

# طراحی الگوی شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران<sup>۱</sup>

غلامحسین رضایت<sup>۲</sup>

محمد یمنی‌دوزی سرخابی<sup>۳</sup>

علیرضا کیامنش<sup>۴</sup>

عبدالرحیم نوه ابراهیم<sup>۵</sup>

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 به دست آمده، 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 دوچمله‌ای، 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

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

**واژگان کلیدی:**

شاپرکی، الگوی شاپرکی، رئیس دانشگاه، دانشگاه‌های دولتی ایران.

## 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. لازمه این‌ای قدرتمندی 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 به کارگیری 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 رئاسی دانشگاه‌ها وجود نداشته، و در انتخاب و انتصاب رئاسی دانشگاه‌ها به صلاحیت‌های فردی و حرفة‌ای افراد توجه لازم صورت نمی‌گیرد. به رغم آنکه طبق قوانین موجود پست ریاست دانشگاه یک پست مدیریت حرفة‌ای 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).

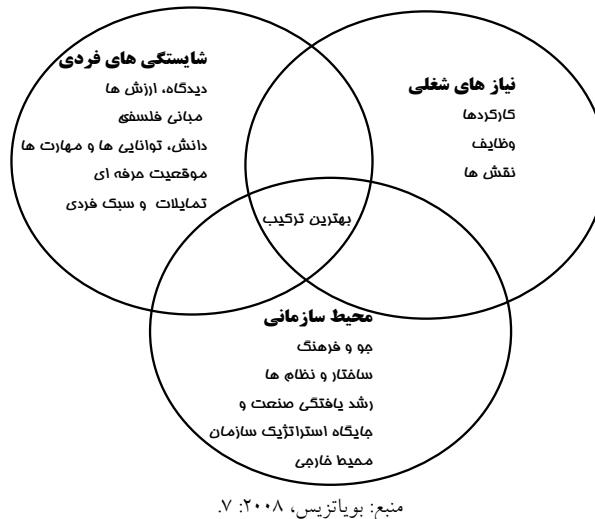
لذا یکی از نیازهای ضروری امروز دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور، تدوین چهارچوبی مناسب برای شناسایی و تعیین شایستگی‌های مورد نیاز رئاسی دانشگاه‌هاست تا ضمن نظاممندی انتخاب و انتصاب رئاسی دانشگاه‌ها، امکان ارتقای کیفیت مدیریت و رهبری در نظام آموزش عالی نیز فراهم گردد.

با توجه به توضیحات گفته شده، مسئله کلی این پژوهش فقدان چهارچوبی مناسب به منظور شناسایی و تعیین شایستگی های رئسای دانشگاهها و انتخاب و انتصاب افراد شایسته برای تصدی این شغل، همچنین فراهم کردن امکان توسعه شایستگی ها، مدیریت عملکرد و توسعه مسیر شغلی رئسای دانشگاهها بود. لذا هدف کلی این پژوهش، تدوین الگوی شایستگی های رئسای دانشگاه های دولتی ایران<sup>۱</sup> بود. به منظور دستیابی به هدف فوق، مؤلفه های اصلی و فرعی شایستگی های رئسای 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 حداقل عملکرد هنگامی رخ می دهد که توانایی یا استعداد فرد مطابق نیازهای شغلی و محیط سازمانی باشد (بویاتزیس، ۲۰۰۸: ۶).

نمودار شماره ۱. مدل عملکرد شغلی اثربخش



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

متناسب با چهارچوب نظری فوق، در این پژوهش سه دسته شایستگی، شامل شایستگی‌های فردی<sup>۱</sup>، سازمانی<sup>۲</sup> و شغلی<sup>۳</sup> 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 ارائه شده برای شایستگی

محقق	سال	تعریف شایستگی
بویاتزیس	۱۹۸۲	شایستگی را به منزله ویژگی‌های مرتبط که به گونه‌ای علی موجب عملکرد اثربخش یا برتر در یک شغل می‌شوند، تعریف کرد.
مک کلمند و اسپنسر و اسپنسر	۱۹۹۴	شایستگی را ترکیبی از انگیزش، صفات، خودپنداری، نگرش‌ها یا ارزش‌ها، محتوای دانش یا مهارت‌های رفتارشناسنی و هرگونه ویژگی فردی تعریف کردنده که به نحو پایابی سنجش شده و بین کارکنان متوسط و برتر، ایجاد تمایز می‌کند.
دفتر مدیریت امور کارکنان امریکا*	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.
دویویس، راثول و کمپ	۲۰۰۴	شایستگی را ویژگی‌هایی شامل دانش، مهارت‌ها، جنبه‌های گوناگون از خودشناسی، انگیزه‌های اجتماعی، صفات، الگوهای نکری، نگرش‌ها، روش‌های تفکر، احساس و عمل، تعریف کرده.
انجمن امریکایی آموزش و توسعه <sup>۵</sup>	۲۰۰۴	شایستگی را به عنوان خوش‌های از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، و رفتارهای مورد نیاز برای موقفيت 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

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). هوفرمن و فلود<sup>۱</sup> مکتب اول را رویکرد انگلیسی و مکتب دوم را رویکرد امریکایی به شایستگی معرفی می‌کنند (هوفرمن و فلود، ۲۰۰۰: ۱۲۹).

### مؤلفه‌های اصلی شایستگی

شایستگی‌های موجود در یک الگوی شایستگی، باید 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، بیشن، 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 دوچمله‌ای 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 رئاسی دانشگاه‌ها، توسعه شایستگی‌ها، همچنین ارزیابی و اندازه‌گیری آنها (به دلیل وجود ابزارهای اندازه‌گیری مناسب) می‌شود. همچنین امکان توسعه شایستگی‌ها را به دلیل مشخص بودن روش‌های توسعه برای هریک از طبقات، فراهم می‌سازد.

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

ج) طبقه‌بندی مذکور با پیشینه موجود در طبقه‌بندی مؤلفه‌های اصلی شایستگی‌ها از جمله مؤسسه مدیریت پژوهه ۱ (۲۰۰۲) و غفاریان (۱۳۷۹) هماهنگی دارد.

#### پیشینه پژوهش

##### الف) پژوهش‌های خارجی

در مورد پیشینه پژوهش‌های انجام‌شده در خارج از کشور می‌توان به تحقیقات کاتر (۱۹۹۰)، کوزس و پوسنر (۱۹۸۷، ۱۹۹۵، ۱۹۹۲ 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 مکریک 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 برانگزنه، الگو و مربی بودن و برقراری ارتباط مناسب
۲	گیب	۱۹۸۷	انعطاف‌پذیری، استقلال و عدم وابستگی، داشتن توانایی حل مسئله، قدرت ایجاد چشم‌انداز، ساخت‌کوشی، داشتن شم سیاسی، توانایی‌های شبکه‌ای، توانایی ریسک کردن و توانایی هدایت تغییر
۳	کوزس و پوسنر	۱۹۹۵	صالاقت و درستکاری، داشت و شایستگی، آینده‌نگری و بصیرت، توانمندسازی دیگران، الهام‌دهنگی و برانگزنه‌گی، 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 تابع

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	توان، مربطه، درستکار، ثابت قدم، خطوط‌پذیر، دوراندیش، کارگشا، وظیفه‌شناس و صالح، متفکر، بصیر، عملیاتی، سیاست‌مدار، توانایی ایجاد احترام و فقاراً، 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 بر جسته، عدالت، صداقت، مهارت گوش دادن، فراگیر محوری، نمونه بودن برای همکاران، برقراری ارتباط متبوع و خوشایند با دیگران، دیدی باز و انعطاف‌پذیر، توانایی جذب و استفاده بهینه از منابع،

