

تحلیلی بر کیفیت شایسته‌گزینی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه یزد

غلامرضا بردبار^۱، فاطمه شاکری^{۲*}

۱- استادیار دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری دانشگاه یزد

۲- دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، موسسه آموزش عالی جهاد دانشگاهی یزد

چکیده

انتخاب و بکارگماری شایسته‌ترین افراد در هر شغل؛ یکی از مهمترین مسائل و تصمیمات است. مدیریت در دانشگاه‌ها یکی از موضوعات مطرح در این حیطه است و در این رهگذر مدیران گروه‌های آموزشی به سبب تاثیرگذاری در عملکرد دانشکده‌ها اهمیت بسزایی دارند. در این مقاله، ضمن بررسی کیفیت شایسته‌گزینی مدیران گروه‌های آموزشی در پنج بعد دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌های فکری و رفتاری، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و بینش و اعتبار افراد، شکاف وضعیت موجود و مورد انتظار اعضای هیأت علمی دانشگاه یزد در ابعاد مذکور تحلیل شده است. داده‌ها، بصورت کتابخانه‌ای، مصاحبه‌ای و پرسشنامه‌ای گردآوری و روایی پرسشنامه توسط چند تن از اساتید مورد تایید قرار گرفت. از ۱۷۵ پرسشنامه توزیع شده بین اعضای هیأت علمی دانشگاه یزد در سال ۱۳۸۹ که در ۳۰ گروه آموزشی قرار داشتند، ۱۲۲ پرسشنامه جمع‌آوری گردید. پایایی کلی پرسشنامه، بر اساس ضریب آلفای کرونباخ، برابر ۰/۹۷. بدست آمد. نتایج حاصله نشان می‌دهد در وضعیت موجود به ویژگی‌های شخصیتی بالاترین توجه و دانش و معلومات حرفه‌ای افراد کمترین توجه می‌شود. نتایج محاسبه شکاف منفی موزون در هر کدام از دانشکده‌های دانشگاه یزد حاکی از آن است که مهمترین عاملی که آنها را به سمت عدم انتخاب شایسته مدیر گروه می‌برد، عدم توجه لازم به ویژگی‌های شخصیتی است. با رتبه بندی عناصر این بعد با تکنیک تاپسیس مشخص گردید توجه به شاخص‌هایی چون متمایل به چالشی بودن، سن، مقاومت در برابر فشار،

شاداب و برونگرا بودن، تواضع و فروتنی و صبوری و شکیبایی این وضعیت را بهبود بیشتری خواهد داد. پس می‌توان با برنامه‌ریزی برای ارتقای کیفیت عناصر این ابعاد، مشکلات و موانع احتمالی بر سر راه عملکرد مطلوب دانشکده را با بیشترین سرعت مرتفع نمود.

واژه‌های کلیدی: کیفیت، شایسته‌گزینی، مدیر گروه آموزشی، دانشگاه یزد

مقدمه

امور مستلزم وجود تعداد کافی از مدیران و کارکنان شایسته و کارآمد است. همان‌گونه که در معارف دینی ما نیز به این مهم توجه شده است که "امانت‌ها را به اهلش بسپارید" (سوره ۴، آیه ۵۸). نگاهی به ماده ۴۹ قانون برنامه چهارم توسعه، اهمیت مهارت‌ها و ویژگی‌های مورد نیاز برای مدیران دانشگاه در هر سطحی را نشان می‌دهد. همچنانکه که ماده ۱۴۳ قانون برنامه چهارم توسعه در ارتباط با فرآیند شایسته‌گزینی در نظام شایستگی کشور، با اشاره به ارتقای رسمی سطح کیفی مدیران و سرپرستان، با پیش بینی ضوابط خاص آموزش و شرایط احراز آن، حاکی از اهمیت این امر در دانشگاه‌های کشورمان است. شایان ذکر است در رابطه با شیوه انتخاب و انتصاب مدیران و سرپرستان گروه‌های آموزشی، در یک نظرخواهی که از طریق پیمایش توسط نگارنده در دانشگاه یزد انجام یافت، نتایج و یافته‌های تحقیق نشان داد که فرایند موجود رضایت بخش نیست. از سوی دیگر، نکته درخور تامل در این است که با توجه به تجارب و حضور مستمر بیش از یک دهه نگارنده در مجمع صنفی اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های ایران به طور اعم و در دانشگاه یزد به طور اخص، واقعیت این است که در مراجعات، نشست‌ها و مکاتبات مکرر همکاران محترم هیأت علمی به مجامع مذکور، یکی از دغدغه‌های اصلی و به عبارتی عدم رضایت آنها مسأله فرآیند و نحوه

انتخاب و به کارگماری شایسته‌ترین افراد در هر شغل، یکی از مهمترین مسائل و تصمیمات است. در سال‌های اخیر موضوع مدیریت در دانشگاه‌ها یکی از موضوع‌های مطرح در محافل دانشگاهی است. از طرفی، اهمیت نقش مدیریت در پیشبرد اهداف آموزش عالی، همواره طرف توجه صاحب‌نظران آموزش عالی بوده است. چراکه فقدان مدیریت استعداد‌های موجود در نظام مزبور روحیه جدیت و اشتیاق را از بین می‌برد، در حالی که مدیریت صحیح باعث می‌شود که توانایی‌های اعضای هیأت علمی و دیگر نیروهای انسانی دانشگاه‌ها که از نظام آموزش عالی بهره کافی می‌برند، ارتقا یابد. در راستای هدف ارتقای کیفیت گزینش مدیران گروه دانشگاه، پژوهش حاضر درصدد است ضمن بررسی وضعیت موجود و مورد انتظار در هر کدام از مولفه‌های موثر در کیفیت گزینش مدیران گروه، به تحلیل شکاف و ارائه راهکارهای موثر بپردازد.

اهمیت و ضرورت تحقیق

صاحب‌نظران مدیریت، رشد و توسعه نیروی انسانی را در گرو انتخاب و به کارگماری صحیح نیروی انسانی در مشاغل و پست‌های مدیریتی و پست‌های سازمانی می‌دانند (سیدجوادی، ۱۳۷۳). در موسسات و دانشگاه‌های ایران، پیشبرد همه جانبه

نمونه، خطوط راهنمایی برای برنامه‌ریزی د راین راسا و ارتقای کیفیت شایسته‌گزینی ارائه کنیم.

مبانی نظری

طبق تعریف ارائه شده از سوی جامعه بین‌المللی عملکرد^۱ مجموعه دانش، مهارت و نگرش‌هایی که کارکنان را قادر می‌سازد به صورتی اثربخش فعالیت‌های مربوط به شغل و یا عملکرد شغلی را طبق استانداردهای مورد انتظار انجام دهند شایستگی نامیده می‌شود. شایستگی به رفتارهای قابل بروزی اشاره دارد که یک فرد برای انجام موفقیت آمیز نقش خود باید دارا باشد و بر پایه دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگی‌های فردی شکل می‌گیرند (Monica HU, 2010).

مدیریت شایستگی بخشی از توسعه مدیریت است که آن هم بخشی از توسعه منابع انسانی است. توسعه منابع انسانی خود در دل مدیریت منابع انسانی قرار دارد. مدیریت بر مبنای شایستگی یک رویکرد منسجم و چارچوب مشترک و هماهنگ برای اداره سرمایه‌های انسانی در بلندمدت است که باعث قرار گرفتن افراد در جایگاه سازمانی مناسب، مطابق با توانایی‌ها، قابلیت‌ها و مهارت‌های کاری شده، موجب گسترش صلاحیت‌های تخصصی و حرفه‌ای می‌شود. مفهوم شایستگی نخستین بار توسط بویاتریس (۱۹۸۲) در حوزه مدیریت منابع انسانی توسعه داده شد. وی شایستگی را ترکیبی از انگیزش، صفات، مهارت‌ها، نقش اجتماعی، تصور فرد از خود یا پیکر دانش مرتبط با کار تعریف کرد. استقرار کامل

شایسته‌گزینی مدیران و سرپرستان دانشگاه همواره مطرح بوده است که همواره پیگیری و گزارش‌های لازم به مقامات ذی‌ربط ارسال شده، اما متأسفانه این مسأله حساس و کلیدی همچنان پیش روست.

