طراحی الگوی شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران[1]

غلامحسین رضایت[2]
محمد یمنی‌دوزی سرخابی[3]
علیرضا کیامنش[4]
عبدالرحیم نوه ابراهیم[5]

تاریخ دریافت: ۱۳۸۹/۱۱/۱۲
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۰۵/۱۹

چکیده

هدف این پژوهش طراحی و اعتباریابی الگوی شایستگی رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران تحت پوشش وزارت علوم، تحقیقات و فناوری است. نوع پژوهش، کیفی با رویکرد تئوری زمینه‌ای است. در این پژوهش با ۱۹ مشارکت‌کننده (خبرگان علمی ۶ نفر، مدیران ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ۶ نفر و ۷ نفر از رؤسای دانشگاه‌ها) در مجموع به مدت ۳۵ ساعت، مصاحبه عمیق انفرادی صورت گرفته، و برای تحلیل آنها از روش تحلیل محتوا استفاده شده است.

به منظور اعتباریابی یافته‌های مصاحبه‌ها، نتایج به‌دست‌آمده، با استفاده از روش دلفی در دو مرحله برای مصاحبه‌شوندگان ارسال و از آنان خواسته شد شایستگی‌های مذکور را بر اساس اهمیت، اولویت‌بندی کنند. نتایج اجرای دو مرحله روش دلفی، با استفاده از آزمون دوجمله‌ای، تحلیل و در نهایت ۶۸

---

۱. مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه شهید بهشتی است.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه شهید بهشتی gh_rezayat@yahoo.com
۳. استاد گروه علوم تربیتی دانشگاه شهید بهشتی myamani2001@yahoo.ca
۴. استاد دانشگاه آزاد، واحد علوم و تحقیقات kiamanesh@dpimail.net
۵. دانشیار گروه علوم تربیتی دانشگاه تربیت معلم تهران nanehebrahim@tmu.ac.ir

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

شایستگی به دست آمده در قالب هشت مؤلفه اصلی شامل: دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، بینش، نگرش، ویژگی‌های اخلاقی، ویژگی‌های شخصیتی و اعتبار طبقه‌بندی شد.

واژگان کلیدی:
شایستگی، الگوی شایستگی، رئیس دانشگاه، دانشگاه‌های دولتی ایران.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

مقدمه

دانشگاه‌ها به عنوان نهادی فرهنگ‌ساز و تمدن‌ساز، از طریق پرورش سرمایه‌های انسانی و اجتماعی، نقشی حساس و تعیین‌کننده در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشورها بر عهده دارند. لازمهٔ ایفای چنین نقش حساسی از سوی دانشگاه‌ها، برخورداری از مدیران و رهبرانی شایسته و کارآمد است. وجود چنین مدیران و رهبرانی، موجبات افزایش کارایی و اثربخشی بیشتر دانشگاه‌ها را فراهم و آنها را در دستیابی به اهداف راهبردی‌شان یاری می‌کند. لذا دغدغه اصلی دانشگاه‌ها در هزاره سوم، شناسایی، انتخاب و به‌کارگیری مدیران کارآمد و شایسته است. نخستین گام در راستای برطرف کردن این دغدغه، طراحی و تدوین الگوی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران و رهبران دانشگاهی است.

در کشور ما بر اساس «آیین‌نامه مدیریت دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی» رئیس هر دانشگاه از جانب وزیر علوم، تحقیقات و فناوری پیشنهاد و پس از تأیید شورای عالی انقلاب فرهنگی به مدت چهار سال منصوب می‌شود. بررسی‌ها نشان می‌دهد، الگوی خاصی به منظور شناسایی و تعیین شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌ها وجود نداشته، و در انتخاب و انتصاب رؤسای دانشگاه‌ها به صلاحیت‌های فردی و حرفه‌ای افراد توجه لازم صورت نمی‌گیرد. به‌رغم آنکه طبق قوانین موجود پست ریاست دانشگاه یک پست مدیریت حرفه‌ای است، ولی با آن به عنوان یک پست سیاسی برخورد می‌شود. *آراسته* (۱۳۷۹) در این زمینه می‌نویسد: «پژوهش‌های میدانی طی ده سال گذشته نشان می‌دهد، در ایران پست ریاست دانشگاه تنها به عنوان یک پست سیاسی مورد توجه قرار گرفته است» (آراسته، ۱۳۷۹: ۳۲).

لذا یکی از نیازهای ضروری امروز دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور، تدوین چهارچوبی مناسب برای شناسایی و تعیین شایستگی‌های مورد نیاز رؤسای دانشگاه‌هاست تا ضمن نظام‌مندی انتخاب و انتصاب رؤسای دانشگاه‌ها، امکان ارتقای کیفیت مدیریت و رهبری در نظام آموزش عالی نیز فراهم گردد.

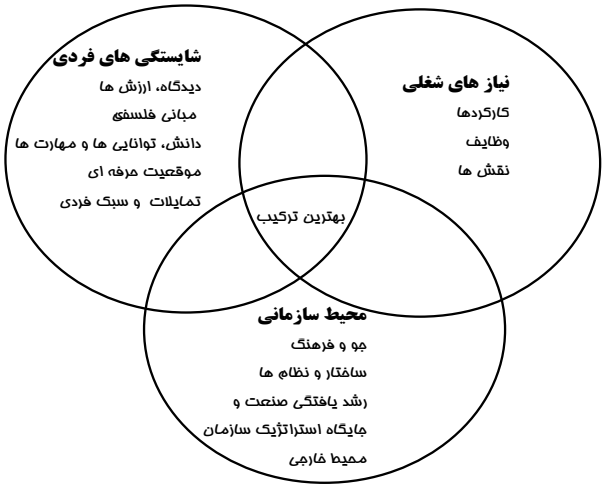
[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

با توجه به توضیحات گفته‌شده، مسئله کلی این پژوهش فقدان چهارچوبی مناسب به منظور شناسایی و تعیین شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌ها و انتخاب و انتصاب افراد شایسته برای تصدی این شغل، همچنین فراهم کردن امکان توسعه شایستگی‌ها، مدیریت عملکرد و توسعهٔ مسیر شغلی رؤسای دانشگاه‌ها بود. لذا هدف کلی این پژوهش، تدوین الگوی شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران[1] بود. به منظور دستیابی به هدف فوق، مؤلفه‌های اصلی و فرعیِ شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌ها مورد بررسی قرار گرفت.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

چهارچوب نظری مورد استفاده در این پژوهش «مدل عملکرد شغلی اثربخش» *بویاتزیس* (۲۰۰۸) بود. وی معتقد است حداکثر عملکرد هنگامی رخ می‌دهد که توانایی یا استعداد فرد مطابق نیازهای شغلی و محیط سازمانی باشد (بویاتزیس، ۲۰۰۸: ۶).

نمودار شماره ۱. مدل عملکرد شغلی اثربخش



منبع: بویاتزیس، ۲۰۰۸: ۷.

۱. منظور دانشگاه‌های تحت پوشش وزارت علوم، تحقیقات و فناوری است.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

متناسب با چهارچوب نظری فوق، در این پژوهش سه دسته شایستگی، شامل شایستگی‌های فردی[1]، سازمانی[2] و شغلی[3] مورد توجه قرار گرفت. علاوه بر چهارچوب نظری فوق، نظریه‌های دیگری از جمله نظریه هوش هیجانی، نظریه‌های مرتبط با شخصیت، نظریه اعتبار رهبری و نظریه‌های مرتبط با نقش‌های مدیریت و رهبری در پشتیبانی نظری از این پژوهش مورد استفاده قرار گرفتند.

تعریف شایستگی

هر الگوی شایستگی در نخستین گام نیازمند اجماع در تعریف شایستگی است. در سال‌های اخیر تعاریف متعددی برای شایستگی مطرح شده که هریک از آنها از زاویه خاصی به مقوله شایستگی پرداخته، و ابعاد متفاوتی از آن را بیان کرده‌اند. برخی از این تعاریف در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول شماره ۱. برخی از تعاریف ارائه‌شده برای شایستگی

محقق	سال	تعریف شایستگی
بویاتزیس	۱۹۸۲	شایستگی را به منزله ویژگی‌های مرتبط که به گونه‌ای علّی موجب عملکرد اثربخش یا برتر در یک شغل می‌شوند، تعریف کرد.
مک کللند و اسپنسر و اسپنسر	۱۹۹۴	شایستگی را ترکیبی از انگیزش، صفات، خودپنداری، نگرش‌ها یا ارزش‌ها، محتوای دانش یا مهارت‌های رفتارشناختی و هرگونه ویژگی فردی تعریف کردند که به نحو پایایی سنجش شده و بین کارکنان متوسط و برتر، ایجاد تمایز می‌کند.
دفتر مدیریت امور کارکنان امریکا[4]	۲۰۰۲	شایستگی را الگویی قابل اندازه‌گیری از دانش، مهارت، توانایی‌ها، رفتارها، و دیگر ویژگی‌های فردی تعریف کرده که افراد برای انجام نقش‌های کاری و یا عملکردهای شغلی موفق به آنها نیاز دارند.
دوبویس، رائول و کمپ	۲۰۰۴	شایستگی را ویژگی‌هایی شامل دانش، مهارت‌ها، جنبه‌های گوناگون از خودشناسی، انگیزه‌های اجتماعی، صفات، الگوهای فکری، نگرش‌ها، و روش‌های تفکر، احساس و عمل، تعریف کردند.
انجمن امریکایی آموزش و توسعه[5]	۲۰۰۴	شایستگی را به عنوان خوشه‌ای از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، و رفتارهای مورد نیاز برای موفقیت شغلی تعریف می‌کند.

1. Individual Competencies
2. Organizational Competencies
3. Job Competencies
4. OPM=United States Office of Personnel Management
5. ASTD=American Society For Training and Development

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

دوبویس و همکارانش (۲۰۰۴) معتقدند، دو مکتب فکری مختلف در تعریف شایستگی وجود دارد. یک مکتب فکری مدعی است شایستگی بر دانش یا مهارت دلالت دارد. مکتب دوم مدعی است علاوه بر دانش و مهارت، شایستگی شامل برخی از ویژگی‌های دیگر مانند سطوحی از انگیزه و صفات شخصیتی است (دوبویس و همکاران، ۲۰۰۴: ۱۴). *هوفمن* و *فلود*[1] مکتب اول را رویکرد انگلیسی و مکتب دوم را رویکرد امریکایی به شایستگی معرفی می‌کنند (هوفمن و فلود، ۲۰۰۰: ۱۲۹).

مؤلفه‌های اصلی شایستگی

شایستگی‌های موجود در یک الگوی شایستگی، نباید صرفاً به صورت یک فهرست کلی ارائه شوند، بلکه لازم است، به گونه مناسبی طبقه‌بندی و با هم مرتبط شوند. طبقه‌بندی مؤلفه‌های اصلی الگوهای شایستگی می‌تواند، از ابتدا (روش قیاسی) و یا بعد از مشخص شدن واحدهای تحلیل (روش استقرایی) صورت گیرد. در پژوهش حاضر بر اساس آنچه از بررسی ادبیات به دست آمد، مؤلفه‌های اصلی به هشت مؤلفه شامل دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی، بینش، نگرش و اعتبار, طبقه‌بندی و در هنگام اجرای مصاحبه‌ها نیز از مصاحبه‌شوندگان با استفاده از یک پرسشنامه در مورد آنها نظرخواهی شد. سپس نتایج به دست آمده، با استفاده از آزمون دوجمله‌ای تحلیل شد. در توجیه دلایل انتخاب مؤلفه‌های مذکور می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

الف) مؤلفه‌های مذکور تناسب بیشتری با مبانی فلسفی و ارزشی حاکم بر جامعه ما داشته، و تقریباً تمامی شایستگی‌های فردی، شغلی و سازمانی را پوشش می‌دهند.

ب) این نوع طبقه‌بندی علاوه بر جلوگیری از همپوشانی طبقه‌ها و تکرار شایستگی‌ها در طبقه‌های مختلف، موجب سهولت در دستیابی به اهداف کاربردی الگو اعم از انتخاب و انتصاب رؤسای دانشگاه‌ها، توسعه شایستگی‌ها، همچنین ارزیابی و اندازه‌گیری آنها (به دلیل وجود ابزارهای اندازه‌گیری مناسب) می‌شود. همچنین امکان توسعهٔ شایستگی‌ها را به دلیل مشخص بودن روش‌های توسعه برای هریک از طبقات، فراهم می‌سازد.

1. Hoffeman, M, M. and Flood, P. C.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

ج) طبقه‌بندی مذکور با پیشینه موجود در طبقه‌بندی مؤلفه‌های اصلی شایستگی‌ها از جمله مؤسسه مدیریت پروژه[1] (۲۰۰۲) و غفاریان (۱۳۷۹) هماهنگی دارد.

پیشینه پژوهش

الف) پژوهش‌های خارجی

در مورد پیشینهٔ پژوهش‌های انجام‌شده در خارج از کشور می‌توان به تحقیقات *کاتر* (۱۹۹۰)، *کوزس و پوسنر* (۱۹۸۷، ۱۹۹۵، ۲۰۰۲ و ۲۰۰۷) در مورد نظریه اعتبار رهبری، *رمزدن* (۱۹۹۶) در مورد رهبری دانشگاهی، *لند* (۲۰۰۳)، و *هاروی* (۲۰۰۴) و *گونزالس* (۲۰۰۴) شایستگی‌های مدیریتی مورد نیاز برای مدیران عالی مؤسسه‌های آموزش عالی مکزیک و *اسپنلاو* (۲۰۰۷) در مورد شایستگی‌های رهبران اثربخش در آموزش عالی اشاره کرد.

