

## آسیب‌شناسی مصاحبه ارزیابی علمی در علوم کشاورزی: چالش‌ها و راهکارها<sup>۱</sup>

رضا مستوفی زاده قلمفرسا<sup>۲ و ۳</sup>

### چکیده

انتخاب صحیح و دقیق اعضای هیئت علمی و دانشجویان تحصیلات تکمیلی، به ویژه دانشجویان دکتری، یکی از عنصرهای موفقیت مؤسسه‌های آموزش عالی و پژوهشی است و سایر فرایندهای دانشگاهی به کیفیت این انتخاب بستگی مستقیم دارد. شیوه مرسوم انتخاب این افراد بر پایه مصاحبه ارزیابی بنا شده است. بررسی میدانی بر اساس پرسش‌نامه‌های تشریحی در دانشکده‌های کشاورزی نشان داد که اعضای هیئت علمی و مصاحبه‌شوندگان نغدهایی بر روند فعلی مصاحبه دارند و شیوه‌نامه‌های استاندارد برای فرایند مصاحبه وجود ندارد. این نوشتار با هدف آسیب‌شناسی شیوه فعلی مصاحبه ارزیابی علمی در مراکز آموزش عالی و پژوهشی از دیدگاه مصاحبه‌کنندگان و مصاحبه‌شوندگان، سعی در فراهم آوردن راهکاری عملی به صورت شیوه‌نامه‌ای گام‌به‌گام برای افزایش مهارت مصاحبه ارزیابی اعضای هیئت علمی رشته‌های علوم کشاورزی دارد.

**واژگان کلیدی:** ارزیابی، سنجش، قضاوت، محیط دانشگاهی.

### مقدمه

بهبود کیفیت فرایندهای دانشگاهی دغدغه عمده و به احتمال مهم‌ترین بحث فعلی مدیران دانشگاه‌های کشور است. راهبرد اصلی برای افزایش کیفیت در زمینه‌های آموزش، پژوهش و حتی مدیریت دانشگاهی گزینش صحیح و به کارگیری شیوه‌هایی علمی، خلاق و دقیق برای این فرایندهاست. ماده خام بسیاری از این فرایندها منابع انسانی از جمله اعضای هیئت علمی و دانشجویان تحصیلات تکمیلی است. انتخاب درست این افراد می‌تواند پایه‌ای محکم برای سایر فرایندهای دانشگاهی مثل آموزش و پژوهش باشد (۱). مسئولیت بخش اعظم این انتخاب را اعضای هیئت علمی به عهده دارند. اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی و پژوهشی به صورت مداوم باید در جلسه‌های مصاحبه ارزیابی شرکت کنند. مشاهده میدانی و پرسشگری از اعضای هیئت علمی رشته‌های علوم کشاورزی نشان داده که مهارت انجام مصاحبه ارزیابی در هیچ‌یک از سطوح تحصیلی، آموزش داده نمی‌شود و افراد اغلب به شیوه‌ای دلخواه یا با الگوگیری از جلسه‌هایی که در مورد خود آن‌ها برگزار شده است، اقدام به مصاحبه می‌کنند. نبود یکنواختی در برگزاری مصاحبه و امتیازدهی، تأثیرپذیری از عامل‌های انسانی [مانند خستگی، پیش‌زمینه ذهنی و اثر هاله‌ای<sup>۴</sup> (نوعی خطا در قضاوت که زیر تأثیر ذهنیت قبلی قضاوت‌کننده از موضوع یا فرد به وجود می‌آید) افراد]، نبود امکان ارزیابی از شیوه مصاحبه و دشواری پاسخگویی دقیق در برابر اعتراض‌ها از جمله ایرادهای چنین مصاحبه‌هایی است (۲). این نوشتار می‌کوشد با آسیب‌شناسی شیوه فعلی مصاحبه ارزیابی

۱- تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۹/۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۰/۲۸

۲- نویسنده مسئول، پست الکترونیک: rmostofi@shirazu.ac.ir

۳- استاد دانشگاه شیراز.

علمی در دانشگاه‌ها، مراکز آموزش عالی و مراکز پژوهشی کشور موجب فراهم آمدن زمینه‌ای برای ایجاد راهکاری به منظور انجام مصاحبه ارزیابی خلاق، بخشی از مهارت‌های سنجش اعضای هیئت علمی گردد.

### آسیب‌شناسی مصاحبه ارزیابی

در روند برنامه‌های مؤسسه‌های آموزش عالی و پژوهشی چندین جلسه مصاحبه ارزیابی مانند جلسه‌های جذب اعضای هیئت علمی، آزمون ورودی دکتری، آزمون ممتازان دکتری، آزمون جامع دکتری، آزمون ممتازان کارشناسی ارشد و مانند آن وجود دارد. در اغلب موارد رضایت‌مندی از این نوع ارزیابی مانند سایر روش‌های مرسوم سنجش نیست. بررسی میدانی نشان داده که اعضای هیئت علمی و مصاحبه‌شوندگان نقدهایی بر این نوع ارزیابی دارند. با توجه به مدرک‌های به دست آمده از نظرسنجی اعضای هیئت علمی باسابقه و دارای تجربه در دانشکده کشاورزی دانشگاه شیراز و برخی مدیران این دانشگاه مصاحبه‌کننده و همچنین اعضای هیئت علمی تازه استخدام شده و دانشجویان تحصیلات تکمیلی دانشگاه شیراز (که از طریق مصاحبه پذیرفته شده یا بخشی از فرایند پذیرش یا تحصیل آن‌ها وابسته به مصاحبه ارزیابی بود) مهمترین و پرتکرارترین ایرادهای عنوان شده را می‌توان در چهار بخش کلی قرار داد:

#### مصاحبه‌شوندگان

تعداد زیاد شرکت‌کنندگان و کمبود فرصت کافی برای بررسی وضعیت جنبه‌های مختلف توانایی‌های داوطلب به علت برگزاری شیوه متمرکز آزمون‌های ورودی، اطلاع نداشتن مصاحبه‌شوندگان از روند مصاحبه و نبود تدارک‌های مناسب و کافی برای مصاحبه‌شوندگانی که از راه‌های دور در مصاحبه شرکت می‌کنند، از جمله مسئله‌های مطرح شده توسط مصاحبه‌کنندگان بود. از طرفی مصاحبه‌شوندگان مسئله‌هایی از قبیل تراکم چندین مصاحبه در یک بازه زمانی کوتاه و نابرابر بودن زمان مصاحبه برای مصاحبه‌شوندگان مختلف را مطرح کردند.