برخوردار از تفکر راهبردی، توجه به کار گروهی، مهارت برنامه‌ریزی، توانایی ایجاد انگیزه و توانمندسازی کارکنان و یادگیری مادام‌العمر.			
برنامه‌ریزی استراتژیک، مهارت‌های بین فردی قوی، مهارت ایجاد هماهنگی بین اجزای تشکیل‌دهنده پردايس دانشگاهی، مهارت تیمسازی، مهارت کردن با افراد از فرهنگ‌های مختلف، مهارت‌های اخلاقی نظری تمایل کمک به دیگران، حقیقت‌گرایی، انعطاف‌پذیری، مهارت تفکر و اگر، مهارت شناخت قوانین و مقررات، مهارت بازاریابی و مهارت آشنایی با رفتار سازمانی و روابط انسانی در سازمان	۲۰۰۳	لند	۲
دانش: دانش مریوط به کار دانشگاهی، درک چگونگی کارکرد نظام دانشگاهی، درک فرایندهای علمی نگرش: خودآگاهی، انعطاف‌پذیری، باز بودن، درستکار، در دسترس بودن، خوش‌بینی، خوش‌بینی، معشرتی، تمایل به پذیرش اشتباها، اهل مشورت و حمایت، حساس نسبت به دیدگاه و نظر دیگران رفتار: تداوم کارهای علمی و پژوهشی، اعتبار و احترام، ایقای 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	۲۰۰۷	اسپنبدلاو	۳
ویژگی‌ها و مهارت‌های فردی: انعطاف‌پذیری، کنترل اضطراب، مدیریت زمان، تطبیق‌پذیری، نگرش مثبت، مهارت‌های سیاسی، گوش کردن، نوع دوستی، 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، شیک‌سازی، 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،	۲۰۰۴	گونزالس	۴

### ب) پژوهش‌های داخلی

در مورد پیشینه موضع شایسته‌سalarی در داخل کشور می‌توان به موارد زیر شامل:

۱. برگزاری اولین همایش ملی شایسته‌سalarی 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

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	سعاتچی و عزیزپور	۱۳۸۴	ارائه تصویری مطلوب از آینده، توجه به فرستاده، 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، جدیت 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 سیک‌های مشارکتی، ایجاد نظام جامع ارزشیابی، مدیریت داشت، 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 ساختگویی، برقراری ارتباط، مدیریت بحث، آینده‌نگری، داشتن نگرش کل‌گرا و تفکر واگرا
۳	جاودانی و همکاران	۱۳۸۷	قدرت مبتنی بر مرجعیت علمی، ایجاد محیطی انسانی، انعطاف‌پذیری، برقراری ارتباط دوستانه، راهنمایی، تسهیل گر و حامی کارکنان، معتقد به کار گروهی و استفاده از سیک‌های 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 تسهیل گری، 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 خلاقی، تصمیم‌گیری، حل

مسئله، مهارت‌های ارتباطی، کار تیمی، مهارت‌های میان فردی، الگو و نمونه بودن، مشاوره به دانشجویان، شرکت در فعالیت‌های علمی، فرهنگی و هنری دانشجویان، تحول‌گرایی، تأثیرگذاری بر دیگران (نفوذ)، خودآگاهی، مدیریت بر خوبی‌شن، سعه صدر، یادگیری مستمر، توانمندسازی دانشجویان، انگیزه و اثرزی، عزت نفس، توسعه‌دهنده متابع 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	(ب)	
--	-----	--

### پرسش‌های پژوهش

۱. مؤلفه‌های اصلی شایستگی‌های رئسای دانشگاه‌ها کدامند؟
۲. مؤلفه‌های فرعی شایستگی‌های رئسای دانشگاه‌ها کدامند؟

### روش تحقیق

این پژوهش بر اساس هدف، از نوع پژوهش‌های توسعه‌ای<sup>۱</sup> و از نظر روش گردآوری داده‌ها به عنوان پژوهش کیفی با رویکرد تئوری زمینه‌ای<sup>۲</sup> بود. جامعه آماری این پژوهش، شامل سه گروه خبرگان علمی، مدیران ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تا سطح مدیر کل و رئسای دانشگاه‌های تحت پوشش وزارت علوم، تحقیقات و فناوری بود. همومن (۱۳۸۵) حجم نمونه را در پژوهش‌های کیفی برای گروه‌های همگن ۶ تا ۸ نفر پیشنهاد می‌کند (همومن، ۹۱-۹۲: ۱۳۸۵). برای انجام مصاحبه‌ها در این پژوهش ۳ گروه نمونه 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 رئسای فعلی و سابق دانشگاه‌ها (۷ نفر) فراهم شد.

گردآوری داده‌های این پژوهش عمدتاً 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

ساعت اجرا شد. زمان هر مصاحبه به طور متوسط بین ۶۰-۱۲۰ دقیقه بود. برای تحلیل مصاحبه‌ها از روش تحلیل محتوا با یک فرایند چهار مرحله‌ای شامل مراحل «انتخاب واحد تحلیل»، «مفهوم‌بندی»، «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 دو جمله‌ای استفاده شد.

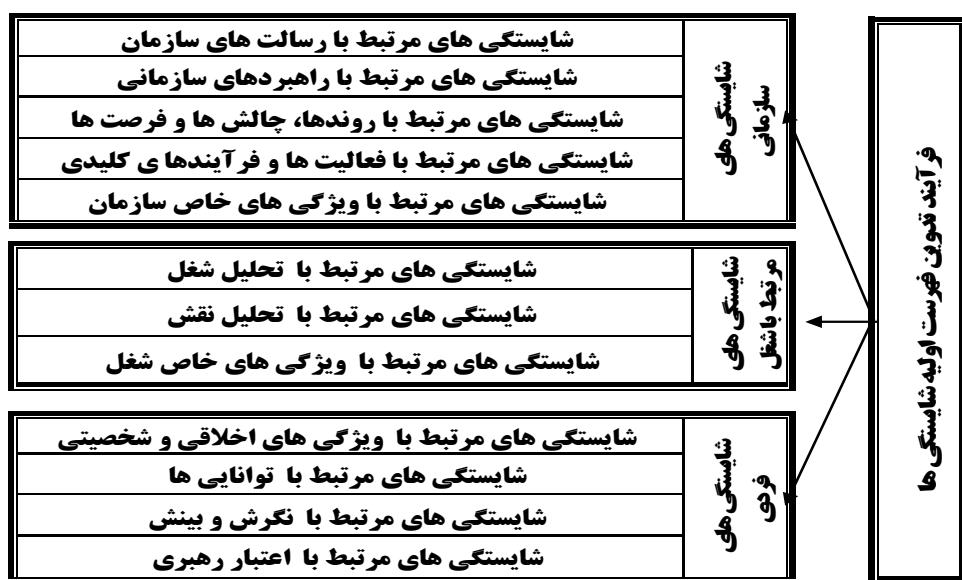
### مراحل اجرای تحقیق

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



در این گام مطابق فرایнд پیش‌بینی شده در نمودار شماره ۲ نسبت به شناسایی شایستگی‌های فردی، شغلی و سازمانی اقدام و فهرست شماره ۱ شایستگی‌های رئسای 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 افودن آنها به فهرست اولیه شایستگی‌ها اقدام، و فهرست شماره ۲ شامل شایستگی‌های رئسای دانشگاه‌ها تدوین شد. این مقایسه با استفاده از رویکرد نگرش محور صورت گرفت. نتایج به دست آمده در این گام شامل شایستگی‌های نوع دوستی (گونزالس، ۲۰۰۴)، مشتری مداری (جاودانی، ۱۳۸۷)، تفکر واگرا (لند، ۲۰۰۳؛ نورشاهی، ۱۳۸۷)، تفکر خلاق (رمذن، ۱۳۸۰؛ گونزالس، ۲۰۰۴؛ ساعتچی و عزیزپور، ۱۳۸۴)، تفکر راهبردی (رمذن، ۱۳۸۰؛ اسپنلاو، ۲۰۰۷)، به فهرست شماره ۱ شایستگی‌ها افزوده و فهرست شماره ۲ شایستگی‌ها در قالب جدول شماره ۵ تدوین شد.