بنابراین، شناخت ابعاد شایستگی‌های مدیریتی هم برای توسعه و هم برای ارزیابی مدیران گروه‌های آموزشی عامل اساسی بشمار می‌رود. برای انتخاب افراد شایسته باید ضابطه و ملاک موجود باشد و این ضوابط باید به گونه‌ای انتخاب شوند که در دانشگاه قابل سنجش باشند. لذا انتظار می‌رود زمانی که مولفه‌ها و محورهای شایستگی تعیین می‌شود، انتخاب و انتصاب مدیران با توجه به این مولفه‌ها صورت گیرد و برای جلوگیری از به هدررفتن نیرو و سرمایه، اولویت‌های مربوط رعایت گردد. پس آنچه در حال حاضر مهم تلقی می‌شود، آن است که برای ترسیم وضعیت بهینه یا مطلوب نظام آموزش عالی نیاز است شایستگی‌ها، مهارت‌ها و نقش‌های موردنیاز مرور شود.

هم‌اکنون قواعد و مقررات رسمی موجود آموزش عالی ایران در زمینه قابلیت‌های مدیرگروه، حاکی از آن است که در این زمینه نگاه موشکافانه و دقیقی وجود ندارد، لذا با توجه به مواردی که مطرح شد اهمیت و ضرورت انجام این تحقیق محرز است. بنابراین، با توجه به انگیزه مذکور ما بر آن شدیم تا مجموع مهارت‌ها و ویژگی‌ها را براساس نظر خبرگان دانشگاهی و نظریات مدیریت عمومی در دانشگاه بررسی کرده، اهمیت آنها را از دید دانشگاهیان بسنجیم و در این راستا ضمن معرفی مولفه‌هایی برای نظام‌مندتر کردن انتخاب مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه، با تحلیلی بر وضعیت دانشگاه یزد به عنوان

¹ ISPI

ادراکی، تشخیصی، ارتباطی، تصمیم گیری و مدیریت زمان دانست.

پیشینه تحقیق

در پی مورد توجه قرار گرفتن شایستگی های مدیریتی توسط سازمان ها، شناخت شایستگی های کلیدی برای مدیران جهت انتخاب، ارزیابی و توسعه آنها در کانون توجه محققان قرار گرفت. بخشی از این تحقیقات به گروه بندی اجزای شایستگی مدیریتی پرداختند. برای مثال محققانی مانند بویاتزیس (۱۹۸۲) و کوکریل (۱۹۸۹) شایستگی ها را در ۵ دسته کنترل ذهنی - اطلاعاتی، نتیجه گرایی، شایستگی های انگیزشی/میان فردی و شایستگی های شخصی قرار دادند. مک دوناق (۲۰۰۵) در مطالعه ای برای شناسایی عوامل رفتاری و شایستگی هیأت مدیره های موثر، شش گروه از عوامل شامل عوامل زمینه ای، شایستگی های اثراثریک، شایستگی سیاسی، روابط بین فردی، توانایی تحلیل و شایستگی اموری (Mc Donagh, 2005) تعریف کرد. غفاریان (۱۳۷۹) نیز به طور کلی مولفه های شایستگی برای انتخاب و انتصاب را در شش گروه قرار داد که عبارتند از: دانش و معلومات حرفه ای - مهارت ها (رفتاری و فکری) - ویژگی های شخصیتی - نگرش و بینش - اعتبار حرفه ای (ارتباطات قوی، قدرت حرفه ای و ..) - اعتبار عمومی (ارتباطات قوی غیررسمی، شهرت عمومی). مومنی و جهانبازی (۱۳۸۶) در مقاله ای با هدف طراحی مدل تصمیم گیری چندشاخصه برای انتخاب مدیران، الگوی عمومی شایستگی مدیریتی را در دو بعد فردی (مهارت ها، دانش و معلومات حرفه -

شایسته سالاری نیازمند طی مراحل شایسته خواهی، شایسته شناسی، شایسته پروری، شایسته گزینی و شایسته سالاری است (اقتصاد ایران، ۱۳۸۴). منظور از شایسته گزینی، فرد شایسته ای است که بتواند از عهده مسئولیتهای عام و خاص خود به نحو احسن برآید. هدف از مسئولیتهای عام، کلیه مسئولیتهایی است که فرد را شخصی معتقد، جدی، پاسخگو، آشنا به نقاط ضعف و قوت فرهنگ و سنن جامعه و سازمان خود، معرفی کند و منظور از مسئولیتهای خاص، کلیه مسئولیتهایی است که فرد باید در حیطه تخصصی از عهده پاسخگویی آنها بر آید. شایسته گزینی خود دارای دو بخش است: بخش اول مربوط است به ارزیابی و تحلیل نتایج مرحله قبل و بخش دوم به تخصیص شایستگان به جایگاه درخور خود مربوط است. در این مرحله و براساس تحقیقات علمی وضعیت ایده آل و ضد ایده آل ترسیم و برآن اساس، وضعیت افراد شایسته در جایگاه خویش تعیین می شود.

از گذشته، بحث انتخاب مدیران شایسته مطرح بوده است. برای نخستین بار فایول در سال ۱۹۱۶ در کتاب "مدیریت عمومی و صنعتی" برای مدیران وظایف مدیریتی را مشتمل بر برنامه ریزی، سازمان دهی، فرمان دهی، هماهنگی و کنترل ذکر کرد (رضائیان، ۱۳۸۱). رابرت کتز در سال ۱۹۵۵ در مقاله ای تحت عنوان "مهارت های مدیر اثربخش" مهارت های مدیران را شامل سه مهارت فنی، انسانی و ادراکی دانست که گرفتن (۱۹۹۴) نیز انجام درست وظایف مدیریتی را مستلزم مهارت های انسانی، فنی،

مشکلات و تصمیم‌گیری خلاق و قضاوت صحیح، اخلاق تعریف نموده است (اقتصاد ایران، ۱۳۸۴). ویژگی‌های مدیران کارآمد را تفکر تحلیلی (قابلیت درک، ترکیب، تفسیر، توضیح روندها در شرایط پیچیده) - انعطاف رفتار - تصمیم‌گیری (توانایی استفاده از منطق و اطلاعات برای انتخاب راهبرد مناسب در شرایط عدم اطمینان) - رهبری (استعداد برانگیختن و هدایت افراد برای انجام کارها) - ارتباطات شفاهی، تاثیر فردی، مقاومت در برابر فشار - خودشناسی نیز برشمردند (پیام مدیریت، ۱۳۸۳).

در این زمینه می‌توان به مقاله رضائیان و لطیفی (۱۳۸۳) اشاره کرد. آنها با روش دلفی، خصوصیات و ویژگی‌های فردی (شخصیت، یادگیری، ادراک، انگیزش و ارزش‌ها، مسائل اخلاقی، جنسیت و سن)، توانایی‌های فردی (تحصیلات، تجربه، توانایی‌های ذهنی، توانایی‌های فیزیکی)، مهارت‌های مدیریت (مهارت فنی، انسانی، ادراکی، تجزیه و تحلیل، برقراری ارتباط، کار گروهی و مهارت رایانه‌ای)، نحوه ارزیابی مقامات مافوق، میزان پذیرش و همکاری کارکنان را بعنوان معیارهای انتخاب مدیران منابع انسانی دستگاه‌های جمهوری اسلامی ایران تعیین کردند.

هوش اخلاقی یعنی توانایی درک درست از خلاف، داشتن اعتقادات اخلاقی قوی و عمل به آنها، از مفاهیمی است که در حوزه ویژگی‌های فردی مدیران لازم است. مدیران با هوش اخلاقی بالا با رعایت چهار اصل درستکاری، مسئولیت‌پذیری، دلسوزی و بخشش می‌توانند ارمان آور شوند و

ای، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و بینش) و ابعاد اجتماعی (ارتباطات رسمی و غیررسمی قوی) معرفی کردند.