#### مصاحبه‌کنندگان

دخالت سلیقه فردی در فرایند مصاحبه، ناآزموده بودن مصاحبه‌کنندگان در تبدیل شاخص‌های کیفی به کمی، طرح پرسش فقط توسط برخی مصاحبه‌کنندگان (بدون هماهنگی قبلی) و سکوت یا غیرفعال بودن برخی دیگر، نداشتن اطلاع از شرح حال علمی و پرونده مصاحبه‌شوندگان ناشی از نبود مطالعه پرونده‌ها، وجود پیش‌داوری در مورد برخی مصاحبه‌شوندگان، چیرگی یک یا چند نفر بر جو حاکم بر جلسه مصاحبه و جهت‌دهی به مصاحبه توسط برخی مصاحبه‌کنندگان، موارد مطرح شده توسط مصاحبه‌کنندگان در این بخش بود. پرتکرارترین ایرادهای عنوان شده در این قسمت توسط مصاحبه‌شوندگان شامل تفاوت تعداد مصاحبه‌کنندگان در جلسه‌های ارزیابی مختلف، رعایت نکردن زمان توسط برخی مصاحبه‌کنندگان و نرسیدن نوبت به سایرین، نبود توجه مصاحبه‌کنندگان به صحبت‌های افراد، به ویژه هنگامی که مصاحبه‌کننده دیگری پرسش را مطرح کرده است و صحبت کردن مصاحبه‌کنندگان با یکدیگر هنگام ارائه توضیح‌های مصاحبه‌شونده، بود.

#### شیوه مصاحبه

در مورد شیوه مصاحبه، مصاحبه‌کنندگان این موارد را مطرح کردند. نبود استانداردهای لازم برای مصاحبه، سلیقه‌ای بودن و روشمند نبودن مصاحبه، نبود وجود برنامه‌ای مشخص و حساب‌شده (هماهنگی) برای اجرای مصاحبه، ارائه آموزش به مصاحبه‌شونده هنگام مصاحبه، طراحی نشدن پرسش‌ها از قبل و به وجود آمدن یکنواخت نبودن مصاحبه در بین مصاحبه‌شوندگان، ایجاد جو روانی نامناسب و محاکمه‌ای شدن مصاحبه، نامناسب بودن و یکنواخت نبودن زمان مصاحبه، نامناسب بودن فضا برای مصاحبه، همپوشانی پرسش‌های شفاهی با ارزیابی‌های کتبی در هنگام مصاحبه، پرسیدن پرسش‌هایی با قصد و هدفی غیر از ارزیابی توانایی‌های علمی مصاحبه‌شونده، پرسیدن پرسش‌های گنگ و نامفهوم، پرسیدن پرسش‌هایی معماگونه که پاسخ آن برای مصاحبه‌کننده هم مشخص

نیست و توجه به موضوع‌های جزئی هنگام طرح پرسش شفاهی. از طرفی مصاحبه‌شوندگان در این بخش مطالبی مانند نبود یکنواختی در سطح پرسش‌ها و شیوه مصاحبه از افراد مختلف در طرح پرسش‌های کلی، جزئی یا از پایان‌نامه، بی ارتباط بودن برخی پرسش‌های علمی با تخصص فرد مصاحبه‌شونده، طرح پرسش‌های علمی در مورد مسئله‌های جزئی و بسیار تخصصی، طرح پرسش‌هایی که به جای قدرت تحلیل، حافظه فرد را می‌سنجند، جو جدی، خشک و تنش‌زای مصاحبه، تلقین کردن به فرد مصاحبه‌شونده که دانش کافی ندارد، بازجویی کردن به جای مصاحبه کردن، عنوان کردن مطالبی که ارتباطی به جلسه مصاحبه ندارد (برای مثال، اظهار نظر در مورد مقاله، استاد راهنما یا دانشگاه افراد) و جهت‌گیری پرسش‌های جلسه مصاحبه به واسطه پرسش نخستین مصاحبه‌کننده را مطرح کردند.

### امتیازدهی

مشخص نبودن معیار دقیق نمره و امتیازدهی، اعمال نفوذ برخی افراد در نتیجه نهایی مصاحبه فارغ از امتیاز به دست‌آمده، عمل نکردن به نتیجه مصاحبه، دخالت دادن سایر عامل‌ها مانند موقعیت شغلی، وضعیت معیشتی یا جنسیت مصاحبه‌شونده در نتیجه مصاحبه، معلوم نبودن درستی پاسخ پرسش برای سایر مصاحبه‌کنندگان یا نبود اطلاع آن‌ها از پاسخ پرسش که تصمیم‌گیری برای نمره‌دهی را دشوار می‌کند، استاندارد نبودن شیوه امتیازدهی و استفاده مصاحبه‌کنندگان از روش‌های مختلف امتیازدهی و گرایش برای جذب و گزینش افرادی که خویش‌آمیزی آکادمیک<sup>۱</sup> (به مفهوم انتخاب دانش‌آموختگان یک مؤسسه آموزش عالی در حکم عضو هیئت علمی در همان مؤسسه است) با مصاحبه‌شوندگان دارند، از جمله پرتکرارترین مسئله‌های مطرح شده توسط مصاحبه‌کنندگان بود. از سویی مصاحبه‌شوندگان در بخش امتیازدهی به این موارد اشاره کردند. نبود توجه به تجربه‌ها و توانایی‌های شخصی افراد، تکیه بر نمره‌های مقطع‌های تحصیلی قبلی و نتایج آزمون‌های پیشین، توجه به امتیازهای پژوهشی به جای امتیاز حاصل از مصاحبه، توجه به دانشگاه محل تحصیل افراد به جای توانمندی‌های فرد و اظهار نظر در مورد نتیجه نهایی مصاحبه در جلسه مصاحبه.

توجه به نظرها و دیدگاه‌های مصاحبه‌کنندگان و مصاحبه‌شوندگان، فارغ از جایگاه علمی آن‌ها، موجب اتخاذ تصمیم‌های آگاهانه‌تر و دقیق‌تری می‌شود. بی‌تردید اطلاع از آسیب‌شناسی شرایط موجود نیز موجب برنامه‌ریزی بهتر برای افزایش کیفیت روش سنجش مصاحبه ارزیابی، بهبود فرایند انتخاب و در نتیجه بهبود کارکرد دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی و پژوهشی خواهد شد.

### **راهکارهایی برای مصاحبه ارزیابی**

مصاحبه ارزیابی علمی به طور معمول در دو دسته اصلی مصاحبه جذب اعضای هیئت علمی و مصاحبه‌های مرتبط با گزینش دانشجویان تحصیلات تکمیلی، قرار می‌گیرد. با وجود این، گاه در برخی از فرایندهای دانشگاهی مانند آزمون جامع دکتری چنین مصاحبه‌هایی نیز انجام می‌شود (۳، ۴). بنابراین در این‌جا در مورد راهکارهایی برای هر دو نوع مصاحبه در قالب شیوه‌ای گام به گام ارائه می‌شود.