جدول شماره ۵. فهرست شماره ۲ حاصل از مرحله شناسایی شایستگی‌ها و مقایسه آن با یافته‌های تحقیقات پیشین

ردیف	مؤلفه	ردیفه	طبقه بندی	مؤلفه‌های فرعی شایستگی
۱	دانش	دانش عمومی	دانش	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 پژوهش، 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	توانایی‌ها	توانایی تحلیل، توانایی تشخیص، توانایی جمع‌بندی، تفکر خلاق، تفکر سیستمی و تفکر راهبردی، یادگیری مستمر
	مهارت‌ها	توانایی‌های عاطفی		خودآگاهی، مدیریت بر خویشتن، همدلی، نفوذ
۳	مهارت‌ها	مهارت‌های فردی	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

۱			
۲	اعتبار	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
۳	اعتبار عمومی قلبی	مهارت‌های حرفه‌ای	مهارت‌های پژوهشی، مدیریت دانش، مدیریت کیفیت و بهره‌وری، فنون و روش‌های تدریس و تحقیق، کار با رایانه
۴	اعتبار	مهارت‌های رهبری	پیشرو بودن، الهام‌بخش بودن، الگو و نمونه بودن، پایبندی به اصول، سابقه توفیق در مشاغل
۵	ویژگی‌های برون‌گرایی، وظیفه‌شناسی، ثبات هیجانی، سازگاری و تجریب‌پذیری	ویژگی‌های حرفه‌ای	تجربه کار (مدیریت) دانشگاهی، طی کردن پلکانی سلسه‌مراتب مدیریت در دانشگاه، عضویت در هیئت علمی، بر جستگی علمی، و مقیولیت در بین ذی‌نعمان آموزش عالی
۶	ویژگی‌های اخلاقی	ویژگی‌های صدر، صداقت، عدالت، فروتنی، امانت‌داری، وفا به عهد، شجاعت	سعه صدر، صداقت، عدالت، فروتنی، امانت‌داری، وفا به عهد، شجاعت
۷	نگرش	ویژگی‌های برون‌گرایی، وظیفه‌شناسی، ثبات هیجانی، سازگاری و تجریب‌پذیری	مشتری‌مداری و فرآگیر (دانشجو) محوری، نگرش مثبت به تغییر، نگرش کل نگر، نگرش واگر، مستویت‌پذیری و پاسخگویی، نوع دوستی
۸	بیشن	ویژگی‌های اخلاقی	بیشن اعتمادی، بیشن (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 انجام شده 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

مقوله‌ها	واحد ضبط	واحد تحلیل	مصاحبه‌شوندگان
آشنایی با نظام ارزشیابی در آموزش عالی	ارزشیابی	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	دکتر پژوهشگر
آشنایی با سیستم‌های اطلاعات مدیریت	سیستم‌های اطلاعات مدیریت	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 به کارگیری آنها بهره‌مند باشد	دکتر پژوهشگر

<p>آشنایی با مدیریت مالی و بودجه</p> <p>آشنایی با فناوری اطلاعات و ارتباطات، آشنایی با سیستم‌های اطلاعات مدیریت، فناوری آموزشی</p> <p>آشنایی با برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور</p> <p>آشنایی با نظریه‌های مدیریت و رهبری در آموزش عالی</p> <p>آشنایی با قوانین و مقررات اداری</p> <p>آشنایی با برنامه‌ریزی آموزشی و درسی در آموزش عالی</p> <p>آشنایی با فلسفه علم</p> <p>آشنایی با مدیریت مالی و بودجه، آشنایی با مدیریت پژوهش</p> <p>آشنایی با اقتصاد دانش</p>	<p>صرف چه کارهای می‌شود</p> <p>در دانشگاه‌ها بهره‌گیری از فناوری اطلاعات، سیستم‌های اطلاعات مدیریت و فناوری آموزشی در دانشگاه واقعاً حرف اول را می‌زند</p> <p>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</p> <p>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.</p> <p>رئیس دانشگاه برای اجرای فرایندهای پشتیبانی و اجرایی دانشگاه باید با قوانین و مقررات اداری آشنا باشد</p> <p>به عقیده من یک رئیس دانشگاه باید در حوزه برنامه‌ریزی آموزشی و درسی اشراف کامل داشته باشد</p> <p>مدیریت گردش پارادایم‌های علمی نشان می‌دهد رئیس دانشگاه دست کم باید با فلسفه علم آشنا باشد</p> <p>به نظر من رئیس دانشگاه، مسئول مسائل مالی و طرح‌های عمرانی دانشگاه است</p> <p>رئیس دانشگاه برای تقویت نهضت نرم‌افزاری و توسعه مرزهای دانش نیاز دارد تا اقتصاد دانش آشنا باشد</p>	<p>چیزگونگی صرف</p> <p>فناوری سیستم‌های مدیریت، آموزشی</p> <p>آشنایی با نیازها و مشکلات، اقتصادی اجتماعی و فرهنگی کشور</p> <p>علم نهادهای علمی مدیریت بر</p> <p>قوانین و مقررات اداری</p> <p>برنامه‌ریزی آموزشی و درسی</p> <p>فلسفه علم</p> <p>مسئول مسائل مالی و طرح‌های عمرانی دانشگاه</p> <p>اقتصاد دانش</p>	<p>رئیس دانشگاه باشد</p> <p>در دانشگاه باشد</p> <p>یک رئیس دانشگاه باشد</p> <p>برخی وقت‌ها باشد</p> <p>رئیس دانشگاه باشد</p> <p>به عقیده من یک رئیس دانشگاه باشد</p> <p>مدیریت گردش پارادایم‌های علمی باشد</p> <p>به نظر من رئیس دانشگاه باشد</p> <p>رئیس دانشگاه باشد</p>
--	---	---	--

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

مقوله‌ها	واحد ضبط	واحد تحلیل	صالح‌شوندگان
توانایی مفهوم‌سازی	مفهوم‌سازی	مطلوب 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.	دانشگاه باشد
تفکر خلاق	تفکر خلاق	تفکر خلاق از دیگر توانایی‌های مورد نیاز یک رئیس دانشگاه است	دانشگاه باشد

بادگیری مستمر	بادگیری	بادگیری	ویژگی مورد نیاز برای کسی که مسئولیت اداره یک محیط بادگیری را به عهده دارد، این است که خود یک بادگیرنده باشد.	
توانایی تدوین آینده، چشم‌انداز، تفکر راهبردی، نوآوری و ابتکار	خلق آینده، فرصت‌سازی، نوآوری و ابتکار	خلق آینده، فرصت‌سازی، نوآوری و ابتکار	مقابله با چالش‌های پیش روی دانشگاه نیازمند توانایی‌های مختلفی از جمله توانایی خلق آینده، فرصت‌سازی، نوآوری و ابتکار است.	
توانایی جمع‌بندی	توان جمع‌بندی	توان جمع‌بندی	رئیس دانشگاه باید از توان جمع‌بندی برخوردار باشد یعنی اهل گفت‌وگو باشد و بتواند برآیند اندیشه‌ها را از درون گفته‌ها بپرون بکشد.	
توانایی تشخیص	قوه تشخیص	قوه تشخیص	بک رئیس دانشگاه باید آتنن‌هایش بالا باشد. یعنی دارای قوه تشخیص بالایی باشد.	
تحمل ابهام بالا و توانایی تحلیل	تحمل ابهام و قدرت تحلیل	تحمل ابهام و قدرت تحلیل	دانشگاه محیط پیچیده‌ای است که اداره آن نیازمند تحمل ابهام بالا و قدرت تحلیل است.	
تفکر انتقادی	تفکر انتقادی	تفکر انتقادی	تفکر انتقادی یکی از پیشran‌های 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.	۷) ارزیابی دانشگاه
تفکر راهبردی، توانایی تدوین چشم‌انداز	خلق چشم‌اندازهای توسعه‌طلبانه	خلق چشم‌اندازهای توسعه‌طلبانه	از آنجاکه رئیس دانشگاه هم نقش‌های مدیریت و هم نقش‌های رهبری را ایفا می‌کند، باید صرفاً وضع موجود را اداره کند، و باید توانایی خلق چشم‌اندازهای توسعه‌طلبانه را داشته باشد.	
تفکر راهبردی، تفکر توسعه	تفکر راهبردی و تفکر توسعه	تفکر راهبردی و تفکر توسعه	یک رئیس دانشگاه باید مکاتب و راهبردهای توسعه را پشتاورد و دارای تفکر توسعه باشد. تفکر راهبردی و تفکر توسعه هر دو خلاقالانه است.	۸) ستدی
تفوذ	قدرت جذب	قدرت جذب	یک رئیس دانشگاه باید از نظر عاطفی حداکثر قدرت جذب را داشته باشد.	
توانایی استنباط اجتهادی	قوه استنباط اجتهادی	قوه استنباط اجتهادی	رئیس دانشگاه باید یک قوه فهم و استنباط از اجزای پراکنده و وحدات 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 فرآورده عقل است.	روزه دانشگاهها
مدیریت بر خویشتن	مدیریت بر خود	مدیریت بر خود	من معتقدم، اگر کسی نتواند بر خودش مدیریت کند، نمی‌تواند بر دیگران مدیریت کند.	
همدلی	همدلی	همدلی	یکی دیگر از ویژگی‌های مهم همدلی است، این بیشتر در مورد کارمندان مهم است مشکلات کارمندان بیشتر از اعضای هیئت علمی است.	

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

مقوله‌ها	واحد ضبط	واحد تحلیل	مصاحبه‌شوندگان
مشتری‌مداری، فراگیر (دانشجو) محوری	همیت دادن به خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان آموزش عالی	رئیس دانشگاه باید به خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان آموزش عالی اهمیت بدهد.	
نگرش کل‌گرا	کلان‌نگری	رئیس دانشگاه باید کلان‌نگر باشد.	
نگرش شهودی، نگرش واگرا	نگرش‌های شهودی و نگرش واگرا	علاوه بر موارد فوق برای یک رئیس دانشگاه، من معتقد به نگرش‌های شهودی و نگرش واگرا هستم.	
دگراندیشی علمی	پذیرش افکار دیگران، احترام قائل شدن برای اندیشه‌های مخالف و غیر همسو	دگراندیشی عامل اساسی هرگونه نوآوری است. بعد دیگر دگراندیشی است، یعنی برای افکار دیگران احترام قائل شده و اندیشه‌های مخالف و غیر همسو با خودش را هم پذیرد.	
حقیقت‌گرایی	حقیقت‌گرایی	حقیقت‌گرایی از دیگر ویژگی‌های یک رئیس دانشگاه است.	
برخورداری از نگرش جهان‌گردانی و جهان‌وطني و انتقادپذیری، نگرش جهان‌شمول	برخورداری از نگرش جهان‌گردانی و جهان‌وطني و انتقادپذیری، از ویژگی‌های یک رئیس است.		
نگرش سرمایه‌ای	نگاه سرمایه‌ای به نیروی انسانی	از نظر من یک شایستگی لازم برای رئیس دانشگاه برخورداری از نگاه سرمایه‌ای به نیروی انسانی به جای نگرش محدود به بازار است.	
تعهد به کیفیت	تعهد به کیفیت خدمات	نکته 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	
یک رئیس دانشگاه باید در انتخاب همکاران شایسته	انتخاب همکاران شایسته	یک رئیس دانشگاه باید کندا.	
نگرش مثبت به تغییر	باور به تغییر	رئیس دانشگاه برای اعتلاء 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.	
خط‌پذیری	پذیرش رفتارهای ساختارشکن در فرایندها و ساختارهای علمی	من عقدم رئیس دانشگاه باید به عنوان یک مدیر در درجه اول حافظ وضع موجود باشد، اما رئیس دانشگاه در رفتار مدیرپذیرش نباید رفتار ساختارشکن و شالوده‌شکن در فرایندها و ساختارهای علمی را به عنوان یک امر مذموم تلقی کند.	ستادی
نگرش سیستمی	نگرش سیستمی	در تاریخ علم دوره‌ای وجود دارد که علم بهشت 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	

دیگر  
ویژگی‌های  
یک رئیسبرخورداری از  
نگرش جهان‌گردانی  
و جهان‌وطنيهزار  
دانشگاه

مدیر

		و جزء در یک سیستم در تعامل است. البته آن نگرش سیستمی که در آن «کل» اصلاح دارد.	
جامع‌نگری، نگرش بین رشته‌ای	جامع‌نگری و نگرش بین رشته‌ای	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.	دانشگاهی رسانی
نگرش علمی و دانشگاهی	احترام به هنجره‌های علمی و اعتماد راسخ به رسالت‌های دانشگاه	ازممه اداره صحیح دانشگاه، احترام به هنجره‌های علمی و حرفاء، اعتقاد راسخ به اهداف و رسالت‌های دانشگاه و برخورداری از نگرش علمی و دانشگاهی است.	

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

مفهوم	واحد ضبط	واحد تحلیل	مصاحبه‌شوندگان
استاد دانشگاهی که با روش‌ها و فنون تدریس می‌تواند، رئیس دانشگاه خوبی باشد.	روش‌ها و فنون تدریس	روش‌ها و فنون تدریس آشنا نشاد چگونه	
رئیس دانشگاه باید ساختار دوگانه دانشگاه را بشناسد، درغیر این صورت نمی‌تواند دانشگاه را پهلوی 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	دانشگاهی رسانی
رئیس دانشگاه باید برقراری تعامل و همکاری با سایر مؤسسات آموزشی و غیر آموزشی نیازمند مهارت‌های ارتباطی است.	مهارت‌های ارتباطی	تعامل و همکاری با دیگران	
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، حل مسئله	تصمیم‌گیری، مسئله‌گشایی	
رئیس دانشگاه باید مذکوره کننده 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.	مذکوره کننده، جذب و توزیع درست منابع مدیریت منابع	مذکوره کننده، جذب و توزیع درست منابع	دانشگاهی رسانی
رئیس دانشگاه باید شنونده خوبی باشد. بعضی اوقات ما گوش می‌کنیم که پاسخ آمده کنیم، اصلاً عادت کرده‌ایم. در صورتی که ما باید خوب گوش کنیم که یک چیزی از حرف‌های دیگران عاید ما شود	مهارت دادن مؤثر	شنونده خوب	
رئیس دانشگاه به خاطر بحرانهایی که با آنها مواجه می‌شود، باید با مدیریت بحران	مدیریت بحران	مدیریت بحران	دانشجویان رسانی
از دیگر ویژگی‌های یک رئیس دانشگاه همینی مهریانه با همکاران و دانشجویان است.	مهارت روابط انسانی	همینی مهریانه	

بهره‌گیری از سیکهای مشارکی	نظام تصمیم‌گیری شورایی در دانشگاه	به نظر من مهم ترین 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.
مدیریت تحول	اجرای تغییرات صحیح در نظامها و فرایندهای مختلف اجرایی و علمی و پژوهشی دانشگاه‌ها، متناسب با تغییرات سریع جهانی، آشنازی رئیس دانشگاه با مدیریت تحول و تغییر است	لازمه اجرای تغییرات صحیح در نظامها و فرایندهای مختلف اجرایی و علمی و پژوهشی دانشگاه‌ها، متناسب با تغییرات سریع جهانی، آشنازی رئیس دانشگاه برای تعویت نهضت نرم‌افزاری و توسعه مرزهای داشت نیاز دارد بر مدیریت دانش و روش‌های پژوهش تسلط داشته باشد.
مدیریت دانش، مهارت‌های پژوهشی	سلط بر مدیریت دانش و روش‌های پژوهش	یک رئیس دانشگاه برای تعویت نهضت نرم‌افزاری و توسعه مرزهای داشت نیاز دارد بر مدیریت دانش و روش‌های پژوهش تسلط داشته باشد.
تمسازی و کار گروهی	تیم‌سازی	بحث تیم‌سازی در مدیریت دانشگاهی فوق‌العاده مهم است. باید از فرد محوری پرهیز کرده و بدانیم که تیم‌ها می‌توانند، ارزش افزوده بالایی تولید و هم‌افزایی کنند.
مدیریت منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی	رئیس دانشگاهی که ۵۰۰ نفر عضو هیئت علمی دارد و بیشتر از آن کارمند دارد، باید بداند، برای اداره اینها به علمی به اسم مدیریت منابع انسانی نیاز دارد.
توانمندسازی دیگران، اعتماد به دیگران	اعتماد داشتن به کارکنان و تفویض اختیار برای توسعه و بهسازی کارکنان وجود دارد. این روش‌ها در جانشینی‌پروری بسیار مهم است.	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 جانشینی‌پروری بسیار مهم است.
مدیریت زمان	استفاده خودمندانه از زمان	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 استفاده خودمندانه کند.
روابط بین‌المللی، شبکه‌سازی علمی	همکاری‌های بین‌المللی، شبکه‌سازی علمی	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.
مدیریت عملکرد	نظرارت و ارزیابی عملکرد	برخی از رؤسای دانشگاه‌ها صرفاً وظیفه خود را تأمین امکانات و منابع می‌دانند و پس از آن کار را رها می‌کنند. در صورتی که مهم ترین شایستگی رئیس دانشگاه، نظارت و ارزیابی عملکرد دانشگاه است.
مدیریت راهبردی	مدیریت راهبردی	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.

لایک  
و لذت‌گیری  
از  
محتوا

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

مفهوم‌ها	واحد ضبط	واحد تحلیل	مصاحبه‌شوندگان
بینش اجتماعی	شناخت نسبت به جامعه محلی و جهانی و فهم شرایط اجتماعی	رئیس دانشگاه باید دارای بینش اجتماعی یعنی شناخت نسبت به جامعه محلی و جهانی و فهم شرایط اجتماعی باشد.	۱۰۰٪
بینش فرهنگی	ارزش‌های انسانی و اخلاقی	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.	۱۰۰٪
بینش (شم) سیاسی	برخورداری از آگاهی و بینش سیاسی	دانشگاه یک نهاد مهم اجتماعی است که در جریان‌های سیاسی - اجتماعی تأثیرگذار است، لذا رئیس دانشگاه باید از آگاهی و بینش سیاسی برخوردار بوده و بدون ورود به جریان‌های سیاسی، فرا جناحی عمل کند.	۱۰۰٪
شم اقتصادی	تحلیل هزینه - فایده	اجرای بند «الف» ماده ۴۹ نیازمند وجود یک رئیس دانشگاه برنامه‌ریز اقتصادی است. اقتصادی یعنی اینکه بتواند تحلیل هزینه - فایده بکند.	۱۰۰٪
شناخت نظام آموزش عالی و دانشگاه	داشتن یک تصویر روشن از جایگاه دانشگاه به عنوان یک نهاد فرهنگ‌ساز و تمدن‌ساز	از نظر من مهم‌ترین ویژگی یک رئیس دانشگاه، داشتن یک تصویر روشن از جایگاه دانشگاه به عنوان یک نهاد فرهنگ‌ساز و تمدن‌ساز است.	۱۰۰٪
بینش اعتقادی	برخورداری از آگاهی و بینش اعتقادی	رئیس دانشگاه باید از نظر اعتقادی دارای آگاهی و بینش لازم باشد.	۱۰۰٪

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

مفهوم‌ها	واحد ضبط	واحد تحلیل	مصاحبه‌شوندگان
سعه صدر	برخورداری از روح تحمل گسترده و گذشت وافر	یک رئیس دانشگاه چون دارای نقش رهبری است باید از روح تحمل گسترده و گذشت وافر برخوردار باشد.	۱۰۰٪
صداقت	رفتار صادقانه	از نظر اخلاقی انتظار می‌رود در یک محیط علمی افراد صادقانه رفتار کنند، لذا صداقت یکی از ویژگی‌های ضروری است.	۱۰۰٪
راز داری	محرم راز دیگران	رئیس دانشگاه باید محروم راز دیگران باشد.	۱۰۰٪
وفای به	یکی بودن حرف با عمل	رئیس دانشگاه باید حرفش با عملش یکی باشد.	۱۰۰٪

عهد			
حسن خلق	خوش خلقی	ویژگی دیگر یک رئیس دانشگاه خوش خلقی است.	
تفوی فردی	اتجام واجبات و ترک محرمات، سوءاستفاده کوشانش و از امکاناتی که در اختیارش است، سوءاستفاده نکند.	رئیس دانشگاه باید باقتو باشد یعنی در انجام واجبات و ترک محرمات نکردن از امکانات	
امانتداری	امانتداری	رئیس دانشگاه امانتدار ملت است زیرا سرمایه یک حافظه فرزندش است که در اختیار رئیس دانشگاه می‌گذارد و رئیس دانشگاه باید امانتدار خوبی باشد.	
ساده‌زیستی	ساده‌زیستی	ساده‌زیستی ویژگی پسندیده‌ای برای یک رئیس دانشگاه است. اینکه دیگران می‌گویند یک رئیس دانشگاه نمی‌تواند، ساده‌زیست باشد را من قبول ندارم. ساده‌زیستی به معنی ژنده‌پوشی نیست.	
ترکیه نفس	مقابله با هوای نفس	من از کلام امیر المؤمنین علی (ع) بهره می‌گیرم، حضرت می‌فرمایند: «هر چیزی را آفته است، و آفت عقل هوای نفس است». پس عقلانیت با هوایبرستی مقابله می‌کند.	
تواضع و فروتنی	همنشینی مهربانانه با همکاران	یک دیگر از ویژگی‌های یک رئیس دانشگاه همنشینی مهربانانه با همکاران است.	
عدالت	رعایت عدالت	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.	
شجاعت	شجاعت	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.	

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

مفهومها	واحد ضبط	واحد تحلیل	مصالحه‌شوندگان
برون‌گرایی، سازگاری، تجربه‌پذیری	برون‌گرایی، سازگاری و تجربه‌پذیری	از نظر شخصیتی یک رئیس دانشگاه باید دارای ویژگی‌های برون‌گرایی، سازگاری و تجربه‌پذیری باشد.	
قاطعیت، اعتماد به نفس	قاطعیت و اعتماد	به نظر من قاطعیت و اعتماد به نفس از ویژگی‌های مهم برای یک رئیس دانشگاه است.	
وظیفه‌شناسی	وجودان کاری و ترجیح منافع سازمانی بر منافع فردی	یک رئیس دانشگاه باید دارای وجودان کاری بالایی باشد، منافع خودش را کار بگذارد و به منافع دانشگاه و جامعه فکر کند.	
ثبات هیجانی	توان کنترل احساسات و عواطف	به نظر من یک رئیس دانشگاه باید توان کنترل احساسات و عواطف خودش را داشته باشد.	
انعطاف‌پذیری	برخورداری از انعطاف	رئیس دانشگاه نباید بر روی حرفش اصرار و پاکسازی نماید	

و باید انعطاف داشته باشد.

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

مقوله‌ها	واحد ضبط	واحد تحلیل	مساچه شوندگان
قدرشناسی	قدرتانی	همه ما نیاز داریم وقتی کاری را انجام می‌دهیم، یک نفر به ما خسته نباشد، بگویید، لذا قادرانی یکی از ویژگی‌های رؤسای دانشگاه‌ها است.	۱- پرورش
الگو و نمونه بودن	الگو بودن برای زیرستان	راز موقفیت پیامبر اکرم (ص) الگو قرار گرفتن برای پیروانش بود. هرچه می‌گفت خودش عمل می‌کرد و لذا الگوی پیروان خود بود. مدیران بر جسته نیز باید الگوی زیرستان خود باشند.	۲- پرورش
پیشورو (مترقی)، الهام بخش بودن	مترقی و الهام بخش برای دیگران	به نظر من یک رئیس دانشگاه برای اینکه از نظر اجتماعی فرد مورد قبولی باشد، باید مترقی و الهام‌بخش برای دیگران باشد.	۳- پرورش
تجربه کار (مدیریت) دانشگاهی	تجربه حقیقت مهمنتر از دانش است	برای یک رئیس دانشگاه صرف داشتن یک مدیرک و یک دانش تئوریک کافی نیست. به نظر من تجربه حقیقت مهمنتر از دانش است، بالاخره خود تجربه هم یک معنی داشت. است. پست‌های مدیریتی، خودشان، یک تجربه یادگیری هستند.	۴- پرورش
مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی	مسئولیت‌پذیر و پاسخگوی جامعه	دانشگاه یک نهاد معهده و مسئول است و دارای تعهد اجتماعی است لذا رئیس دانشگاه، باید مسئولیت‌پذیر بوده و پاسخگوی جامعه باشد.	۵- پرورش
عضویت در هیئت علمی	عضو هیئت علمی قوی و مورد احترام دیگران	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.	۶- پرورش
مقبولیت در بین ذی‌فعان آموزش عالی	مورد قبول جامعه دانشگاهی	من فکر می‌کنم که رئیس دانشگاه باید مورد قبول جامعه دانشگاهی بوده و توانایی جلب اعتماد دیگران را داشته باشد.	۷- پرورش
سابقه توفیق در مشاغل فکلی	سابقه شغلی موفق	دانشمن سوابق شغلی موفق در مشاغل قبلی تأثیر زیادی بر اعتبار یک رئیس دانشگاه خواهد داشت.	۸- پرورش
طی کردن پلکانی سلسله‌مراتب مدیریت در دانشگاه	تجربه کافی در سلسله‌مراتب مدیریت در دانشگاه	رئیس دانشگاه باید برای داشتن تجربه کافی مدیریت، سلسله‌مراتب مدیریت در دانشگاه را طی کرده باشد.	۹- پرورش
برجستگی علمی	برجستگی علمی	صلاحیت و مقبولیت رئیس دانشگاه به شخصیت علمی وی برمی‌گردد. لذا رئیس دانشگاه، باید دارای برجستگی علمی باشد	۱۰- پرورش
نوع دوستی و مردمداری	ارزش قائل شدن برای دیگران	برای مردم و دیگران ارزش قائل شدن و انسان‌ها را بندگان خدا تلقی کردن نیز یک ویژگی مهم یک رئیس دانشگاه است.	۱۱- پرورش

**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 دلфи 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 دوچمله‌ای مورد تحلیل قرار گرفت.

جدول شماره ۱۴. فهرست شماره ۳ شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌ها حاصل از تلفیق یافته‌های مصاحبه‌ها با شایستگی‌های به دست آمده 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 پژوهه، آشنایی با سیستم‌های اطلاعات مدیریت
	دانش حرفه‌ای	دانش	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 نظرات و ارزشیابی در آموزش عالی، آشنایی با فناوری آموزشی
۲	توانایی‌ها ذهنی	توانایی‌ها	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
۳	مهارت‌ها	مهارت‌های بین فردی	حل مسئله، تصمیم‌گیری، برنامه داشتن مهارت‌های ارتاطی، مهارت‌های روابط انسانی، مهارت گوش دادن مؤثر، مدیریت تعارض، مهارت مذاکره و چانگزنی، روابط بین‌الملل، اعتماد به دیگران مدیریت منابع انسانی، توانمندسازی دیگران، مدیریت بحران، تیمسازی و کار گروهی،

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

## ۵. تحلیل داده‌ها

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 به دست آمده با استفاده از آزمون دوچمراهی تحلیل شد. نتایج به دست آمده در جدول شماره ۱۵ ارائه شده است.

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

عنوان مقوله‌ها	احتمال مشاهده شده	Sig	نتیجه آزمون
دانش	≤ ۳	۰/۰۰۰	با توجه به نتیجه آزمون دوجمله‌ای در سطح $P \leq 0/05$ معنادار بوده است
	> ۳	۱ ۱۸	
توانایی‌ها	≤ ۳	۰/۰۰۰	با توجه به نتیجه آزمون دوجمله‌ای در سطح $P \leq 0/05$ معنادار بوده است
	> ۳	۱۹	
مهارت‌ها	≤ ۳	۰/۰۰۰	با توجه به نتیجه آزمون دوجمله‌ای در سطح $P \leq 0/05$ معنادار بوده است
	> ۳	۱۸	
ویژگی‌های شخصی	≤ ۳	۰/۰۰۰	با توجه به نتیجه آزمون دوجمله‌ای در سطح $P \leq 0/05$ معنادار بوده است
	> ۳	۱۹	
ویژگی‌های اخلاقی	≤ ۳	۰/۰۰۰	با توجه به نتیجه آزمون دوجمله‌ای در سطح $P \leq 0/05$ معنادار بوده است
	> ۳	۱۸	
نگرش	≤ ۳	۰/۰۰۰	با توجه به نتیجه آزمون دوجمله‌ای در سطح $P \leq 0/05$ معنادار بوده است
	> ۳	۱۹	
بیش	≤ ۳	۰/۰۰۰	با توجه به نتیجه آزمون دوجمله‌ای در سطح $P \leq 0/05$ معنادار بوده است
	> ۳	۱۹	
اعتبار	≤ ۳	۰/۰۰۰	با توجه به نتیجه آزمون دوجمله‌ای در سطح $P \leq 0/05$ معنادار بوده است
	> ۳	۱۹	

با توجه به نتایج آزمون دوجمله‌ای، تمامی مؤلفه‌های اصلی شایستگی‌های رؤسای دانشگاهها

در سطح  $P \leq 0/05$  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  $P \leq 0/10$  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 رد مقوله‌های مذکور نظرخواهی شد. در این مرحله نیز از بین ۱۸ مقوله مطرح شده، تعداد ۱۶ مقوله با استفاده از آزمون دوجمله‌ای، در سطح  $P \leq 0/10$  مورد تأیید مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت. در مجموع

اجرای دو مرحله روش دلفی ۶۸ شایستگی برای رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران، تحت پژوهش 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، بیشن و ویژگی‌های اخلاقی و

## شخصیتی حاصل از اجرای دو مرحله روش دلفی

ردیف	مؤلفه اصلی	ردیفه هایی که با استفاده از آزمون دوچمدهای در سطح $P \leq 0.10$ مورد تأثیرگذاری نگرش کل گرا، جامع نگری، مشتری‌داری، نگرش سیستمی، نگرش کل گرا، شایسته‌گرایی، انتقادپذیری، نگرش مثبت به تغییر، تعهد به کیفیت علمی، واقع‌نگری، حقیقت‌گرایی، نگرش سرمایه‌ای به نیروی انسانی، نگرش جهان‌شمول، نخجوانی
۱	نگرش	نگرش علمی و دانشگاهی، شایسته‌گرایی، انتقادپذیری، نگرش مثبت به تغییر، تعهد به کیفیت علمی، واقع‌نگری، حقیقت‌گرایی، نگرش سرمایه‌ای به نیروی انسانی، نگرش جهان‌شمول، نخجوانی
۲	بیشن	بیشن اعتقادی، بیشن (شم) سیاسی، بیشن اجتماعی، بیشن فرهنگی و شناخت نظام آموزش عالی و دانشگاه
۳	ویژگی‌های شخصیتی	وظیفه‌شناسی، ثبات هیجانی، انعطاف‌پذیری، و اعتماد به نفس
۴	ویژگی‌های اخلاقی	امانت‌داری، شجاعت، تعوی فردی، ساده‌زیستی، رازداری، ترکیه نفس فروتنی، حسن خلق، وفا به عهد

