

مدیریت در دانشگاه اسلامی ۲/ سال اول، شماره ۲ / تابستان ۱۳۹۱
Management in Islamic University, 2012 (Summer) 2, Vol. 1, No.2

تدوین الگوی شایستگی‌های محوری مدیران فرهنگی - اجتماعی دانشگاه‌ها در ایران اسلامی^ک

احسان چیت‌ساز^۱
محمد مهدی ذوالفقارزاده^۲
سعید غیائی ندوشن^۳

چکیده

هدف: هدف این پژوهش ارائه مدل شایستگی‌های محوری مدیران فرهنگی دانشگاه‌ها و موسسات آموزشی عالی در ایران اسلامی است. طبق نظریه منبع محور، منابع داخلی سازمان ریشه مزیت رقابتی بوده و تجزیه و تحلیل محیط خارجی برای کشف فرصتها و تهدیدها، به تنهایی نمی‌تواند موجب برتری رقابتی سازمان شود. طبق این نگاه، منابع و قابلیت‌های داخلی سازمان مبنای مطمئن تری برای تدوین برنامه‌های راهبردی سازمان هستند. هنگامی می‌توان راهبردهای مبتنی بر منابع را تدوین کرد که درک کاملی از «شایستگی‌های محوری» سازمان وجود داشته باشد. **روش:** تحقیق حاضر به صورت مطالعه موردی بر روی مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی انجام گرفته، و جامعه آماری آن مدیران ارشد فرهنگی و خبرگان آموزش عالی است. داده‌های تحقیق پس از استخراج مدل تحقیق در خصوص شایستگی‌های مدیران فرهنگی دانشگاه‌های کشور از مبانی نظری و نیز برنامه راهبردی معاونت فرهنگی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری شدند. **یافته‌ها:** یافته‌های تحقیق نشانگر این است که قابلیت مبتنی بر برنامه راهبردی و شایستگی‌های مبتنی بر نظر خبرگان، نزدیکی زیادی با یکدیگر دارند. **نتیجه‌گیری:** شایستگی‌های محوری را از هر دو مسیر پژوهش می‌توان در هفت مقوله اصلی: خویش‌شناسی، هوشیاری، کارآفرینی فرهنگی، ارتباطات، مدیریت اجرایی، رهبری و ارزش‌های اسلامی حول مقوله دانشگاه تمدن‌ساز مدنظر معاونت فرهنگی وزارت علوم خلاصه و تلفیق نمود.

واژگان کلیدی: الگوی شایستگی، شایستگی‌های محوری، مدیران فرهنگی دانشگاه، دانشگاه تمدن‌ساز.

کج دریافت مقاله: ۹۰/۰۹/۰۹ تاریخ پذیرش نهایی: ۹۰/۱۲/۲۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت کارآفرینی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، انستیتو تکنولوژی هاربین، چین (نویسنده مسئول) / آدرس: تهران، انتهای کارگر شمالی، دانشکده علوم و فنون نوین دانشگاه تهران / نامبر: ۸۸۶۱۸۴۳۱-۰۲۱ / Email: chitsaz@hit.edu.cn
۲. دکترای مدیریت سیاست‌گذاری؛ استادیار دانشگاه تهران / Email: zolfaghar@ut.ac.ir
۳. دانشجوی دکتری روانشناسی دانشگاه شهید بهشتی / Email: S_ghiasi@sbu.ac.ir

▪ مقدمه و طرح مسأله

طی دهه های اخیر، تغییرات اقتصادی، سیاسی، جغرافیایی و فناوری، تاثیرهای شگرفی بر سازمان ها داشته است. سرعت این تغییرات، همراه با افزایش رقابت جهانی، سازمان ها را مجبور کرده است تا با بازاندیشی در شیوه های انجام کار خود، فعالیتهای خود را نیز مجدداً سازماندهی کنند. انسان ها در مرکز و قلب سازمان ها، نقشی حیاتی و تعیین کننده را برعهده گرفته اند؛ چرا که مهمترین مزیت رقابتی شمرده می شوند. لذا شناسایی و ارتقاء مهارت، دانش، توانایی و در یک کلام، شایستگی های آنان برای موفقیت یک سازمان، امری ضروری و اجتناب ناپذیر است. اولین قدم در مدیریت شایستگی که فلسفه آن بر دو مقوله مهم «شایسته سالاری» و «مدیریت استعدادها» و در نهایت گزارش گیری عملکرد استوار است، تدوین الگوهای شایستگی است. در این راستا، بزرگ ترین چالشی که برنامه های جانشینی با آن مواجه هستند، اطمینان از صحت انتخاب افراد برای قرار گرفتن در مسیر توسعه و جانشینی است (پوا و بالانتاین، ۱۳۸۵).

ایجاد معاونت های فرهنگی در دانشگاه های کشور و اهمیت جایگاه فرهنگ در نظام اسلامی، ما را نیازمند ایجاد مدلی به منظور شناسایی، ارتقا و سنجش مدیران فرهنگی در دانشگاه های کشور می نماید تا سرمایه گذاری نظام در این بخش اثربخش و معطوف به نتیجه باشد. از سوی دیگر، ویژگی های مورد نیاز برای تربیت دانشجویانی که می بایست حضوری اثربخش و عالمانه در آینده کشور داشته باشند؛ پیچیده، چند سطحی و متنوع است؛ گذشته از اینکه نیاز به هارمونی و هماهنگی در سطوح مختلف دانشگاه دارد. همچنین، تعداد بازنشستگان با سرعت رو به افزایش است و این افراد باید با نیروهای مستعد سازمان جایگزین شوند. مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی نیز از این امر مستثنا نیستند. با توجه به پیچیدگی های شرایط فرهنگی حال حاضر، مدیریت جانشینی و آماده کردن افراد مستعد برای تصدی پست های مدیریتی سازمان در برنامه کاری وزارت علوم، تحقیقات و فناوری قرار گرفته است.

آنچه مسلم است تعریف شایستگی های فرهنگی مدیران فرهنگی و اجتماعی نیاز به تبیین صحیح چشم انداز فرهنگی و در پی آن، تعریف نیازها و انتظارات فرهنگی از ایشان دارد که با تهیه پیش نویس سند دانشگاه تمدن ساز و استراتژی های برنامه پنج ساله معاونت فرهنگی و اجتماعی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تا حدی مقدور شده است. بر این اساس، سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که «شایستگی های محوری مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی در ایران اسلامی چیست؟»

در نوشتار حاضر، ضمن مروری کوتاه بر مبانی نظری و الگوهای شایستگی مدیران، الگوی مختار پژوهش معرفی گشته و بر اساس آن طبق یک مطالعه موردی در میان مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه ها در سال ۱۳۸۹، شایستگی های محوری ایشان مورد شناسایی و طبقه بندی قرار گرفته است.

▪ ادبیات و مبانی نظری

○ تعریف شایستگی

مدیریت منابع انسانی در سال های اخیر به ارزیابی شایستگی ها به عنوان ابزاری برای تعیین نقاط قوت و ضعف عملکرد و همچنین شناسایی افراد مستعد سازمان گرایش یافته است. به این ترتیب ارزیابی مبتنی بر

تدوین الگوی شایستگی‌های محوری مدیران فرهنگی - اجتماعی دانشگاه‌ها در ایران اسلامی ❖ ۲۹

شایستگی‌ها برای انتخاب و انتصاب، ارتقا و همچنین توسعه و برنامه‌ریزی آموزشی نتایج قابل ملاحظه‌ای داشته است (Harm, 2003; Wood&Payne, 2003).

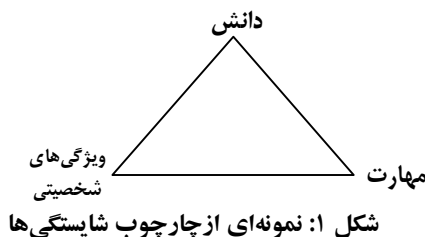
در نگاه کلی، شایستگی را به دو مقوله فنی و رفتاری تقسیم می‌کنند. شایستگی فنی بیشتر با دانش انجام کار ارتباط داشته و به عبارت دیگر به چه بودن کار می‌پردازد. در مقابل، شایستگی‌های رفتاری به چگونگی انجام کار نظر دارند و در شغل‌های متفاوت تا حد زیادی مشابه هستند (Rankin & Epstein, The IRS Handbook on competencies, 2003). مراکز ارزیابی، بیشتر رویکرد رفتاری به شایستگی داشته، سعی در اندازه‌گیری چنین شایستگی‌هایی دارند؛ مک‌کله‌لند نیز در رویکرد خود بر رفتارها و ویژگی‌هایی تاکید داشت که مدیران موفق از خودشان بروز داده بودند و به عملکرد نسبتاً قابل قبول مدیران توجهی نداشت. چنین رویکردی بر ویژگی‌های متمایزکننده و عملکرد برتر تاکید دارد. (McClelland, 1973).