#### روش گام‌به‌گام مصاحبه جذب اعضای هیئت علمی

پیشنهاد می‌شود پیش از مصاحبه، پرونده مصاحبه‌شونده و شرح حال علمی او به دقت بررسی شود. نکته‌های مثبت و منفی آن استخراج گردد و اگر پرسش یا ابهامی وجود دارد برای طرح در جلسه مصاحبه یادداشت شود. برای مثال، اگر در یکی از دوره‌های قبلی در درس یا گروهی از درس‌های مرتبط نمره‌های پایینی وجود دارد باید دلیل این مسئله روشن شود. قبل از مصاحبه، هماهنگ‌کننده مصاحبه مشخص شود تا مدیریت جلسه را به عهده داشته باشد. زمان و مکان دقیق جلسه باید به اطلاع مصاحبه‌شونده رسانده شود و اگر وظیفه خاصی به عهده اوست (مانند خلاصه کردن پرونده تقاضا، ارائه سخنرانی کوتاه و مانند آن) باید دست‌کم دو هفته قبل از مصاحبه به اطلاع فرد رسانده شود.

مکان مصاحبه باید جایی آرام و به دور از رفت و آمد باشد و مصاحبه تا حد امکان پشت یک میز گرد انجام شود. هنگام مصاحبه تلفن‌های همراه باید خاموش باشند. در صورت پذیرایی از مصاحبه‌کنندگان، فرد مصاحبه‌شونده نباید فراموش شود. اخلاق دانشگاهی حکم می‌کند که مصاحبه‌شونده نام افراد مصاحبه‌کننده را هنگام مصاحبه بداند. بنابراین، نوشتن نام افراد جلوی آن‌ها به کار جنبه‌ای حرفه‌ای‌تر می‌دهد. مصاحبه‌کنندگان باید پانزده دقیقه قبل از مصاحبه در جلسه حضور داشته باشند و در مورد هدف از استخدام فرد و توانایی‌های مورد نیاز این موقعیت شغلی توجیه کامل صورت گیرد. در صورت امکان، محور پرسش‌ها از قبل مشخص شود. این محورها باید بر اساس نیاز ویژه شغل مورد نظر باشد.

مصاحبه مهمترین و حساس‌ترین مرحله در زمان گزینش افراد است. هنگام مصاحبه، تناسب فرد با موقعیت شغلی سنجیده می‌شود، اطلاعات به دست آمده از طریق پرونده فرد ارزیابی می‌شود و واکنش‌های رفتاری مصاحبه‌شونده از نزدیک مشاهده می‌شوند. مصاحبه باید منصفانه، بدون پیش‌داوری و در فضایی دوستانه انجام شود. مصاحبه جذب اعضای هیئت علمی را می‌توان در هفت گام اجرا کرد:

گام ۱- در ابتدا هماهنگ‌کننده جلسه به فرد مصاحبه‌شونده خوش‌آمد گفته، او را در یکی دو جمله معرفی می‌کند. جمله‌های معرفی را می‌توان پیش از مصاحبه با خود فرد در میان گذاشت. این جمله‌ها شامل نام فرد، تخصص و تحصیل‌های او می‌شود. در اینجا بهتر است یکی از نقطه‌های قوت فرد را (بر اساس شرح حال او) بیان کرد. شروع مصاحبه با معرفی فرد به او اجازه می‌دهد که با محیط اطراف خود آشنا شود و آرامش خود را به دست آورد. بیان یکی از توانایی‌های ویژه مصاحبه‌شونده یا دستاوردهای خاص او باعث ایجاد جو مثبت می‌شود.

گام ۲- در صورتی که لازم است، از فرد خواسته شود که سخنرانی کوتاه خود را در کمتر از ده دقیقه ارائه دهد. این سخنرانی می‌تواند بخشی از یک درس فرضی، قسمتی از پایان‌نامه یا رساله، یا بخشی از یک کارگاه آموزشی باشد. هدف از این بخش ارزیابی توانایی تدریس متقاضی است.

گام ۳- برای ارزیابی دانش تخصصی متقاضی چند پرسش علمی مطرح شود. پرسش‌ها باید کلی باشد و عمق دانش تخصصی فرد، قدرت واکاوی (تجزیه و تحلیل)، توانایی ترکیب (خلاقیت) و قوه قضاوت مصاحبه‌شونده را بسنجد. از مطرح کردن پرسش‌هایی که تنها حافظه فرد را می‌سنجد باید خودداری کرد. همچنین پرسش‌ها نباید محدود به مطالب سخنرانی شوند. در صورتی که نیاز به سنجش توان زبان دوم وجود داشته باشد در همین مرحله می‌توان پرسش‌ها را با زبان مورد نظر مطرح کرد.

گام ۴- برای ایجاد آرامش مجدد، در مورد علاقه‌های علمی یا اجتماعی فرد یا سرگرمی‌های او پرسیده شود یا برای مثال، می‌توان پرسید که در دوران تحصیل بیشتر زیر تأثیر چه کسی بوده است. این پرسش‌ها متقاضی را برای پاسخ به پرسش‌های مهم‌تر آماده می‌کند.

گام ۵- حال بر اساس هدف از جذب متقاضی، می‌توان به سراغ پرسش‌های کلیدی (جدول ۱) رفت. این نوع پرسش‌ها وجود انگیزه، هدف و برنامه را نشانه می‌گیرد. اگر در مورد پرونده مصاحبه‌شونده ابهامی وجود دارد مسئله را باید بدون وارد آوردن اتهام از او جویا شد.

گام ۶- از مصاحبه‌شونده باید پرسید که آیا مطلبی خاص برای گفتن و اطلاع گروه مصاحبه‌کننده دارد؟ همچنین از او پرسیده شود که آیا پرسشی دارد؟ و در صورت وجود چنین پرسشی تا حد امکان باید به آن پاسخ داد.

گام ۷- هماهنگ‌کننده باید از مصاحبه‌شونده تشکر و پایان جلسه مصاحبه را اعلام کند (جدول ۱).

جدول ۱- نمونه‌هایی از پرسش‌های کلیدی برای سنجش موارد غیر از دانش تخصصی متقاضیان جذب اعضای هیئت علمی در مصاحبه ارزیابی.