جدول شماره ۱۷. شایستگی‌های مرتبط با مؤلفه‌های نگرش، بیشن و ویژگی‌های اخلاقی

## و شخصیتی حاصل از اجرای دو مرحله روش دلفی

ردیف	مؤلفه اصلی	طبقه‌بندی	مفهومهایی که با استفاده از آزمون دوچمدهای در سطح $P \leq 0.10$ مورد تأثیرگذاری نگرش کل گرا، جامع نگری، مشتری‌داری، نگرش سیستمی، نگرش کل گرا، شایسته‌گرایی، انتقادپذیری، نگرش مثبت به تغییر، تعهد به کیفیت علمی، واقع‌نگری، حقیقت‌گرایی، نگرش سرمایه‌ای به نیروی انسانی، نگرش جهان‌شمول، نخجوانی	مفهومهایی که با استفاده از آزمون دوچمدهای در سطح $P \leq 0.10$ مورد تأثیرگذاری نگرش کل گرا، جامع نگری، مشتری‌داری، نگرش سیستمی، نگرش کل گرا، شایسته‌گرایی، انتقادپذیری، نگرش مثبت به تغییر، تعهد به کیفیت علمی، واقع‌نگری، حقیقت‌گرایی، نگرش سرمایه‌ای به نیروی انسانی، نگرش جهان‌شمول، نخجوانی
۱			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	۱ ۲ ۳ ۴

آشنایی با اقتصاد دانش، آشنایی با فناوری آموزشی	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	دانش حرفه‌ای	
توانایی مفهوم‌سازی، توanایی تدوین چشم‌انداز، یادگیری مستمر، نوآوری و ابتكار، تحمل ابهام بالا، پویایی ذهنی، تفکر انتقادی، تفکر شهودی، تفکر توسعه، توانایی استنباط اجتهادی	توانایی تحلیل، توانایی تشخیص، توانایی جمع‌بندی، تفکر خلاق، تفکر سیستمی، تفکر راهبردی	توانایی‌های ذهنی	۲ ۵۰٪
	خودآگاهی، مدیریت بر خویشتن، همدلی، نفوذ عاطفی	توانایی‌های عاطفی	
	مهارت‌های فردی	مهارت‌های فردی	۳ ۴۰٪
	مهارت‌های ارتیاطی، مهارت‌های روابط انسانی، مهارت گوش دادن مؤثر، مذاکره و چانزونی؛ مدیریت تعارض و روابط بین‌الملل	مهارت‌های بین‌فردی	
مدیریت عملکرد، مدیریت اطلاعات، مدیریت منابع، کارآفرینی، بهره‌گیری از شبکه‌های مشارکتی، شبکه‌سازی علمی	مدیریت منابع انسانی، تیم‌سازی و کار گروهی، توسعه و بهسازی کارکنان، مدیریت بحران، مدیریت زمان، مدیریت راهبردی، مدیریت تحول	مهارت‌های رهبری	
روش‌ها و فنون تدریس، مهارت کار با رایانه	مهارت‌های پژوهشی، مدیریت دانش	مهارت‌های حرفه‌ای	
الگو و نمونه بودن، سابقه توفيق در مشاغل قلبی، پیشو (مترقی)، الهام بخش بودن، قدر شناسی	الگو و نمونه بودن، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، نوع دوستی و مردم‌داری و توانایی جلب اعتماد دیگران	اعتبار عمومی	۴ ۲۰٪
	تجربه کار (مدیریت) دانشگاهی، طی کردن پلکانی سلسه‌مراتب مدیریت در دانشگاه، عضویت در هیئت علمی، برجستگی علمی و مقبولیت در بین ذی‌نفعان آموزش عالی	اعتبار حرفه‌ای	

## ۷. تدوین الگوی نهایی

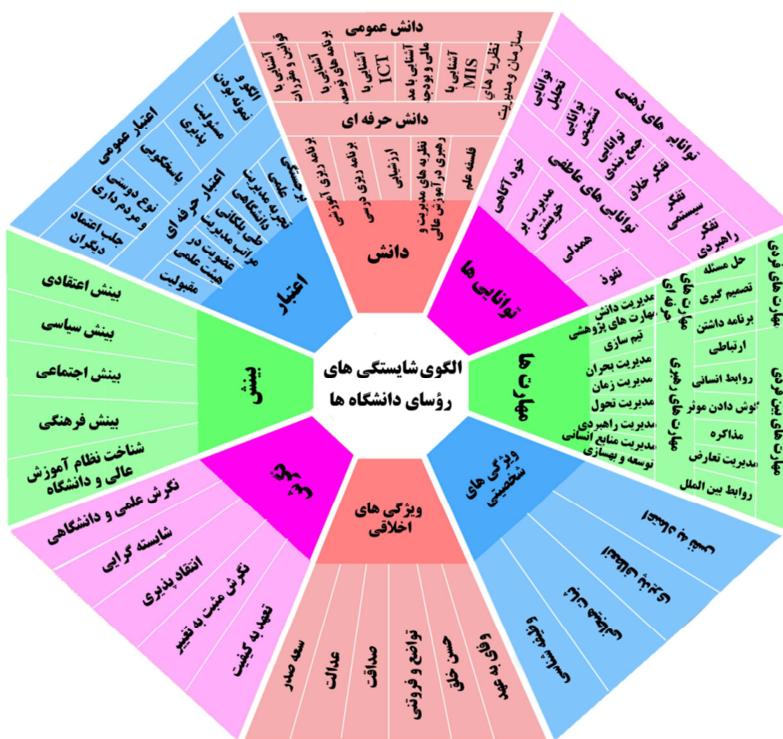
در این گام که در واقع آخرین گام از فرایند تدوین الگوی شایستگی رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران، تحت پوشش وزارت علوم، تحقیقات و فناوری بود، با استفاده از نتایج و یافته‌های دو مرحله اجرای روش دلفی، الگوی شایستگی رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران،

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	دانش	دانش	دانش	دانش	توانایی‌ها	دانش	مهارت‌ها	اعتبار رهبری	اعتبار	
۱					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 عمومی				
					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	دانش حرفه‌ای				
۲					توانایی‌های ذهنی سیستمی، تفکر راهبردی	توانایی‌های ذهنی				
					توانایی‌های عاطفی خودآگاهی، مدیریت بر خویشتن، همدلی، نفوذ	توانایی‌های عاطفی				
۳					مهارت‌های فردی حل مسئله، تصمیم‌گیری، برنامه داشتن	مهارت‌های فردی				
					مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های روابط انسانی، مهارت گوش دادن مؤثر، مذاکره و چنان‌زنی، مدیریت تعارض، روابط بین الملل	مهارت‌های بین فردی				
					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 رهبری				
					مهارت‌های پژوهشی، مدیریت داشت	مهارت‌های حرفه‌ای				
۴					الگو و نمونه بودن، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، نوع دوستی و مردم‌داری، توانایی جلب اعتماد دیگران	اعتبار عمومی				
					تجربه کار (مدیریت) دانشگاهی، طی کردن پلکانی سلسه‌مراتب مدیریت در دانشگاه، عضویت در هیئت علمی، برجستگی علمی، مقبولیت در بین ذی‌نفعان آموزش عالی	اعتبار حرفه‌ای				
۵					ویژگی‌های شخصیتی وظیفه شناسایی، ثبات هیجانی، انعطاف‌پذیری و اعتماد به نفس	ویژگی‌های شخصیتی				
۶					سعه صدر، عدالت، صداقت، تواضع و فروتنی، حسن خلق، وفای به عهد	ویژگی‌های اخلاقی				
۷					نگرش علمی و دانشگاهی، شاسته‌گرایی، انتقاد‌پذیری، نگرش مثبت به تغییر، تعهد به کیفیت	نگرش				
۸					بیش اعتقدایی، بیش (شم) سیاسی، بیش اجتماعی، بیش فرهنگی و شناخت نظام آموزش عالی و دانشگاه	بیش				

