

## توسعه مدل ارزشیابی خط‌مشی نگهداشت اثربخش اعضای هیئت علمی در آموزش عالی

حکیمه حسنقلی پور<sup>۱</sup>، مجتبی امیری<sup>۲</sup>، علی اصغر پورعزت<sup>۳</sup>

**چکیده:** جوهره آموزش عالی، سرمایه انسانی آن است؛ پس برنامه‌ریزی برای تأمین سرمایه انسانی، از اولویت شایان توجهی برخوردار است. پژوهش حاضر درصدد توسعه مدلی برای «ارزشیابی خط‌مشی نگهداشت اثربخش اعضای هیئت علمی در آموزش عالی» است. نوع پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از جنبه روش پژوهش، آمیخته (کیفی - کمی) است. پژوهش در دو مرحله به اجرا درآمده است؛ در مرحله اول (کیفی) ابعاد و مؤلفه‌های مدل از طریق بررسی ادبیات نظری و مصاحبه عمیق با خبرگان (۱۶ نفر از مدیران و اعضای هیئت علمی آموزش عالی که ابتدا با روش نمونه‌گیری هدفمند و در ادامه به شیوه گلوله برفی یا زنجیره‌ای انجام شد و تا رسیدن به مرحله اشباع ادامه یافت) جمع‌آوری شده و با استفاده از روش تحلیل تم، بررسی شدند و کدهای شناسایی شده بر اساس میزان تشابه مفهومی، دسته‌بندی و ترکیب شدند تا ۵۰ مقوله فرعی، ۲۲ مقوله اصلی و در نهایت ۹ بعد برای طراحی مدل استخراج گردید. در مرحله دوم (کمی) نیز برای اعتبارسنجی مؤلفه‌های شناسایی شده، از روش دلفی و ابزار پرسشنامه (در دو مرحله با ۲۰ نفر از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند) استفاده شد تا به اجماع خبرگان رسید و مدل نهایی به‌دست آمد.

**واژه‌های کلیدی:** آموزش عالی، ارزشیابی خط‌مشی، روش آمیخته، مدل ارزشیابی، نگهداشت اثربخش.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۲/۱۱

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۶/۰۵/۲۹

نویسنده مسئول مقاله: حکیمه حسنقلی پور

E-mail: hgholipur@gmail.com

### مقدمه

دانش، سلطنت و قدرت است؛ هر که آن را بیابد با آن یورش برد و هر که آن را از دست بدهد بر او یورش برند<sup>۱</sup>. در اقتصاد دانش‌بنیان که همه بخش‌ها بر پایه دانش بنا شده‌اند، دانشگاه‌ها در کلیه فراگردهای آن حضور فعال دارند (استوارت و هارت، ۲۰۱۰: ۵۰۷). به همین دلیل است که سرمایه‌گذاری برای بهبود کیفیت دانشگاه‌ها، سرمایه‌گذاری مستقیم برای آینده کشورها به حساب می‌آید (بارون، ۲۰۱۱: ۳۴). از سیستم آموزش عالی به منزله بالاترین سطح آموزش در جامعه، انتظار می‌رود که پیش از هر نهاد دیگری در تحولات اقتصادی و اجتماعی جامعه تأثیر بگذارد و در ارتقای بخش‌های گوناگون آن نقش مهمی ایفا کند. ایفای این نقش و اثربخشی آموزش عالی، در گرو کارایی منابع انسانی و به‌ویژه عملکرد اعضای هیئت علمی آن است. در این خصوص، برخی از صاحب‌نظران معتقدند که «آموزش عالی، یعنی هیئت علمی» (محب‌زادگان، پرداختچی، قهرمانی و فراستخواه، ۱۳۹۲: ۲). بسیاری از تحلیل‌گران نیز بر این باورند که نداشتن توجه کافی به منابع انسانی ممکن است به شکست هر خطمشی منجر شود (پاهو، ۲۰۰۱).

آموزش عالی کشور، پس از پیروزی انقلاب اسلامی، شاهد رشد کمی و گسترده دانشگاه‌ها و به تبع آن افزایش تعداد اعضای هیئت علمی، دانشجویمان و دانش‌آموختگان بوده است. همزمان با این رشد کمی گسترده، سرعت رشد علمی کشور نیز افزایش یافت؛ به طوری که به تدریج بیش از ۴۰ مرکز رشد علمی و پارک فناوری، سه هزار شرکت دانش‌بنیان و بیش از ۵۰ پژوهشکده جدید ایجاد شدند. این کمی‌گرایی در آموزش عالی، تبعات فراوانی را به دنبال داشت. یکی از این تبعات، ناکارآمدی آموزش عالی در نگهداشت اثربخش اعضای هیئت علمی و بی‌توجهی به حضور مؤثر آنها در فضای دانشگاهی است. منظور از نگهداشت اثربخش در پژوهش حاضر این است که افراد حضور مؤثری در سازمان داشته باشند و با انگیزه به فعالیت بپردازند، توانمندی آنها به هدر نرود و همه ظرفیت و توان خود را برای دستیابی به اهداف خود و سازمان به کار گیرند.

مشاهده وضع موجود و بررسی اسناد و مدارک (مصاحبه)، حاکی از آن است که دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، در زمینه نگهداشت اعضای هیئت علمی خود، به طور کارآمد عمل نمی‌کنند و روز به روز شاهد نتایج هستیم که می‌تواند حاصل اجرای خطمشی‌های غلط و معیوب یا نبود خطمشی‌های لازم در زمینه نگهداشت اعضای هیئت علمی باشد. غفلت کردن از موضوع نگهداشت اثربخش اعضای هیئت علمی، پیامدهای زیر را در بردارد:

۱. قال امیرالمومنین علی (ع): "العلم سلطان، من وجده صال و من لم یجده صیل علیه"، شرح نهج البلاغه، ابن ابی‌الحدید، ج ۲۰، ص ۳۱۹.

۱. سازمانی که خطامشی‌گذاری مناسبی برای نگهداشت افراد خود ندارد به ناچار باید نظاره‌گر خروج آنها باشد؛
۲. بی‌توجهی دانشگاه‌ها به هدر رفتن توان این استعدادها، در نگاه دوربرد، موجب عدم بازگشت سرمایه به نفع کشور می‌شود؛
۳. کاهش عملکرد کیفی اعضای هیئت علمی، کاهش کیفیت عملکرد سیستم دانشگاهی را در پی دارد؛
۴. بی‌انگیزگی اعضای هیئت علمی، حضور مؤثر و فعال آنها را در محیط دانشگاهی تحت‌الشعاع قرار می‌دهد، در نتیجه اوضاع زیر حاصل می‌شوند:
  - کاهش تعهد برخی از اعضای هیئت علمی و کاهش عملکرد مؤثر در محیط دانشگاهی؛
  - به‌روزنه‌بودن مطالعات و پژوهش‌های برخی از اعضای هیئت علمی؛
  - ارائه نتایج آزمون، با تأخیر و کم‌دقت.
۵. عملکرد ضعیف و بی‌انگیزگی اعضای هیئت علمی، موجب بی‌انگیزگی دانشجویان در مسیر تولید علم شده و گاهی موجب خروج این استعدادها از کشور می‌شود؛
۶. تمایل اعضای هیئت علمی به پذیرش فرصت‌های شغلی خارج از فضای دانشگاهی که پیامدهای زیر را در پی دارد:
  - شاداب بودن در فضای غیردانشگاهی و آوردن خستگی‌ها به محیط دانشگاهی؛
  - اختصاص وقت‌های مرده برای ارائه درس به دانشجویان؛
  - غیبت و در دسترس نبودن برخی از اعضای هیئت علمی.
۷. ضعف عمومی فعالیت‌های پژوهشی مراکز دانشگاهی در مقایسه با جوامع پیشرفته و بروز نتایج زیر:
  - فقر نظریه‌پردازی و تولید علم بومی و متناسب با اقلیم فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی توسط اعضای هیئت علمی؛
  - حضور کم‌رنگ اعضای هیئت علمی، در مجامع علمی خارج از کشور.
۸. عدم استفاده مطلوب و حداکثری از ظرفیت و توانمندی اعضای هیئت علمی و سوخت شدن این ظرفیت‌ها.  
طراحی و تدوین خطامشی صحیح در زمینه نگهداشت اثربخش اعضای هیئت علمی از جانب مدیران آموزش عالی، می‌تواند یکی از عوامل کلیدی موفقیت دانشگاه‌ها و در پی آن، توسعه علمی کشور در نگاه دوربرد باشد. تحقق این مهم، بدون استفاده از ارزشیابی خطامشی‌ها

امکان پذیر نخواهد بود؛ زیرا هدف از ارزشیابی خطمشی، ارائه بازخور به خطمشی گذاران، به منظور کمک به بهبود خطمشی‌های موجود یا ادامه و توقف اجرای آن در جهت دستیابی بهتر به اهداف تعیین شده است. ارزشیابی «خطمشی نگهداشت اثربخش اعضای هیئت علمی»، به منظور کمک به بهبود خطمشی‌های آموزش عالی و تلاش در جهت بهبود عملکرد اعضای هیئت علمی، به شکلی که علاوه بر آموزش عالی، کل جامعه را منتفع سازد، اهمیت بسزایی دارد. این موضوع با توجه به وضعیت فعلی کشور که به نیروهای پرتلاش و مستعد نیاز دارد، از اولویت بالایی برخوردار است.

این پژوهش درصدد ارائه چشم‌انداز روشن درباره بخشی از خطمشی منابع انسانی در آموزش عالی کشور است، ضمن اینکه می‌تواند برای تقویت و اجرای عملی خطمشی‌های پیشین و تدوین خطمشی‌های جدید، نتایج کاربردی خوبی ارائه دهد.

### پیشینه نظری پژوهش

#### ارزشیابی خطمشی عمومی

ارزشیابی خطمشی عمومی فراگردی است که در آن مشخص می‌شود یک خطمشی در عمل از چه ابزارهایی استفاده کرده، درصدد تحقق چه اهدافی بوده و تا چه میزان به اهداف مد نظر دست پیدا کرده است (هاولت، رامش و پرل، ۲۰۰۹). هدف کلی ارزشیابی، فراهم آوردن بازخوری سودمند برای تصمیم‌گیری (زینوویف، ۲۰۰۸) و ارائه بازخور به خطمشی‌گذار به منظور کمک به بهبود برنامه‌ها یا خطمشی‌های موجود و ادامه یا توقف اجرای آنها، در جهت دستیابی بهتر به اهداف تعیین شده است (قلی‌پور، ۱۳۹۱: ۱۴۱).