محور اصلی الگوی هر انتخاب و انتصابی، انطباق شاغل و شغل است (دولان، ۱۳۷۷). اما صاحب‌نظران و نویسندگان مدیریت ضمن تاکید بر اهمیت انطباق شاغل و شغل، آن را کافی و پاسخگوی سازمانهای امروزی نمی‌دانند. چرا که سازمان‌ها از شبکه به هم پیوسته از افراد و گروه‌ها تشکیل شده است که با یکدیگر تعامل دارند و نتایج آنها روی هم جمع می‌شود تا اهداف سازمانی به دست آید. این امر ایجاب می‌کند تا الگوی انتخاب و به کارگماری نیروی انسانی علاوه بر توجه به انطباق شاغل با شغل، جور کردن میزان دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها استعدادهای افراد با ضرورت‌های شغلی باشد (دولان، ۱۳۷۷). از همین رو، برخی از مطالعات در حوزه شایستگی‌های مدیران به مهارت‌های خاص و ویژگی‌های شخصی لازم برای مدیران پرداختند. برای مثال در استرالیا، کمیته پژوهش در مورد مدیر ایده‌آل بررسی‌هایی انجام داده و مهارت‌های ضروری مدیران برای انجام وظایف محوله را مهارت‌های نیروی انسانی (ارتباطات، مربیگری، آموزش دیرگان، تحمل افراد مختلف، تواناسازی، نفوذ، بازخورد، قدردانی و ...)؛ آینده‌نگری و رهبری (تدوین هدف، تصحیح افراد، ایجاد تعهد و ...)، تفکر استراتژیک (دید وسیع، تجزیه و تحلیل، دید اجتماعی و محیطی و ...)، انعطاف‌پذیری، خودمدیریتی (انضباط، علاقه، مدیریت زمان، برنامه‌ریزی، آموزش مستمر، یادگیری، کسب و تجربه)، تیم‌سازی و کارگروهی، حل

مشارکتی، مدیریت تضاد؛ درک خود و دیگران، مراودات انسانی و پرورش دیگران بر می‌شمرد.

در این میان تعدادی از مقالات در حوزه ارزیابی عملکرد مدیران توسعه یافتند که در آنها نیز عملکرد مدیران در برخی از حوزه‌ها مورد اشاره قرار گرفتند. در مقاله‌ای توسط رجب زاده و همکاران (۱۳۸۴) معیارهای عوامل عملکردی مدیران با روش ارزشیابی ۳۶۰ درجه را چنین معرفی کرده است: برنامه ریزی، سازماندهی، کمیت کار، کیفیت کار، هدایت و کنترل، استفاده از منابع انسانی (شناخت آنها و توجه به آنها) توجه به رشد، آموزش و نگهداری، بهسازی، ایجاد فرصت پیشرفت و ارتقای شغلی، توجه به نظام شایسته‌سالاری، برقراری روحیه تعاون و همکاری، استفاه و شمارکت دادن نظر منطقی کارکنان در تصمیم‌گیری سازمانی، رعایت عدالت در توزیع و پرداخت، خواسته‌های منطقی، استفاده از منابع مالی فیزیکی - زمان، احساس مسؤولیت، اتخاذ تصمیم و پیگیری، روز آمدی معلومات و مهارت‌ها، انعطاف پذیری، خلاقیت و نوآوری، برقراری ارتباط و رفتار مناسب، شرکت فعال و موثر در جلسات و رعایت مقررات. در مقاله‌ای توسط صدقیانی و قرائی پور (۱۳۸۴)، که در شرکت ساپکو به روش بازخورد ۳۶۰ درجه شایستگی مدیران ارزیابی شد، هشت شایستگی مدیران شامل ارتباطات، برنامه ریزی، سازماندهی، مدیریت منابع انسانی، کنترل، رهبری، تصمیم‌گیری و کار تیمی نام برده شد.

فرهنگ و مدیریت فرهنگی از مواردی است که در مطالعات در مجموعه مهارت‌ها و شایستگی‌هایی مدیران قرار گرفته است. از مواردی که به آن اشاره

مزیت رقابتی، مشروعیت سازمان و جو تفاهم و سازش باشند. (مختاری پور و سیادت، ۱۳۸۹).

اما برخی از مطالعات این حوزه، با بهره‌گیری از الگوی نقش مدیران، مهارت‌های لازم یک مدیر را ذکر کردند. آذرهوش (۱۳۸۲) با استفاده از الگو کوئین این نقش‌ها را شامل موارد زیر تعریف می‌کند: نقش کارگردان - رهبر و مجری: مهمترین قابلیت‌های لازم برای این نقش، ابتکار عمل، هدف گذاری و تعیین استراتژی و تفویض اختیار است. رفتار خود انگیزه، کارایی بالا و گرایش به اجرا داشته باشد.

الگوی فرآیند داخلی، نقش‌های مراقب، ناظر و هماهنگ کننده: از مهمترین قابلیت‌های این نقش در الگوی کوئین، دریافت و تنظیم اطلاعات، ارزیابی اطلاعات، کاهش حجم اطلاعات است. در نقش هماهنگ کننده مهمترین قابلیت‌ها، برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل است.

الگوی روابط انسان، نقش‌های تسهیل کننده و مرشد - مربی: مهمترین قابلیت‌ها در این نقش، درک خود و دیگران، ارتباطات انسانی، پرورش همکاران است. (آذرهوش، ۱۳۸۲). وی به طور کلی قابلیت‌های کلیدی برای هشت نقش مدیریتی را برت کوئین و همکاران را پذیرش تحول، تفکر خلاق، مدیریت تحول؛ ایجاد و حافظ پایگاه قدرت، مذاکره، سخنرانی و ارائه شفاهی - بهره‌وری، انگیزش دیگران، مدیریت زمان و فشار روحی؛ به‌دست گرفتن ابتکار عمل، هدف گذاری، تفویض اختیار؛ برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل؛ کاهش اطلاعات، ارزیابی اطلاعات، گزارش؛ پرورش گروه، تصمیم‌گیری

ماریون (۲۰۰۵) اشاره کرد. آنها وجود توانایی‌هایی مثل توانایی در مشارکت دادن ذینفعان در تصمیم‌گیری‌ها، برخورد متفاوت مبتنی بر تفاوت‌های فردی با استادان، روبرو شدن با حقایق سیاسی پردیس دانشگاهی، ایجاد پیوند مناسب بین نیازهای سازمانی و نیازهای مطلوب استادان و ایجاد اعتماد دوطرفه را برای مدیران دانشگاه که تأمین‌کننده به موقع منابع، تسهیلات و فناوری‌های لازم و تسهیل‌کننده امور و فرآیندهای تدریس و تحقیق هستند، ضروری دانستند.

اینگر بویت (۱۹۹۶) ویژگی‌های یک رئیس دانشگاه را انعطاف پذیری، استقلال و عدم وابستگی؛ دانش توانایی حل مسأله؛ قدرت تصویرسازی؛ سخت‌کوشی؛ برخورداری از ششم سیاسی؛ توانایی خطر پذیری؛ توانایی هدایت تغییر، توانایی ایجاد شبکه بر می‌شمرد.

رانتز (۲۰۰۲)، در مطالعه‌ای، الزامات ریاست دانشگاه را توانایی تصریح و تثبیت ارزشهای سازمانی اصول اخلاقی و ایفای نقش به عنوان یک مدیر اخلاقی و ایفای نقش‌های متوازن‌کننده، ارتباط‌دهنده، دیپلمات و مدیریت تضاد بر می‌شمرد.

رولی و شرم (۲۰۰۳)، شش مهارت اصلی را برای مدیریت و رهبری در دانشگاه؛ مدیریت دانشگاه، مدیریت شبکه، مدیریت سیاست‌ها و سیاست‌گذاری، مدیریت بحران، آماده سازی و پرورش مدیران آینده سازمان و مدیریت دانش بر می‌شمرد.

اسمیت و هوگی (۲۰۰۶)، در مطالعه خود ضمن اشاره به چالش‌های پیش روی آموزش عالی،

شده است، مدیریت تنوع فرهنگی و مهارت انسجام سازی (ایجاد سازش بین تضادها) است (سلطانی، ۱۳۸۸).