جدول شماره ۲. یافته‌های برخی تحقیقات خارجی در مورد شایستگی‌های مدیریتی

ردیف	محقق	سال	یافته‌های تحقیق
۱	کاتر	۱۹۹۰	اعتماد و تعهد، کارایی و نظم، بصیرت و ریسک‌پذیری، توجه به عزت نفس کارکنان، تمرکز بر شناخت خود و کارکنان، الهام‌دهنده و برانگیزنده، الگو و مربی بودن و برقراری ارتباط مناسب
۲	گیب	۱۹۸۷	انعطاف‌پذیری، استقلال و عدم وابستگی، داشتن توانایی حل مسئله، قدرت ایجاد چشم‌انداز، سخت‌کوشی، داشتن شَم سیاسی، توانایی‌های شبکه‌ای، توانایی ریسک کردن و توانایی هدایت تغییر
۳	کوزس و پوسنر	۱۹۹۵	صداقت و درستکاری، دانش و شایستگی، آینده‌نگری و بصیرت، توانمندسازی دیگران، الهام‌دهندگی و برانگیزندگی، الگو بودن و شناخت پیروان و برقراری ارتباط
۴	هاروی	۲۰۰۴	بصیرت و چشم‌انداز، اخلاقی بودن، برتری علمی، تیم‌سازی، نوآوری، شهامت و شجاعت، مدیریت خوب، رعایت عدالت و انصاف، محافظه‌کاری حساب‌شده و تمرکز و تأکید بر نتایج

منبع: بویت (۱۹۹۶).

جدول شماره ۳. یافته‌های برخی تحقیقات خارجی در مورد شایستگی‌های مدیریت و رهبری دانشگاهی

ردیف	محقق	سال	یافته‌های تحقیق
۱	رمزدن	۱۹۹۶	توانا، مرتبط، درستکار، ثابت قدم، خطرپذیر، دوراندیش، کارگشا، وظیفه‌شناس و صالح، متفکر، بصیر، عملیاتی، سیاست‌مدار، توانایی ایجاد احترام و وفاداری، برخوردار از بالاترین استانداردهای ذهنی در کارهای علمی، تبیین و ایجاد هدف مشترک برای کارکنان، توانایی ایجاد تغییر، خلاق و آینده‌نگر، الهام‌دهنده، اعتماد به نفس و اعتماد به دیگران، ماهیت مشارکتی، قدردانی از موفقیت و عملکرد مثبت کارکنان و حمایت از یادگیری آنان، معلم برجسته، عدالت، صداقت، مهارت گوش دادن، فراگیرمحوری، نمونه بودن برای همکاران، برقراری ارتباط متبوع و خوشایند با دیگران، دیدی باز و انعطاف‌پذیر، توانایی جذب و استفادهٔ بهینه از منابع،

1. Project Management Institute

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

			برخوردار از تفکر راهبردی، توجه به کار گروهی، مهارت برنامه‌ریزی، توانایی ایجاد انگیزه و توانمندسازی کارکنان و یادگیری مادام‌العمر.
۲	لند	۲۰۰۳	برنامه‌ریزی استراتژیک، مهارت‌های بین فردی قوی، مهارت ایجاد هماهنگی بین اجزای تشکیل‌دهندهٔ پردیس دانشگاهی، مهارت تیم‌سازی، مهارت کار کردن با افراد از فرهنگ‌های مختلف، مهارت‌های اخلاقی نظیر تمایل کمک به دیگران، حقیقت‌گرایی، انعطاف‌پذیری، مهارت تفکر واگرا، مهارت شناخت قوانین و مقررات، مهارت بازاریابی و مهارت آشنایی با رفتار سازمانی و روابط انسانی در سازمان
۳	اسپندلاو	۲۰۰۷	دانش: دانش مربوط به کار دانشگاهی، درک چگونگی کارکرد نظام دانشگاهی، درک فرایندهای علمی نگرش: خودآگاهی، انعطاف‌پذیری، باز بودن، درستکار، در دسترس بودن، خوش‌برخورد و معاشرتی، تمایل به پذیرش اشتباه، اهل مشورت و حمایت، حساس نسبت به دیدگاه و نظر دیگران رفتار: تداوم کارهای علمی و پژوهشی، اعتبار و احترام، ایفای نقش به عنوان الگو، تفکر جامع و استراتژیک، تعهد نسبت به دیگران، خوب گوش کردن، مشورت کردن، فن مذاکره، ارتباط شفاف، نمایندگی، ایجاد انگیزش در دیگران، اسوه و الگو بودن، تیم‌سازی
۴	گونزالس	۲۰۰۴	ویژگی‌ها و مهارت‌های فردی: انعطاف‌پذیری، کنترل اضطراب، مدیریت زمان، تطبیق‌پذیری، نگرش مثبت، مهارت‌های سیاسی، گوش کردن، نوع‌دوستی، نوآوری، انگیزش، صداقت و درستکاری، سیاست‌مداری، خلاقیت، بصیرت و چشم‌انداز، کارآفرینی. شایستگی‌های مدیریتی: تصمیم‌گیری، نمایندگی، جست‌وجو و کشف روش‌های جایگزین، شایستگی‌های مالی و مدیریتی، کار تیمی، ارتباطات، بصیرت، طرح‌ریزی، مذاکره، حل تعارض، ارزشیابی، مدیریت دانش، شبکه‌سازی، بازاریابی، مدیریت پروژه، پاسخگویی شایستگی‌های مسئولیت اجتماعی: تعهد اجتماعی، حساسیت نسبت به تفاوت‌های فرهنگی، تحلیل تقاضا، دانش موقعیت‌های اقتصادی شایستگی‌های سازمانی: درک هویت سازمانی و رهبری، مهارت‌های سازمانی، اطلاعاتی و فناوری، شایستگی‌های فناوری استفاده از اطلاعات، مهارت‌های زبانی، دانش نظر و عمل آموزشی

ب) پژوهش‌های داخلی

در مورد پیشینهٔ موضوع شایسته‌سالاری در داخل کشور می‌توان به موارد زیر شامل:

۱. برگزاری اولین همایش ملی شایسته‌سالاری در سال ۱۳۸۴ توسط دانشگاه تهران؛

۲. اجرای چندین طرح پژوهشی به منظور تدوین الگوهای شایستگی مورد نیاز توسط برخی از شرکت‌های ایرانی از جمله شرکت ایران خودرو، شرکت سایپا، شرکت واگن پارس (اراک)، شرکت تراکتورسازی (تبریز)، شرکت‌های برق منطقه‌ای، شرکت پتروشیمی و... ؛

۳. تدوین تعدادی کتاب، رساله و مقاله که برخی از آنها عبارتند از: غفاریان (۱۳۷۹) در مورد شایستگی‌های مدیریتی، *لبادی* (۱۳۸۶) در مورد صلاحیت‌های مدیریت در آموزش

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

عالی، *ساعتچی و عزیزپور* (۱۳۸۴) در مورد طراحی الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی، *نورشاهی* (۱۳۸۷) شایستگی‌های لازم برای رؤسای دانشگاه، *جاودانی و همکاران* (۱۳۸۷) در مورد بررسی وضعیت مدیران نظام آموزش عالی ایران، *چیت‌ساز* (۱۳۹۰ الف) در مورد الگوی شایستگی مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی کشور. چیت‌ساز (۱۳۹۰ ب) در مورد الگوی شایستگی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی کشور.

جدول شماره ۴. یافته‌های برخی تحقیقات داخلی در مورد شایستگی‌های مدیریت و رهبری دانشگاهی

ردیف	محقق	سال	یافته‌های تحقیق
۱	ساعتچی و عزیزپور	۱۳۸۴	ارائه تصویری مطلوب از آینده، توجه به فرصت‌ها، نگرش مثبت به تغییر، پذیرش انتقاد، برانگیزانندگی، قدردانی، آینده‌نگری، خلاقیت و نوآوری، انتخاب و انتصاب افراد شایسته، مهارت جلب اعتماد، عزت نفس، اعتماد به نفس، رعایت عدالت و انصاف، اعتقاد راسخ به رسالت دانشگاه، صداقت و درستکاری، جدیّت در تحقق اهداف، توانایی یادگیری و بهسازی فردی، تسهیل در برقراری ارتباط با همکاران، توانمندسازی کارکنان، ارائه اندیشه‌های جدید در راستای توسعه فعالیت‌های علمی و پژوهشی، استفاده از سبک‌های مشارکتی، ایجاد نظام جامع ارزشیابی، مدیریت دانش، هماهنگی بین تغییرات درونی دانشگاه با انتظارات جامعه
۲	نورشاهی	۱۳۸۷	خلاقیت، انسجام رفتاری، پایبندی به اصول اخلاقی، برجستگی علمی، مجرب بودن در آموزش عالی و داشتن انگیزه، هدایت تغییر، حل تضاد، توانایی اخذ و دریافت منابع مالی، ایجاد اعتماد دوطرفه و متقابل، برنامه‌ریزی استراتژیک، مهارت‌های بین فردی و ارتباطی، مذاکره و چانه‌زنی، نمایندگی و سخنگویی، برقرارکنندهٔ ارتباط، مدیریت بحران، آینده‌نگری، داشتن نگرش کل‌گرا و تفکر واگرا
۳	جاودانی و همکاران	۱۳۸۷	قدرت مبتنی بر مرجعیت علمی، ایجاد محیطی انسانی، انعطاف‌پذیر، برقراری ارتباط دوستانه، راهنما، تسهیل‌گر و حامی کارکنان، معتقد به کار گروهی و استفاده از سبک‌های مشارکتی، تعهد سازمانی، مشتری‌مداری، تأکید بر توسعه انسانی، ایجاد اعتماد متقابل، تأکید بر مذاکره و گفتگو
۴	چیت‌ساز (الف)	۱۳۹۰	تعهد به یادگیری، برنامه‌ریزی پیشرفت حرفه‌ای و شغلی، آگاهی محیطی، آگاهی سازمانی، تفکر راهبردی، تفکر تحلیلی و حل مسئله، خلاقیت و نوآوری، زیباشناسی، کارآفرینی، کار تیمی، مهارت‌های ارتباطی، مدیریت منابع، برنامه‌ریزی، مدیریت عملکرد، توانمندسازی کارکنان، تحول‌آفرینی، نفوذ و تسهیل‌گری، ظرفیت‌سازی فرایندی، فرهنگ‌شناسی، اسلام‌شناسی، اعتقادات صحیح و دین‌محور، آسیب‌شناسی فرهنگی، مسئولیت‌پذیری و پایداری در کارها
۵	چیت‌ساز	۱۳۹۰	مهارت‌های فنی، مهارت‌های اجرایی، مهارت‌های نوشتاری، تفکر خلاق، تصمیم‌گیری، حل

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

	(ب)		مسئله، مهارت‌های ارتباطی، کار تیمی، مهارت‌های میان فردی، الگو و نمونه بودن، مشاوره به دانشجویان، مشارکت در فعالیت‌های علمی، فرهنگی و هنری دانشجویان، تحول‌گرایی، تأثیرگذاری بر دیگران (نفوذ)، خودآگاهی، مدیریت بر خویشتن، سعه صدر، یادگیری مستمر، توانمندسازی دانشجویان، انگیزه و انرژی، عزت نفس، توسعه‌دهندهٔ منابع آموزشی، شناسایی و فراهم‌سازی اطلاعات نظری و عملی، برنامه‌ریزی درسی، مهارت‌های پژوهشی، آشنایی با فرهنگ عمومی، عوامل روان‌شناختی، مدل‌ها و رویکردهای تدریس، کارآفرینی، خداباوری، عدالت، مسئولیت‌پذیری، احترام به تنوع

پرسش‌های پژوهش

۱. مؤلفه‌های اصلی شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌ها کدامند؟

۲. مؤلفه‌های فرعی شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌ها کدامند؟

روش تحقیق

این پژوهش بر اساس هدف، از نوع پژوهش‌های توسعه‌ای[1] و از نظر روش گردآوری داده‌ها به عنوان پژوهش کیفی با رویکرد تئوری زمینه‌ای[2] بود. جامعه آماری این پژوهش، شامل سه گروه خبرگان علمی، مدیران ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تا سطح مدیر کل و رؤسای دانشگاه‌های تحت پوشش وزارت علوم، تحقیقات و فناوری بود. *هومن* (۱۳۸۵) حجم نمونه را در پژوهش‌های کیفی برای گروه‌های همگن ۶ تا ۸ نفر پیشنهاد می‌کند (هومن، ۱۳۸۵: ۹۲-۹۱). برای انجام مصاحبه‌ها در این پژوهش ۳ گروه نمونهٔ هشت‌نفره با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شد، اما در مرحله اجرای مصاحبه‌ها به دلیل عدم تمایل و همکاری تعدادی از افراد پیش‌بینی شده، فقط امکان انجام مصاحبه با ۱۹ مشارکت‌کننده، شامل خبرگان علمی (۶ نفر)، مدیران ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (۶ نفر) و رؤسای فعلی و سابق دانشگاه‌ها (۷ نفر) فراهم شد.

گردآوری داده‌های این پژوهش عمدتا به صورت کیفی با دو روش مصاحبه عمیق و توافق جمعی (روش دلفی) و تنها در مورد مؤلفه‌های اصلی شایستگی‌ها با استفاده از پرسشنامه محقق‌ساخته، صورت گرفت. گردآوری داده‌ها در مرحله اول از طریق مصاحبه و به مدت ۳۵

1. Developmental Research
2. Grounded Theory

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

ساعت اجرا شد. زمان هر مصاحبه به طور متوسط بین ۱۲۰-۶۰ دقیقه بود. برای تحلیل مصاحبه‌ها از روش تحلیل محتوا با یک فرایند چهار مرحله‌ای شامل مراحل «انتخاب واحد تحلیل»، «مقوله‌بندی»، «شمارش فراوانی هر مقوله» و «تفسیر نتایج» استفاده شد. واحد تحلیل می‌تواند شامل کلمه، نماد، جمله، عبارت، مضمون و شخصیت‌ها باشد. واحد تحلیل مصاحبه‌ها در این پژوهش شامل مؤلفه‌های اصلی، کلمات، جملات، عبارت‌ها و مضمون‌های موجود در مصاحبه‌ها بود و برای داده‌های پرسشنامه نیز از روش آزمون دوجمله‌ای استفاده شد.