ولمن (۲۰۰۳) انواع گوناگون ارزشیابی را چنین متمایز می‌کند: ارزشیابی پیشین<sup>۱</sup>، ارزشیابی جاری<sup>۲</sup>، ارزشیابی پسین<sup>۳</sup> که دو فعالیت عمده را دربردارند. اول، سنجش اینکه اهداف مورد انتظار خطمشی تا چه حد محقق شده‌اند؛ دوم، پاسخ به این سؤال که آثار و تغییرات مشاهده شده، تا چه حد به برنامه یا خطمشی اجرا شده مرتبطاند (ولمن، ۲۰۰۳). وی بر آن است که ارزشیابی خطمشی، ابزار تحلیلی و رویه‌ای است که دو کار انجام می‌دهد. نخست، ارزشیابی به‌منزله ابزار تحلیلی که شامل بررسی یک خطمشی، به‌منظور جمع‌آوری کلیه اطلاعات مرتبط با ارزشیابی عملکرد آن از نگاه فراگرد استفاده‌شده و نتایج حاصل است و دوم، ارزشیابی به‌منزله مرحله‌ای از

- 
1. Ex-ante Evaluation
  2. Ongoing Evaluation
  3. Ex-post Evaluation
  4. Goal Attainment

چرخه خطمشی که بر گزارش اطلاعات به دست آمده به خطمشی گذاران درگیر در فراگرد خطمشی گذاری، دلالت دارد (منوریان، ۱۳۹۴: ۲۷۴).

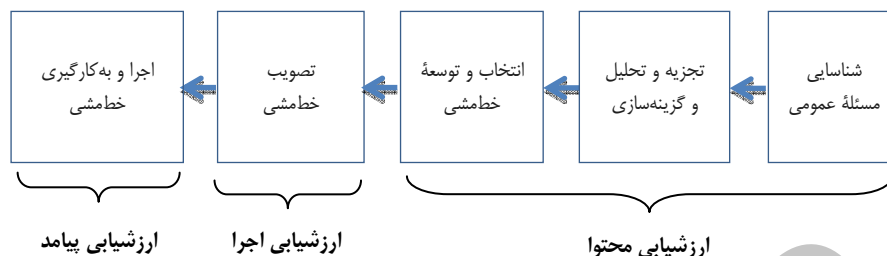
برخی صاحب نظران بر این باورند که مطالعات ارزشیابی، به مرحله خاصی از چرخه خطمشی عمومی محدود نمی شود که با خاتمه خطمشی یا طراحی مجدد چرخه بر مبنای ادراک اصلاح شده از مشکل و دستورگذاری مجدد، به پایان برسد؛ بلکه بر مبنای نگرش چرخه خطمشی، برای کل فراگرد خطمشی گذاری و بر مبنای نگرش زمانی، قبل و بعد از اجرای خطمشی به کار برده می شود. ارزشیابی را می توان بر حسب سازوکارهای بازخورد<sup>۱</sup>، به الگوهای متفاوتی از یادگیری خطمشی هدایت کرد و آن را نقطه آغاز بالقوه ای برای فراگرد خطمشی شمرد<sup>۲</sup> (فیشر، میلر و سیدنی، ۲۰۰۷: ۴۶).

در مطالعه برانسون، رویر و چریکو (۲۰۰۹)، ارزشیابی خطمشی شامل سه مرحله محتوا، اجرا و پیامدهای خطمشی بوده، هر یک از آنها بر یکی از مراحل فراگرد خطمشی گذاری متمرکز است.

ارزشیابی محتوای<sup>۳</sup> خطمشی: این نوع از ارزشیابی در بردارنده مراحل مهمی از فراگرد خطمشی گذاری (تعریف مسئله عمومی، تحلیل و تدوین خطمشی و انتخاب و توسعه خطمشی) بوده، درصدد پاسخ به این سؤال است که آیا محتوای خطمشی، به وضوح بیانگر اهداف خطمشی، اجرای آن و منطق اساسی برای بررسی آثار احتمالی خطمشی است؟ ارزشیابی دلایل انتخاب و توسعه یک خطمشی، به تحلیل گران کمک می کند تا زمینه و محتوای آن خطمشی را به درستی درک کنند. ارزشیابی اجرای<sup>۴</sup> خطمشی دال بر آن است که آیا خطمشی طبق برنامه و همان طور که انتظار می رفت به اجرا در آمده است یا نه! اجرای خطمشی در فهم موفقیت و اثربخشی آن، مرحله اساسی محسوب می شود و از طریق ارزشیابی اجرای خطمشی می توان اطلاعات مهمی را درباره عوامل بازدارنده و تسهیل کننده اجرا، به دست آورد. ارزشیابی پیامدهای<sup>۵</sup> خطمشی دال بر این مهم است که آیا خطمشی مد نظر توانسته است نتایج و پیامدهای مورد انتظار را حاصل کند!؟

شکل ۱ گویای ارتباط مراحل اصلی فراگرد خطمشی گذاری و سه نوع ارزشیابی خطمشی بوده، مسیر توسعه فرایند خطمشی را نشان می دهد.

1. Feed-back mechanisms
2. Werner Jann & Kai Wegrich: Theories of the policy cycle.
3. Content Evaluation
4. Implementation Evaluation
5. Impact Evaluation



شکل ۱. ارتباط مراحل فراگرد خطمشی‌گذاری و انواع ارزشیابی

منبع: برانسون، رویر و چریکو (۲۰۰۹)

انتخاب نوع ارزشیابی به عوامل متعددی بستگی دارد که هر یک از انواع آن ممکن است اطلاعات ارزشمندی را برای برنامه‌ریزی و تفسیر سایر انواع ارزشیابی (محتوا، اجرا و پیامد) فراهم کند (برانسون، رویر و چریکو، ۲۰۰۹: ۱۵۷۹). همان‌طور که ارزشیابی، فراگرد خطمشی‌گذاری را تحت تأثیر قرار می‌دهد و از آن تأثیر می‌پذیرد، هر یک از مراحل ارزشیابی نیز ممکن است مستقیم یا غیرمستقیم، بر هم تأثیر بگذارند. این امر موجب می‌شود که چرخه ارزشیابی، به‌منزله نوعی سیستم باز غیرخطی و پیچیده در نظر گرفته شود (وگا و چپاسون، ۲۰۱۵: ۳۶۲).

### مدل‌های ارزشیابی خطمشی عمومی

طراحی و توسعه مدل‌های ارزشیابی، محور اصلی مطالعات ارزشیابی خطمشی را تشکیل می‌دهد. مدل‌ها معمولاً روش طراحی و اجرای ارزشیابی را مشخص کرده و مشخصات یک ارزشیابی خوب را برمی‌شمارند (آلکین، ۲۰۰۴: ۵). مدل‌های ارزشیابی، معمولاً به این پرسش‌ها پاسخ می‌دهند: چه چیزهایی ارزشیابی شوند؟ چه کسانی ارزشیابی کنند؟ چه زمانی ارزشیابی صورت گیرد؟ نحوه ارزشیابی چگونه باشد؟ (بالارت، ۱۹۹۸: ۱۵۲). در ادامه به برخی از مدل‌های ارزشیابی خطمشی یا برنامه اشاره می‌شود.

**الف) مدل ارزشیابی هدف‌گرا (مبتنی بر هدف):** این مدل ارزشیابی نمونه کاملی از سادگی و وضوح است. مهم‌ترین سؤالی که در این مدل مطرح می‌شود آن است که آیا نتایج اجرای خطمشی با اهداف آن تطابق و همخوانی دارند؟ بنابراین، نخستین گام در این مدل، شناسایی اهداف عینی خطمشی و استخراج معنای واقعی آنها و تبدیل آنها به اهداف سنجش‌پذیر است؛ گام دوم، مشخص کردن آن است که اهداف یاد شده در عمل تا چه اندازه محقق گشته‌اند و گام سوم، معین کردن میزان ارتقا یا تعدیل خطمشی مد نظر است (ودانگ، ۲۰۰۹: ۵۸).

**ب) مدل ارزشیابی آزاد از هدف<sup>۱</sup>:** این مدل، نخستین بار توسط اسکریون<sup>۲</sup> در مقاله‌ای با عنوان روش ارزشیابی ارائه شد. در این نوع ارزشیابی، اهداف خطامشی نادیده گرفته می‌شوند و ارزشیابان تلاش می‌کنند قضاوت خود را درباره خطامشی، بر نتایج واقعی مبتنی سازند، بدون اینکه تمایلات و تصمیم‌های خطامشی‌گذاران را مدنظر قرار دهند. وی معتقد است که باید صرف‌نظر از آثار خواسته یا ناخواسته، درصد تحقق آثار واقعی و عملی برنامه‌ها برآمد (ورتن، ۱۹۹۰: ۴۵).

**ج) مدل ارزشیابی مبتنی بر همکاری<sup>۳</sup>:** تأکید این مدل بر تشریک مساعی صاحبان و کاربران اصلی برنامه/ خطامشی در فراگرد ارزشیابی است؛ زیرا آنها برنامه را بهتر شناخته و با ارزشیابی آن، از نتایج به‌دست آمده برای تصمیم‌گیری‌ها استفاده می‌کنند و با این فرض که ارزشیابی باید کاربرد واقعی داشته باشد، آغاز می‌کنند. ارزشیابی دموکراتیک، ارزشیابی توانمندساز، ارزشیابی ذی‌نفعان و ارزشیابی مشارکتی، از زیرشاخه‌های مدل ارزشیابی تشریک مساعی به‌شمار می‌روند که در ادامه به آنها اشاره می‌شود (کاهان، ۲۰۰۸: ۴۰).

۱. مدل ارزشیابی توانمندساز<sup>۴</sup>: این مدل ارزشیابی، برای کمک به مردم و توانمندسازی آنها برای کمک به خود و بهبود برنامه‌هایشان، با استفاده از خود ارزشیابی و برانگیختن «تأمل و اندیشه»، طراحی شده است. مشارکت‌کنندگان در این برنامه‌ها (از جمله موکلان، مصرف‌کنندگان، اعضا و کارکنان)، خود به ارزشیابی خود می‌پردازند و ارزشیاب بیرونی نیز صرفاً به‌مثابه مربی یا تسهیل‌گر اضافی<sup>۵</sup> (بسته به قابلیت‌های برنامه داخلی) عمل می‌کند. به این ترتیب، با درونی‌سازی و نهادینه‌سازی فراگردها و اعمال خودارزشیابی، رویکردی پاسخگو و پویا به ارزشیابی توسعه می‌یابد (پورعزت و سیدرضایی، ۱۳۹۶، بر اساس فترمن، ۲۰۰۵: ۷۲).