رفتار سازمانی مسئولانه، رفتار سازمانی مبتنی بر شهروندی و نوعی خود جوشی سازمانی در سازمان که شامل حال همه اعضای سازمان و از جمله مدیران می‌گردد نیز راه را برای دستیابی به اهداف کوتاه مدت تا دراز مدت به خوبی باز می‌کند. رفتارهای مدنی شامل رفتارهایی، نظیر کمک به دیگران، حاضر شدن بر سر کار، انجام کار در سطح استانداردهایی فراتر از استانداردهای سازمان، تحمل مشکلات غیرمعارف کار و درگیر شدن فعال در کلیه امور سازمان. منظور از مشارکت شهروندی، مشارکت افراد در فعالیت‌های صنفی و سیاسی است که با فعالیت‌ها و وظایفی که شاغل در شغل خود انجام می‌دهد، رابطه غیرمستقیم دارد (گل پرور و عریضی، ۱۳۸۵).

با مروری بر پژوهش‌های تجربی در حوزه شایسته‌گزینی در محیط دانشگاه می‌توان به تحقیق نورشاهی (۱۳۸۷) اشاره کرد. وی در مطالعه ای مبتنی بر ادبیات آموزش عالی و مدیریت، مجموعه‌ای از شایستگی‌های لازم برای ریاست دانشگاه را شناسایی کرد. وی در این پژوهش، با استفاده از نظر ۱۴ صاحب‌نظر در حوزه آموزش عالی، ۱۸ مورد شایستگی در قالب دو دسته اصلی رهبری علمی و مدیریت اجرایی را با استفاده از روش رتبه‌دهی فازی و تجمیع به عنوان مهمترین شایستگی‌ها تعیین نمود.

از جمله مطالعات خارجی که در حوزه شایسته‌گزینی و معیارهای آن، به طور خاص معطوف به دانشگاه بوده است؛ می‌توان به مطالعه مارتین و

معتقدند که برای موفق شدن در محیط‌های علمی - آموزشی نظیر دانشگاه‌ها، رؤسا یا دیگر مدیران باید دارای شناخت شهودگرایانه مبتنی بر تجربیات باشند.

۳- مهمترین عوامل در هر کدام از ابعاد کیفیت شایسته‌گزینی مدیران گروه در دانشگاه یزد کدامند؟

مواد و روش‌ها

پژوهش حاضر از نظر شیوه گردآوری و تحلیل اطلاعات، توصیفی - تحلیلی است. جامعه آماری این پژوهش ۳۲۰ نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه یزد در سال ۱۳۸۹ است که این جامعه شامل ۱۲ دانشکده یا به عبارتی ۳۰ گروه آموزشی بودند. به منظور گردآوری داده‌ها، براساس مطالعات انجام گرفته پیشین در حوزه شایسته‌گزینی مقیاس سنجش در پنج بعد (دانش و معلومات حرفه ای، مهارت‌های فکری و رفتاری، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و بینش و اعتبار) تنظیم گردید. سپس آیتم‌های شناسایی شده در هر کدام از با استفاده از نظرهای چند تن از اساتید دانشگاه، بومی سازی و برخی جرح و تعدیل‌ها در آیتم‌ها ایجاد شد. بدین ترتیب پس از تایید روایی محتوایی پرسشنامه، نهایتاً پرسشنامه این پژوهش با ۸۴ گویه (۱۱ ، ۳۰ ، ۲۶ ، ۱۱ ، ۶ گویه به ترتیب در ابعاد دانش و معلومات حرفه ای، مهارت‌های فکری و رفتاری، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و بینش و اعتبار تنظیم شد. در این پرسشنامه از پاسخ‌دهندگان خواسته شد تا در مورد هر گروه وضعیت موجود و همچنین اهمیت آن را براساس طیف پنج تایی لیکرت از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۹) مشخص کنند.

مدل نظری تحقیق

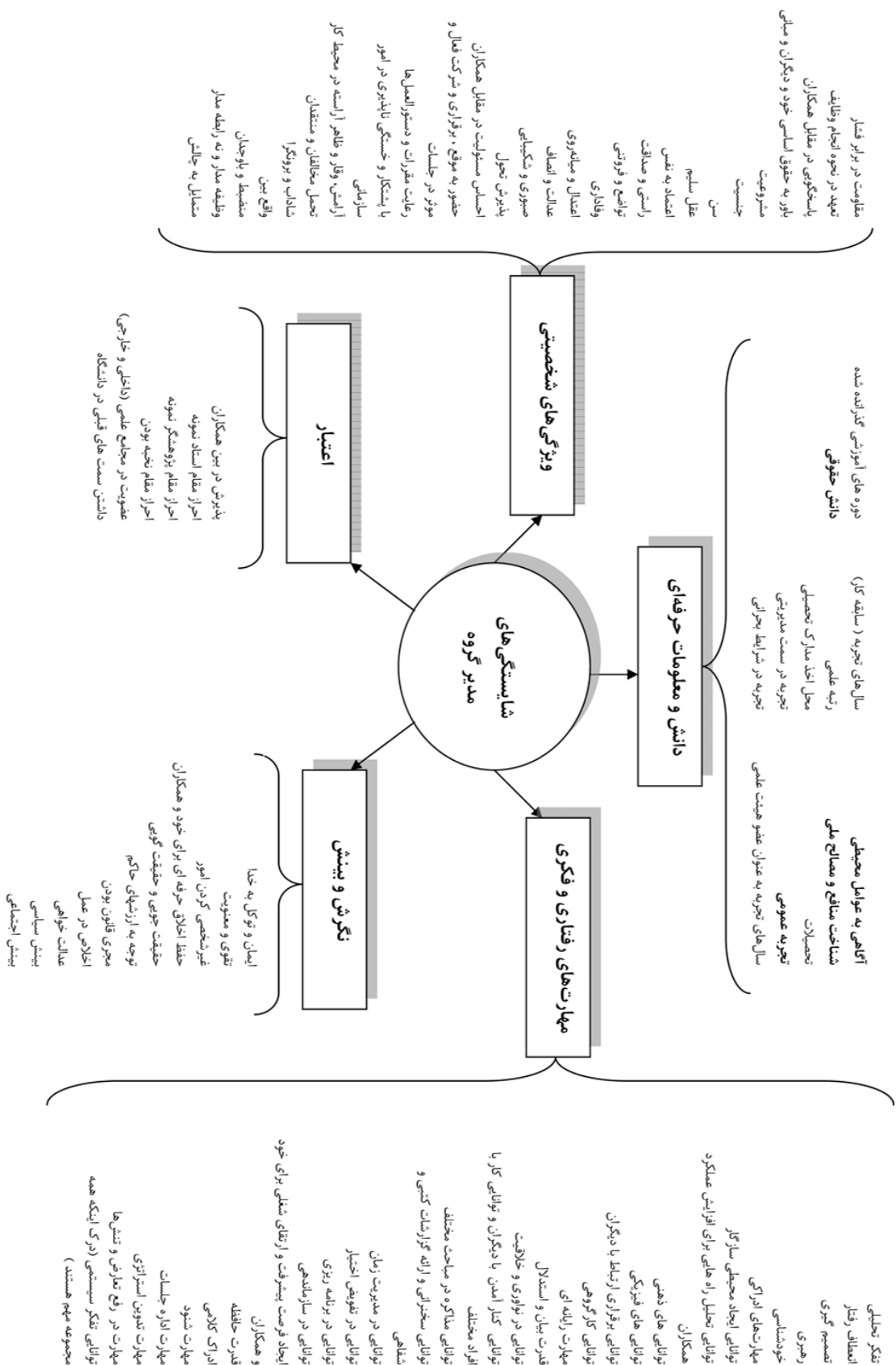
همان گونه که در شکل شماره ۱ مشاهده می‌شود، در این تحقیق ابعاد و مولفه‌های کیفیت شایسته‌گزینی مدیران گروه با توجه به مطالب مطروحه در مبانی نظری و پیشینه تحقیق مد نظر قرار می‌گیرند. با فرض اینکه کیفیت شایسته‌گزینی تحت تأثیر میزان توجه به پنج بعد دانش و معلومات حرفه ای، مهارت‌های فکری و رفتاری، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و بینش و اعتبار افراد است، تحقیق حاضر با بررسی وضعیت موجود و وضعیت مورد انتظار اعضای هیأت علمی دانشگاه در مورد هر کدام از عوامل مطرح در ابعاد، به تحلیل شکاف پرداخته تا خطوط راهنمایی برای دانشگاه و دانشکده‌ها در مسیر کیفیت شایسته‌گزینی ترسیم نماید. فرضیه و سوال‌های تحقیق عبارتند از:

۱- بین میانگین ابعاد کیفیت شایسته‌گزینی مدیران گروه تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

سوال‌ها:

۱- ابعاد بحرانی آسیب‌آفرین در کیفیت شایسته‌گزینی مدیران گروه در دانشگاه یزد به چه ترتیبی است؟

۲- ابعاد بحرانی آسیب‌آفرین در کیفیت شایسته‌گزینی مدیران گروه در هر دانشکده از دانشگاه یزد به چه ترتیبی است؟



شکل ۱: مدل نظری تحقیق

به منظور تعیین پایایی پرسشنامه نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. بدین منظور، ابتدا یک نمونه اولیه شامل ۵۰ پرسشنامه پیش آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که در جدول (۱) نشان داده شده است. این یافته‌ها نشان دهنده قابلیت اعتماد لازم برای ابزار است.