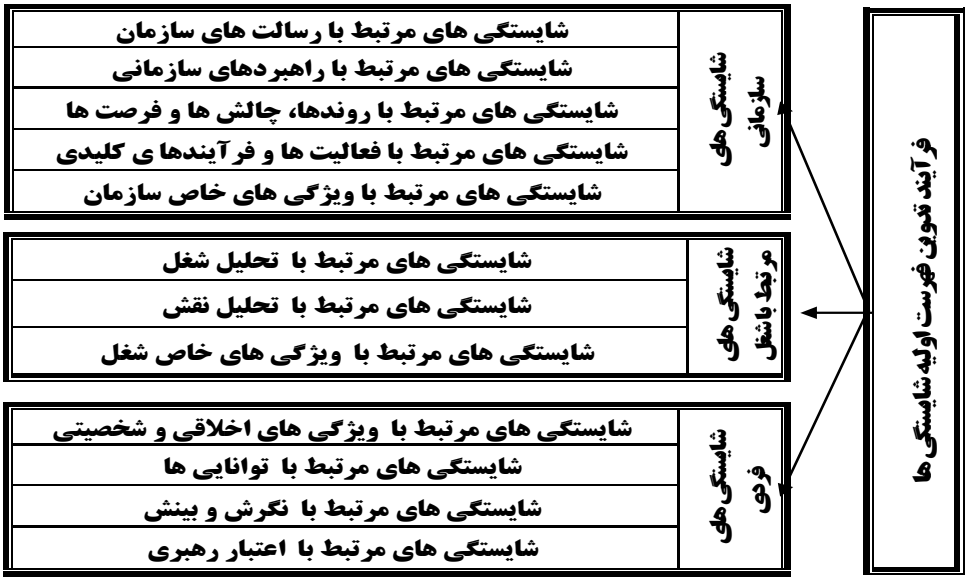
مراحل اجرای تحقیق

این پژوهش در دو مرحله بررسی ادبیات و بخش کیفی پژوهش به شرح زیر اجرا شد:

۱. بررسی ادبیات

گام یکم: شناسایی شایستگی‌ها

نمودار شماره ۲. فرایند تدوین فهرست اولیه شایستگی‌ها



[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

در این گام مطابق فرایند پیش‌بینی‌شده در نمودار شماره ۲ نسبت به شناسایی شایستگی‌های فردی، شغلی و سازمانی اقدام و فهرست شماره ۱ شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران تدوین شد.

گام دوم: مقایسه فهرست شماره ۱ شایستگی‌ها با یافته‌های پژوهش‌های پیشین

در این گام، فهرست شماره ۱ شایستگی‌ها که در گام قبلی تدوین شده، با یافته‌های تحقیقات پیشین، مقایسه و نسبت به شناسایی مؤلفه‌های جدید و افزودن آنها به فهرست اولیه شایستگی‌ها اقدام، و فهرست شماره ۲ شامل شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌ها تدوین شد. این مقایسه با استفاده از رویکرد نگرش‌محور صورت گرفت. نتایج به‌دست‌آمده در این گام شامل شایستگی‌های نوع‌دوستی (گونزالس، ۲۰۰۴)، مشتری‌مداری (جاودانی، ۱۳۸۷)، تفکر واگرا (لند، ۲۰۰۳؛ نورشاهی، ۱۳۸۷)، تفکر خلاق (رمزدن، ۱۳۸۰؛ گونزالس، ۲۰۰۴؛ ساعتچی و عزیزپور، (۱۳۸۴)، تفکر راهبردی (رمزدن، ۱۳۸۰؛ اسپندلاو، ۲۰۰۷)، به فهرست شماره۱ شایستگی‌ها افزوده و فهرست شماره ۲ شایستگی‌ها در قالب جدول شماره ۵ تدوین شد.

جدول شماره۵. فهرست شماره۲ حاصل از مرحله شناسایی شایستگی‌ها و مقایسه آن با یافته‌های تحقیقات پیشین

ردیف	مؤلفه	طبقه‌بندی	مؤلفه‌های فرعی شایستگی
۱	دانش	دانش عمومی	آشنایی با نیازها و برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور، آشنایی با فناوری اطلاعات و ارتباطات، آشنایی با قوانین و مقررات اداری، آشنایی با نظریه‌های سازمان و مدیریت، آشنایی با مدیریت پروژه، آشنایی با مدیریت مالی و بودجه، آشنایی با سیستم‌های اطلاعات مدیریت
		دانش حرفه‌ای	آشنایی با نظریه‌های مدیریت و رهبری در آموزش عالی، آشنایی با برنامه‌ریزی آموزشی و درسی، آشنایی با فلسفه علم، و آشنایی با نظام ارزشیابی در آموزش عالی، آشنایی با اقتصاد دانش، فلسفه تعلیم و تربیت، نظریه‌های یادگیری، فناوری آموزشی
۲	توانایی‌ها	توانایی‌های ذهنی	توانایی تحلیل، توانایی تشخیص، توانایی جمع‌بندی، تفکر خلاق، تفکر سیستمی و تفکر راهبردی، یادگیری مستمر
		توانایی‌های عاطفی	خودآگاهی، مدیریت بر خویشتن، همدلی، نفوذ
۳	مهارت‌ها	مهارت‌های فردی	حل مسئله، تصمیم‌گیری
		مهارت‌های بین فردی	مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های روابط انسانی، مهارت گوش دادن مؤثر، مذاکره و چانه‌زنی، مدیریت تعارض، تیم‌سازی و کار گروهی، مذاکره و مدیریت تعارض

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

		مهارت‌های رهبری	مدیریت منابع انسانی، تیم‌سازی و کار گروهی، توانمندسازی دیگران، مدیریت بحران، مدیریت زمان، مدیریت راهبردی، مدیریت تحول مدیریت عملکرد، مدیریت منابع، مدیریت اطلاعات، کارآفرینی، بهره‌گیری از سبک‌های مشارکتی و تحولی
		مهارت‌های حرفه‌ای	مهارت‌های پژوهشی، مدیریت دانش، مدیریت کیفیت و بهره‌وری، فنون و روش‌های تدریس و تحقیق، کار با رایانه
۴	اعتبار	اعتبار عمومی	پیشرو بودن، الهام‌بخش بودن، الگو و نمونه بودن، پایبندی به اصول، سابقه توفیق در مشاغل قبلی
		اعتبار حرفه‌ای	تجربه کار (مدیریت) دانشگاهی، طی کردن پلکانی سلسله‌مراتب مدیریت در دانشگاه، عضویت در هیئت علمی، برجستگی علمی، و مقبولیت در بین ذی‌نفعان آموزش عالی
۵	ویژگی‌های	برون‌گرایی، وظیفه‌شناسی، ثبات هیجانی، سازگاری و تجربه‌پذیری	
۶	ویژگی‌های اخلاقی	سعه صدر، صداقت، عدالت، فروتنی، امانت‌داری، وفای به عهد، شجاعت	
۷	نگرش	مشتری‌مداری و فراگیر (دانشجو) محوری، نگرش مثبت به تغییر، نگرش‌کل نگر، نگرش واگر، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، نوع‌دوستی	
۸	بینش	بینش اعتقادی، بینش (شم) سیاسی	

۲. اجرای بخش کیفی پژوهش

گام یکم: انجام مصاحبه‌ها

در این پژوهش برای تحلیل نتایج مصاحبه‌ها از روش تحلیل محتوا استفاده شد. واحد تحلیل مصاحبه‌ها در این پژوهش شامل مؤلفه‌های اصلی، کلمات، جملات، عبارات و مضمون‌های موجود در مصاحبه‌ها بود. لذا مصاحبه‌های انجام‌شده بر اساس مؤلفه‌های اصلی ساماندهی، تحلیل و نتایج آنها در قالب جداول ۶ تا ۱۳ ارائه شده است.

جدول شماره ۶. مقوله‌های مرتبط با مؤلفه دانش حاصل از مصاحبه با خبرگان علمی، مدیران ستادی و رؤسای دانشگاه‌ها

مصاحبه‌شوندگان	واحد تحلیل	واحد ضبط	مقوله‌ها
خبرگان علمی	به نظر من یک رئیس دانشگاه باید با بحث ارزشیابی آشنا باشد. این مطلب، ادبیات خاصی دارد که خیلی از رؤسای دانشگاه‌های ما با این مباحث آشنا نیستند	ارزشیابی	آشنایی با نظام ارزشیابی در آموزش عالی
	رئیس دانشگاه برای ایجاد نظام اطلاعات علمی پیشرفته و برنامه‌ریزی برای توسعه نظام اطلاعات مدیریت در نظام آموزش عالی، باید از دانش سیستم‌های اطلاعات مدیریت و به‌کارگیری آنها بهره‌مند باشد	سیستم‌های اطلاعات مدیریت	آشنایی با سیستم‌های اطلاعات مدیریت

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

	رئیس دانشگاه باید بداند بودجه چگونه مصرف شده و صرف چه کارهایی می‌شود	چگونگی مصرف بودجه	آشنایی با مدیریت مالی و بودجه
	در دانشگاه‌ها بهره‌گیری از فناوری اطلاعات، سیستم‌های اطلاعات مدیریت و فناوری آموزشی در دانشگاه واقعاً حرف اول را می‌زند	فناوری اطلاعات، سیستم‌های اطلاعات مدیریت، فناوری آموزشی	آشنایی با فناوری اطلاعات و ارتباطات، آشنایی با سیستم‌های اطلاعات مدیریت، آشنایی با فناوری آموزشی
یکی از وزرای سابق علوم	یک رئیس دانشگاه باید با نیازهای کشور آشنا بوده و اطلاع کافی از مسائل و مشکلات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور و چالش‌های جامعه‌اش داشته باشد	آشنایی با نیازها و مشکلات، اقتصادی اجتماعی و فرهنگی کشور	آشنایی با برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور
	برخی وقت‌ها ما از بعضی چیزها غافل می‌شویم، مثلاً مدیریت دانشگاهی علمی است که سال‌ها در مورد آن کار شده است. لذا رئیس دانشگاه باید بداند اداره دانشگاه، علمی به اسم علم مدیریت بر نهادهای علمی می‌خواهد	علم مدیریت بر نهادهای علمی	آشنایی با نظریه‌های مدیریت و رهبری در آموزش عالی
مدیران ستادی	رئیس دانشگاه برای اجرای فرایندهای پشتیبانی و اجرایی دانشگاه باید با قوانین و مقررات اداری آشنا باشد	قوانین و مقررات اداری	آشنایی با قوانین و مقررات اداری
	به عقیده من یک رئیس دانشگاه باید در حوزه برنامه‌ریزی آموزشی و درسی اشراف کامل داشته باشد	برنامه‌ریزی آموزشی و درسی	آشنایی با برنامه‌ریزی آموزشی و درسی در آموزش عالی
رؤسای دانشگاه	مدیریت گردش پارادایم‌های علمی نشان می‌دهد رئیس دانشگاه دست کم باید با فلسفه علم آشنا باشد	فلسفه علم	آشنایی با فلسفه علم
	به نظر من رئیس دانشگاه، مسئول مسائل مالی و طرح‌های عمرانی دانشگاه است	مسئولیت مسائل مالی و طرح‌های عمرانی دانشگاه	آشنایی با مدیریت مالی و بودجه، آشنایی با مدیریت پروژه
	رئیس دانشگاه برای تقویت نهضت نرم‌افزاری و توسعه مرزهای دانش نیاز دارد تا با اقتصاد دانش آشنا باشد	اقتصاد دانش	آشنایی با اقتصاد دانش

جدول شماره ۷. مقوله‌های مرتبط با مؤلفه توانایی‌ها حاصل از مصاحبه با خبرگان علمی، مدیران ستادی و رؤسای دانشگاه‌ها

مصاحبه‌شوندگان	واحد تحلیل	واحد ضبط	مقوله‌ها
خبرگان علمی	مطلب مهمی که به نظر من دانشگاه را از یک سازمان صنعتی و تجاری متمایز می‌کند، بحث تصمیم‌گیری است. شیوه‌های تصمیم‌گیری در دانشگاه متفاوت است. رئیس دانشگاه بیشتر مفهوم‌سازی می‌کند تا تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری؛ لذا من توانایی مفهوم‌سازی را به جای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری می‌گذارم.	مفهوم‌سازی	توانایی مفهوم سازی
	تفکر خلاق از دیگر توانایی‌های مورد نیاز یک رئیس دانشگاه است	تفکر خلاق	تفکر خلاق

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

	ویژگی مورد نیاز برای کسی که مسئولیت ادارهٔ یک محیط یادگیری را به عهده دارد، این است که خود یک یادگیرنده باشد.	یادگیری	یادگیری مستمر
	مقابله با چالش‌های پیش روی دانشگاه نیازمند توانایی‌های مختلفی از جمله توانایی خلق آینده، فرصت‌سازی، نوآوری و ابتکار است.	خلق آینده، فرصت‌سازی، نوآوری و ابتکار	توانایی تدوین چشم‌انداز، تفکر راهبردی، نوآوری و ابتکار
	رئیس دانشگاه باید از توان جمع‌بندی برخوردار باشد یعنی اهل گفت‌وگو باشد و بتواند برآیند اندیشه‌ها را از درون گفته‌ها بیرون بکشد.	توان جمع‌بندی	توانایی جمع‌بندی
	یک رئیس دانشگاه باید آنتن‌هایش بالا باشد. یعنی دارای قوه تشخیص بالایی باشد.	قوه تشخیص	توانایی تشخیص
	دانشگاه محیط پیچیده‌ای است که ادارهٔ آن نیازمند تحمل ابهام بالا و قدرت تحلیل است.	تحمل ابهام و قدرت تحلیل	تحمل ابهام بالا، توانایی تحلیل
یکی از وزیران سابق علوم	تفکر انتقادی یکی از پیشران‌های علم است، بنابر این رئیس دانشگاه باید این را تشویق کند. برای پیشبرد علم باید علم را به چالش کشید و آن را نقد کرد.	تفکر انتقادی	تفکر انتقادی
	ازآنجاکه رئیس دانشگاه هم نقش‌های مدیریت و هم نقش‌های رهبری را ایفا می‌کند، نباید صرفاً وضع موجود را اداره کند، و باید توانایی خلق چشم‌اندازهای توسعه‌طلبانه را داشته باشد.	خلق چشم‌اندازهای توسعه‌طلبانه	تفکر راهبردی، توانایی تدوین چشم‌انداز
مدیر ستادی	یک رئیس دانشگاه باید مکاتب و راهبردهای توسعه را بشناسد و دارای تفکر توسعه باشد. تفکر راهبردی و تفکر توسعه هر دو خلاقانه است.	تفکر راهبردی و تفکر توسعه	تفکر راهبردی، تفکر توسعه
	یک رئیس دانشگاه باید از نظر عاطفی حداکثر قدرت جذب را داشته باشد.	قدرت جذب	نفوذ
رؤسای دانشگاه‌ها	رئیس دانشگاه باید یک قوه فهم و استنباط از اجزای پراکنده و وحدت و شکل دادن به آن در یک شکل جدید و یک رویکرد نو، هم در حوزه علم، دانش و مدیریت داشته باشد. یک مدیر که قوه استنباط اجتهادی داشته باشد، در کارش در نمی‌ماند. استنباط اجتهادی فاخرترین فرآوردهٔ عقل است.	قوه استنباط اجتهادی	توانایی استنباط اجتهادی
	من معتقدم، اگر کسی نتواند بر خودش مدیریت کند، نمی‌تواند بر دیگران مدیریت کند.	مدیریت بر خود	مدیریت بر خویشتن
	یکی دیگر از ویژگی‌های مهم همدلی است، این بیشتر در مورد کارمندان مهم است مشکلات کارمندان بیشتر از اعضای هیئت علمی است.	همدلی	همدلی