۲. مدل ارزشیابی ذی‌نفعان<sup>۶</sup>: این مدل در شرایطی استفاده می‌شود که گروه‌های ذی‌نفع به‌طور کلی روی اهداف برنامه توافق ندارند و باید به کمک ارزشیابی به اجماع برسند. بنابراین، ارزشیابی ذی‌نفعان، بهترین روش برای حل مسئله، تصمیم‌گیری و ارزشیابی تراکمی است (کاهان، ۲۰۰۸: ۴۱).

1. Goal Free Evaluation
2. Screven
3. Collaborative Evaluation
4. Empowerment Evaluation
5. Additional Facilitator
6. Stakeholder-based Evaluation

نوعی رابطه بین فردی است که علاوه بر وجود همکاری در آن، فرد نسبت به نیازهای شخص دیگر نیز حساس می‌شود.

**د) مدل ارزشیابی سیپ<sup>۱</sup>:** این مدل که توسط استافل بیم (۲۰۰۲) معرفی شد، چارچوب جامعی را برای هدایت نحوه ارزشیابی خطمشی‌ها، برنامه‌ها، پروژه‌ها، کارکنان، محصولات، نهادها و سیستم‌ها ارائه می‌دهد. مفاهیم آن ریشه در اهداف، آزمون‌ها و طرح‌های تجربی دارد. از این رو در بسیاری از مراکز به‌منزله عملی‌ترین و معروف‌ترین مدل ارزشیابی به‌کار گرفته شده است. مفاهیم اصلی مدل در واژه CIPP نهفته‌اند. در واقع این واژه به زمینه، درونداد، فراگرد و محصول (خروجی) اشاره دارد و بر ارزشیابی آنها دلالت می‌کند. مهم‌ترین هدف این مدل ارزشیابی، بهبود و اصلاح خطمشی‌ها و برنامه‌ها (و نه اثبات آنها) است (استافل بیم و شینک‌فیلد، ۲۰۰۷).

### آموزش عالی و نگهداشت اعضای هیئت علمی

آموزش عالی، سازمانی دانش بنیان و انسان محور است که جوهره اصلی آن، سرمایه انسانی است. از این رو، با توجه به تنوع خدمات و فعالیت‌ها و نقش خطیری که در جامعه برعهده دارد، ضروری است که منابع انسانی عظیمی در اختیار آن قرار گیرد؛ اما معمولاً این منابع به شایستگی انتخاب نشده یا به‌طور مؤثر و کارآمد، از ظرفیت آنها بهره‌برداری نمی‌شود (علاقیند، ۲۰۱۱: ۱۵). زمانی یک کشور به رشد و بالندگی و توسعه دست می‌یابد که نقش راهبردی منابع انسانی ماهر، دانش‌محور، شایسته، نخبه و توانمند خود را درک کند (اجاز و اکبر، ۲۰۱۵). یکی از مباحث اصلی در حوزه مدیریت منابع انسانی، نگهداشت کارکنان است. نگهداشت بر مجموعه کوشش‌هایی دلالت دارد که سازمان برای نگهداشتن و حفظ کارکنان خود به آنها مبادرت می‌کند تا بتواند از طریق آنها، به اهداف خود دست یابد (فرانک و تیلور، ۲۰۰۴: ۲۱)؛ در واقع فراگرد نگهداشت کارکنان، به‌منظور افزایش کنترل آنها بر کار خود و در نتیجه، بهبود رضایت شغلی و افزایش تعهد سازمانی طراحی شده است (سلشو و نیل، ۲۰۱۴: ۲۹۶). خروجی مطلوب اجرای سیستم نگهداشت در سطح سازمان، ایجاد رضایت شغلی، تعهد و حفظ کارکنان با ارزش است (تامپکینز، ۲۰۰۲).

در تفکر سنتی مدیریت منابع انسانی، فقط به عملکرد کارکنان و انجام وظایف محوله توسط آنان توجه می‌شد؛ در حالی که در رویکردهای نوین به منابع انسانی و مدیریت استعداد، اعتقاد بر آن است که کارکنان، شرکای سازمان بوده و اگر سازمان بخواهد آنان را نگهدارد، باید به رؤیاهایشان بها دهد. به همین دلیل چنین ادعا می‌شود که هر مدیری، مسئول نگهداشت نیروهای مستعد واحد خود است. در حالی که در تفکر سنتی، بخش منابع انسانی مسئول جذب،

1. CIPP Evaluation Model



استخدام و نگهداشت نیرو به شمار می‌رفت. مدیریت استعداد با ایجاد فضایی جهت برخورداری از شرایط شغلی مناسب، به ویژگی‌های برجسته افراد توجه می‌کند و با فراهم کردن شرایطی که در آن افراد بتوانند به خوبی از استعدادهایشان بهره‌گیرند، زمینه رضایت شغلی آنان را که می‌تواند نقش پررنگی در انگیزش و بهره‌وری آنها داشته‌باشد، فراهم می‌آورد (اکسلرود، ۲۰۰۱). آن دسته از اقدامات منابع انسانی که نگهداشت کارکنان را تحت تأثیر قرار داده و انگیزه افراد را بالا می‌برد، عبارت‌اند از: آموزش، ارزشیابی عملکرد، جبران خدمات و توانمندسازی.

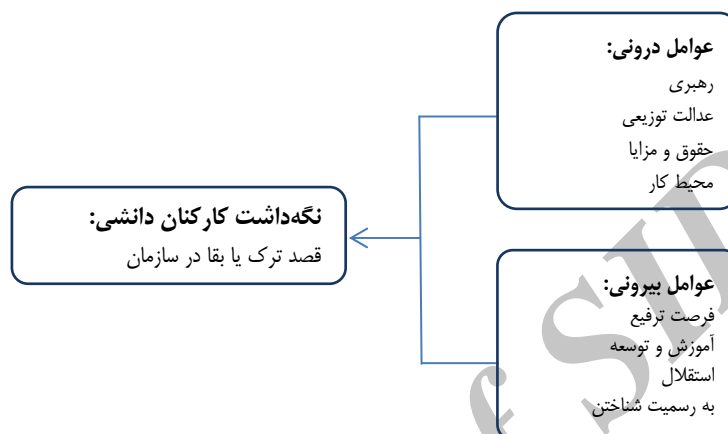
### پیشینه تجربی پژوهش

پژوهش‌های حوزه نگهداشت اعضای هیئت علمی را می‌توان به دو بخش مطالعات داخلی و خارجی دسته‌بندی کرد.

سلسو و نیل (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «نگهداشت اعضای هیئت علمی، به‌عنوان یک عامل منابع انسانی در دانشگاه»، به بررسی عوامل مؤثر بر میزان نگهداشت ضعیف اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های آفریقای جنوبی پرداختند. این پژوهش با روش کیفی صورت گرفت. جامعه آماری آن متشکل از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های آفریقای جنوبی بود که از میان آنها ۸۰ نفر به‌منزله نمونه و به‌طور تصادفی انتخاب شدند. نمونه طوری انتخاب شد که بیش از ۳۵ درصد از اعضای آن دست کم ۱۰ سال یا بیشتر در دانشگاه‌ها فعالیت داشته باشند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه باز بود و به کمک روش تجزیه و تحلیل داده‌ها، با استفاده از مدل تعاملی تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی انجام شد. پس از باز شدن کلیه پرسشنامه‌ها، پاسخ‌ها کدگذاری شدند و داده‌ها با استفاده از برنامه اکسل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. این پژوهش نشان داد یکسری عوامل درونی و بیرونی بر فراگرد نگهداشت اعضای هیئت علمی، تأثیر می‌گذارد که مهم‌ترین عوامل مؤثر از نگاه اعضای هیئت علمی رضایت شغلی و رهبری، حقوق و دستمزد، توسعه علمی، مسیر پیشرفت شغلی و امنیت شغلی بود. رضایت شغلی به‌منزله عامل درونی، انگیزه استادان را هنگام کار حفظ می‌کند. یکی دیگر از عوامل به بی‌اعتمادی کارکنان دانشگاهی به رهبران خود مربوط بود که به نارضایتی از حرفه فعلی خود منجر می‌شد. آنها احساس کردند که انتظارات افراد یاد شده در زمینه حقوق و دستمزد، ارتقای شغلی و توسعه علمی برآورده نشده است.

نت، ایراوو و نموسانگ (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان «عوامل تعیین‌کننده نگهداشت اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های دولتی کنیا» که با هدف بررسی ادبیات در زمینه نگهداشت اعضای هیئت علمی به‌منظور نشان دادن خلأ پژوهشی در این حوزه برای اجرای پژوهش‌های آتی انجام شده بود، به شناسایی عوامل مؤثر در نگهداشت کارکنان دانشی پرداختند. آنها با اشاره به نظریه‌های برابری، انتظار، دو عاملی هرتزبرگ و سرمایه انسانی تأکید کردند که دانشگاه‌های کنیا

باید برای حفظ مزیت رقابتی، راهبردهای مؤثر در زمینه نگهداشت اعضای هیئت علمی خود را توسعه دهند.



شکل ۲. عوامل مؤثر در نگهداشت کارکنان دانشگاهی

منبع: نت، ایروو و نموسانگ (۲۰۱۲: ۲۱۰)

ایساک کوسی و همکارانش در پژوهشی با عنوان «اقدامات مدیریت منابع انسانی و نگهداشت کارکنان ارشد دانشگاهی» درصد بررسی تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی در حفظ و نگهداشت کارکنان دانشگاه برآمده، اقدامات منابع انسانی را شامل، آموزش و توسعه، ارتقا، چرخش کار، سیستم پاداش و جبران خدمات می‌دانند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بود که در آن، ۲۹۱ نفر از مجموع ۱۲۶۲ نفر کارمند با استفاده از جدول مورگان انتخاب شدند. آنان داده‌های پژوهش را با روش همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه در نرم‌افزار SPSS تجزیه و تحلیل کردند. یافته‌ها نشان داد اقدامات مدیریت منابع انسانی به‌خصوص سیستم جبران خدمات و پاداش، تأثیر شایان توجهی در نگهداشت کارکنان دارند. نویسندگان به ضرورت طراحی یک سیستم پاداش عادلانه و مبتنی بر سیستم مدیریت عملکرد تأکید داشتند (کوسی، اپوکو و افوری، ۲۰۱۵: ۶۴).