بویاتزس (۱۹۸۲)، وایتمن (۱۹۹۴) و مارشال (۱۹۹۶) نیز به شایستگی همچون ویژگی متمایزکننده می‌نگرند. بویاتزس تعریفی را که در کارهای مک‌کله‌لند مستتر بود، آشکار ساخت و شایستگی را ویژگی‌هایی تعریف کرد که به عملکرد برتر یا اثربخش در شغل مورد نظر ارتباط دارد (Boyatzis, 1982). به عبارت دیگر از دید این صاحب‌نظران، شایستگی‌ها شواهدی هستند دال بر این که فرد ویژگی‌هایی برای عملکرد برتر و یا اثربخش را دارد (Marshall, 1996; Weightman, 1994). شایستگی‌ها می‌توانند از زمره انگیزه‌ها، رفتارها، مهارت‌ها، وجوه نقش اجتماعی یا دانشی باشند که فرد از آنها استفاده می‌کند.

چارچوب‌های نظری شایستگی‌های مدیران

چارچوب شایستگی مثل DNA سازمان است. پیام‌هایی که در DNA وجود دارد، به تمام فرایندهای منابع انسانی سازمان منتقل می‌شوند. هنگام جذب افراد با توجه به معیارها انتخاب می‌شوند، آموزش وقتی موثرتر است که نیازهای آموزشی تحلیل شده باشد (Rankin, 2004).

نگاه‌های متفاوتی نسبت به چارچوب شایستگی‌ها وجود دارد. یکی از این چارچوب‌ها، طبقه‌بندی شایستگی‌ها در سه مقوله دانش، مهارت و ویژگی‌های شخصیتی است. قرار دادن شایستگی‌ها در این سه مقوله بسیار متداول است (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۴). شکل ۱ چارچوب موردنظر را نشان می‌دهد.

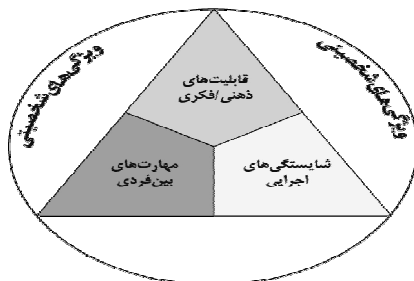


منظور از “دانش” در این چارچوب مواردی همچون تفکر تحلیلی، شناسایی و حل مسئله و موارد مشابهی است که به زمینه‌های فکری و ذهنی بازمی‌گردد. “مهارت” توانایی به کار بردن دانش در عرصه عمل می‌باشد. “ویژگی‌های شخصیتی” نیز همان طور که از نام آن برمی‌آید، خصوصیتی چون اعتماد به نفس و مسئولیت‌پذیری را شامل می‌شود.

در این چارچوب، تمایزی میان مهارت کار کردن با دیگران و مدیریت وظایف دیده نمی‌شود. بنابراین مهارت‌هایی مثل کار تیمی، ارتباط با دیگران و تیم‌سازی در کنار شایستگی‌هایی چون نتیجه‌گرایی و برنامه‌ریزی قرار گرفته است. در چارچوب دیگری این تمایز به روشنی دیده می‌شود و شایستگی‌های مورد نیاز مدیران به سه حوزه رویکرد نسبت به مسایل (معادل دانش در چارچوب قبلی)، رویکرد نسبت به افراد و رویکرد نسبت به وظایف طبقه‌بندی شده است (ابوالعالی و غفاری، ۱۳۸۴). در رویکرد دوم برخلاف رویکرد اول، ویژگی‌های شخصیتی مورد توجه نمی‌باشد.

چارچوب‌های مشابه دیگری نیز وجود دارد که ویژگی مشترک اکثر آنها سه وجهی بودن آنهاست. بررسی چارچوب‌های مزبور نشان می‌دهد که بهره‌گیری از مدلی چهار وجهی ضمن حفظ سادگی مدل، به غنای آن کمک خواهد کرد. چارچوب پیشنهادی در شکل ۲ آمده است.

شکل ۲: چارچوب نظری شایستگی‌ها در تحقیق حاضر



سازمان‌ها با وجود تفاوت‌ها، تشابه‌های فراوانی با یکدیگر داشته و مجموعه شایستگی‌های کارکنان آنها هم‌پوشانی بالایی با یکدیگر دارند. به این معنا که اگر یک شایستگی در اکثر مدل‌ها وجود داشته باشد، مهم‌تر بوده و لازم است در فهرست اولیه شایستگی‌ها جای گیرد. با وجود شباهت‌های معنایی و محتوایی شایستگی‌های مورد استفاده، واژه‌های متفاوتی در مدل‌ها به کار رفته‌اند. تحقیقی که بر روی مدل‌های مختلف انجام شده است، نشان می‌دهد که بیش از ۵۵۰ نام مختلف برای شایستگی‌ها به کار رفته است (Epstein, 2003 & Rankin). بسیاری از این نام‌ها کاربرد محدودی داشته‌اند. رانکین و اپستاین در این تحقیق، شایستگی‌ها را به ترتیب کاربرد آنها در مدل‌ها و چارچوب‌های شایستگی فهرست کرده‌اند. نتایج این تحقیق در جدول ۱ آمده است. شایستگی‌ها در چارچوب شایستگی پیشنهادی و در چهار خوشه - شایستگی‌های میان‌فردی، شایستگی‌های ذهنی-فکری، شایستگی‌های اجرایی و ویژگی‌های شخصیتی - گزارش شده‌اند. این خوشه‌بندی، مبنای پژوهش حاضر در شناسایی شایستگی‌های مدیران فرهنگی دانشگاه‌ها در ایران قرار گرفته است.

جدول ۱: فهرست شایستگی‌های پر کاربرد (Epstein, 2003 & Rankin)

درصد کاربرد	شایستگی	میان‌فردی	ذهنی-فکری
۱۶	کار تیمی		
۳۳	ارتباط موثر		
۳۳	رهبری		

تدوین الگوی شایستگی‌های محوری مدیران فرهنگی - اجتماعی دانشگاه‌ها در ایران اسلامی ♦ ۳۱

۳۳	نفوذ و قدرت	
۲۹	مهارت‌های فردی	
۲۴	شبکه‌سازی	
۸	شوند موثر	
۸	همکاری و تشریک مساعی	
۶۵	مشتری‌مداری	شایستگی‌های ذهنی - ذهنی
۵۷	شناسایی و حل مسئله	
۳۷	تصمیم‌گیری	
۲۷	آگاهی تجاری	
۲۹	تفکر راهبردی	
۲۶	خلاقیت/ تفکر خلاق	
۱۰	آگاهی سازمانی	
۶۷	مدیریت افراد	شایستگی‌های اجرایی
۵۹	نتیجه‌گرایی	
۵۱	برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی	
۳۳	مدیریت تغییر	
۱۲	توسعه کارکنان	
۸	تفویض	
۶	ایجاد انگیزه	ویژگی‌های شخصیتی
۲۲	اعتماد به نفس و قاطعیت	
۱۶	مسئولیت‌پذیری	
۱۶	انعطاف‌پذیری	
۱۲	بهبود مستمر/ تعهد به یادگیری	
۴	اخلاق حرفه‌ای	

منظور از شایستگی‌های میان‌فردی مجموعه شایستگی‌ها و توانمندی‌هایی است که فرد برای تعامل یا هدایت دیگران به آنها نیاز دارد. به عبارت دیگر، شایستگی‌هایی که در ارتباط با سایر افراد زمینه بروز می‌یابند. شایستگی‌های ذهنی-فکری، بر ویژگی‌هایی دلالت دارد که تحقق آنها نیازمند توان تحلیل و دانش در حوزه‌های کاری می‌باشد. منظور از شایستگی‌های اجرایی، ویژگی‌هایی است که برای مدیریت وظایف و فعالیت‌ها مورد نیاز است و با عملکرد فرد و ارزیابی آن ارتباط نزدیک دارد. ویژگی‌های شخصیتی هم ناظر بر روحیات، انگیزه‌ها، صفات، رویکرد و نحوه رفتار فرد است که بر عملکرد وی تاثیر می‌گذارد.

یکی از خصوصیات مدل‌های سازمان‌های ایرانی، قرار دادن تعداد زیادی ویژگی شخصیتی در فهرست شایستگی‌هاست. سنجش ویژگی‌های شخصیتی بسیار دشوار است و در بسیاری از مواقع ارزیابی آنها به صورت ذهنی انجام می‌گیرد. در انتخاب ویژگی‌های شخصیتی، علاوه بر میزان کاربرد، به سنجش‌پذیری آنها نیز دقت شده است. به عنوان مثال، وجدان کاری و ارزش‌های اخلاقی قابلیت سنجش پایینی دارد و نمی‌توان آنها را طی یک یا

دو روز با تمرین‌ها و ابزارهای معمول سنجید. استقامت و پایداری و همچنین سطح انرژی مفاهیمی مبهم و چندپهلوی هستند و نمود آنها در مسئولیت‌پذیری یا اعتماد به نفس دیده می‌شود. میل به پیشرفت در صورتی که با پذیرش مسئولیت و یادگیری مستمر همراه نشود، نتیجه‌ای به بار نخواهد آورد. از این رو، تعهد به یادگیری در فهرست شایستگی‌های منتخب قرار گرفته است.

بررسی‌های انجام گرفته در مورد ارزیابی ویژگی‌های شخصیتی در مرکزهای ارزیابی مدیران ایدرو، نشان می‌دهد که میانگین امتیاز ارزیاب‌ها به ویژگی‌های رفتاری بالاتر از متوسط بوده، انحراف معیار آن نیز پایین است (بابایی و همکاران، ۱۳۸۱). انحراف معیار میزان پراکندگی امتیاز افراد را نشان می‌دهد و هر چه این مقدار کمتر باشد، امتیاز افراد به یکدیگر نزدیک‌تر است. انحراف معیار پایین امتیاز ویژگی‌های شخصیتی به این معناست که ارزیاب‌ها نتوانسته‌اند افراد را بر اساس این ویژگی‌ها از یکدیگر تفکیک نمایند و به دلیل بار ارزشی این معیارها، به صورت ذهنی امتیازی بالاتر از متوسط به تمامی افراد داده‌اند (Zwell, 2000). با کاهش تعداد معیارها در خوشه ویژگی‌های شخصیتی و انتخاب معیارهایی با قابلیت سنجش بالاتر، می‌توان از این خطا پرهیز نمود (Whiddett & Hollyforde, 2003).

▪ شایستگی‌های محوری مدیران فرهنگی و دانشگاهی

تدوین مدل شایستگی‌ها و شناسایی شایستگی‌های لازم برای مدیران از مسیرهای متعددی چون جهت‌گیری‌های راهبردی، الگوبرداری از سایر بنگاه‌ها، عملکرد افراد برتر، عملکرد افراد ناموفق و تجزیه و تحلیل شغل امکان‌پذیر است (محمدی الیاسی، ۱۳۸۶).

حبیبی، ویژگی‌های برجسته مدیران در سازمان‌های فرهنگی کشور را بر اساس مهارت منعکس در تئوری کاتس (Katz, 1974) مهارت‌های ادراکی یا مفهومی می‌داند (حبیبی، ۱۳۷۹). به زعم حبیبی، مدیران میانی فرهنگی عمدتاً بر برنامه ریزی‌های کوتاه مدت و بلند مدت، در راستای برنامه ریزی کلان و سیاست‌های اتخاذ شده از رده عالی متمرکز می‌باشند. همچنین، نظارت بر اجرای این برنامه‌ها و هماهنگی آنها، در حیطه وظایف این مدیران قرار دارد. به لحاظ تئوری کاتس، این گروه از مدیران، به هر سه دسته مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی به یک میزان نیازمندند. وی در نهایت سه ویژگی اصلی را برای مدیران بخش فرهنگ لازم می‌شمرد: الف) مدیر بودن به معنای اعم کلمه (قدرت اداره سازمان، کارکنان و اهداف)، ب) برخورداری از اخلاق اسلامی و ج) آشنایی با مسایل فرهنگی داخلی و خارجی.

نورشاهی (۱۳۸۷) سه بخش ویژگی‌ها، مهارت‌ها و نقش‌های روسای دانشگاه‌ها را دسته‌بندی کرده، نشان می‌دهد ویژگی‌های رئیس دانشگاه بر خلاقیت، انسجام رفتاری، پایبندی به اصول اخلاقی، برجسته بودن از نظر علمی، مجرب بودن در آموزش عالی و داشتن انگیزه تمرکز دارد. از یک رئیس دانشگاه، اگرچه ماموریت‌های فرهنگی انتظار می‌رود، اما نشان مستقیمی از مهارت‌های مرتبط در این زمینه به چشم نمی‌خورد. وی مهارت‌های رئیس دانشگاه را در هدایت تغییر، حل تضاد، توانایی اخذ و دریافت منابع مالی، ایجاد اعتماد دو طرفه و متقابل، برنامه ریزی استراتژیک، مهارت‌های بین فردی و ارتباطی، چانه زنی و مذاکره می‌داند. نقش‌های رئیس دانشگاه نیز شامل نمایندگی و سخنگویی، برقرار کننده ارتباط، مدیر بحران، ناظر بر اجرای قوانین و ارزیاب می‌شود (نورشاهی، ۱۳۸۷).

تدوین الگوی شایستگی‌های محوری مدیران فرهنگی - اجتماعی دانشگاه‌ها در ایران اسلامی ♦ ۳۳

موسی زاده و همکارانش، معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران شایسته را بر اساس نهج‌اللاغه در چهار حیطه: معیارهای ایدئولوژیکی، معیارهای زمینه ساز، معیارهای تخصصی و معیارهای ارزشی - اخلاقی طبقه بندی نموده‌اند (موسی زاده & عدلی، ۱۳۸۸).

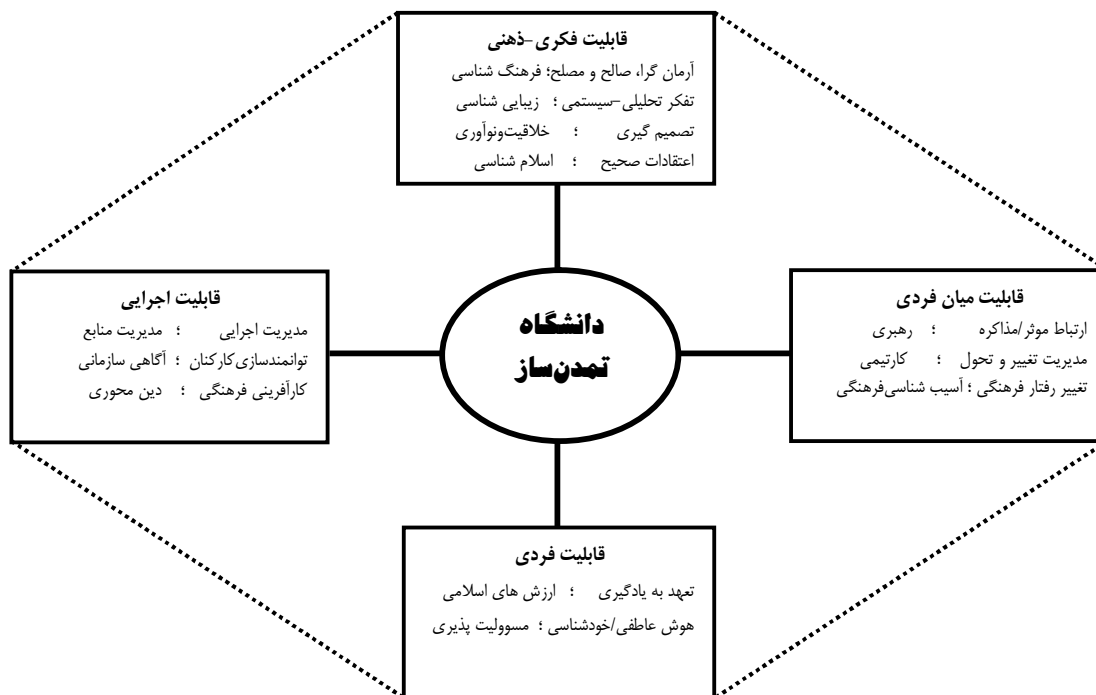
در مدل شایستگی دانشگاه منجستر، صرفاً بر شایستگی‌های کلیدی در پنج بخش دانش و خدمات، مهارت‌های بین فردی، مسایل اجتماعی، مدیریت تحول و نوآوری و در نهایت مدیریت منابع تمرکز شده است (Manchester, 2011). شایستگی‌های محوری مدیران فرهنگی دانشگاه‌ها از منظر سند راهبردی معاونت فرهنگی وزارت علوم راهبردهای سازمان از نیازها و شرایط حاکم بر سازمان نشئت می‌گیرد و مهم‌تر این که اهداف و سیاست‌های رسیدن به این اهداف را در آینده مشخص می‌سازد که با توجه به این امر می‌تواند سند مهمی برای تعیین شایستگی‌های لازم برای کارکنان به ویژه مدیران باشد (کافمن، ۱۳۸۲). بدیهی است که مدیران باید شایستگی‌هایی داشته باشند که به تحقق راهبرد سازمان کمک کند. لحاظ کردن راهبردهای فرهنگی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در تدوین شایستگی‌های مدیران فرهنگی دانشگاه‌ها، از همین منظر ضرورت می‌یابد. در جدول ۲، شایستگی‌های متناظر با هر یک از بندهای دوازده گانه سند راهبردی معاونت فرهنگی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (۱۳۸۹) آمده است.

جدول ۲: شایستگی‌های متناظر با سند راهبردی معاونت فرهنگی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

ردیف	بندهای سند راهبردی معاونت فرهنگی وزارت علوم	شایستگی‌های متناظر و قابل استنباط
۱	تقویت جایگاه حوزه فرهنگ، افزایش و جذب اعتبارات، توسعه فضاهای فرهنگی با رویکرد کارآفرینی فرهنگی	شایستگی مهارت‌های ارتباطی (ارتباط موثر) و مذاکره در کنار مهارت سازماندهی و هوش عاطفی؛ بهره‌مندی از دانش کارآفرینی فرهنگی و اجتماعی؛ فضا سازی فرهنگی برای توسعه فعالیت‌های فرهنگی دانشجویی (اجرا از طریق گروه‌های دانشجویی)؛ تفکر تحلیلی (مهارت تجزیه و تحلیل) مدیریت تغییر (تحول) و هوشیاری سیاسی؛ مدیریت منابع و مدیریت عملکرد (نتیجه‌گرایی)
۲	استقرار نظام برنامه‌ریزی، نظارت مستمر و ارزیابی	مهارت‌های تصمیم‌گیری، نظارت، کنترل و برنامه‌ریزی
۳	طراحی و توسعه دوره‌های آموزشی و فرایندهای مرتبط با تقویت فرهنگی جامعه هدف در بخش آموزش عالی	بهره‌مندی از دانش فرهنگ شناسی، اسلام‌شناسی و مهارت‌های آسیب‌شناسی فرهنگی و تغییر رفتار فرهنگی
۴	مشارکت فعال و مؤثر بخش فرهنگ در حوزه‌های مجازی	فضا سازی فرهنگی در فضای مجازی و پرهیز از تصدی‌گری در این حوزه
۵	اهتمام به اسلامی شدن دانشگاه‌ها	کسب اعتقادات صحیح مبتنی بر بینش اسلامی؛ آرمان‌گرایی معطوف به آینده مطلوب الهی؛ تلاش برای صلاح نفس و اصلاح امور؛ اخلاق محوری؛ خلاقیت و نوآوری در روش‌ها با تأکید بر زیبایی‌شناسی
۶	برنامه‌ریزی و ساماندهی کیفیت و چگونگی حضور فردی و اجتماعی دانشگاهیان متناسب با نیازها و مقتضیات روز	بهره‌مندی از دانش فرهنگ شناسی، اسلام‌شناسی و مهارت‌های آسیب‌شناسی فرهنگی و تغییر رفتار فرهنگی؛ تفکر تحلیلی و نظام‌مند، لزوم دانش‌پذیری و ارج نهادن به دانش، تعهد به یادگیری؛ روحیه خدمت به دیگران؛ رهبری و مدیریت منابع

۷	همکاری نظام‌مند و هدف‌دار با سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی داخل و خارج کشور	شایستگی‌های مهارت‌های ارتباطی، هوش عاطفی و رهبری
۸	اصلاح و تقویت ساختار، ساماندهی نظام اداری و تشکیل معاونت مستقل فرهنگی در دانشگاه‌ها	مهارت برنامه‌ریزی و سازماندهی، چانه زنی، ارتباط موثر و مذاکره، هوش عاطفی و رهبری
۹	زمینه‌سازی، توسعه و ساماندهی فعالیت‌های جمعی دانشگاهیان	مهارت‌های تیم‌سازی و رهبری
۱۰	طراحی و انجام پژوهش‌ها و مطالعات متناسب با نیازها و برنامه ریزی‌ها و فعالیت‌های فرهنگی با تأکید بر حوزه علوم انسانی	تعهد به یادگیری و ارج نهادن به دانش بویژه علوم انسانی
۱۱	توسعه حضور و مشارکت فرهنگی بانوان در دانشگاه‌ها مبتنی بر الگوی ارزشی زن مسلمان	مهارت‌های تیم‌سازی و رهبری با توجه به ارزش‌های اسلامی
۱۲	جهت‌گیری تربیت سیاسی-اجتماعی دانشجویان	هوشیاری سیاسی و بصیرت

مرور ویژگی متمایز حوزه فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی و سند راهبردی معاونت فرهنگی و اجتماعی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مجموعه شایستگی‌هایی را ضروری می‌سازد که در الگوی زیر فهرست شده‌اند. نمایش تصویری مدل شایستگی‌های مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی بر اساس سند راهبردی مورد بحث، در شکل ۳ نمایش داده شده است.



شکل ۳: مدل شایستگی‌های مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی بر اساس سند راهبردی معاونت فرهنگی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

▪ روش پژوهش

این تحقیق، تحقیقی توصیفی و مطالعه ای موردی در «مدیریت فرهنگی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی ایران» بوده است. همچنین، از نظر هدف، تحقیقی کاربردی محسوب می شود. سؤالات تحقیق به این شرح بودند:

۱. کدام قابلیت‌ها، به شایستگی محوری تبدیل می شوند؟ ۲. قابلیت‌های راهبردی در چه صورتی به شایستگی های محوری تبدیل می شوند؟ ۳. شایستگی های محوری مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها چیست؟

فرضیه های تحقیق عبارت بودند از:

۱. قابلیت‌ها دارای اولویت یکسانی در ایجاد شایستگی محوری نیستند.

۲. همه قابلیت‌های راهبردی به شایستگی محوری منجر نمی شوند.

به منظور تدوین مدل شایستگی‌های مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی، ابتدا چارچوب‌های شایستگی مدیریتی بررسی شدند. پس از بررسی چارچوب‌های مختلف، چارچوبی چهاروجهی شامل شایستگی‌های دانش، بینش، مهارت و ارزش توسعه یافته است.

از آنجا که تحقق راهبرد اصلی‌ترین و مهم‌ترین هدف هر سازمانی است و تمامی منابع خود را در جهت به ثمر رسیدن اهداف و برنامه‌هایی که در این سند مدون شده‌اند به کار می‌گیرد، پرداختن به راهبرد و نقش آن در شایستگی‌های مدیران ضروری بود. به همین منظور، سند راهبردی دانشگاه تمدن ساز مرور شد و در نهایت شایستگی‌های مورد نیاز تحقق آن استخراج شدند.

در گام بعدی، ۱۴ مدل مختلف برای تهیه پیش‌نویس فهرست شایستگی‌های مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی بررسی شده‌اند. این سازمان‌ها شامل: ایدرو، شرکت سایپا، شرکت ایران‌خودرو، شرکت واگن پارس، گروه تاتا، شرکت فورد، سازمان ملل، ازمان توسعه صنعتی سازمان ملل، آژانس منابع انسانی دولت فدرال آمریکا، اداره خدمات اجتماعی ایالت نیویورک، کمیسیون خدمات اجتماعی کانادا، خدمات اجتماعی نیوزیلند، خدمات اجتماعی ایالت آلبرتا کانادا، اداره خدمات اجتماعی ایالت ساسکاچون، دانشگاه منچستر و مشاورین سایر بودند. ماهیت سازمان حداقل ۶ مورد از ۱۰ سازمان غیر ایرانی بررسی شده، در حوزه خدمات اجتماعی متمرکز قرار می‌گیرد.

در این مرحله بهتر بود که نتایج حاصل از مطالعات در جلساتی با حضور مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی مورد بحث واقع می‌شدند و گروه بر روی شایستگی‌ها پس از تبادل نظر به اجماع دست می‌یافت. متأسفانه فرصت چنین کاری در مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی به دلیل مشغله‌های فراوان ایشان امکان‌پذیر نبود و برای این منظور از پرسشنامه استفاده شد.

معیارها در پرسشنامه با توجه به مطالعات صورت گرفته، در چهار خوشه اصلی که در بخش مبانی نظری به آن پرداخته شد، قرار گرفتند. پیش از فهرست کردن شایستگی‌های منتخب هر خوشه، ابتدا تعریفی کلی از خوشه ارائه شده است. سپس شایستگی‌ها با تعریف آنها فهرست شده‌اند. از پاسخگویان خواسته شد تعدادی از معیارها را که مهم‌تر می‌دانند، انتخاب نموده، میزان اهمیت آنها را در مقیاس پنج‌تایی مشخص سازند.

سپس پرسشنامه طراحی شده، برای بیش از ۱۰۰ نفر از مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی ارسال شد. تعداد ۳۱ پرسشنامه تکمیل و بازگشت شده است که بر اساس نظر ایشان و تحلیل صورت گرفته، فهرستی از شایستگی‌ها در چهار خوشه اصلی مدل، جای گرفتند. انتخاب شایستگی‌ها بر اساس معیارهای زیر صورت گرفته است:

۱. درصد قرار گرفتن شایستگی در فهرست شایستگی‌های کلیدی؛ ۲. میانگین امتیاز اهمیت شایستگی؛ ۳. تحلیل انتخاب‌ها با هدف ترکیب برخی شایستگی‌های منتخب به منظور کاهش تعداد شایستگی‌های مورد ارزیابی (همان‌طور که اشاره شد، بسیاری از متخصصان مرکز ارزیابی تاکید دارند که تعداد شایستگی‌ها به حداقل ممکن برسد).

با تحلیل پرسشنامه‌ها، ۱۶ شایستگی کلیدی برگزیده شدند که به عنوان مبنایی برای تدوین مدل نهایی شایستگی مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی بر اساس سند راهبردی به کار رفتند.

با توجه به بررسی‌های قبلی، ۱۰ شایستگی میان‌فردی انتخاب و به منظور اعتبارسنجی در اختیار مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی قرار گرفت. در این مرحله، از پاسخگویان خواسته شد تا از میان این ۱۰ شایستگی، ۷ موردی را که مهم‌تر می‌دانند، انتخاب نمایند. در خوشه شایستگی‌های فکری-ذهنی پاسخگویان ۵ شایستگی را از بین ۸ شایستگی انتخاب کرده‌اند. در مجموعه شایستگی‌های اجرایی نیز، ۸ شایستگی در مرحله اول انتخاب شده‌اند که پاسخگویان ۵ مورد آن را به عنوان شایستگی‌های مهم این حوزه انتخاب کرده‌اند. در مورد ویژگی‌های شخصیتی نیز به همین منوال اقدام گردید.

عناصر اصلی سند راهبردی معاونت فرهنگی و اجتماعی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری نیز در اختیار خبرگان قرار گرفته است. سپس طی جلسه‌ای پس از ارسال پرسشنامه مزبور شایستگی‌های متناظر این عناصر استخراج گردید. شیوه کار نیز بدین صورت بوده است که شایستگی‌های مورد نیاز مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی برای تحقق هر یک از عناصر راهبرد سازمان شناسایی شده است و در فهرست مدل شایستگی‌های مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی قرار گرفته است. به این ترتیب مشخص شد که مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی برای تحقق راهبرد سازمان به ۱۷ شایستگی نیاز دارند.

البته تعداد این شایستگی‌ها زیاد بوده و به منظور اندازه‌گیری در یک روز باید کاهش یابند. در مرحله نهایی، شایستگی‌های عمومی استخراج شده با شایستگی‌های مستخرج از برنامه راهبردی معاونت فرهنگی وزارت علوم مقایسه شده و نتایج به شرح ذیل نمایان گردید.

■ یافته‌های پژوهش

۱- شایستگی‌های میان‌فردی

جدول ۳ خلاصه‌ای از دیدگاه مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی را در مورد شایستگی‌های میان‌فردی نشان می‌دهد.

تدوین الگوی شایستگی‌های محوری مدیران فرهنگی - اجتماعی دانشگاه‌ها در ایران اسلامی ♦ ۳۷

جدول ۳: دیدگاه مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی - شایستگی‌های میان‌فردی

نام شایستگی	درصد انتخاب	متوسط امتیاز	درصد کاربرد
ارتباط موثر	۸۱	۶۱	۷۳
کار تیمی	۹۰	۶۳	۸۶
همکاری و تشریک مساعی	۸۷	۶۳	۸
شبکه‌سازی	۵۸	۶۲	۳۴
نفوذ و قدرت	۵۲	۵۶	۳۳
اعتمادسازی	۹۴	۶۷	—
شنود موثر	۸۱	۶۲	۸
تیم‌سازی	۷۴	۶۳	—
مهارت نوشتاری	۳۲	۵۹	—
مهارت مذاکره و چانه‌زنی	۸۱	۶۲	—

کمتر از ۶۰ درصد پاسخگویان شایستگی‌های: شبکه‌سازی، نفوذ و قدرت و مهارت نوشتاری را مهم دانسته‌اند و به همین دلیل، به عنوان شایستگی‌های مورد نیاز مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی، در نظر گرفته نشده‌اند.

دو شایستگی کار تیمی و تیم‌سازی در شرایط مشابهی بروز می‌کنند و ماهیت یکسانی نیز دارند. در واقع، تیم‌سازی و یا رهبری تیمی سطوح بالای مشارکت در فعالیت‌های تیم و تقویت همکاری تیمی است. بنابراین، این دو شایستگی در یکدیگر ادغام شده‌اند و با توجه به تأکیدی که مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی بر تیم‌سازی دارند، تیم‌سازی به عنوان سطوح بالای امتیاز کار تیمی در نظر گرفته شده است. به عبارت دیگر، شایستگی کار تیمی از مشارکت در فعالیت‌های گروه تا رهبری تیم و تلاش برای تقویت همکاری بین اعضای تیم را شامل می‌شود.

از نگاه مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی، هوشیاری سیاسی از شایستگی‌های کلیدی قلمداد نشده است. از سوی دیگر شبکه‌سازی نیز از فهرست شایستگی‌ها حذف شده است. این دو شایستگی معطوف به بیرون سازمان بوده، نشان می‌دهد که از مدیران میانی مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی انتظار نمی‌رود که در تعامل با بیرون سازمان نقش فعالی داشته باشند. مهارت مذاکره و چانه‌زنی در مدل‌های محدودی نیز به کار رفته است و ارتباط موثر در مدل‌ها کاربرد بیشتری دارد (۷۳ درصد مدل‌ها)، از این رو، مهارت مذاکره و چانه‌زنی نیز بیشتر معطوف به داخل سازمان بوده، می‌تواند با شایستگی ارتباط موثر ترکیب شود. به این ترتیب، شایستگی ارتباط و مذاکره موثر به عنوان یکی از شایستگی‌های کلیدی سازمان در نظر گرفته شده است.

۳۸ ♦ مدیریت در دانشگاه اسلامی ۲

همکاری و تشریک مساعی و شنود موثر، هر یک در ۸ درصد مدل‌ها به کار رفته‌اند. در اکثر مدل‌های مورد بررسی نیز یکی از این دو شایستگی به کار رفته است؛ حداقل سطح همکاری با فردی دیگر شنیدن و توجه به دیدگاه‌های وی می‌باشد و می‌توان شنود موثر را از سطوح همکاری دانست. به منظور تاکید بر مفهوم شنود موثر، شایستگی همکاری و شنود موثر به عنوان شایستگی کلیدی برگزیده شده است. شایستگی‌های نهایی در خوشه شایستگی‌های میان‌فردی عبارتند از:

۱. ارتباط و مذاکره موثر؛ ۲. کار تیمی؛ ۳. همکاری و شنود موثر؛ ۴. اعتمادسازی

۲- شایستگی‌های فکری-ذهنی

در خوشه شایستگی‌های فکری-ذهنی، پاسخگویان ۵ شایستگی را از بین ۸ شایستگی انتخاب کرده‌اند. خلاصه نظر مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی در مورد انتخاب شایستگی‌های مهم این حوزه در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴: دیدگاه مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی - شایستگی‌های فکری/ذهنی

نام شایستگی	درصد انتخاب	متوسط امتیاز	درصد کاربرد
تفکر تحلیلی	۵۸	۶/۵	—
تفکر راهبردی	۸۷	۶/۶	۲۹
تفکر خلاق	۸۱	۶/۴	۲۶
شناسایی و حل مسئله	۶۵	۶/۴	۵۷
هوشیاری سیاسی	۳۵	۶/۶	—
اسلام شناسی	۷۷	۶/۵	۶۵
شناخت و مدیریت ریسک	۵۲	۶/۱	—
آگاهی سازمانی	۷۴	۶/۴	۱۰

کمتر از ۶۰ درصد پاسخگویان، شایستگی‌های تفکر تحلیلی، هوشیاری سیاسی و شناخت و مدیریت ریسک را مهم دانسته‌اند. لازم به یادآوری است که شناسایی و حل مسئله، نیازمند داشتن دید تحلیلی و تفکر سیستمی است و با وجود حذف آن، به طور غیرمستقیم سنجیده می‌شود.

۳- شایستگی‌های اجرایی

در مجموعه شایستگی‌های اجرایی نیز ۸ شایستگی در مرحله اول انتخاب شده‌اند که پاسخگویان ۵ مورد آن را به عنوان شایستگی‌های مهم این حوزه انتخاب کرده‌اند. جدول ۵ نظر مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی را در مورد این مجموعه از شایستگی‌ها نشان می‌دهد.

تدوین الگوی شایستگی‌های محوری مدیران فرهنگی - اجتماعی دانشگاه‌ها در ایران اسلامی ♦ ۳۹

جدول ۵: دیدگاه مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی - شایستگی‌های اجرایی

نام شایستگی	درصد انتخاب	متوسط امتیاز	درصد کاربرد ^۱
مدیریت تغییر	۷۱	۵۷	۳۳
مدیریت تعارض	۱۹	۶۰	—
ایجاد انگیزه در کارکنان	۹۴	۶۶	۶
توسعه کارکنان	۷۱	۶۴	۱۲
نظارت و کنترل	۸۱	۶۶	—
تفویض اختیار و جلب مشارکت	۵۸	۶۱	۸
برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی	۸۱	۶۵	۵۱
نتیجه‌گرایی	۶۵	۶۴	۵۹

با توجه به این که کمتر از ۶۰ درصد مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی، دو شایستگی مدیریت تعارض و تفویض اختیار را از زمره شایستگی‌های مهم دانسته‌اند، این دو شایستگی از مدل عمومی شایستگی‌های مدیران فرهنگی و اجتماعی حذف شده است.

برخی مدل‌ها، از جمله مدل شایستگی مدیران سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، مدیریت افراد را به عناصر آن - توسعه کارکنان، ایجاد انگیزه و تفویض اختیار - شکسته‌اند. بر اساس مطالعه رانکین و اپشتاین، تنها ۶ و ۱۲ درصد مدل‌های شایستگی به ترتیب توسعه کارکنان و ایجاد انگیزه را در فهرست شایستگی‌های خود جای داده‌اند؛ در حالی که ۶۷ مدل‌ها به مدیریت افراد به عنوان شایستگی کلیدی اشاره داشته‌اند. مدیریت افراد شامل ایجاد انگیزه در کارکنان برای انجام فعالیت‌های محوله و همچنین توسعه ایشان برای انجام وظایف مزبور و آماده‌سازی زمینه رشد و ارتقای ایشان می‌باشد. تفویض اختیار و مشارکت دادن افراد نیز بخشی از فرایند توسعه افراد می‌باشد. بنابراین، با لحاظ کردن شایستگی مدیریت افراد به عنوان شایستگی منتخب، هر دو شایستگی توسعه کارکنان و ایجاد انگیزه پوشش داده می‌شود.

نظارت و کنترل در مدل‌های محدودی به عنوان شایستگی آمده است و در فهرست شایستگی‌های پرکاربرد دیده نمی‌شود. به واقع، نظارت و کنترل پیامد برنامه‌ریزی و نتیجه‌گرایی است. به همین دلیل، مفهوم آن در برنامه‌ریزی به عنوان طراحی نظام‌های کنترل و نتیجه‌گرایی به عنوان حاصل نظارت بر امور لحاظ شده است. شایستگی‌های نهایی در خوشه شایستگی‌های اجرایی منتخب عبارتند از:

۱. مدیریت تغییر؛ ۲. مدیریت افراد؛ ۳. برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی؛ ۴. نتیجه‌گرایی.

ویژگی‌های شخصیتی با وجود اهمیتی که دارند، در مدل‌ها کمتر به کار می‌روند. اعتماد به نفس که بیش از سایر ویژگی‌های فردی کاربرد دارد، تنها در ۲۲ درصد مدل‌ها آمده است. بیشتر دیدیم که مدل‌های توسعه‌یافته در سازمان‌های ایرانی، بیش از مدل‌های سازمان‌های غیرایرانی به ویژگی‌های شخصیتی توجه کرده‌اند. این امر در نگاه مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی نیز دیده می‌شود. جدول ۶ نظر مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی را در این خصوص نشان می‌دهد.

جدول ۶: دیدگاه مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی - ویژگی‌های شخصیتی

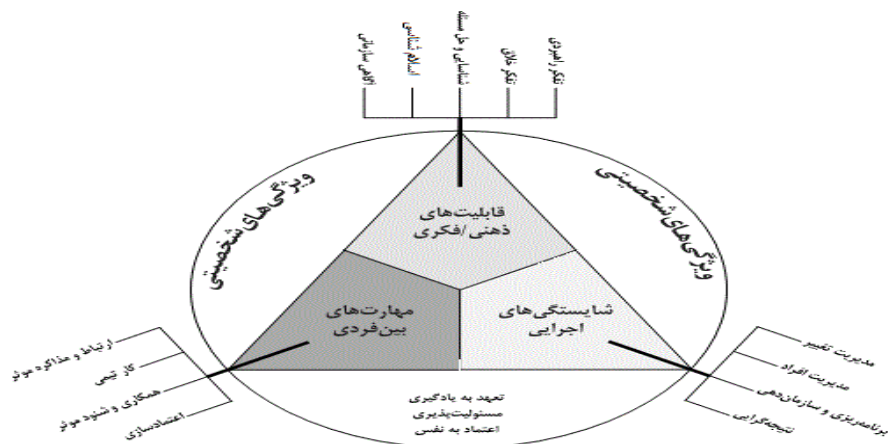
نام شایستگی	درصد انتخاب	متوسط امتیاز	درصد کاربرد
تعهد به یادگیری	۶۱	۶/۳	۱۲
مسئولیت‌پذیری	۱۰۰	۶/۹	۱۶
اخلاق حرفه‌ای	۵۲	۶/۶	۴
صداقت و درستی	۷۷	۶/۹	—
اعتماد به نفس	۷۷	۶/۵	۲۲
انعطاف‌پذیری	۴۲	۶/۵	۱۶

دو ویژگی اخلاق حرفه‌ای و انعطاف‌پذیری، در کمتر از ۵۰ درصد موارد مهم تلقی شده‌اند. صداقت و درستی نیز با وجود تاکید ۷۷ درصد افراد بر اهمیت بالای آن (میانگین ۶/۹ از ۷) سنجش‌پذیر نیست و ارزیاب ناگزیر است که به صورت ذهنی آن را ارزیابی کند. علاوه بر این، بار ارزشی ویژگی صداقت باعث می‌شود که امتیازدهی به این ویژگی با پیش‌داوری انجام شود. به این ترتیب، سه شایستگی: تعهد به یادگیری، مسئولیت‌پذیری و اعتماد به نفس به عنوان ویژگی‌های شخصیتی انتخاب شده‌اند. شکل ۵ الگوی اولیه شایستگی‌های مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی را نشان می‌دهد. تعریف شایستگی‌های منتخب نیز در جدول ۷ ذکر شده است.

جدول ۷: تعریف شایستگی‌های منتخب

شایستگی	تعریف
ارتباط‌و مذاکره مؤثر	استفاده از راه‌های مختلف برای ایجاد و گسترش دامنه ارتباط با افراد درونی و برون‌سازمانی و توان پاسخگویی به چالش‌ها
کار تیمی	کار با افراد مختلف در شرایط متفاوت، تسهیم اطلاعات و تشویق دیگران به مشارکت در کار تیمی
همکاری و شهود مؤثر	ایجاد جو همدلی و همکاری با دیگران با شنیدن و واکنش‌های مناسب به نظر دیگران، جلب نظر سایرین برای رسیدن به وفاق و نتیجه عملی
اعتمادسازی	ایجاد فضای اعتماد و اتخاذ رویکرد برنده-برنده در تمامی تعاملات
تفکر راهبردی	شناخت عوامل کلیدی مؤثر بر تحقق اهداف و توانایی تصمیم‌گیری استراتژیک
تفکر خلاق	اتخاذ رویکردی خلاق در حل مسایل و سرعت عمل در واکنش به تغییرات
شناسایی و حل مسئله	شناخت و تحلیل نظام‌مند مسایل از ابعاد مختلف و ارائه راهکارهای مختلف و ارزیابی دقیق آنها
اسلام‌شناسی	اشراف به مجموعه‌ای از مفاهیم اصلی اسلامی که در مقابل جنگ نرم جبهه فرهنگی غرب، کارآمد و مؤثر باشد و قابلیت منهدم‌کنندگی خط فکری فعالیت‌های فرهنگی ضد اسلامی غرب را دارا باشد
آگاهی سازمانی	شناخت دقیق ظرفیت‌های سازمان و قوانین برای ایفای بهتر وظایف و تلاش برای رفع مشکلات سازمان
مدیریت تغییر	درک نیاز به تغییر و حمایت از برنامه‌های تغییر، توجه به چالش‌ها و مدیریت آن
مدیریت افراد	بیان روشن انتظارات، راهنمایی کارکنان برای انجام بهتر کارها و تلاش برای توسعه ایشان
برنامه‌ریزی و سازماندهی	داشتن برنامه دقیق و اتخاذ رویکرد روش‌مند برای انجام کارها
نتیجه‌گرایی	دستیابی به نتایج مورد انتظار و تلاش برای ارتقای سطح عملکرد و گشودن مسیرهای جدید
تعهد به یادگیری	یادگیری مستمر و استقبال از فرصت‌ها برای یادگیری و رفع نقاط ضعف
مسئولیت‌پذیری	تعهد نسبت به انجام وظایف محوله و پذیرش مسئولیت‌های جدید برای بهبود عملکرد سازمان
اعتماد به نفس	خودباوری و شناخت دقیق از نقاط قوت و نقاط ضعف احتمالی

تدوین الگوی شایستگی‌های محوری مدیران فرهنگی - اجتماعی دانشگاه‌ها در ایران اسلامی ♦ ۴۱



شکل ۵: الگوی اولیه حاصل از شایستگی‌های مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی در ایران اسلامی

▪ جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

از آنجا که مهمترین سرمایه سازمانها، منابع انسانی مستعد آنهاست و امروزه جنگ استعدادها مهمترین دغدغه های سازمان های بین المللی در رقابت جهانی است، یکی از ابزارهایی که مبتنی بر معیار شایستگی در جذب و شناسایی نیروهای انسانی مستعد به کار برده می شود، کانون های ارزیابی است؛ به ویژه برای انتخاب نیروهایی که ارزش افزوده بالایی چون مدیران دارند. سازمانهای بزرگ، امروزه برای سیستم های جذب و طرح های جانشین پروری از کانون ارزیابی استفاده می نمایند. این روش نسبت به سایر روشهای جایگزین از اعتبار و پایایی بالایی برخوردار است. آنچه مسلم است، این است که تعریف شایستگی‌های فرهنگی مدیران فرهنگی و اجتماعی نیاز به تبیین صحیح چشم انداز فرهنگی و همچنین تعریف نیازها و انتظارات فرهنگی از ایشان دارد که با بررسی پیش‌نویس سند دانشگاه تمدن ساز و استراتژی های برنامه پنج ساله معاونت فرهنگی و اجتماعی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مقدور شده است. در این مرحله مدل‌های استخراج شده با استفاده از دیدگاه مدیران و سند استراتژی برنامه پنجم توسعه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مقایسه شده است.

در این بخش به دنبال تلفیق نگاه مدیران و نیازمندی های سند استراتژی وزارت علوم می باشیم. همان طور که در جدول مقایسه‌ای مدل‌ها آمده است (جدول ۷)، فهرست شایستگی‌های مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی بر اساس سند راهبردی، تفاوت زیادی با مدل پیشنهادی قبلی (شکل ۵) نشان نمی‌دهد؛ اگرچه شاخصهای اسلامی و دینی در نتایج حاصل از پرسشنامه‌ها کمتر مد نظر قرار گرفته اند. این امر نشان می‌دهد مدیرانی که پرسشنامه‌های ارسالی را تکمیل کرده‌اند، شناخت یا تطابق نسبتاً مناسبی از راهبردهای سازمان و شایستگی‌های مورد نیاز اجرایی آن داشته‌اند و می‌بایستی اشراف ذهنی و فکری خود را ارتقاء دهند.

جدول ۷: مقایسه مدل‌های استخراج شده با استفاده از دیدگاه مدیران و سند راهبردی معاونت فرهنگی

وزارت علوم

بر اساس دیدگاه مدیران	مرور سند راهبردی
—	تفکر تحلیلی (سیستمی)
تفکر راهبردی	آرمان‌گرا، صالح و مصلح
تفکر خلاق	خلاقیت و نوآوری
شناسایی و حل مسئله	تصمیم‌گیری یا حل مسئله
- ارتباط و مذاکره موثر	ارتباط موثر
- اعتماد به نفس	—
- همکاری و شتود موثر	کار تیمی
- کار تیمی	—
برنامه‌ریزی و سازماندهی	مدیریت منابع
نتیجه‌گرایی	مدیریت اجرایی
مدیریت افراد	توانمندسازی کارکنان
اعتماد به نفس	هوش عاطفی (خودشناسی)
مسئولیت‌پذیری	مسئولیت‌پذیری
—	کارآفرینی فرهنگی
تعهد به یادگیری	تعهد به یادگیری
اسلام‌شناسی	اسلام‌شناسی
—	اعتقادات صحیح
—	دین محوری
آگاهی سازمانی	آگاهی سازمانی
—	رهبری
مدیریت تغییر	مدیریت تغییر و تحول
—	فرهنگ‌شناسی
—	زیبایی‌شناسی
—	تغییر رفتار فرهنگی
—	آسیب‌شناسی فرهنگی

اما پژوهش‌های مشابه در حوزه کانون‌های ارزیابی نشان می‌دهد که تعداد معیارهای مورد ارزیابی باید بین ۸ تا ۱۲ مورد بوده تا بتوان با دقت بیشتری آنها را ارزیابی کرد (Hogg, 2005). با این وجود در مدل مبتنی بر راهبرد، تعداد شایستگی‌ها از ۱۵ مورد به ۲۳ مورد افزایش یافته است و بهتر است به نحوی با ادغام یا حذف موارد غیرمهم تعداد شایستگی‌ها را کاهش داد.

مزیت مدلی که در شکل ۴ ارائه شده است، نسبت به مدل استخراج شده از دیدگاه مدیران، جایگاه مرکزی دانشگاه تمدن ساز به عنوان ماموریت محوری آموزش عالی در مدل پیشنهادی است. اما سایر ابعاد چهارگانه مدل، همانند مدل پیشین است و تنها برخی جابجایی‌ها و تغییرات در عناوین شایستگی‌ها مطابق

تدوین الگوی شایستگی‌های محوری مدیران فرهنگی - اجتماعی دانشگاه‌ها در ایران اسلامی ♦ ۴۳

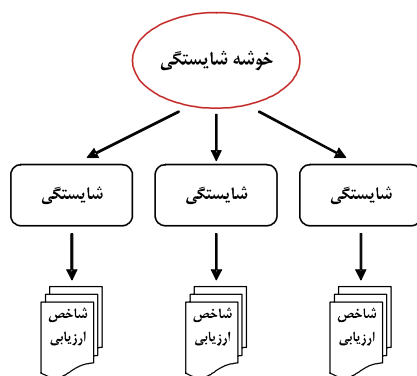
جدول ۷ در مدل رخ داده است. با وجود تاکید تمامی منابع بر این که تعداد شایستگی‌ها بین ۸ تا ۱۲ مورد باشد، تعداد شایستگی‌های مدل پیشنهادی از ۱۵ به ۲۳ مورد افزایش یافته است که امکان ارزیابی آنها طی یک روز کانون وجود نخواهد داشت.

به منظور انتخاب مناسب‌تر شایستگی‌های اساسی و در اختیار داشتن مدلی کارآمد، چارچوب ذهنیت‌های یک مدیر برای شایستگی‌های مدیران (میتزبرگ، ۱۳۸۲) و نتایج حاصل بررسی سند برنامه راهبردی و مطالعات صورت گرفته، در این چارچوب قرار خواهند گرفت.

با توجه به نتایج بررسی‌های صورت گرفته در مرحله اول پژوهش، تدوین مدل شایستگی‌های مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی و لحاظ کردن جهت‌گیری‌های راهبردی آنها و انجام اصلاحات لازم در فهرست شایستگی‌های مورد نیاز ایشان، در این بخش تلاش خواهد شد تا به عنوان جمع‌بندی نتایج، ارتباط شایستگی‌های مزبور را با خوشه‌های شایستگی بیان گردد.

شش حوزه مورد نظر و مدیریت متناظر آن، به همراه بستر و نظام ارزشی به عنوان خوشه شایستگی در نظر گرفته شده است. بنابراین، در مدل مورد نظر، هفت خوشه شایستگی اصلی خویش‌شناسی، هوشیاری، کارآفرینی فرهنگی، ارتباطات و رهبری، مدیریت اجرایی، ارزش‌های اسلامی و مدیریت اجرایی قرار می‌گیرد و شایستگی‌های هر یک از این خوشه‌های شایستگی تعیین خواهد شد.

نحوه حرکت از خوشه‌های شایستگی به شایستگی‌های مورد ارزیابی و شاخص‌های رفتاری آنها در شکل ۶ نشان داده شده است.



شکل ۶: نحوه حرکت از خوشه‌های شایستگی به شاخص‌های رفتاری

شناسایی شایستگی‌های هر یک از خوشه‌های شایستگی، بر اساس مطالعات انجام گرفته در مراحل قبلی پژوهش صورت گرفته است. همان‌طور که پیشتر به آن اشاره شد، با مطالعه مدل‌های شایستگی چندین سازمان، پرسشنامه‌ای تهیه و برای مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی ارسال شد. بر اساس پاسخ مدیران به این پرسشنامه، مدلی مقدماتی تدوین گردید. سپس با توجه به رویکرد استراتژیک مدیران

فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی، اصلاحات لازم در مدل صورت گرفت. شایستگی‌های خوشه‌های شایستگی بر مبنای این تحقیق‌ها لحاظ شده است. جدول ۷، مجموعه شایستگی‌های اصلی و فرعی شناسایی شده در مراحل مختلف پژوهش تدوین الگوی شایستگی‌های مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی را نشان می‌دهد. لازم به یادآوری است که شایستگی‌های برنامه‌ریزی پیشرفت حرفه‌ای و شغلی، برنامه‌ریزی، نفوذ و تسهیل‌گری و پایداری در کارها در مطالعات انجام گرفته در مراحل پیشین مطرح نشده‌اند.

جدول ۷: شایستگی‌های فرعی خوشه‌های اصلی

شایستگی اصلی	شایستگی فرعی	تعداد
خویش‌شناسی ^۱	تعهد به یادگیری / برنامه‌ریزی پیشرفت حرفه‌ای و شغلی	۲
هوشیاری ^۲	آگاهی محیطی / آگاهی سازمانی / تفکر راهبردی	۳
کارآفرینی فرهنگی ^۳	تفکر تحلیلی و حل مسئله / تفکر خلاق (خلاقیت و نوآوری) / زیبایی‌شناسی / کارآفرینی	۴
ارتباطات ^۴	کار تیمی / مهارت‌های ارتباطی	۲
مدیریت اجرایی ^۵	مدیریت منابع / برنامه‌ریزی / مدیریت عملکرد (نتیجه‌گرایی و کنترل)	۳
رهبری ^۶	توانمندسازی کارکنان / تحول‌آفرینی / نفوذ و تسهیل‌گری / ظرفیت‌سازی فرایندی	۴
ارزش‌های اسلامی ^۷	فرهنگ‌شناسی / اسلام‌شناسی / اعتقادات صحیح و دین‌محور	۵
	آسیب‌شناسی فرهنگی / مسئولیت‌پذیری و پایداری در کارها	

با توجه به مجموعه شایستگی‌های عنوان شده، می‌توان مدل شایستگی‌های مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی را با شکل ۸ نشان داد.



شکل ۷: مدل نهایی شایستگی‌های محوری مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی در ایران اسلامی

1 Self Awareness

2 Alertness

3 Cultural Entrepreneurship

4 Communication

5 Administrative Management

6 Leadership

7. Islamic Value

▪ پیشنهادهای پژوهش

۱. به منظور ترویج و فرهنگ‌سازی در خصوص برنامه‌های جانشینی بهتر است که این مفاهیم در سازمان‌ها و بویژه در وزارت علوم و دانشگاه‌های کشور ترویج شود. طرح این مباحث باعث می‌شود که علاوه بر مدیران، کارکنان نیز نسبت به عزم سازمان مبنی بر توسعه و رشد ایشان ایمان بیاورند. مهم‌تر از ترویج و گام بعد از آن، توجه مدیران به نتایج حاصل از ارزیابی شایستگی افراد و تصمیم‌گیری بر مبنای آن است. اگر مدیران به آنچه مطرح می‌کنند، عمل نکنند، دلسردی در سازمان ریشه می‌دواند.

۲. ایجاد تعهد در فرد و سازمان بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند و نمی‌توان انتظار داشت در سازمانی که به توسعه کارکنانش بی‌توجه است، افراد به برنامه توسعه پیشنهادی عمل کنند. ارایه گزارش دقیق، روشن و مفید در حداقل زمان ممکن پس از ارزیابی، از مهم‌ترین عوامل ایجاد تعهد و انگیزه عمل به برنامه پیشنهادی است. معاونت فرهنگی وزارت علوم نیز نباید شناسایی افراد مستعد فرهنگی را پایان کار بداند و ایجاد بستر توسعه ایشان را در صدر برنامه‌های منابع انسانی خود قرار بدهد.

۳. شایستگی‌های محوری با تغییرات محیطی تغییر می‌کند؛ بنابراین باید سیستم نظارتی پویایی این وضعیت را به طور مرتب ارزیابی و رصد نماید. همان‌طور که مطرح شد، امروزه این مهم بر عهده مراکز و کانون‌های ارزیابی شایستگی‌هاست که جای خالی آن در وزارت علوم و دانشگاه‌ها احساس می‌شود. مرکز ارزیابی ترکیبی از ابزارهای متنوع است که در آن ارزیاب‌های متعدد افراد را از ابعاد مختلف و بر اساس مدل شایستگی‌های سازمان مورد ارزیابی قرار می‌دهند. تدوین الگوی شایستگی‌های مدیران فرهنگی دانشگاه‌ها در این تحقیق، زمینه را برای شکل‌گیری این مراکز مهم فراهم آورده است.



منابع

- ابوالعالی، ب و غفاری، ع (۱۳۸۴)؛ "مدیران آینده". تهران: سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
- بابایی، م (۱۳۸۴). مدل و نتایج اولین مرکز ارزیابی سازمان گسترش به فراز و نشیب توسعه منابع انسانی. ماهنامه تدبیر، ۱۴۶.
- بابایی، م (۱۳۸۶). مبانی تدوین شایستگی مدیران. کنفرانس تخصصی ارزیابی و توسعه مدیران. تهران: آریانا.
- بابایی، م (۱۳۸۳). میزگرد پرورش مدیر آینده با رویکرد توسعه مداری. ماهنامه تدبیر، ۱۴۶، ۱۲-۱۶.
- بابایی، م و همکاران. (۱۳۸۱). گزارش نهایی مرکز ارزیابی مدیران ایدرو. جلد ۱. تهران: شرکت خدمات مدیریت بهسو. سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
- بالانتاین، ری، پوا، ن (۱۳۸۴). مرکز ارزیابی و توسعه مدیران؛ م. سلطانی، (مترجمین) تهران: گروه پژوهشی صنعتی آریانا و موسسه عالی پژوهش تامین اجتماعی.
- پوا، ن، بالانتاین، ری (۱۳۸۵). کانون ارزیابی و توسعه مدیران. م. سلطانی، (مترجمین) تهران: انتشارات گروه پژوهشی صنعتی آریانا.
- حبیبی، م (۱۳۷۹). خصایص مدیران فرهنگی. تهران: موسسه فرهنگی انتشاراتی تبیان.
- سنگه، پ (۱۳۸۵). رقص تغییر: چالش‌های تغییر پایدار در سازمان‌های یادگیرنده. مشایخی، وح، اکبری، (مترجمین) تهران: موسسه عالی پژوهش تامین اجتماعی.
- غفاری، ع (۱۳۸۴). فراز و نشیب توسعه منابع انسانی. تهران: معاونت منابع انسانی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
- فتحی، ن، شعبانی، ع (۱۳۸۴). مروارید پنهان. تهران: مرکز انتشارات سایا.
- کاپلان، ر، نورتون، د (۱۳۸۴). نقشه استراتژی: تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود؛ ح، اکبری، م، سلطانی، و ا، ملکی (مترجمین) تهران: گروه پژوهشی صنعتی آریانا.

تدوین الگوی شایستگی‌های محوری مدیران فرهنگی - اجتماعی دانشگاه‌ها در ایران اسلامی ♦ ۴۷

- کافمن، رک. (۱۳۸۲). **مدیریت ریشه‌ای استعدادها: آزادسازی ظرفیت‌ها**. گزیده مقالات سی و پنجمین همایش بین‌المللی منابع انسانی، ویژه‌نامه اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران: سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
- کلینی، رث. ا. (۱۳۸۵). **اصول کافی** (ج ۸ چاپ ششم). قم: انتشارات اسوه.
- محمدی الیاسی، رق. (۱۳۸۶). **طراحی مدل شایستگی مدیران سازمان تأمین اجتماعی**. کنفرانس تخصصی ارزیابی و توسعه مدیران. (p. 141). تهران: آریانا.
- موسی زاده، ز.، عدلی، رم. (۱۳۸۸). **معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج البلاغه**. اندیشه مدیریت راهبردی، ۳(۱): ۱۰۳-۱۳۲.
- میتزبرگ، ه. (۱۳۸۲). **پنج ذهنیت یک مدیر**. م. محبوب و ح. حسینیان (مترجمین)، گزیده مدیریت ش ۳۵، تهران: انتشارات فرا.
- نورشاهی، رن. (۱۳۸۷). **شایستگی‌های لازم برای ریاست دانشگاه و میزان اهمیت نسبی آنها از نظر صاحب‌نظران آموزش عالی ایران**. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی ۱۴ (۲): ۲۷-۴۸.
- Berge, z. (2002). **The increasing scope of training and development competency**. *Benchmarking*, 9(1), 43-62.
- Bourgaurlt, J., Charih, M& ., Maltais, D.(2003). **Les rols et les competences des questionnaires superieurs du gouvement du qubec pour larenir**. Quebec: Research Report, Secretarial du Conseil Tresor.
- Boyatzis, R. E. (1982). **The competent manager: a model for effective performance**. london: John Wiley & Sons.
- Cohen, J. M. (1995). **Le development des competency dau le secteur public**. *Revue International des adminstratives*, 73(3), 469-488.
- Harm, T. (2003). **Auditing assessment practices in organizations: establishing quality criteria for appraising competencies**. *Int. Journal Human Resources Development and Management*, 3(4), 359-370.
- Hogg, C. (2005, January 12). **Competency and competency frameworks**. Retrieved from Chartered Institute of Personnel and Development:

<http://www.cipd.co.uk/subjects/perfmangmt/competnces/comptfrmwk.htm?IsSrchRes=1>

- Horton, S. (2000). **The competency movemnet: Its origins and impact on the public sector.** *The International Journal of Public Sector*, 13(4), 306-320.
- Hunt, J. (2000). **Managment Competencies.** London: City University London.
- Katz, L. R. (1974). **Skills of an Effective Administrator.** Harvard Business Review.
- Manchester, T. U. (2011, 02 03). **Assessment centres.** Retrieved from The University of Manchester:
<http://www.careers.manchester.ac.uk/students/applicationsinterviews/assessmentcentres/>
- Marshall, P. (1996). *Why are some people more successful than others?, in People and competencies*(2th ed.).(N.Boulter,&M.Dalziel,Eds.)London:John Whily.
- McClelland, D. C. (1973). **Testing for competence rather than ‘intelligence.** *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Pickett, L. (1998). **Competencies and Mnagerial Effectiveness, Putting Competences to Work.** *Public Personal Management, Spring*(27), 103-110.
- Rankin, N. (2004). *The new prescription for performance: the eleventh competency benchmarking survey, Competency & Emotional Intelligence Benchmarking* (Vol. 5). London: IRS (LexisNexis UK).
- Rankin, N., & Epstein, P. (2003). **The IRS Handbook on competencies.** London: law and practice.
- Weightman, J. (1994). **Competencies in action.** Institute of Personnel and Development.
- Whiddett, S., & Hollyforde, S. (2003). **A practical guide to competencies: how to enhance individual and organisational performance** (2th ed.). London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Winterton, J., & Winterton, R. (1999). **Developing Managerial Competence.** London: Routledge.
- Wood, R., & Payne, T. (2003). **Competency Based Recruitment and Selection.** London: John Wiley.
- Zwell, M. (2000). **Creating a Culture of Competence.** New York: John Wiley.

