

مدیریت در دانشگاه اسلامی ۱ / سال اول، شماره ۱ / بهار ۱۳۹۱

Management in Islamic University, 2012 (Spring) 1, Vol. 1, No.1

شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران دانشگاه^ک

سیدمحمد محمودی^۱

حسن زارعی متین^۲

صدیقه بحیرایی^۳

چکیده

هدف این مقاله، شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران دانشگاهها بوده است. **روش:** روش مقاله پیمایشی (survey) می باشد. برای رسیدن به هدف، به مطالعه عمیق مبانی موضوع شایستگی پرداخته شده است و از نظرات مدیران دانشگاه به عنوان خبره، برای طراحی الگوی اولیه و سپس برای تکمیل آن، از پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق، تمامی مدیران دانشگاهی استان قم بوده است. **یافته‌های** تحقیق نشان می دهد که مدیران دانشگاه باید دارای شایستگی های مدیریتی، اجتماعی و فردی باشند. شایستگی های مدیریتی شامل شایستگی های ادراکی، رهبری، تصمیم گیری و اجرایی؛ شایستگی های اجتماعی شامل شایستگی های ارتباطی، کار تیمی، مدیریت افراد و دانشجو محور و شایستگی های فردی شامل ویژگی های شخصیتی، اخلاقی و اختصاصی است. **نتیجه گیری:** فهرست شایستگی های مدیران دانشگاه بر مبنای سه چارچوب محوری شایستگی اجتماعی، شایستگی فردی و شایستگی مدیریتی استوار است.

واژگان کلیدی: شایستگی، الگوی شایستگی، مدیران دانشگاه.

کخ دریافت مقاله: ۱۹/۰۶/۱۵ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۹/۰۹/۲۷

۱. دکترای علوم اطلاعات و ارتباطات، دانشیار دانشگاه تهران / Email: mahmoudi@ut.ac.ir

۲. دکترای مدیریت دولتی، استاد دانشگاه تهران / Email: matin@ut.ac.ir

۳. کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران، پردیس قم (نویسنده مسئول) / آدرس: جاده قدیم قم - تهران، دانشگاه

تهران، پردیس قم / نمابر: ۶۱۶۶۱۲۶-۰۲۵۱ / Email: bahirae@ut.ac.ir

مقدمه

آموزش عالی و دانشگاه، بخش مهم و حائز اهمیتی است که دارای حوزه اثرگذاری بسیار وسیعی در دیگر نهادها و بخشهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جامعه است. این نهاد با تربیت تخصصی افراد، مدیران و رهبران جامعه و با رشد توانایی‌ها، نبوغ و پتانسیل فکری انسانی در توسعه مرزهای دانش بشری، نقش بسیاری داشته است. همچنین با تقویت نیروی اکتشاف، نوآوری، خلاقیت و ابداع و گسترش روحیه انتقادی در میان تحصیل‌کردگان، به حل چالشهای مختلف جوامع و اصلاح نارسایی‌های موجود در آنها کمک می‌کند.

نقش مدیران دانشگاهی در این میان بسیار پررنگ است، در قرن بیستم و یکم با افزایش نقش دانشگاهها، برای تحقق رسالتها و کارکردهایی که جامعه از این نهاد انتظار دارد، باید بتوان از حداکثر توان و ظرفیت دانشگاه استفاده کرد، از اهم ظرفیتهای قابل استفاده در دانشگاه که به نحوی بر سایرین اشراف دارد، ظرفیت و توان مدیریتی و رهبری آن است. (نورشاهی، ۱۳۸۸، ص ۱۷۸)

رشد ناگهانی تعداد دانشجویان در دهه هفتاد و همچنین افزایش سریع واحدهای دانشگاهی، موجب روی کار آمدن مدیرانی در این مراکز شد که از توانمندی‌های لازم برای انجام وظایف خویش برخوردار نبودند. همین ناتوانی و عدم ثبات مدیریتی در آموزش عالی در طول بیست سال گذشته و نیز «عمکرد سلیقه‌ای» به جای «عمکرد برنامه‌ای»، به ویژه اجرا نشدن قوانین، آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها را می‌توان از مشکلات آموزش عالی دانست. مدیریت در آموزش عالی ایران بعد از انقلاب، دستخوش تحولات بسیاری شده است. اگر چه اکثر مدیران، دانشگاهی هستند؛ اما کار مدیریت را از طریق آزمایش و خطا انجام می‌دهند. این نوع مدیریت، بسیار پرهزینه و مخاطره‌آمیز است. در این سالها نه به طور سازمان‌یافته‌ای عملکرد مدیران ارزیابی شده و نه آموزشهای لازم در زمینه مدیریت به آنها داده شده است.

بدون شک یکی از مسائل و مشکلات بارز دانشگاهها، معلول ضعف مدیریت است. این ضعف مدیریت باعث شده است که مراکز دانشگاهی به جای پاسخگویی به نیازهای جامعه، به مراکز برای پاسخگویی به نیازهای کسب اعتبار دانشجویان تبدیل شوند. (آراسته، ۱۳۸۰، ص ۴۲)

براین اساس دیگر نمی‌توان در انتخاب مدیران دانشگاهی تنها به اعتبار علمی و تجربه ایشان

بسنده کرد، بلکه آنها به طیف گسترده‌ای از دانش، مهارت، رفتار و توانایی، که در مجموع به آن شایستگی اطلاق می‌شود، برای اداره دانشگاه نیازمند هستند. سؤال اصلی این است که این شایستگی‌ها کدامند و مدیریت دانشگاه با تکیه بر چه شایستگی‌هایی می‌تواند نقش مؤثر خود را در دانشگاه ایفا کند. مقاله حاضر به دنبال پاسخ به این مسئله است.

تعریف شایستگی

با بررسی ادبیات موضوع مربوط به «شایستگی‌ها» و بررسی تعاریفی که در مورد شایستگی ارائه شده است، اولین چیزی که به خوبی مشخص می‌شود فقدان تعریف واحد و اصطلاح‌شناسی مشخص و معین در مورد شایستگی و معنا و مفهوم آن است. شایستگی از عبارت لاتین «Competentia» به معنی «مجاز شده برای قضاوت» و همین طور «دارای حق صحبت کردن» گرفته شده است. (Caupin, 2006, P.9)

شایستگی در لغت به معنای درخور، سزاوار، کفایت کننده، قابل پذیرش، توانا و دارنده آمادگی کافی برای وارد شدن به حرفه خاص مطرح شده است و ارتباط مستقیمی با داشتن گواهی در آن حرفه دارد (مؤمنی مهموئی، ۱۳۸۵، ص ۳). واژه شایستگی از کلمه لاتین «Competere» گرفته شده که به معنی مناسب بودن است. مفهوم شایستگی در آغاز از روان‌شناسی توسعه یافت و اشاره به توانایی فردی برای پاسخگویی به تقاضاهای مشخص محیطی دارد. فرهنگ آکسفورد (۱۹۹۳) شایستگی را داشتن توانایی، اختیار، مهارت، دانش، لیاقت و صلاحیت می‌داند (رایز، ۱۳۸۸، ص ۶۵). مرور تعاریف ذیل که به وسیله صاحب‌نظران برجسته این حوزه ارائه شده است، می‌تواند تا حدی مفهوم‌شناسی شایستگی را محقق سازد.

واژه شایستگی برای اولین بار در سال ۱۹۷۳ و در مقاله‌ای توسط مک کلند^۱ مورد بحث و ارزیابی قرار گرفت و وارد ادبیات مدیریت شد. اهمیت شایستگی‌ها یا خصوصیات فردی، که به عنوان پیش‌بینی کننده‌های مهم عملکرد و موفقیت کارکنان شناسایی شدند، به اندازه استعداد تحصیلی و محتوای دانش فردی است که به وسیله نتایج یا نمرات آزمونها مشخص می‌شود (Ennis, 2008, P.4). مک کلند شایستگی را به عنوان ویژگی‌هایی توصیف می‌کند که بر

1. McClelland

عملکرد برتر تأکید دارند (Xuejun Qiao, 2009, P.70). از نظر او، شایستگی عبارت است از ترکیبی از انگیزه‌ها، ویژگی‌ها، خودانگاری‌ها، نگرش‌ها یا ارزش‌ها، دانش محتوایی و یا مهارت‌های رفتاری شناختی؛ هر ویژگی فردی که به طور قابل اعتماد قابل اندازه‌گیری یا سفارش است و می‌تواند برای تمایز قابل شدن بین کارکنان عالی و متوسط نشان داده شود. (Zook, 2006, P.3)

بویاتزیس^۱ شایستگی‌ها را به عنوان ویژگی‌های زمینه‌ای یک فرد توصیف می‌کند که به صورت علی (تغییر در یک متغیر، علت تغییر در متغیر دیگر است) به عملکرد شغلی اثربخش مربوط می‌شود. (Draganidis & et al, 2006, P.53)

اسپنسر و اسپنسر، شایستگی را عبارت از ترکیبی از ویژگی‌های زیربنایی، مهارت‌ها، صفات، دانش و انگیزش‌های یک شخص که به طور سببی با عملکرد برتر در شغل ارتباط پیدا کرده است، می‌دانند. (Spencer & Spencer, 1993, P.9)

لوسیا و لپسینگر، شایستگی را این گونه تعریف می‌کنند: گروهی از دانش، مهارت و نگرش‌های مرتبط است که بر بخش عمده‌ای از شغل یک فرد اثر می‌گذارند و با عملکرد شغلی همبستگی دارند. (Lucia & Lepsinger, 1999, P.15)

تاریخچه رویکرد شایستگی

همان‌طور که قبلاً اشاره شد، در طول قرن گذشته عدده زیادی از محققان سعی کرده‌اند مهارت‌های یک مدیر اثربخش یا ویژگی‌های یک مدیر خوب را معرفی کنند که امروزه از آنها با نام شایستگی یاد می‌شود.

