

سیاست‌های نوین جذب و نگهداشت سرمایه‌های انسانی در نهادهای تحصیلات عالی؛ تحلیل تطبیقی بر پایه ۹ دانشگاه پیشرو جهانی

محمدرضا آرام

استادیار گروه علوم سیاسی دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

mraram@um.ac.ir

چکیده

نقش سرمایه انسانی در ارتقاء کیفی نظام‌های آموزش عالی از جمله افغانستان، به یکی از محورهای کلیدی سیاست‌گذاری آموزشی تبدیل شده است. در این مقاله، با رویکردی تطبیقی، به بررسی راهبردهای کلان جذب، نگهداشت و ارتقاء نخبگان علمی در ۹ نهاد معتبر تحصیلات عالی در سطح جهان پرداخته شده است. پرسش اصلی این پژوهش آن است که این دانشگاه‌ها چگونه فرآیند جذب نخبگان را مدیریت می‌کنند و کدام عناصر سیاستی در افزایش بهره‌وری علمی آن‌ها مؤثرترند؟ پژوهش با روش تحلیل اسنادی و مقایسه‌ای انجام شده و نتایج حاکی از آن است که معیارهای چندلایه‌ای شامل ارزیابی‌های شخصیتی، ظرفیت ارتباطی، تعهد حرفه‌ای و پیشینه تحصیلی، جایگزین الگوهای صرفاً کمی گزینش شده‌اند. همچنین، استقلال در سیاست‌گذاری منابع انسانی، حمایت ساختاری، بین‌المللی‌سازی و ارزیابی مستمر عملکرد، از عوامل کلیدی موفقیت آن‌هاست. این مطالعه با هدف بهره‌برداری سیاست‌گذاران کشورهای در حال توسعه از تجربیات موفق، توصیه‌هایی عملی در زمینه طراحی سیاست‌های منابع انسانی در حوزه آموزش عالی ارائه می‌دهد.

واژه‌های کلیدی

سیاست جذب نخبگان، حکمرانی دانشگاهی، استقلال علمی، منابع انسانی، ارزیابی عملکرد.

۱. مقدمه

در جهان امروز که رقابت علمی میان کشورها بر محور نوآوری، پژوهش و تولید دانش استوار است، نظام آموزش عالی به عنوان نهاد مولد سرمایه انسانی جایگاه راهبردی یافته است. کشورهای در حال توسعه، به ویژه ایران و افغانستان، با چالش های متعددی در زمینه جذب، نگهداشت و ارتقای نخبگان دانشگاهی مواجه اند. فرار مغزها، ضعف در انگیزش نخبگان و ساختارهای ناکارآمد استخدام، بخشی از مشکلات موجود در حوزه منابع انسانی آموزش عالی هستند. در این میان، تجربه ی دانشگاه های پیشرو جهانی می تواند به عنوان الگویی کارآمد برای طراحی سیاست های بومی سازی شده به کار رود. مقاله ی حاضر در پی تحلیل تطبیقی تجربه ی ۹ دانشگاه برتر جهان در زمینه ی سیاست گذاری جذب و نگهداشت منابع انسانی است تا از خلال آن، پیشنهادهایی عملی برای ارتقاء کیفیت تحصیلات عالی در بافت کشورهای توسعه نیافته ارائه کند.

لذا سؤال اصلی این پژوهش عبارت است از اینکه «کشورهای توسعه یافته در مقایسه با کشورهای در حال توسعه از چه شیوه هایی برای جذب و نگهداشت سرمایه های انسانی خود استفاده می کنند؟» با توجه به اینکه در کشورهای در حال توسعه، عمده تمرکز بر مسأله جذب دانشجویان به دانشگاه است، سؤال فرعی این تحقیق نیز عمدتاً به تجربه نگاری فرایند پذیرش دانشجویان در دانشگاه های برتر دنیا متمرکز شده است.

۲. پیشینه پژوهش

در دهه های اخیر مطالعات متعددی در زمینه سیاست های منابع انسانی در آموزش عالی منتشر شده اند. پژوهش هایی مانند گزارش های OECD و بانک جهانی بر اهمیت استقلال نهاد دانشگاهی در جذب و نگهداشت اعضای هیئت علمی تأکید دارند. همچنین، مطالعات بومی در ایران، ترکیه، مالزی و هند، به چالش های فرهنگی، مالی و ساختاری در فرایندهای جذب اشاره کرده اند. با این حال، مطالعات تطبیقی با رویکرد سیاست گذاری مقایسه ای هنوز جای کار بسیاری دارند. پژوهش حاضر با هدف پر کردن این خلأ، دانشگاه هایی از اقلیم ها و فرهنگ های مختلف را انتخاب و تحلیل کرده است.

۳. روش شناسی پژوهش

روش این پژوهش کیفی و مبتنی بر تحلیل محتوای اسناد، گزارش ها، آیین نامه های دانشگاهی و وبگاه های رسمی ۹ دانشگاه منتخب است. رویکرد پژوهش، تطبیقی-تحلیلی است و از روش تطبیق قیاسی برای استخراج شباهت ها و تفاوت ها در سیاست گذاری منابع انسانی بهره برده شده است. معیار انتخاب دانشگاه ها، قرار گرفتن آن ها در رتبه های برتر جهانی از نظر شاخص QS و Times و در اختیار داشتن اطلاعات سیاستی بوده است.

۴. تحلیل تطبیقی دانشگاه ها

در دانشگاه های معتبر جهانی، فرآیند پذیرش به دو بخش کارشناسی^۱ و فارغ التحصیلان^۲ تقسیم شده است. در همه دانشگاه های مطرح جهانی، برای این دو مقطع دو فرآیند ثبت نام متفاوت تعریف شده است که در کلیات البته شبیه هم هستند.

^۱ Undergraduate

^۲ Graduates

دانشگاه‌های مورد بررسی شامل: آکسفورد، کمبریج، استنفورد، MIT، هاروارد، پرینستون، امپریال کالج لندن، دانشگاه ملی سنگاپور (NUS) و ETH زوریخ هستند^۱.

بنابراین توضیح، دانشگاه‌های مذکور در این تحقیق دانشگاه‌هایی هستند که در عین پیشتازی در عرصه رتبه علمی جهانی، در فعالیت علمی با افق بین المللی^۲ نیز دانشگاه‌های موفق هستند. در ادامه به صورت تفصیلی نحوه ثبت نام برای دانشگاه‌های نامبرده در دو مقطع کارشناسی و تحصیلات تکمیلی توضیح داده می‌شود. نحوه ثبت نام دانشگاه‌ها (به ترتیب رتبه جهانی) با اختصار فراوان، در ادامه گزارش می‌شود:

۱) دانشگاه آکسفورد^۳: رتبه جهانی: ۲ - امتیاز افق بین المللی: ۹۴٪

یک سوم دانشجویان آکسفورد غیر بومی هستند. این دانشگاه از ۱۴۲ کشور مختلف پذیرش داشته است. دانشگاه آکسفورد برای افرادی که بخواهند در این مقطع وارد دانشگاه بشوند صفحه ای اینترنتی تدارک دیده است که در بخش‌های مختلف، چرایی برتری این دانشگاه، انواع رشته‌ها، پردیس‌ها، انواع مخارج و حمایت‌های مالی، نحوه دقیق و مرحله به مرحله ثبت نام برای دانشجویان بومی و خارجی توضیح داده شده است. همچنین صفحه ای مستقل در توضیح روزها و مناسبت‌هایی که میتوان از دانشگاه بازدید کرد یا در برنامه ای شرکت کرد تا با دانشگاه آشنا شد نیز وجود دارد.

در بررسی کلی مراحل و اولویت‌های پذیرش دانشگاه آکسفورد، به نظر می‌رسد که این دانشگاه به دنبال افرادی نیست که صرفاً در مقطع‌های قبلی محصلین موفق بوده‌اند. موفقیت تحصیلی شرط لازم هست ولی آنچه که باعث اولویت پیدا کردن داوطلبین می‌شود، داشتن نوعی سابقه، افق دید و انگیزه خاص ناظر به رشته ای خاص است. دانشگاه آکسفورد اهمیت زیادی به تربیتی می‌دهد که قبل از دانشگاه داوطلبان را برای رشته‌های مورد نظر آماده کرده باشد. بنظر می‌آید فرایند گزینش دانشگاه آکسفورد به دنبال یک محصول معین نهایی است که عبارت است از متخصصین ماهر و با سابقه در رشته‌ی مورد نظر خود. از این جهت است که دانشگاه آکسفورد این هدف را حتی از بدو گزینش دنبال میکند^۴.

۲) دانشگاه استنفورد^۵

- رتبه جهانی: ۳ - امتیاز افق بین المللی: ۷۶٪

در بررسی کلی مراحل و اولویت‌های پذیرش دانشگاه استنفورد، خصوصاً در مقطع کارشناسی، به نظر می‌آید پذیرش در این دانشگاه اول از همه بر محور شخصیت و توانایی علمی و تحصیلی دانشجویان متکی است. بیشترین تلاش فرآیند گزینش دانشگاه استنفورد یافتن داوطلبینی است که به صورت همه جانبه ای در تحصیلاتشان موفق و با انگیزه بوده‌اند. این رویکرد با رویکردی

^۱ منبع این نتایج مجله معتبر مطالعات رتبه بندی‌های دانشگاهی "Times Higher Education" است. در کل این گروه در کنار "Academic Ranking of World Universities (ARWU)" و "Quacquarelli Symonds (QS)" در دنیا به رتبه بندی‌های معتبر دانشگاه‌های جهان شناخته شده‌اند که با بررسی‌هایی که صورت گرفت، مرکز "Times Higher Education" به دلیل داشتن تعریف روشنی از مفهوم پیشتازی در فعالیت بین المللی و همچنین رویکردی مناسب تر برای ارزیابی دانشکده‌های علوم انسانی، از بین سه مرکز مطرح برای انجام این تحقیق ارجح شناخته شد.

^۲ طبق مرکز مطالعاتی مورد نظر، امتیاز فعالیت علمی بین المللی (International Outlook) شامل محاسبه سه عامل نسبت دانشجویان خارجی به دانشجویان بومی، نسبت اعضای خارجی به اعضای بومی و مقدار همکاری بین المللی در قالب مقالات چاپ شده در نشریات غیر بومی است.

^۳ Oxford University

^۴ - <https://www.ox.ac.uk/admissions/undergraduate?wssl=1>

^۵ Stanford University

متخصص محور - همچون رویکرد دانشگاه آکسفورد - تفاوت می کند که سعی دارند از همان ابتدا ناظر به رشته و یا پایان نامه، داوطلبین را شناسایی و انتخاب کند. دانشگاه استنفورد اول از همه بدنال محصلین موفق و با استعدادی است، فارغ از آینده مشخص علمی و حرفه ای مورد نظرشان.^۱

از میان بیش از ۴۲ هزار داوطلبی که در سال ۲۰۱۵ برای ثبت نام در دانشگاه استنفورد اقدام کردند، فقط حدود ۲ هزار داوطلب پذیرفته شدند (معادل ۵ درصد کل داوطلبان). این داوطلبین عمدتاً بومی و آمریکایی بوده اند ولی در میان همه داوطلبان سال ۲۰۱۵ جمعا از ۶۷ کشور برای ثبت در این دانشگاه اقدام کرده بوده اند.^۲

دانشگاه استنفورد جهت معرفی خود به داوطلبین احتمالی در مقطع کارشناسی از دو روش استفاده کرده است. یکی بکارگیری فارغ التحصیلان به عنوان مبلغین دانشگاه و یکی همکاری با مشاوران پیش دانشگاهی و مطلع ساختن آنان از ویژگی ها و مشخصات دانشگاه است. دانشگاه استنفورد برای مشاورین پیش دانشگاهی نشریه ای منحصر به فرد تدارک دیده است.

دانشگاه استنفورد ادعا می کند برای انتخاب داوطلبین در مقطع کارشناسی، بر مبنای سه عامل اصلی به بررسی و انتخاب داوطلبین می پردازد:

- موفق تحصیلی (شامل نمرات دانش آموزی و کیفیت و مقدار دروس مورد اتخاذ در دبیرستان)
- شور و نشاط علمی (مقدار انگیزه و پیگیری نسبت به مباحث علمی و دانشگاهی، سنجش گستره افق دید درباره فعالیت های علمی)
- زمینه شخصی داوطلب (قضاوت در مورد هر داوطلب با توجه به شرایط خاص او و برای بدست آوردن تحلیلی جامع از شخصیت داوطلب است).

از مطالعه آمار پذیرفته شدگان سال ۲۰۱۵ استنفورد معلوم میشود رقابت اصلی داوطلبین برای ورود به این دانشگاه بین افرادی است که نمرات دبیرستانی عالی دارند و موفق تحصیلی عملا شرط اولیه و لازم رقابت برای پذیرش در این دانشگاه است، هرچند با توجه به تصریح خود سایت دانشگاه استنفورد، موفق تحصیلی به هیچ وجه شرط کافی برای ورود حساب نمی شود. موارد مورد اشاره زیر، مدارک و اسناد مورد نیاز برای ثبت نام هستند و اطلاعات بدست آمده از آنان بر اساس سه رکن اساسی پیش گفته، سنجیده می شوند.

۱- نتایج آزمون استاندارد ACT Plus Writing یا SAT که در آمریکا به تست های همگانی ای معروف شده اند که مهارت هایی مثل خواند انتقادی متن، مهارت ریاضی، مهارت نوشتاری، سواد مربوط به علوم طبیعی و مهارت در تحلیل مسائل علوم اجتماعی را می سنجند.

۲- مدارک تحصیلی

کارنامه میان سال و پایان سال آخر تحصیل به همراه کارنامه کل دبیرستان. این مدارک باید همراه توصیه و تضمین کیفی یک مشاور تحصیلی باشد. در واقع از مشاور تحصیلی درخواست میشود از انگیزه و تاثیر داوطلب در محیط تحصیلی خود و همچنین قدرت علمی او بگوید.

^۱ - <http://admission.stanford.edu>

^۲ - <http://admission.stanford.edu/basics/selection/profile.html>

۳- نظر اساتید

می بایست حداکثر دو استاد مدرسه در درس های مرتبط با درس هایی مثل علوم، ریاضی، زبان و علوم اجتماعی به سوالات برگه مخصوص دانشگاه در مورد داوطلب جواب بدهند.

۴- برگه عمومی ثبت نام^۱

نوعی برگه استاندارد که بین بسیاری از دانشگاه های آمریکا و بعضی دانشگاه های کانادا و اروپا مشترک است و در آن اطلاعات اولیه ثبت نام برای دانشگاه مورد نظر ارسال میشود، که از جمله آنان مشخصات عمومی داوطلب، زمینه خانودگی، افتخارات علمی داوطلب، برنامه های فوق برنامه و تجربه کاری است. همچنین قابل توجه است که گزینش ورود به دانشگاه استنفورد بر خلاف دانشگاهی مثل آکسفورد، اتکایی به رشته مورد علاقه داوطلب ندارد و در انتخاب رشته او تاثیری نخواهد داشت. همچنین در این برگه از متقاضی خواسته میشود ۴ یادداشت با موضوعات معین و پیشنهادی مربوط به خود و شخصیت خود بنویسند.

چند مثال از نوع این سوالات:

بنظر شما عامل اصلی رشد عقلی/علمی شما چه بوده است؟

چه مسئله ای دغدغه اول شماست و چرا؟

توصیف یک حادثه مهم که زندگیتان را در مسیر بلوغ و رشد تغییر داده است و چرا؟

لازم به ذکر است که مصاحبه در گزینش دانشجویان الزامی نیست و مرحله ای کاملاً اختیاری و به درخواست خود داوطلب است.^۲

(۳) دانشگاه کمبریج^۳: رتبه جهانی: ۴ - امتیاز افق بین المللی: ۹۱٪

دانشگاه کمبریج در حال حاضر ۲۱ هزار دانشجوی کارشناسی و تحصیلات تکمیلی دارد که ۱۳۰۰ نفر از آنان دانشجویان غیر بومی از ۶۵ کشور مختلف هستند.

نحوه و مراحل گزینش دانشگاه کمبریج شباهت زیادی با نحوه گزینش دانشگاه آکسفورد دارد. مثلاً برای پذیرش مقطع کارشناسی دانشجویان ناظر به رشته مورد علاقه خود انتخاب رشته می کنند و باید قبل و در حین مصاحبه مهارت ها و پیشینه قوی خود را نسبت به رشته تحصیلی نشان دهند. لزوم و کیفیت گرفتن مصاحبه یا آزمون های خاص از داوطلبین تحصیلات تکمیلی هم به دانشکده ها واگذار شده است. سایت این دانشگاه همچون دانشگاه آکسفورد فهرستی از کشور ها دارد که در آن اعتبار نظام آموزشی و نمرات حد اقلی داوطلبین مقطع کارشناسی بررسی شده اند. جالب است مقدار پذیرش سالیانه دانشجویان خارجی بر اساس ملیت هر کشور در صفحه مربوط به همان کشور درج شده است.^۴

بر اساس روند گزینش و بیانیه دانشگاه در مورد عوامل موثر در پذیرش^۵ بنظر می آید این دانشگاه نسبت به دانشگاه آکسفورد اهمیت بیشتری به عملکرد تحصیلی داوطلبین می دهد و تمرکز کمتری بر رشته محوری دارد. شاید بتوان گفت که دانشگاه کمبریج هم به عملکرد تحصیلی اهمیت زیادی می دهد و هم به صلاحیت نسبت به رشته انتخابی، گویا به دنبال نوعی تعادل بین رویکرد رشته محور

^۱ The Common Application

^۲ - <https://gradadmissions.stanford.edu/>

^۳ Cambridge University

^۴ <http://www.undergraduate.study.cam.ac.uk/international-students/eu-and-international-qualifications>

^۵ <http://www.undergraduate.study.cam.ac.uk/applying/what-are-we-looking-for>

دانشگاه آکسفورد و رویکرد عملکرد تحصیل محور استنفورد است. البته این نظر بر اساس اطلاعات موجود در توضیف فرآیند گزینش آنهاست و قضاوت در مورد جهت گیری دقیق این دانشگاه نسبت به دانشگاه های نامبرده پیشین شاید در عمل خیلی ممکن نباشد.

(۴) دانشگاه MIT^۱: رتبه جهانی: ۵ - امتیاز افق بین المللی: ۸۴٪

تمرکز اصلی این دانشگاه علوم تجربی و فنی است. البته در مقطع تحصیلات تکمیلی استقبال قوی تری نسبت به علوم مدیریتی میشود. علوم انسانی در این دانشگاه هرچند تدریس میشود ولی حضور قابل ملاحظه ای فراتر از رشته مدیریت ندارد.^۲ شاید اهمیت علوم مدیریتی در تحصیلات تکمیلی به دلیل افق "کارآفرین پرور" این دانشگاه باشد.

دانشگاه MIT به فرهنگ خاص خود معروف است. فرهنگی که اتکای زیادی دارد به نوآوری، خطرپذیری و کار گروهی دارد. این عناصر حتی در اخبار و چینش مطالب سایت هایشان منعکس میشود. بنظر می آید که این عوامل در جهت دهی گزینش این دانشگاه هم نمود زیادی دارند.

داوطلبین مقطع کارشناسی می بایست یک حساب شخصی در سامانه MyMIT ایجاد کنند و موارد خواسته شده را طبق تاریخ های مقرر ارسال کنند. در سایت گزینش MIT روند گزینش خیلی صمیمانه و روشن توضیح داده شده. حتی لحن بیان این موارد با دانشگاه های دیگر فرق دارد و از همین برخورد اولیه با فضای دانشگاه MIT، تفاوت فرهنگی این دانشگاه با دانشگاه های دیگر کمی معلوم می شود.

معیار های گزینشی دانشگاه MIT سعی در تضمین کیفیت تحصیلی داوطلبین را دارند ولی به نظر می آید به دلیل تکرر داوطلبین مستعد از لحاظ تحصیلی، MIT توانسته است از میان این افراد بخواهد کسانی را گزینش کند که علاوه بر توانایی زیاد علمی، از لحاظ شخصیتی هم دارای امتیاز های قوی برای کار های پژوهشی و خصوصا نوآورانه گروهی باشند. فرآیند گزینش دانشگاه MIT تمرکز زیادی بر شخصیت شناسی داوطلبین دارد و سعی دارد معیار هایی مثل خطرپذیری، روحیات و مهارت بالای ارتباطات گروهی و اجتماعی، فرهنگی نوآوری را در داوطلبین بیابد. حتی در صفحه هایی رسماً به این معیار ها اقرار کرده که از جمله آنان مواردی مثل داشتن شخصیت های فرصت یاب (کار آفرین) و هدفمند، خطرپذیر و عدم اکتفا به برنامه رسمی دانشگاه دیده می شود.^۳ حتی در جایی اشاره میشود که از دانشجویان در طول سالهای تحصیلی مهارت های ارتباطی و حتی ادبیاتی خاصی انتظار می رود از جمله توانایی بیان افکار و ایده های خویش در قالب شعر!

این ویژگی های نامرسوم گزینش دانشگاه MIT به دلیل اتکای فضای علمی آن به کار گروهی و هم افزایی شخصیت های منحصر بفرد و خلاق آن است. از همین جهت است که در روند گزینش به شناخت شخصیت داوطلب بهای زیادی داده میشود. به عنوان مثال از داوطلبین خواسته میشود که حتی مستندات کار ها و علایق متفرقه خود (در صورتی که نقش مهمی در زندگی فرد دارد) را برای دانشگاه بفرستند و از جمله این موارد میتواند سوابقی مثل کار تحقیقاتی و علمی خارج مدرسه باشد تا مهارت در رقص و ورزش! بر اساس بیان خود سایت گزینش دانشگاه MIT، شاید یکی از موثر ترین و مهم ترین عواملی که مورد بررسی قرار می گیرند، توصیه نامه ها و توصیف های آنان از داوطلبین باشد. از نویسندگان توصیه نامه ها خواسته شده است خیلی دقیق و ریز توضیح

^۱ Massachusetts's Institute of Technology

^۲ - <http://web.mit.edu/facts/enrollment.html>

^۳ <http://mitadmissions.org/apply/process/match> - www.mitadmissions.org/apply/prepare/homeschool

دهند شخصیت منحصر بفرد داوطلب مورد نظر چگونه است. در همین راستا نیز مصاحبه برای همه داوطلبین مستعد پذیرش ضروری است. پرونده هر داوطلب مستعد توسط مسول گزینش او معرفی میشود و توسط چند نفر خلاصه میشود و خلاصه پرونده به همراه کل پرونده در کمیته ای حدوداً ۱۲ نفره بررسی و در نهایت رد یا قبول میشود. این مراحل برای همین است که شخصیت شناسی کاملی از داوطلب صورت بگیرد.

بنظر می آید که برخلاف دانشگاه استنفورد، در روند گزینش دانشگاه MIT به دلیل رقابت بالای علمی و تفاوت نحوه کار در این دانشگاه، نیاز زیادی به وقت گذاشتن سر بررسی صلاحیت علمی داوطلبین نیست و گزینش میتواند وقت بیشتری را صرف شخصیت شناسی داوطلبین کند. برخلاف دانشگاه آکسفورد که گزینشی رشته محور و متخصص پرور دارد، گزینش این دانشگاه رسماً رشته محوری را در بدو ورود به دانشگاه نفی می کند و در قدم اول بدنبال شخصیت داوطلب با معیار هایی که بیان شد است. از جمله نکات متفرقه جالب سایت گزینش، صفحه ای برای دانش آموزانی است که میخواهند خود را برای ورود به این دانشگاه آماده کنند. در این صفحه تعداد زیادی از کلاس ها، المپیاد ها، اردو ها و کارگاه و صفحات مجازی ای که در تفویت تجربه، دانش و علاقه دانش آموزان به مطالب علمی (با رویکرد فنی و تجربی) موثرند معرفی شده اند. احتمالاً نفس شرکت در این کلاس ها و کارگاه ها که بعضی توسط خود دانشگاه MIT و بعضی توسط گروه های دیگر برگزار میشوند در اولویت های انتخاب داوطلبین گزینش دانشگاه موثر باشد.

گزینش برای مقطع تحصیلات تکمیلی از لحاظ فرآیند گزینش فرق چندانی با مقطع کارشناسی ندارد. البته روشن است که نوع انتظارات در گزینش این مقطع از مقطع قبلی علمی تر و آکادمیک تر باشند.

(۵) دانشگاه هاروارد^۱: رتبه جهانی: ۶ - امتیاز افق بین المللی: ۷۷٪

دانشگاه هاروارد در فرآیند گزینش انجام شده، بیش از ۳۹ هزار داوطلب داشته که از بین آنان حدود ۲ هزار نفر به هاروارد دعوت شدند. حدوداً ۱۱ درصد این تعداد از میان دانشجویان غیر بومی بوده اند.

صفحه پذیرش دانشگاه هاروارد تاکید زیادی بر چند ملیتی/ فرهنگی بودن وارد شدگان به دانشگاه دارد و این که زمینه نژادی در پذیرش اثری ندارد. همچنین از دیگر مسائلی که زیاد مورد تاکید قرار می گیرد، این مسئله است که افرادی با توانایی های مالی متفاوت قادر به ورود به دانشگاه هاروارد خواهند بود و هیچ کس به دلیل عدم تمکن مالی از فرصت تحصیل در هاروارد محروم نخواهد شد^۲.

گزینش دانشگاه هاروارد یک برنامه مخصوص برای تبلیغات و فعالیت مجازی در جهت معرفی دانشگاه برای جذب داوطلبان دارد^۳. این بخش Harvard College Connect نام دارد. هدف آنان تشویق کردن افراد مستعد از طبقه های مختلف و بعضاً کم بضاعت برای اقدام به ورود به هاروارد است تا زمینه های طبقاتی و اقتصادی نامساعد و غیر مرسوم آنان را از اقدام برای پذیرش منصرف نکند. همچنین امکان داشتن تور های واقعی و مجازی و آشنایی با بعضی از دانشجویان هاروارد جهت راهنمایی های بیشتر ممکن است.

^۱ Harvard University

^۲ - <https://college.harvard.edu/admissions>

^۳ - آدرس صفحات اجتماعی و وبلاگ دانشجویی : <https://college.harvard.edu/admissions/hear-our-students/harvard-college-connection>

روند گزینش دانشگاه هاروارد در کل شبیه اکثر دانشگاه های قبلی خصوصا استنفورد است. دانشگاه هاروارد (همچون دانشگاه استنفورد) یک دانشگاه «آموزش هنر های لیبرال»^۱ است. این به این معنی است که بر رشته تخصصی در مقطع کارشناسی خیلی تمرکز نمی شود و دانشجویان می بایست زمینه ای عمومی در همه علوم مطرح انسانی و علمی کسب کنند. از همین جهت است که رشته مورد علاقه در گزینش این دانشگاه نقشی ندارد چرا که رشته ها در حین تحصیل دانشجویان معلوم می شوند. از طرف دیگر، تکیه گزینش دانشگاه هاروارد بر دو گانه عملکرد تحصیلی و شخصیت های مستعد است. به گفته رئیس گزینش قدیمی دانشگاه، دانشگاه هاروارد به دنبال افرادی با ویژگی های شخصیتی ممتاز است که علاوه بر برنامه های مدرسه، در فوق برنامه های بسیاری شرکت کرده باشند، قدرت تخیل، قدرت شخصیتی و قضاوت های نافذی داشته باشند. روند گزینش به دنبال افرادی است که بتوانند به قدری از لحاظ شخصیتی قوی باشند که در فرآیند تحصیل بر دیگر دانشجویان و اساتید اثر بگذارند و فضای فرهنگی دانشگاه را ارتقا دهند.^۲

در کل از معیار ها و گفته های مسئولین و صفحات مجازی این دانشگاه بنظر می آید این دانشگاه تاکید زیادی بر شخصیت های نخبه و نخبه پرور دارد. «مرجعیت علمی» از اهداف روشن و رسمی این دانشگاه است.

۶) دانشگاه پرینستون^۳: رتبه جهانی: ۷ - امتیاز افق بین المللی: ۷۸٪

دانشگاه پرینستون بیش از ۵ هزار دانشجوی کارشناسی و ۲ هزار و ششصد دانشجوی تحصیلات تکمیلی دارد. در آخرین گزینش انجام شده، بیش از ۲۷ هزار دانشجو داوطلب شده اند که از این مقدار از نزدیک به ۲ هزار دانشجو دعوت به حضور شد. ۱۴ درصد قبول شدگان غیر بومی بوده اند.^۴

فرآیند گزینش این دانشگاه در مجموع شباهت بسیاری با فرآیند گزینش دانشگاه استنفورد دارد. به نظر می آید که در طول فرآیند گزینش اهمیت و توجه زیادی به عملکرد تحصیلی و فوق برنامه ای در دبیرستان اختصاص داده شده است. ورود به دانشگاه رشته محور نیست و داوطلبین بعد از پذیرش باید از بین دو گرایش انسانی و مهندسی یکی را انتخاب کنند. مصاحبه در روند گزینش ضروری نیست و به اختیار داوطلب است. فرآیند پذیرش در مقطع تحصیلات تکمیلی این دانشگاه هم شباهت زیادی با دانشگاه استنفورد دارد و هر دانشکده در کنار اقتضائات عمومی دانشگاه، از داوطلبین سوابق تحقیقاتی و خصوصا سوابق کاری خاصی را انتظار دارد. مثلا دانشکده علوم سیاسی پرینستون از داوطلبین حد اقل دو سال تجربه کاری در حوزه عمومی و یا خصوصی دارد و به دنبال شخصیت هایی است که بتوانند تعهدشان را نسبت به خدمت به عموم اثبات کنند.^۵

سایت گزینش دانشگاه استنفورد همچنین توضیح جامعی از برنامه های آموزشی دانشگاه دارد. داوطلبین جهت آشنایی بیشتر با فضای دانشگاه میتوانند از تور های حضوری و مجازی دانشگاه بهره مند شوند.

۷) امپریال کالج لندن^۶: رتبه جهانی: ۸ - امتیاز افق بین المللی: ۹۶٪

^۱ liberal arts education

^۲ - <https://college.harvard.edu/admissions/application-process/what-we-look>

^۳ Princeton University

^۴ - <http://admission.princeton.edu/applyingforadmission/admission-statistics>

^۵ <http://www.princeton.edu/admissions/www-blog/item/are-you-competitive-applicant-graduate-study-woodrow-wilson-school>

^۶ Imperial College London

از جمله امتیازاتی که این دانشگاه خودش را با آنان معرفی می کند، آموزش تحقیقات محور، سطح بندی های ممتاز و اعتبار جهانی، فرصت های اشتغال بین المللی و جذب آسان و پردرآمد فارغ التحصیلان، حمایت تحصیلی و شخصی و همچنین محیط زندگی دانشجویی مناسب است.^۱

دانشگاه امپریال لندن شاید به نحوی بتوان ترکیبی بین رشته و تخصص محوری دانشگاه آکسفورد و فضای کار آفرین و صنعتی MIT دانست. این مطلب از معیار های احصا شده از روند گزینش آنان روشن می شود. مثلاً دانشگاه امپریال رسماً ادعا می کند به دنبال افراد با انگیزه و "کار آفرین" است. از طرفی دیگر درخواست پذیرش باید ناظر به رشته مشخص باشد. مسئولین پذیرش هر داوطلب، هم رشته خود داوطلب هستند و تلاششان بر این است که نسبت داوطلبین را با رشته مورد نظر پیدا کنند. در صفحات پذیرش دانشگاه مراحل گزینش دقیق مرحله به مرحله بیان شده اند و حتی نحوه ریز کار ها مثل چگونه نوشتن بیانیه ماموریت نیز ذکر شده است. تمرکز اصلی بیانیه ماموریت بر کشف کردن عمق ورود و تناسب داوطلب با رشته مورد نظر است.^۲ نیاز به مصاحبه به دانشکده بستگی دارد.

۸) دانشگاه زوریچ^۳: رتبه جهانی: ۹ - امتیاز افق بین المللی: ۹۷٪

دانشگاه زوریچ برای هر سه مقطع کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری، روند های پذیرش متفاوتی دارد. در مقطع کارشناسی، داوطلبین بومی که مدرک های خاص پایان تحصیلات مدرسه کشور سوئیس را دارند با توجه به قوانین این کشور می توانند مستقیم وارد دانشگاه شوند.^۴ داوطلبین غیر بومی بر اساس سطح مدرک پایان تحصیلاتشان شاید مجبور به دادن امتحانات هماهنگ و استاندارد ۴ درسی یا ۸ درسی شوند. دانشجویان غیر بومی علاوه بر این می بایست کارنامه های تحصیلی و سوابق خویش را برای دانشگاه ارسال کنند.^۵

در مقطع کارشناسی ارشد، پذیرش باید ناظر به رشته ای مشخص باشد و تنها مدارک مورد نیاز، مدارک تحصیلی مقطع قبلی هستند. لازم است مدارک مذکور تضمین کند که داوطلب واحد هایی را که متناسب و مقدمه برای رشته مورد نظر برای مقطع کارشناسی ارشد است را با کیفیت عالی گذرانده است.^۶

مقطع دکتری فقط نیازمند ارسال مدارک تحصیلی قبلی به همراه برگه مربوط پایان نامه است که در آن می بایست موضوع پایان نامه به همراه استاد ناظر پایان نامه (که باید عضو دانشگاه و مورد تایید مسئولین آن باشد) مندرج باشد.^۷

برخلاف نظام های گزینشی آمریکایی و انگلیسی، این دانشگاه بهای زیادی به فرآیند گزینش نمیده و تصمیمات صرفاً بر اساس مدارک ارسالی محدود مذکور صورت می گیرد. به نظر می آید که این دانشگاه همچون دیگر دانشگاه های سوئیس، میراث دار

^۱<https://www.imperial.ac.uk/study/ug/why-imperial> - <https://www.imperial.ac.uk/study/pg/why-imperial/>

^۲<https://www.imperial.ac.uk/media/imperial-college/study/apply/public/Writing-a-Personal-Statement.pdf>

^۳ ETH Zurich

^۴ - <https://www.ethz.ch/en/studies/registration-application/bachelor/swiss-matriculation.html>

^۵ - <https://www.ethz.ch/en/studies/registration-application/bachelor/other-certificates/application.html>

^۶ - <https://www.ethz.ch/en/studies/registration-application/master/application/admission-prerequisites.html>

^۷ - <https://www.ethz.ch/en/doctorate/registration-admission.html>

نظام دانشگاهی فرانسه هستند. روند گزینش این دانشگاه شاید به نحوی نسخه ای اصلاح شده از نظام معیوب دانشگاه های فرانسوی باشد.

نظام فرانسوی برای ورود به دانشگاه هیچ گونه گزینشی قائل نیست و مثل مقاطع تحصیلی مدرسه میتوان در آن ثبت نام کرد بدون هیچ منعی! داوطلبان و مدارس نخبه در عوض به دنبال «اکل»^۱ می روند. این نهاد های آموزشی در واقع دانشگاه هایی هستند که شرط ورودشان یک آزمون جامع و فراگیر به اسم «کنکور»^۲ است که برای آمادگی آن لازم است دو سال در مقطع پیش دانشگاهی درس خواند. نظام دانشگاهی ایران به همراه فرآیند معیوب و بسیار فرصت سوز گزینش صرفا متکی بر کنکور نیز در واقع از تاثیرات تاریخی نظام فرانسوی است. این روش گزینش خشک به تعبیر سایت گزینش دانشگاه MIT، اعداد و نه انسان ها را گزینش می کند.^۳ این ابتدا و میراث نظام دانشگاهی فرانسه البته وجوه و آثار دیگری فراتر از گزینش دانشگاه های ایران دارد که بیانشان در این پژوهش نمی گنجد.

این گونه نظام های دانشگاهی بیشتر بر صرف سواد و دانش دانشجویان تاکید دارند تا استعداد کارآفرینی و شخصیت انسانی آنان. البته روشن است که دانشگاه زوریچ با اصلاحاتی در روند گزینش خود سعی کرده خلا های این نظام آموزشی (که پشتوانه قانونی و نهادینه شده در این کشور دارد) را جبران کند.

۹) کالج دانشگاهی لندن^۴: رتبه جهانی: ۱۴ - امتیاز افق بین المللی: ۹۴٪

کالج دانشگاهی لندن (UCL) هم اکنون ۳۶ هزار دانشجو دارد که بیش از یک سوم آنها دانشجویان غیر بومی از ۱۵۰ کشور هستند.^۵ از بین دانشگاه های بررسی شده تاکنون این دانشگاه یکی از مفصل ترین پایگاه ها را برای داوطلبین در معرفی دانشگاه، ارزشها و نحوه فعالیت آن محیا کرده است. داوطلبین با دانشگاهی آشنا می شوند که برنامه تحصیلی بسیار منعطف و دقیقی دارد که به دنبال ایجاد محققینی ماهر جهت کارآفرینی و جذب در بازار های تخصصی جهان است. در این صفحات همواره بر مسئله محوری در تحقیق و تدریس، اشتغال دانشجویان، کارآفرینی و شهروندی جهانی به عنوان ارزش ها و ارکان این دانشگاه اشاره میشود. ریز اطلاعات مدرکی که دانشجویان میتوانند در پایان مطالعاتشان طبق هر مقطع و هر گرایش دریافت کنند به صورت مفصل معرفی شده و الزامات ورود به دانشگاه برای کسب آن مدارک نیز بیان شده است.^۶ این الزامات غیر از الزامات عمومی مثل نمرات تحصیلی، توصیه نامه ها و نوشته ها برای معرفی خود است. از جمله اطلاعات وارد شده ذیل هر مدرک، الزامات خاص زبانی و نمرات تحصیلی اکتسابی دبیرستانی لازم ناظر به رشته مورد علاقه، محاسن و امتیاز های مدرک مورد نظر، برنامه دقیق ۴ ساله (برای مدرک های کارشناسی)، نحوه ارزیابی تحصیلی، شغل های مرسوم فارغ التحصیلان و مطالب چند رسانه ای در معرفی تفصیلی رشته موجود است.

کالج دانشگاهی لندن، در ادامه روند پذیرش یک الی دو روز برنامه «درهای باز» دارد که از داوطلبین بومی خواسته میشود جهت آشنایی بیشتر به دانشگاه مراجعه کنند و در تور ها و سخنرانی های معرفی دانشگاه شرکت کنند. ثبت نام که در مرحله قبلی با ارسال

^۱ École

^۲ concours

^۳ - <http://mitadmissions.org/apply/process/stats>

^۴ University College London

^۵ - <http://www.ucl.ac.uk/about-ucl/facts-figures>

^۶ <http://www.ucl.ac.uk/prospective-students/undergraduate/degrees> -
<http://www.ucl.ac.uk/prospective-students/graduate/taught/degrees> -
<http://www.ucl.ac.uk/prospective-students/graduate/research/degrees>

مدارک مورد انتظار بود، در این مرحله با دعوت از داوطلبین مستعد برای مصاحبه یا شرکت در فعالیت های آزمایشی تکمیل می شود. هدف این مصاحبه ها و فعالیت های آزمایشی، بررسی تناسب داوطلبین با مدرکی است که خواهان تحصیل برای اخذ آن هستند، بیان شده است^۱.

داوطلبین بر اساس کیفیت کارنامه تحصیلی و مطالب مندرج در توصیه نامه طبق معیار های سه گانه استعداد تحصیلی، انگیزه فرد نسبت به رشته انتخابی و مهارت های اساسی مورد نیاز برای برنامه های دانشگاه، انتخاب می شوند^۲.

کالج دانشگاهی لندن تاکید زیادی بر بین المللی و چند ملیتی بودن دارد و این رویکرد حتی در صفحات گزینشی و برنامه های خاص مربوط به داوطلبین بین المللی آنان معلوم است. این دانشگاه یک چهارم دانشجویان کارشناسی خود را برای دوره های محدود به خارج از کشور اعزام میکند و با ۳۰۰ دانشگاه خارجی ارتباط دارد^۳. این دانشگاه برای داوطلبین پذیرش شده غیر بومی دو برنامه دارد. یکی برنامه ای حمایتی در جهت مانوس کردن آنان در محیط زندگی جدید و دیگری برنامه ای فشرده و جبرانی برای آن دسته از داوطلبین غیر بومی که مدارک کشور بومیشان "کفاف نیازمندی های تحصیل در دانشگاه های انگلیسی را نمیدهد"^۴.

از جمله شواهد رویکرد خاص این دانشگاه نسبت به جذب داوطلبین غیر بومی، اختصاص بخشی مخصوص در سایت گزینش در کنار پذیرش مقاطع کارشناسی و تکمیلی برای پذیرش داوطلبین غیر بومی است^۵. در این بخش همه اطلاعات مورد نیاز جهت پذیرش به همراه اعلام وضعیت اعتبار مدارک تحصیلی تک تک کشور ها و تعداد دانشجویان در حال تحصیل آن کشور در کالج دانشگاهی لندن موجود است.

با توجه به مصاحبه ها و صحبت های صورت گرفته، روشن شد روش نهایی ثبت نام در دانشگاه ها همان روش رسمی ایست که معمولاً در سایت های دانشگاه ها مورد اشاره است. البته ممکن است دانشجویان از طریق همکاری با اساتید دانشگاه های خارجی و شناخته شدن توسط این اساتید، راحت تر روند پذیرش یک دانشگاه معینی را طی کنند.

معمولاً زمینه این آشنایی نوعی مبادرت به انجام طرح ها و پروژه ها تحقیقاتی با یکی از اساتید است. این پروژه ها معمولاً به پشتوانه کمک هزینه تحصیلی^۶ انجام میشود که از طرف مراکز تحقیقاتی، دانشگاهی، صنعتی و ... برای انجام طرحی مشخص به اساتید داده میشود.

این همکاری ها و آشنایی ها میتواند حد اقل به دو نحو در پذیرش دانشجو موثر باشد:

۱. دریافت توصیه نامه استاد دانشگاه است که اگر برای دانشگده همان استاد فرستاده بشود میتواند اعتبار و اهمیت زیادی در پذیرش داشته باشد.

۲. هماهنگ شدن پروپوزال و طرح پایان نامه دانشجو با اهداف دانشگده مورد تقاضای پذیرش. اگر آشنایی دانشجو با استاد

و یا اساتید یک دانشگده مقدمه آن شود که دانشجو در روند پذیرش، پروپوزال مورد علاقه خود را به نحوی انتخاب و

معرفی کند که معلوم شود پروپوزال مطرح شده همسو با اهداف و طرح های یکی از اساتید همان بخش هست، احتمال

^۱ - <http://www.ucl.ac.uk/prospective-students/undergraduate/application/selection>

^۲ - <http://www.ucl.ac.uk/prospective-students/undergraduate/application/selection>

^۳ - <http://www.ucl.ac.uk/about-ucl/education>

^۴ - <http://www.ucl.ac.uk/clie/preparatory-certificates>

^۵ - <http://www.ucl.ac.uk/prospective-students/international> - <http://www.ucl.ac.uk/clie/experience-ucl>

^۶ Grant

بیشتری برای پذیرش دانشجو وجود دارد. این به دلیل آن است که دانشکده توفیق علمی خود را در پیشرفت طرح ها و تحقیقات اساتید خود میداند و اگر قانع شود داوطلب طرح پایان نامه اش هماهنگ و همسو با یکی از اساتید است، اولویت بیشتری برای پذیرش آن داوطلب قائل میشود.

البته لازم به ذکر است که در فضای دانشگاهی سراسر جهان، طرح های تحقیقاتی و عملیاتی بیشتری در زمینه رشته های طبیعی و تجربی هست و منابع بیشتری برای پیشبرد این طرح ها اختصاص داده میشود. بنابراین روند مورد اشاره به صورت کلی در حوزه های مرتبط با رشته های انسانی کم رونق تر است.

۵. نتیجه گیری

تحلیل محتوای سیاست های دانشگاه های کشورهای توسعه یافته نشان می دهد که الگوی جذب نخبگان در آن ها مبتنی بر سه محور اصلی است:

۱. ارزیابی چندبعدی: شامل بررسی عملکرد آموزشی، پژوهشی، توانایی های نرم^۱ و شایستگی های اجتماعی؛
۲. استقلال در تصمیم گیری: هر دانشکده اختیار کامل در فرایند جذب دارد و نهاد مرکزی فقط نقش تسهیل گر دارد؛
۳. سیاست گذاری بلندمدت: تأکید بر برنامه ریزی منابع انسانی و ایجاد مسیر شغلی پایدار برای اعضای هیئت علمی در دانشگاه MIT و استنفورد، تأکید ویژه ای بر کارآفرینی علمی و فعالیت های بین رشته ای وجود دارد. در حالی که در کمبریج و آکسفورد، اصالت علمی و تداوم سنت های پژوهشی برجسته تر است. همچنین، دانشگاه هایی مانند NUS و ETH با وجود تفاوت های فرهنگی، در جذب نخبگان از سراسر جهان موفق بوده اند.

یافته های این تحقیق حاکی از آن است که موفقیت دانشگاه های توسعه یافته در جذب و نگهداشت سرمایه انسانی، حاصل ترکیبی از استقلال ساختاری، سیاست گذاری منعطف، ارزیابی چندوجهی و حمایت مالی و فرهنگی هدفمند است. این ویژگی ها، الگویی اثربخش برای بازنگری سیاست های آموزشی کشورهای در حال توسعه به ویژه افغانستان فراهم می سازند. از آنجا که در کشورهای در حال توسعه نظیر ایران و افغانستان، سیاست گذاری منابع انسانی در آموزش عالی با مداخلات دولتی، کمبود منابع و ضعف در نظام نظارت روبروست، بهره گیری از چنین مدل هایی می تواند به تحول تدریجی این حوزه باری رساند.

بی شک عوامل متعددی در عملکرد استثنایی یک دانشگاه تاثیر گذار هستند. بعضی عوامل نتیجه شرایط محیطی (مثل جریانات تاریخی و تمدنی، موقعیت کشور های و قدرت اقتصادی...) و بعضی دیگر نتیجه تدبیر هوشمندانه خود دانشگاه هاست. در طول پژوهش انجام شده و بررسی هایی که روی دانشگاه های مختلف انجام شد، یکی از مسائلی که همواره به ذهن خطور می کرد این بود که گویا از بین عواملی که دست خود دانشگاه هاست، گزینش اهمیت محوری ای در کل عملکرد دانشگاه دارد.

گزینش دانشگاه ها حول سه گانه **شخصیت محوری، تخصص محوری و استعداد تحصیلی** شکل می گیرد. گزینش شخصیت محور به دنبال کشف خصوصیات شخصیتی ممتاز مثل خطر پذیری، کوشش و مهارت های اجتماعی، تحلیلی، فکری و... است. رویکرد تخصص محور به دنبال پذیرش داوطلبین از طریق سنجش مقدار عقبه و نسبتی است که او با رشته مورد نظر خود دارد. عامل

^۱ soft skills

استعداد تحصیلی هم بر توانایی تحصیلی داوطلبین اتکا دارد که در اکثر مواقع از طریق کارنامه های تحصیلی و گفته های اساتید داوطلب سنجیده میشود.

این که در گزینش چقدر به هر کدام از عوامل سه گانه پرداخته می شود بستگی به هدفی دارد که دانشگاه برای دانشجویان در نظر دارد. چنان چه در پژوهش دیدیم، به نظر می آمد که دانشگاه ها در توصیف مشخصات مورد استقبالشان برای پذیرش داوطلبین، تا حد زیادی هدف و غایت خود دانشگاه را توصیف می کردند.

در کنار سیاست های کلان دانشگاه، محیط قبل از دانشگاه و فضای مدارس نیز میتواند در چگونگی چینش این سه گانه تاثیر گذار باشد. مثلاً در جامعه ای که معمولاً انتخاب و پرداختن به رشته های معین تحصیلی (مثل مدیریت، سیاست، ارتباطات...)، تنها در بازه کوتاهی بعد از کنکور صورت میگیرد، شاید داشتن گزینشی رشته و تخصص محور برای مقطع ورودی داوطلبین مناسب نباشد. از طرفی سیاست دانشگاه بر این است که دانشجویان از بدو ورود به دانشگاه رشته ای مشخص داشته باشند. این تعارض مسئله ای برآمده از محیط پیش از دانشگاه و سیاست های دانشگاه است و گزینش نمی تواند به خودی خود چنان تغییری در آن ایجاد کند.

با فرض این که هدف مورد نظر دانشگاه برای دانشجویان، بدست آوردن نیروی متعهد، محقق، اندیشمند و کارآفرین باشد و همچنین محدودیت هایی که نتیجه محیط تحصیلی قبل از دانشگاه و سیاست های دانشگاه است را در نظر گرفت.

برای همه این عوامل (خصوصاً عامل شخصیتی) میتوان سنجه های مشخصی تعریف کرد، از آزمون های هوش و سوال های تحلیلی و خود شناسانه گرفته (مثل دانشگاه استنفورد) تا درخواست آثار و سوابق جهت اثبات خلاقیت و ذوق علمی (مثل دانشگاه MIT). با برخورد با قسمت گزینش سایت این دانشگاه ها کم و بیش با نوع انتظارات دانشگاه ها و تفاوت رویکرد و عملکرد دانشگاه ها با همدیگر میتوان آشنا شد. سایت گزینش دانشگاه MIT از بدو ورود، مخاطب را با نوعی فرهنگ خلاق و خطرپذیر آشنا می کند. گزینش کالج لندن از طریق مشخصات و توصیفاتی که از روند گزینش می کند، تصویری روشن و دقیق از فضا و اقتضائات درآمخته علم و صنعت و لزوم داشتن توانمندی های کار آفرین و نبوغ علمی را به دست داوطلب می دهد.

۶. پیشنهادات

بر اساس پژوهش حاضر، پیشنهاداتی برای مدیریت بهتر سرمایه های انسانی در کشورهای در حال توسعه می توان ارائه دارد:

یک. طراحی شاخص های بومی برای ارزیابی عملکرد علمی و حرفه ای نخبگان

دو. ایجاد زیرساخت های حمایت مالی از جذب نخبگان داخلی و مهاجر

سه. ایجاد فرصت های مطالعاتی و همکاری های بین المللی با هدف جلوگیری از فرار مغزها

چهار. شفافیت علمی: یکی از اقدامات بسیار موثر دانشگاه های موفق، قراردادن صوت ها، فیلم و متن کلاس های مختلف خود بر

روی سایت دانشگاه است. با این کار هم دانش آموزان می توانند با فضا، سطح و موضوعات کلاس ها آشنا شوند. از این طریق

می توانند انتخابی آگاهانه تر داشته باشند. فایده دیگر اینکه اساتید دانشگاه سعی می کنند سطح علمی خود را ارتقاء دهند.

پنج. امیدبخشی و اتصال به بازار کار: یکی از موارد بسیار مهم در نگاه داشت دانشجویان نخبه، تلاش برای ارایه تصویری روشن از

آینده است. دانشگاه های توسعه یافته به صراحت طرح ها، موضوعات تحقیقاتی داخلی و خارجی خود اعلام می کنند تا دانشجویان

بدانند در صورت ورود به دانشگاه فضای کار برای آنها فراهم است.

۷. منابع

۱. Altbach, P. (۲۰۱۵). *The international imperative in higher education*. Sense Publishers.
۲. OECD. (۲۰۲۰). *Trends shaping education*. OECD Publishing.
۳. QS World University Rankings. (n.d.). *QS World University Rankings*. Retrieved from <https://www.topuniversities.com>
۴. Times Higher Education. (n.d.). *World University Rankings*. Retrieved from <https://www.timeshighereducation.com>
۵. Marginson, S. (۲۰۱۱). *Higher education and the common good*. Melbourne University Publishing.
۶. Ministry of Higher Education, Afghanistan. (۲۰۲۲). *Strategic document for improving the quality of human resources*.
۷. University of Oxford. (n.d.). *Undergraduate admissions*. Retrieved from <https://www.ox.ac.uk/admissions/undergraduate>
۸. Stanford University. (n.d.). *Undergraduate admissions*. Retrieved from <http://admission.stanford.edu>
۹. Stanford University. (n.d.). *Selection profile*. Retrieved from <http://admission.stanford.edu/basics/selection/profile.html>
۱۰. Stanford University. (n.d.). *Graduate admissions*. Retrieved from <https://gradadmissions.stanford.edu>
۱۱. University of Cambridge. (n.d.). *International qualifications*. Retrieved from <http://www.undergraduate.study.cam.ac.uk/international-students/eu-and-international-qualifications>
۱۲. University of Cambridge. (n.d.). *What are we looking for?* Retrieved from <http://www.undergraduate.study.cam.ac.uk/applying/what-are-we-looking-for>
۱۳. Massachusetts Institute of Technology (MIT). (n.d.). *Enrollment facts*. Retrieved from <http://web.mit.edu/facts/enrollment.html>
۱۴. MIT Admissions. (n.d.). *Homeschool applicants*. Retrieved from <http://www.mitadmissions.org/apply/prepare/homeschool>
۱۵. MIT Admissions. (n.d.). *The match*. Retrieved from <http://mitadmissions.org/apply/process/match>
۱۶. Harvard College. (n.d.). *Admissions*. Retrieved from <https://college.harvard.edu/admissions>
۱۷. Harvard College. (n.d.). *Harvard College Connection*. Retrieved from <https://college.harvard.edu/admissions/hear-our-students/harvard-college-connection>
۱۸. Harvard College. (n.d.). *What we look for*. Retrieved from <https://college.harvard.edu/admissions/application-process/what-we-look>
۱۹. Princeton University. (n.d.). *Admission statistics*. Retrieved from <http://admission.princeton.edu/applyingforadmission/admission-statistics>
۲۰. Princeton University. (n.d.). *Graduate study at the Woodrow Wilson School*. Retrieved from <http://www.princeton.edu/admissions/www-blog/item/are-you-competitive-applicant-graduate-study-woodrow-wilson-school>
۲۱. Imperial College London. (n.d.). *Why Imperial? (Undergraduate)*. Retrieved from <https://www.imperial.ac.uk/study/ug/why-imperial>

۲۲. Imperial College London. (n.d.). *Why Imperial? (Postgraduate)*. Retrieved from <https://www.imperial.ac.uk/study/pg/why-imperial>
۲۳. Imperial College London. (n.d.). *Writing a personal statement*. Retrieved from <https://www.imperial.ac.uk/media/imperial-college/study/apply/public/Writing-a-Personal-Statement.pdf>
۲۴. ETH Zurich. (n.d.). *Bachelor's degree: Swiss matriculation*. Retrieved from <https://www.ethz.ch/en/studies/registration-application/bachelor/swiss-matriculation.html>
۲۵. ETH Zurich. (n.d.). *Bachelor's degree: Other certificates*. Retrieved from <https://www.ethz.ch/en/studies/registration-application/bachelor/other-certificates/application.html>
۲۶. ETH Zurich. (n.d.). *Master's degree: Admission prerequisites*. Retrieved from <https://www.ethz.ch/en/studies/registration-application/master/application/admission-prerequisites.html>
۲۷. ETH Zurich. (n.d.). *Doctoral studies: Registration and admission*. Retrieved from <https://www.ethz.ch/en/doctorate/registration-admission.html>
۲۸. MIT Admissions. (n.d.). *Admissions statistics*. Retrieved from <http://mitadmissions.org/apply/process/stats>
۲۹. University College London (UCL). (n.d.). *Facts and figures*. Retrieved from <http://www.ucl.ac.uk/about-ucl/facts-figures>
۳۰. UCL. (n.d.). *Undergraduate degrees*. Retrieved from <http://www.ucl.ac.uk/prospective-students/undergraduate/degrees>
۳۱. UCL. (n.d.). *Graduate taught degrees*. Retrieved from <http://www.ucl.ac.uk/prospective-students/graduate/taught/degrees>
۳۲. UCL. (n.d.). *Graduate research degrees*. Retrieved from <http://www.ucl.ac.uk/prospective-students/graduate/research/degrees>
۳۳. UCL. (n.d.). *Undergraduate selection process*. Retrieved from <http://www.ucl.ac.uk/prospective-students/undergraduate/application/selection>
۳۴. UCL. (n.d.). *Education strategy*. Retrieved from <http://www.ucl.ac.uk/about-ucl/education>
۳۵. UCL. (n.d.). *Preparatory certificates*. Retrieved from <http://www.ucl.ac.uk/clie/preparatory-certificates>
۳۶. UCL. (n.d.). *International students*. Retrieved from <http://www.ucl.ac.uk/prospective-students/international>
۳۷. UCL. (n.d.). *Experience UCL*. Retrieved from <http://www.ucl.ac.uk/clie/experience-ucl>

Modern Policies for Attracting and Retaining Human Capital in Higher Education Institutions: A Comparative Analysis Based on 9 Leading Global Universities

Mohammad Reza Aram

Assistant Professor, Department of Political Science
Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

mraram@um.ac.ir

Abstract

Human capital development has emerged as a strategic pillar for enhancing quality in higher education systems, particularly in developing contexts like Afghanistan. This paper offers a comparative analysis of talent recruitment, retention, and academic advancement strategies among nine globally renowned universities. The central inquiry addresses how elite institutions manage human resource policies to enhance academic productivity. Utilizing documentary and comparative methods, findings reveal a shift towards multilayered evaluation systems emphasizing personality, communication skills, professional commitment, and academic background. Additionally, institutional autonomy, strategic support, international orientation, and ongoing performance assessment were identified as key success factors. The study concludes with policy recommendations for improving academic HR governance in emerging higher education systems.

Keywords: Talent policy, university governance, academic autonomy, human capital, performance evaluation