مکولا و همکارانش پژوهشی با عنوان «راهبردهای اداری محیط کار، جهت نگهداشت اعضای هیئت علمی در دانشگاه» انجام دادند. این مطالعه با هدف بررسی راهبردهای مدیریت محیط کار برای حفظ کارکنان دانشگاهی، درصد پاسخگویی به سؤالات زیر است:

۱. کدام یک از عوامل محیط کار در نگهداشت اعضای هیئت علمی مؤثرند؟
۲. راهبردهای مدیریتی دانشگاه، به‌منظور بهبود نگهداشت اعضای هیئت علمی کدام‌اند؟

روش پژوهش از نوع آمیخته (کمی و کیفی) بود. در مجموع ۲۵۰ نفر از ۵ دانشگاه برای سنجش وضع موجود در اجرای این پژوهش مشارکت داشتند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در مرحله کمی پرسشنامه بود و از آلفای کرونباخ برای اعتبارسنجی آن و از همبستگی پیرسون برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در مرحله کیفی مصاحبه عمیق بود و داده‌ها از طریق کدگذاری تجزیه و تحلیل شدند. یافته‌های به‌دست آمده از مصاحبه نشان می‌دهد عوامل مؤثر بر نگهداشت، شامل حقوق و دستمزد، ارتقا، آموزش و توسعه، به رسمیت شناختن، وجود انگیزه‌های مالی و غیر مالی، امکانات فیزیکی‌اند. در راستای پاسخ به سؤال دوم، باید گفت که بیشتر دانشگاه‌ها یا هیچ راهبرد مشخصی نداشتند یا در صورت داشتن راهبرد، به درستی آن را اجرا نمی‌کردند. راهکارهای به‌دست آمده در پاسخ به سؤال دوم عبارت‌اند از: کاهش حجم کار، استخدام افراد واجد شرایط، ارائه خدمات با کیفیت به اعضای هیئت علمی، ارتقا بر اساس عملکرد، ارائه حقوق و مزایای متناسب، بهبود مراد میان همکاران، ارائه پاداش‌های رقابتی و به‌طور کلی، ایجاد محیط کار مطلوب است (مکولا، ادھیامبو، کاتوندانو، ۲۰۱۷: ۸۰).

طهماسبی، قلی‌پور و جواهری‌زاده (۱۳۹۱) در مقاله‌ای با عنوان «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی»، به شناسایی و رتبه‌بندی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی در دانشگاه‌ها پرداختند. این پژوهش از نوع کاربردی و به روش کمی و به شکل توصیفی در دانشگاه تهران انجام شده است. تعداد کل جامعه آماری این پژوهش در حدود پنج هزار نفر بوده که با استفاده از جدول مورگان، تعداد ۳۸۱ نفر به‌منزله نمونه انتخاب شدند. بدین منظور ۴۰۰ پرسشنامه تهیه و توزیع شد که در نهایت ۳۸۵ پرسشنامه کامل جمع‌آوری گردید. از این تعداد، ۱۸۵ نفر مرد و تعداد ۱۹۶ نفر زن بودند. نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده و ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه بود. در این پرسشنامه در مجموع ۳۹ عامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی، شناسایی، فهرست شدند و در هفت طبقه قرار گرفتند. ابتدا از دانشجویان دکتری خواسته شد تا عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت را با عددی بین ۱ تا ۱۰ ارزیابی کنند. عدد ۱، گویای کمترین اهمیت (کاملاً مخالف) و عدد ۱۰ بیانگر بیشترین اهمیت (کاملاً موافق) بود. ابتدا عوامل سی‌ونه‌گانه در هفت طبقه دسته‌بندی شدند و در مرحله دوم، پاسخ‌دهندگان آن طبقات را بر حسب وزن و اهمیتشان از یک تا هفت رتبه‌بندی کردند. نتایج پژوهش نشان داد مهم‌ترین معیار برای استعدادهای علمی «جو تحقیق و پژوهش در دانشگاه» است. جو تحقیق و پژوهش در دانشگاه، مشتمل بر عوامل گوناگونی از جمله، زمان لازم برای پژوهش، منابع کافی برای انجام کار علمی و ارزش قائل شدن برای پژوهش است. این نتیجه نشان می‌دهد در نگاه استعدادها، هنگام ورود به یک سازمان، بیشتر از هر چیز، وجود فضایی که این افراد بتوانند توانمندی‌های پژوهشی، تحقیقاتی و رشد علمی خود را در آن محقق سازند،

اهمیت دارد. در واقع یکی از انگیزه‌های مهم برای جذب و نگهداشت استعدادها، ایجاد فرصت آموختن و یادگیری است. در عصر فناوری، جاذبه سازمان‌ها در این است که امکان یادگیری و تجربه‌اندوزی را برای کارکنان فراهم کنند. برای این افراد، دستیابی به فرصت‌های یادگیری، رشد و کار در طرح‌های چالشی، از حقوق و مزایا مهم‌تر است. بر اساس نتایج، برای استعدادها، پاداش‌های درونی بسیار مهم‌تر از پاداش‌های بیرونی است؛ البته باید اشاره کرد که پاداش‌های بیرونی، بی اهمیت نیستند؛ اما این پاداش درونی است که برای استعدادها اولویت دارد. پاداش‌های بیرونی نیز اگر مناسب بوده و بتوانند دغدغه‌های مادی نخبگان دانشگاهی را برطرف کنند، می‌توانند در رضایتمندی آنها بسیار مؤثر باشند.

قاراخانی (۱۳۹۳) در پژوهشی کیفی (تحلیل محتوا و تحلیل اسنادی)، با عنوان «سیاست‌های رفاهی اعضای هیئت علمی در ایران»، به بررسی و تحلیل اسناد (قوانین، آیین‌نامه‌ها و مصوبه‌ها) به‌عنوان درونداد قانونی خطمشی‌های اجتماعی مرتبط با تأمین رفاه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی ایران (طی سال‌های ۱۳۶۰-۱۳۹۰) پرداخت که اهم خطمشی‌ها را در دو بعد «خطمشی‌های رفاه شغلی» و «خطمشی‌های ارتقا و امنیت شغلی» مدنظر قرار می‌دهد.

**خطمشی‌های رفاه شغلی:** مجموعه خطمشی‌های مرتبط با شغل عضو هیئت علمی است که ضمن تأمین نیازهای معیشتی و مزایای اجتماعی، به بهسازی حرفه‌ای او منجر می‌شود. خطمشی‌های رفاهی با تأثیر بر کیفیت زندگی و ایجاد انگیزه در میان اعضای هیئت علمی، زندگی فردی و حرفه‌ای آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. رفاه اعضای هیئت علمی یکی از شاخص‌های ارزشیابی عملکرد آموزش عالی است و عدم تأمین زندگی مادی دانشمندان و پژوهشگران و ضعف احترام به قشر اندیشمند جامعه، یکی از شاخص‌های عقب ماندگی در زندگی علمی محسوب می‌شود. این خطمشی‌ها عبارت‌اند از: حقوق و دستمزد، خدمات تأمین اجتماعی، سلامت، امکانات فراغت و تفریح، کالاهای غیر نقدی، تسهیلات مسکن، تسهیلات بانکی و پاداش‌های مناسب در برابر فعالیت‌های فوق‌العاده.

**خطمشی‌های ارتقا و امنیت شغلی:** مجموعه خطمشی‌هایی است که ضمن ایجاد فرصت‌های توسعه علمی، به ارتقای کیفیت علمی و حرفه‌ای عضو هیئت علمی منجر می‌شود. این خطمشی‌ها شامل مبادلات علمی داخلی و خارجی، استفاده از بورس‌های دانشگاهی، انتقالات بین دانشگاهی، دریافت خدمات آموزشی، پژوهش و مشاوره است که مؤسسات آموزش عالی، برای عضو هیئت علمی فراهم می‌کند (قاراخانی، ۱۳۹۳).

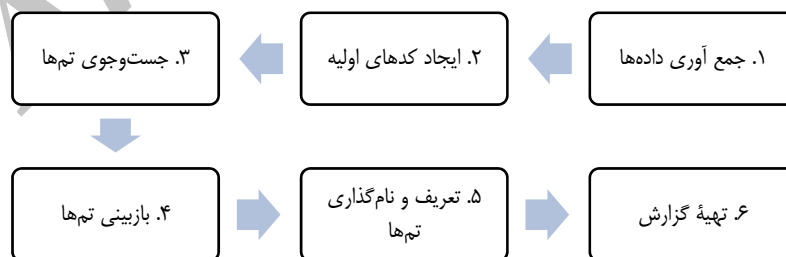
مطالعات انجام شده، در مجموع از اهمیت این موضوع حکایت کرده، ضرورت عطف توجه به این مهم را مدنظر قرار می‌دهند.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی است و از لحاظ چگونگی گردآوری داده‌ها، در گروه پژوهش‌های آمیخته قرار می‌گیرد که در دو مرحله و به روش متوالی انجام شده است. مراحل پژوهش حاضر عبارت‌اند از:

#### الف) بخش کیفی پژوهش

در این بخش، با استفاده از ابزار مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته داده‌های کیفی گردآوری شدند. پروتکل مصاحبه، مشتمل بر پرسش‌هایی درباره عوامل مؤثر بر نگهداشت، پیش‌شرطها و الزامات نگهداشت اثربخش، سازوکارهای اجرایی شدن این پیش‌شرطها و الزامات آنها بود که البته بر اساس نحوه پاسخگویی مصاحبه‌شوندگان، پرسش‌های دیگری نیز فراخور هر مصاحبه مطرح می‌شد. افراد مصاحبه‌شونده، مدیران وزارت علوم و دانشگاه‌ها، اعضای هیئت علمی دارای پست مدیریتی و اعضای هیئت علمی عادی در سطح دانشگاه‌های گوناگون (علامه، تربیت مدرس، تهران، خوارزمی و...) بودند. روش نمونه‌گیری هدفمند بود که به شیوه گلوله برفی یا زنجیره‌ای انجام گرفت. در روش گلوله برفی، هر خبره، صاحب‌نظر بعدی را معرفی می‌کند و مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه می‌یابد. این پژوهش طی مصاحبه با ۱۴ خبره، به اشباع نظری رسید؛ اما برای افزایش مطلوبیت داده‌ها، مصاحبه‌ها تا خبره شانزدهم نیز ادامه یافتند. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل تم (کدگذاری روشمند) استفاده شد. تم یا مضمون، مبین اطلاعات مهمی درباره داده‌ها و سؤالات پژوهش بوده و تا حدی، معنا و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد و از طریق رفت و برگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های کدگذاری شده و تحلیل داده‌ها حاصل می‌شود و همان‌طور که در شکل ۳ ملاحظه می‌شود، دارای شش مرحله است (برون و کلارک، ۲۰۰۶).