در کتاب شایستگی‌ها و موفقیت‌های سازمانی^۲ نوشته بایهام و مایر^۳ (۱۹۹۶) شایستگی به سه دسته تقسیم شده است:

۱. شایستگی‌های رفتاری^۴: آنچه یک فرد می‌گوید یا انجام می‌دهد که در عملکرد خوب یا ضعیف وی تأثیر می‌گذرد.

1. Boyatzis

2. *Competencies and Organizational Success*

3. *Byham & Moyer*

4. *Behavioral Competency*

۲. شایستگی‌های دانشی^۱: آنچه یک فرد درباره حقایق، فناوری، یک حرفه، رویه‌ها، یک شغل، یک سازمان و غیره می‌داند.

۳. شایستگی انگیزشی^۲: در مورد اینکه فرد چه احساسی درباره یک شغل، سازمان یا مکان جغرافیایی دارد.

در این پژوهش توجه و تمرکز روی رویکرد رفتاری به شایستگی است که در این بخش به تاریخچه آن پرداخته می‌شود.

رویکرد رفتاری به شایستگی، از اوایل دهه ۱۹۷۰ بررسی شد (Ozcelik, 2006, P.74). ریشه‌های الگوهای شایستگی در کسب و کار امروزی را می‌توان در کار استاد دانشگاه‌هاواراد، دیوید مک‌کلند، بررسی کرد (Lucia & Lepsinger, 1999, P.15). وی در اوایل دهه ۱۹۷۰، ادعا کرد که یک ناهماهنگی و عدم تناسب در استفاده و کاربرد آزمونهای استاندارد شده هوش برای شکل‌های خاص وجود دارد (Ibid, P.17). مک‌کلند از هایت^۳ (۱۹۶۵)، هاتسن^۴ (۱۹۶۰) و برگ^۵ (۱۹۷۰) در بحث خود استفاده کرد که اغلب، هیچ همبستگی و ارتباطی بین آزمونهای هوش و امتحانات با نمره‌ها و موفقیت بعد از مدرسه وجود ندارد (McClelland, 1973, P.2). مک‌کلند در مقاله‌اش با عنوان «سنجش شایستگی به جای هوش» در سال ۱۹۷۳ بیان کرد که آزمونهای آموزشی گاهی به ندرت نشان می‌دهند که چگونه یک نفر به خوبی در کارش می‌تواند موفق باشد. او منطق چنین آزمونهایی را زیر سؤال برد. (Oshins, 2002, P.34)

مک‌کلند در مقاله سنجش شایستگی به جای هوش، شش رهنمون را مورد تأکید قرار می‌دهد که پایه و مبنای توسعه الگوی شایستگی‌های مدرن می‌شود. البته اگر چه کار مک‌کلند در حوزه آموزش بود، اما چارچوبی که او طرح‌ریزی کرد، سایر عرصه‌های کسب و کار را نیز شامل می‌شود.

مک‌کلند همراه با روان‌شناس دیوید برلو^۶، یک شرکت مشاوره‌ای برای عملیات‌سازی مفهوم شایستگی تشکیل دادند. این شرکت، به اصلاح و تقویت فرایند بسط و ایجاد شایستگی و الگوهای

-
1. Knowledge Competency
 2. Motivational Competency
 3. Hoyt
 4. Hadson
 5. Berg
 6. David Berlow

شایستگی پرداخت. ثمره این تحقیقات که به وسیله مشاوران شرکت مک کلند و ریچارد بویاتزیس، اسپنسر و اسپنسر انجام پذیرفت به شرح ذیل است:

بویاتزیس همکار مک کلند در شرکت مک بر^۱، بر ماهیت و ذات شایستگی‌ها متمرکز شد، با پرسیدن این سؤال که «چه چیزی یک شخص را قادر به ارائه اقدامات خاصی می‌کند که منجر به نتایج خاص می‌شوند؟» (Boyatzis, 1982, P.12). بویاتزیس واژه شایستگی را مشابه تعریف کلمپ^۲ توصیف می‌کند. بر اساس آنچه آن دو بیان می‌دارند، شایستگی یک سری ویژگی‌ها و خصایص اصلی یک شخص است که بر عملکرد برتر در یک شغل اثرگذار است. بویاتزیس خاطرنشان می‌کند که الگو برای عملکرد اثربخش، زمانی ارائه خواهد شد که فاکتورهای محیط سازمانی، تقاضاهای شغلی و شایستگی‌های فردی، با یکدیگر متناسب شوند. او بر شناسایی ویژگی‌های معریان برتر متمرکز می‌شود و اعتقاد دارد که نیاز به هماهنگی مؤثرتر از طریق گزینش، ارتقا و پاداش دهی به افراد مناسب حاصل می‌شود. (Ozcelik, 2006, P.73)

اسپنسر و اسپنسر تعریف تفصیلی تری را بیان کرده‌اند: شایستگی، «یک ویژگی و خصیصه اصلی و درونی یک فرد است که به طور علی با عملکرد مؤثر یا برتر معیار مرجع^۳ در یک شغل یا موقعیت در ارتباط است». (Spencer & Spencer, 1993, P.9)

اسپنسر و اسپنسر، ویژگی و خصیصه اصلی را به عنوان یک بخش کاملاً ماندگار از شخصیت هر فرد تعریف کرده‌اند. ارتباط علی^۴؛ یعنی آنکه یک شایستگی، مسبب یا پیش‌بینی کننده رفتار و عملکرد است و عملکرد مؤثر یا برتر، معیار مرجع است؛ یعنی اینکه شایستگی واقعاً پیش‌بینی می‌کند که چه کسی کار را خوب یا ضعیف انجام داده و این کار را از طریق یک استاندارد مشخص انجام می‌دهد. (Oshins, 2002, P.37)

اسپنسر و اسپنسر پنج نوع شاخص شایستگی را برجسته کرده‌اند:

۱. انگیزه‌ها: عامل ایجاد کننده یک عمل؛

-
1. Mac Ber
 2. Klemp
 3. Criterion-Referenced Performance
 4. Causally Related

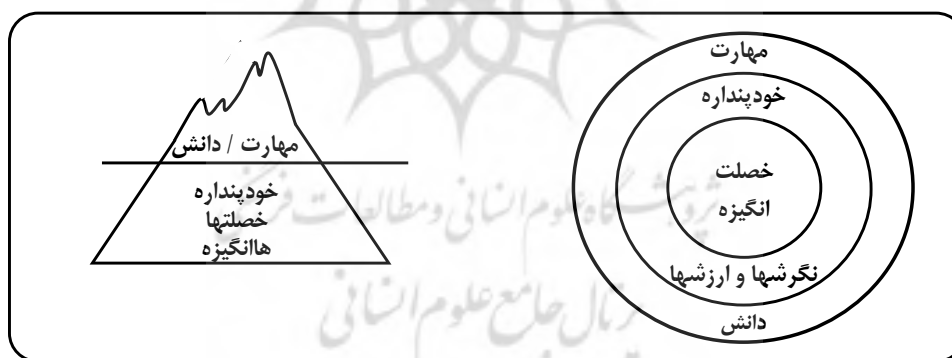
۲. خصلتها: ویژگی‌های فیزیکی یا پاسخهای ثابت به موقعیتها؛

۳. خودپنداره^۱: منعکس کننده خویشتن شناسی یک فرد؛

۴. دانش: اطلاعات یک فرد در حوزه‌های مختلف؛

۵. مهارت: توانایی انجام یک وظیفه فیزیکی یا ذهنی خاص. (Spencer & Spencer, 1993, P.11)

همان‌گونه که توسط اسپنسر و اسپنسر در شکل ۱ توضیح داده شده است، شایستگی‌های دانشی و مهارتی، تمایل به آشکار بودن بیشتر دارند که با بخش آشکار کوه یخ مهارتها شباهت دارند و دورترین دواير در این شکل توضیح می‌دهد که این شایستگی‌ها نمایان‌تر هستند. آن دو ادعا کردند که این شایستگی‌ها آسان‌تر بهبود می‌یابند و می‌توانند با هزینه مؤثر از طریق آموزش محقق شوند. در مقابل شایستگی‌های دانشی و مهارتی، خصلتها و انگیزه‌ها قرار دارند که پنهان هستند و در واقع؛ زیر خط آب در الگوی کوه یخ و به عنوان داخلی‌ترین دایره در الگوی دواير متحدالمركز قرار دارند. این شایستگی‌ها به هسته شخصیت هر فرد نزدیک‌ترند و اگر هنوز می‌توانند بهبود یابند، به سختی و مشکل خواهد بود. اسپنسر و اسپنسر نشان دادند که از نظر هزینه برای یک شرکت، با صرفه‌تر است که افرادی را استخدام کند که این مهارتها را از خود نشان می‌دهند و این امر بهتر از آموزش شایستگی‌ها به کارکنان است. (Oshins, 2002, P.38)



شکل ۱: شایستگی‌های هسته‌ای و سطحی اسپنسر و اسپنسر

از زمانی که کار اولیه مک کللند بر روی الگوهای شایستگی انجام یافت، بهبود و پالایش مستمری بر روی پژوهش او انجام شد. دو سهم عمده در این زمینه، متعلق به همکاران شرکت مک‌بر بود.

1. Self Concept

شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران دانشگاه ♦ ۱۲۱

اولی توسط ریچارد بویاتریس در سال ۱۹۸۲ منتشر شد. او با بیش از ۲۰۰۰ مدیر دارای ۴۱ پست مدیریتی مختلف در ۱۲ سازمان متفاوت مصاحبه و مصاحبه‌ها را سازماندهی، تجزیه و تحلیل و طبقه‌بندی کرد. نتیجه آن، فهرستی با ۲۱ شایستگی مجزا بود که در یک قالب منطقی برای هر سازمانی قابل استفاده است (Oshins, 2002, P.42). در الگوی بویاتریس باید سه عنصر اصلی الگو با یکدیگر سازگار باشند. جدول ۱ الگوی بویاتریس را نشان می‌دهد. (قرایی‌پور، ۱۳۸۲، ص ۶۵)

جدول ۱: الگوی شایستگی بویاتریس

مقدمه صلاحیت	صلاحیت	شاخه
	علاقه و نگرانی همراه با برخورد و صلاحیت استفاده مناسب از مفاهیم کارایی‌مداری فوق فعال بودن	مدیریت هدف و عمل
تفکر منطقی	اعتماد به نفس مفهوم‌سازی استفاده از بیان شفاهی	رهبری
خودسنجی دقیق احترام و ملاحظه به جا	مدیریت فرایندهای گروهی استفاده از قدرت اجتماعی	منابع انسانی
رشد و تعالی دیگران خودجوشی استفاده از قدرت بکطرفه		هدایت زیردستان
	شهودسازی هدف خودکنترلی تطابق و بقا	توجه به دیگران
دانش خاص		دانش خاص

دومین کار توسط اسپنسر و اسپنسر انجام شد. آنها ۲۱ شایستگی عمومی را که حاصل ۲۸۶ مطالعه مک‌بر بود، پالایش و به‌روز کردند. آن دو همچنین با ایجاد یک لغتنامه شایستگی^۱ در رشته منابع انسانی، یک زبان مشترک برای ارتباطات مؤثرتر در این زمینه ایجاد کردند. (Oshins, 2002, P.42)

1. Competency Dictionary

این الگو شباهتهای موجود بین تمام کارهای مدیریتی را نشان می‌دهد، اما قادر نیست در کار خاصی به مرحله اجرا برسد. مقدمات اساسی این الگو شبیه صلاحیتهای مقدماتی بویاتزیس (۱۹۸۲) و صلاحیتهای شرودر (۱۹۸۹) است. (قرایی‌پور، ۱۳۸۲، ص ۶۶)

اسپنسر و اسپنسر ۲۱ شایستگی را در قالب شش گروه و خوشه از شایستگی‌های مجزاً ارائه کردند:

الف) گروه موفقیت و اقدام:

۱. تشخیص موقعیت؛
۲. توجه به نظم، کیفیت، صحت و درستی؛
۳. ابتکار عمل؛
۴. جستجوگر اطلاعات؛

ب) گروه خدمات انسانی و یاری‌دهندگی:

۵. شناخت و درک بین فردی؛
۶. شناسایی و تشخیص خدمات مشتری؛

ج) گروه تأثیر و نفوذ:

۷. تأثیر و نفوذ؛
۸. آگاهی سازمانی؛
۹. ایجاد ارتباط؛

د) گروه مدیریتی:

۱۰. پرورش دیگران؛
۱۱. هدایتگری؛
۱۲. کار تیمی و همکاری؛

۱۳. رهبری تیمی؛

ه) گروه شناختی:

۱۴. تفکر تحلیلی؛
۱۵. تفکر ادراکی؛

۱۶. مهارت‌های فنی و حرفه‌ای؛

(و) اثربخشی مشخص:

۱۷. خود کنترل؛

۱۸. اعتماد به نفس؛

۱۹. انعطاف پذیری؛

۲۰. تعهد سازمانی؛

۲۱. ویژگی‌ها و شایستگی‌های دیگر که به ۵ تا ۲۰ درصد شایستگی‌هایی اشاره دارد که بیشتر از

۲۰ درصد شایستگی‌های عمومی را پوشش نمی‌دهند. برخی از این شایستگی‌ها شامل خود

ارزیابی، مهارت‌های نوشتاری و... است. (Spencer & Spencer, 1993, P.13)

شرودر در کنار پیگیری تحقیقات بویاتنریس، بر روی ارتباط میان صلاحیت‌های فردی، زمینه کاری و محیط سازمانی که بعدها توسعه یافت، به تحقیق پرداخت و ۱۱ صلاحیت عملکرد عالی را شناسایی و معرفی کرد (جدول ۲). وی تأکید کرد که مدیران عالی به همه این فاکتورها نیاز ندارند، ولی یک تیم مدیریتی ملزم است تا قابلیت‌های خود را در اکثر این ۱۱ فاکتور بروز دهد. (قرایی پور، ۱۳۸۲، ص ۷۰)

جدول ۲: صلاحیت‌های عملکرد عالی شرودر

<ul style="list-style-type: none"> • جستجوی اطلاعات • شکل‌دهی مفاهیم • انعطاف‌پذیری مفاهیم 	صلاحیت‌های شناختی
<ul style="list-style-type: none"> • تعامل • مدیریت روابط متقابل • توسعه‌مداری 	صلاحیت‌های انگیزاننده
<ul style="list-style-type: none"> • اعتماد به نفس • توانایی شناختی • مدیریت تعارض 	صلاحیت‌های هدایت‌کننده
<ul style="list-style-type: none"> • پیشگامی • حرکت بر مبنای هدف 	صلاحیت‌های پیش‌برنده

پژوهش درباره شایستگی‌ها در دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ آغاز شد، اما کاربرد ضمنی رویکرد شایستگی‌ها برای جذب و توسعه مدیران و کارکنان، در عمل مربوط به سالهای اخیر است؛ اگر چه شروع آن، کمی دیرتر بود، ولی به سرعت رشد و توسعه یافت.

اهمیت توجه به شایسته‌گزینی در اسلام

سنت الهی بر این است که به هیچ کس جز بر اساس شایستگی‌های لازم مسئولیتی نمی‌دهد (حق‌پناه، ۱۳۸۱، ص ۱۹۸). در اسلام، انتخاب افراد شایسته دارای آن‌چنان اهمیتی است که سهل‌انگاری و کوتاهی در این خصوص جزء بزرگ‌ترین خیانتها محسوب می‌شود. خداوند در قرآن مجید می‌فرماید: «امانت را به اهلش بسپارید». در این کلام مبارک، به اهلیت داشتن فرد برای سپردن امانات و مسئولیتها تأکید شده است که می‌توان کلمه «اهل» را یکی از مفاهیم محوری شایستگی دانست. (موسی‌زاده و عدلی، ۱۳۸۸، ص ۱۱۰) پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید: «ریاست جز به کسی که اهلیت دارد، شایسته نیست». همچنین از ایشان (ص) نقل است که: «کسی که کارگزاری را برای مسلمانان بگمارد، درحالی که می‌داند در میان آنها کسی هست که از برگزیده‌وی شایسته‌تر و عالم‌تر به کتاب خدا و سنت پیامبر است، او به خدا و رسولش و همه مسلمانان خیانت ورزیده است».

در آیه ۱۰۵ سوره انبیاء خداوند تأکید فرموده است که حکومت و سروری بر زمین برای بندگان صالح و شایسته است. همچنین در روایتی آمده روزی ابوذر از صحابیان بزرگ پیامبر (ص) به آن حضرت عرض کرد آیا مرا به مسئولیتی نمی‌گماری؟ حضرت (ص) دستی بر شانه ابوذر زد و فرمود: ابوذر تو را دوست می‌دارم و هر آنچه برای خود می‌پسندم برایت نیز می‌خواهم؛ لیکن مسئولیتها، امانت است و اگر انسان درست از عهده آن برنیاید، مایه خواری و پشیمانی در قیامت است. من تو را مدیریتی ضعیف می‌بینم. بنابراین، هیچ‌گاه امارت حتی بر دو نفر را نپذیر و ولایت بر مال یتیم را بر عهده مگیر.

این روایت، الهام‌بخش این درس است که گزینش افراد شایسته به حدی از دیدگاه پیامبر (ص) مهم است که حتی در مورد شخصی همچون ابوذر، برای سپردن مسئولیت به او امتناع می‌کنند؛ چرا که توان کار مدیریتی را در او نمی‌بینند.

امام علی (ع) که دست‌پرورده مکتب اسلام است و از زلال وحی و قرآن سیراب شده؛ بر

انتخاب افراد شایسته تأکید خاصی داشتند. ایشان زوال و تباهی دولت را در چهار چیز می‌دانند:

۱. ضایع کردن اصول و دستورات اصلی؛
۲. پرداختن به مسائل فرعی و جزئی؛
۳. مقدم داشتن فرومایگان و اراذل؛
۴. عقب راندن شایستگان و افراد با فضیلت. (همان، ص ۱۱۲)

دین اسلام تأکید بسیاری بر نقش مدیر شایسته در پیشرفت امور دارد و در این میان، مدیریت دانشگاه به عنوان نهادی انسان‌ساز، بیش از هر نهاد دیگری اهمیت دارد.

شایستگی‌های مدیریت دانشگاهی

در قرن بیست و یکم نهادهای تولید دانش، به خصوص دانشگاهها، مسئولیت سنگینی دارند و برای تحقق رسالت و کارکردهایی که جامعه از نهادها و به ویژه از دانشگاه انتظار دارد، باید بتوانند از حداکثر توان و ظرفیت خود استفاده کنند. از اهم ظرفیتهای قابل استفاده در دانشگاه که به نحوی بر سایرین اشراف دارد، ظرفیت و توان مدیریتی و رهبری آن است. از طرفی استقلال دانشگاه که ریشه در آزادی عمل دارد، در گرو سبک و نوع رهبری و مدیریت دانشگاه است و رئیس دانشگاه به عنوان فردی با بالاترین مسئولیت اجرایی و علمی باید با ایفای نقشهای قوی رهبری و مدیریت، زمینه تحقق دو مفهوم فوق را فراهم کند. (نورشاهی، ۱۳۸۹، ص ۱۷۸)

ولف^۱ (۱۹۹۰) استدلال می‌کند که رهبری قوی، خلاق و مؤثر در رسیدن و نایل شدن به تعالی علمی و دانشگاهی، حیاتی و مهم است. چنین رهبری دانشگاهی‌ای، برای مدیران در تمام سطوح آموزش عالی مهم است و نباید فقط به عنوان حق مسلم مدیران ارشد در نظر گرفته شود. در واقع؛ یکی از مهم‌ترین مسئولیتهای مسئولان باید پرورش و گسترش پتانسیل رهبری دانشگاهی زیر دستانشان باشد. آینده مؤسسات دانشگاهی به توسعه مهارتهای رهبری اثربخش در تمام سطوح سازمان بستگی دارد. (Rowley, 1997, p.79)

در واقع؛ اکثر افرادی که کرسی ریاست دانشگاه را می‌گیرند، از قبل، آمادگی رهبری و درک واضح و روشن از آنچه شغل مدیریت مستلزم انجام آن است را ندارند. در حقیقت، تنها ۳ درصد از

1. Wolf

۲۰۰۰ رهبر دانشگاهی در مطالعات ملی آمریکا، بین سالهای ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۰ برای داشتن پست مدیریت دانشگاه آموزش لازم را دیده و دانش لازم را داشته‌اند (Wolverton & et al, 2005, P.227). مسئله این است که اساساً مدیران دانشگاهی نیازی برای آموزش خود نمی‌بینند. آنها شایستگی‌های الگوی سنتی مدیریت دانشگاهی را کافی می‌دانند؛ مانند ارائه مقالات در کنفرانسهای ملی و بین‌المللی، انتشار مقاله در مجلات مرجع، تألیف کتب علمی و در برخی حالات مسئولیت در قالب بهبود دانشگاهی دیگران، مانند نظارت بر تحقیقات و پایان‌نامه‌های دانشجویی (Rowley, 1997, P.79). اما سؤال اساسی این است که آیا هنوز این مفهوم شایستگی رهبری دانشگاهی، برای دانشگاهها در شرایط امروز، پاسخگوی مناسبی است؟

طی دو دهه اخیر، دانشگاهها تحت فشار فزاینده برای پذیرش تغییرات سریع اجتماعی، فناوری، اقتصادی و سیاسی بوده‌اند که ناشی از تغییرات محیط داخلی و همچنین خارجی فراصنعتی است. نکته قابل توجه اینکه، دانشگاهها به سرعت در حال تحولند (صباغیان، ۱۳۸۸، ص ۸۲). پست ریاست دانشگاه با بی‌شمار وظایف و چالشها مواجه است. تاکر^۱ (۱۹۸۴) بیان می‌کند که کرسی‌های ریاست، قدرت و مسئولیت برای نفوذ در سیاستها و رویه‌های نهادی را دارند؛ استادان دانشگاه را برای انتصاب، ارتقا و تصدی پیشنهاد می‌دهند؛ بودجه‌ها را کنترل می‌کنند؛ زمان‌بندی کلاسها و مأموریتهای آموزشی را کنترل می‌کنند؛ تعامل دانشجو با دانشگاه را تحت تأثیر قرار می‌دهند و به ایجاد و حفظ فرهنگ دانشگاهی کمک می‌کنند.

لوکاس^۲ (۱۹۹۴) وظایف این کرسی را به صورت رهبری علمی و اداری گروه‌بندی می‌کند و بیشتر به چالشهای خاص همچون: ترکیب یادگیری خدمات، استفاده از دوره‌های برخط و دیگر نوآوری‌های فناورانه اشاره می‌کند. علاوه بر این، پستهای ریاست دانشگاه با تنشهایی همچون: تلاش برای مدیریت، حفظ اعضای هیئت علمی و ادامه فعالیتهای تحقیقی و پژوهشی مواجه هستند. (Wolverton & et al, 2005, P.829)

در کنار چالشهای فراوری مدیران دانشگاهی، مانیتز^۳ (۱۹۹۵) خاطرنشان می‌کند که تغییرات بنیادی که در آموزش عالی در حال وقوع است، اساساً ماهیت دانشگاه را تغییر خواهد داد. این

1. Tucker
2. Lucas
3. Munitz

تغییرات مستلزم آن خواهد بود که دانشگاهها فرایند مدیریتی‌شان را ساختاردهی مجدد کنند و تصورات سنتی خودشان را در مورد مدیریت دانشگاهی تغییر دهند و اصلاح کنند. میلارد^۱ (۱۹۹۱) بیان می‌کند که چنانچه آموزش عالی بخواهد نیازهای دنیای در حال تغییر را برآورده کند، باید یک مجموعه کامل از افسانه‌ها در مورد آموزش عالی را دور بریزد. دیگر نویسندگان به طور مستقیم بر تأثیری که چنین تغییراتی ممکن است بر نقشهای خاص رهبری در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی بگذارد، متمرکز بوده‌اند؛ از آن جمله، سیگرن^۲ (۱۹۹۳) و همکارانش نقش در حال تغییر ریاست دانشگاه را در بخشهای رهبری، نفوذ و پیشرفت دانشگاه بررسی کرده‌اند. آنها گزارش کردند که این نقش در حال تغییر، مبهم و دارای اختیارات نامشخص است و ریاست دانشگاه توسط خواسته‌ها و نیازهای رؤسای بالاتر، انتظارات دانشکده‌ها، کارکنان و دانشجویان تحت فشار است. (Rowley, 1997, P.80)

اگر دانشگاهی، یک فرد خارجی را برای پر کردن پست ریاست جستجو می‌کند، این امر گاهی اوقات به معنای تمایل دانشگاه، برای ایجاد یک تغییر اساسی و ضرورت نیاز دانشگاه به یک مدیر شایسته و آموزش دیده است که البته به نوبه خود باعث ایجاد یک نقطه ضعف جدید می‌شود؛ زیرا فرد جدید، فرهنگ و بافت سازمانی و دانشگاهی را نمی‌شناسد. لذا راه حل مناسب تر آن است که افراد و اعضای هیئت علمی یک سال قبل از اخذ کرسی ریاست، شناسایی شده، آمادگی لازم را برای رهبری دانشگاه کسب کنند. این مهم، نیازمند چارچوبی به نام الچو شایستگی مدیریتی دانشگاه است. از این طریق می‌توان از سویی عبور افراد را از پست جدید هموار کرد و از سوی دیگر دانشگاههایی با رهبران اثربخش ایجاد کرد. (Wolverton & et al, 2005, P.228) ویس نیوزکی^۳ (۲۰۰۴) به دنبال طراحی الگو، این مهم (آموزش رهبران) را در دانشگاه ویسکانسین^۴ طی ۱۲ جلسه آموزشی اجرا کرد و نتایج آن را در مقاله‌ای اثربخش ارزیابی کرد. (Wisniewski, 2004, P.8)

الگوی شایستگی‌های مدیران دانشگاه

یک الگوی شایستگی شغلی، ترکیب خاص شایستگی‌ها (دانش، مهارتها و ویژگی‌ها) را که برای

-
1. Millard
 2. Seagren
 3. Wisniewski
 4. University of Wisconsin-Extension

انجام یک نقش در یک سازمان (دانشگاه) به صورت مؤثر لازم است، مشخص می‌کند.
(Lucia & Iepsinger, 1999, P.5)

مانسفیلد^۱ (۱۹۹۷) یک الگوی شایستگی را به عنوان توصیف تفصیلی و خاص از نظر رفتاری به عنوان مجموعه‌ای از مهارت‌ها و خصلت‌هایی که کارکنان برای مؤثر بودن در یک شغل به آن نیاز دارند تعریف می‌کند. (Oshins, 2004, P.35)

رامسدن^۲ (۱۹۹۸) بیان می‌دارد که رهبری دانشگاه نیازمند توانایی مدیریت در ایجاد تغییر، گروه‌بندی مردم و برانگیختن آنها ضمن درگیری همزمان وظیفه، حفظ مدیریت به موقع سازمان و بودجه است.

پاندر^۳ مؤلفه‌های ذیل را به عنوان شایستگی‌های رهبری نوین دانشگاه مطرح می‌کند:

۱. برانگیختن الهام‌بخش: رهبری دانشگاه به عنوان یک الگو برای زیردستان خود باید برای رسیدن به چشم‌انداز دانشگاه تلاش کند.
 ۲. یکپارچگی: به معنای میزان تناسب گفتار رهبران با اعمال آنهاست.
 ۳. نوآوری: رهبر باید به دنبال به چالش کشیدن محدودیت‌ها و فرایندهای موجود از طریق خطرپذیری باشد.
 ۴. مدیریت احساس: این بُعد، حدی را می‌سجد که در آن اعضا و کارکنان و دانشجویان درک می‌کنند که اساساً رهبر از آنها به عنوان انسان مراقبت می‌کند، نه به عنوان ابزارهای مدیریتی.
 ۵. توجه فردی: به این معناست که رهبر تا چه حدی به تناسب نیازها، علایق و توانمندی‌های زیردستانش با رسالت دانشگاه توجه دارد.
 ۶. برانگیختن عقلایی: رهبر باید پیروان خود را به تفکر دوباره روی شیوه‌های قدیمی انجام کارها و ارزیابی دوباره ارزشها و اعتقادات قدیمی‌شان برانگیزد. (Pounder, 1999, P.283)
- مطالعه صورت گرفته توسط ویس نیوزکی (۱۹۹۹)، یک طبقه توصیفی از شایستگی‌های رهبری در آموزش عالی را ایجاد کرده که یک روش نظری اساسی را استفاده می‌کند. او از طریق فن طوفان فکری، شرکت‌کنندگان را وادار به یادآوری تجربیات خاص رهبری‌شان در آموزش

1. Mansfield
2. Ramsden
3. Pounder

عالی کرد و در نهایت، فهرستی از هفت شایستگی برای رهبران در آموزش عالی را به دست آورد:

۱. توسعهٔ یک مجموعه اصلی از ارزشها و چشم‌انداز:

- توانایی برای شناخت واضح و روشن ارزشها و اعتقادات؛
- توانایی و تمایل به عمل کردن مطابق اعتقادات؛
- توانایی در توسعهٔ یک دستورالعمل روشن برای آینده و راهبردهایی که موجب تغییرات ضروری می‌شود.

۲. ارتباطات اثربخش:

- گوش دادن مؤثر؛
- سخن گفتن و نوشتن به معنای توانایی برقرار کردن ارتباط در موقعیتهای چندگانه (یادداشتها، روزنامه‌ها، تعاملات بین فردی، جلسات رسمی و...).

۳. انعکاس و تجزیه و تحلیل:

- توانایی گام برداشتن، مشاهدهٔ موقعیت، شناسایی تعدد موضوعات و تفسیر پویایی های اساسی؛
- توانایی در تلفیق و تطبیق اطلاعات جدید.

۴. ایجاد یک جو مثبت:

- توانایی ایجاد یک محیط با اعتماد بالا؛
- توانایی در توسعهٔ احساس همدلی؛
- توانایی برانگیختن و الهام بخشیدن به دیگران.

۵. ایجاد تسهیلات و همکاری:

- توانایی در سهمیم شدن در مسئولیت‌پذیری و اختیار با دیگران؛
- توانایی خلق و ایجاد فرصتهای برابر به منظور شکل‌گیری مشارکتها از طریق سهمیم دانش؛
- توانایی در تیم‌سازی.

۶. حل مشکل و خطرپذیری:

- توانایی در بررسی موقعیتهای از نقطه نظرات مختلف؛

- توانایی درگیر کردن افراد در تصمیم‌گیری‌های بحرانی؛
- توانایی تشویق افراد برای اشتراک ایده‌های خود در حل مسائل.

۷. ثبات قدم و پشتکار:

- توانایی به منظور پیشبرد اهداف، با وجود ابهام و ناکامی. (Wisniewski, 2004, P.3)

مارتین^۱ (۱۹۹۳) مطالعه‌ای در مورد نقش‌ها و ویژگی‌های افرادی که به عنوان رؤسای دانشگاهی موفق و مؤثر در دانشگاه‌های دولتی شناخته شده بودند، انجام داده است. این رهبران در پنج حوزه مهارتی مؤثر، دارای شایستگی بودند:

۱. آنها نمایندگان فرهنگی^۲ کالجها و دانشگاه‌هایشان هستند؛
 ۲. آنها به عنوان رابط، به طور مستمر برای ساختارها، شبکه‌ها و فرایندهای ارتباطی مؤثرتر و فراگیرتر تلاش و کوشش می‌کنند؛
 ۳. آنها مدیران ماهر و زبردستی هستند؛
 ۴. آنها برنامه‌ریز و تحلیلگر هستند؛
 ۵. آنها از مؤسسه حمایت و طرفداری می‌کنند و ارتباطات با گروهها و افراد مختلف در درون دانشگاه را توسعه می‌دهند.
- در حالی که این پژوهش، ویژگی‌هایی را به طور انحصاری از دید آموزش عالی مهم می‌داند، ویژگی‌های عمومی را نیز به آن اضافه می‌کند؛ از آن جمله: نظریه صفات مشخصه رهبری.

نظریه‌هایی که ویژگی‌های شخصی رهبران موفق را بررسی می‌کنند، به عنوان نظریه‌های صفات مشخصه توصیف می‌شوند. ویژگی‌های ذیل به عنوان عوامل مهم شمرده می‌شود:

۱. هوش^۳ و اشتیاق برای حل مسائل پیچیده؛
۲. ابتکار عمل^۴ و توانایی درک نیاز به عمل و توانایی انجام کاری در مورد آن؛
۳. اعتماد به نفس^۵ و اطمینان به اعتماد و ایمان به آنچه که انجام می‌دهند؛

1. Martin
2. Cultural Representatives
3. Intelligence
4. Initiative
5. Self-Assurance

۴. ویژگی هلی کوپتر^۱، که یک واژه توصیفی و تشریحی برای توانایی درک یک موقعیت از سطوح مختلف و با جزئیات است. (Rowley, 1997, P.83)

بومن^۲ (۲۰۰۲) نشان داده است که در کار واقعی پستهای ریاست دانشگاه به مجموعه متنوعی از توانایی‌های رهبری همچون: مهارت‌های خوب ارتباط برقرار کردن، مهارت‌های حل مسئله، مهارت‌های حل تضاد، مهارت‌های مدیریت فرهنگی، مهارت‌های مربیگری و مهارت‌های انتقال نیاز است. (Wolverton & et al, 2005, P.228)

اسپندلاو^۳ (۲۰۰۷) طی پژوهشی که در خصوص معاونان دانشگاه‌های انگلستان از طریق مصاحبه انجام داد، سه شایستگی عمده را برای آنها مشخص کرده است:

۱. اعتبار علمی: ^۴ که به عنوان دلیلی برای ادامه انتشار و تدریس در کنار نقش مدیریت بیان شده و از نظر مصاحبه‌شوندگان یک ویژگی مهم رهبری اثربخش در نظر گرفته شده است.

۲. تجربه: ^۵ تجربه در یک محیط دانشگاهی به مثابه پیش شرط مهمی برای پست رؤسای دانشگاه است.

۳. مهارت‌های انسانی: ^۶ پاسخ‌دهندگان مصاحبه‌های خانم اسپندلاو احساس می‌کردند که ایجاد تیم و ارتباطات اثربخش با همکاران، دانشگاهیان و دانشجویان، بسیار مهم است. مهارت‌هایی که در این طبقه قرار می‌گیرند عبارتند از: مذاکره، تفویض اختیار، برانگیختن، روابط استاد - شاگردی، نظارت، تیم‌سازی و ارتباطات. (Spendlove, 2007, P.412)

وال ورتون^۷ و همکاران در پژوهشی که در سال ۲۰۰۵ در خصوص الگوسازی شایستگی‌های مدیریتی مدیران دانشگاه انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که مدیران دانشگاه‌ها به منظور هدایت اثربخش دانشگاه، شدیداً به شایستگی‌های ذیل نیازمند هستند:

۱. مدیریت مالی و بودجه‌ریزی؛
۲. ارزیابی و نظارت اعضای هیئت علمی؛

-
1. Helicopter Trait
 2. Bowman
 3. Spendlove
 4. Credibility
 5. Experience
 6. People Skills
 7. Wolverton Etal.

۳. مدیریت زمان؛
 ۴. ساختن جامعه؛
 ۵. ایجاد توازن میان خواسته‌ها و اهداف سازمان؛
 ۶. جنبه‌های قانونی موقعیتها؛
 ۷. مدیریت تعارض؛
 ۸. مدیریت ارتباطات. (Wolverton & et al, 2005, P.233)
- بورگوین^۱ (۲۰۰۸) چارچوب رهبری غالب خود را در آموزش عالی، به شرح ذیل مطرح می‌کند:
۱. رهبری به خوبی رهبران؛^۲
 ۲. استعداد و تنوع؛^۳
 ۳. هم‌ترازی کافی در سراسر دانشگاه؛^۴
 ۴. حکمرانی؛^۵
 ۵. عبور از مرزها.^۶ (Burgoyne, 2008, P.3)

رونالدسون برای رهبری مطلوب دانشگاه، ویژگی‌ها و شایستگی‌هایی را بیان می‌کند که دارای ماهیتی غیرقابل پیش‌بینی است:

۱. شایستگی درک اهداف خاص گروه؛
 ۲. شایستگی تغییر و تبدیل اهداف به فعالیتها؛
 ۳. شایستگی هدایت، ایجاد انگیزه و برقراری ارتباط با کارکنان.
- وی علاوه بر این شایستگی‌ها، سه ویژگی فردی را برای رهبری دانشگاه معرفی می‌کند که عبارتند از: اعتماد به نفس، تنوع‌طلبی، لذت از برقراری تماس شخصی با اعضای هیئت علمی و دانشجویان. (رمضانی، ۱۳۸۸، ص ۵۹)
- نورشاهی، تجربه‌های ۱۱ دانشگاه از سه کشور آمریکا، کانادا و انگلستان را درخصوص مشخصات و ویژگی‌های انتخاب رئیس دانشگاه، طبق جدول ۳ مطرح می‌کند. مؤلفه‌ها یا وجوه

-
1. Burgoyne
 2. Leadership Well an Leaders
 3. Talent and Diversity
 4. Sufficient Alignment Aerass the Institution
 5. Governance
 6. Crossing Boundaries

شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران دانشگاه ♦ ۱۳۳

مشترک در ویژگی‌های مذکور به صورت دو عنوان کلی دسته‌بندی می‌شوند:

۱. ویژگی‌های مشترک با بیشترین فراوانی و اهمیت؛
۲. ویژگی‌های مشترک با فراوانی و اهمیت کمتر.

مبنای این دسته‌بندی، فراوانی و بسامد تکرار ویژگی‌ها در اسناد و مدارک دانشگاه‌های مورد

بررسی است. (نورشاهی، ۱۳۸۸، ص ۱۹۳)

جدول ۳: مؤلفه‌های مشترک در ویژگی‌ها و معیارهای انتخاب رؤسای دانشگاه در میان ۱۱ دانشگاه جهان

فراوانی دانشگاه	ویژگی مشترک با کمترین فراوانی	فراوانی دانشگاه	ویژگی‌های مشترک با بیشترین فراوانی
۲	داشتن چشم‌انداز کارآفرینانه	۹	توانایی اخذ منابع مالی در پشتیبانی از برنامه‌های دانشگاه
۳	توجه و توانایی فهم و درک تاریخچه و سوابق تاریخی و فرهنگ دانشگاه	۸	برخورداری از تجربه‌های مدیریت در دانشگاه یا سایر محیط‌های مشابه
۳	آشنایی با زبان بومی و فرهنگ بومی منطقه‌ای که دانشگاه در آن قرار دارد.	۶	تعهد نسبت به تنوع و ایجاد و حفظ آن
۲	مهارت برنامه‌ریزی استراتژیک	۵	داشتن صلاحیت‌های علمی و اعتبار دانشگاهی
۳	داشتن تجربه هدایت پروژه‌های بزرگ	۵	توانایی برقراری روابط مؤثر با ذی‌نفعان داخلی و خارجی
۲	تجربه کار کردن با نهادهای قانونی، دولتی و...	۵	مهارت‌های بین شخصی و ارتباطی قوی
۲	تعهد قوی نسبت به تعالی علمی	۵	تعهد خاص نسبت به دانشجویان در همه جنبه‌های آموزشی، علمی و رفاهی
۲	برخورداری از تجربه‌های جهانی	۵	داشتن تفکر راهبردی و داشتن توانایی ساخت چشم‌انداز
		۴	تحوّلگرا بودن و اعتقاد به مدیریت مشارکتی
		۴	توانایی برقراری فعالیتهای مشارکتی همکارانه

نتیجه‌گیری و ارائه الگوی مفهومی

بعد از بررسی و مطالعه گسترده مبانی نظری و پیشینه موضوع در داخل و خارج از ایران، الگوبرداری از الگوهای شایستگی پرکاربرد، نظرسنجی و پرسش از مدیران باسابقه دانشگاهی و بررسی شرح وظایف، اختیارات و صلاحیتهای مدیران دانشگاهها، فهرست شایستگی‌های مدیران دانشگاه در چارچوب شایستگی‌های محوری، اصلی و فرعی شناسایی شد. جدول ۴، فهرست

تفکیکی شایستگی‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۴: محورها، ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران دانشگاهی

شایستگی‌های فرعی	شایستگی‌های اصلی	شایستگی‌های محوری	ردیف
تفکر راهبردی	شایستگی ادراکی	شایستگی‌های مدیریتی	الف
تفکر خلاق			
تفکر سیستمی			
قدرت نفوذ	شایستگی رهبری		
پرورش دیگران			
شبکه‌سازی			
تشخیص مسئله	شایستگی تصمیم‌گیری		
حل مسئله			
ثبات			
برنامه‌ریزی و سازماندهی	شایستگی اجرایی		
مدیریت بهینه منابع			
مدیریت زمان			
نظارت و کنترل			
مدیریت مالی و بودجه			
مدیریت قانونی			
تجربه			
ارتباط کلامی و غیر کلامی	شایستگی ارتباطی	شایستگی‌های اجتماعی	ب
شنود مؤثر			
ارتباط نوشتاری			
مذاکره و چانه‌زنی	شایستگی کار تیمی		
تیم‌سازی			
مشورت‌پذیری			
ایجاد انگیزه	شایستگی مدیریت افراد		
مشارکت و تفویض اختیار			
توانمندسازی			
مدیریت تعارض			
تعهد	شایستگی دانشجویمداری		
اعتمادسازی			
پشتکار و مسئولیت‌پذیری	ویژگی‌های شخصیتی	شایستگی‌های فردی	ج
تعهد سازمانی			
یادگیری مستمر			
تحمل فشار و استرس			
اعتماد به نفس			
خودنظمی و آراستگی ظاهری			
انعطاف‌پذیری			
انطباق رفتار با باورهای دینی و اخلاق اسلامی	شایستگی‌های اخلاقی و ارزشی		
اعتبار علمی	ویژگی‌های اختصاصی		
دانش			

الف) شایستگی‌های مدیریتی

شایستگی‌ها و مهارتهایی است که مدیران دانشگاه برای اداره دانشگاه به عنوان یک سازمان به آن نیازمند هستند. این شایستگی‌ها از چهار گروه شایستگی‌های ادراکی، رهبری، تصمیم‌گیری و اجرایی تشکیل شده است. استیفین رابینز سازمان را پدیده‌ای اجتماعی معرفی می‌کند که به طور آگاهانه، هماهنگ‌شده و برای تحقق اهدافی بر اساس یک سلسله‌مراتب خاص فعالیت می‌کند. (رابینز، ۱۳۸۸، ص ۲۱)

۱. شایستگی ادراکی:

به سه ویژگی و شایستگی فرعی اطلاق می‌شود که مدیران برای درک سازمان به صورت یک واحد کلی با در نظر گرفتن تمامی شرایط و عوامل به آن نیاز دارند. این سه ویژگی به شرح ذیل است:

- تفکر راهبردی: درک کامل راهبردهای سازمان، شناخت برنامه‌های بلندمدت و آینده‌نگری؛
- تفکر خلاق: توانایی تفکر و عمل به شیوه‌ای بدیع و نو و استقبال از ایده‌های جدید؛
- تفکر سیستمی: مشاهده دانشگاه به عنوان یک کل و درک تأثیرات متقابل اجزا و بخشهای مختلف آن.

۲. شایستگی رهبری:

شایستگی‌ها و مهارتهای مرتبط با نفوذ در دیگران و هدایت افراد در راستای تحقق اهداف دانشگاه که شامل سه ویژگی و شایستگی فرعی است:

- قدرت نفوذ: قابلیت خلق یک تأثیر خوب برای جلب توجه و احترام دیگران و نفوذ در آنها به عنوان الگویی موجه؛
- پرورش دیگران: نفوذ در دیگران از طریق آموزش و تعلیم آنها و پذیرش مسئولیت رشد و تعالی آنها و حمایت همه‌جانبه از ایشان؛
- شبکه‌سازی: تلاش برای انجام کار با همکاری دیگران به جای انجام کار به صورت رقابت‌گونه، همراه با ایجاد انسجام بین آنها.

۳. شایستگی تصمیم‌گیری:

جزء جدایی‌ناپذیر مدیریت که طی فرایندی شش مرحله‌ای، منجر به انتخاب مناسب‌ترین راه‌حل

می‌شود. این شش مرحله عبارتند از: تشخیص مشکل، احصای راه‌حل‌های مختلف، انتخاب معیار سنجش، تعیین نتایج حاصل از هر راه‌حل، ارزیابی راه‌حل‌ها و انتخاب بهترین راه‌حل و اخذ تصمیم. (الوانی، ۱۳۸۷، ص ۲۰۰)

این مهارت مستلزم سه ویژگی و شایستگی فرعی است:

- تشخیص مسئله: توانایی مدیر در شناسایی مشکل از طریق بررسی علایم و نشانه‌های آن در دانشگاه؛
- حل مسئله: توانایی مدیر در حل مسائل و مشکلات در راستای اهداف سازمان و انتخاب مناسب‌ترین راه‌حل؛
- ثبات: توانایی مدیر در انتخاب راه‌حل و تصمیم‌گیری مؤثر، به موقع و نافذ، همراه با قاطعیت و عدم تعلل.

۴. شایستگی اجرایی:

شایستگی‌های فنی و اجرایی یک مدیر موفق، متشکل از هفت شایستگی فرعی برنامه‌ریزی و سازماندهی، مدیریت منابع، مدیریت زمان، نظارت و کنترل، مدیریت مالی و بودجه، مدیریت قانونی و تجربه دانشگاهی است که مدیر در عرصه اجرا به آنها نیازمند است.

- برنامه‌ریزی و سازماندهی: هدفگذاری مناسب برای دوره‌های سازمانی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت و تعیین اولویت‌بندی برنامه‌ها و فعالیتها و سازماندهی وظایف در راستای تحقق اهداف دانشگاه؛
- مدیریت بهینه منابع: شناسایی، احصا و سازماندهی مناسب منابع لازم برای انجام فعالیتها و وظایف در راستای تحقق اهداف دانشگاه؛
- مدیریت زمان: توانایی اداره امور بر اساس جدول زمان‌بندی شده و رسیدگی به آن امور در زمان مقرر؛
- نظارت و کنترل: مراقبت، کنترل و نظارت مؤثر بر فرایندها و فعالیتها با توجه به برنامه‌های اجرایی و زمان‌بندی‌های پذیرفته شده؛

شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران دانشگاه ♦ ۱۳۷

- مدیریت مالی و بودجه: درک بودجه، جریان نقدینگی و گزارشهای مالی و سالیانه برای تصمیم‌گیری و ایجاد خط‌مشی بودجه‌ای در اداره دانشگاه؛
- مدیریت قانونی: آشنایی با قوانین و آیین‌نامه‌های آموزش عالی و جنبه‌های قانونی تصمیمات و اقدامات در عرصه‌های مختلف دانشگاه؛
- تجربه: برخورداری از تجربه‌های مدیریتی در دانشگاه یا سایر محیط‌های مشابه.

ب) شایستگی‌های اجتماعی

به چهار شایستگی اصلی اطلاق می‌شود که مدیران دانشگاه در هنگام کارکردن با دانشجویان، اعضای هیئت علمی دانشگاه و کارکنان به آن نیازمند هستند. این شایستگی‌ها، مدیران را یاری می‌رسانند که فعالیتهای جمعی در سطح دانشگاه را مدیریت کنند.

۱. شایستگی ارتباطی:

- مهارت برقراری رابطه مؤثر با دیگران (همکاران، دانشجویان، اعضای هیئت علمی و کارکنان):
- ارتباط کلامی و غیر کلامی: قدرت بیان روشن ایده‌ها و متقاعدسازی افراد و گروهها با بهره‌گیری از زبان بدن؛
 - شنود: شنود مؤثر و گوش دادن به نظرات مخالف؛
 - ارتباط نوشتاری: قدرت نگارش واضح اندیشه‌ها، تهیه و تنظیم گزارشهای تخصصی، صورتجلسه و...؛
 - مذاکره و چانه‌زنی: استفاده مناسب از اصول و فنون مذاکره و توانایی متقاعد ساختن مخاطبان در مذاکرات و جلسات کاری.

۲. شایستگی کار تیمی:

توانایی انجام دادن فعالیتها و کارها از طریق گروههای کوچک که مسئولیت مشترک دارند و کارشان متقابلاً به هم وابسته است.

- تیم‌سازی: باور عمیق به کار گروهی و برخورداری از دانش ایجاد و مدیریت تیمها؛
- مشورت‌پذیری: مشارکت فکری و عملی با دیگران و باور به رشد و بالندگی ایده‌ها در تعاملات گروهی.

۳. شایستگی مدیریت افراد:

تفویض مسئولیت‌های روشن به دیگران و راهنمایی ایشان برای انجام بهینه وظایف محوله و ترغیب و تشویق کارکنان، اعضای هیئت علمی و دانشجویان برای انجام وظایف در راستای اهداف دانشگاه که مستلزم مهارت‌های ایجاد انگیزه، مشارکت و تفویض اختیار، توانمندسازی و مدیریت تعارض است.

- ایجاد انگیزه: شناسایی سطوح مختلف نیازهای افراد و تلاش برای رفع نیازهای مادی و غیر مادی ایشان به منظور برانگیختن آنها در راستای تحقق اهداف دانشگاه؛
- مشارکت و تفویض اختیار: توانایی مدیر جهت ایجاد فرصت‌های کافی و لازم برای افراد به منظور شکل‌گیری مشارکتها از طریق دادن اختیارات لازم به ایشان؛
- توانمندسازی: تسهیل کار همکاران دانشگاهی از طریق انتقال دانش و تجربه به ایشان و تلاش برای توسعه آنها و حمایت از ایشان در انجام کارها و وظایفشان؛
- مدیریت تعارض: برخورد مناسب با تضادها و تعارضها بین تمامی ذی‌نفع‌ها در دانشگاه و بهره‌گیری مناسب از آن به عنوان یک فرصت؛

۴. شایستگی دانشجویمداری:

توجه ویژه به نیاز دانشجویان و ایجاد ارتباط مناسب دانشگاه با ایشان به منظور رفع نیازهای آنها و درک عمیق و تعهد نسبت به کار و فعالیت در راستای خدمت‌رسانی بهینه به دانشجویان.

- تعهد: تعهد خاص نسبت به دانشجویان در رفع نیازهای آموزشی، علمی و رفاهی آنها.
- اعتمادسازی: فضا سازی برای گفتگو، اظهار نظر کردن بدون ترس برای دانشجو و انجام کارهای دانشگاه با حداکثر شفافیت ممکن و وفای به تعهدات و توافقات صورت گرفته با دانشجو.

ج) شایستگی‌های فردی

آن دسته از شایستگی‌هایی است که هر فرد برای عملکرد موفق در سازمان به آن نیازمند است. این شایستگی‌ها شامل ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های اختصاصی و شایستگی‌های اخلاقی است.

۱. ویژگی‌های شخصیتی:

این بخش از شایستگی‌ها، رفتارها و کنشهای شکل گرفته در افراد هستند که امکان تغییر آن در افراد مشکل است.

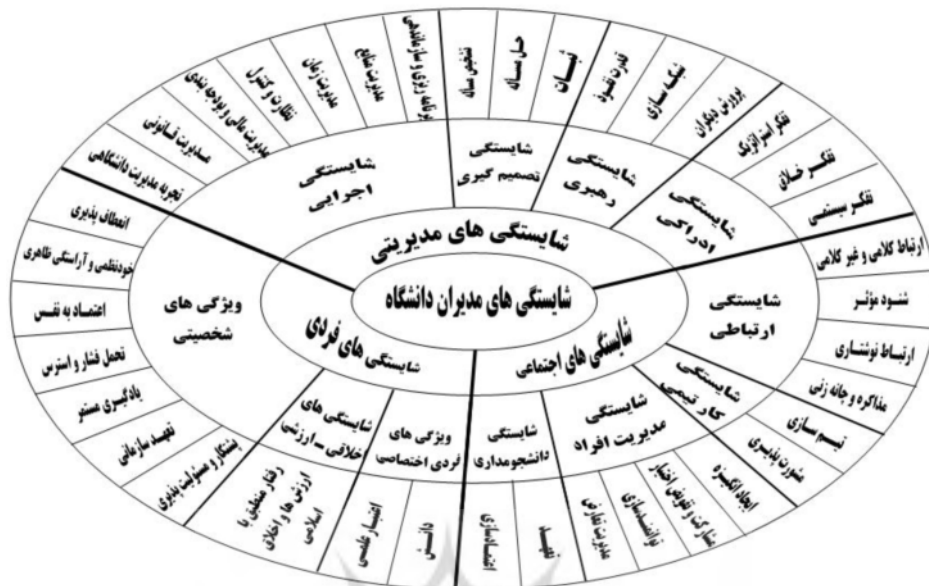
- مسئولیت‌پذیری و پشتکار: وظیفه‌شناسی و پایداری در برابر مشکلات و موانع ناشی از وظایف محوله و تلاش برای حصول نتیجه مطلوب و پاسخگویی نسبت به دانشجویان، مقامات بالاتر، اعضای هیئت علمی؛
- تعهد سازمانی: احساس تعلق سازمانی و پایبندی به ارزشهای دانشگاه و تلاش برای حفظ منافع آن؛
- یادگیری مستمر: علاقه‌مندی به ارتقای سطح دانش و مهارت‌های خود؛
- تحمل فشار و استرس: تحمل ناملایمات کاری و سازمانی و برخورداری از ظرفیت تسلط بر احساسات فردی؛
- اعتماد به نفس: اعتماد به توانایی‌های فردی در اداره امور و انجام وظایف؛
- خودنظمی و آراستگی ظاهری: نحوه حضور در محل کار، نظم در انجام امور، حضور به موقع در جلسات و پوشش مناسب؛
- انعطاف‌پذیری: توجه به انتقادات و پیشنهادهای دیگران و پذیرش راهکارهای مؤثر و عدم برخورد خشک در کار با قوانین فرعی و جزئی در عین قاطعیت در اجرای قوانین اصلی؛

۲. شایستگی‌های اخلاقی:

انطباق رفتار و کنش مدیران دانشگاه با باورهای دینی و اخلاق اسلامی؛ باور به حضور خداوند در همه حال، پاسخگویی به خدا در قبال اعمال درست و نادرست و توکل به او در همه حال و رعایت اصول اخلاقی اسلامی مانند امانتداری، صداقت، وفای به عهد، گشاده‌رویی، صبر و غیره.

۳. ویژگی‌های اختصاصی:

- شایستگی‌ها و صلاحیتهای اختصاصی مدیران دانشگاه
- اعتبار علمی: داشتن صلاحیتهای علمی بالا و حسن شهرت و اعتبار دانشگاهی؛
- دانش: آشنایی با حداقل یک زبان بین‌المللی و کار با رایانه.



شکل ۲: الگوی مفهومی شایستگی های مدیران دانشگاه



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع

- آراسته، حمیدرضا (۱۳۸۰)؛ «مدیریت در دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات فناوری: چالشها و کاستی‌ها»، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ش ۲۲-۲۱، ص ۴۸-۴۱.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۷)؛ مدیریت عمومی، تهران، نی؛ چ سی و دوم.
- حق‌پناه، رضا (۱۳۸۱)؛ «شایسته‌سالاری در نظام علوی»، مجله اندیشه حوزه، سال هفتم، ش ۴-۳، ص ۲۱۸-۱۹۲.
- رایینز، استیفن (۱۳۸۸)؛ تئوری سازمان، ساختار و طرح سازمانی، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران، صفار - اشراقی، چ بیست و ششم.
- رضوانی، نیر؛ منیژه پناهی و محمدحسن پرداختچی (۱۳۸۸)؛ «بررسی قابلیت‌های مدیریتی مدیران دانشگاه‌های دولتی شهر تهران»؛ فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ش ۵۱، ص ۷۲-۵۱.
- صباغیان، زهرا (۱۳۸۸)؛ «فرهنگ دانشگاهی: یک چارچوب پژوهشی»، مجموعه رویکردها و چشم‌اندازهای نو در آموزش عالی، تهران، پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی، ص ۹۴-۶۵.
- عزیزی، نعمت‌الله (۱۳۸۷)؛ «بررسی چالشها و نارسایی‌های تحصیلات دانشگاهی در حوزه علوم انسانی، تأملی بر نظارت دانشجویان»، فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، سال اول، ش ۲، ص ۳۰-۳.
- قرایی‌پور، رضا و سیدرضا سیدجوادین (۱۳۸۲)؛ ارزیابی شایستگی‌های مدیران شرکت ساپکو به روش بازخور ۳۶۰ درجه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه امام صادق (ع).
- مؤمنی مهموثی، حسین (۱۳۸۵)؛ «برنامه‌ریزی درسی مبتنی بر شایستگی در آموزش عالی»، فصلنامه تخصصی رویش، سال پنجم، ش ۱۹.
- موسی‌زاده، زهره و مریم عدلی (۱۳۸۸)؛ «معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج‌البلاغه»، مجله اندیشه مدیریت، سال سوم، ش ۱، ص ۱۳۲-۱۰۳.

- ناظم، فتاح (۱۳۸۶)؛ «کارآفرینی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی»، فصلنامه روان‌شناسان ایرانی، سال چهارم، ش ۱۴، ص ۱۳۵-۱۲۵.
- نورشاهی، نسرین (۱۳۸۸)؛ «معیارهای انتخاب و انتصاب رؤسای دانشگاهها: مقایسه تجارب برخی دانشگاههای جهان»، مجموعه رویکردها و چشم‌اندازهای نو در آموزش عالی، تهران، پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی، ص ۲۰۷-۱۷۷.
- Boyatzis, R.E. (1982). **The Competent Manager**, New York, Wiley, Bradbury.
- Boyatzis, R.E. (1982). **The Competent Manager: A Model for Effective Performance**, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Burgoyne, J; J. Mackness & S. Williams (2008). "**Baseline Study of Leadership Development in Higher Education**", *Draft Report*, Department of Educational Research, Lancaster University, Leadership Foundation for Higher Education, P.2-7.
- Caupin, Gilles & Co (2006). "**ICB-IPMA Competence Baseline Version 3.0**", International Project Management Association.
- Draganidis, Fotis & Mentaz Gregoris (2006). "**Competency Based Management: A Review of System and Approaches**", *Information Management and Computer Security*, Vol.14, No.1, P.51-84.
- Ennis, Michelle R. (2008). "**Competency Models: A Review of the Literature and the Role of the Employment and Training Administration (ETA)**", *Pilots and Demonstration Team Division of Research and Evaluation Office of Policy Development and Research Employment and Training Administration U.S. Department of Labor*.
- Lucia, A. & R. Lepsinger (1999). **The Art and Science Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations**, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, CA.
- McClelland, D.C. (1973). "**Testing for Competence Rather than Intelligence**", *American Psychologist*, Vol.28, No.1, P.1-40.
- Oshins, Michael (2002). **Identifying a Competency Model for Hotel Managers**, B.A. State University of New York at Binghamton.
- Özçelik, Gaye; Ferman Murat (2006). "**Competency Approach Human Resources Management: Outcomes and Contributions**", *Human Resource Development Review*, Mar, 5, 1; ABI/Inform Global, P.72-91.

- Pounder, J.S. (2001). "New Leadership and University Organizational Effectiveness: Exploring the Relationship", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.22, No.5/6, P.281-91.
- Pounder, J.S. (1999), "Organizational Effectiveness in Higher Education: Managerial Implications of a Hong Kong Study", *Educational Management & Administration*, Vol.27, No.4, P.389-400.
- Rowley, Jennifer (1997). "Academic leaders: made or born?", *Industrial and Commercial Training*, Vol.29 · Number 3 · pp. 78–84.
- Spencer, L.M. Jr & S.M. Spencer (1993). **Competence at Work: Models for Superior Performance**, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Spendlove, Marion (2007). "Competencies for Effective Leadership in Higher Education", *International Journal of Educational Management*, Vol.21, No.5, P.407-417.
- Wolverson, M; R. Ackerman & S. Holt, (2005), "Preparing for Leadership what Academic Department Chairs Need to know", *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol.27, No.2, P.227-38.
- Wisniewski, Mary Ann (2004). "Leadership in Higher Education", *Academic leadership*, Vol.8, Issue 4.
- Xuejun Qiao, June (2009). "Managerial Competencies for Middle Managers: Some Empirical Findings from China", *Journal of European Industrial Training*, Vol.33, No.1, P.69-80.
- Zook, Aaron (2006). **Military Competency-Based Human Capital Management A Step Toward the Future**, U.S. Army War College, Carlisle Barracks, Carlisle, PA, 17013-5050.