هدف	پرسش
<ul style="list-style-type: none"> <li>- سنجش انگیزه فرد.</li> <li>- اطلاع از میزان آگاهی متقاضی در مورد ویژگی‌ها و هدف‌های دانشگاه، دانشکده یا گروه آموزشی مورد نظر.</li> <li>- میزان آشنایی فرد با جنبه‌های مختلف فعالیت‌های یک عضو هیئت علمی (آموزش، مشاوره، پژوهش، کشف، ابداع، اختراع، خدمات‌های تخصصی، مدیریت علمی، کارآفرینی، ارتباط با صنعت، ارتباط‌های بین‌المللی و مانند آن) و میزان گرایش او به هر یک از این موارد.</li> <li>- سنجش توانایی مصاحبه‌شونده در ارائه نقدهی مثبت از خود و سایر رقبا، اطلاع از میزان اعتماد به نفس مصاحبه‌شونده.</li> <li>- سنجش آگاهی فرد در مورد توانایی‌ها، مهارت‌ها و تجربه‌های منحصر به فرد خود.</li> <li>- در دست قرار دادن نقشه‌ای از پژوهش‌های آتی مصاحبه‌شونده و خطوط پژوهشی مورد علاقه او و میزان همخوانی آن با راهبردهای پژوهشی مؤسسه (دانشگاه، دانشکده و گروه آموزشی).</li> <li>- مشخص کردن میزان تمرکز علمی مصاحبه‌شونده.</li> <li>- تعیین میزان انعطاف‌پذیری آموزشی فرد.</li> <li>- اطلاع از عمق تجربه تدریس متقاضی و چالش‌های موجود هنگام تدریس او.</li> <li>- ایجاد دید کلی در مورد نگرش مصاحبه‌شونده به مقوله تدریس دانشگاهی.</li> <li>- آگاهی از میزان تمایل فرد به همکاری در مدیریت مؤسسه آموزش عالی مورد نظر.</li> <li>- مشخص کردن میزان مسئولیت‌پذیری متقاضی، تجربه مدیریتی او و آموزش‌های مرتبط با آن.</li> <li>- نشان دادن دیدگاه متقاضی در مورد میزان توجه به پیشرفت‌های فردی یا اعتلای گروه آموزشی، دانشکده و دانشگاه، در حکم یک مجموعه مرتبط به هم.</li> <li>- اطلاع از انعطاف متقاضی در برابر نیازهای پدیده آمده ناشی از محیط علمی همیشه در حال تغییر.</li> <li>- آشنایی با روحیه متقاضی در زمینه آموزش پیوسته<sup>۱</sup> به منزله یکی از پایه‌های اصلی پیشرفت علمی.</li> </ul>	<p>چرا مایلید در این دانشگاه، دانشکده یا بخش استخدام شوید؟</p> <p>چه چیزی شما را از سایر متقاضیان متمایز می‌کند؟</p> <p>آیا برنامه‌ای (کوتاه‌مدت و درازمدت یک ساله، پنج ساله و ده ساله) برای پژوهش خود دارید؟</p> <p>در جمع مایلید چه درس‌هایی را تدریس کنید؟</p> <p>چگونه می‌توانید در اداره گروه آموزشی مورد نظر خود همکاری کنید؟</p> <p>چه برنامه‌ای برای آموزش تخصصی و عمومی خود دارید؟</p>

### روش گام‌به‌گام مصاحبه ارزیابی دانشجویان تحصیلات تکمیلی

از آن‌جا که در دوره‌های کارشناسی ارشد به جز در موارد خاص (مانند آزمون ورودی ممتازان) گزینش بر اساس مصاحبه ارزیابی صورت نمی‌گیرد، تأکید اصلی مطلب حاضر روی گزینش دانشجوی دکتری خواهد بود. با این حال، روش ارائه شده را با تغییر

اندکی در سایر موارد نیز می‌توان به کار برد. در آزمون‌های گزینش دانشجویان دکتری که در حال حاضر اجرا می‌شود، چالش اصلی تعداد زیاد افرادی است که باید در زمانی اندک مصاحبه شوند. بنابراین بهتر است که پیش از مصاحبه، اطلاعات مصاحبه‌شونده و شرح حال علمی او به دقت بررسی و خلاصه شود تا در جلسه مصاحبه بتوان از آن به خوبی استفاده کرد. این خلاصه قبل از آزمون باید در اختیار کلیه مصاحبه‌کنندگان قرار گیرد. نمره آزمون ورودی (در صورت وجود)، معدل و نمره‌های درس‌های مقطع‌های گذشته به ویژه درس‌های دوره کارشناسی، دانشگاه‌های محل تحصیل، ارتباط پژوهش‌های انجام شده در دوره کارشناسی ارشد با گرایش‌های دکتری در گروه آموزشی، موضوع و کیفیت پایان‌نامه یا پروژه‌های قبلی، وجود مدرک‌های مهارتی (مانند مدرک‌ها و نمره‌های زبان خارجی، رایانه و از این دست)، شاخص‌های خوبی برای خلاصه‌سازی پرونده متقاضیان هستند. اگر پایان‌نامه کارشناسی ارشد، چکیده آن یا مقاله‌ای بر اساس پژوهش‌های متقاضی وجود دارد یک یا دو پرسش از آن طرح و در خلاصه پرونده نوشته شود. همچنین اگر ضمن بررسی پرونده، پرسشی پیش آمد باید در خلاصه پرونده یادداشت و در جلسه مصاحبه مطرح شود. همانند آزمون‌های کتبی، پرسش‌های علمی را باید از قبل طراحی کرد و در مورد دقیق و واضح بودن آن‌ها اندیشید.

هنگام مصاحبه باید مراقب متقاضیانی که از راه‌های دور برای مصاحبه می‌آیند بود و تا حد امکان وسایل آسایش و پذیرایی از آن‌ها را فراهم کرد. بهتر است زمان تقریبی مصاحبه هریک از افراد مشخص گردد تا از تجمع آن‌ها در پشت در اتاق مصاحبه جلوگیری شود. مصاحبه ارزیابی دانشجویان دکتری را می‌توان در پنج گام اجرا کرد:

گام ۱- ابتدا هماهنگ‌کننده به مصاحبه‌شونده خوش‌آمد گفته، او را به همکاران خود معرفی می‌کند. برای معرفی، بیان نام و نام‌خانوادگی، دانشگاه محل تحصیل قبلی و رشته تحصیلی کافی است.

گام ۲- نخستین پرسش می‌تواند در مورد فعالیت‌های قبلی برای مثال، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشجوی باشد. به طور معمول چون مصاحبه‌شونده اطلاعات زیادی در زمینه پایان‌نامه خود دارد، به راحتی در مورد آن صحبت می‌کند و آرامش خود را به دست می‌آورد. پرسش‌ها را می‌توان با عنوان و هدف پایان‌نامه شروع کرد. در مورد استاد راهنما و مطالبی که از او آموخته‌اند پرسش شود. پیشنهاد می‌شود در مورد موفقیت‌های کسب شده در دوره‌های قبلی پرسش شود. در ضمن مصاحبه، به طور حتم کیفیت کلی پایان‌نامه کارشناسی ارشد متقاضی ارزیابی شود. ساختار پایان‌نامه نیز می‌تواند معیاری برای ارزیابی دقت دانشجوی باشد.

