

مدل شایستگی‌های مورد نیاز برای ریاست واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی

مهستی معتضد منجمی^{۱*}، حمیده رشادت جو^۲، پریش جعفری^۳

۱- دانش آموخته‌ی دکتری مدیریت آموزش عالی، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران

۲- دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران:

۳- دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران

mahasti_monajemi@yahoo.com

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف ارائه‌ی مدل شایستگی‌های مورد نیاز برای ریاست واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی، با استفاده از روش پژوهش آمیخته صورت گرفت. روش: در بخش کیفی، جامعه‌ی آماری شامل رؤسای فعلی و پیشین واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان بود که با ۱۳ نفر از آنها مصاحبه‌هایی عمیق و هدفمند به عمل آمد. در بخش کمی، جامعه‌ی آماری، شامل کلیه‌ی رؤسا، معاونین واحدها و رؤسای دانشکده‌های دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان بود که مشتمل بر ۷۳ نفر بودند. ابزار پژوهش شامل مصاحبه و دو پرسشنامه‌ی باز پاسخ و بسته پاسخ بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش فازی انجام شد. یافته‌ها: در این پژوهش ۵۱ شایستگی مورد شناسایی قرار گرفتند که در ۶ بعد راهبردی، مدیریت منابع، نمایندگی، ارتباطات، همکاری و حرفه‌ای، دسته بندی گردید. نتیجه‌گیری: با توجه به رتبه شایستگی‌های به‌دست آمده و مدل ارائه شده، پیشنهادهایی جهت ارتقای شایستگی‌ها ارائه شده است.

واژه‌گان کلیدی: شایستگی، ریاست واحد دانشگاهی، منابع انسانی، مدل شایستگی.

۱- مقدمه

آموزش عالی در دنیای امروز، یکی از حوزه‌های تخصصی است که نیازمند به کارگیری مدیرانی است که توانایی‌ها و شایستگی‌های لازم برای اداره‌ی این سازمان‌ها را داشته باشند (زیرک، کوهستانی، خوی نژاد و آهنچیان، ۱۳۸۸). ریاست دانشگاه نیازمند برخورداری از شایستگی‌های حرفه‌ای است (نورشاهی، ۱۳۸۷). بررسی‌ها نشان می‌دهد که الگوی خاصی به منظور شناسایی و تعیین شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌ها وجود نداشته و در انتخاب و انتصاب آنها به صلاحیت‌های فردی و حرفه‌ای افراد توجه لازم صورت نمی‌گیرد، به‌رغم آنکه طبق قوانین موجود پست ریاست دانشگاه یک پست مدیریتی حرفه‌ای است؛ ولی با آن به عنوان یک پست سیاسی برخورد می‌شود (رضایت، یمینی دوزی سرخابی، کیامنش و نوه ابراهیم، ۱۳۹۰). این پژوهش در پی آن است که با نگاهی به آینده، شایستگی‌های مورد نیاز برای رهبری و هدایت دانشگاه‌ها را مورد شناسایی قرار داده و میزان اهمیت هر کدام را با توجه به تجربیات رؤسا، معاونین و رؤسای دانشکده‌ها (اعضای هیأت رییسه‌ی واحدهای دانشگاهی) تعیین نماید. مدل ارائه شده در این پژوهش می‌تواند به رفع نقاط ضعف مدیریتی دانشگاه‌های مورد مطالعه کمک کند و راهنمایی جهت طراحی برنامه‌های آموزشی برای بهسازی، گزینش، ارزیابی و شناسایی شایستگی‌های کلیدی به منظور جانشین پروری مدیران دانشگاهی باشد.

۲- پیشینه‌ی پژوهش

وایت^۱ در سال ۱۹۵۹ واژه‌ی شایستگی را به مثابه‌ی ویژگی‌های شخصیتی مرتبط با عملکرد برتر معرفی نمود. وی ضمن مرتبط دانستن شایستگی‌های شناختی و انگیزه، شایستگی را به عنوان تعامل مؤثر فرد و محیط تعریف نمود. پروفیسور مککلند^۲

1 - White

2 - McClelland

(روان‌شناس دانشگاه هاروارد در اوایل دهه ی ۱۹۷۰) در مقاله ای که در امریکن سایکولوژیست (۱۹۷۳) با عنوان «آزمونی برای ترجیح شایستگی بر هوش» نشان داد، آزمون هوش، پیش بینی کننده‌ی ضعیفی برای توفیق فرد در شغل است؛ از این رو، او شایستگی‌ها را به عنوان محک‌گزینهش توصیه کرد. در سال ۱۹۸۲ مک کلند، بویاتزیس و ریچ، در کتاب مدیر شایسته اولین مدل شایستگی‌ها را ارائه دادند. تعریف آنان از شایستگی عبارت بود از: ویژگی‌های ریشه‌ای فرد - انگیزه، خصوصیات، مهارت، نقش اجتماعی و مجموعه دانش - که او برای انجام وظیفه به کار می‌برد.

یک مدل شایستگی یک نسخه‌ی مکتوب از شایستگی‌های مورد نیاز به منظور عملکرد موفق یا نمونه در یک رسته‌ی شغلی، تیم کاری، واحد، بخش یا سازمان است. شناسایی و مدل‌سازی شایستگی می‌تواند نقطه‌ی آغازین برای طرح‌های استراتژیک مرتبط با نیازهای سازمانی و فردی باشد (دوبوا، ۱۳۹۲، ص ۳۰).