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

جدول شماره ۸ مقوله‌های مرتبط با مؤلفه نگرش حاصل از مصاحبه با خبرگان علمی، مدیران ستادی و رؤسای دانشگاه‌ها

مصاحبه‌شوندگان	واحد تحلیل	واحد ضبط	مقوله‌ها
خبرگان علمی	رئیس دانشگاه باید به خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان آموزش عالی اهمیت بدهد.	اهمیت دادن به خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان آموزش عالی	مشتری‌مداری، فراگیر (دانشجو) محوری
	رئیس دانشگاه باید کلان‌نگر باشد.	کلان‌نگری	نگرش کل‌گرا
	علاوه بر موارد فوق برای یک رئیس دانشگاه، من معتقد به نگرش‌های شهودی و نگرش واگرا هستم.	نگرش‌های شهودی و نگرش واگرا	نگرش شهودی، نگرش واگرا
	دگراندیشی عامل اساسی هرگونه نوآوری است. بعد دیگر دگرپذیری است، یعنی برای افکار دیگران احترام قائل شده و اندیشه‌های مخالف و غیر همسو با خودش را هم بپذیرد.	پذیرش افکار دیگران، احترام قائل شدن برای اندیشه‌های مخالف و غیر همسو	دگرپذیری، دگراندیشی علمی
	حقیقت‌گرایی از دیگر ویژگی‌های یک رئیس دانشگاه است.	حقیقت‌گرایی	حقیقت‌گرایی
	برخورداری از نگرش جهان‌گرایی و جهان‌وطنی و انتقادپذیری، از ویژگی‌های یک رئیس است.	برخورداری از نگرش جهان‌گرایی و جهان وطنی و انتقادپذیری	انتقادپذیری، نگرش جهان‌شمول
یکی از وزیران سابق علوم	از نظر من یک شایستگی لازم برای رئیس دانشگاه برخورداری از نگاه سرمایه‌ای به نیروی انسانی به جای نگرش محدود به بازار است.	نگاه سرمایه‌ای به نیروی انسانی	نگرش سرمایه‌ای به نیروی انسانی
	نکتهٔ دیگر تعهد به کیفیت خدمات است. رئیس دانشگاه باید با الگوهای مدیریت و تضمین کیفیت آشنا باشد و برای استقرار و تضمین کیفیت برنامه داشته باشد	تعهد به کیفیت خدمات	تعهد به کیفیت
مدیر ستادی	یک رئیس دانشگاه باید در انتخاب همکارانش افراد شایسته را انتخاب کند.	انتخاب همکاران شایسته	شایسته‌گرایی
	رئیس دانشگاه برای اعتلای آموزشی باید مرتب به دنبال تغییر باشد. من می‌گویم که تغییر نقطه زایش اندیشه‌های نو است. حالا می‌خواهید، اسم آن را بگذارید به تغییر باور داشته باشد.	باور به تغییر	نگرش مثبت به تغییر
	من معتقدم رئیس دانشگاه باید به عنوان یک مدیر در درجه اول حافظ وضع موجود باشد، اما رئیس دانشگاه در رفتار مدیریتیش نباید رفتار ساختارشکن و شالوده‌شکن در فرایندها و ساختارهای علمی را به عنوان یک امر مذموم تلقی کند.	پذیرش رفتارهای ساختارشکن در فرایندها و ساختارهای علمی	خطرپذیری
	در تاریخ علم دوره‌ای وجود دارد که علم به‌شدت جزءنگر است، بعد تفکر ارگانیسم به وجود آمد که کل‌نگر بود. به نظر من نگرش سیستمی برای یک رئیس دانشگاه مناسب‌تر است که به نوعی کل	نگرش سیستمی	نگرش سیستمی

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

	و جزء در یک سیستم در تعامل است. البته آن نگرش سیستمی که در آن «کل» اصالت دارد.		
رؤسای دانشگاه‌ها	یکی از مشکلات موجود این است که یک رئیس دانشگاه از یک گروه یا تخصص خاص می‌آید و رئیس دانشگاه می‌شود و بیشتر در همان حوزه تخصصی خودش به توسعه دانشگاه می‌پردازد. برای رفع این مشکل رئیس دانشگاه باید از یک نگرش جامع و نگرش بین رشته‌ای برخوردار باشد.	جامع‌نگری و نگرش بین‌رشته‌ای	جامع‌نگری، نگرش بین رشته‌ای
	لازمهٔ اداره صحیح دانشگاه، احترام به هنجارهای علمی و حرفه‌ای، اعتقاد راسخ به اهداف و رسالت‌های دانشگاه و برخورداری از نگرش علمی و دانشگاهی است.	احترام به هنجارهای علمی و اعتقاد راسخ به رسالت‌های دانشگاه	نگرش علمی و دانشگاهی

جدول شماره ۹. مقوله‌های مرتبط با مؤلفه مهارت‌ها حاصل از مصاحبه با خبرگان علمی، مدیران ستادی و رؤسای دانشگاه‌ها

مصاحبه‌شوندگان	واحد تحلیل	واحد ضبط	مقوله‌ها
خبرگان علمی	استاد دانشگاهی که با روش‌ها و فنون تدریس آشنا نباشد چگونه می‌تواند، رئیس دانشگاه خوبی باشد.	روش‌ها و فنون تدریس	روش‌ها و فنون تدریس
	رئیس دانشگاه باید ساختار دوگانهٔ دانشگاه را بشناسد، درغیر این صورت نمی‌تواند دانشگاه را به‌درستی اداره کند. وجود این دوگانگی موجب بروز تعارض در دانشگاه می‌شود، لذا مدیریت تعارض یکی از مهارت‌های مهم یک رئیس دانشگاه است.	مدیریت تعارض	مدیریت تعارض
	رئیس دانشگاه برای برقراری تعامل و همکاری با سایر مؤسسه‌های آموزشی و غیر آموزشی نیازمند مهارت‌های ارتباطی است.	تعامل و همکاری با دیگران	مهارت‌های ارتباطی
	یکی دیگر از ویژگی‌های رئیس دانشگاه کارآفرینی است.	کارآفرینی	کارآفرینی
	ارزش یک مدیر به تصمیماتی است که می‌گیرد. اگر تصمیماتی که می‌گیرد درست باشد، این مدیر باارزش است؛ بنابراین تصمیم‌گیری یکی از مهارت‌های اصلی یک رئیس دانشگاه است. مسئله‌گشایی نیز یکی دیگر از ویژگی‌های یک رئیس دانشگاه است.	تصمیم‌گیری، مسئله‌گشایی	تصمیم‌گیری، حل مسئله
مدیران ستادی	رئیس دانشگاه باید مذاکره‌کنندهٔ خیلی خوبی باشد تا بتواند منابع مالی لازم را از سایر منابع جذب کرده و ارتباط دانشگاه را با سایر نهادها برقرار کند. کسی که نتواند منابع مورد نیاز را جذب و درست توزیع کند، نمی‌تواند دانشگاه را اداره کند.	مذاکره‌کننده، جذب و توزیع درست منابع	مذاکره و چانه‌زنی، مدیریت منابع
	رئیس دانشگاه باید شنوندهٔ خوبی باشد. بعضی اوقات ما گوش می‌کنیم که پاسخ آماده کنیم، اصلاً عادت کرده‌ایم. در صورتی که ما باید خوب گوش کنیم که یک چیزی از حرف‌های دیگران عاید ما شود	شنونده خوب	مهارت گوش دادن مؤثر
	رئیس دانشگاه به خاطر بحرانهایی که با آنها مواجه می‌شود، باید با مدیریت بحران آشنا باشد.	مدیریت بحران	مدیریت بحران
رؤسای دانشگاه‌ها	از دیگر ویژگی‌های یک رئیس دانشگاه همنشینی مهربانانه با همکاران و دانشجویان است.	همنشینی مهربانانه	مهارت روابط انسانی

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

	به نظر من مهم‌ترین ویژگی یک رئیس دانشگاه، فهم این نکته است که مدیریت دانشگاه، افقی است نه عمودی. به همین دلیل است که از ابتدای قضیه، نظام تصمیم‌گیری در دانشگاه را به صورت شورایی قرار داده‌اند.	نظام تصمیم‌گیری شورایی در دانشگاه	بهره‌گیری از سبک‌های مشارکتی
	لازمهٔ اجرای تغییرات صحیح در نظام‌ها و فرایندهای مختلف اجرایی و علمی و پژوهشی دانشگاه‌ها، متناسب با تغییرات سریع جهانی، آشنایی رئیس دانشگاه با مدیریت تحول و تغییر است	اجرای تغییرات صحیح در نظام‌ها و فرایندها	مدیریت تحول
	یک رئیس دانشگاه برای تقویت نهضت نرم‌افزاری و توسعه مرزهای دانش نیاز دارد بر مدیریت دانش و روش‌های پژوهش تسلط داشته باشد.	تسلط بر مدیریت دانش و روش‌های پژوهش	مدیریت دانش، مهارت‌های پژوهشی
یکی از وزیران سابق علوم	بحث تیم‌سازی در مدیریت دانشگاهی فوق‌العاده مهم است. باید از فردمحوری پرهیز کرده و بدانیم که تیم‌ها می‌توانند، ارزش افزوده بالایی تولید و هم‌افزایی کنند.	تیم‌سازی	تیم‌سازی و کار گروهی
	رئیس دانشگاهی که ۵۰۰ نفر عضو هیئت علمی دارد و بیشتر از آن کارمند دارد، باید بداند، برای ادارهٔ اینها به علمی به اسم مدیریت منابع انسانی نیاز دارد.	مدیریت منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی
	رئیس دانشگاه باید بداند علاوه بر توسعه دانش راه‌های دیگری از جمله اعتماد داشتن به کارکنان و تفویض اختیار برای توسعه و بهسازی کارکنان وجود دارد. این روش‌ها در جانشین‌پروری بسیار مهم است.	اعتماد داشتن به کارکنان و تفویض اختیار برای بهسازی کارکنان	توانمندسازی دیگران، اعتماد به دیگران
	رئیس دانشگاه به دلیل حجم زیاد وظایف و مسئولیت‌های مرتبط با شغل خود و تلاش برای انجام تمامی این وظایف و مسئولیت‌ها باید بتواند از زمان استفادهٔ خردمندانه کند.	استفادهٔ خردمندانه از زمان	مدیریت زمان
	به نظر من رئیس دانشگاه باید به همکاری‌های بین‌المللی اعتقاد داشته، و توان توسعه همکاری‌های علمی را در سطح ملی و بین‌المللی نیز داشته باشد. به عبارتی باید توان شبکه‌سازی علمی داشته باشد.	همکاری‌های بین‌المللی، شبکه‌سازی علمی	روابط بین‌الملل، شبکه‌سازی علمی
	برخی از رؤسای دانشگاه‌ها صرفاً وظیفه خود را تأمین امکانات و منابع می‌دانند و پس از آن کار را رها می‌کنند. در صورتی که مهم‌ترین شایستگی رئیس دانشگاه، نظارت و ارزیابی عملکرد دانشگاه است.	نظارت و ارزیابی عملکرد	مدیریت عملکرد
	رئیس دانشگاه باید برای دانشگاه برنامه توسعه داشته باشد و منابع و امکانات دانشگاه را به آن جهت هدایت کند و اهداف مشترکی در این زمینه تولید کند، و اهداف و چشم‌انداز مشترکی را ایجاد و تدوین کند. به عبارت دیگر باید با مدیریت راهبردی و روش‌های آن آشنا باشد.	مدیریت راهبردی	مدیریت راهبردی

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

جدول شماره ۱۰. مقوله‌های مرتبط با مؤلفه بینش حاصل از مصاحبه با خبرگان علمی، مدیران ستادی و رؤسای دانشگاه‌ها