گام ۳- پس از دو پرسش اولیه و ایجاد آرامش در متقاضی، حال می‌توان برای سنجش دانش تخصصی پرسش‌های علمی کلی را مطرح کرد. باید توجه داشت که این پرسش‌ها نباید بر جزئیات متمرکز شوند و تمرکز آن‌ها بیشتر باید بر درک و فهم، کاربرد عملی، تجزیه و تحلیل، ارزیابی و قضاوت در مورد موضوع‌های علمی باشند. با نزدیک‌تر شدن به مرحله پرسش‌های قضاوتی در صورتی که متقاضی بتواند مصاحبه‌کننده را بیشتر قانع کند، امتیاز بخش علمی او بالاتر خواهد بود. البته اگر رگه‌هایی از خلاقیت در دانشجوی وجود داشته باشد، بیشترین امتیاز را کسب خواهد کرد.

در صورتی که متقاضی در شرح حال علمی خود نگارش مقاله‌ای را بیان کرده است، چند پرسش از مقاله و به ویژه بخش‌های تحلیلی آن مطرح شود. مواردی وجود دارد که دانشجوی فقط نقش جمع‌کننده داده‌ها را به عهده داشته و کار اصلی توسط استاد راهنما انجام گرفته است. همچنین دانشجویی که مقاله خود را به زبانی بیگانه نوشته است باید به آسانی بتواند مقاله خود را بخواند و آن را توضیح دهد. صرف انتشار مقاله، معیار دقیقی برای موفقیت دانشجوی نیست. انتشار مقاله تابعی از نوع پروژه، گروه همکاران، زمان در اختیار، سیاست‌های استاد راهنما و مقداری بخت و اقبال است. با این حال اگر دانشجوی بر مقاله خود تسلط نداشت، بهتر است مصاحبه‌کننده هیچ اتهامی وارد نکند و در این مورد به او تذکر ندهد، فقط در مورد نقش او در پروژه منتهی به مقاله پرس و جو کند.

هنگام مصاحبه باید دقت داشت که برخی افراد به جای اظهار بی‌اطلاعی، بدون دانستن جواب، پرسش‌ها را پاسخ می‌دهند. البته ارائه توجیهی منطقی و بر اساس شواهد و قراین را می‌توان پاسخی به نسبت درست در نظر گرفت. با این حال، مصاحبه‌کننده نباید به هیچ عنوان پاسخ درست پرسش‌ها را بیان کند. جلسه مصاحبه مانند جلسه آزمون است و مصاحبه‌کننده باید شنونده و ارزیابی‌کننده باشد.

گام ۴- پس از پرسش‌های علمی باید به دنبال ارزیابی انگیزه‌ها، هدف‌ها و توان برنامه‌ریزی دانشجو رفت. برای این کار می‌توان از پرسش‌های کلیدی جدول ۲ استفاده کرد. هنگام مصاحبه، دانشجو باید از خود شور و شوق و علاقه نشان دهد. انتخاب افرادی که با وجود معدل بالا هیچ اشتیاقی از خود نشان نمی‌دهند و باید جواب‌ها را به سختی از آن‌ها بیرون کشید، زنگ خطری برای آینده پروژه پژوهشی مورد نظر است.

گام ۵- بهتر است مصاحبه با پرسشی ساده ختم شود. پس از شنیدن جواب از مصاحبه‌شونده تشکر و برای او آرزوی موفقیت شود.

### سازمان‌دهی پرسش‌ها و توجه به پاسخ‌ها

برای این که مصاحبه از مسیر اصلی خود خارج نشود باید پرسش‌ها بر اساس محورهای مشخصی سازمان‌دهی شوند (۲، ۵). برای مثال، در مورد مصاحبه جذب هیئت علمی، این چارچوب می‌تواند شامل انگیزه (دلیل‌های انتخاب شغل هیئت علمی)، توان علمی (عمق دانش تخصصی، سوابق پژوهشی و مانند این‌ها)، برنامه‌ها (برنامه‌های پژوهشی و آموزشی)، مهارت‌ها و آموزش‌ها (مهارت‌های تخصصی و عمومی، برنامه‌های آموزشی شرکت کرده)، روابط کاری (شیوه برخورد با مسئله‌های کاری و تعامل با همکاران و دانشجویان)،

جدول ۲- نمونه‌هایی از پرسش‌های کلیدی برای سنجش موارد غیر از دانش تخصصی متقاضیان دوره‌های تحصیلات تکمیلی در مصاحبه ارزیابی.

پرسش	هدف
چرا مایلید در دوره دکتری این دانشگاه شرکت کنید؟	- سنجش مقدار هدفمندی و مصمم بودن فرد، - اطلاع از مقدار آگاهی متقاضی در مورد ویژگی‌ها، نقطه‌های قوت و تمایز، مقتضیات و فرهنگ خاص پژوهشی دانشگاه، دانشکده یا گروه آموزشی مورد نظر. - آگاهی از عمق انگیزه فرد برای شرکت در دوره‌های تحصیلات تکمیلی.
آیا هدف یا برنامه مشخص شغلی دارید؟	- آگاهی از میزان خلاقیت و نوآوری علمی متقاضی، - آگاهی از عمق مطالعه دانشجو در زمینه تخصصی. - اطلاع از میزان آگاهی قبلی در انتخاب دانشگاه، - سنجش میزان علاقه فرد به زمینه یا گرایش مورد نظر. - پی بردن به میزان انگیزه متقاضی در ارتقای مهارت‌های عمومی و اختصاصی خود،
چه اندیشه‌ای برای پروژه رساله (پایان‌نامه) خود دارید؟	- اطلاع از میزان خلاقیت و نوآوری علمی متقاضی، - آگاهی از عمق مطالعه دانشجو در زمینه تخصصی. - اطلاع از میزان آگاهی قبلی در انتخاب دانشگاه، - سنجش میزان علاقه فرد به زمینه یا گرایش مورد نظر. - پی بردن به میزان انگیزه متقاضی در ارتقای مهارت‌های عمومی و اختصاصی خود،
آیا می‌دانید که در گروه آموزشی (یا گرایش) ما روی چه موضوع‌هایی کار می‌شود؟	- اطلاع از میزان خلاقیت و نوآوری علمی متقاضی، - آگاهی از عمق مطالعه دانشجو در زمینه تخصصی. - اطلاع از میزان آگاهی قبلی در انتخاب دانشگاه، - سنجش میزان علاقه فرد به زمینه یا گرایش مورد نظر. - پی بردن به میزان انگیزه متقاضی در ارتقای مهارت‌های عمومی و اختصاصی خود،
چه برنامه‌ای برای افزایش مهارت‌های خود دارید؟	- اطلاع از میزان خلاقیت و نوآوری علمی متقاضی، - آگاهی از عمق مطالعه دانشجو در زمینه تخصصی. - اطلاع از میزان آگاهی قبلی در انتخاب دانشگاه، - سنجش میزان علاقه فرد به زمینه یا گرایش مورد نظر. - پی بردن به میزان انگیزه متقاضی در ارتقای مهارت‌های عمومی و اختصاصی خود،
آیا به جز پایان‌نامه کارشناسی ارشد (درمورد متقاضیان دکتری) در فعالیت‌های پژوهشی دیگر شرکت داشته‌اید؟	- اطلاع از میزان خلاقیت و نوآوری علمی متقاضی، - آگاهی از عمق مطالعه دانشجو در زمینه تخصصی. - اطلاع از میزان آگاهی قبلی در انتخاب دانشگاه، - سنجش میزان علاقه فرد به زمینه یا گرایش مورد نظر. - پی بردن به میزان انگیزه متقاضی در ارتقای مهارت‌های عمومی و اختصاصی خود،
آیا به کار در آزمایشگاه (در مورد رشته‌های علوم تجربی) علاقه دارید و چه ویژگی‌هایی در شما وجود دارد که به کار در آزمایشگاه کمک می‌کند؟	- اطلاع از میزان خلاقیت و نوآوری علمی متقاضی، - آگاهی از عمق مطالعه دانشجو در زمینه تخصصی. - اطلاع از میزان آگاهی قبلی در انتخاب دانشگاه، - سنجش میزان علاقه فرد به زمینه یا گرایش مورد نظر. - پی بردن به میزان انگیزه متقاضی در ارتقای مهارت‌های عمومی و اختصاصی خود،