جدول ۱: خلاصه‌ی پژوهش‌های خارجی شایستگی‌های مدیران دانشگاه

ردیف	سال	نام نویسنده	ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی
۱	۲۰۱۴	والین ^۱	مدیریت بودجه، مدیریت دستمزد، برنامه ریزی راهبردی دانشگاهی، برنامه ریزی فناوری، روابط با هیئت رئیسه و هیئت امناء، امور جذب و استخدام، مدیریت ریسک، حل و فصل تعارض، روابط عمومی و رسانه، موضوعات حقوقی، درک و شناخت چند فرهنگی، ارتباط با صنعت و تجارت، کاربرد نرم افزارها برای ارائه‌ی گزارش، کاربرد نرم افزار برای مدیریت، مدیریت زمان، مهارت‌های انگیزشی، ارتباط با رهبران سیاسی محلی و ارتباط با رهبران سیاسی ایالتی.
۲	۲۰۱۳	دانشگاه ایالتی شیکاگو	رهبری سازمان‌ها (تفکر راهبردی عملی، مدیریت مالی و بودجه بندی، مدیریت تنوع و گوناگونی، چابکی سازمانی، چشم انداز)، مدیریت خود (پاسخگویی، تمرکز بر ذینفعان و حساسیت متقابل، انعطاف پذیری، صداقت، حل مسئله، کار تیمی و همکاری)، مدیریت پروژه (تفکر تحلیلی، پذیرش فناوری، دیپلماسی، حرکت به سوی نتایج، تأثیر و نفوذ)، مدیریت مردم (حل تضاد و تعارض، بهسازی دیگران، مدیریت عملکرد، رهبری تیم، شجاعت مدیریتی)
۳	۲۰۱۲	فریمن و کوچان ^۲	توسعه‌ی مهارت‌های بین فردی، ویژگی‌های فردی، مدیریتی (پاسخگویی و ارزیابی، جذب دانشجو، جذب منابع مالی/خبرین و برنامه ریزی استراتژیک)، ارتباطات (نوشتن برای مخاطبان گوناگون، سخنگویی برای مخاطبان گوناگون).
۴	۲۰۱۰	اسمیت و والورتون ^۳	تحلیلی ^۴ (کارآفرینی، خلاقیت، تفکر راهبردی)، ارتباطی ^۵ (ارتباطات کلامی، غیر کلامی و نوشتاری)، رفتاری ^۶ (نشاط، بلند پروازی، رفتار غیر خودخواهانه)، موردانشجویی ^۷ (شناخت نیازها، گرایشات و موضوعات حقوقی دانشجویان)، روابط خارجی ^۸ (ارتباطات مؤثر با ذینفعان و همکاری با رسانه‌ها و شناخت راه‌های کسب اقتدار و پیشرفت سازمان)
۵	۲۰۰۹	کوچران ^۹	ارتباطات، یادگیری مستمر، عرضه‌ی خدمات به مشتری، تنوع، انعطاف پذیری و تغییر، روابط بین فردی، دانش توسعه، تخصص‌گرایی، مدیریت منابع، کارگروهی و رهبری، کاربرد فناوری و سازگاری با آن، حل مسئله، درک و فهم دیگران و خود مدیریتی

1 - Wallin

2 - Freeman and Kochan

3 - Smith, Z.A, and Wolverton, M.R

4 - Analytical

5 - Communication

6 - Behavioral

7 - Student affairs

8 - External relations

9 - Cochran

جدول ۲: خلاصه‌ی پژوهش‌های داخلی شایستگی‌های مدیران دانشگاه

ردیف	سال	نام نویسنده	ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی
۱	۱۳۹۴	ترک زاده و انصاری	بعد ارزشی _ منشی شامل مؤلفه‌های تقوا، تعهد، کرامت، عدالت و ولایت‌مداری؛ بعد دانشی _ بینشی شامل مؤلفه‌های آگاهی از احکام و آموزه‌های دینی، آگاهی از قوانین و مقررات عمومی و حدود وظایف و اختیارات شغلی، برخورداری از دانش تخصصی و حرفه‌ای مدیریت، شناخت وضعیت درونی و بیرونی سازمان مربوطه و بعد مهارتی _ روشی شامل مؤلفه‌های مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی
۲	۱۳۹۳	قلی پور، سیدجوادین و روزبهان	ابعاد شایستگی در این مدل شامل، شایستگی‌های ارزشی (۱۵ مؤلفه)، مهارت‌های دانشی و عملی (۱۱ مؤلفه)، توانمندی‌های مدیریتی و اجرایی (۱۱ مؤلفه)، خصوصیات فردی (۱۳ مؤلفه)، مهارت‌های ارزیابی، توانایی‌های فکری و ذهنی (۴ مؤلفه) و شایستگی‌های ارتباطی (۵ مؤلفه) بود.
۳	۱۳۹۲	عزیزی، شفیق زاده و اکبرزاده	دانش و آگاهی‌ها، مهارت‌ها و تجربه‌ها، خصایص و ویژگی‌های شخصی، نگرش‌ها و خویشتن‌پنداری و ارزش‌ها و اخلاقیات
۴	۱۳۹۱	محمودی، زارعی متین و بحیرایی	مدیریتی شامل شایستگی‌های ادراکی، رهبری، تصمیم‌گیری و اجرایی؛ اجتماعی شامل شایستگی‌های ارتباطی، کار تیمی، مدیریت افراد و دانشجو محوری و فردی شامل ویژگی‌های شخصیتی، اخلاقی و اختصاصی است.

رهبری و مدیریت در دانشگاه‌ها کاری بس دشوار است. حرفه‌ی ریاست دانشگاه حرفه‌ای اجتماعی است که بر اساس تعاملات تعریف شده است (آراسته، ۱۳۸۷). براین اساس دیگر نمی‌توان در انتخاب مدیران دانشگاهی تنها به اعتبار علمی و تجربه‌ی ایشان بسنده کرد، بلکه آن‌ها برای اداره‌ی دانشگاه به طیف گسترده‌ای از دانش، مهارت، رفتار و توانایی، که در مجموع به آن شایستگی اطلاق می‌شود، نیازمند هستند.