نمودار شماره ۳. الگوی نهایی شایستگی رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران



## ۸. بحث در مورد یافته‌های پژوهش

### ۸-۱ مؤلفه‌های اصلی

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

## ۸-۲. مؤلفه‌های فرعی شایستگی‌ها

### الف) مؤلفه‌های مرتبط با دانش

نتایج حاصل از آزمون دوچمله‌ای 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 دوچمله‌ای 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)، اسپنلاو (۲۰۰۷)، نورشاهی (۱۳۸۷)، ساعتچی و عزیزپور (۱۳۸۴)، لبادی (۱۳۸۶) و چیتساز (۱۳۹۰ الف) همخوانی دارد. همچنین

نتایج حاصل از آزمون دو جمله‌ای، 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 اسپنبدلاو (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 خویشن» که با یافته‌های چیتساز (۱۳۹۰ ب) همخوانی دارد. لازم به توضیح است، مؤلفه‌های «خودآگاهی»، «مدیریت بر خویشن» و «همدلی» به واسطه مدل هوش هیجانی گلمن، بیوتزیس و ری در سال ۱۹۹۹ تیز مورد تأیید و حمایت قرار می‌گیرند.

#### ج) مؤلفه‌های مرتبط با مهارت‌ها

نتایج حاصل از آزمون دو جمله‌ای 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 اسپنبدلاو (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)، اسپنبدلاو (۲۰۰۷) و گونزالس (۲۰۰۴)، «مذاکره و چانهزنی» منطبق با یافته‌های اسپنبدلاو (۲۰۰۷)، گونزالس (۲۰۰۴)، جاودانی و همکاران (۱۳۸۷)، نورشاهی (۱۳۸۷) و لبادی (۱۳۸۶)، «مدیریت تعارض» منطبق با یافته‌های گونزالس (۱۳۸۷)

(۲۰۰۴) و نورشاهی (۱۳۸۷). همچنین نتایج حاصل از آزمون دوچمله‌ای، 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)، اسپنبدلاو (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 (۱۳۸۶) و لبادی (۲۰۰۴)، 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 دوچمله‌ای در جدول شماره ۱۶ نشان داد، از نظر مصاحبه‌شوندگان ۴ شایستگی مورد نیاز رئسای دانشگاه‌های دولتی ایران در حوزه ویژگی‌های شخصیتی، شامل مؤلفه‌های «وظیفه شناسایی» منطبق با یافته‌های گیب، رمزدن (۱۹۹۶)، «ثبتات هیجانی» منطبق با یافته‌های نورشاهی (۱۳۸۷)، «انعطاف‌پذیری» منطبق با یافته‌های گیب، رمزدن (۱۹۹۶)، هاروی (۲۰۰۴)، لند (۲۰۰۳)، اسپنبدلاو (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

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 دوچمله‌ای 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)، «صدقافت» منطبق با یافته‌های کوزس و پوسنر (۱۹۸۷، ۱۹۹۵، ۲۰۰۲ و ۲۰۰۷)، رمزدن (۱۹۹۶)، اسپنده‌لاؤ (۲۰۰۷)، گونزالس (۲۰۰۴) و ساعتچی و عزیزپور (۱۳۸۴)، «حسن خلق» منطبق با یافته‌های اسپنده‌لاؤ (۲۰۰۷) و لبادی (۱۳۸۶) همخوانی دارند. همچنین نتایج حاصل از آزمون دوچمله‌ای، 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 دوچمله‌ای 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 اسپنده‌لاؤ (۲۰۰۷) و ساعتچی و عزیزپور (۱۳۸۴)، «شاپیشه‌گرانی» 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 اسپنده‌لاؤ (۲۰۰۷)، ساعتچی و عزیزپور (۱۳۸۴) و لبادی (۱۳۸۶) می‌شوند. همچنین نتایج حاصل از آزمون دوچمله‌ای، مؤلفه «تعهد به کیفیت» را مورد تأیید قرار داد که در پژوهش‌های قبلی مورد بررسی وجود نداشت.

### ز) مؤلفه‌های مرتبط با بینش

نتایج حاصل از آزمون دوچمله‌ای در جدول شماره ۱۶ نشان داد، از نظر مصاحبه‌شوندگان ۵ شایستگی مورد نیاز رئسای دانشگاه‌های دولتی ایران در حوزه بینش شامل مؤلفه‌های «شناخت نظام آموزش عالی و دانشگاه» منطبق با یافته‌های اسپنلاو (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 دوچمله‌ای در جدول شماره ۱۷ نشان داد، از نظر مصاحبه‌شوندگان پنج شایستگی مورد نیاز رئسای 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 اسپنلاو (۲۰۰۷)، «مسئولیت‌پذیری» منطبق با یافته‌های گونزالس (۲۰۰۴) چیتساز (۱۳۹۰ الف) و چیتساز (۱۳۹۰ ب) «پاسخگویی» منطبق با یافته‌های گونزالس (۲۰۰۴) و لبادی (۱۳۸۶)، «نوع دوستی 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 دوچمله‌ای، 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 قبلی مورد بررسی وجود نداشت.

بررسی نتایج و یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد، بیشترین تفاوت در شایستگی‌های بهدست آمده 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 پیش‌بینی شده برای الگو در زمینه توسعه شایستگی‌ها و تفاوت‌های فرهنگی بین جامعه ما با جوامع مربوط به پژوهش‌های پیشین بود.

### نتیجه‌گیری

الف) یافته‌های پژوهش نشان داد، الگوی شایستگی‌های رئسای دانشگاه‌ها دولتی ایران دارای ۶۸ مؤلفه فرعی و هشت مؤلفه اصلی شامل دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی، نگرش، بینش و اعتبار بود. گستردنگی شایستگی‌های بهدست آمده 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 ویژگی‌ها<sup>۱</sup> مانند نگرش، بینش، ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی، و اعتبار بود.

ب) از آنجاکه این پژوهش، از نوع کیفی با رویکرد تئوری زمینه‌ای<sup>۲</sup> 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 بررسی داخلی، و ۴۴ درصد از یافته‌های آن، در پژوهش‌های خارجی مورد بررسی وجود نداشت. نتایج نشان می‌دهد که این پژوهش، به هدف عمدۀ خود که بومی‌سازی الگوی مورد نظر بود، دست یافته است.<sup>۳</sup>

ج) بررسی یافته‌ها و نتایج نهایی پژوهش نشان داد، در بین شایستگی‌های رئسای دانشگاه‌ها مؤلفه‌های: مدیریت بر خویشن، 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

3. 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 بهدست آمده، در این پژوهش (۴۴ درصد) در پژوهش‌های خارجی مورد بررسی وجود نداشت.

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 به کارگیری 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 حرفة‌ای، مدیریت عملکرد و توسعه 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 موقعيت 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:

۱. شناسایی موانع اجرای الگوی شایستگی رؤسای دانشگاه‌ها و راههای برونشفت از آنها؛
۲. بررسی وضعیت موجود شایستگی‌های رؤسای فعلی دانشگاه‌های دولتی و تعیین فاصله وضع موجود و مطلوب (شایستگی‌های شناسایی شده 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 تدوین شده هر ۳-۵ 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.

## فهرست منابع

- آراسته، ح. (۱۳۷۹)، رهبری و مدیریت در مراکز آموزش عالی کشور، تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
- جادویان، 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. (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. (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.
- رمذن، پ. (۱۳۸۰)، *یادگیری رهبری در آموزش عالی*، مترجم: عبدالرحیم نوہ 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 دانشگاه*، سال دوازدهم، شماره ۱۱، صص ۱۸-۱.
- غفاریان، و. (۱۳۷۹)، *شاپرکی‌های 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)، «شاپرکی‌های 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 21<sup>st</sup> 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.

- 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, Colterahn, 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>