علاقه‌مندی‌های شخصی و اشتغال‌های خارج از دانشگاه (یافتن نکته‌های مثبت هم‌سو با شغل دانشگاهی و یافتن ناهمسو با این شغل) و شرایط خانوادگی و فردی (مواردی که باعث ایجاد موانع در کار دانشگاهی می‌شود) باشد. پرسش‌های مصاحبه ارزیابی دانشجویان تحصیلات تکمیلی به طور معمول در سه محور اصلی قرار دارند. این سه محور در برگزیده عمق دانش و توان علمی، مهارت‌های عمومی و تخصصی، انگیزه و شخصیت مصاحبه‌شونده هستند. هماهنگ‌کننده مصاحبه باید دقت کند که روند مصاحبه در همین چارچوب قرار بگیرد.

از طرح پرسش‌هایی که جواب بلی یا خیر دارند، پرسش‌های جهت‌دار یا پرسش‌های بی‌ارتباط با مصاحبه باید خودداری شود. برای مثال به جای پرسیدن "به تدریس علاقه دارید؟"، باید پرسیده شود "به کدام جنبه کار در دانشگاه علاقه‌مندید؟" به این شکل اطلاعات بیشتری در اختیار قرار می‌گیرد. پرسش جهت‌دار پرسشی است که پاسخ آن از قبل مشخص یا در خود پرسش قرار داد و به اصطلاح جواب را در دهان گوینده می‌گذارد. برای مثال "مطمئنم که به تدریس علاقه دارید؟!" یا "شما به پیش‌رو بودن فلان نظریه جدید و نوآورانه اعتقاد دارید؟". نمونه‌ای از پرسش‌های بی‌ارتباط، اظهار نظر در مورد لهجه ناآشنای فرد و پرسیدن در مورد بچه‌دار شدن است.

پرسش‌ها باید کوتاه، مشخص و دارای مفهوم باشند. از مطرح کردن چند موضوع در یک پرسش باید خودداری شود. حاشیه رفتن و صحبت طولانی ضمن مصاحبه به مصاحبه‌شونده این احساس را می‌انگیزد که مصاحبه‌کننده در حال فخر فروختن به او است. با این حال می‌توان بر اساس پاسخ‌های طرف مقابل پرسش‌های دیگری مطرح کرد. باید توجه داشت که پرسش‌ها با وعده و وعید یا تهدید همراه نباشد. اگر هنگام مصاحبه احساس شد که طرف مقابل موضوعی را پنهان می‌کند، می‌توان به پرسش‌ها ادامه داد تا حقیقت روشن شود. بنابراین هیچ‌گاه با اطلاعات ناقص نباید دست به گزینش افراد زد. اگر هنگام مصاحبه، مصاحبه‌کننده متوجه نقصی شود، نباید جلوی فرد مصاحبه‌شونده این موضوع را برای همکارانش بازگو کند. این کار باید به مرحله بعد از مصاحبه موکول شود. از طرفی جلسه مصاحبه کلاس درس نیست، به هیچ عنوان هنگام شنیدن پاسخ مصاحبه‌شونده، حتی اگر پاسخی به طور کامل نادرست داده است، نباید به او آموزش داد. این کار، گاه موجب تحقیر مصاحبه‌شونده و ایجاد محیطی غیردوستانه می‌شود. هنگام مصاحبه علمی می‌توان از اطلاعاتی که از قبل در مورد فرد به دست آمده استفاده کرد، اما در مصاحبه ارزیابی در مورد ملیت، قومیت، مذهب، سن، وضعیت تأهل و گرایش‌های اجتماعی نباید پرسش کرد. این موضوع‌های حساسیت‌برانگیز هستند. در صورت نیاز به دانستن موضوعی به فرم‌های مرتبط مراجعه شود.

مهارت شنیدن به اندازه طرح پرسش‌های مناسب اهمیت دارد. مصاحبه‌کننده باید فعالانه به پاسخ‌ها گوش دهد و گاه سر خود را به علامت تأیید تکان دهد. اگر مصاحبه‌کننده از درک درست پاسخ مطمئن نباشد می‌تواند مطالب گفته شده را برای تأیید مصاحبه‌شونده به صورت بسیار خلاصه بازگو کند. بسیاری از افراد کم‌تجربه به جای گوش دادن به پاسخ‌ها در فکر طراحی پرسش بعدی هستند و بدین ترتیب اطلاعات مهمی را از دست می‌دهند. زمانی که مصاحبه‌شونده به یکی از مصاحبه‌کنندگان پاسخ می‌دهد سایر افراد موظفند که به حرف‌های او گوش دهند و واکنش‌های او را زیر نظر بگیرند. بیشتر مصاحبه‌شوندگان از این که افراد حاضر در جلسه مصاحبه به کار دیگری، برای مثال گفت‌وگوی دو نفری، مشغول باشند احساس ناراحتی می‌کنند. در جلسه‌های مصاحبه ارزیابی تحصیلات تکمیلی باید سعی شود که پرسش‌ها کوتاه باشند و هر بار یک مطلب پرسیده شود. مصاحبه‌کننده باید فعالانه به پاسخ‌ها گوش دهد، با علاقه مصاحبه‌شونده را نگاه کند، در صورت امکان گاهی لبخند بزند و گاه سر خود را به نشانه تأیید تکان دهد.

### امتیازدهی و گزینش نهایی

ممکن است دانشگاه‌ها برگه‌ای برای امتیازدهی مصاحبه جذب اعضای هیئت علمی یا دانشجویان تحصیلات تکمیلی داشته باشند، اما در این مورد امتیازدهی مصاحبه فقط شامل یک نمره نهایی است. بنابراین مصاحبه‌کننده می‌تواند بر اساس داوری شخصی



خود در محورهای مختلف ارزیابی (برای مثال؛ شرح حال علمی، عمق دانش و توان علمی، قدرت واکاوی، مهارت، انگیزه، برنامه پژوهشی و مانند این‌ها) نمره‌ای را بر اساس مقیاس پیشنهادی (۵، فراتر از انتظار، ۴، بالاتر از متوسط، ۳، متوسط، ۲، قابل قبول، ۱، غیرقابل قبول) به مصاحبه‌شونده اختصاص دهد (۳، ۴). البته اگر از نظر گروه مصاحبه‌کننده وزن هر یک از محورهای مصاحبه با دیگری متفاوت است می‌توان برای آن‌ها وزنی را نیز در نظر گرفت و در امتیاز مورد نظر ضرب کرد. با جمع امتیازهای به دست آمده و تبدیل آن‌ها به درصد یا هر عدد دلخواه دیگر، می‌توان دید کلی از امتیاز مصاحبه‌شونده به دست آورد. باید توجه داشت که تجربه مصاحبه‌کننده در مصاحبه موجب می‌شود که بتوان امتیازی را هم برای "تأثیر کلی" مصاحبه‌شونده در نظر گرفت (۶).

اگر مصاحبه در مسیر اصلی خود حرکت کرده باشد، یعنی مصاحبه به صورت گام‌به‌گام بر اساس شناسنامه رسمی موقعیت شغلی یا معیارهای لازم برای تحصیلات تکمیلی، با توجه به ویژگی‌های علمی و شخصیتی متقاضی و منصفانه انجام شده باشد، حال باید اظهار نظر نهایی در مورد مصاحبه‌شونده از راه‌های رسمی اعلام شود. مصاحبه‌شوندگان را می‌توان بر اساس توانایی‌های آن‌ها و مقدار موفقیت کسب کرده در مصاحبه دسته‌بندی کرد. اگر مصاحبه‌شونده‌ای با تمام معیارهای مورد نظر هم‌خوانی داشته باشد و افزون بر این یک یا دو ویژگی شخصیتی یا توانمندی پیش‌بینی نشده دیگر داشته باشد، نامزدی "عالی" برای انتخاب است. باید توجه داشت که این ویژگی‌های اضافی باید به طور حتم در جهت تحقق هدف‌های موقعیت شغلی یا تحصیلی مورد نظر باشند. نامزد "بسیار خوب" فردی با تمام ویژگی‌های مورد نظر است. هنگامی که تفاوت‌های اندکی میان مصاحبه‌شونده و معیارهای گزینش وجود داشته باشد، او نامزدی "خوب" در نظر گرفته می‌شود. در صورتی که متقاضی در موارد مهمی با ویژگی‌های مورد نظر تطابق نداشته باشد یا به تقریب هیچ‌یک از این ویژگی‌ها را نداشته باشد، به ترتیب نامزدی "متوسط" و "ضعیف" خواهد بود.

موفقیت‌ها و توانمندی‌های علمی ملاک اصلی گزینش افراد هستند. با وجود این در صورت تردید، ویژگی‌های شخصیتی مصاحبه‌شونده و احساسات شخص مصاحبه‌کننده در مورد او می‌تواند راهگشا باشد. با این حال هیچگاه نباید انتخاب را تنها بر اساس احساسات انجام داد، زیرا نتیجه‌های آن افزون بر مصاحبه‌کننده گریبان‌گیر دانشگاه، سایر اعضای هیئت علمی، دانشجویان و کارمندان خواهد شد. اگر انتخاب افراد بر پایه خرد و منطق و براساس معیارهای دقیق باشد انتخاب ما بهترین خواهد بود.

### بحث و چشم‌انداز آتی

دانشگاه مانند هر سازمان دیگر، تحقق هدف‌ها و دستیابی به پیشرفت‌های خود را مدیون نیروی انسانی ماهر است. در شغل‌های دانشگاهی، به ویژه عضویت در هیئت علمی، مسئله مهارت به نوعی از سایر شغل‌ها مهم‌تر است. از عضو هیئت علمی انتظار می‌رود که افزون بر دانش کافی در رشته تخصصی خود، از مهارت‌های چندجانبه دیگری نیز برخوردار باشد. او همزمان با داشتن مهارت‌های تخصصی و گاه فنی، باید تجربه کافی در زمینه‌های آموزش، پژوهش و مدیریت داشته باشد یا دست‌کم در این زمینه‌ها آموزش دیده باشد. این موضوع در برخی از رشته‌ها به ویژه رشته‌های وابسته به علوم کشاورزی، که مهارت‌های میدانی بخش چشمگیری از پیش‌نیازهای موجود برای جذب افراد است، بیشتر نمود پیدا می‌کند. همچنین، گرایش آموزش عالی به سمت دانشگاه‌های نسل سوم و الزام به تربیت افراد کارآفرین نیازمند وجود برخی توانمندی‌های خاص است که با روش‌های سنتی سنجش ارزیابی‌پذیر نیست و به شیوه‌ای از مصاحبه ارزیابی سامانمند نیاز دارد.

در حال حاضر گزینش اعضای هیئت علمی از راه سامانه مرکز جذب اعضای هیئت علمی<sup>۱</sup> و سامانه نور رضوی<sup>۲</sup> صورت می‌گیرد و پرونده‌های بارگذاری شده به طور کلی شامل سوابق آموزشی و پژوهشی افراد است. پس از آن پرونده‌ها به دانشگاه‌ها یا مرکزهای پژوهشی مورد نظر ارسال می‌شود و پس از بررسی اولیه، برای مثال، در مورد همخوانی گرایش فرد با تقاضای دانشگاه، معدل قابل قبول مقطع‌های مختلف و مانند آن، از او برای شرکت در مصاحبه دعوت به عمل می‌آید. جلسه‌های مصاحبه با حضور

کارگروه علمی برگزار می‌شود. به طور کلی در این جلسه‌ها پرسش‌های علمی از پایان‌نامه یا تخصص فرد و گاه یک یا دو پرسش آموزشی مطرح می‌شود. شوربختانه این شیوه موجب می‌شود که جنبه‌هایی اساسی از توانایی‌ها، مهارت‌ها و حتی برنامه‌های مصاحبه‌شونده ارزیابی نشوند.

نگاهی به آسیب‌شناسی شیوه فعلی مصاحبه ارزیابی علمی نشان می‌دهد که نبود وجود استاندارد در برگزاری جلسه مصاحبه و مشخص نبودن محورهای ارزیابی نه فقط موجب نارضایتی در میان مصاحبه‌شوندگان گردیده بلکه مصاحبه‌کنندگان نیز نقدهایی بر این شیوه دارند. گرچه برآورد صحیح میزان رضایتمندی نیاز به آزمون‌های دقیق آماری دارد، با توجه به نظرهای توصیفی می‌توان به ابعاد ایرادهای موجود پی‌برد و برای رفع آن برنامه‌ریزی کرد.