براین اساس هدف پژوهش حاضر شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی و میزان اهمیت دارا بودن هر یک از آنها برای اداره دانشگاه‌ها می‌باشد. بر همین مبنا سئوال‌های این پژوهش عبارتند از:

۱. ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های رؤسای واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی کدامند؟
۲. میزان اهمیت ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی رؤسای واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی کدام است؟
۳. چه مدلی را می‌توان برای شایستگی رؤسای واحدهای دانشگاهی ارائه داد؟

۳- روش شناسی پژوهش

در یک تحقیق میدانی و با روش توصیفی از نوع پیمایشی با استفاده از استراتژی پژوهش متوالی اکتشافی^۱، که در دو بخش کیفی و کمی انجام شد؛ در بخش کیفی، جامعه‌ی آماری شامل رؤسای فعلی و پیشین واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان با بیش از ۲۰ سال سابقه‌ی ریاست واحد دانشگاهی و عضویت در هیأت ریسه دانشگاه بود. در بخش کمی، جامعه‌ی آماری متشکل از کلیه‌ی رؤسا و معاونین واحدهای دانشگاهی و رؤسای دانشکده‌های دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان، شامل ۱۵ رئیس واحد، ۴۵ معاون واحد و ۱۳ رئیس دانشکده در ۱۵ واحد دانشگاهی بود. برای انتخاب گروه اول، از روش هدفمند و غیر تصادفی اشباع نظری^۲ استفاده شد و برای انتخاب کلیه‌ی رؤسا و معاونین واحدهای دانشگاهی و رؤسای دانشکده‌های دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان تمام شماری انجام شد. در این پژوهش، در بخش کیفی از روش همسوسازی داده‌های چندگانه^۳، استفاده شد. از نظر گال و همکاران (۱۳۸۳) فرایند همسوسازی شامل به کارگیری شیوه‌های مختلف گردآوری داده‌ها، استفاده از منابع متعدد، نظرات تحلیلگران و نظریه‌هایی است که به منظور بررسی اعتبار یافته‌های پژوهش به کار برده می‌شود. در این پژوهش نیز از سه ضلع: الف) جمع‌آوری

1 - Exploratory

2 - Theoretical Saturation

3 - Multiple Data

مبانی نظری و اصول زیربنایی مربوط به متغیرهای پژوهش، ب) تحقیقات انجام شده در حوزه‌ی شایستگی مدیران و ج) نظرات صاحب‌نظران و خبرگان در حوزه‌ی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی استفاده شده است.

در اجرای مرحله‌ی (الف) و (ب)، برای استخراج ابعاد و مؤلفه‌های اولیه‌ی شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌ها به مرور متون تخصصی پرداخته شد. و در اجرای مرحله‌ی (ج) مصاحبه نیمه ساختمند با پیشکسوتان مدیریت دانشگاه انجام شد و پرسشنامه‌ی محقق ساخته‌ی باز پاسخ اول شامل ۵ سؤال، با توجه به چارچوب اولیه‌ی حاصل از مراحل الف و ب، تهیه و میان ایشان توزیع شد. سپس با توجه به بازخورد حاصل از آن و تحلیل محتوای بدست آمده و نتایج حاصل از مطالعات کتابخانه‌ای در خصوص ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های رؤسای دانشگاه، در مرحله‌ی بعد پرسشنامه‌ی محقق ساخته‌ی -بسته پاسخ- دوم برای تعیین میزان اهمیت شایستگی‌ها، میان گروه دوم جامعه‌ی آماری شامل کلیه‌ی رؤسا و معاونین و رؤسای دانشکده‌ها توزیع گردید.

برای تعیین روایی پرسشنامه‌ها از روش قضاوت خبرگان استفاده شد. پرسشنامه‌ها پس از تهیه و بررسی مقدماتی در اختیار استادان متخصص مدیریت و اهل فن قرار داده شد و آنها پس از بررسی روایی محتوایی و پس از لحاظ نمودن اصلاحات مورد نظر، آن را تایید نمودند. همچنین در مقیاس کوچک اجرا و مشکلات پاسخگویان در تعبیر سؤالات مشخص شد و درستی، ترتیب، نامتداخل بودن و انشاء سؤالات کنترل شد و نواقص رفع گردید تا در حجم مورد نظر به کار برده شود. برای محاسبه‌ی پایایی پرسشنامه‌ی دوم، از طرح اجرای مقدماتی آزمون استفاده شد. با توزیع ۳۰ پرسشنامه به عنوان آزمون اولیه در بین برخی از رؤسای فعلی و قبلی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان، ضرایب آلفای کرونباخ محاسبه شده حاکی از ارتباط قوی بین سؤالات پرسشنامه بود.

جدول ۳: ضریب آلفای کرونباخ شایستگی‌های مورد نیاز برای ریاست واحدهای دانشگاهی در وضعیت مطلوب

مؤلفه‌ها	تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ
راهبردی	۶	۰/۸۱۵
مدیریت منابع	۱۰	۰/۷۷۱
ارتباطات	۹	۰/۸۵۳
همکاری	۸	۰/۷۰۰
نماینده‌گی	۷	۰/۸۲۱
حرفه‌ای	۱۱	۰/۸۳۸
کل	۵۱	۰/۹۴۲

با توجه به اینکه منطق فازی در تجزیه و تحلیل‌ها امکان استفاده از مجموعه گسترده‌ای از متغیرهای زبانی را (به همان شکل موجودشان) فراهم نموده و استدلالی تقریبی و شبیه آنچه در مغز انسان انجام می‌گیرد ارائه می‌کند، در این پژوهش با استفاده از یک مدل تصمیم‌گیری فازی، پس از تعیین شاخص‌ها و گردآوری نظر خبرگان، با استفاده از مفاهیم فازی، میانگین فازی برای مقادیر شاخص‌ها محاسبه شد، برای تجمیع نظر متخصصان با استفاده از مدل میانگین حسابی و جهت تبدیل اعداد فازی به مقادیر قطعی از روش میانگین وزنی استفاده شد و در مرحله بعد گزینه‌ها رتبه بندی شدند. هدف این مرحله تعیین خودکار و نظام‌مند رجحان‌ها در میان گزینه‌ها یعنی رتبه‌هایشان بود. بدین ترتیب در پایان فرآیند، گزینه‌ای که در اولین موقعیت رتبه بندی قرار گرفت، مناسب‌ترین گزینه بود.