تعداد نمونه در این جامعه با استفاده از جدول مورگان ۱۷۵ به دست آمد. لذا ۱۷۵ پرسشنامه برای سنجش کیفیت شایسته‌گزینی مدیران گروه در یک زمان به شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی توزیع گردید که تعداد ۱۲۲ پرسشنامه برگشت داده شد و در تجزیه و تحلیل آماری استفاده شد. نرخ بازگشت پرسشنامه ۷۰ درصد بوده است.

جدول (۱) نتایج اولیه آزمون پایایی

آلفای	ابعاد	آلفای	ابعاد
۰/۷۸	نگرش و بینش	۰/۸۶	دانش و معلومات حرفه‌ای
۰/۶۷	اعتبار	۰/۹۷	مهارت‌های فکری و رفتاری
۰/۹۷	کل پرسشنامه	۰/۸۸	ویژگی‌های شخصیتی

میانگین چند جامعه (ANOVA) انجام شد. فرضیه صفر برای آزمون مساوی بودن میانگین پنج بعد کیفیت شایسته‌گزینی مدیران گروه تعریف شد. در اینجا چون هدف اولویت گذاری ابعاد است، از پاسخ‌های اهمیت سنجی گویه‌ها برای تحلیل بکار گرفته می‌شود. با توجه به معنی داری کوچک‌تر از ۰/۰۵ تفاوت معنی دار بین میانگین پنج بعد وجود دارد. جدول ۲، آزمون مقایسه میانگین عوامل مدیریت دانش را نشان می‌دهد. بنابراین، این موانع را بر پایه ی میزان تاثیرگذاری آن‌ها با روش‌های MCDM، رتبه بندی می‌کنیم.

یافته‌های پژوهش:

بخش اول سؤال‌های پرسشنامه به اطلاعات دموگرافی پاسخ‌دهندگان مثل جنس، سن، دانشکده، گروه و مرتبه علمی اعضای هیأت علمی اختصاص یافته است. میانگین سنی پاسخ‌دهندگان ۴۱/۰۱، میانگین سابقه کار آنها نیز ۱۵/۷۲ است. ۵۸٪، ۳۸٪ و ۴٪ از پاسخ‌دهندگان به ترتیب دارای استادیاری، دانشیاری و مربی و از این تعداد ۹۲٪ مرد و ۸٪ زن هستند.

آزمون فرضیه یک:

برای آزمون فرضیه ۱، یعنی مقایسه میانگین هر کدام از ابعاد کیفیت شایسته‌گزینی، آزمون مقایسه

جدول ۲- مقایسه میانگین ابعاد کیفیت شایسته‌گزینی مدیران گروه با یکدیگر

معنی داری	آماره فیشر	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	آزمون میانگین ابعاد کیفیت شایسته‌گزینی مدیران گروه
۰/۰۰۰	۱۳/۸۶۸	۴۴/۷ ۳/۲۲۳	۴ ۵۲۴ ۵۲۸	۷۰۱/۸۰۱ ۱۶۸۸/۶۵۴ ۱۸۶۷/۷۵۵	بین گروهی درون گروهی مجموع

سطح معنی داری ۹۵٪

شایستگی‌های افراد"، "روش‌های تعریف‌شده برای کسب و انتقال دانش"، "وجود اعتبارات و امکانات"، "استراتژی"، "استفاده از برنامه‌های توانمندسازی، توسعه شایستگی و اشتراک ایده‌ها"، "ایجاد و یا تقویت ظرفیت‌های ساختاری" قرار می‌گیرد.

پاسخ به سوال یک: از تکنیک آنتروپی شانون برای رتبه‌بندی ابعاد استفاده شد که نتایج آن در جدول ۳ آورده شده است. طبق وزن‌های به‌دست آمده در این روش، به ترتیب عوامل "فرآیند"، "ایجاد زمینه رشد و توسعه"، "ایجاد و یا تقویت ظرفیت‌های ساختاری"، "بکار گرفته شدن عملی و فراگیر

جدول ۳- محاسبه مقادیر و کمیات ورش آنتروپی و وزن هر یک از ابعاد کیفیت شایسته‌گزینی مدیران

ابعاد	دانش و معلومات حرفه‌ای	مهارت‌های فکری و رفتاری	ویژگی‌های شخصیتی	نگرش و بینش	اعتبار
شاخص‌ها					
مقدار آنتروپی	۰/۹۳	۰/۹۶۸	۰/۹۱	۰/۹۵	۰/۹۶
درجه عدم اطمینان	۰/۰۱۶	۰/۰۳۱	۰/۰۸۲	۰/۰۴۶	۰/۰۳۹
وزن	۰/۰۷۷	۰/۱۴۵	۰/۳۷۸	۰/۲۱۵	۰/۱۸۲

جدول ۴، رتبه‌های مربوط به هر عامل را نشان می‌دهد.

نهایتاً بر اساس تکنیک تاپسیس و با استفاده از وزن‌های محاسبه شده از طریق آنتروپی شانون، ابعاد کیفیت شایسته‌گزینی مدیران رتبه بندی شدند.

جدول ۴-رتبه بندی ابعاد کیفیت شایسته گزینی مدیران با استفاده از تکنیک تاپسیس

رتبه	Ci	فاصله با ایده آل منفی	فاصله با ایده آل مثبت	ابعاد
۵	۰	۰	۱/۳۱	دانش و معلومات حرفه‌ای
۴	۰/۲۲۴	۰/۲۹۶	۱/۰۲۲	مهارت‌های رفتاری و فکری
۱	۰/۹۹۹	۱/۳۱	۰/۰۰۰۰۹	ویژگی‌های شخصیتی
۲	۰/۴۷۳	۰/۶۲۴	۰/۶۹۴	نگرش و بینش
۳	۰/۳۱۶	۰/۴۱۷	۰/۹۰۱	اعتبار

هر بعد در وزن به دست آمده از آنتروپی شانون به دست آمد. اعداد حاصل در هر پنج بعد در هر دانشکده گویای فاصله وضعیت ایده آل از وضعیت موجود است که در هر کدام مقدار اهمیت بعد هم در نظر گرفته شده است. لذا شکاف منفی موزون، وسیله‌ای برای رتبه بندی عوامل بحرانی آسیب آفرین گردید به عبارتی، برای هر دانشکده ابعاد به ترتیب اولویت نشان دهنده آن هستند که در حال حاضر فاصله بین وضع موجود و ایده آل وجود دارد و در صورت بی توجهی به آن مدیران گروه به شایستگی انتخاب نخواهند شد. یافته‌های این بخش (جدول ۵) در پاسخ به سوال دوم نیز حاکی از آن است که در اکثر دانشکده‌ها ویژگی‌های شخصیتی در انتخاب مدیر گروه که از مهمترین ابعاد در کیفیت شایسته-گزینی شناخته شده است، عامل بحرانی است.

طبق نتایج به دست آمده از تکنیک تاپسیس مشخص شد که اولویت ابعاد به ترتیب ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و بینش، اعتبار، مهارت‌های فکری و رفتاری و در آخر دانش و معلومات حرفه‌ای است.

پاسخ به سوال دوم:

با دانستن اولویت اهمیت ابعاد، تصمیم داریم به سوال دوم پژوهش که اولویت بندی ابعاد بحرانی آسیب آفرین در کیفیت شایسته گزینی مدیران گروه دانشکده‌هاست، پاسخ دهیم. لذا در ابتدا در هر یک از ابعاد در هر کدام از دانشکده‌ها شکاف منفی که حاصل تفاوت میانگین پاسخ‌های دو بخش کیفیت وضع موجود و کیفیت مورد انتظار (اهمیت) است به دست آمد. سپس شکاف منفی موزون محاسبه شد. بدین ترتیب که حاصل ضرب مقدار شکاف منفی در

جدول ۵: شکاف منفی موزون و رتبه بندی عوامل بحرانی آسیب آفرین در دانشکده‌های دانشگاه یزد

رتبه بندی عوامل بحرانی آسیب آفرین	شکاف منفی موزون	شکاف منفی	ابعاد	دانشکده
ویژگی‌های شخصیتی نگرش و بینش مهارت‌های رفتاری و فکری دانش و معلومات حرفه‌ای اعتبار	۰/۰۵۸	۰,۷۵۴	دانش و معلومات حرفه‌ای	برق و رایانه
	۰/۲۳۶	۱,۶۳	مهارت‌های رفتاری و فکری	
	۰/۵	۱,۳۴	ویژگی‌های شخصیتی	
	۰/۲۷۹	۱,۳	نگرش و بینش	
	۰/۰۴۷	۰,۲۶	اعتبار	
	۱/۱۲۷	۵/۲۸۴	جمع	
ویژگی‌های شخصیتی مهارت‌های رفتاری و فکری دانش و معلومات حرفه‌ای اعتبار	۰/۰۴۶	۰/۶۱	دانش و معلومات حرفه‌ای	فنی و مهندسی
	۰/۱۰۵	۰/۷۳	مهارت‌های رفتاری و فکری	
	۰/۲۷۲	۰/۷۲	ویژگی‌های شخصیتی	
	-	-	نگرش و بینش	
	۰/۰۵۶	۰/۳۱	اعتبار	
	۰/۴۸	۲/۳۷	جمع	
ویژگی‌های شخصیتی نگرش و بینش مهارت‌های رفتاری و فکری دانش و معلومات حرفه‌ای اعتبار	۰/۱۵۷	۲/۰۴	دانش و معلومات حرفه‌ای	هنر و معماری
	۰/۵۱۳	۳/۵۴	مهارت‌های رفتاری و فکری	
	۱/۱۲۶	۲/۹۸	ویژگی‌های شخصیتی	
	۰/۶۴	۳/۰۲	نگرش و بینش	
	۰/۰۵	۰/۲۹	اعتبار	
	۲/۴۹۸	۱۱/۸۷	جمع	
ویژگی‌های شخصیتی مهارت‌های رفتاری و فکری دانش و معلومات حرفه‌ای اعتبار نگرش و بینش	۰/۱۵۵	۲/۰۲	دانش و معلومات حرفه‌ای	اقتصاد، مدیریت و حسابداری
	۰/۲	۱/۴۱	مهارت‌های رفتاری و فکری	
	۰/۳۱۳	۰/۸۳	ویژگی‌های شخصیتی	
	۰/۰۱	۰/۰۶	نگرش و بینش	
	۰/۱۵۱	۰/۸۳	اعتبار	
	۰/۸۳۷	۵/۱۵	جمع	
ویژگی‌های شخصیتی مهارت‌های رفتاری و فکری نگرش و بینش دانش و معلومات حرفه‌ای	۰/۱۸۳	۲/۳۸	دانش و معلومات حرفه‌ای	منابع طبیعی
	۰/۵۱۷	۳/۵۷	مهارت‌های رفتاری و فکری	
	۰/۷۶	۲/۰۲	ویژگی‌های شخصیتی	
	۰/۳۲	۱/۵۲	نگرش و بینش	
	-	-	اعتبار	
	۱/۷۹	۹/۴۹	جمع	

مهارت‌های رفتاری و فکری نگرش و بینش ویژگی‌های شخصیتی دانش و معلومات حرفه‌ای	۰/۰۱۷	۰/۲۳	دانش و معلومات حرفه ای	شیمی
	۰/۱۴	۰/۹۷	مهارت‌های رفتاری و فکری	
	۰/۱۱۳	۰/۳	ویژگی‌های شخصیتی	
	۰/۱۲۹	۰/۶	نگرش و بینش	
	-	-	اعتبار	
	۰/۴	۲/۱	جمع	
ویژگی‌های شخصیتی مهارت‌های رفتاری و فکری نگرش و بینش دانش و معلومات حرفه ای	۰/۱۱	۱/۵۱	دانش و معلومات حرفه ای	فیزیک
	۰/۶۹	۴/۶۲	مهارت‌های رفتاری و فکری	
	۰/۷۴	۱/۹۶	ویژگی‌های شخصیتی	
	۰/۱۱۸	۰/۵۵	نگرش و بینش	
	-	-	اعتبار	
	۱/۶۴	۸/۶۴	جمع	
ویژگی‌های شخصیتی اعتبار مهارت‌های رفتاری و فکری نگرش و بینش دانش و معلومات حرفه ای	۰/۱۲۲	۱/۵۹	دانش و معلومات حرفه ای	ریاضی
	۰/۲۴۵	۱/۶۹	مهارت‌های رفتاری و فکری	
	۰/۸	۲/۱۴	ویژگی‌های شخصیتی	
	۰/۱۱۸	۰/۵۵	نگرش و بینش	
	۰/۳۰۳	۱/۶۷	اعتبار	
	۱/۵۹	۷/۶۴	جمع	
ویژگی‌های شخصیتی نگرش و بینش مهارت‌های رفتاری و فکری اعتبار دانش و معلومات حرفه ای	۰/۰۷	۰/۹۸	دانش و معلومات حرفه ای	علوم انسانی و اجتماعی
	۰/۱۵۲	۱/۰۵	مهارت‌های رفتاری و فکری	
	۰/۶۳۸	۱/۶۹	ویژگی‌های شخصیتی	
	۰/۳۶۷	۱/۷۱	نگرش و بینش	
	۰/۱	۰/۵۶	اعتبار	
	۱/۳۳	۵/۹۹	جمع	
ویژگی‌های شخصیتی مهارت‌های رفتاری و فکری نگرش و بینش اعتبار دانش و معلومات حرفه ای	۰/۱۲۲	۱/۵۹	دانش و معلومات حرفه‌ای	زبان و ادبیات
	۰/۳۷۱	۲/۵۶	مهارت‌های رفتاری و فکری	
	۰/۷۲۱	۱/۹۱	ویژگی‌های شخصیتی	
	۰/۳۴۶	۱/۶۱	نگرش و بینش	
	۰/۱۳۶	۰/۷۵	اعتبار	
	۱/۶۹	۸/۴۲	جمع	
ویژگی‌های شخصیتی نگرش و بینش مهارت‌های رفتاری و فکری اعتبار دانش و معلومات حرفه ای	۰/۱۲۷	۱/۶۶	دانش و معلومات حرفه ای	معدن و متالورژی
	۰/۳۵۹	۲/۴۸	مهارت‌های رفتاری و فکری	
	۰/۷۹۷	۲/۱۱	ویژگی‌های شخصیتی	
	۰/۳۶۹	۱/۷۲	نگرش و بینش	
	۰/۳۱۳	۱/۷۲	اعتبار	
	۱/۹۶	۲/۶۹	جمع	

شوند، به ترتیب ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های فکری و رفتاری، نگرش و بینش، دانش و معلومات حرفه‌ای و اعتبار هستند.

میانگین شکاف منفی موزون در هر کدام از ابعاد در مجموع دانشکده‌ها (دانشگاه یزد) (جدول ۶) نشان می‌دهد ابعادی که بیشتر باید مورد توجه واقع

جدول ۶- میانگین شکاف منفی موزون در ابعاد شایسته‌گزینی مدیران گروه در دانشگاه یزد

اعتبار	نگرش و بینش	ویژگی‌های شخصیتی	مهارت‌های رفتاری و فکری	دانش و معلومات حرفه‌ای
۰/۰۸۵	۰/۲۵۷	۰/۵۹۸	۰/۳۲۸	۰/۱۰۴

توانمندساز ز باشد، اعداد نشان‌دهنده میزان تأثیرگذاری این عوامل در آسیب‌آفرینی کیفیت شایسته‌گزینی مدیران گروه، به شکل زیر مورد محاسبه قرار می‌گیرد:

$$CFFs = \sum_{j=1}^n \left[\left(\frac{1}{W_j} \right) (0) R_j \right]$$

با توجه به رابطه فوق در پاسخ سوال اول مبنی بر رتبه بندی عوامل بحرانی آسیب‌آفرین کیفیت شایسته‌گزینی مدیران گروه در دانشگاه یزد به شرح جداول ۶ است. تعدادی از عوامل که بیشترین تأثیر را در رساندن دانشگاه به مرز مطلوب کیفیت شایسته‌گزینی مدیران گروه دارند نیز در این جدول مشاهده می‌شوند. در این بخش از قانون پاره‌تو استفاده شده است و بدین صورت، عواملی که بزرگترین مشکلات را بر سر راه توسعه کیفیت شایسته‌گزینی مدیران گروه ایجاد نموده‌اند، رتبه بندی می‌شوند. به یقین تمرکز روی این عوامل می‌تواند مسیر کوتاه‌تری در رسیدن به سطح مطلوب کیفیت شایسته‌گزینی مدیران گروه را قابل حصول نماید.

پاسخ به سوال سوم: از آنجا که ویژگی‌های شخصیتی، مهمترین بعد بحرانی آسیب‌آفرین در دانشگاه یزد است، برای تعیین تأثیرگذارترین عوامل بحرانی آسیب‌آفرین کیفیت شایسته‌گزینی مدیران گروه، اهمیت عوامل مطرح در این بعد در کنار وضعیت موجود لحاظ شدند تا شاخص آسیب‌آفرین تبیین گردد. با این ترتیب، برای رتبه‌بندی عوامل بحرانی آسیب‌آفرین، عواملی بیشتر آسیب‌زا خواهند بود که علی‌رغم اهمیت بالا دارای وضعیت موجود پایین‌تری باشند. به منظور همسویی این دو معیار (وضعیت موجود و اهمیت) و با هدف دستیابی به شاخصی برای تعیین میزان بحرانی بودن این عوامل، ابتدا اهمیت عناصر، معکوس و سپس در عدد وضعیت موجود ضرب شود. بدین صورت، شاخص حاصل به صورت صعودی نشان‌دهنده میزان آسیب‌آفرین بودن عناصر مورد بررسی خواهد بود. با فرض اینکه $W_j, R_j, j=1,2,\dots,n$ به ترتیب میانگین وضعیت موجود و میانگین وزن (اهمیت) داده شده به

جدول (۷): رتبه بندی و شناسایی مهمترین عوامل بحرانی آسیب آفرین با استفاده از قانون پاره تو

نسبت تجمعی	نسبت	شاخص $(\frac{R_j}{W_j})$	وضع موجود	اهمیت	شرح
۰/۰۳	۰/۰۳	۰/۶۰۹	۴/۸۴	۷/۹۴	متمایل به چالش
۰/۰۶۳	۰/۰۳۳	۰/۶۷۱	۶/۱	۹/۸	سن
۰/۰۹۸	۰/۰۳۴	۰/۶۹۲	۵/۳۹	۷/۷۸	مقاومت در برابر فشار
۰/۱۳۳	۰/۰۳۵	۰/۷۱۷	۵/۸	۸/۰۷	شاداب و برونگرا
۰/۱۶۹	۰/۰۳۶	۰/۷۳۳	۶/۱	۸/۳۱	تواضع و فروتنی
۰/۲۰۵	۰/۰۳۶	۰/۷۳۵	۶/۰۱	۸/۱۶	صبوری و شکیبایی
۰/۲۴۱	۰/۰۳۶	۰/۷۳۶	۵/۸	۷/۸۷	تحمل مخالفان و منتقدان
۰/۲۷۸	۰/۰۳۷	۰/۷۴۷	۶/۰۷	۸/۱۱	عدالت و انصاف
۰/۳۱۵	۰/۰۳۷	۰/۷۵۱	۶/۳۱	۷/۹	پذیرش تحول
۰/۳۵۲	۰/۰۳۷	۰/۷۵۲	۶/۲۲	۸/۲۶	با پشتکار و خستگی ناپذیری در امور
۰/۳۸۹	۰/۰۳۷	۰/۷۶	۵/۹۷	۷/۸۴	پاسخگویی در مقابل همکاران
۰/۴۲۶	۰/۰۳۷	۰/۷۶۱	۵/۶۲	۷/۳۷	جنسیت
۰/۴۶۴	۰/۰۳۸	۰/۷۶۴	۶/۶	۸/۶۳	رعایت مقررات و دستورالعمل‌ها
۰/۵۰۲	۰/۰۳۸	۰/۷۷۳	۶/۳۸	۸/۲۴	عقل سلیم
۰/۵۴	۰/۰۳۸	۰/۷۷۳	۶/۰۸	۷/۸۶	اعتدال و میانه روی
۰/۵۷۹	۰/۰۳۹	۰/۷۸۹	۶/۴	۸/۱	راستی و صداقت
۰/۶۱۸	۰/۰۳۹	۰/۷۹۲	۵/۹۴	۷/۹۶	احساس مسئولیت در مقابل همکاران
۰/۶۵۸	۰/۰۴	۰/۸۰۵	۶/۰۶	۷/۵۲	وظیفه مدار و نه رابطه مدار
۰/۶۹۸	۰/۰۴	۰/۸۰۹	۶/۳	۷/۷۸	وفاداری
۰/۷۳۸	۰/۰۴	۰/۸۱۲	۶/۵۵	۸/۰۶	اعتماد به نفس
۰/۷۷۸	۰/۰۴	۰/۸۱۵	۵/۸۶	۷/۱۸	باور به حقوق اساسی خود و دیگران و
۰/۸۱۸	۰/۰۴	۰/۸۱۸	۶/۵	۷/۹۴	آرامش، وقار و ظاهر آراسته در محیط
۰/۸۵۸	۰/۰۴	۰/۸۳	۶/۶	۷/۹۴	حضور به موقع، برقراری و شرکت فعال و موثر در جلسات
۰/۹	۰/۰۴۲	۰/۸۵۲	۶/۳۵	۷/۴۸	واقع بین
۰/۹۴۴	۰/۰۴۴	۰/۸۸۹	۷/۱۱	۷/۹	تعهد در نحوه انجام وظایف
۱	۰/۴۴۴	۰/۸۹۴	۶/۶	۷/۳۸	منضبط و باوجدان

- مقاومت در برابر فشار؛
- شاداب و برونگرا؛
- تواضع و فروتنی؛
- صبوری و شکیبایی.

بنابراین، با توجه به نتایج جدول ۷ و در پاسخ به سوال چهارم، مهمترین عوامل بحرانی آسیب آفرین کیفیت شایسته گزینی مدیران گروه در دانشگاه یزد به شرح زیر شناسایی می‌شوند:

- متمایل به چالش؛
- سن؛

بحث و نتیجه‌گیری

برنامه‌ریزی برای بهبود در هر سیستم نیازمند تحلیل وضعیت موجود است. بنابراین، اندازه‌گیری ابعاد سیستم در وضعیت موجود به عنوان زیربنای هر بهبود و نتایج آن ضمن ارائه تصویری روشن از حال سیستم، زمینه‌ساز برنامه‌ریزی برای آینده آن نیز هست. در این تحقیق، با هدف تبیین مهمترین آسیب‌ها درانتخاب شایسته‌ترین فرد به عنوان مدیر گروه آموزشی، ابتدا ابعاد کیفیت شایسته‌گزینی و سپس عناصر آن‌ها تبیین شدند. پس از آن اهمیت هر کدام از آنها و نیز وضعیت موجود آنها ارزیابی شد. در ابتدا با استفاده از داده‌های اهمیت هر کدام از عناصر، وزن هر بعد محاسبه گردید و بر این اساس ابعاد رتبه بندی شدند؛ بدین ترتیب که ویژگی‌های شخصیتی بالاترین رتبه و دانش و معلومات حرفه‌ای افراد در زمره پایین‌ترین رتبه قرار گرفت. اگر به نتیجه مطالعه نورشاهی (۱۳۸۷) توجه شود که در آن رهبری علمی و مدیریت اجرایی جزو مهمترین شایستگی‌ها در محیط دانشگاه شناخته شده بود، دیده می‌شود که از نظر افراد نمونه در این مطالعه، مدیریت اجرایی از رهبری علمی از اهمیت بیشتری برخوردار است.

سپس با محاسبه شکاف منفی موزون محاسبه شده در هر کدام از دانشکده‌های دانشگاه یزد، مهمترین ابعادی که باعث عدم انتخاب شایسته مدیر گروه می‌شود، مشخص گردید که نتایج نشان داد که مهمترین عاملی که در بیشتر دانشکده‌ها، آنها را به سمت عدم انتخاب شایسته مدیر گروه می‌برد، عدم توجه لازم به ویژگی‌های شخصیتی است، در حالی که این بعد از مهمترین ابعاد موثر در انتخاب شایسته

مدیر گروه شناخته شده بوده است و همین بعد در دانشگاه یزد در راستای شایسته‌گزینی مشکل‌ساز شده است.

با رتبه بندی عناصر بعد ویژگی‌های شخصیتی، با توجه به داده‌های اهمیت و وضعیت موجود، مهمترین عناصری که باید در انتخاب مدیر گروه مدنظر قرار گیرند، مشخص گردیدند که عبارتند از: متمایل به چالش بودن، سن، مقاومت در برابر فشار، شاداب و برونگرا بودن، تواضع و فروتنی و صبوری و شکیبایی. مولفه‌های چالش‌پذیری، مقاومت در برابر فشار و صبوری را می‌توان با نتایج مطالعه اینگر و بوت (۱۹۹۶) که به مولفه‌های سخت‌کوشی، توانایی حل مسأله و توانایی هدایت تغییر اشاره کرده است، همخوانی داد. اینگر و بوت در مطالعه خود این ویژگی‌ها را از مهمترین ویژگی‌های یک رئیس دانشگاه بر می‌شمرند.

از طرفی، با در نظر گرفتن شکاف منفی در هر کدام از ابعاد، دانشکده‌ها با یکدیگر مورد مقایسه قرار گرفتند که مشخص گردید دانشکده فیزیک بیشترین توجه به عوامل موثر در انتخاب شایسته مدیر گروه را دارد، در حالی که دانشکده هنر و معماری بدین امر کمترین توجه را دارد. مقایسه بین دانشکده‌ها، می‌تواند نقطه شروعی برای هر دانشکده برای برنامه‌ریزی برای کاهش وضعیت موجود نسبت به ایده آل در راستای ابعاد شایسته‌گزینی مدیران گروه باشد. به عبارتی، می‌توان با برنامه‌ریزی برای ارتقای کیفیت آیت‌های این ابعاد، آسیب‌های احتمالی بر سر راه عملکرد مطلوب دانشکده را با بیشترین سرعت برطرف نمود.

تحلیل سلسله مراتبی، نشریه شاهد، شماره ۱۴، صفحات: ۶۶-۴۷.

رضائیان، علی. (۱۳۸۱). مبانی سازمان و مدیریت. انتشارات سمت. تهران.

رضائیان، علی؛ لطیفی، میثم. (۱۳۸۳). رویکرد تحلیل سلسله مراتبی برای وزن دهی معیارهای انتخاب مدیران منابع انسانی بخش دولتی، نشریه پیام مدیریت، شماره ۱۳ و ۱۴.

سلطانی، ایرج. (۱۳۸۸). مدیران فرهنگی؛ شایستگی‌ها و مهارت‌ها، نشریه تدبیر، شماره ۲۰۴، ص ۵۰.

سیدجوادین، سیدرضا. (۱۳۷۳). برنامه ریزی نیروی انسانی؛ تهران: انتشارات دانشگاه مدیریت دانشگاه تهران، چاپ ۱.

صالحی صدقیانی، جمشید؛ قرائی پور، رضا. (۱۳۸۴). ارزیابی شایستگی‌های مدیران به روش بازخور ۳۶۰ درجه. نشریه مدیریت صنعتی، شماره ۹. صفحات ۷۶ تا ۹۱.

غفاریان، وفا. (۱۳۷۹). شایستگی‌های مدیریتی؛ انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران.

قرآن، سوره ۴، آیه ۵۸.

گل پرور، محسن؛ عریضی، سید حمیدرضا. (۱۳۸۵). نقش مشارکت شهروندی؛ شایسته سالاری و ساختارهای سازمانی در رفتار و نگرش کارکنان سازمان‌ها، نشریه رفاه اجتماعی. شماره ۲۳. ص ۲۵۱.

بدیهی است تدوین هر برنامه کوتاه مدت و بلندمدتی، نیازمند شناسایی نقاط قوت و ضعف سیستم است. با استفاده از مولفه‌های شناسایی شده و رویکرد معرفی شده در این تحقیق، این مهم برآورده شده، ورودی برنامه‌ریزی استراتژیک را برای بهبود کیفیت عملکرد دانشکده که بی‌شک تحت تاثیر عملکرد گروه‌های آموزشی است که مدیران گروه آن نقش بسزایی دارند، مهیا می‌کند. از آنجا که گسترش این مطالعات در دانشگاه‌های دیگر کشور، نتایج کاربردی تر و مفیدتری تری خواهد داشت، پیشنهاد می‌گردد تا در تحقیقات آینده به این مهم توجه شود.

منابع:

آذروش، فریدون. (۱۳۸۲). انتخاب و انتصاب بر مبنای الگوی قابلیت‌ها، نشریه مدیریت و توسعه، شماره ۱۸.

الوانی، سید مهدی. (۱۳۷۰). مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.

اقتصاد ایران. (۱۳۸۴). شایسته سالاری، مصاحبه با علاء الدین رفیع زاده، کارشناس ارشد دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور. آبان.

دولان، ال، شیمونق شئلر، اس، رندال. (۱۳۷۳). مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه طوسی، محمدعلی، صایبی، محمد؛ تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ ۳.

رجب زاد، علی؛ خداداد حسینی، سیدمحمد؛ پرویزیان، کورش. (۱۳۸۴). طراحی سیستم ارزشیابی کارکنان در سیستم بانکی: با استفاده از رویکرد

- Martin, J. & Marion, R. (2005). Higher education leadership roles in knowledge processing. *the learning organization*. 12.1. 140-151.
- McDonagh, Kathryn J. (2005), hospital governing boards: study of factors that measure governing board performance and the relationship to organizational performance in hospitals. Dissertation, *Touro university Omterna-Tional, cilledge of health science*, June, 2005. California, USA.
- Meng-lei Monica Hu, (2010), Developing a core competency model of innovative culinary development. *International Journal of Hospitality Management*. 29 (4), 582-590.
- Rantz, R. (2002). Learning urban institutions of higher education in the new Millennium. *Leadership & organization development journal*. 456-460.
- Rowley, D.J. & Sherman, H. (2003), the special challenges of academic leadership, *management decision*, 41, 10, 1058-1063.
- Smith, L.B. & Hughey, A. W., (2006), leadership in higher education its evolution and potential a unique role facing critical challenges, *industry and higher education*, 20, 3, 157-1630.
- مختاری پور، مرضیه، سیادت، علی. (۱۳۸۹). مدیریت با هوش اخلاقی. سایت آفتاب. www.aftab.ir. ۱۳۸۹/۴/۳۰.
- مومنی، منصور و جهانبازی، افشین. (۱۳۸۶). طراحی مدل تصمیم‌گیری چندشاخصه فازی برای انتخاب مدیران، نشریه دانشگاه شاهد، شماره ۲۶.
- نورشاهی، نسرين. (۱۳۸۷). شایستگی‌های لازم برای ریاست دانشگاه و میزان اهمیت نسبی آنها از نظر صاحب‌نظران آموزش عالی ایران. نشریه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۴۸.
- Boyatzis, R.E. (1982). "The computer manager" a model for effective competences and performance, *John Wiley & Sons. New York*.
- Boyett, I. (1996). new leader, new culture old university. *leadership & organizational development journal*, 2, 24-30.
- Boyatzis, Richard, E. (1982). *the competent manager: a model for effective performance*, Mcber and Co/wiley.
- Griffen, Ricky (1994). *Management fundamentals . Teaxs A & M university 4ED*.
- Katz, R.L. (1995). Skills of an effective administrator: *Harvard business review*, 33m 1.