یکی از مهمترین عامل‌های مؤثر در انتخاب، تعریف دقیق ویژگی‌ها و وظایف شغل دانشگاهی است. عبارت "عضو هیئت علمی" گرچه به نظر روشن می‌رسد، آشکارا گویای تمام ویژگی‌های این شغل نیست. همچنین، با تغییر رویکرد دانشگاه‌ها از نسل پژوهشی به نسل کارآفرین، شرح وظیفه‌های اعضای هیئت علمی به صورت خودکار تغییر می‌کند. نکته دیگر این که امروزه دانشگاه‌ها ممکن است اعضای هیئت علمی را برای هدف‌های خاصی (برای مثال، اعضای هیئت علمی-پژوهشی در پژوهشکده‌ها) استخدام کنند که باز هم شرح وظیفه آن‌ها متفاوت خواهد بود. بنابراین بهتر است برای جذب و انتخاب صحیح فرد، شناسنامه‌ای رسمی برای موقعیت شغلی نوشته شود و انتخاب بر این اساس صورت گیرد. همچنین، معیارهای انتخاب و پرسش‌های مرتبط با آن‌ها باید بر پایه این شناسنامه طراحی شوند. وجود شناسنامه افزون بر کمک در مورد انتخاب فرد مناسب، به متقاضی کمک می‌کند که دیدی درست و دقیق از وظیفه و مسئولیت‌های آتی خود داشته باشد و با دانش کافی و آگاهانه شغل خود را بپذیرد.

از سوی دیگر امروزه مؤسسه‌های آموزش عالی زیر فشار روزافزون درخواست برای دوره‌های تحصیلات تکمیلی قرار دارند. تجربه نشان داده که خسارت مالی ناشی از انتخاب دانشجوی نامناسب تحصیلات تکمیلی برای مؤسسه آموزشی بسیار زیاد است (۱، ۳، ۴، ۶). انتخاب فرد نامناسب ممکن است موجب شکست یا نیمه‌کاره ماندن پروژه پژوهشی عضو هیئت علمی و در نهایت به نتیجه نرسیدن هدف‌های پژوهشی یا به عقب افتادن تعهدهای او شود. به طور معمول برای دانشجویانی که به دقت انتخاب نشده‌اند، در مقایسه با دیگر دانشجویان باید انرژی، زمان و امکان‌های بیشتری صرف شود. بنابراین مسئله انتخاب درست از نخستین اولویت‌های برنامه‌های تحصیلات تکمیلی، به ویژه برنامه‌های دکتری، خواهد بود. در بسیاری موارد انتخاب دانشجوی تحصیلات تکمیلی یا اجازه ورود او به بخش پژوهشی تحصیل بر اساس نتایج به دست آمده از مصاحبه ارزیابی یا دست‌کم همراه با این نوع ارزیابی است. این موضوع به ویژه در مورد دوره‌های دکتری صدق می‌کند. آزمون‌هایی مانند ورودی دکتری، ممتازان دکتری، ممتازان کارشناسی ارشد و همچنین آزمون جامع دکتری، از این دست هستند. بنابراین مصاحبه ارزیابی از این گروه متقاضیان نیز باید به صورتی برگزار شود که موجب انتخاب بهترین گزینه‌ها گردد.

در کل، مصاحبه‌های ارزیابی بخشی از ویژگی‌های متقاضی را هدف قرار می‌دهد که در آزمون‌های سنتی مشاهده‌شدنی نیست. این بخش شامل برخی توانمندی‌های علمی مانند توانایی استدلال، قدرت واکاوی، شیوه قضاوت و مهارت‌های میدانی و فناورانه و قسمتی شامل ویژگی‌های شخصیتی فرد مانند انگیزه، استعداد تحصیلی، خلاقیت، استقلال و گزینه حل مسئله است. استفاده از راهکارهای عملی این نوشتار، که بر اساس شیوه‌نامه‌ای گام‌به‌گام طراحی و ارائه شده است، می‌تواند موجب افزایش مهارت مصاحبه ارزیابی اعضای هیئت علمی و بهبود فرایند قضاوت آنان در مورد مصاحبه‌شوندگان گردد. امروزه به علت سیاست‌های توسعه‌ای دانشگاه‌ها از یک سو و مواجه شدن با سیل دانش‌آموختگان از سوی دیگر، افراد زیادی داوطلب تحصیل در مقطع‌های بالای تحصیلات تکمیلی یا عضویت در هیئت علمی دانشگاه‌ها هستند. انتخاب صحیح، جذب (استخدام) و نگهداری این نیروها بر اساس توانمندی‌های علمی و ویژگی‌های شخصیتی آنان نیاز به دقت، هوشمندی و درایت فراوان دارد و باید به شیوه‌ای برنامه‌ریزی شده و با رهیافتی مبتنی بر روابط انسانی صورت گیرد.

### منابع

1. Buller, J.L. 2010. The Essential College Professor: A Practical Guide to an Academic Career. Jossey-Bass. San Fransisco, CA, USA. 409 p.
2. Corfield, R. 2009. Successful Interview Skills. 5th Ed. Kogan Page. London, UK. 160 p.
3. Eley, A.R. and R. Jennings. 2005. Effective Postgraduate Supervision. Open University Press. London, UK. 188 p.
4. Eley, A.R. and R. Murray. 2009. How to be an Effective Supervisor. Open University Press. London, UK. 225 p.
5. Yeung, R. 2006. Answering Tough Interview Questions. John Wiley & Sons Ltd. West Sussex, UK. 282 p.
6. Wilkinson, R. 2013. Essential Supervisory Skills: I-TECH's Supervisor's Toolbox. 2nd Ed. International Training and Education Center for Health (I-TECH). Seattle, Washington, USA. 65 p.

## **Pathology of Academic Interview in Agricultural Sciences: Challenges and Solutions**

**R. Mostowfizadeh-Ghalamfarsa<sup>1,2</sup>**

The careful selection of academic staff and graduate students, especially Ph.D. candidates, is one of the elements of achievement in higher education and research institutes, and other academic processes are directly rely on the quality of these selections. The most common way to select these individuals is based on academic interview. Field work based on written questioners in schools of agriculture revealed that academic staff and interviewees express some criticisms of the current interview process, and there are no standard protocols for the interview process. In order to understand the pathology of the current procedure of scientific interview in higher education and research institutes from the viewpoint of interviewers and interviewees, this review attempts to provide a practical approach as a step-by-step protocol to enhance the proficiency of the scientific interview for academic staff in fields of Agricultural Sciences.

**Key words:** Academia, Evaluation, Judgment, Testing.

---

1. Corresponding author, email: rmostofi@shirazu.ac.ir

2. Professor of Shiraz University.