به‌طور خلاصه، مرحله رتبه بندی گزینه‌ها یا انتخاب بهترین گزینه‌ها بر اساس اطلاعات گردآوری شده روی گزینه‌ها است. روش مورد استفاده، تحلیل سلسله مراتبی فازی بود. داده‌های اخذ شده به شیوه‌ی فازی، از طریق تحلیل‌های آماری- فازی به داده‌های عینی و عددی تبدیل شدند. به این ترتیب وزن‌های غیر بهنجار و بهنجار برای هر یک از مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیریتی در وضع مطلوب محاسبه شدند. پس از اخذ داده‌ها، از طریق تحلیل‌های آماری- فازی به داده‌های عینی و عددی تبدیل شدند تا مطمئن‌ترین توافقات گروهی اعضای هیأت رئیسه‌ی واحدهای دانشگاهی درباره‌ی وضعیت مطلوب شایستگی‌ها و وزن نسبی آن‌ها

بدست آمده و رتبه بندی شوند. نظام نمره گذاری، شامل طیف فازی پنج تایی، برای رتبه دادن و تعیین میزان اهمیت، به شرح جدول زیر بود:

جدول ۴: واژه‌های زبانی و عدد فازی مرتبط با هر یک

واژه‌های زبانی	عدد مثلثی فازی	بدبینانه-ترین	ممکن-ترین	خوش بینانه‌ترین	عدد قطعی $(a+2m+b)/4$
بسیار کم، مهم نیست، انجام نمی‌شود	(۰، ۰/۱، ۰/۳)	۰	۰/۱	۰/۳	۰/۱۲۵
کم، اهمیت آن کم است، تا حدودی انجام می‌شود	(۰/۱، ۰/۳، ۰/۵)	۰/۱	۰/۳	۰/۵	۰/۳
متوسط، تا حدودی مهم است، رضایت بخش است	(۰/۳، ۰/۵، ۰/۷)	۰/۳	۰/۵	۰/۷	۰/۵
زیاد، مهم است، به خوبی انجام می‌شود	(۰/۵، ۰/۷، ۰/۹)	۰/۵	۰/۷	۰/۹	۰/۷
خیلی زیاد، بسیار مهم است، بسیار خوب اجرا می‌شود	(۰/۷، ۰/۹، ۱)	۰/۷	۰/۹	۱	۰/۸۷۵

به منظور مشخص شدن میزان همبستگی بین ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی رؤسای واحدهای دانشگاهی از آزمون تاو-بی کندانال^۱ استفاده شد.

۴- یافته‌های پژوهش

سؤال اول: ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های رؤسای واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی کدامند؟

به منظور شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی رؤسای واحدهای دانشگاهی، با استفاده از روش همسوسازی داده‌های چندگانه، متغیر پژوهش مطالعه و بررسی گردید. ابتدا ضلع اول مثلث همسوسازی، باتکیه بر مبانی نظری و مفاهیم مرتبط با متغیر پژوهش بررسی شد. به این منظور، منابع گوناگونی اعم از کتب، مقالات و آیین نامه‌ها و بخشنامه‌های مرتبط با موضوع شایستگی رهبران و مدیران به طور کلی و نیز شایستگی رؤسای واحدهای دانشگاهی به صورت ویژه مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت. ضلع دیگر برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی رؤسای واحدهای دانشگاهی، بررسی پژوهشی بود؛ که به این منظور نیز پژوهش‌های انجام شده در داخل و خارج از کشور در رابطه با شایستگی بررسی شد. از جمع بندی نتایج حاصل از این دو مرحله (مبانی نظری و پیشینه) چارچوب اولیه‌ی شایستگی رؤسای واحدهای دانشگاهی، مشتمل بر شش بعد: راهبردی، مدیریت منابع، ارتباطات، همکاری، نمایندگی و حرفه‌ای با مؤلفه‌های پیشنهادی مربوطه شکل گرفت. در ادامه‌ی این روند، مرحله‌ی سوم ضمن مصاحبه و مباحثه با ۱۳ نفر از صاحب‌نظران و خبرگان مدیریت دانشگاهی، چارچوب اولیه‌ی شایستگی بدست آمده به همراه یک پرسشنامه‌ی باز پاسخ در اختیار ایشان قرار گرفت و یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها با شایستگی‌های بدست آمده از مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش تلفیق و ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های رؤسای واحدهای دانشگاهی مشتمل بر ۶ بعد و ۵۱ مؤلفه به شرح جدول ۵ تدوین شد.