شکل ۳. مراحل شش‌گانه تحلیل تم

منبع: برون و کلارک (۲۰۰۶)

### ب) بخش کمی پژوهش

در بخش کمی، پس از طراحی پرسشنامه‌ای (محقق ساخته)، از روش دلفی برای اعتبارسنجی مدل به‌دست آمده، استفاده شد. استفاده از دانش و تجربه یک گروه متخصص، در تصمیم‌گیری درباره مسائلی که ماهیت کیفی دارند، بسیار مؤثر است. در پژوهش‌های کیفی که جنبه اکتشافی دارند و شناسایی ماهیت و عناصر بنیادین یک پدیده، محور مطالعه است، تکنیک‌های اتفاق نظر بسیار استفاده می‌شوند و تکنیک دلفی نیز یکی از همین روش‌هاست (اکلی و پاولوسکی، ۲۰۰۴). شکل ۴ نشان‌دهنده فراگرد روش دلفی است. برای انتخاب خبرگان، از روش نمونه‌گیری هدفمند و در دسترس استفاده شد. ۳۰ نفر از خبرگان به همکاری دعوت شدند که از بین آنها، پنج نفر از همان آغاز کار از پذیرش پرسشنامه امتناع کردند. پنج نفر نیز پرسشنامه را تحویل گرفتند، ولی به تکمیل آن نپرداختند یا به پرسشنامه پاسخ ناقص دادند و برای تکمیل آن همکاری نکردند. در نهایت، دیدگاه‌های ۲۰ خبره در پژوهش حاضر لحاظ شد.



شکل ۴. مراحل اجرای روش دلفی

### ارزیابی کیفیت داده‌ها و نتایج پژوهش

با توجه به اینکه روش پژوهش حاضر آمیخته است و از دو روش پژوهش کیفی و کمی استفاده می‌شود، رویکردهای متفاوتی برای بررسی روایی و پایایی در هریک از این دو روش تحقیق، به کار گرفته شدند.

**روش کیفی:** صاحب‌نظران گوناگون برای ارزشیابی کیفیت در پژوهش‌های کیفی، معیارهای متفاوتی را مطرح کرده‌اند و با تأکید بیشتر بر بحث ارزشیابی کیفیت، از به کار بردن مفاهیم روایی

و پایایی در این نوع پژوهش‌ها اجتناب کرده، به جای آنها از واژگان معیار اعتمادپذیری یا قابلیت اعتماد استفاده می‌کنند (محمدپور، ۱۳۹۲). یکی از بهترین روش‌ها برای سنجش روایی، کسب نظر خبرگان است، اگر سؤالاتی که موضوع پژوهش را هدف قرار داده‌اند به تأیید خبرگان برسند، روایی پژوهش نیز تأیید می‌شود که در این پژوهش حاصل شد.

برای سنجش پایایی نیز روش‌های متفاوتی معرفی شده است که از آن جمله می‌توان توافق درصدی، روش هولستی، آلفای کربیندورف، کاپای کوهن و پای اسکات را نام برد (نئوندورف، ۲۰۰۲). در این روش‌ها، می‌توان کدگذاری‌ها را به دو صورت تکرار کرد. یا کدگذاری توسط خود پژوهشگر و با فاصله زمانی معنادار یا درخواست از فرد دیگری که متخصص این کار است و پس از آن، مقایسه نتایج این دو کدگذاری. در این پژوهش برای تعیین پایایی کدگذاری‌های مصاحبه‌ها، از ضریب درون موضوعی کاپا استفاده شد. از طریق این ضریب، می‌توان میزان توافق دو اندازه‌گیری (توسط دو نفر یا دو ابزار یا در دو مقطع زمانی) را ارزیابی کرد. برای محاسبه پایایی کدگذاری‌ها در این روش، بعد از گذشت مدتی، به کدگذاری مجدد تعدادی از مصاحبه‌ها پرداخته شد. آماره کاپا به شرح زیر است:

جدول ۱. جدول توافقی در محاسبه ضریب کاپا

		کدگذاری نخست		
		بلی	خیر	جمع
کدگذاری دوم	بلی	a	b	$m_1$
	خیر	c	d	m.
	جمع	n.	$n_1$	N

پارامترهای a و d نشان‌دهنده توافق دو کدگذاری و پارامترهای b و c نشان‌دهنده عدم توافق دو کدگذاری‌اند.

درصد توافق مشاهده شده:

$$P_o = a + b \quad \text{رابطه (۱)}$$

درصد توافق مورد انتظار:

$$P_e = [(n_1/n) \times (m_1/n)] + [(n_0/n) \times (m_0/n)] \quad \text{رابطه (۲)}$$

ضریب کاپا:

$$Kappa = \frac{(P_o - P_e)}{1 - P_e} \quad \text{رابطه ۳}$$

ضریب کاپا بین صفر تا یک متغیر است و به صورت درصد بیان می‌شود. بر اساس منابع موجود دسته‌بندی قدرت ضریب کاپا به قرار جدول ۲ است.

جدول ۲. مراتب اعتمادپذیری مقادیر گوناگون ضریب کاپا در تعیین

میزان توافق بین کدگذاری‌ها

مقدار آماره کاپا	قدرت توافق
کمتر از صفر	ضعیف
۰-۰/۲	کم
۰/۲۱-۰/۴	پایین‌تر از متوسط
۰/۴۱-۰/۶۰	متوسط
۰/۶۱-۰/۸۰	خوب
۰/۸۱-۱	عالی

منبع: گویت (۲۰۱۴)

بر اساس مقادیر ارائه شده در جدول فوق، حداقل مقدار قابل قبول ضریب کاپا، بیش از ۰/۶ است و مقدار بالاتر از ۰/۸ در توافق دو ارزشیاب، ایده‌آل محسوب می‌شود (گویت، ۲۰۱۴) که در این پژوهش مقدار ضریب کاپا، ۰/۷۸ به دست آمد.

**روش کمی:** از آنجا که پرسشنامه تهیه شده برای انجام روش دلفی محقق ساخته بود، باید به روش صوری تعیین اعتبار می‌شد (با مراجعه به متخصصان حوزه و راهنمایی استادان راهنما). در روش صوری، ابزار ساخته شده در اختیار متخصصان و صاحبان موضوع قرار می‌گیرد تا نظر خود را در خصوص میزان وضوح و رسایی سؤالات ابراز دارند. در این پژوهش پرسشنامه محقق ساخت به تأیید متخصصان رسید.

### یافته‌های پژوهش

در نتیجه تحلیل تم مصاحبه‌های انجام شده، تعداد ۵۴۴ کد اولیه استخراج شدند. فراگرد شناسایی کدها، به صورت رفت و برگشتی بود؛ به این معنا که ابتدا با بررسی ادبیات موضوع، مفاهیم اولیه و کلی استخراج شدند. سپس با انجام مصاحبه‌ها و مطرح شدن مفاهیم جدید و جزئی‌تر، بار دیگر به ادبیات مراجعه شد تا معادل بحث‌های مطرح شده در مصاحبه‌ها، در ادبیات نیز جست‌وجو شود.



گام بعدی پس از کدگذاری متون، تحلیل، ترکیب و تلفیق کدها در قالب مؤلفه‌ها بود. در این گام کدهای شناسایی شده بر اساس میزان تشابه مفهومی، دسته‌بندی و ترکیب شدند و حدود ۵۶ مقوله فرعی، ۲۱ مقوله اصلی و ۸ بعد، برای طراحی مدل، استخراج گردیدند (جدول‌های ۳ و ۴). در واقع، در رویکرد کدگذاری، مفاهیم شناسایی شده بر اساس شهود و درک پژوهشگر از موضوع مورد بررسی و با توجه به وجه اشتراک مفاهیم، در قالب مقوله‌ها (یا برحسب نیاز در قالب مقوله‌های فرعی و سپس مقوله‌های اصلی) دسته‌بندی شدند.

جدول ۳. مؤلفه‌ها و مقوله‌های اصلی و فرعی تأکیدشده در مدل نهایی

ابعاد	مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی (شاخص‌ها)
فضای پژوهش و پژوهش	هدفمند و مسئله‌محور بودن پژوهش‌ها	مشخص بودن راهبرد پژوهشی مسئله‌محور بودن پژوهش‌ها
	ارزش قائل شدن برای فعالیت پژوهشی	حمایت مدیران عالی در اجرای پژوهش‌ها تجهیز استادان به فنون روش پژوهش ارائه مشوق‌های معنوی و مادی
	مدیریت و اداره فعالیت‌های پژوهشی	ایجاد جو رقابتی در انتخاب پروژه‌ها حق مالکیت فکری و معنوی انتخاب طرح‌های پژوهشی بر مبنای شایستگی وجود نهادهای جذب پروژه و تجاری‌سازی محصولات دانشگاهی
سازوکارها و فراگردها	تأمین مالی پژوهش‌ها	تخصیص بهینه سرانه پژوهشی حمایت مالی پژوهش‌ها اعطای عادلانه مزایای پروژه
	رویه‌ها و فراگردهای شفاف و عملیاتی	پذیرفته و بومی بودن خط‌مشی‌ها عملیاتی بودن رویه‌ها و فراگردها وضوح و شفافیت رویه‌ها و فراگردها رفع موانع ناشی از بوروکراسی حاکم
	سازوکارهای نظارت و تضمین کیفیت آموزشی و پژوهشی	ارزشیابی کیفیت طرح‌های پژوهشی ارزشیابی کیفیت تدریس و یادگیری سازوکار مقابله با تقلب و رسیدگی به شکایات‌ها
فضای آموزش و یادگیری	تعاملات بین فردی و دانشگاهی	تشکیل حلقه‌های ارتباطی بین دانشگاهی حضور در عرصه بین‌الملل مساعدت و همکاری علمی میان اعضای هیئت علمی
	بهادادن به تدریس‌های موفق	ارائه مشوق‌های مالی و غیر مالی به رسمیت شناختن زحمات استادان
تأکید بر شایسته‌گزینی	جذب و انتخاب مؤثر اعضای هیئت علمی	توجه به روحیه معلمی در کنار رزومه آموزشی و پژوهشی

جدول ۴. مؤلفه‌ها و مقوله‌های اصلی و فرعی تأکیدشده در مدل نهایی

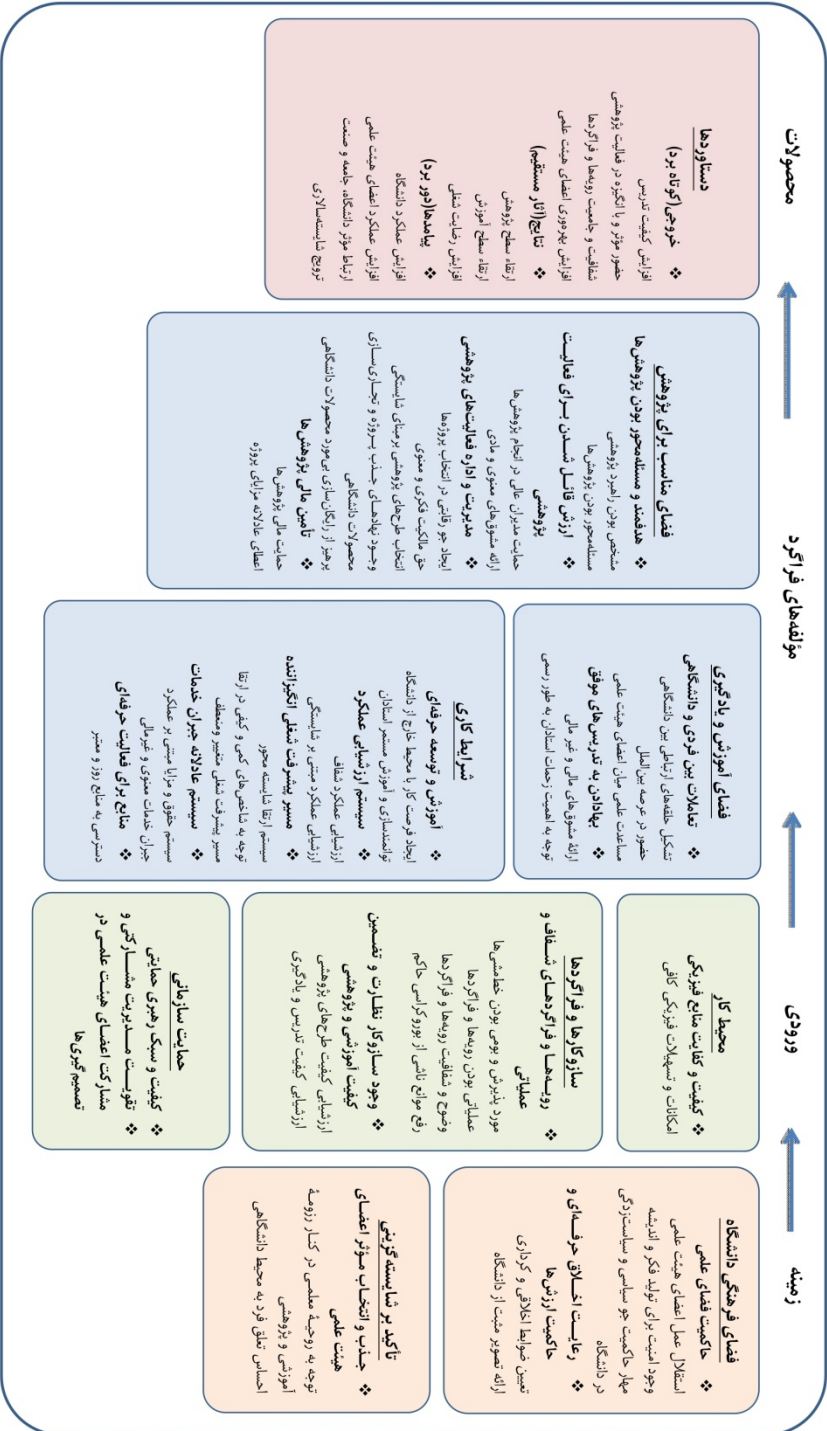
ابعاد	مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی (شاخص‌ها)
فضای فرهنگی دانشگاه	حاکمیت فضای علمی	استقلال عمل اعضای هیئت علمی وجود امنیت برای تولید فکر و اندیشه
	رعایت اخلاق حرفه‌ای و حاکمیت ارزش‌ها	تعیین ضوابط اخلاقی و کرداری ارائه تصویر مثبت از دانشگاه
شرایط کاری	توجه به آموزش و توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی	ایجاد فرصت کار با محیط خارج از دانشگاه توانمندسازی و آموزش مستمر اعضای هیئت علمی
	سیستم انگیزاننده ارزشیابی عملکرد	ارزشیابی عملکرد شفاف ارزشیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی
	مسیر پیشرفت شغلی انگیزاننده	سیستم ارتقای شایسته‌محور توجه به شاخص‌های کمی و کیفی در ارتقا مسیر پیشرفت شغلی متغیر و منعطف
	سیستم عادلانه جبران خدمات	سیستم حقوق و مزایای مبتنی بر عملکرد جبران خدمات معنوی و غیرمالی
محصولات	وجود منابع برای فعالیت‌های حرفه‌ای	دسترسی به منابع روز و معتبر
	خروجی (کوتاه‌مدت)	افزایش کیفیت تدریس حضور مؤثر و با انگیزه در فعالیت پژوهشی شفافیت و جامعیت رویه‌ها و فراگردها افزایش بهره‌وری اعضای هیئت علمی
	نتایج (آثار مستقیم)	ارتقای سطح پژوهش ارتقای سطح آموزش افزایش رفاه اعضای هیئت علمی افزایش رضایت شغلی
محیط کار	پیامدها (بلندمدت)	افزایش عملکرد دانشگاه افزایش عملکرد اعضای هیئت علمی ارتباط مؤثر دانشگاه، جامعه و صنعت ترویج شایسته‌سالاری
	کیفیت و کفایت منابع فیزیکی	امکانات و تسهیلات فیزیکی مکفی ارائه خدمات عمومی به استادان
	بهداشت و ایمنی محل کار	مدیریت بحران در دانشگاه بهداشت در محیط حرفه‌ای

در ادامه، پس از استخراج مؤلفه‌های مدل، به‌منظور اعتبارسنجی آنها، با استفاده از روش دلفی، پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته تهیه شد و در اختیار خبرگان قرار گرفت تا میزان موافقت خود را درباره مؤلفه‌ها و ابعاد مدل به‌دست آمده، بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت، مشخص کنند. با گردآوری داده‌ها در دور نخست، رتبه‌بندی‌های به‌دست آمده و میزان توافق خبرگان درباره ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل مشخص شد؛ سپس پرسشنامه دور دوم تنظیم شد که حاوی رتبه‌بندی حاصل از نظرخواهی در دور اول بود. در دور دوم، از پاسخ‌دهندگان خواسته شد چنانچه نظرشان با میانگین نظرات به‌دست آمده سایر خبرگان مطابقت ندارد، به تعدیل یا توجیه تفاوت نظر خود با نتایج دور اول بپردازند و نظر صریح خود را درباره هر یک از مؤلفه‌های «مدل ارزشیابی خط‌مشی نگهداشت اثربخش اعضای هیئت علمی» بیان کنند. بدین ترتیب، نوعی اجماع نظر درباره هر یک از مؤلفه‌های مدل حاصل شد.

اقلام حذف‌شده از نگاه خبرگان در دور نخست شامل، تخصیص بهینه سرانه پژوهشی، مدیریت بحران در دانشگاه، بهداشت در محیط حرفه‌ای و افزایش رفاه اعضای هیئت علمی بود. در همان دور نخست، برخی پیشنهادها نیز از سوی خبرگان مطرح شدند که در دور دوم، برای رسیدن به اجماع، بین سایر خبرگان توزیع شدند. پیشنهادهای مطرح شده از سوی خبرگان در پرسشنامه دور نخست، شامل تقویت مدیریت مشارکتی و مشارکت اعضای هیئت علمی در تصمیم‌گیری‌ها، لزوم تأمین مالی دانشگاه (علاوه بر استفاده از بودجه دولتی)، توجه به معیارهای علمی در جذب دانشجو و گزینش دانشجوی خوب، پرهیز از رایگان‌سازی بی‌مورد محصولات دانشگاهی، مهار حاکمیت جو سیاسی بر دانشگاه‌ها، تقویت احساس تعلق اعضای هیئت علمی به دانشگاه و حفظ کیفیت و تقویت سبک رهبری حمایتی بودند. اقلام حذف شده از نگاه خبرگان در دور دوم نیز شامل توجه به معیارهای علمی در جذب و گزینش دانشجو، ارائه خدمات عمومی به استادان، تعریف سازوکار مقابله با تقلب و رسیدگی به شکایات، تقویت استادان از حیث آشنایی با فنون و روش‌های پژوهش و لزوم تقویت و متنوع‌سازی تأمین مالی دانشگاه بود.

### مدل نهایی پژوهش

پس از جمع‌آوری آرای خبرگان و اضافه و کم شدن برخی اقلام (با روش دلفی)، در نهایت مدل پژوهش با ۹ بعد، ۲۲ مؤلفه و ۵۰ شاخص به‌دست آمد که در قالب چهار رکن زمینه، ورودی، مؤلفه فراگرد و محصولات مطابق مدل سیپ (CIPP) دسته‌بندی شدند که مدل نهایی در ادامه مشاهده و تبیین می‌شود (شکل ۵).



شکل ۵. مدل ارزشیابی خط‌مشی نگهداشت اثربخش اعضای هیئت علمی در آموزش عالی

## تعیین مدل

مدل پیشنهادی مقاله، با استفاده از مؤلفه‌های مدل ارزشیابی CIPP، به چهار رکن، زمینه، ورودی، مؤلفه‌های فراگردی و محصولات توجه کرده و مؤلفه‌های مؤثر بر ارزشیابی «خطامشی نگهداشت اثربخش اعضای هیئت علمی» را در قالب این مدل توسعه داده است. هرچند از نگاه خبرگان، ابعاد و مؤلفه‌های مدل تأیید شدند، تأکید می‌شود که این مهم باید به طور مستمر ارزشیابی شود.

## ارزشیابی زمینه

این ارزشیابی برای تعیین عناصر مربوط در محیط و تلاش برای شناسایی مشکلات، نیازها و فرصت‌های موجود در یک زمینه یا موقعیت انجام می‌شود. یکی از الزامات و پیش‌شرط‌های سیستم نگهداشت اثربخش اعضای هیئت علمی، جذب و انتخاب مؤثر افرادی است که به‌منزله عضو هیئت علمی، وارد دانشگاه می‌شوند؛ کسانی که دانشگاه را به‌دلیل دانشگاه دوست بدانند و از آن به‌مثابه سکوی پرتاب خود استفاده نکنند. این افراد، احتمالاً به کار خود بیشتر متعهد بوده و پاداش‌های درونی برایشان در اولویت خواهد بود. یکی از نکاتی که باید بازنگری و اصلاح شود، توجه به خطامشی‌های جذب اعضای هیئت علمی است. در این امتداد بر موارد زیر تأکید می‌شود:

۱. لزوم ورود به حرفه استادی بر اساس علاقه به کار نه به دلیل پرستیژ آن؛
  ۲. جذب افراد با توجه به علاقه به انجام کار پژوهشی و آموزش دادن؛
  ۳. لزوم توجه به داشتن روحیه معلمی در افراد متقاضی جذب در کنار توجه به رزومه؛
  ۴. توجه به این موضوع که هیچ‌گاه آموزش خوب جبران استخدام بد را نمی‌کند.
- از سایر الزامات و پیش‌شرط‌های «نگهداشت اثربخش اعضای هیئت علمی» در جو دانشگاهی، حاکمیت فضای علمی، وجود امنیت برای تولید فکر و اندیشه و حاکم ساختن جو سازمانی حمایت‌کننده از شخصیت علمی (کمال‌طلب و طالب علم) در دانشگاه است، فضایی که در آن اخلاق حرفه‌ای رعایت شود و توجه به ارزش‌ها جدی باشد.

## ارزشیابی ورودی

این ارزشیابی، برای بررسی دقیق بودجه، رویه‌ها و دستورکارهای برنامه‌ریزی شده برای اجرای راهبرد منتخب است. از پیش‌شرط‌های سیستم نگهداشت اثربخش، حمایت سازمانی افراد و فعالیت‌ها در سیستم است؛ زیرا نیاز استادان به حمایت و تشویق دانشگاه و فراهم نمودن محیط حمایتی از سوی مدیران آموزش عالی، به توسعه فعالیت‌های علمی کمک نموده، از ضرورت‌های توسعه فضای علمی و دانشگاهی به حساب می‌آید.

تأمین محیط کار مناسب و امکانات و تسهیلات فیزیکی کافی (اتاق کار، مساعد حضور هیئت علمی، کلاس‌های مجهز، آزمایشگاه مجهز، سایت و مرکز رایانه مناسب) و ارائه خدمات عمومی به استادان (بوردهای آگهی تبلیغاتی، پارکینگ استادان، تأمین خدمات پشتیبانی لازم برای فعالیت اعضای هیئت علمی)، از نیازهای اساسی انجام فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی است. پیش‌شرط دیگر برای توسعه سیستم نگهداشت اثربخش اعضای هیئت علمی، توجه به وضوح و شفافیت رویه‌ها و فراگردها، پذیرفته بودن و بومی‌سازی خطمشی‌ها، و وجود سازوکارهای کنترل کیفیت و کمیت فعالیت‌های دانشگاهی است. برای مثال، تأثیر برخی قوانین در کاهش انگیزه استادان برای حضور مؤثر در دانشگاه و ایجاد جذابیت برخی قوانین برای خروج از دانشگاه (اعطای امتیاز به استادانی که متصدی سمت‌های کلان حکومتی‌اند) در خطمشی‌های فعلی مشهود است که باید درصدد اصلاح آنها برآمد. باید این حس ایجاد شود که استادی و معلمی در دانشگاه از سایر سمت‌های سیاسی، اقتصادی یا فرهنگی، شریف‌تر و والاتر است.

#### ارزشیابی مؤلفه‌های فراگردی

ارزشیابی اینکه این فعالیت‌ها تا چه میزان، مطابق خطمشی مدنظر انجام شده‌اند؛ زیرا توانایی خطمشی برای دستیابی به نتایج مورد انتظار، به فعالیت‌هایی بستگی دارد که کیفیت و کمیت نتایج را تعیین می‌کنند. از مؤلفه‌های مؤثر بر نگهداشت اثربخش اعضای هیئت علمی عبارت‌اند از: ایجاد فضای مساعد برای آموزش و یادگیری (مراودات بین فردی و دانشگاهی، بهادادن به تدریس‌های موفق، همراستا کردن آموزش و پژوهش)، ایجاد فضای مساعد پژوهش (هدفمند و مسئله‌محور بودن پژوهش‌ها، ارزش قائل شدن برای فعالیت پژوهشی و مدیریت و اداره فعالیت‌های پژوهشی) و شرایط کاری مساعد (آموزش و توسعه حرفه‌ای، سیستم ارزشیابی عملکرد، مسیر پیشرفت شغلی متغیر و انگیزاننده، سیستم عادلانه جبران خدمات، وجود منابع برای فعالیت حرفه‌ای).

#### ارزشیابی محصول

شناسایی نتایج حاصل از اجرای خطمشی، به‌منظور کمک به بهبود روند و افزایش اثربخشی آن. در صورت اجرای صحیح خطمشی، دستاوردهای زیر حاصل می‌شوند:  
خروجی خطمشی (بهبود فضای آموزشی، بهبود فضای پژوهشی، شفافیت و جامعیت رویه‌ها و فراگردها، افزایش بهره‌وری اعضای هیئت علمی)، نتایج و آثار مستقیم (ارتقای سطح پژوهش، ارتقای سطح آموزش، افزایش رضایت شغلی) و پیامد خطمشی در نگاه دوربرد (افزایش عملکرد

دانشگاه، افزایش عملکرد اعضای هیئت علمی، ارتباط مؤثر دانشگاه، جامعه و صنعت و ترویج شایسته سالاری).

### نتیجه گیری و پیشنهادها

این پژوهش به منظور ارائه «مدل ارزشیابی خطمشی نگهداشت اثربخش اعضای هیئت علمی» انجام شده است. برای دستیابی به این هدف، ابتدا پس از مرور ادبیات ارزشیابی به بررسی مدل‌های گوناگون ارزشیابی و مؤلفه‌های هر یک پرداخته شد و با روش کیفی و مصاحبه عمیق، عوامل مؤثر بر نگهداشت اعضای هیئت علمی استخراج گردیدند و در قالب مدل پذیرفته شده (CIPP) توسعه داده شد. در ادامه برای اعتبارسنجی مؤلفه‌های به دست آمده از روش کیفی، با استفاده از روش دلفی (کمی) آرای خبرگان (دو مرحله با ۲۰ نفر) بررسی شد و پس از اجماع خبرگان، مدل نهایی به دست آمد.

در شرایط کنونی که علم و فناوری اولویت اصلی کشور است، برنامه‌ریزی و خطمشی‌گذاری برای استعدادهای برتر در این حوزه، از اولویت بیشتری برخوردار خواهد بود. بررسی مطالعات پیشین نشان می‌دهد این موضوع، یک مبحث جدید در آموزش عالی کشور است و مطالعاتی هم که صورت پذیرفته، بیشتر در قالب نگهداشت اعضای هیئت علمی بوده و به ارزشیابی نگهداشت آنها توجه نشده است. برای مثال، قاراخانی (۱۳۹۳) ضمن بررسی خطمشی‌های رفاه شغلی و سیاست‌های ارتقا و امنیت شغلی اعضای هیئت علمی، در قالب بعد شرایط کاری، با مدل پیشنهادی این پژوهش هم‌نواپی دارد. ورهاگن (۲۰۰۵) در خصوص عوامل مؤثر بر نگهداشت اعضای هیئت علمی به جو پژوهشی، جو آموزش، شرایط کاری و محیط کاری اشاره کرده، بر شایسته‌گزینی، حمایت سازمانی، طراحی فراگردهای شفاف و عملیاتی و طراحی سازوکارهای نظارت بر کیفیت آموزش و پژوهش تأکید دارد. طهماسبی و همکارانش (۱۳۹۱) نیز با انجام روش کمی، مؤلفه‌های مطرح شده از سوی ورهاگن را در دانشگاه تهران بررسی کردند. از مزایای پژوهش حاضر، استفاده از روش آمیخته (کیفی - کمی) و توجه همزمان به آرای مدیران آموزش عالی و همچنین سایر اعضای هیئت علمی، برای کاهش شکاف میان وضع موجود و مطلوب است. بر اساس یافته‌های این پژوهش، پیشنهادهای زیر در خصوص بهبود خطمشی نگهداشت اثربخش اعضای هیئت علمی در آموزش عالی، به مدیران و دست‌اندرکاران مربوط ارائه شده است:

الف) لازم است نگاه جامع و کلی به برنامه‌های نگهداشت اعضای هیئت علمی وجود داشته باشد و به جای توجه صرف به ابعاد ارتقا و جبران خدمات، سایر ابعاد نگهداشت اعضای هیئت

علمی، از جمله ابعاد فرهنگی، سازمانی و ارائه خدمات تخصصی نیز در برنامه‌های نگهداشت اعضای هیئت علمی مدنظر قرار گیرند. در این راستا، لازم است خطمشی جامع نگهداشت اعضای هیئت علمی در آموزش عالی، برای حمایت از حضور فعال و مؤثر آنها در دانشگاه طراحی و تدوین شود؛

(ب) مدل ارائه شده می‌تواند به‌منزله مبنایی برای شناسایی نیازهای اعضای هیئت علمی و همچنین ارزشیابی برنامه یا خطمشی‌های نگهداشت در آموزش عالی قرار گیرد.

(ج) بر ضرورت مقاومت دانشکده‌ها و گروه‌ها، در برابر وضع قوانینی که مشوق خروج اعضای هیئت علمی از دانشگاه‌ها (اعطای امتیازات به اساتیدی که متصدی سمت‌های کلان هستند) می‌شوند و انگیزه استادان برای حضور مؤثر در فضای دانشگاهی را کاهش می‌دهند، تأکید شود. برای مثال، بر ضرورت بررسی و تأیید مجدد صلاحیت علمی عضو هیئت علمی‌ای که چهار سال به‌طور تمام وقت در دانشگاه حضور ندارد، توسط گروه‌های تخصصی دانشگاه، و منع اعطای ترفیع و ارتقای پایه استادی به وی تأکید شود تا مانع از تشویق سایرین به خروج از دانشگاه گردد.

(د) نتایج پژوهش نشان داد یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار بر نگهداشت اعضای هیئت علمی که باید بازنگری و اصلاح شود، توجه به خطمشی‌های جذب اعضای هیئت علمی است؛ برای مثال، بر لزوم توجه به داشتن روحیه معلمی در افراد متقاضی جذب، در کنار ضرورت توجه به رزومه علمی و پژوهشی و ملاحظه علاقه وی به حرفه استادی تأکید شود تا افرادی جذب شوند که معلمی دغدغه آنهاست نه زینت آنها.

