

مدیریت در دانشگاه اسلامی ۱۱ / سال پنجم، شماره ۱ / بهار و تابستان ۱۳۹۵

*Management in The Islamic University, 2016(Spring&Summer)11, Vol. 5, No.1*

## طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی بر اساس الگوهای اسلامی: مطالعه‌ای تطبیقی

پریسا قربان‌نژاد<sup>۱</sup>

احمد عیسی‌خانی<sup>۲</sup>

### چکیده

**هدف:** این پژوهش با هدف طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی بر اساس الگوهای اسلامی با تأکید بر کتاب ارزشمند نهج البلاغه امام علی(ع) انجام شده است. **روش:** در فرایند پژوهش نخست با بررسی ادبیات پژوهش، مطالعات قبلی به طور عمیق مورد بررسی قرار گرفته‌اند و سپس همه خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌های حضرت به طور دقیق بررسی شده‌اند و سپس مطالب مستخرج بر اساس الگوی کدگذاری باز برگرفته از رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد کدگذاری شده‌اند. در مرحله بعد، این کدها در قالب طبقات اصلی و فرعی شایستگی‌ها طبقه‌بندی شده‌اند. به منظور حصول اطمینان از صحت و درستی استنباط محققان از شایستگی‌ها، الگوی شناسایی شده توسط ۲۴ نفر از افراد خبره و صاحب‌نظر دانشگاهی مورد ارزیابی قرار گرفته است و پس از انجام آزمون آماری، شایستگی‌های نهایی مشخص شده‌اند. **یافته‌ها:** شایستگی‌های تقوامداری، رفتاری - اخلاقی، امانتداری، عدالت‌ورزی و انصاف و تصمیم‌گیری، به عنوان شایستگی‌های اصلی مدیران شناسایی شده‌اند. **نتیجه‌گیری:** با مطالعه‌ای تطبیقی به تبیین تفاوت بین رویکردهای متعارف در الگوهای شایستگی در تطبیق با الگوی اسلامی شناسایی شده پرداخته شده و بر اساس الگوی اسلامی پیشنهادهایی برای به کارگیری در مراکز آموزش عالی و دانشگاهها ارائه شده است.

**واژگان کلیدی:** شایستگی، نهج البلاغه، مدیریت اسلامی، پژوهش تطبیقی، مدیران دانشگاهی.

♦ دریافت مقاله: ۹۴/۰۱/۱۵؛ تصویب نهایی: ۹۴/۱۱/۱۸

۱. دکترای تخصصی تاریخ فرهنگ و تمدن ملل اسلامی؛ استادیار دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارومیه (نویسنده مسئول) / نشانی: ارومیه: کیلومتر ۳ جاده سلیمان، دانشگاه آزاد اسلامی، گروه تاریخ و تمدن اسلامی / نمابر: ۰۲۴۳۳۳۷۳۳۳۴ / Email: Gorbannejad@gmail.com
۲. دکترای تخصصی مدیریت رفتاری استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی تهران.

## الف) مقدمه

در هر جامعه‌ای، نظام آموزش عالی و دانشگاه بخش مهم و حایز اهمیتی به شمار می‌رود. این نظام اثرات گسترده و چشمگیری بر پیکره جامعه و حوزه‌های اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی دارد. این نظام و به تعبیر بهتر؛ نهاد، زمینه‌ساز رشد و توسعه فکری و زمینه‌ساز بلوغ و تحقق ظرفیتهای انسانی است. طبیعی است که تصدیق مناسب دانشگاهی با توجه به رسالت‌های خطیر آن، نیازمند برخورداری از شایستگی‌ها و توانایی‌هایی است که بتواند با بهره‌برداری مناسب از ظرفیتهای جامعه را به سر منزل مقصود برساند. انتخاب و انتصاب مدیران دانشگاهی را نمی‌توان به صرف برخورداری از توانایی‌های علمی و تجربی محدود کرد، بلکه برخورداری از شایستگی‌های خاص، رویکرد و معیار کامل‌تری محسوب می‌شود.

آنچه در سعادت جامعه نقش اساسی دارد، شایستگی و جامع‌الشرایط بودن مدیران و کارگزاران آن جامعه است. در سازمانها نیز موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف و مأموریت‌های سازمانی منوط به وجود مدیران کاردان و لایق است. بنابر این، انتخاب کارگزاران و مدیران اصلح، سزاوار توجه و بررسی فراوان است و باید معیارهایی برای سنجش افراد و انتخاب ایشان در نظر گرفته شود. مسلماً معیارهای سنجش در هر جامعه باید متناسب با ارزشها و جهان‌بینی آن جامعه تعریف شود. قطعاً در مدیریت اسلامی، بهترین مرجع برای یافتن معیارهای مناسب سنجش افراد، قرآن مجید، سنّت و کلام معصومین (ع) است؛ زیرا سخن آنان به دلیل معصوم بودن، خالی از خطا و لغزش است (آقاخان، ۱۳۸۵). از سوی دیگر، شناخت ابعاد شایستگی‌های مدیریتی، عامل مهمی برای توسعه و ارزیابی مدیران است؛ چون مدیران، مسئول مدیریت سازمانهای پیچیده با چالشهای مختلف و تقاضاهای غیر قابل پیش‌بینی‌اند.

طی دهه‌های گذشته به موضوع شایستگی‌های مدیران توجه زیادی شده است. مصداق این موضوع را می‌توان در استخراج الگوهای شایستگی برای سازمان بزرگ داخل و خارج کشور اشاره کرد. اما مسئله‌ای که در این میان وجود دارد، این است بیشتر الگوهای شایستگی استخراج شده برای سازمانهای ایرانی به عنوان کشوری اسلامی، بر اساس الگوی مدیریت امروزی است که منشأ و خاستگاه آن کشورهای غربی است. با وجود اینکه در مستندات دینی و اسلامی ما منابع غنی و ارزشمندی وجود دارند، ولی آنچنان که شایسته بوده، در کانون توجهات و پژوهشهای مدیریت قرار نگرفته‌اند و رویکردهای اسلامی در امر مدیریت همچنان مغفول مانده‌اند. برای مثال، با بررسی‌های انجام شده تا پایان سال ۱۳۷۲، در مجموع ۱۶۰ اثر مکتوب در حوزه مدیریت اسلامی شناسایی شد (عابدی جعفری و ازگی، ۱۳۷۴) که نشان از غفلت پژوهشگران در پرداختن به رویکردهای مدیریتی از منظر اسلامی دارد. البته این کم‌توجهی پژوهشی در عوامل متعددی ریشه دارد که می‌توان به عوامل ساختاری، سیاستگذاری، روش‌شناختی، فرهنگی، انگیزشی و انسانی اشاره کرد. (سهرابی، اعظمی و یزدانی، ۱۳۹۰)

با گذشت بیش از سه دهه از انقلاب اسلامی و کسب دستاوردهای ارزشمند در حوزه‌های مختلف و همچنین اتخاذ تدابیر کلان در این حوزه، همچنان اندیشه‌های مدیریتی حاکم، از معرفت و اندیشه اسلامی به طور مناسب بهره‌مند نشده است و کم و کاستی‌هایی در این حوزه وجود دارد و شواهد این کم و کاستی را در انتظارات مسئولان

### طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی بر اساس الگوهای اسلامی ♦ ۳۹

ارشد نظام و رهبران دینی می‌توان مشاهده کرد که همواره بر تحقق این انتظارات و اهداف بیش از پیش تأکید می‌کنند.

طی سالهای گذشته نیز موضوع مدیریت اسلامی و اسلامی کردن دانشگاهها همواره مورد تأکید مسئولان نظام مقدس جمهوری اسلامی قرار گرفته و در قالب برنامه‌هایی چون: تدوین سند اسلامی کردن دانشگاهها و بازبینی محتوای دروس رشته‌های مرتبط با علوم انسانی، سعی در عملی کردن این مهم داشته‌اند. این پژوهش به منظور توسعه و بسط رویکردهای اسلامی در حوزه مدیریت و پر کردن این خلأ پژوهشی انجام شده است. با عنایت به الگو بودن سیره امام علی(ع) در امر حکومت‌داری و مدیریت، کتاب ارزشمند نهج البلاغه که کامل‌ترین منشور رویکردها و منشهای مدیریتی حضرت به شمار می‌رود، به عنوان مبنای استخراج شایستگی‌های مدیران مورد استفاده قرار گرفته است تا این الگوی شایستگی، مبنای اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد اسلامی در سازمانهای مختلف به‌ویژه دانشگاهها و مراکز آموزش عالی به عنوان مبده تحولات فکری و اندیشه‌ورزی قرار گیرد.

این تحقیق با هدف پر کردن بخشی از خلأ پژوهشی موجود انجام شده و تلاش می‌کند بر اساس الگوی شایستگی مدیران، مستخرج از کتاب ارزشمند نهج البلاغه، رویکردهای عملی برای پیاده‌سازی مدیریت اسلامی در دانشگاه ارائه کند.

## ب) ادبیات نظری پژوهش

### ۱. تعریف و مفهوم شایستگی

از «شایستگی» تعاریف مختلفی ارائه شده است که ذکر همه آنها در حوصله این مقاله نیست. شایستگی مدیر عبارت است از: خصوصیات و رفتارهایی که در محیط شغلی منجر به اثربخشی مدیریت می‌شوند. (غفاریان، ۱۳۷۹)

### ۲. ابعاد مدیریت اسلامی دانشگاهها

#### یک) وظایف و کارکردهای دانشگاه

برای دانشگاهها به عنوان یک نهاد فرهنگی می‌توان دو مقوله آموزش و پژوهش را ذکر کرد که هر دو مورد نقش بسزایی در تبیین و توسعه فرهنگ اسلامی دارند. لذا از یک منظر می‌توان رویکردهای اسلامی را در حوزه آموزش و پژوهش تعقیب کرد.

#### دو) نظامها و فرایندهای کاری

مدیریت هر سازمان و نهاد اجتماعی از مجموعه کارکردهای مشخصی تبعیت می‌کند که در فرایند متداول مدیریت می‌توان به وظایفی چون: برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت رهبری و کنترل اشاره کرد. در کنار وظایف معمول مدیریتی، هر سازمانی دارای فرایندهای مشخص و مدوئی است. در این بعد می‌بایست در اداره فرایندهای کاری دانشگاه، وظایف مدیریتی را با رویکردی اسلامی به مرحله اجرا درآورد.

## ۴۰ ♦ مدیریت در دانشگاه اسلامی ۱۱

## سه) شایستگی‌های مدیریتی

«شایستگی» به هر گونه دانش، مهارت، توانایی یا کیفیت شخصی که از طریق رفتار نشان داده شده و منجر به تعالی خدمت‌دهی شود، اطلاق می‌شود. شایستگی‌های مدیریتی اسلامی، در واقع بازگو کننده سیمای ظاهری و باطنی تمامی افرادی است که در عرصه مدیریت به فعالیت مشغولند. این شایستگی‌ها همگی برگرفته از سیمای مدیریتی کارگزاران اسلامی و اندیشه‌های مدیریتی امام علی(ع)، احادیث و سایر منابع قابل استخراج است.

## ۳. مروری بر پیشینه پژوهش

طی دهه‌های گذشته پژوهش‌های مختلفی در حوزه شایستگی مدیران انجام شده است که در ادامه مروری اجمالی به این پژوهش‌ها می‌شود.

بخشی و ثواقب (۱۳۸۰) در پژوهشی با تأکید بر نامه شماره ۵۳ نهج البلاغه که حضرت علی(ع) خطاب به مالک اشتر نوشته‌اند، به بررسی معیارهای گزینش پرداختند و آن را در قالب معیارهای مثبت و منفی دسته‌بندی کردند.

آقاجانی (۱۳۸۵) در پژوهشی به تبیین ویژگی‌های مدیران از دیدگاه امام علی(ع) در نهج البلاغه پرداخت. در این پژوهش، معیارهای مدیران جامعه اسلامی از نظر حضرت علی(ع) در سه دسته معیارهای تخصصی، ارزشی و مکتبی طبقه‌بندی شدند.

موسی زاده و عدلی (۱۳۸۰) به بررسی معیارهای انتخاب مدیران بر اساس نهج البلاغه پرداختند. معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران در این پژوهش شامل معیارهای ایدئولوژیکی، زمینه‌ساز و تخصصی بوده که ریشه در جهان‌بینی اسلامی دارند.

رمضانی و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهشی به ارزیابی قابلیت‌های مدیریتی مدیران دولتی دانشگاه‌های شهر تهران پرداختند. ارزیابی قابلیت‌های مدیریتی جامعه آماری پژوهش بر اساس مدل اسکولوم و همکاران، نشان داد که قابلیت‌های برنامه‌ریزی و مدیریت اجرایی، کار تیمی و خودگردانی، در سطح خوب و قابلیت آگاهی‌های جهانی در سطح متوسط قرار دارد. قابلیت‌های ارتباطی و اقدامات استراتژیک در سطح متوسط تا خوب قرار داشتند.

اسدی فرد و همکاران (۱۳۹۰) پژوهشی با هدف دستیابی به مدل شایستگی مدیران دولتی ایران انجام دادند. برای دستیابی به مدلی دقیق و علمی، از استراتژی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد استفاده شد. در جریان پژوهش، ۲۲ جلد متن صحیفه امام، به عنوان یکی از غنی‌ترین منابع موجود برای طراحی مدل شایستگی مدیران دولتی ایران، بررسی و پنج شایستگی اصلی خدمت‌گزاری، مسئولیت‌پذیری، شایستگی‌های شخصی، پاسخگویی و اسلامی بودن از آنها استخراج شد.

محمودی و همکاران (۱۳۹۱) با هدف شناسایی و تبیین شایستگی مدیران دانشگاه‌ها، به مطالعه عمیق موضوع شایستگی پرداختند و از نظرات مدیران دانشگاه به عنوان خبرگان برای طراحی الگوی اولیه و از پرسشنامه برای تکمیل آن استفاده کردند. جامعه آماری، تمامی مدیران دانشگاه قم بودند. یافته‌های پژوهش نشان داد که مدیران دانشگاه باید دارای شایستگی‌های مدیریتی، اجتماعی و فردی باشند. شایستگی‌های مدیریتی شامل شایستگی‌های

#### طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی بر اساس الگوهای اسلامی ۴۱

ادراکی، رهبری، تصمیم‌گیری و اجرایی؛ شایستگی‌های اجتماعی شامل شایستگی‌های ارتباطی، کار تیمی، مدیریت افراد و دانش‌مجموعی؛ و شایستگی‌های فردی شامل شایستگی‌های شخصیتی، اخلاقی و اختصاصی بود.

خائف‌الهی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی با استفاده از نظریه‌پردازی داده‌بنیاد بر اساس صحیفه امام (ره)، خدمتگزاری را به عنوان شایستگی کلیدی مدیران دولتی معرفی کردند. در این شایستگی، خدمتگزاری از پنج طبقه فرعی خدمت به اسلام، خدمت به کشور، خدمت به مردم (خلق) و خدمت به مستضعفان و ضعیفان جامعه تشکیل می‌شد.

بهرامی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان معیارهای تصمیم‌گیری از منظر آموزه‌های دینی، با استفاده از روش تحلیل اسنادی به شیوه تحلیلی-توصیفی، مشورت، حق‌محوری و توکل را معیارهای تصمیم‌گیری شناسایی کردند و به کارگیری این مؤلفه‌ها را در فرایند تصمیم‌گیری مورد تأکید قرار دادند.

حاجی‌پور و بهادران شیروان (۱۳۹۱) در پژوهشی با هدف تعیین شایستگی‌های محوری دانشگاه مطلوب با تأکید بر اندیشه‌های مقام معظم رهبری، با استفاده از روش تحلیل اسنادی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد شایستگی‌های محوری را در سه حوزه استاد، دانشجو و فضای دانشگاهی بررسی کردند و فضیلت، علم و بصیرت را ارکان ریشه‌ای دانشگاه اسلامی عنوان کردند. جهاد علمی و عملی، تهذیب، معنویت و تربیت صحیح، بصیرت‌افزایی، حضور در صحنه‌های نظام و نقش‌آفرینی در سازندگی آینده آن را شایستگی‌های متمایز کننده دانشگاه اسلامی از سایر دانشگاهها ذکر کردند.

احمدی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با هدف مدل‌سازی شایستگی‌های منابع انسانی بر اساس آموزه‌های نهج‌البلاغه، ۴۸ مضمون پایه و شش مضمون سازمان‌دهنده (خدامحوری، عدالت‌محوری، معرفت، درایت، قوت و سلامت) شایستگی‌های منابع انسانی را مدل‌سازی کردند.

زارعی‌متین و همکاران (۱۳۹۳) با انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و عمیق با تعدادی از خیرگان و با انجام تحلیل‌های مضمونی، به طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمانهای فرهنگی کشور پرداختند. در مدل طراحی شده با استفاده از اعتباریابی به روش دلفی، شایستگی‌های مدیران فرهنگی در قالب سه شایستگی محوری (منش فرهنگی، انگیزه فرهنگی، هوش نرم)، هشت شایستگی اصلی و ۲۳ شایستگی فرعی دسته‌بندی شدند.

بررسی پژوهشهای پیشین نشان می‌دهد که هیچ یک از پژوهشهای انجام شده به مقوله شایستگی مدیران از دیدگاه نهج‌البلاغه امام علی (ع) نپرداخته‌اند و در مواردی هم که کتاب نهج‌البلاغه به عنوان مرجع قرار گرفته، تنها به بخش محدودی از فرایندهای مدیریت منابع انسانی، مانند گزینش و انتخاب پرداخته شده است. از این جهت که پژوهش جاری به دنبال استخراج الگویی جامع از شایستگی مدیران بر مبنای کتاب نهج‌البلاغه است، بنابر این رویکرد آن به موضوع شایستگی مدیران، نوآوری پژوهشی قلمداد می‌شود. بدیهی است یافته‌های این پژوهش در مقایسه یا ترکیب با نتایج پژوهشهای پیشین می‌تواند به گسترش دامنه و عمق پژوهشهای موجود بیفزاید و از این نگاه، به عنوان مبنایی برای اقدامات مدیریت در سازمانهای مختلف مورد استفاده قرار گیرد.

## ۴۲ ♦ مدیریت در دانشگاه اسلامی ۱۱

## ج) روش‌شناسی پژوهش

روش‌شناسی این پژوهش بر اساس رویکردهای پژوهش از نوع کیفی است. در این پژوهش تمامی کتاب ارزشمند نهج‌البلاغه امام علی(ع) مورد مطالعه دقیق قرار گرفته است. با استفاده از اصول کدگذاری رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، شایستگی‌های کلیدی شناسایی شده‌اند. در گام نخست با استفاده از روش کدگذاری باز، تمامی عبارتهای کلیدی مرتبط با شایستگی مدیران، استخراج و مفاهیم حاصل از کدگذاری اولیه طبقه‌بندی شدند. سپس بر اساس میزان ارتباط مفاهیم آنها، در دسته‌های اصلی و مقوله‌های فرعی قرار گرفتند (جدول ۱). در گام بعدی به منظور حصول اطمینان از تناسب و صحت استنباط محققان از شایستگی‌های استخراج‌شده، نظر ۲۴ تن از افراد صاحب‌نظر و خبره از مدیران دانشگاهی و اعضای هیئت علمی دانشگاه (جدول ۲)، از طریق پرسشنامه با طیف پاسخگویی پنج گزینه‌ای لیکرت اخذ و سپس از آزمون تی برای بررسی سطح میانگین نمونه استفاده شد.

جدول ۱: شایستگی‌های مدیران بر اساس نهج‌البلاغه

ردیف	شایستگی	ابعاد
۱	تفواضداری	آخرت‌گرایی، خداترس بودن، کنترل هوای نفس، پرهیزگاری، بخل ورزیدن بر نفس
۲	رفتاری-اخلاقی	پاکدامنی، راستگویی، پرهیز از غرور و خودپسندی، مهربانی و گشاده‌رویی، میانه‌روی و اعتدال، پرهیز از عیبجویی، عیب‌پوشانی، طرد سخن‌چین، پرهیز از تملق و ستایش، نیک‌رفتاری، خویش‌داری و شکیبایی، عفو و بخشش و گذشت، الگو بودن، فروتنی و نرم‌خویی، مدارا در عین قاطعیت
۳	امانتداری	حفظ سنتهای نیکو، امین بودن، عدم خیانت در امانت، حفظ بیت‌المال
۴	عدالت‌ورزی و انصاف	رعایت عدالت و انصاف در حق همگان، پرهیز از ستمکاری، عدالت‌گستری، توزیع منابع بیت‌المال به مساوات
۵	تصمیم‌گیری	تأمل‌ورزی و اندیشیدن در کار، دوراندیشی، قاطعیت در تصمیم‌گیری، آزمایش قبل از انتخاب

جدول ۲: مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش

مشارکت‌کنندگان	تعداد	میانگین سن	میانگین سابقه کاری	تحصیلات	سمت (پست سازمانی)
مدیران دانشگاهی	۱۰	۴۳	۱۲	کارشناسی ارشد و بالاتر	مدیرکل و بالاتر
اعضای هیئت علمی	۱۴	۴۶	۱۴	دکتر	استادیار و بالاتر

**(د) تجزیه و تحلیل داده‌ها**

برای انجام آزمون معناداری از آزمون تی دو دامنه با سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای ۵ درصد استفاده شده است. به این منظور، شرط میانگین امتیاز هر شایستگی برابر با ۴ آزمون شده است. نتایج حاصل نشان داد که سطح معناداری محاسبه شده برای تمام شایستگی‌ها از ۵ درصد کوچک‌تر است. همچنین مثبت بودن حد بالا و حد پایین شده در فاصله اطمینان محاسبه شده حاکی از این است که میانگین از عدد ۴ بزرگ‌تر است. جدول ۳ نتایج حاصل از آزمون تی را برای ابعاد اصلی شایستگی نشان می‌دهد. بنابر نتایج حاصل، تمام شایستگی‌های استخراج شده از نظر خبرگان مورد تأیید می‌باشند. بنابر این، الگوی اولیه شایستگی‌های استخراج شده به عنوان الگوی نهایی قابل پذیرش است. به منظور رتبه‌بندی ابعاد اصلی الگوی شایستگی، از آزمون فریدمن استفاده شد که بر اساس نتایج حاصل، شایستگی‌های مستخرج به ترتیب ذیل اولویت‌بندی شدند: ۱. تقوآمداری، ۲. عدالت‌ورزی و انصاف، ۳. امانتداری، ۴. شایستگی اخلاقی- رفتاری، ۵. تصمیم‌گیری.

جدول ۳: نتایج آزمون تی و فریدمن برای ابعاد اصلی مدل شایستگی

رتبه‌بندی (آزمون فریدمن)	عدد معناداری	انحراف معیار	میانگین	ابعاد شایستگی
۱	۰/۰۰۰	۰/۲۹	۴/۹۱	تقوی‌مداری
۴	۰/۰۰۰	۰/۴۶	۴/۷۹	رفتاری- اخلاقی
۳	۰/۰۰۰	۰/۲۹	۴/۸۱	امانتداری
۲	۰/۰۰۰	۰/۳۱	۴/۹۰	عدالت‌ورزی و انصاف
۵	۰/۰۰۰	۰/۳۱	۴/۹۰	تصمیم‌گیری

**۱. مطالعه تطبیقی**

به منظور انجام مطالعه تطبیقی، مدل شایستگی مستخرج از این پژوهش با مدل‌های مستخرج از پژوهش‌های قبلی در جدول ۴ مقایسه شده‌اند.

جدول ۴: مقایسه شایستگی‌های مدیران در پژوهش‌های مرتبط با پژوهش جاری

پژوهش جاری	ارزیابی قابلیت‌های مدیریتی مدیران دانشگاه‌های دولتی بر اساس مدل اسکولوم و همکاران (رضائی و همکاران، ۱۳۸۸)	مدل سازی شایستگی‌های منابع انسانی بر اساس آموزه‌های نهج البلاغه (احمدی و همکاران، ۱۳۹۲)	مدل شایستگی مدیران در سازمانهای فرهنگی کشور (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۳)	شناسایی و تبیین شایستگی مدیران دانشگاه (محمودی و همکاران، ۱۳۹۱)	مدل شایستگی مدیران دولتی ایران بر اساس صحیفه حضرت امام (اسدی فرد و همکاران، ۱۳۹۰)
تقوا مداری	قابلیت برنامه‌ریزی و مدیریت اجرایی	خدمات‌محوری	تخصص حرفه‌ای	شایستگی ادراکی	خدمت‌گزاری
رفتاری - اخلاقی	قابلیت کار تیمی	معرفت	شخصیت فرهنگی	شایستگی رهبری	مسئولیت‌پذیری
تصمیم‌گیری	قابلیت ارتباطی	عدالت	رضایت کاری	شایستگی تصمیم‌گیری	شایستگی‌های شخصی
امانتداری	قابلیت آگاهی‌های جهانی	درایت	تعهد کاری	شایستگی اجرایی	پاسخگویی
عدالت‌ورزی و انصاف	قابلیت خودگردانی	قوت	هوش مدیریتی	شایستگی ارتباطی	اسلامی بودن
	قابلیت اقدامات استراتژیک	سلامت	هوش فرهنگی	شایستگی کار تیمی	مردمی بودن
			هوش معنوی	شایستگی مدیریت افراد	عدم توجه به منافع شخصی
			هوش عاطفی	شایستگی دانشجو مداری	
				شایستگی شخصیتی	
				شایستگی اخلاقی - ارزشی	
				شایستگی اختصاصی	

بررسی نتایج از حاصل از پژوهش‌های انجام شده در حوزه شایستگی‌های مدیران با رویکردهای معمول مدیریتی تفاوت آشکاری با رویکردهای اسلامی دارد. در رویکردهای معمول مدیریتی، شایستگی‌هایی مورد توجه قرار می‌گیرند که محقق‌کننده الزامات سازمانی و تأثیرگذار در تحقق اهداف سازمانی‌اند. بنابر این، توجه ویژه‌ای به جایگاه مدیریتی و اهداف مورد انتظار از آن جایگاه می‌شود. رویکردهای متعارف، توانمندی‌ها و شایستگی‌هایی را هدف قرار می‌دهند که بتوانند به تحقق اهداف شغلی و سازمانی کمک کنند و محدوده تأثیرگذاری آنها در



#### طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی بر اساس الگوهای اسلامی ♦ ۴۵

محدوده قلمرو فعالیت سازمانی باشند. به تعبیر دیگر؛ شایستگی‌ها در خدمت انجام وظایف معمول مدیریتی قرار می‌گیرند و شایستگی‌هایی مورد تأکید قرار می‌گیرند که تضمین‌کننده عملکرد برتر باشند. در طرف مقابل، رویکردهای اسلامی پا را از قلمرو سازمان فراتر می‌گذارند و جایگاه مدیریتی را نه به عنوان یک شغل یا وظیفه، بلکه به عنوان مسئولیت اجتماعی قلمداد می‌کنند که در خدمت اهداف والاتری قرار دارد. بنابر این، متصدی یک جایگاه مدیریتی باید شایستگی‌های متمایزی داشته باشد. یک مدیر در نظام اسلامی باید تقوا پیشه کند و مسئولیت مدیریت را امانتی الهی بداند و از تمام توانایی‌های خود برای ایفای شایسته مسئولیت خود استفاده کند. یک مدیر به دلیل ضرورت ارتباط گسترده با سایر افراد، باید مزین به فضایل اخلاقی و رفتاری باشد و الگوی پسندیده‌ای از حسن خلق، صداقت و انسانیت را از خود به نمایش بگذارد. در رویکرد اسلامی، عدالت و انصاف، رکن اصلی شایستگی مدیریتی است و در تمام تعاملات رفتاری و تصمیم‌گیری باید مورد عنایت ویژه باشد. امام علی(ع) در تمامی انتصابات مدیریتی خود این شایستگی‌ها را مورد توجه قرار می‌دادند و به حاکمان و کارگزاران منصوب شده نیز تقویت و توسعه این شایستگی‌ها را مؤکد توصیه می‌فرمودند.

#### ه) بحث و نتیجه‌گیری

این مقاله با هدف استخراج الگوی شایستگی مدیران با استفاده از نهج البلاغه امام علی(ع) انجام شد. اهمیت ضرورت پرداختن به این موضوع از چند منظر قابل تبیین است: حاکم بودن رویکردهای مدیریت غربی در تدوین شایستگی‌های مدیران؛ تأکید مسئولان ارشد نظام جمهوری اسلامی بر بهره‌گیری از تعالیم دینی و مذهبی در رویکردهای مدیریتی؛ ضرورت تحقق بخشی به اهداف مورد انتظار از اتخاذ رویکرد مدیریت اسلامی؛ بسترسازی برای تحقق عملی و اجرایی سند اسلامی شدن دانشگاهها؛ گسترش دامنه پژوهشهای مدیریت اسلامی با توجه به اندک بودن اینگونه پژوهشها و پر کردن خلأ پژوهشی شناسایی شده در حوزه شایستگی مدیران با رویکرد اسلامی.

بررسی محتوا و کدگذاری نامه‌ها، خطبه‌ها و حکمت‌های حضرت امام علی(ع) در نهج البلاغه نشان داد که شایستگی‌های مدیران در قالب پنج شایستگی اصلی تقوآمداری، رفتاری-اخلاقی، امانتداری، عدالت‌ورزی و انصاف و تصمیم‌گیری قابل دسته‌بندی است. ابعاد فرعی هر یک از شایستگی‌های اصلی نشان‌دهنده مواردی است که هر شایستگی آن را پوشش می‌دهد. یافته‌های این پژوهش با هیچ یک از یافته‌ها و نتایج پژوهشهای قبلی مغایرت ندارد و همسویی کامل بین آنها مشاهده می‌شود؛ ولی تفاوت یافته‌های این پژوهش با پژوهشهای قبلی در نوع رویکرد منتخب و نحوه دسته‌بندی آنهاست. در پژوهشهای قبلی به صورت موضوعی مانند معیارهای انتخاب و گزینش (بخشی و نواب، ۱۳۸۰؛ موسی‌زاده و عدلی، ۱۳۸۰)، ویژگی‌های مدیران (آفاجانی، ۱۳۸۵)؛ دامنه متن و نوع سند منتخب برای پژوهش (بخشی و نواب، ۱۳۸۰؛ اسدی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۰؛ خائف الهی و همکاران، ۱۳۹۰) به موضوع پرداخته شده است. ولی این پژوهش برای نخستین بار با رویکرد شایستگی‌محور و با استفاده از تمام محتوای نهج البلاغه انجام شده و یافته‌های آن نسبت به پژوهشهای پیشین از جامعیت بیشتری برخوردار است.

## ۴۶ ♦ مدیریت در دانشگاه اسلامی ۱۱

با عنایت به اینکه جامعه خبرگان این پژوهش افراد دانشگاهی بودند، این پژوهش برای بر اساس نتایج حاصله، توصیه‌ها و رهنمودهای ذیل را در محور انتخاب، انتصاب و ارتقای مدیران دانشگاهی بر اساس الگوی شایستگی مدیران اسلامی ارائه می‌کند:

- توجه و تأکید بر تقویت ارزشهای اسلامی و الگوی شایستگی مدیران اسلامی در طراحی، هدایت و اجرای رویکردهای مدیریتی.
- تعریف و تدوین روشمند مصادیق اصلی و عملی شایستگی‌های در مجموعه تحت سرپرستی.
- ترویج و الگوسازی شایستگی‌های تقوآمداری، رفتاری- اخلاقی، امانتداری، عدالت‌ورزی و انصاف، تصمیم‌گیری.
- تعیین ضوابط و ویژگی‌های مدیران بر اساس الگوی شایستگی.
- نهادینه‌سازی الگوی شایستگی در فعالیتهای آموزشی، پژوهشی و اجتماعی با توجه و تأکید بر اصل ساده‌سازی، خدمت‌رسانی و مشارکت در تصمیم‌گیری.
- مشورت‌جویی و استفاده از صاحب‌نظران و متخصصان مدیریت در اصلاح و طراحی نظام مدیریت دانشگاهها.
- تربیت و انتخاب مدیرانی متعهد و متخصص با تأکید بر شایسته‌سالاری و شایستگی.
- الگوسازی مدیران شایسته از طریق شناسایی و معرفی و تشویق مدیران، استادان، دانشجویان و کارمندان شایسته بر اساس شاخصه‌های مدیریت در نظام اسلامی (الگوی شایستگی).
- پیگیری و اصلاح مداوم روشهای مدیریتی از طریق ایجاد ارتباطات گسترده و سازمان‌یافته و حلقه‌های بازخورد.
- تعریف و تدوین شاخصهای نظارت و ارزیابی در چارچوب نظام مدیریتی و الگوی شایستگی.
- کارآمدسازی نظام کنترل به منظور حفظ رویکردهای بهبود مبتنی بر نتایج ارزیابی و نظارت.

الگوی شایستگی مستخرج از این پژوهش می‌تواند برای انتخاب، ارتقاء، ارزیابی و تشویق مدیران مورد استفاده قرار گیرد. به تعبیری دیگر؛ این الگوی شایستگی می‌تواند به عنوان کارپایه همه اقدامات در حوزه مدیریت منابع انسانی در همه سازمانها محسوب شود.

این پژوهش در نوع خود دارای محدودیتهایی نیز بود. تمرکز بر متن نهج البلاغه و استفاده از روش کدگذاری از جمله این محدودیتها به شمار می‌روند. بدیهی است گسترش دامنه مطالعه با استفاده از قرآن کریم و همچنین سنت و شیوه سایر معصومین(ع) می‌تواند به تعمیق و تبیین بهتر الگوی شایستگی مدیران با رویکرد اسلامی منجر شود. بنابر این، تلاش برای رفع محدودیتهای ذکر شده در این پژوهش می‌تواند به عنوان حوزه‌های پیشنهادی برای پژوهشهای آتی به شمار رود.

## طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی بر اساس الگوهای اسلامی ♦ ۴۷

## منابع

- نهج البلاغه. ترجمه محمد دشتی (۱۳۷۹). قم: الهادی، چ سیزدهم.
- آقاجانی، آرش (۱۳۸۵). «تبیین ویژگی‌های مدیران از دیدگاه حضرت علی(ع) در نهج البلاغه». فصلنامه اندیشه صادق، ش ۲۴: ۶۰-۲۷.
- احمدی، علی اکبر؛ حسن درویش، جواد سبحانی فر و حامد فضلی کبریا (۱۳۹۲). «مدل سازی شایستگی های منابع انسانی بر اساس آموزه های نهج البلاغه؛ مطالعه موردی: سنخیت سنجی شایستگی های منابع انسانی در دانشگاه امام صادق(ع)». مدیریت سازمانهای دولتی، سال دوم، ش ۱: ۸۳-۱۰۸.
- اسدی فرد، رویا؛ احمد علی خائف الهی و علی رضائیان (۱۳۹۰). «مدل شایستگی مدیران دولتی ایران بر اساس صحیفه امام(ره): رویکرد استراتژی تئوری داده بنیاد». نشریه مدیریت دولتی، دوره سوم، ش ۸: ۹۲-۷۵.
- بخشی، علی اکبر و جهان بخش ثواقب (۱۳۸۰). «معیارهای گزینش در فرمان امام علی(ع) به مالک اشتر». روش شناسی علوم انسانی (حوزه و دانشگاه)، ش ۲۷: ۱۳۵-۱۱۷.
- بهرامی، حمیدرضا؛ حسن خیری و رضوان نوری علویجه (۱۳۹۱). «معیارهای تصمیم گیری در دانشگاه اسلامی از منظر آموزه های دینی». مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال دوم، ش ۲: ۹۲-۷۲.
- حاجی پور، بهمن و مصطفی بهادران شیروان (۱۳۹۱). «شایستگی های محوری دانشگاه مطلوب با تأکید بر اندیشه های مقام معظم رهبری». مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال اول، ش ۲: ۲۶-۳.
- خائف الهی، احمد علی؛ علی رضائیان و رویا اسدی فرد (۱۳۹۰). «خدمتگذاری، شایستگی کلیدی مدیران دولتی ایران بر اساس صحیفه امام(ره)». مجله علوم انسانی دانشگاه امام حسین(ع) - مدیریت ولایی، دوره هفدهم، ش ۹: ۳۵-۹.
- رضائی، نیر؛ منیره پناهی و محمد حسن پرداختچی (۱۳۸۸). «بررسی قابلیت های مدیریتی مدیران دانشگاه های دولتی شهر تهران». فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، ش ۵۱: ۷۲-۵۱.
- زارعی متین، حسن؛ محمد حسین رحمتی، سید محمد مهدی موسوی و احمد ودادی (۱۳۹۳). «طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمان های فرهنگی کشور». مدیریت سازمان های دولتی، سال دوم، ش ۸: ۳۶-۱۹.
- سهرابی، بابک؛ امیر اعظمی و حمیدرضا یزدانی (۱۳۹۰). «آسیب شناسی پژوهش های انجام شده در زمینه مدیریت اسلامی با رویکرد فراترکیب». چشم انداز مدیریت دولتی، ش ۶: ۲۴-۳.
- عابدی جعفری، حسن و محمد ازگلی (۱۳۷۴). «مروری بر سیر تحقیقات مدیریت اسلامی در ایران». مجله علوم انسانی، سال هفدهم، ش ۷۶: ۵۱-۲۹.
- غفاریان، وفا (۱۳۷۹). شایستگی های مدیریتی. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- محمودی، سید محمد؛ حسن زارعی متین و صدیقه بحیرایی (۱۳۹۱). «شناسایی و تبیین شایستگی های مدیران دانشگاه». مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال اول، ش ۱: ۱۴۳-۱۱۴.
- موسی زاده، زهره و مریم عدلی (۱۳۸۰). «معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته گزینی در نهج البلاغه». اندیشه مدیریت، دوره سوم، ش ۱: ۱۳۲-۱۰۳.
- Abedi Jafari, H. & M. Ozgoli (1995). "Reviewing Islamic Management Research

- in Iran". *Human Science Journal*, 17 (76): 29-51.
- Aghajani, A. (2006). "Explaining Managers Characteristics from Imam Ali Perspective". *Sadegh Thought Quarterly*, 24: 27-60.
  - Ahmadi, A.; H. Darvish, J. Sobhanifar & H. Fazli Kebria (2013). "Modeling Human Resource Competencies Based on Lessons of Nahjolbalaghah. Case of study: Imam Sadegh University". *Public Organizations Management Journal*, 1 (2): 83-108.
  - Asadi Fard, R.; A. Khaef Elahi & A. Rezaeian (2011). "Competency Model of Iranian Public Administrators Grounded Theory Approach". *Public Administration Journal*, 3 (8): 75-92.
  - Bahrami, H.; H. Kheiri & R. Noori Alavijeh (2013). "Decision Criteria for Management of the Islamic University in Terms of Religious Teachings". *Management in the Islamic University*, 2 (2): 72-92.
  - Bakhshi, A. & A. Savagheb (2001). "Selection Criteria in Imam Ali's Letter to Malek Ashtar". *Human Science Methodology*, 27: 117-135.
  - Ghaffarian, V. (2000). *Managerial Competencies*. Tehran: Industrial Management Institute.
  - Hajipur, B. & M. Bahadoran Shirvan (2012). "Desired University with an Emphasis on Core Competencies Based on Supreme Leaders Thoughts". *Management in the Islamic University*, 1 (2): 3-26.
  - Khaef Elahi, A.; A. Rezaeian & R. Asadi Fard (2011). "Serving as Key Competency of Iranian Public Managers". *Imam Hossein University's Human Science Journal*, 17 (9): 9-35.
  - Mahmoudi, S.; H. Zarei Matin & S. Boheiraei (2013). "To Recognize and Clarify the Suitability of Managers in Universities". *Management in the Islamic University*, 1 (1): 114-143.
  - Mosazadeh, Z. & M. Adli (2001). "Selection and Appointment Criteria with Meritocracy in Nahjolbalaghah". *Management Thought*, 3 (1): 103-132.
  - Nahjolbalaghah (2000). Translated by Mohammad Dashti. 13<sup>th</sup> Edition. Qom: Alhadi.
  - Ramazani, N.; M. Panahi & M. Pardakhtchi (2009). "Surveying the Management Competencies of Managers of Universities in Tehran". *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 51: 51-72.
  - Sohrabi, B.; A. Azami & H. Yazdani (2011). "Diagnosing Islamic Management Research with Meta Synthesis Approach". *Journal of Public Administration Perspective*, 6: 3-24.
  - Zarei Matin, H.; M. Rahmati, S. Mosavi & A. Vedadi (2014). "Developing Managers' Competency Model in Cultural Organizations". *Public Organizations Management*, 2 (8): 19-36.