جدول ۵: ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های رؤسای واحدهای دانشگاهی

بعد	مؤلفه
۱	تدوین، پیاده سازی و ارزیابی راهبردها برای ارتقای کیفیت آموزش و پژوهش و خدمات اجتماعی در واحد دانشگاهی
	استفاده از شیوه‌های تصمیم‌گیری داده-محور برای برنامه‌ریزی راهبردی
	استفاده از دیدگاه سیستمی برای ارزیابی و پاسخگویی به نیازهای دانشجویان و جامعه
	فراهم نمودن محیطی مثبت که از نوآوری، کار تیمی و پی‌آمدهای موفقیت آمیز آن حمایت می‌کند.
	نگهداری از منابع انسانی، مالی و دارایی‌های دانشگاه و برنامه‌ریزی راهبردی جهت رشد و ارتقای آن-ها
۲	همسو نمودن رسالت، ساختارها و منابع با برنامه جامع دانشگاه
۳	پاسخگویی مسئولانه در ارائه گزارشات

1- Kendall s Tau-b

مؤلفه	بعد
به کارگیری مدیریت منابع اطلاعاتی در تصمیمات اجرایی	بعد
مدیریت منابع موجود در راستای برنامه جامع دانشگاه	
رویکرد کارآفرینانه در کسب درآمدهای جایگزین با رعایت اصول اخلاقی	
پیاده سازی استراتژی های مالی در حمایت از برنامه ها، خدمات، کارکنان و تسهیل امور دانشگاه	
تضمین ارتقای توانایی ها و مهارت های کارکنان با پیاده سازی سیستم منابع انسانی کارا	
به کارگیری مهارت های مدیریت زمان، برنامه ریزی و کارسپاری	
مدیریت تعارض و تغییر در راستای بقا و توسعه پایدار دانشگاه	
آشنایی با حسابداری و امور مالی و فرایندهای مربوطه برای درک گزارشات مالی و بودجه بندی واحد دانشگاهی	
آشنایی با قوانین و مقررات در مدیریت منابع انسانی دانشگاه	
مهارت در بیان شفاف و دفاع از رسالت، چشم انداز و ارزش های مشترک برای مستمعین درونی و بیرونی	
نشر و حمایت از سیاست ها و راهبردها	
ایجاد و حفظ روابط عمومی شفاف و مطلوب برای شناخت نیازها، اولویت ها و انتظارات همه ذینفعان داخلی و خارجی از دانشگاه و جذب ایده های جدید	
انتقال ایده ها و اطلاعات لازم به همه ذینفعان با استفاده از شیوه های مؤثر	
گوش فرا دادن فعال به منظور درک، تجزیه تحلیل، به کارگیری و اجرا	
جلب اعتماد، پاسخگویی مسئولانه، مردم داری و قدرت مذاکره با گروه های مختلف	
تسلط به یک زبان بین المللی	
مهارت در استفاده از فناوری های نوین ارتباطی	
مهارت برقراری ارتباط کتبی و شفاهی بصورت عمومی و تخصصی	
استقبال از تنوع فرهنگ ها، ارزش ها، ایده ها، اشخاص و شیوه های ارتباطی و تلاش جهت شناخت و عملکرد مناسب در چنین محیطی با توجه به نیازهای گوناگون	همکاری
ارزش قائل شدن برای فرهنگ ها در جامعه جهانی	
جلب همکاری مشترک دانشجویان، اعضای هیات علمی، کارکنان و اعضای جامعه در امور عام المنفعه	
ایجاد شبکه های اجتماعی و جلب مشارکت همگان برای پیشبرد رسالت دانشگاه	
همکاری سیاستمداران با مراجع قانونگذار، اعضای هیات امناء، سازمان های اعتبارسنجی، مسئولین سیاسی و اجرایی شهر و منطقه، صاحبان صنایع و تجار و سایرین...	
مدیریت تعارض و تغییر از طریق برقراری و حفظ ارتباطات سازنده و مثبت	
توسعه پایدار تیم های کاری و افزایش همکاری در سازمان	
تشویق و تسهیل حل مسئله و تصمیم گیری مشارکتی	
بها دادن به تعالی علمی و برابری	
برقراری تسهیلات مناسب تحصیلی برای موفقیت دانشجویان در راستای اجرای مأموریت و رسالت دانشگاه	
تقویت برابری و عدم تبعیض و دسترسی همگانی	
تسهیل یاددهی، و یادگیری و نوآوری به عنوان آرمان اولیه دانشگاه	
حمایت از رسالت دانشگاه نزد همه ذینفعان و توانمند سازی آن ها برای پشتیبانی از آن	
شناساندن و معرفی دانشگاه	
گسترش یادگیری مادام العمر و پشتیبانی از محیط یادگیری محور	
پیروی از سبک رهبری تحول آفرین	سبک رهبری
درک کامل تاریخچه، فلسفه، فرهنگ، قوانین و مقررات آموزشی، دانشجویی، پژوهشی، اداری و مالی آموزش عالی	

مؤلفه	بعد
خود ارزیابی مستمر با استفاده از دریافت باز خورد از نظر سنجی‌ها، بازتاب اندیشه‌ها، وضعیت دسترسی به اهداف تعیین شده و نتایج ارزشیابی سازمانی	
حمایت از یادگیری مادام‌العمر برای خود و دیگران	
مدیریت استرس از طریق خود مراقبتی، ایجاد توازن، قابلیت سازگاری، انعطاف پذیری و شوخ طبعی	
داشتن جسارت در پذیرش ریسک، اتخاذ تصمیم در شرایط سخت و قبول مسئولیت	
درک پیچیدگی‌ها، جهان بینی و عواطف خود و دیگران	
ارتقاء و حفظ استاندارد بالای اخلاق فردی و سازمانی در درستکاری، صداقت و احترام به افراد و قدردانی از ایشان	
به‌کارگیری خردمندانه نفوذ و قدرت در تسهیل فرایند یاددهی/یادگیری و مبادله دانش	
حفظ توازن در تصمیم‌گیری در خصوص اهداف کوتاه مدت و بلند مدت با سنجش امکان میزان دستیابی به آنها	
کمک به حرفه رهبری دانشگاهی از طریق برگزاری برنامه‌های بهسازی حرفه‌ای، رهبری سازمانی حرفه‌ای، تحقیقات و انتشار کتب و مقالات	