(ه) از آنجا که یکی از مهم‌ترین عوامل پیش برنده برای نگهداشت مؤثر اعضای هیئت علمی، آیین‌نامه ارتقا است، پیشنهاد می‌شود که ضوابط و آیین‌نامه‌های ارتقای اعضای هیئت علمی، متناسب با معیارها، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده در این پژوهش تنظیم شود. به این معنا که در طراحی سامانه ارتقای شایسته‌محور به ضرورت تدوین شاخص‌های کمی و کیفی و طراحی مسیر پیشرفت شغلی متغیر و منعطف، برای هدایت بهتر اعضای هیئت علمی توجه شود.

(و) با توجه به اینکه حقوق اعضای هیئت علمی، با مبالغ پرداختی در دانشگاه‌های متوسط جهان فاصله دارد و با توجه به متناسب نبودن حقوق و مزایای فعلی با شأن و منزلت آنان (به‌خصوص در کلان‌شهرها، با توجه به هزینه‌های بالا) و تمایل آنها به انجام کار موازی، پیشنهاد می‌شود که بازپردازی سیستم حقوق و دستمزد استادان دانشگاه در دستور کار قرار گیرد.

(ز) اصرار بر طرح ساده عدالت توزیعی (توزیع حقوق یکسان بین همه) در پرداخت حقوق و مزایا میان اعضای هیئت علمی فعال و منفعل، برانگیزاننده نبوده و توصیه می‌شود برای بهبود



سطح برانگیزاننده شدن حقوق و دستمزد استادان، تلاش شود تا این پرداختی‌ها با طرح‌های ارزشیابی عملکرد همراه شوند؛ به طوری که پرداخت‌ها با توجه به شاخص‌های عملکردی (پژوهش، آموزش، ارتباط با صنعت، فعالیت اجرایی) انجام پذیرند. شاید یک راهکار این باشد که حقوق و دستمزد اعضای هیئت علمی به صورت دوره‌ای بازپردازی شود؛ به طوری که سطح حقوق و استادان مبتنی بر شایستگی و سطح علمی آنان باشد.

ح) توجه به بهبود کیفیت زندگی اعضای هیئت علمی از طریق تنظیم فهرستی از اولویت‌های رفاهی، متناسب با شأن و منزلت آنان و وضعیت اقتصادی جامعه ضرورت دارد؛

ی) ایجاد محیط کار حمایتی، ایجاد حس قدردانی از فعالیت‌ها و به رسمیت شناختن دستاوردهای اعضای هیئت علمی، می‌تواند بسیار اثربخش باشد.

ک) برنامه‌های صحیح در راستای منعطف ساختن حضور و شناور ساختن زمان فعالیت اعضای هیئت علمی در دانشگاه بسیار حائز اهمیت است.

### فهرست منابع

پورعزت، ع. ا؛ سیدرضایی، م. (۱۳۹۶). *ارزشیابی عملکرد دولت و حکومت*. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).

طهماسبی، ر.؛ قلی‌پور، آ.؛ جواهری‌زاده، ا. (۱۳۹۱). *مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگه‌داشت استعدادهای علمی. پژوهش‌های مدیریت عمومی*. ۵ (۱۷)، ۲۶-۵.

قاراخانی، م. (۱۳۹۳). *سیاست‌های رفاهی اعضای هیئت‌علمی در ایران. فصلنامه علوم اجتماعی*، (۶۶)، ۱۶۸-۱۲۶.

قلی‌پور، ر. (۱۳۹۱). *تصمیم‌گیری سازمانی و خط‌مشی‌گذاری عمومی*. چاپ سوم. تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها.

محب‌زادگان، ی.؛ پرداختچی، م. ح.؛ قهرمانی، م.؛ فراستخواه، م. (۱۳۹۲). *تدوین الگویی برای بالندگی اعضای هیئت‌علمی با رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، (۷۰)، ۲۵-۱.

محمدپور، ا. (۱۳۹۲). *روش پژوهش کیفی، ضد روش ۱ و ۲: مراحل و رویه‌های عملی در روش‌شناسی کیفی*. تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.

منوریان، ع. (۱۳۹۴). *اجرا و ارزشیابی خط‌مشی عمومی*. تهران: انتشارات کتاب مهربان.

Alagheband, A. (2011). *Introductions of educational management. Thirty Eighth Edition*, Tehran: Ravaan Publication.

- Alkin, M. C. (2004). *Evaluation Roots*. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications. DOI:10.4135/9781412984157.
- Axelrod, E., Handfield-Jones, H. & Welsh, T.A. (2001). The war on talent, part two. *McKinsey Quarterly*, No. 2.
- Ballart, X. (1998). Spanish Evaluation Practice Versus Program Evaluation Theory: Cases From Five Policy Areas. *Evaluation*, 4(2), 151-153.
- Baron, A. (2011). Measuring Human Capital. *Strategic HR Review*, 10(2), 30-35.
- Tony Bilton, T., Bonnett, K., Jones, P., Lawson, T., Skinner, D., Stanworth, M., Webster, A (2002). *Introductory Sociology* (4th Ed). Palgrave Macmillan Publishing Company.
- Braun, V. & Victoria, C. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Brownson, R.C., Royer, C., Chriqui, J.F. & Stamatakis, K. A. (2009). Understanding evidence-based public health policy. *American Journal of Public Health*, 99(9), 1576-1583.
- Ejaz, S. & Akbar, W. (2015). An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention Findings from Insurance Companies of Karachi. *European Journal of Business and Management*, 7(7), 27-33.
- Fetterman, D. M. (2005). Empowerment and Ethnographic Evaluation. *Annals of Anthropological Practice*, 24(1), 71-78.
- Fischer, F., Miller, G. & Sidney, M. (2007). *Handbook of Public Policy Analysis: Theory, Politics and Methods*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Frank, F.D. & Taylor, C.R. (2004). The Race for Talent: Retaining Engaging Workers in the 21st Century HR. *Human Resource Planning*, 27(3), 12-26.
- Gharakhani, M. (2014). Welfare Policies of Faculty Members in Iran. *Social Sciences Quarterly*, (66), 126-168. (in Persian)
- Gholipour, R. (2012). *Organizational Decision-Making and Public Policy-Making. Third Edition*. The Organization for Researching and Composing University Textbooks in the Humanities (SAMT). (in Persian)
- Gwet, K.L. (2014). *Handbook of inter-rater reliability: The definitive guide to measuring the extent of agreement among raters*. Advanced Analytics LLC.
- Howlett, M., Ramesh, M. & Perl, A. (2009). *Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystems*. Third Edition. Oxford University Press.
- Imas, L. & Rist, R. (2009). *The Road to Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations*. The World Bank. ISBN: 978-0-8213-7891-5. 583p.

- Kahan, B. (2008). *Excerpts from Review of Evaluation Frameworks*. Saskatchewan Ministry of Education.
- Kosi, I., Opoku-Danso, A. & Sarpong Ofori, A.A. (2015). HRM Practices and Retention: An Empirical Study of Senior Staff of University of Cape Coast. *International Journal of Technology Enhancements and Emerging Engineering Research*, 3(11), 62-68.
- Mkulu, D.G., Adhiambo, J. M. & Katundano, T. (2017). Workplace Administrative Strategies for Retention of Academic Staff in Private Universities in Southern Highlands Zone, Tanzania. *American Journal of Sociological Research*, 7(2), 77-84.
- Mohammad Pour, A. (2013). *Qualitative research method, anti-method 1 and 2: Practical steps and procedures in qualitative methodology*. Tehran: Publications of Sociologists. (in Persian)
- Moheb Zadeghan, Y., Pardakhtchi, M., Ghahremani, M., Farasatkah, M. (2013). Designing the Model for faculty members Development Based on Grounded Theory. *Journal of Research and Planning in Higher Education*, (70), 1-25. (in Persian)
- Monavarian, A. (2015). *Implementation and evaluation of Public Policy*. Tehran: Publication of Mehraban Book. (in Persian)
- Neuendorf, K. A. (2002). *The content analysis guidebook*. Sage.
- Ng'ethe, J.M. & Iravo, M. E. & Namusonge, G.S. (2012). Determinants of Academic Staff Retention in Public Universities in Kenya: Empirical Review. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(13), 205-212.
- Okoli, C. & Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information & Management*, 42(1), 15-29.
- Pan American health organization (PAHO) (2001). *Development and strengthening of Human resource management in health sector*. Washington DC: 128<sup>th</sup>.
- Pourezzat, A., Seyyed Rezaei, M. (2017). *Performance Evaluation of Government and Administration*. The Organization for Researching and Composing University Textbooks in the Humanities (SAMT). (in Persian)
- Selesho, J. M. & Naile, I. (2014). Academic Staff Retention As A Human Resource Factor: University Perspective. *International Business & Economics Research Journal*, 13(2), 295-304.

- Stewart, J. & Harte, V. (2010). The Implications of Talent Management for Diversity Training: an Exploratory Study. *Journal of European Industrial Training* 34 (6), 506-518.
- Stufflebeam, D. & Shinkfield, A. (2007). *Evaluation theory, models, & applications*. San Francisco: Jossey Bass/John Wiley & Sons, Inc.
- Tahmasbi, R., Gholipour, R., Javaheri Zadeh, A. (2012). Talent Management: Identify and rank the influential factors in attracting and retaining scientific talents. *Public Management Research*, 5(17), 5-26. (in Persian)
- Tompkins, J. (2002). Strategic Human Resources Management in Government: Unresolved Issues. *Public Personnel Management*, 31(1), 95-110.
- Vedung, E. (2009). *Handbook of Public Policy and Program Evaluation*. Transaction publishers new Brunswick (U.A.S) and London (U.K).
- Vega, A. & Chiasson, M. (2015). Towards a comprehensive framework for the evaluation of small and medium enterprise policy. *Evaluation*, 21(3), 359-375.
- Wollmann, H. (2003b). Evaluation in Public-Sector Reform. Towards a “third wave” of evaluation. In Hellmut Wollmann, *Evaluation in Public-Sector Reform*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Worthen, B. (1990). *Program evaluation*. The international encyclopedia of educational evaluation. Toronto, ON: Pergammon Press.
- Zinovieff, M. (2008). *Review and Analysis of Training Impact Evaluation Methods, and Proposed Measures to Support a United Nations System Fellowships Evaluation Framework*. Department of Human Resources for Health on behalf of the UN Task Force on Impact Assessment of Fellowships.