مصاحبه‌شوندگان	واحد تحلیل	واحد ضبط	مقوله‌ها
خبره علمی	رئیس دانشگاه باید دارای بینش اجتماعی یعنی شناخت نسبت به جامعه محلی و جهانی و فهم شرایط اجتماعی باشد.	شناخت نسبت به جامعه محلی و جهانی و فهم شرایط اجتماعی	بینش اجتماعی
یکی از وزیران سابق علوم	دانشگاه به عنوان یک نهاد مورد قبول جامعه کانون توجه به ارزش‌های انسانی و اخلاقی است، چون دانشگاه واقعاً یک الگو است. بنابراین دانشگاه باید در حوزه تعمیق و ترویج ارزش‌های انسانی تلاش کند و رئیس دانشگاه باید به این ابعاد توجه داشته و برای آن برنامه‌ریزی کند.	ارزش‌های انسانی و اخلاقی	بینش فرهنگی
	دانشگاه یک نهاد مهم اجتماعی است که در جریان‌های سیاسی ـ اجتماعی تأثیرگذار است، لذا رئیس دانشگاه باید از آگاهی و بینش سیاسی برخوردار بوده و بدون ورود به جریان‌های سیاسی، فرا جناحی عمل کند.	برخورداری از آگاهی و بینش سیاسی	بینش (شم) سیاسی
مدیر ستادی	اجرای بند «الف» ماده ۴۹ نیازمند وجود یک رئیس دانشگاه برنامه‌ریز اقتصادی است. اقتصادی یعنی اینکه بتواند تحلیل هزینه ـ فایده بکند.	تحلیل هزینه ـ فایده	شمّ اقتصادی
	از نظر من مهم‌ترین ویژگی یک رئیس دانشگاه، داشتن یک تصویر روشن از جایگاه دانشگاه به عنوان یک نهاد فرهنگ‌ساز و تمدن‌ساز است.	داشتن یک تصویر روشن از جایگاه دانشگاه به عنوان یک نهاد فرهنگ‌ساز و تمدن‌ساز	شناخت نظام آموزش عالی و دانشگاه
رئیس دانشگاه	رئیس دانشگاه باید از نظر اعتقادی دارای آگاهی و بینش لازم باشد.	برخورداری از آگاهی و بینش اعتقادی	بینش اعتقادی

جدول شماره ۱۱. مقوله‌های مرتبط با مؤلفه ویژگی‌های اخلاقیِ حاصل از مصاحبه با خبرگان علمی، مدیران ستادی و رؤسای دانشگاه‌ها

مصاحبه‌شوندگان	واحد تحلیل	واحد ضبط	مقوله‌ها
خبرگان علمی	یک رئیس دانشگاه چون دارای نقش رهبری است باید از روح تحمل گسترده و گذشت وافر برخوردار باشد.	برخورداری از روح تحمل گسترده و گذشت وافر	سعه صدر
	از نظر اخلاقی انتظار می‌رود در یک محیط علمی افراد صادقانه رفتار کنند، لذا صداقت یکی از ویژگی‌های ضروری است.	رفتار صادقانه	صداقت
	رئیس دانشگاه باید محرم راز دیگران باشد.	محرم راز دیگران	راز داری
	رئیس دانشگاه باید حرفش با عملش یکی باشد.	یکی بودن حرف با عمل	وفای به

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

	ویژگی دیگر یک رئیس دانشگاه خوش‌خلقی است.	خوش‌خلقی	حسن خلق
مدیر ستادی	رئیس دانشگاه باید باتقوا باشد یعنی در انجام واجبات و ترک محرمات کوشا باشد و از امکاناتی که در اختیارش است، سوءاستفاده نکند.	انجام واجبات و ترک محرمات، سوءاستفاده نکردن از امکانات	تقوی فردی
مدیر ستادی	رئیس دانشگاه امانتدار ملت است زیرا سرمایه یک خانواده فرزندش است که در اختیار رئیس دانشگاه می‌گذارد و رئیس دانشگاه باید امانتدار خوبی باشد.	امانتداری	امانت‌داری
مدیر ستادی	ساده‌زیستی ویژگیِ پسندیده‌ای برای یک رئیس دانشگاه است. اینکه دیگران می‌گویند یک رئیس دانشگاه نمی‌تواند، ساده‌زیست باشد را من قبول ندارم. ساده‌زیستی به معنی ژنده‌پوشی نیست.	ساده‌زیستی	ساده‌زیستی
رؤسای دانشگاه‌ها	من از کلام امیرالمومنین علی (ع) بهره می‌گیرم، حضرت می‌فرمایند: «هر چیزی را آفتی است، و آفت عقل هوای نفس است». پس عقلانیت با هواپرستی مقابله می‌کند.	مقابله با هوای نفس	تزکیه نفس
رؤسای دانشگاه‌ها	یکی دیگر از ویژگی‌های یک رئیس دانشگاه همنشینی مهربانانه با همکاران است.	همنشینی مهربانانه با همکاران	تواضع و فروتنی
رؤسای دانشگاه‌ها	رعایت عدالت یکی دیگر از ویژگی‌های مورد نیاز یک رئیس دانشگاه است، در حقیقت رعایت عدالت با شایسته‌سالاری ارتباط نزدیکی دارد. اگر در انتخاب افراد رعایت عدالت صورت گیرد، امکان استقرار یک نظام شایسته‌سالار فراهم خواهد شد.	رعایت عدالت	عدالت
رؤسای دانشگاه‌ها	ویژگی دیگر شجاعت است، شجاعت یعنی عقلانیتی که رو به آینده دارد، شجاعت با تهور فرق می‌کند. در تهور عقل وجود ندارد، ولی شجاعت با برخورداری از عقلانیت، رو به آینده دارد.	شجاعت	شجاعت

جدول شماره ۱۲. مقوله‌های مرتبط با مؤلفه ویژگی‌های شخصیتی حاصل از مصاحبه با خبرگان علمی، مدیران ستادی و رؤسای دانشگاه‌ها

مصاحبه‌شوندگان	واحد تحلیل	واحد ضبط	مقوله‌ها
خبره علمی	از نظر شخصیتی یک رئیس دانشگاه باید دارای ویژگی‌های برون‌گرایی، سازگاری و تجربه‌پذیری باشد.	برون‌گرایی، سازگاری و تجربه‌پذیری	برون‌گرایی، سازگاری، تجربه‌پذیری
مدیر ستادی	به نظر من قاطعیت و اعتماد به نفس از ویژگی‌های مهم برای یک رئیس دانشگاه است.	قاطعیت و اعتماد	قاطعیت، اعتماد به نفس
رؤسای دانشگاه‌ها	یک رئیس دانشگاه باید دارای وجدان کاری بالایی باشد، منافع خودش را کنار بگذارد و به منافع دانشگاه و جامعه فکر کند.	وجدان کاری و ترجیح منافع سازمانی بر منافع فردی	وظیفه‌شناسی
رؤسای دانشگاه‌ها	به نظر من یک رئیس دانشگاه باید توان کنترل احساسات و عواطف خودش را داشته باشد.	توان کنترل احساسات و عواطف	ثبات هیجانی
	رئیس دانشگاه نباید بر روی حرفش اصرار و پافشاری نماید	برخورداری از انعطاف	انعطاف‌پذیری

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

	و باید انعطاف داشته باشد.		

جدول شماره ۱۳. مقوله‌های مرتبط با مؤلفه اعتبار حاصل از مصاحبه با خبرگان علمی، مدیران ستادی و رؤسای دانشگاه‌ها

مصاحبه شوندگان	واحد تحلیل	واحد ضبط	مقوله‌ها
خبره علمی	همه ما نیاز داریم وقتی کاری را انجام می‌دهیم، یک نفر به ما خسته نباشید، بگوید، لذا قدردانی یکی از ویژگی‌های رؤسای دانشگاه‌ها است.	قدردانی	قدرشناسی
	راز موفقیت پیامبر اکرم (ص) الگو قرار گرفتن برای پیروانش بود. هرچه می‌گفت خودش عمل می‌کرد و لذا الگوی پیروان خود بود. مدیران برجسته نیز باید الگوی زیردستان خود باشند.	الگو بودن برای زیردستان	الگو و نمونه بودن
	به نظر من یک رئیس دانشگاه برای اینکه از نظر اجتماعی فرد مورد قبولی باشد، باید مترقی و الهام‌بخش برای دیگران باشد.	مترقی و الهام‌بخش برای دیگران	پیشرو (مترقی)، الهام بخش بودن
یکی از وزیران سابق علوم	برای یک رئیس دانشگاه صرف داشتن یک مدرک و یک دانش تئوریک کافی نیست. به نظر من تجربه حتی مهم‌تر از دانش است، بالاخره خود تجربه هم یک منبع دانش است. پست‌های مدیریتی، خودشان، یک تجربه یادگیری هستند.	تجربه حتی مهم‌تر از دانش است	تجربه کار (مدیریت) دانشگاهی
	دانشگاه یک نهاد متعهد و مسئول است و دارای تعهد اجتماعی است لذا رئیس دانشگاه، باید مسئولیت‌پذیر بوده و پاسخگوی جامعه باشد.	مسئولیت‌پذیر و پاسخگوی جامعه	مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی
	رئیس دانشگاه خودش باید یک عضو هیئت علمی قوی و مورد احترام دیگران باشد. این خیلی مزایا دارد، چون موضوع مدیریت رئیس دانشگاه هدایت تحقیق و تدریس است.	عضو هیئت علمی قوی و مورد احترام دیگران	عضویت در هیئت علمی
مدیر ستادی	من فکر می‌کنم که رئیس دانشگاه باید مورد قبول جامعه دانشگاهی بوده و توانایی جلب اعتماد دیگران را داشته باشد.	مورد قبول جامعه دانشگاهی	مقبولیت در بین ذی‌نفعان آموزش عالی
	داشتن سوابق شغلی موفق در مشاغل قبلی تأثیر زیادی بر اعتبار یک رئیس دانشگاه خواهد داشت.	سوابق شغلی موفق	سابقه توفیق در مشاغل قبلی
	رئیس دانشگاه باید برای داشتن تجربه کافی مدیریت، سلسله‌مراتب مدیریت در دانشگاه را طی کرده باشد.	تجربه کافی در سلسله‌مراتب مدیریت در دانشگاه	طی کردن پلکانی سلسله‌مراتب مدیریت در دانشگاه
رئیس دانشگاه	صلاحیت و مقبولیت رئیس دانشگاه به شخصیت علمی وی برمی‌گردد. لذا رئیس دانشگاه، باید دارای برجستگی علمی باشد	برجستگی علمی	برجستگی علمی
	برای مردم و دیگران ارزش قائل شدن و انسان‌ها را بندگان خدا تلقی کردن نیز یک ویژگی مهم یک رئیس دانشگاه است.	ارزش قائل شدن برای دیگران	نوع‌دوستی و مردم‌داری

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

گام دوم: تلفیق یافته‌های حاصل از مبانی نظری و مصاحبه‌ها

در این گام، یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها با شایستگی‌های حاصل از مبانی نظری (فهرست شماره ۲) تلفیق و به عنوان فهرست شماره ۳ شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌ها در قالب جدول شماره ۱۴ تدوین شد.

گام سوم و چهارم: ارزیابی و پالایش فهرست شماره ۳ شایستگی‌ها

هدف این گام‌ها، ارزیابی و پالایش فهرست شماره ۳ شایستگی‌ها با استفاده از روش دلفی بود. برای این منظور فهرست شماره ۳ برای مصاحبه‌شوندگان ارسال و از آنان خواسته شد، میزان اهمیت هریک از شایستگی‌ها را مشخص کنند. پس از دریافت نظرات مصاحبه‌شوندگان، نتایج این مرحله با استفاده از آزمون دوجمله‌ای مورد تحلیل قرار گرفت.

جدول شماره ۱۴. فهرست شماره ۳ شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌ها حاصل از تلفیق یافته‌های مصاحبه‌ها با شایستگی‌های به‌دست‌آمده از مبانی نظری

ردیف	مؤلفه اصلی	طبقه‌بندی	مؤلفه‌های فرعی شایستگی
۱	دانش	دانش عمومی	آشنایی با نیازها و برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور، آشنایی با فناوری اطلاعات و ارتباطات، آشنایی با قوانین و مقررات اداری، آشنایی با نظریه‌های سازمان و مدیریت، آشنایی با مدیریت مالی و بودجه، آشنایی با مدیریت پروژه، آشنایی با سیستم‌های اطلاعات مدیریت
		دانش حرفه‌ای	آشنایی با نظریه‌های مدیریت و رهبری آموزش عالی، آشنایی با اقتصاد دانش، آشنایی با روان‌شناسی تربیتی، آشنایی با فلسفه علم، آشنایی با برنامه‌ریزی آموزشی و درسی در آموزش عالی، آشنایی با نظارت و ارزشیابی در آموزش عالی، آشنایی با فناوری آموزشی
۲	توانایی‌ها	توانایی‌های ذهنی	توانایی استنباط اجتهادی، توانایی جمع‌بندی، توانایی تدوین چشم‌انداز، نوآوری و ابتکار، تحمل ابهام بالا، تفکر خلاق، تفکر توسعه، توانایی تحلیل، توانایی مفهوم‌سازی، تفکر راهبردی، توانایی تشخیص، یادگیری مستمر، تفکر شهودی، پویایی ذهنی، تفکر انتقادی
		توانایی‌های عاطفی	خودآگاهی، مدیریت بر خویشتن، همدلی، نفوذ
۳	مهارت‌ها	مهارت‌های فردی	حل مسئله، تصمیم‌گیری، برنامه داشتن
		مهارت‌های بین فردی	مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های روابط انسانی، مهارت گوش دادن مؤثر، مدیریت تعارض، مهارت مذاکره و چانه‌زنی، روابط بین‌الملل، اعتماد به دیگران
		مهارت‌های رهبری	مدیریت منابع انسانی، توانمندسازی دیگران، مدیریت بحران، تیم‌سازی و کار گروهی،

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

			مدیریت عملکرد، مدیریت راهبردی، مدیریت زمان، مدیریت تحول و هدایت تغییرات سازمانی، مدیریت منابع، مدیریت اطلاعات، کارآفرینی، بهره‌گیری از سبک‌های مشارکتی، شبکه‌سازی علمی
		مهارت‌های حرفه‌ای	مهارت‌های پژوهشی، روش‌ها و فنون تدریس، مدیریت دانش، مهارت کار با رایانه
۴	اعتبار	اعتبار عمومی	پیشرو (مترقی)، الهام‌بخش بودن، نوع‌دوستی و مردم‌داری، الگو و نمونه بودن، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، سابقه توفیق در مشاغل قبلی، قدرشناسی، جلب اعتماد دیگران
		اعتبار حرفه‌ای	برجستگی علمی، طی کردن پلکانیِ سلسله‌مراتب مدیریت در دانشگاه، تجربه کار (مدیریت) دانشگاهی، مقبولیت در بین ذی‌نفعان آموزش عالی، عضویت در هیئت علمی
۵	ویژگی‌های شخصیتی	برون‌گرایی، وظیفه‌شناسی، ثبات هیجانی، سازگاری، تجربه‌پذیری، انعطاف‌پذیری، قاطعیت، اعتماد به نفس	
۶	ویژگی‌های اخلاقی	سعه صدر، صداقت، عدالت، تواضع و فروتنی، امانت‌داری، وفای به عهد، تزکیه نفس، ساده‌زیستی، رازداری، تقوی فردی، حسن خلق، شجاعت	
۷	نگرش	نگرش علمی و دانشگاهی، تعهد به کیفیت و تعالی، فراگیر (دانشجو) محوری، نگرش مثبت به تغییر، نگرش سرمایه‌ای به نیروی انسانی، نگرش واگرا، نگرش جهان‌شمول، نگرش سیستمی، جامع‌نگری، نگرش کل‌گرا، نگرش شهودی، مشتری‌مداری، دگرپذیری، دگراندیشی علمی، واقع‌نگری، حقیقت‌گرایی، خطرپذیری، انتقادپذیری، شایسته‌گرایی، نخبه‌گرایی، نگرش بین‌رشته‌ای	
۸	بینش	بینش اعتقادی، بینش فرهنگی، بینش اجتماعی، بینش (شم) سیاسی، شم اقتصادی، شناخت نظام آموزش عالی و دانشگاه	

۵. تحلیل داده ها

الف) **پرسش اول پژوهش:** مؤلفه‌های اصلی شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌ها کدامند؟

مؤلفه‌های اصلی پژوهش حاصل از مبانی نظری در قالب یک پرسشنامه تنظیم و هنگام اجرای مصاحبه‌ها از مصاحبه‌شوندگان درخواست شد، از طریق تکمیل پرسشنامه مذکور، نسبت به مناسب بودن مؤلفه‌های اصلی اعلام نظر کنند. سپس نتایج به‌دست‌آمده با استفاده از آزمون دوجمله‌ای تحلیل شد. نتایج به‌دست‌آمده در جدول شماره ۱۵ ارائه شده است.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

جدول شماره ۱۵. تحلیل داده‌های پرسشنامه در مورد مؤلفه‌های اصلی شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌ها

عنوان مقوله‌ها	احتمال مشاهده‌شده		Sig	نتیجه آزمون
دانش	≤ ۳	۱	۰/۰۰۰	با توجه به نتیجه آزمون دوجمله‌ای در سطح ۰/۰۵ ≥ p معنادار بوده است
	>۳	۱۸		
توانایی‌ها	≤ ۳	–	۰/۰۰۰	با توجه به نتیجه آزمون دوجمله‌ای در سطح ۰/۰۵ ≥ p معنادار بوده است
	>۳	۱۹		
مهارت‌ها	≤ ۳	۱	۰/۰۰۰	با توجه به نتیجه آزمون دوجمله‌ای در سطح ۰/۰۵ ≥ p معنادار بوده است
	>۳	۱۸		
ویژگی‌های شخصیتی	≤ ۳	–	۰/۰۰۰	با توجه به نتیجه آزمون دوجمله‌ای در سطح ۰/۰۵ ≥ p معنادار بوده است
	>۳	۱۹		
ویژگی‌های اخلاقی	≤ ۳	۱	۰/۰۰۰	با توجه به نتیجه آزمون دوجمله‌ای در سطح ۰/۰۵ ≥ p معنادار بوده است
	>۳	۱۸		
نگرش	≤ ۳	–	۰/۰۰۰	با توجه به نتیجه آزمون دوجمله‌ای در سطح ۰/۰۵ ≥ p معنادار بوده است
	>۳	۱۹		
بینش	≤ ۳	–	۰/۰۰۰	با توجه به نتیجه آزمون دوجمله‌ای در سطح ۰/۰۵ ≥ p معنادار بوده است
	>۳	۱۹		
اعتبار	≤ ۳	–	۰/۰۰۰	با توجه به نتیجه آزمون دوجمله‌ای در سطح ۰/۰۵ ≥ p معنادار بوده است
	>۳	۱۹		

با توجه به نتایج آزمون دوجمله‌ای، تمامی مؤلفه‌های اصلی شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌ها درسطح $P \leq ۰/۰۵$ معنادار بوده و مورد تأیید مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت.

ب) پرسش دوم پژوهش: مؤلفه‌های فرعی شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌ها کدامند؟

در مرحله اول اجرای روش دلفی از بین ۱۲۲ مقوله فرعی موجود در فهرست شماره ۳ شایستگی‌ها، تعداد ۵۲ مقوله با استفاده از آزمون دوجمله‌ای، در سطح $P \leq ۰/۱۰$ مورد تأیید مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت. در مرحله دوم اجرای روش دلفی، مقوله‌هایی که در مرحله اول، مورد تأکید بیش از نیمی از مصاحبه شوندگان قرار گرفته، ولی معناداری آنها از نظر آزمون آماری مورد تأیید قرار نگرفت، همچنین مقوله‌های «نگرش سیستمی و جامع‌نگری» و «تفکر خلاق، و نوآوری و ابتکار» که به صورت دو به دو، دارای فراوانی یکسان و همپوشانی زیادی بودند، به مصاحبه شوندگان برگشت داده شده و از آنها در مورد تأیید یا ردّ مقوله‌های مذکور نظرخواهی شد. در این مرحله نیز از بین ۱۸ مقوله مطرح‌شده، تعداد ۱۶ مقوله با استفاده از آزمون دوجمله‌ای، در سطح $P \leq ۰/۱۰$ مورد تأیید مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت. در مجموع

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

اجرای دو مرحله روش دلفی ۶۸ شایستگی برای رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران، تحت پوشش وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به تأیید مصاحبه‌شوندگان رسید که نتایج آن در جداول ۱۶ و ۱۷ ارائه شده است.

جدول شماره ۱۶. شایستگی‌های مرتبط با مؤلفه‌های نگرش، بینش و ویژگی‌های اخلاقی و شخصیتی حاصل از اجرای دو مرحله روش دلفی

ردیف	مؤلفه اصلی	مقوله‌هایی که با استفاده از آزمون دوجمله‌ای در سطح P≤۰/۱۰ مورد تأیید مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت	مقوله‌هایی که با استفاده از آزمون دوجمله‌ای درسطح P≤۰/۱۰ مورد تأیید مصاحبه‌شوندگان قرار نگرفت
۱	نگرش	نگرش علمی و دانشگاهی، شایسته‌گرایی، انتقادپذیری، نگرش مثبت به تغییر، تعهد به کیفیت	نگرش بین‌رشته‌ای، خطرپذیری، نگرش سیستمی، نگرش کل‌گرا، جامع‌نگری، مشتری‌مداری، نگرش واگرا، دگرپذیری، دگراندیشی علمی، واقع‌نگری، حقیقت‌گرایی، نگرش سرمایه‌ای به نیروی انسانی، نگرش جهان‌شمول، نخبه‌گرایی
۲	بینش	بینش اعتقادی، بینش (شم) سیاسی، بینش اجتماعی، بینش فرهنگی و شناخت نظام آموزش عالی و دانشگاه	شم اقتصادی
۳	ویژگی‌های شخصیتی	وظیفه‌شناسی، ثبات هیجانی، انعطاف‌پذیری، و اعتماد به نفس	برون‌گرایی، تجربه‌پذیری، سازگاری، قاطعیت
۴	ویژگی‌های اخلاقی	سعه صدر، عدالت، صداقت، تواضع و فروتنی، حسن خلق، وفای به عهد	امانت‌داری، شجاعت، تقوی فردی، ساده‌زیستی، رازداری، تزکیه نفس

جدول شماره ۱۷. شایستگی‌های مرتبط با مؤلفه‌های نگرش، بینش و ویژگی‌های اخلاقی و شخصیتی حاصل از اجرای دو مرحله روش دلفی

ردیف	مؤلفه اصلی	طبقه‌بندی	مقوله‌هایی که با استفاده از آزمون دوجمله‌ای در سطح $P \leq$ ۰/۱۰ مورد تأیید مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت	مقوله‌هایی که با استفاده از آزمون دوجمله‌ای در سطح $P \leq$ ۰/۱۰ مورد تأیید مصاحبه‌شوندگان قرار نگرفت
۱	دانش	دانش عمومی	آشنایی با برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور، آشنایی با فناوری اطلاعات و ارتباطات، آشنایی با قوانین و مقررات اداری، آشنایی با نظریه‌های سازمان و مدیریت، آشنایی با مدیریت مالی و بودجه، آشنایی با سیستم‌های اطلاعات مدیریت	آشنایی با مدیریت پروژه

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

		دانش حرفه‌ای	آشنایی با نظریه‌های مدیریت و رهبری در آموزش عالی، آشنایی با برنامه‌ریزی آموزشی و درسی در آموزش عالی، آشنایی با فلسفه علم و آشنایی با نظام ارزشیابی در آموزش عالی	آشنایی با اقتصاد دانش، آشنایی با فناوری آموزشی
۲	توانایی‌ها	توانایی‌های ذهنی	توانایی تحلیل، توانایی تشخیص، توانایی جمع‌بندی، تفکر خلاق، تفکر سیستمی، تفکر راهبردی	توانایی مفهوم‌سازی، توانایی تدوین چشم‌انداز، یادگیری مستمر، نوآوری و ابتکار، تحمل ابهام بالا، پویایی ذهنی، تفکر انتقادی، تفکر شهودی، تفکر توسعه، توانایی استنباط اجتهادی
		توانایی‌های عاطفی	خودآگاهی، مدیریت بر خویشتن، همدلی، نفوذ	
۳	مهارت‌ها	مهارت‌های فردی	حل مسئله، تصمیم‌گیری، برنامه داشتن	
		مهارت‌های بین فردی	مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های روابط انسانی، مهارت گوش دادن مؤثر، مذاکره و چانه‌زنی؛ مدیریت تعارض و روابط بین‌الملل	
		مهارت‌های رهبری	مدیریت منابع انسانی، تیم‌سازی و کار گروهی، توسعه و بهسازی کارکنان، مدیریت بحران، مدیریت زمان، مدیریت راهبردی، مدیریت تحول	مدیریت عملکرد، مدیریت اطلاعات، مدیریت منابع، کارآفرینی، بهره‌گیری از سبک‌های مشارکتی، شبکه‌سازی علمی
		مهارت‌های حرفه‌ای	مهارت‌های پژوهشی، مدیریت دانش	روش‌ها و فنون تدریس، مهارت کار با رایانه
۴	اعتبار	اعتبار عمومی	الگو و نمونه بودن، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، نوع‌دوستی و مردم‌داری و توانایی جلب اعتماد دیگران	الگو و نمونه بودن، سابقه توفیق در مشاغل قبلی، پیشرو (مترقی)، الهام بخش بودن، قدر شناسی
		اعتبار حرفه‌ای	تجربه کار (مدیریت) دانشگاهی، طی کردن پلکانی سلسله‌مراتب مدیریت در دانشگاه، عضویت در هیئت علمی، برجستگی علمی و مقبولیت در بین ذی‌نفعان آموزش عالی	

۷. تدوین الگوی نهایی

در این گام که در واقع آخرین گام از فرایند تدوین الگوی شایستگی رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران، تحت پوشش وزارت علوم، تحقیقات و فناوری بود، با استفاده از نتایج و یافته‌های دو مرحله اجرای روش دلفی، الگوی شایستگی رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران،

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

تحت پوشش وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مطابق جدول ۱۸ و نمودار ۳ تدوین شده است.

جدول شماره ۱۸. فهرست نهایی شایستگی رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران، تحت پوشش وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

ردیف	مؤلفه اصلی	طبقه بندی	مؤلفه‌های فرعی شایستگی
۱	دانش	دانش عمومی	آشنایی با برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور، آشنایی با فناوری اطلاعات و ارتباطات، آشنایی با قوانین و مقررات اداری، آشنایی با نظریه‌های سازمان و مدیریت، آشنایی با مدیریت مالی و بودجه، آشنایی با سیستم‌های اطلاعات مدیریت
		دانش حرفه‌ای	آشنایی با نظریه‌های مدیریت و رهبری در آموزش عالی، آشنایی با برنامه‌ریزی آموزشی و درسی، آشنایی با فلسفه علم، آشنایی با نظام ارزشیابی در آموزش عالی
۲	توانایی‌ها	توانایی‌های ذهنی	توانایی تحلیل، توانایی تشخیص، توانایی جمع‌بندی، تفکر خلاق، تفکر سیستمی، تفکر راهبردی
		توانایی‌های عاطفی	خودآگاهی، مدیریت بر خویشتن، همدلی، نفوذ
۳	مهارت‌ها	مهارت‌های فردی	حل مسئله، تصمیم‌گیری، برنامه داشتن
		مهارت‌های بین فردی	مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های روابط انسانی، مهارت گوش دادن مؤثر، مذاکره و چانه‌زنی، مدیریت تعارض، روابط بین‌الملل
		مهارت‌های رهبری	مدیریت منابع انسانی، تیم‌سازی و کار گروهی، توسعه و بهسازی کارکنان، مدیریت بحران، مدیریت زمان، مدیریت راهبردی، مدیریت تحول و هدایت تغییرات سازمانی
		مهارت‌های حرفه‌ای	مهارت‌های پژوهشی، مدیریت دانش
۴	اعتبار رهبری	اعتبار عمومی	الگو و نمونه بودن، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، نوع‌دوستی و مردم‌داری، توانایی جلب اعتماد دیگران
		اعتبار حرفه‌ای	تجربه کار (مدیریت) دانشگاهی، طی کردن پلکانی سلسله‌مراتب مدیریت در دانشگاه، عضویت در هیئت علمی، برجستگی علمی، مقبولیت در بین ذی‌نفعان آموزش عالی
۵	ویژگی‌های شخصیتی	وظیفه شناسایی، ثبات هیجانی، انعطاف‌پذیری و اعتماد به نفس	
۶	ویژگی‌های اخلاقی	سعه صدر، عدالت، صداقت، تواضع و فروتنی، حسن خلق، وفای به عهد	
۷	نگرش	نگرش علمی و دانشگاهی، شایسته‌گرایی، انتقادپذیری، نگرش مثبت به تغییر، تعهد به کیفیت	
۸	بینش	بینش اعتقادی، بینش (شم) سیاسی، بینش اجتماعی، بینش فرهنگی و شناخت نظام آموزش عالی و دانشگاه	

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

نمودار شماره ۳. الگوی نهایی شایستگی رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران



۸. بحث در مورد یافته‌های پژوهش

۱-۸. مؤلفه‌های اصلی

نتایج حاصل از بررسی ادبیات، انجام مصاحبه‌ها و اجرای آزمون دوجمله‌ای نشان داد، شایستگی‌های به‌دست‌آمده را می‌توان در قالب هشت مؤلفه اصلی شامل دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی، بینش، نگرش و اعتبار طبقه‌بندی کرد.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

۲-۸. مؤلفه‌های فرعی شایستگی‌ها

الف) مؤلفه‌های مرتبط با دانش

نتایج حاصل از آزمون دوجمله‌ای در جدول شماره ۱۷ نشان داد، از نظر مصاحبه‌شوندگان شایستگی‌های مورد نیاز رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران در حوزه دانش شامل ۱۱ مؤلفه زیر است:

۱. مؤلفه‌های «آشنایی با قوانین و مقررات اداری»، «آشنایی با مدیریت مالی و بودجه»، «آشنایی با نظریه‌های سازمان و مدیریت»، «آشنایی با سیستم‌های اطلاعات مدیریت» و «آشنایی با نظام ارزشیابی در آموزش عالی» که با یافته‌های گونزالس (۲۰۰۴) و لبادی (۱۳۸۶) همخوانی دارد.

۲. مؤلفه «آشنایی با فناوری اطلاعات و ارتباطات» که با یافته‌های گونزالس (۲۰۰۴) همخوانی دارد.

۳. مؤلفه‌های «آشنایی با نظریه‌های مدیریت و رهبری در آموزش عالی»، «آشنایی با فلسفه علم»، «آشنایی با برنامه‌ریزی آموزشی در آموزش عالی»، «آشنایی با برنامه‌ریزی درسی در آموزش عالی» و«آشنایی با نیازها و برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور» که در پژوهش‌های داخلی و خارجی مورد بررسی وجود نداشت.

ب) مؤلفه‌های مرتبط با توانایی‌ها

نتایج حاصل از آزمون دوجمله‌ای در جدول شماره ۱۷ نشان داد، از نظر مصاحبه‌شوندگان، شش شایستگی مورد نیاز رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران در حوزه توانایی‌های ذهنی شامل مؤلفه‌های «توانایی تحلیل» که با یافته‌های لبادی (۱۳۸۶) و چیت‌ساز (۱۳۹۰ الف) «تفکر خلاق» که با یافته‌های رمزدن (۱۹۹۶)، هاروی (۲۰۰۴)، نورشاهی (۱۳۸۷)، ساعتچی و عزیزپور (۱۳۸۴)، لبادی (۱۳۸۶)، چیت‌ساز (۱۳۹۰ الف) و چیت‌ساز (۱۳۹۰ ب) «تفکر سیستمی» که با یافته‌های لبادی (۱۳۸۶) و «تفکر راهبردی» که با یافته‌های کوزس و پوسنر (۱۹۸۷، ۱۹۹۵، ۲۰۰۲ و ۲۰۰۷)، رمزدن (۱۹۹۶)، اسپندلاو (۲۰۰۷)، نورشاهی (۱۳۸۷)، ساعتچی و عزیزپور (۱۳۸۴)، لبادی (۱۳۸۶) و چیت‌ساز (۱۳۹۰ الف) همخوانی دارد. همچنین

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

نتایج حاصل از آزمون دوجمله‌ای، مؤلفه‌های «توانایی تشخیص» و «توانایی جمع بندی» را مورد تأیید قرار داد که در پژوهش‌های قبلی وجود نداشت.

در حوزه توانایی‌های عاطفی، چهار شایستگی شامل مؤلفه‌های «خودآگاهی» که با یافته‌های اسپندلاو (۲۰۰۷) لبادی (۱۳۸۶) و چیت‌ساز (۱۳۹۰ ب) «همدلی» که با یافته‌های لبادی (۱۳۸۶) و «نفوذ» که با یافته‌های لبادی (۱۳۸۶) چیت‌ساز (۱۳۹۰ الف) و چیت‌ساز (۱۳۹۰ ب) «مدیریت بر خویشتن» که با یافته‌های چیت‌ساز (۱۳۹۰ ب) همخوانی دارد. لازم به توضیح است، مؤلفه‌های «خودآگاهی»، «مدیریت بر خویشتن» و«همدلی» به واسطه مدل هوش هیجانی *گلمن*، *بویاتزیس* و *ری* در سال ۱۹۹۹ نیز مورد تأیید و حمایت قرار می‌گیرند.

ج) مؤلفه‌های مرتبط با مهارت‌ها

نتایج حاصل از آزمون دوجمله‌ای در جدول شماره ۱۷ نشان داد، از نظر مصاحبه‌شوندگان شایستگی‌های مورد نیاز رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران در حوزه مهارت‌های فردی، شامل سه مؤلفه «حل مسئله» (گیب، رمزدن (۱۹۹۶)، گونزالس (۲۰۰۴) چیت‌ساز (۱۳۹۰ الف) و چیت‌ساز (۱۳۹۰ ب))؛ «تصمیم‌گیری») (گونزالس (۲۰۰۴) لبادی (۱۳۸۶) و چیت‌ساز (۱۳۹۰ ب)) و «برنامه داشتن» می‌شود که مورد اخیر در پژوهش‌های قبلی مورد بررسی وجود نداشت.

در حوزه مهارت‌های بین فردی، شش شایستگی به دست آمد شامل مؤلفه‌های: «مهارت‌های ارتباطی» منطبق با یافته‌های اسپندلاو (۲۰۰۷)، گونزالس (۲۰۰۴)، نورشاهی (۱۳۸۷)، ساعتچی و عزیزپور (۱۳۸۴)، لبادی (۱۳۸۶) چیت‌ساز (۱۳۹۰ الف) و چیت‌ساز (۱۳۹۰ ب)؛ «مهارت روابط انسانی» منطبق با یافته‌های کاتر (۱۹۹۰)، کوزس و پوسنر (۱۹۸۷، ۱۹۹۵، ۲۰۰۲ و ۲۰۰۷)، رمزدن (۱۹۹۶)، لند (۲۰۰۳) و جاودانی و همکاران (۱۳۸۷)، «مهارت گوش دادن مؤثر» منطبق با یافته‌های رمزدن (۱۹۹۶)، اسپندلاو (۲۰۰۷) و گونزالس (۲۰۰۴)، «مذاکره و چانه‌زنی» منطبق با یافته‌های اسپندلاو (۲۰۰۷)، گونزالس (۲۰۰۴)، جاودانی و همکاران (۱۳۸۷)، نورشاهی (۱۳۸۷) و لبادی (۱۳۸۶)، «مدیریت تعارض» منطبق با یافته‌های گونزالس

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

(۲۰۰۴) و نورشاهی (۱۳۸۷). همچنین نتایج حاصل از آزمون دوجمله‌ای، مؤلفه «روابط بین‌الملل» را مورد تأیید قرار داد که در پژوهش‌های قبلی وجود نداشت.

در حوزه مهارت‌های رهبری، هفت شایستگی به دست آمد شامل مؤلفه‌های: «مدیریت منابع انسانی» منطبق با یافته‌های لبادی (۱۳۸۶)، «تیم‌سازی و کار گروهی» که با یافته‌های رمزدن (۱۹۹۶)، هاروی (۲۰۰۴)، لند (۲۰۰۳)، اسپندلاو (۲۰۰۷)، گونزالس (۲۰۰۴)، جاودانی و همکاران (۱۳۸۷) لبادی (۱۳۸۶) چیت‌ساز (۱۳۹۰ الف) و چیت‌ساز (۱۳۹۰ ب) «توسعه و بهسازی کارکنان» منطبق با یافته‌های کوزس و پوسنر (۱۹۸۷، ۱۹۹۵، ۲۰۰۲ و ۲۰۰۷)، رمزدن (۱۹۹۶)، جاودانی و همکاران (۱۳۸۷)، ساعتچی و عزیزپور (۱۳۸۴) لبادی (۱۳۸۶) و چیت‌ساز (۱۳۹۰ الف) «مدیریت بحران» منطبق با یافته‌های نورشاهی (۱۳۸۷)، «مدیریت راهبردی» منطبق با یافته‌های لند (۲۰۰۳)، نورشاهی (۱۳۸۷) و لبادی (۱۳۸۶)، «مدیریت زمان» منطبق با یافته‌های گونزالس (۲۰۰۴) و لبادی (۱۳۸۶)، و «مدیریت تحول» منطبق با یافته‌های گیب، رمزدن (۱۹۹۶)، نورشاهی (۱۳۸۷) لبادی (۱۳۸۶) چیت‌ساز (۱۳۹۰ الف) و چیت‌ساز (۱۳۹۰ ب).

در حوزه مهارت‌های حرفه‌ای، دو شایستگی شامل مؤلفه‌های «مدیریت دانش» منطبق با یافته‌های گونزالس (۲۰۰۴)، و «مهارت‌های پژوهشی» منطبق با یافته‌های لبادی (۱۳۸۶) و چیت‌ساز (۱۳۹۰ ب) همخوانی دارند.

د) مؤلفه‌های مرتبط با ویژگی‌های شخصیتی

نتایج حاصل از آزمون دوجمله‌ای در جدول شماره ۱۶ نشان داد، از نظر مصاحبه‌شوندگان ۴ شایستگی مورد نیاز رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران در حوزه ویژگی‌های شخصیتی، شامل مؤلفه‌های «وظیفه شناسایی» منطبق با یافته‌های گیب، رمزدن (۱۹۹۶)، «ثبات هیجانی» منطبق با یافته‌های نورشاهی (۱۳۸۷)، «انعطاف‌پذیری» منطبق با یافته‌های گیب، رمزدن (۱۹۹۶)، هاروی (۲۰۰۴)، لند (۲۰۰۳)، اسپندلاو (۲۰۰۷)، گونزالس (۲۰۰۴)، جاودانی و همکاران (۱۳۸۷) و لبادی (۱۳۸۶)، همچنین «اعتماد به نفس» منطبق با یافته‌های رمزدن (۱۹۹۶)، ساعتچی و عزیزپور (۱۳۸۴) و لبادی (۱۳۸۶) همخوانی دارند. لازم به توضیح است مؤلفه‌های «وظیفه

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

شناسایی» و«ثبات هیجانی» از مؤلفه‌های مدل پنج عاملی شخصیت بوده و مؤلفه «انعطاف‌پذیری» نیز با مؤلفه «سازگاری» این مدل نزدیکی و همپوشانی زیادی دارد، لذا مؤلفه‌های مذکور به واسطه این مدل مورد تأیید و حمایت قرار می‌گیرند.

ه) مؤلفه‌های مرتبط با ویژگی‌های اخلاقی

نتایج حاصل از آزمون دوجمله‌ای در جدول شماره ۱۶ نشان داد، از نظر مصاحبه‌شوندگان ۶ شایستگی مورد نیاز رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران در حوزه ویژگی‌های اخلاقی، شامل مؤلفه‌های «سعه صدر» منطبق با یافته‌های لبادی (۱۳۸۶) و چیت‌ساز (۱۳۹۰ ب) «عدالت» منطبق با یافته‌های رمزدن (۱۹۹۶)، هاروی (۲۰۰۴) و چیت‌ساز (۱۳۹۰ ب) ساعتچی و عزیزپور (۱۳۸۴)، «صداقت» منطبق با یافته‌های کوزس و پوسنر (۱۹۸۷، ۱۹۹۵، ۲۰۰۲ و ۲۰۰۷)، رمزدن (۱۹۹۶)، اسپندلاو (۲۰۰۷)، گونزالس (۲۰۰۴) و ساعتچی و عزیزپور (۱۳۸۴)، «حسن خلق» منطبق با یافته‌های اسپندلاو (۲۰۰۷) و لبادی (۱۳۸۶) همخوانی دارند. همچنین نتایج حاصل از آزمون دوجمله‌ای، نشان داد، مؤلفه‌های «تواضع و فروتنی» و «وفای به عهد» را مورد تأیید قرار داد که در پژوهش‌های قبلی مورد بررسی وجود نداشت.

و) مؤلفه‌های مرتبط با نگرش

نتایج حاصل از آزمون دوجمله‌ای در جدول شماره ۱۶ نشان داد، از نظر مصاحبه‌شوندگان ۵ شایستگی مورد نیاز رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران در حوزه نگرش، شامل مؤلفه‌های «نگرش علمی و دانشگاهی» منطبق با یافته‌های اسپندلاو (۲۰۰۷) و ساعتچی و عزیزپور (۱۳۸۴)، «شایسته‌گرایی» منطبق با یافته‌های ساعتچی و عزیزپور (۱۳۸۴)، «نگرش مثبت به تغییر» منطبق با یافته‌های گونزالس (۲۰۰۴) و ساعتچی و عزیزپور (۱۳۸۴)، و «انتقادپذیری» منطبق با یافته‌های اسپندلاو (۲۰۰۷)، ساعتچی و عزیزپور (۱۳۸۴) و لبادی (۱۳۸۶) می‌شوند. همچنین نتایج حاصل از آزمون دوجمله‌ای، مؤلفه «تعهد به کیفیت» را مورد تأیید قرار داد که در پژوهش‌های قبلیِ مورد بررسی وجود نداشت.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

ز) مؤلفه‌های مرتبط با بینش

نتایج حاصل از آزمون دوجمله‌ای در جدول شماره ۱۶ نشان داد، از نظر مصاحبه‌شوندگان ۵ شایستگی مورد نیاز رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران در حوزه بینش شامل مؤلفه‌های «شناخت نظام آموزش عالی و دانشگاه» منطبق با یافته‌های اسپندلاو (۲۰۰۷)، گونزالس (۲۰۰۴)، ساعتچی و عزیزپور (۱۳۸۴) و لبادی (۱۳۸۶) و «بینش (شم) سیاسی» منطبق با یافته‌های گیب، رمزدن (۱۹۹۶)، گونزالس (۲۰۰۴) می‌شود. همچنین مؤلفه‌های «بینش اعتقادی»، «بینش اجتماعی»، «بینش فرهنگی» را مورد تأیید قرار داد که در پژوهش‌های قبلی مورد بررسی وجود نداشت.

ح) مؤلفه‌های مرتبط با اعتبار

نتایج حاصل از آزمون دوجمله‌ای در جدول شماره ۱۷ نشان داد، از نظر مصاحبه‌شوندگان پنج شایستگی مورد نیاز رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران در حوزه اعتبار عمومی، شامل مؤلفه‌های: «الگو و نمونه بودن» منطبق با یافته‌های کاتر (۱۹۹۰)، کوزس و پوسنر (۱۹۸۷، ۱۹۹۵، ۲۰۰۲ و ۲۰۰۷)، رمزدن (۱۹۹۶) و اسپندلاو (۲۰۰۷)، «مسئولیت‌پذیری» منطبق با یافته‌های گونزالس (۲۰۰۴) چیت‌ساز (۱۳۹۰ الف) و چیت‌ساز (۱۳۹۰ ب) «پاسخگویی» منطبق با یافته‌های گونزالس (۲۰۰۴) و لبادی (۱۳۸۶)، «نوع‌دوستی و مردم‌داری» منطبق با یافته‌های گونزالس (۲۰۰۴)، و «توانایی جلب اعتماد دیگران» منطبق با یافته‌های رمزدن (۱۹۹۶)، جاودانی و همکاران (۱۳۸۷)، نورشاهی (۱۳۸۷)، ساعتچی و عزیزپور (۱۳۸۴) و لبادی (۱۳۸۶)، می‌شوند.

در حوزه اعتبار حرفه‌ای نیز پنج شایستگی شامل مؤلفه‌های: «تجربه کار (مدیریت) دانشگاهی» منطبق با یافته‌های نورشاهی (۱۳۸۷)، «برجستگی علمی» منطبق با یافته‌های رمزدن (۱۹۹۶)، هاروی (۲۰۰۴) و نورشاهی (۱۳۸۷)، وجود دارند. همچنین نتایج حاصل از آزمون دوجمله‌ای، مؤلفه‌های «طی کردن پلکانی سلسله‌مراتب مدیریت در دانشگاه» «عضویت در هیئت علمی» و «مقبولیت در بین ذی‌نفعان آموزش عالی» را مورد تأیید قرار داد که در پژوهش‌های قبلیِ مورد بررسی وجود نداشت.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

بررسی نتایج و یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد، بیشترین تفاوت در شایستگی‌های به‌دست‌آمده در این الگو با یافته‌های پژوهش‌های پیشین در زمینه شایستگی‌های مرتبط با دانش، ویژگی‌های اخلاقی، بینش و اعتبار بود که ناشی از رویکرد حاکم بر طراحی الگو، کاربردهای پیش‌بینی‌شده برای الگو در زمینه توسعهٔ شایستگی‌ها و تفاوت‌های فرهنگی بین جامعه ما با جوامع مربوط به پژوهش‌های پیشین بود.

نتیجه‌گیری

الف) یافته‌های پژوهش نشان داد، الگوی شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌ها دولتی ایران دارای ۶۸ مؤلفه فرعی و هشت مؤلفه اصلی شامل دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی، نگرش، بینش و اعتبار بود. گستردگی شایستگی‌های به‌دست‌آمده در این الگو ناشی از ابعاد وسیع و پیچیدگی شغل ریاست دانشگاه، ابعاد شایستگی‌های مورد نظر اعم از شایستگی‌های سازمانی، شغلی و فردی، همچنین رویکرد حاکم بر طراحی الگو شامل دانش مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر ویژگی ها[1] مانند نگرش، بینش، ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی، و اعتبار بود.

ب) ازآنجاکه این پژوهش، از نوع کیفی با رویکرد تئوری زمینه‌ای[2] بود، مبنای اعتباریابی مؤلفه‌های شایستگی‌ها، نظرات مصاحبه‌شوندگان بود. بررسی نتایج حاصل نشان می‌دهد، بیش از ۲۶ درصد از یافته‌های این پژوهش، در کل پژوهش‌های مورد بررسیِ داخلی، و ۴۴ درصد از یافته‌های آن، در پژوهش‌های خارجیِ مورد بررسی وجود نداشت. نتایج نشان می‌دهد که این پژوهش، به هدف عمده خود که بومی‌سازی الگوی مورد نظر بود، دست یافته است.[3]

ج) بررسی یافته‌ها و نتایج نهایی پژوهش نشان داد، در بین شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌ها مؤلفه‌های: مدیریت بر خویشتن، همدلی، تصمیم‌گیری، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های روابط انسانی، مهارت گوش دادن مؤثر، صداقت، تجربه کار (مدیریت) دانشگاهی، و مقبولیت

1. Ksaos=Knowledge, Skills, Ability and Other Character
2. Grounded Theory

۳. همان‌گونه که در بحث یافته‌های پژوهش بیان شد، ۱۸ مورد از یافته‌های این پژوهش (بیش از ۲۶ درصد)، در کل پژوهش‌های مورد بررسی وجود نداشت، همچنین ۳۰ مورد از مؤلفه‌های شایستگی به‌دست‌آمده، در این پژوهش (۴۴ درصد) در پژوهش‌های خارجی مورد بررسی وجود نداشت.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

در بین ذی‌نفعان آموزش عالی (با فراوانی ۱۹ و ۱۰۰ درصد)، آشنایی با نظریه‌های مدیریت و رهبری در آموزش عالی، خودآگاهی، برنامه داشتن، بینش اجتماعی، شناخت نظام آموزش عالی و دانشگاه و طی کردن پلکانی سلسله‌مراتب مدیریت در دانشگاه (با فراوانی ۱۸ و ۹۵ درصد)، آشنایی با برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور، حل مسئله، تیم‌سازی و کار گروهی، مدیریت دانش، انعطاف‌پذیری، سعه صدر، بینش فرهنگی، پاسخگویی، عضویت در هیئت علمی و برجستگی علمی (با فراوانی ۱۷ و ۸۹ درصد) دارای بیشترین فراوانی بود که نشان از تأکید مصاحبه‌شوندگان بر ابعاد مهارت‌های انسانی، و ویژگی‌های اخلاقی، بینش و اعتبار رهبری است. نتایج مذکور حاکی از هماهنگی یافته‌های پژوهش با مبانی فلسفی و ارزشی حاکم بر جامعه است.

د) طراحی الگوی شایستگی رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران و به‌کارگیری آن در فرایند انتخاب و انتصاب رؤسای دانشگاه‌ها، علاوه بر پاسخگویی به الزامات قانونی، موجبات نظام‌مندی انتخاب و انتصاب رؤسای دانشگاه‌ها، رشد و توسعه فردی و حرفه‌ای، مدیریت عملکرد و توسعهٔ مسیر شغلی آنان را فراهم کرده و موجب ارتقای کیفیت مدیریت و رهبری در نظام آموزش عالی، توسعه عدالت اجتماعی، ایجاد رضایت بیشتر در بین اعضای هیئت علمی، کارکنان، دانشجویان و سایر ذی‌نفعان آموزش عالی، و همچنین دستیابی به اهداف راهبردی نظام آموزش عالی و دانشگاه‌ها خواهد شد.

ه) نتایج و یافته‌های پژوهش از جمله مهارت‌های رهبری، مؤلفه‌های اعتبار رهبری و برخی از توانایی‌های ذهنی و عاطفی که از ویژگی‌های مورد نیاز رهبران است، این پیش‌فرض را که لازمه موفقیت و اثربخشی هر فرد در شغل ریاست دانشگاه، اجرای فرایندها و نقش‌های مربوط به هر دو حیطه رهبری و مدیریت، و برخورداری از شایستگی‌های هر دو حیطه است، مورد تأیید قرار داد.

و) بهره‌گیری کامل از الگوی شایستگی رؤسای دانشگاه‌ها، نیازمند پذیرش و همراهی مدیران ارشد و ذی‌نفعان آموزش عالی، و پیش‌بینی مقدمات و زیرساخت‌های لازم برای اجرای این الگو به شرح زیر است:

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

۱. شناسایی موانع اجرای الگوی شایستگی رؤسای دانشگاه‌ها و راه‌های برون‌رفت از آنها؛
۲. بررسی وضعیت موجود شایستگی‌های رؤسای فعلی دانشگاه‌های دولتی و تعیین فاصله وضع موجود و مطلوب (شایستگی‌های شناسایی‌شده در این پژوهش)؛
۳. تدوین الگوی ارزیابی شایستگی‌های مدیران آموزش عالی و رؤسای دانشگاه‌ها؛
۴. طراحی و ساخت ابزارهای سنجش و اندازه‌گیری شایستگی‌های مدیران آموزش عالی و رؤسای دانشگاه‌ها؛
۵. تدوین الگوی توسعه شایستگی‌های مدیران آموزش عالی و رؤسای دانشگاه‌ها؛
۶. بازنگری الگوی تدوین‌شده هر ۵-۳ سال به منظور به‌روزرسانی آن؛
۷. تدوین آیین‌نامه‌ها و ضوابط اجرایی مورد نیاز الگوی شایستگی رؤسای دانشگاه‌ها؛
۸. راه‌اندازی مراکز ارزیابی و توسعه برای مدیران آموزش عالی و رؤسای دانشگاه‌ها.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

فهرست منابع

آراسته، ح. (۱۳۷۹)، *رهبری و مدیریت در مراکز آموزش عالی کشور*، تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.

جاودانی، ح و همکاران (۱۳۸۷)، «بررسی وضعیت مدیران نظام آموزش عالی ایران از دیدگاه مدیران عالی: گذشته، حال و آینده»، *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، شماره ۴۸، صص ۱۶۱-۱۳۹.

چیت‌ساز ا. (۱۳۹۰ الف)، *الگوی شایستگی مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی کشور*، تهران: وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، معاونت فرهنگی و اجتماعی، دفتر برنامه‌ریزی اجتماعی و مطالعات فرهنگی.

چیت‌ساز، ا. (۱۳۹۰ ب)، *الگوی شایستگی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی کشور*، تهران: وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، معاونت فرهنگی و اجتماعی، دفتر برنامه‌ریزی اجتماعی و مطالعات فرهنگی.

رمزدن، پ. (۱۳۸۰)، *یادگیری رهبری در آموزش عالی*، مترجم: عبدالرحیم نوه ابراهیم و همکاران، دانشگاه علوم پایه دامغان با همکاری مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی.

ساعتچی، م و عزیزپور شویی، ع. (۱۳۸۴)، «طراحی الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی»، *مجله دانشور*، سال دوازدهم، شماره ۱۱، صص ۱۸-۱.

غفاریان، و. (۱۳۷۹)، *شایستگی‌های مدیریتی*، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

لبادی، ز. (۱۳۸۶)، *چهارچوب صلاحیت‌های مدیریت در آموزش عالی با عنایت به شاخص‌های بین‌المللی*. رساله دکتری، دانشگاه آزاد، واحد علوم و تحقیقات.

نورشاهی، ن. (۱۳۸۷)، «شایستگی‌های لازم برای ریاست دانشگاه و میزان اهمیت نسبی آنها از نظر صاحب‌نظران آموزش عالی ایران»، *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، شماره ۴۸، صص ۴۷-۲۷.

هومن، ح. (۱۳۸۵)، *راهنمای عملی پژوهش کیفی*، تهران: سمت.

Boyatzis, R. E. (2008), "Competencies in the 21st century", *Journal of Management Development*, Vol. 27, No. 1, pp. 5-12.

Boyatzis, R. E. (1982), *The competent manager: A model for effective performance*, New York: John Wiley & Sons.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

Boyett, I. (1996), "New leader, New Culture, Old University", *Leadership & Organization Development Journal*, No. 2, pp. 24-30.

Dubois, D. D., Rothwell, W. J., Stern, D. J., & Kemp, L. K. (2004), *Competency-based human resource management*, Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.

Gonzalez, E. M. (2004), *Perceptions of selected senior administrators of higher education institutions in Mexico regarding needed administrative competencies*, A Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy, Texas A & M University.

Harvey. (2004), *Leadership Model for Academic Administrative Success*, Hampton University Website.

Hoffeman, M, M. and Flood, P, C. (2000), "An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organizational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organizations", *Journal of European Industrial Training*, pp. 128-136.

Kotter, J. P. (1990), *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, New York: Free Press.

kouzes, J. & posner, B. Z. (2007), *the leadership challenge*, fourth edition, New York: John Wiley & Sons.

Land, Patricia C. (2003), "From the other Side of the Academy to Academic Leadership Rolls Crossing the Create Divide", *New Directions for higher education*, No. 124, pp. 13-20.

Paul R. Bernthal, Colteryahn, K., Davis, P., Naughton, J., Rothwell, W. J., & Wellins, R. (2004), *Competency study: mapping the future*. Alexandria, VA: ASTD Press.

Project manager Competency development (2002), Pennsylvania USA: Project management Institute.

Spencer, L. M., David C. Mc Clelland. & Spencer, S. M. (1994), *Competency assessment methods: history and state of the art*, Hay/McBer Research Press.

Spendlove, M. (2007), "Competencies for effective leadership in higher education", *International Journal of Educational Management*, 21 (5), pp. 407-417.

United States Office of Personnel Management (2002), Assessment Decision Guide, Retrieved from: http: //www.opm.gov.

Weatherly, L. A. (2005), *Competency models series part I*: Competency models–an overview. available from Society for Human Resource Management: http: //shrm.org

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]