سؤال دوم: میزان اهمیت ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی رؤسای واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی کدام است؟

به منظور تعیین میزان اهمیت هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های رؤسای واحدهای دانشگاهی پرسشنامه‌ی نهایی در اختیار گروه دوم جامعه‌ی آماری شامل رؤسا و معاونین و رؤسای دانشکده‌ها (اعضای هیأت رییسه) قرار گرفت. پس از دریافت نظرات، نتایج این مرحله با استفاده از تجزیه و تحلیل فازی مورد تحلیل قرار گرفت. برای پاسخ به این سؤال، ابتدا با توجه به فراوانی مربوط به هر یک از متغیرهای زبانی اعلام شده توسط پاسخ‌دهندگان، برای هر کدام از مؤلفه‌ها پنج مجموعه فازی را با تابع عضویت مثلثی تعریف و از این طریق مجموعه‌های فازی ورودی‌ها را مشخص نمودیم. سپس برای تجمیع نظرات، از میان مدل‌های مرسوم، از میانگین حسابی استفاده گردید.

جدول ۷: فراوانی، عدد مثلثی فازی و اهمیت نسبی ابعاد شش گانه‌ی شایستگی رؤسای واحدهای دانشگاهی

رتبه	اهمیت نسبی و رتبه		عدد مثلثی فازی			فراوانی					ابعاد
	وزن بهنجار	عدد قطعی	بدبینانه ترین	ممکن ترین	خوش بینانه ترین	اهمیت بسیار زیاد	اهمیت زیاد	اهمیت متوسط	اهمیت کم	اهمیت بسیار کم	
۱	۰,۱۶۹۵	۰,۷۸۳	۰,۵۹۷	۰,۷۹۷	۰,۹۴۲	۴۰۷	۲۷۶	۴۲	۵	۰	مدیریت منابع
۲	۰,۱۶۸۴	۰,۷۷۸	۰,۵۹۲	۰,۷۹۲	۰,۹۳۷	۲۴۱	۱۶۲	۳۱	۴	۰	راهبردی
۳	۰,۱۶۸۴	۰,۷۷۸	۰,۵۹۲	۰,۷۹۲	۰,۹۳۷	۲۸۵	۱۸۰	۴۳	۳	۰	نمایندگی
۴	۰,۱۶۶۳	۰,۷۶۸	۰,۵۸۱	۰,۷۸۱	۰,۹۳۰	۴۰۸	۳۱۶	۷۶	۳	۰	حرفه‌ای
۵	۰,۱۶۵۲	۰,۷۶۴	۰,۵۷۶	۰,۷۷۶	۰,۹۲۷	۳۱۸	۲۷۳	۶۳	۳	۰	ارتباطات
۶	۰,۱۶۲۲	۰,۷۵۰	۰,۵۶۱	۰,۷۶۱	۰,۹۱۷	۲۵۸	۲۵۰	۷۲	۴	۰	همکاری
	۱,۰۰۰	۴,۶۲۲									جمع

با توجه به محاسبات انجام شده در جدول فوق، مشاهده می‌شود که از نظر شرکت کنندگان اهمیت ابعاد مدیریت منابع، راهبردی، نمایندگی، حرفه ای، ارتباطات و همکاری به ترتیب دارای رتبه‌های اول تا شش می‌باشند و بنابراین مدیریت منابع با میانگین ۰/۷۸۳ مهم‌ترین شایستگی رؤسای واحدهای دانشگاهی می‌باشد.

جدول ۸: روابط بین ابعاد شایستگی

حرفه‌ای‌گرایی	نمایندگی	همکاری	ارتباطات	مدیریت منابع	راهبرد سازمانی	ابعاد شایستگی	
						راهبردی	مدیریت منابع
۰,۴۳۰	۰,۳۸۴	۰,۴۱۳	۰,۳۴۹	۰,۶۰۸	۱,۰۰۰	ضریب همبستگی	تأویبی کندال
۰,۴۶۴	۰,۴۴۹	۰,۴۰۲	۰,۴۶۹	۱,۰۰۰	۰,۶۰۸	ضریب همبستگی	مدیریت منابع
۰,۵۴۹	۰,۵۰۳	۰,۴۹۳	۱,۰۰۰	۰,۴۶۹	۰,۳۴۹	ضریب همبستگی	ارتباطات
۰,۴۷۰	۰,۵۴۳	۱,۰۰۰	۰,۴۹۳	۰,۴۰۲	۰,۴۱۳	ضریب همبستگی	همکاری
۰,۶۳۲	۱,۰۰۰	۰,۵۴۳	۰,۵۰۳	۰,۴۴۹	۰,۳۸۴	ضریب همبستگی	نمایندگی
۱,۰۰۰	۰,۶۳۲	۰,۴۷۰	۰,۵۴۹	۰,۴۶۴	۰,۴۳۰	ضریب همبستگی	حرفه ای

با توجه به اینکه متغیرها کیفی- ترتیبی هستند، با اعمال آزمون تاو- بی کندال، مشخص شد که روابط بین متغیرها از نوع مستقیم می‌باشد و در حد متوسط است.

