب ۱۳۶۸.
۱۷. قانون اهداف، وظایف و تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، مصوب ۱۳۸۳/۵/۱۸.
۱۸. محمدی دوستدار، حسین و میرحسینی، سید عبدالحمید، بررسی تطبیقی معیارهای ارتقای اعضای هیئت علمی در آموزش عالی، فصلنامه علمی- پژوهشی سیاست علم و فناوری، پائیز ۱۳۸۷، شماره ۳.
۱۹. محمدی، نبی اله و همکاران، ارائه الگوی مطلوب برای انتخاب اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های ایران (در راستای بهره‌وری منابع انسانی)، مجله مدیریت بهره‌وری، سال دهم، شماره ۳۷، تابستان ۱۳۹۵، صص ۱۵۷ الی ۱۸۰.
۲۰. معیارهای گزینش در فرمان امام علی (ع) به مالک اشتر، مجله حوزه و دانشگاه، ۱۳۸۶، شماره ۲۷.
۲۱. میر سپاسی، ناصر، (۱۳۸۲)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرش به روند جهانی‌سازی، تهران، انتشارات میر.
۲۲. میر سپاسی، ناصر، (۱۳۹۱)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرش به روند جهانی‌شدن (تمرین و مقالات)، تهران، انتشارات میر.

۲۳. میرسپاسی، ناصر، رشیدی، محمد مهدی و صنعتی گر، هدا، آسیب‌شناسی طرح جذب و نگهداری نخبگان (مطالعه موردی: شرکت ملی نفت ایران)، نشریه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، تابستان ۱۳۸۹، دوره ۴، شماره ۱۱، صفحه ۷-۳۹.
۲۴. نجف بیگی، رضا، (۱۳۸۸)، مدیریت تغییر-نگاهی به نظام اداری ایران، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.
۲۵. نقشه جامع علمی کشور، شورای عالی انقلاب فرهنگی، مصوب ۱۳۸۹.
۲۶. نهج البلاغه، (۱۳۷۱)، تألیف سید رضی، به قلم فیض الاسلام.
۲۷. نیومن، ویلیام لاورنس، روش‌های پژوهش در علوم اجتماعی- رویکرد کیفی و کمی، جلد اول، ترجمه دکتر ابوالحسن فقیهی و آغاز، (۱۳۹۰)، انتشارات ترمه.
28. Alstete, W. (2000). "Post Tenure Faculty Development: Building a System for Faculty Development and Appreciation", ASHE – ERIC Higher Educayion Report, Vol. 27, No 4, pp. 1-6.
29. Bamberger, P., & Meshoulam, I. (2000). "Human Resource Strategy: Formulation, Implementation and Impact". Sage Publications, Inc. London
30. Farasatkah, M. (2009). University and Higher Education, Tehran: Ney Publication (in Persian).
31. Gandolfo, A. (1997). "Identifying Lurking Alligators: An Essay on the Ethical Dimensions of Faculty Development", Innovative Higher Education, Vol. 22, No. 2, pp. 22-25.
32. Gharoun, M. (1994). "An Analysis of Transformations in the Payment of Salaries and Benefits for Faculty Members", Journal of Research and Planning in Higher Education, Vol. 7 and 8, No. 2, pp. 105-144 (in Persian).
33. Gullat, D. (1997). "Use of Faculty Development Activities to Improve the Effectiveness of U.S Institutions of Higher Education", Presented at the Annual Meeting of the Professional and Organizational Development Network in Higher Education
34. McDanil, M.A (2009). "gerrymandering in personal selection:a review of common strategies", Human Resource Management Review, 19, 263-270
35. Resnik, D.B. (1983); The Ethics of Science; NY: Rutledge
36. Sarkaranni, M.R. (2009). "Self- renovation of Faculty Members", Tehran: Institute for Social and Cultural Studies, Ministry of Science, Research and Technology (in Persian).
37. Strohmeier, S. (2007). "Research in e –HRM: review and implications", Human Resource Management Review, 17 (1): 19-37
38. Task Force on Promotion Criteria and Procedures, American University of Beirut. Available online at <http://www.lb.aub.edu.lb/webprov/ptf/preface.htm>. 2012.
39. Thornton, G.C. and Gibbons, A.M. (2009). "Validity of assessment centers for personnel selection", Human Resource Management Review, 19 (3), 169-187