سؤال سوم: چه مدلی را می‌توان برای شایستگی رؤسای واحدهای دانشگاهی ارائه داد؟

با توجه به پاسخ‌های بدست آمده برای سئوالات یکم و دوم و ابعاد و مؤلفه‌های تعیین شده و میزان اهمیت هر کدام از آنها در جداول ۶ و ۷ و همچنین نمودار ۲، در شکل زیر مدل شایستگی‌های لازم برای ریاست واحد‌های دانشگاهی ارائه گردید.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۱: مدل شایستگی رؤسای واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی

۵- بحث و نتیجه گیری

در مقاله حاضر، ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی رؤسای دانشگاه مورد شناسایی قرار گرفت و میزان اهمیت هر کدام از ابعاد و مؤلفه‌ها تعیین گردید و در نهایت مدل مناسب شایستگی برای اداره‌ی موفقیت آمیز واحدهای دانشگاهی ارائه گردید. ابعاد شش گانه بدست آمده شامل ابعاد: راهبردی، مدیریت منابع، نمایندگی، همکاری، حرفه‌ای و ارتباطات بود. با توجه به پیشینه‌ی پژوهش کلیه‌ی ابعاد بدست آمده بطور مشترک همواره مورد توجه بوده. اما در این پژوهش با توجه به مصاحبه‌های بعمل آمده و بررسی دقیق ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی رهبران ارشد در مؤسسات آموزش عالی در پژوهش‌های مختلف، مؤلفه‌های ویژه‌ی ابعاد بدست آمد و میزان اهمیت هر یک، مورد ارزیابی قرار گرفت.

نتایج ارزیابی نشان داد که از نظر شرکت کنندگان همه‌ی ابعاد و مؤلفه‌های بدست آمده دارای اهمیت بسیار زیاد هستند. رؤسا و معاونین واحدها و رؤسای دانشکده‌ها بعد مدیریت منابع (۰/۷۸۳۳) و مؤلفه‌ی نگهداری از منابع انسانی، مالی و دارایی‌های دانشگاه و برنامه ریزی جهت رشد و ارتقای آنها (۰/۸۳۱) را دارای بالاترین اهمیت نسبی دانستند. این امر می‌تواند حاکی از وجود نگرانی ایشان در خصوص اداره‌ی بهینه‌ی دانشگاه و مدیریت مطلوب منابع در جهت توسعه و بقای آن باشد و از سوی دیگر نشان دهنده‌ی نیاز به آموزش و بهسازی در سطح مدیران ارشد است. قرار گرفتن مؤلفه‌های، شناساندن و معرفی واحد دانشگاهی (۰/۸۲۳)، فراهم نمودن محیطی مثبت که از نوآوری، کار تیمی و پی آمدهای موفقیت آمیز آن حمایت می‌کند (۰/۸۲۰)، خود ارزیابی مستمر با استفاده از دریافت باز خورد از نظر سنجی‌ها، بازتاب اندیشه‌ها، وضعیت دسترسی به اهداف تعیین شده و نتایج ارزشیابی سازمانی (۰/۸۰۷)، ارتقاء و حفظ استاندارد بالای اخلاق فردی و سازمانی در درستکاری، صداقت و احترام به افراد و قدرتانی از ایشان (۰/۸۰۷)، تقویت برابری و عدم تبعیض و دسترسی همگانی (۰/۸۰۴)، پاسخگویی مسئولانه در ارائه‌ی گزارشات (۰/۸۰۲)، داشتن جسارت در پذیرش ریسک، اتخاذ تصمیم در شرایط سخت و قبول مسئولیت (۰/۸۰۲)، آشنایی با قوانین و مقررات در مدیریت منابع انسانی دانشگاه (۰/۷۹۷)، جلب اعتماد، پاسخگویی مسئولانه، مردم داری و قدرت مذاکره با گروه‌های مختلف (۰/۷۹۷)، در ده الویت اول، حاکی از اهمیت بالای مهارت در جذب دانشجو، مشارکت و کار تیمی در اداره‌ی دانشگاه، نقش خود ارزیابی و ارزیابی ۳۶۰ درجه در بهسازی و ارتقای عملکرد، تاکید به ارتقاء و حفظ استانداردهای بالای اخلاق فردی و سازمانی، قدرتانی، ترویج برابری و عدم تبعیض، مهارت‌های ارتباطات شامل گزارش‌دهی مسئولانه کتبی و شفاهی به ذینفعان داخلی و خارجی، مدیریت ریسک، مدیریت بحران، مدیریت ناب و مدیریت منابع انسانی در دانشگاه است.

با توجه به اینکه میانگین همه‌ی ۵۱ مؤلفه بالاتر از ۰/۷ است، تمامی آن‌ها دارای اهمیت بسیار زیاد برآورد شده‌اند. بنابراین کسب شایستگی در همه‌ی ابعاد تعریف شده مهم بوده و در این راستا می‌توانند در انتصاب رؤسای واحدها، پرورش مدیران ارشد شایسته و برنامه ریزی جهت آموزش و بهسازی رؤسای واحدهای دانشگاهی مد نظر قرار گیرند. بر اساس نتایج پژوهش و اهمیت ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی رؤسای واحدهای دانشگاهی پیشنهاد می‌شود:

این پژوهش در سطح کل دانشگاه‌های آزاد اسلامی ایران انجام شده و شایستگی‌های لازم برای احراز پست ریاست در واحدهای با درجات متفاوت مشخص گردد. ملاک‌های انتصاب و ارزیابی عملکرد رؤسای واحدهای دانشگاهی مورد تجدید نظر قرار گرفته و با توجه به نیازهای روز و اصلاح گردد. ضمن ارائه‌ی نقشه‌ی راه به فرد کاندیدای ریاست واحد دانشگاهی، لیست شایستگی‌های مورد نیاز ریاست دانشگاه که در ارزیابی عملکرد وی مورد استفاده قرار خواهد گرفت، در اختیار وی قرار گیرد.

مدل پیشنهادی این پژوهش می‌تواند مبنایی برای تدوین برنامه‌های آموزش بدو خدمت و ضمن خدمت نظیر دوره‌های آموزشی کوتاه مدت و همچنین بلند مدت منجر به کسب مدرک (دکتری مدیریت آموزش عالی) مورد استفاده قرار گیرد.

منابع

۱. آراسته، حمیدرضا. (۱۳۸۷). «ضرورت به کارگیری شیوه‌های نوین رهبری در میان رؤسای دانشگاه‌های کشور». فصلنامه‌ی پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی. شماره‌ی ۵۰.
۲. ترک زاده، جعفر. و انصاری، سمیه. (۱۳۹۴). «تدوین و اعتباریابی چارچوبی برای ارزیابی شایستگی‌های مدیران دانشگاهی با توجه به آموزه‌های اسلامی». دو فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی. دوره ۴، شماره ۹ بهار و تابستان: ص ۲۲-۳.
۳. دوبوا، دیوید. (۱۳۹۲). «مدیریت منابع انسانی شایسته محور». ترجمه‌ی سید حسین ابطحی، شقایق کرمانشاهی، مرحله منتظر و سعید شادان. تهران: مهربان نشر.

۴. رضایت، غلامحسین و یمنی دوزی سرخابی، محمد و کیامنش، علیرضا و نوه ابراهیم، عبدالرحیم. (۱۳۹۰). «معماری الگوهای شایستگی: ارائه‌ی چارچوب مفهومی». دو فصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال سوم، شماره‌ی ۲ (پاییز و زمستان): صص ۸۱-۴۹.
۵. زیرک، مهدی و کوهستانی، حسینعلی و خوی نژاد، غلامرضا و آهنچیان، محمد. (۱۳۸۸). «بررسی استانداردهای حرفه‌ای رؤسای دانشگاه‌ها به منظور ارائه‌ی چارچوب مناسب برای ارتقای کیفی مدیریت آموزش عالی». فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهشنامه تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد، شماره ۱۹. شماره ۱۹.
۶. عزیزی، محمد و شفیع زاده، احسان و اکبر زاده، نجمه. (۱۳۹۲). «شناسایی شایستگی‌های کارآفرینانه‌ی مدیران دانشگاهی». نشریه‌ی توسعه‌ی کارآفرینی. دوره ۶، شماره ۲، صفحه ۲۷-۵۴.
۷. قلی پور، رحمت‌ا... سیدجوادین، سیدرضا. و روزبهان، محمدولی. (۱۳۹۳). «شناسایی شایستگی‌های اساسی و محوری مدیریتی و طراحی الگوی شایستگی مدیران برای دانشگاه اسلامی». اولین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و فرهنگ ایرانی اسلامی.
۸. گال، مردیت و بورگ، والتر و گال، جوپس. (۱۳۸۳). «روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روان‌شناسی». ترجمه‌ی احمدرضا نصرت. تهران: سمت.
۹. محمودی، سید محمد و زارعی متین، حسن و بحیرایی، صدیقه. (۱۳۹۱). «شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران دانشگاه». فصلنامه‌ی مدیریت در دانشگاه اسلامی ۱. شماره‌ی ۱.
۱۰. نورشاهی، نسربین. (۱۳۸۷). «شایستگی‌های لازم برای ریاست دانشگاه و میزان اهمیت نسبی آنها از نظر صاحب نظران آموزش عالی ایران». فصلنامه‌ی پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی. شماره‌ی ۴۸.
11. Boyatzis, R. E. (2008). "Competencies in the 21 century". *Journal of Management Development*, Vol. 27, No. 1, pp. 5-12.
12. Cochran, G. R., B. S., M. s., (2009). *Ohio State University Extension Competency Study: "Developing a Competency Model for 21st Century Extension Organization"*. Dissertation for Degree of Doctor of Philosophy in the Graduate School of the Ohio State University.
13. Freeman, S. and Kochan, F, K. (2012). "Academic Pathways to University Leadership: Presidents' Descriptions of Their Doctoral Education". *International Journal of Doctoral Education*, Vol. 7. pp. 93-123.
14. McClelland, D. C. (1973). "Testing for Competence Rather than for Intelligence". *American Psychologist*, 28, 1-14.
15. Smith, Z.A, and Wolverson, M.R. (2010). "Higher Education Leadership Competencies: Quantitatively Refining a Qualitative Model". *Journal of leadership and organizational studies*, 17(1), pp. 61-70. University of Chicago.
16. <http://www.csu.edu/humanresources/empdev/leader.htm>
17. Wallin, D.L., (2013). "Professional Development for Presidents: A Study of Community and Technical Collage Presidents in Three States". *Community College Review*, volume 30, No.2.

پرتال جامع علوم انسانی

Develop a Competency Model for Islamic Azad Universities Branches presidents

Mahasti Motazed Monajemi^{1*}, Hamideh Reshadat joo², Parivash Jaafari³

1-corresponding author and graduate of PhD in Higher education management, department of Higher education management, Science and research branch, Islamic Azad university, Tehran, Iran:

mahasti_monajemi@yahoo.com

2-Associate –professor, department of Higher education management, Science and research branch, Islamic Azad university, Tehran, Iran: reshadatjooamideh@gmail.com

3-Associate –professor, department of Higher education management, Science and research branch, Islamic Azad university, Tehran, Iran: pjaafari@yahoo.com

Abstract

Objective: This study aimed to develop a competency model for Islamic Azad Universities branches presidents. **Methods:** Study methodology was survey performed in qualitative and quantitative parts. Study population in the qualitative part was including the present and past presidents of Guilan Islamic Azad university branches with more than 20 years record of service in presidency and in the quantitative part, it was consisted of all the presidents, vice-presidents and deans of branches of Guilan Islamic Azad University. In the qualitative part, systematic, non-random technique of theoretical saturation was performed and in the quantitative part, total counting was used. Study tool was including the interview and two open ended and close ended questionnaires. Data analysis was performed by fuzzy technique. **Results:** In this study, 51 competencies were recognized, categorizing in 6 dimensions including strategic, resource management, advocacy, communication, cooperation and professional. **Conclusion:** According Rank merits obtained and the proposed model, offered suggestions for improvement.

Keywords: competency, president of the university branch, human resource, competency model.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی