

تعالی‌گرایی، پیشران بودن و ارزش‌آفرینی؛ صلاحیت‌های محوری مدیران در دانشگاه‌های آزاد اسلامی آینده (یک مطالعه کیفی)

مریم بیگی ریزی*

بدری شاه‌طالبی**

محمدحسین یارمحمدیان***

چکیده

هدف از پژوهش حاضر شناسایی صلاحیت‌های محوری مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی به روش تحلیل مضمون است. محیط پژوهش، شامل منابع دسته اول بانک‌های اطلاعاتی علمی معتبر در گستره زمانی ۱۳۸۰ تا ۱۳۹۶ در حوزه مطالعات شایستگی‌های مدیران است، به روش نمونه‌گیری هدفمند تعداد ۱۳۴ عنوان انتخاب شد. پس از کدگذاری و دسته‌بندی ۱۰۰ مضمون اولیه، روایی محتوایی آن به دو روش، کیفی (نظر ۲۰ نفر از متخصصان مدیریت و آینده‌پژوه) و کمی (بررسی میزان توافق هر مضمون با استفاده از ضریب روایی محتوایی CVR) انجام شد. با استفاده از ضریب هولستی، پایایی مضامین ۰/۸۵ برآورد شد. پس از آن شبکه مضامین مشتمل بر ۳ مضمون فراگیر (تعالی‌گرا، پیشران و ارزش‌آفرین) و ۹ مضمون سازمان‌دهنده و ۲۹ مضمون پایه ترسیم شد. با توجه به اهمیت نقش مدیران در پیشبرد اهداف جامعه در سطح منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی، و نیز اهمیت شایستگی آنان به عنوان عاملی مهم در موفقیت دانشگاه‌ها در انجام مأموریت خود؛ توجه و بکارگیری ملاک‌های ارائه شده در مدل پیشنهادی صلاحیت‌های مدیران، برای تصمیم‌گیرندگان و مشاوران شغلی در انتخاب مدیران با نگاه به آینده می‌تواند یکی از راه‌های بهبود کیفی مدیریت در دانشگاه‌های آزاد اسلامی آینده باشد.

واژه‌های کلیدی: ارزش‌آفرین، پیشران، تعالی‌گرا، شایستگی‌های مدیران، دانشگاه آینده

* دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)

** دانشیار دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان) (نویسنده مسئول)

b_shahtalebi2005@yahoo.com

*** استاد برنامه ریزی درسی، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی

درمانی اصفهان

مقدمه

امروزه آموزش عالی تحت تأثیر تحولات بنیادین از لحاظ نقش آنها در جامعه، نحوه عمل، و ساختار و ارزش اقتصادی‌شان است. و در سال‌های آتی با چالش‌ها و فرصت‌هایی مواجه‌اند که دانشگاه‌ها و کلاس‌های درس را تحت تأثیر قرار می‌دهد و بدون پرداختن به آن نمی‌توان از دانشگاه‌های آینده سخن گفت. چالش عمده تغییرات، گریزناپذیری است. یعنی آنچه در دو دهه اخیر قابل پیش‌بینی است، تغییرات سریع و اجتناب‌ناپذیر در همه جوانب از جمله تغییرات سریع تکنولوژی، علم و جمعیت دانشجویی فعال با انتظارات بیشتر برای خدمات آموزشی متنوع و به روز است. از جمله ابزار مهم در برخورد با تحولات، مدیریت و هدایت دانشگاه‌ها که بیش از همه باید مورد توجه آموزش عالی باشد. رهبران و مدیران دانشگاهی به عنوان یک عامل مزیت رقابتی در برخورد با این تغییرات مستمر، پیش‌بینی شده و پیش‌بینی نشده، باید چه شایستگی‌هایی جهت کسب موفقیت و رسیدن به آرمان‌های آموزش عالی داشته باشند. لذا هدف از این پژوهش مطالعه گسترده به منظور شناسایی شایستگی‌ها و صلاحیت‌های محوری مدیران در دانشگاه‌های آینده به عنوان یک نیروی اصلی در آموزش عالی در سطح جهانی و محلی در دانشگاه آزاد اسلامی ایران و ارائه مدل مفهومی انجام شده است.

وجود نظام شایسته‌سالاری در هر کشور باعث استواری، وجاهت ملی و حقانیت آن است، لذا گزینش و تعیین مدیران عالی شایسته در رأس سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در این راستا یکی از رویکردهایی که در دهه‌های اخیر در دنیای مدیریت عرضه شده، توجه به مفهوم شایستگی است، که اولین بار توسط مک‌کلند در سال ۱۹۷۳ مطرح شد (رنجبر و همکاران، ۱۳۹۲).

شایستگی به منزله ویژگی‌هایی است که بصورت علی موجب عملکرد اثربخش یا برتر در یک شغل می‌شوند. به عبارتی شایستگی به عنوان یک الگوی قابل اندازه‌گیری از دانش، مهارت، توانایی‌ها، رفتارها و دیگر ویژگی‌های فردی مورد نیاز برای انجام نقشهای کاری یا عملکردهای شغلی موفق تعریف می‌شود (اوت و همکاران، ۲۰۱۴). در حقیقت شایستگی یک قابلیت شخصی منحصر به فرد است که باعث ایجاد

ارزش‌های والا، نتایج و دستاوردهای مطلوب در دانشگاه می‌شود و دانشگاه را از رقبای خود متمایز می‌کند (عرب‌ها و همکاران، ۲۰۱۵). تانلوت و تامسوک شایستگی را ویژگی درونی فردی می‌دانند که می‌تواند افراد را جهت انجام وظایف مطابق با معیارها و ایفای عملکرد برتر در شغل سوق دهد. شایستگی مورد نیاز برای یک کار بخصوص بستگی به عوامل زیادی دارد. این عوامل عبارتند از: فرهنگ اجتماعی، ماهیت کسب و کار، محیط کسب و کار، فرهنگ سازمانی دانشگاه، محیط کار، ساختار سازمانی، وظایف و مسئولیت، ماهیت فرآیندها و فعالیت‌های اختصاص داده، نگرش و انگیزه همکاران، مافوق و زیردستان است. برخی از این عوامل با گذر زمان تغییر می‌کند در نتیجه شایستگی‌های شغلی در موقعیت‌های مشابه در دانشگاه هم نیازمند تغییر است (شارما، ۲۰۱۵). به منظور توانمند کردن مدیران برای کنار آمدن با شرایط چند بعدی و پیچیده آینده، تغییراتی در سطوح مختلف باید ایجاد شود و مدیران باید به مهارت‌های لازم، توانایی‌ها و شایستگی‌های جدیدی در راستای تحولات آینده مجهز شوند، چرا که امروزه اهمیت توسعه شایستگی‌ها به دلیل تقاضای مستمر در رقابت جهانی، فشارهای اقتصاد جهانی، تغییرات سریع فناوری و نیز نیاز مشتری که بخشی از توسعه سازمان را تشکیل می‌دهد، بسیار افزایش یافته است (موهدنور و دولا، ۲۰۰۹). از جمله معضلات جدی کشورهای در حال توسعه، نحوهٔ گزینش مدیران و معیارهای حاکم بر این گزینش است. مدیران به سبب جایگاهی که دارند می‌توانند توفیقات ارزشمند و نیز ناکامی‌هایی را برای سامانه تحت مدیریت خویش به وجود آورند، بنابراین بنیان نهادن رویکرد مدیریت مبتنی بر شایستگی از طریق بکارگیری شایستگان در سطح کارکنان و مدیران، استقرار فرایندهای شایسته‌سالاری، تغییر نگاه از رویکرد مبتنی بر شغل به رویکرد مبتنی بر شایستگی و توجه به پرورش رهبران شایسته در فرایندهای دانشگاه‌های آزاد اسلامی، ضرورت نیاز به یک الگوی جامع مدیریت مبتنی بر شایستگی را در عرصهٔ مدیریت تقویت می‌کند (الوانی و همکاران، ۱۳۹۵) چرا که دانشگاه‌ها دستخوش تحولات بنیادین از لحاظ نقش آن در جامعه، نحوه عمل و ساختار اقتصادی، سیاستگذاری‌ها، فرهنگ، تکنولوژی و ارزش‌هاست. بنابراین مدیریت دانشگاه‌ها به طور فزاینده پیچیده و چالش‌برانگیز شده است، و دربرگیرنده ذینفعان، سهامداران، فرصت‌ها و مشکلات بیشتری نسبت به قبل است (هایر، ۲۰۱۲). نظام

آموزش عالی در سراسر جهان در مسیر تکاملی خود رسالت‌های متنوعی جهت پاسخ به شرایط محیطی همان زمان بر عهده داشته است. لذا می‌توان آنها را براساس رویکردها و ساختارهای اجرایی متناظر با رویکردهای محیطی به سه نسل تقسیم بندی کرد، جدول ۱.

جدول ۱. ویژگی‌های نسل‌های مختلف دانشگاه

هدف	نسل اول دانشگاه‌ها	نسل دوم دانشگاه‌ها	نسل سوم دانشگاه‌ها
نقش	آموزش	آموزش و پژوهش	آموزش و پژوهش و بهره برداری از دانش
روش	دفاع از حقیقت	کشف طبیعت	خلق ارزش‌ها
توسعه سرمایه‌های انسانی	اسکولاستیک ^۱	علم انحصاری	علم میان رشته‌ای
گرایش	حرفه‌ای‌ها	حرفه‌ای‌ها و دانشمندان	حرفه‌ای‌ها، دانشمندان و کارآفرینان
سازمان	همگانی	ملی	جهانی
مدیریت	کالج‌ها	دانشکده‌ها	مؤسسات و مراکز آموزشی عالی
هدف	بالاترین مقام ارشد	دانشکده‌های پاره وقت	مدیران حرفه‌ای

دگردیسی نظام‌مند نهاد دانشگاه از نسل اول به نسل‌های بالاتر، فرایندی حلزونی بوده و برخورداری از قابلیت‌های جدید نه تنها موجب بروز کاستی در تاکید کمی و بویژه کیفی در سلسله مراتب آموزش و پژوهش نمی‌شود، بلکه به عنوان یک ضرورت مؤکد و در یک روند پویا و هدفمند، ترغیب و تقویت می‌شود (پورعزت و همکاران، ۱۳۹۵). از سوی دیگر در عصر جهانی شدن، دانشگاه‌ها به عنوان دارایی‌های ملی محسوب می‌شوند. دولت‌های سراسر جهان آنها را به عنوان منابع حیاتی دانش جدید و تفکر نوآورانه، تربیت‌کنندگان نیروی کار ماهر با اعطای گواهینامه‌های معتبر، همکاران در ایجاد نوآوری، جذب کننده استعداد‌های بین‌المللی و سرمایه گذاری‌های کسب و کار در یک منطقه و به عنوان عوامل عدالت اجتماعی و پویایی در نظر دارند. و تعجب‌آور نیست، اگر بیان شود که دانشگاه‌ها از مرز تا مرکز برنامه‌های دولت حرکت

می‌کنند (بولتن و لوکاس، ۲۰۱۱). به موازات این تغییرات در ابعاد مختلف، دانشگاه‌ها نیز باید آمادگی لازم برای رویارویی با عامل‌های تهدید کننده، حمایت‌های دولتی، ماموریت‌های عملیاتی، فشارهای سیاسی، اقتصادی و آموزشی از جمله رقابت اقتصادی، مشکلات روبه رشد درآمدها (همانطور که در گذشته هم وجود داشته است)، کاهش نسبی حمایت‌های بشردوستانه و دولت، حملات سیاسی فعلی و احتمالاً در آینده به دانشگاه‌ها، برخی از روش‌های قدیمی تدریس و یادگیری که برای صدها سال بدون تغییر بوده‌اند را داشته باشد. اما در این میان عوامل مهمی هم از جمله پیشرفت‌های تکنولوژیکی، اینترنت، کمیت علوم مختلف (که به عنوان داده‌های بزرگ^۱ شناخته شده‌اند) و انقلاب کامپیوتری، بسیاری از کسب و کارهای مبتنی بر اطلاعات را بطور گسترده‌ای تغییر داده‌اند (کینگ و سن، ۲۰۱۳). این تهدید نه تنها در تکنولوژی، بلکه در ایجاد خدمات آموزشی جایگزین، جهت پاسخگویی به نیاز یادگیرندگان جدید نیز نهفته است و از سوی دیگر با عناصر کلیدی یا توانمندسازها، یک ویژگی برجسته برای آینده آموزش عالی محسوب می‌شوند (کریستینسن و همکاران، ۲۰۱۱). وی پیش‌بینی می‌کند که فرایندهای معمول سازمان‌ها توسط فناوری‌های جدید منسوخ می‌شود و کل پارادایمی که سازمان‌ها در آن کار می‌کنند را تغییر می‌دهد (لغرتی و ادواردز، ۲۰۰۴). این تغییرات، منافع و چالش‌های بالقوه‌ای را برای دانشگاه‌ها با خدمات فعلی، و حتی سنتی، ایجاد کرده است. و لذا دانشگاه‌ها باید بتوانند در عصر اینترنت و فناوری‌های نوین متحول شوند و نیز نقش سنتی مدیریت دانشگاهی را توسعه دهند و منافع همه ذینفعان را به حداکثر برسانند (احمد، ۲۰۱۵). بنابراین دانشگاه‌های مدرن امروزی در حرکت به سوی آینده باید خواسته‌ها و نیازهای جامعه مبتنی بر دانش را برآورده کنند. دانشگاه‌های معتبر مدرن به طور انحصاری به اقتصاد محلی متصل می‌شوند و روزانه با نقش آفرینان محلی ارتباط دارند (لوکوویکس و زوتی، ۲۰۱۳). با این رویکرد تحقیقات وسیعی مبتنی بر تغییر نقش دانشگاه‌ها انجام گرفته است و در آن بازیگران جدید به دنبال جدا کردن دانشگاه‌ها به عنوان یک مدل کسب و کار با راهکارهای جدید و پایدار هستند (سوریش، ۲۰۱۵). و لذا یک کارکرد ویژه‌ای فراتر از نسل سوم دانشگاه‌ها پدید آمد و مفهوم نسل چهارم دانشگاه‌ها در

ادبیات بین‌المللی ایجاد شد به عنوان دانشگاه آینده که ویژگی‌های دقیق آن در مرحله اولیه به سر می‌برد، و نیاز به بررسی بیشتر دارد. دانشگاه‌های نسل چهارم درست در مسیر پیشرفت و توسعه دانشگاه‌ها قرار دارند، و مهمترین وجه تمایز این نسل در رویکرد استراتژیک بسیار قابل توجه آن است که می‌توانند محیط خود را فعالانه شکل دهند، این نسل به دنبال تغییرات اقتصادی و اجتماعی در سطح محلی، مطابق با نیازهای جامعه مبتنی بر دانش است (لوکوویکس و زوتی، ۲۰۱۶). مفهوم نسل چهارم دانشگاه‌ها با منطق نسل سوم آن متفاوت است. این مفهوم به این واقعیت اشاره دارد که امروزه دانشگاه‌های مدرن با رقابت جهانی مواجه هستند و باید بتوانند به طور فعالانه بر روند فرایندهای اجتماعی و اقتصادی منطقه‌ای که در آن قرار دارند، تأثیر بگذارند. این فرآیندها و اثرات می‌توانند در حوزه رقابت به وسیله سیستم‌های پیچیده مستقیم و غیرمستقیم در مقیاس متنوع در مناطق گوناگون با سطوح مختلف توسعه یافتگی تحت تأثیر قرار بگیرند. عملکرد دانشگاه‌های نسل چهارم به این سؤالات پاسخ می‌دهند که "دانشگاه‌ها چه شرایطی باید داشته باشند تا بتوانند به صورت محلی تکامل پیدا کنند و حضور جهانی خود را ایجاد و حفظ نمایند؟" و "چگونه دانشگاه‌ها می‌توانند بطور فعال در توسعه اقتصادی محلی در مناطق کمتر توسعه یافته تأثیرگذار باشند؟" (پاولوفسکی، ۲۰۰۹). عوامل زیادی از جمله سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و تکنولوژیکی، در ایجاد تغییرات در آموزش عالی نسل چهارم سهیم هستند. که هر یک در حوزه خود جهانی‌اند و بر آموزش عالی بسیار تأثیرگذار هستند. آن‌ها بر هر جنبه‌ای از فعالیت‌ها و خدمات دانشگاه، محیطی که دانشگاه در آن قرار دارد، آنچه که دانشگاه‌ها در آینده به آن نیاز دارند، و بر چگونگی ساختار دانشگاه و تأمین مالی آنها اثرگذارند (مرکز دانشگاه‌های انگلستان، ۲۰۱۲). هاوس (۲۰۰۹) نیز بیان کرد که در آینده دانشگاه‌ها باید در یک ساختار چندسطحی طراحی شوند، چراکه بخش عمده‌ای از گرایش‌ها و نیروهای محرک ذاتاً بین‌المللی هستند و دانشگاه‌ها در سیستم‌های اجتماعی و اقتصادی گسترده‌تر تعبیه شده‌اند.

انجمن برنامه‌ریزی کالج و دانشگاه‌ها (۲۰۱۶) تبیین می‌کنند که روندهایی مانند تغییرات جمعیتی، اجتماعی، و به دنبال آن سیاست‌ها و فناوری‌ها، بر برنامه‌ریزی‌های آموزش عالی تأثیرگذارند، تبیین روندهای آموزش عالی برای آینده جهت شناسایی

نیروهای تکاملی بسیار ضروری است. این انجمن آینده آموزش عالی را هم در دانشگاه و هم در کل جامعه تمرکز در نظر گرفته‌اند که بر ۵ بخش است:

از منظر اجتماعی: کشف نیازها و انتظارات دانشجویان از آموزش عالی، نزدیکی و قابل دسترس بودن دانشگاه، داشتن تجارب یادگیری جذاب همراه با یادگیری تعاملی، بکارگیری فناوری‌های لازم در یادگیری، تغییر روش‌های ارزیابی دانشجویان، ایجاد کارآفرینی و تشویق به نوآوری، افزایش آموزش‌های عملی بیشتر از تئوری، افزایش خلاقیت، هوش هیجانی، و مهارت‌ها و انعطاف‌پذیری

از منظر فناوری: استفاده از آموزش‌های مجازی، بکارگیری منابع الکترونیکی و تولید آنها، استفاده از یادگیری فعال، ظهور مهندسان آموزش، خلق مسیرهای یادگیری، ایجاد راه‌حل‌های یادگیری فناوری که با تعاملات و عملکرد یادگیرنده سازگاری دارند، تجزیه و تحلیل افراد برای یافتن انطباق‌های بیشتر، حمایت اعضای هیئت علمی از بکارگیری فناوری در دانشگاه،

از منظر اقتصاد: پرداخت هزینه‌ها پس از فارغ التحصیلی و اشتغال، استفاده از تجزیه و تحلیل داده‌ها در تدوین استراتژی‌ها، سفارش‌پذیری خدمات آموزشی، انتقادپذیری به منظور افزایش بهبود مستمر کیفیت، کاهش اثر بدهی‌های دانشجویان بر اقتصاد دانشگاه، تأمین بودجه و امنیت غذایی دانشجویان، خدمات ارائه شده از سوی دانشگاه باید مرقون به صرفه باش، انعطاف‌پذیری.

از منظر محیط زیست: طراحی مدیریت کسب و کار، طراحی یک اکوسیستم یادگیری آنلاین، همکاری و مشارکت با شهرهای هوشمند، اندازه‌گیری تأثیر طراحی کلاس درس در جذب دانشجویان، ایجاد توسعه پایدار، حمایت از نوآوری‌ها و اختراعات، ایجاد ارتباط نظریه‌های یادگیری با برنامه‌ریزی‌های از راه دور،

از منظر سیاسی: حفظ حریم خصوصی دانشجویان، انعطاف‌پذیری در سیاست‌های دانشگاه، مقرون به صرفه بودن هزینه‌های دانشگاه، سرمایه‌گذاری بیشتر بر آموزش

با توجه به چنین مهمی تغییرات شگرفی در مولفه‌های انتخاب مدیران جدید با نگاه به شرایط متغیر پدید خواهد آمد، که بر اساس آن علاوه بر شاخص‌های تخصص و تجربه‌کاری، میزان شایستگی آنان نیز مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. حال این سؤال مهم مطرح می‌شود که اساساً در ایران اسلامی "صلاحیت‌های محوری مدیران در

دانشگاه‌های آزاد اسلامی آینده کدامند؟" و مدیران ما باید از چه قابلیت‌هایی برخوردار باشند تا عملکرد آنان با نگاه به آینده دانشگاه‌ها به سطح خوب و عالی ارتقاء یابد.

روش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نوع داده‌ها، کیفی است. محیط پژوهش این مطالعه، عبارت است از کلیه‌ی مقالات خارجی مندرج در پایگاه‌های بین‌المللی الزویر، امرالد، ساینس دایرکت، پروکوئست و اشپیرینگر در فاصله‌ی زمانی سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۷ و مقالات داخلی در فاصله‌ی زمانی سال‌های ۱۳۸۰ تا ۱۳۹۶ که در حوزه مطالعات شایستگی‌های مدیران در دانشگاه آینده و آموزش عالی نمایه شده است. بر این اساس، محیط پژوهش ۱۳۴ مورد مقولات به تفکیک شامل ۴۱ مقاله خارجی ۸۶ مقاله داخلی و ۷ کتاب بوده است. به روش کتابخانه‌ای (مطالعه کتب، مقالات و مطالب مرتبط موجود در اینترنت) جهت گردآوری داده‌ها به منظور تجزیه و توصیف متون و ایجاد مضامین اولیه، در حجم نمونه به تعداد ۱۳۴ عنوان مقاله و کتاب به روش نمونه‌گیری هدفمند به روش متوالی (به جای انتخاب یک نمونه ثابت حجم نمونه آنقدر افزایش می‌یابد تا زمانی که دیگر کافی باشد) انجام شد. که پژوهشگر با این تعداد مقوله در جمع‌آوری مضامین اولیه به اشباع نظری رسید. لازم به ذکر است که شناسایی مضمون مورد مطالعه در متن و به روش استقرایی انجام پذیرفته است. یعنی ابتدا در متن و واحدهای تحلیل (جملات) استنباط تکرارپذیری داده‌ها صورت پذیرفته و مؤلفه‌های مربوط به شایستگی مدیران از مدل‌ها و متون موجود استخراج و طبقه‌بندی شده و پس از تلخیص داده‌ها، مضامین مشابه و تکراری در متون و مقالات که مرتبط با موضوع پژوهش بوده با یکدیگر تلفیق و فراوانی آن‌ها بدست آمد و ابعاد و مولفه‌های شایستگی مدیران شناسایی شد. تحلیل مضمون روشی انعطاف‌پذیر، ساده و کارآمد برای شناسایی، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است برای تحلیل داده‌های متنی که داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفضیلی تبدیل می‌کند (کلرک و بران، ۲۰۱۳). پس از کدگذاری و دسته‌بندی ۱۰۰ مضمون اولیه، روایی محتوایی آن به دو روش، کیفی (نظر ۲۰ نفر از متخصصان مدیریت و آینده‌پژوه) و کمی (بررسی میزان توافق هر مضمون با استفاده از ضریب روایی محتوایی CVR) انجام شد. با استفاده از

ضریب هولستی، پایایی مضامین ۰/۸۵ برآورد شد. پس از آن شبکه مضامین مشتمل بر ۳ مضمون فراگیر (تعالی‌گرا، پیشران و ارزش‌آفرین) و ۹ مضمون سازمان دهنده و ۲۹ مضمون پایه ترسیم شد. مجموعه مضامین پایه استخراج شده، بر اساس مضمون محتوایی، دسته‌بندی و مضامین سازمان دهنده ایجاد شد. مضامین سازمان‌دهنده براساس مضامین پایه‌شان تفسیر و تجمیع شد و یک مضمون فراگیر یا یک نتیجه‌گیری واحد تشکیل شد و شبکه‌ی مضامین شایستگی‌ها ترسیم شد. شبکه مضامین به صورت گرافیکی مانند شبکه‌های تور مانند ارائه می‌شوند تا هر نوع مفهوم سلسله‌مراتبی را حذف کنند، به مضامین روانی و نرمی ببخشند و در کل شبکه روی ارتباط داخلی تأکید می‌کنند. با این حال مهم است که شبکه‌ها تنها ابزاری برای تحلیل هستند نه خود تحلیل. وقتی یک شبکه‌ی مضمون ساخته می‌شود، به‌عنوان یک اصل سازمان دهنده و یک ابزار نمایش‌دهنده در تفسیر متن عمل خواهد کرد، آشکارسازی را برای پژوهشگر و فهم موضوع را برای خواننده ساده می‌کند (اتراید-استرلینگ، ۲۰۰۱).

یافته‌ها

داده‌های مورد نیاز برای این پژوهش با بهره‌گیری از شیوه تحلیل مضمون با روش براون و کلارک گردآوری، کدگذاری و تحلیل شدند. ابتدا ۱۳۴ متون علمی (۸۹ منبع فارسی و ۴۵ منبع انگلیسی) مرتبط با موضوع شایستگی را شناسایی و طبقه‌بندی شد. فیشبرداری از جملات، عبارات و پاراگراف‌های مربوطه انجام گرفت و مبنای نظری موضوع صلاحیت‌های محوری مدیران تجزیه و تحلیل و مفاهیم اولیه استخراج شد و در پایان کدگذاری صورت گرفت. برای ارزیابی روایی محتوایی از نظر متخصصان در مورد میزان هماهنگی محتوای ابزار اندازه‌گیری با هدف پژوهش، استفاده شد. برای این منظور دو روش کیفی و کمی در نظر گرفته شد. در بررسی کیفی محتوا، پژوهشگر از متخصصان درخواست نمود تا بازخورد لازم را در ارتباط با ابزار ارائه دهند که براساس آن موارد اصلاح شدند. برای بررسی روایی محتوایی به شکل کمی، از ضریب نسبی روایی محتوایی استفاده گردید برای تعیین این ضریب از متخصصان درخواست شد تا هرگویه را براساس طیف سه قسمتی «موافق»، «اصلاح» و «مخالف» بررسی نمایند. اگر مقدار محاسبه شده مطابق جدول ضریب توافق برای ۱۵ نفر از مقدار ۰/۴۹ در جدول

بزرگتر باشد اعتبار محتوای آن گویه پذیرفته می‌شود. با توجه به محاسبه مقدار ضریب نسبی روایی محتوایی برای تک تک گویه ها، ۱۹ گویه به دلیل پایین تر بودن از مقدار ۰/۴۹، حذف گردیدند و در نهایت تعداد گویه ها از ۱۳۴ به ۱۰۰ گویه کاهش یافت (جدول ۲).

جدول ۲. ضریب نسبی روایی محتوایی گویه‌ها

ردیف	گویه ها	تعداد موافق	تعداد مخالفین	ضریب نسبی روایی محتوایی
۱	داشتن نگرش جامع و بلند مدت	۱۳	۲	۰/۷۳
۲	شناسایی و مدیریت اثر دولت‌ها بر دانشگاه‌ها	۱۵	۰	۱
۳	توانایی درک اثرات مستقیم و غیرمستقیم ناشی از تعاملات با سایر دانشگاه‌ها	۱۳	۲	۰/۷۳
۴	توانایی درک رفتارها در سیستم‌های پیچیده مانند اولویت‌ها، روابط علی، موانع حرکت و نقاط اوج	۱۴	۱	۰/۸۶
۵	توانایی ایجاد هماهنگی برای همکاری‌های داخلی و بین‌المللی جهت تجزیه و تحلیل سیستم‌های پیچیده آموزش عالی	۱۲	۳	۰/۶
۶	پذیرفتن و اجرا "مهندسی مجدد" در فرایندها به منظور بهبود مستمر کیفیت سیستم	۱۱	۴	۰/۶
۷	تنظیم تنوع و پیچیدگی‌های درون دانشگاه متناسب با پیچیدگی‌های محیط بیرونی	۱۳	۲	۰/۷۳
۸	هدایت گر دانشگاه در زمینه کارکردهای چندگانه (مانند کارآفرینی، تجاری سازی دانشگاه...)	۱۴	۱	۰/۸۶
۹	توانایی پیش‌نگری ماموریت‌ها و وظایف دانشگاه در آینده	۱۵	۰	۱
۱۰	خلق ارزش‌ها و باورهای جدید و سرمایه‌گذاری بر آنها	۱۳	۲	۰/۷۳
۱۱	اعتقاد به نقش مهم دانشگاه در تغییرات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی	۱۳	۲	۰/۷۳
۱۲	دارای چشم انداز چند رشته‌ای در سه بخش (دولت، کسب و کار، جامعه مدنی) جهت تغییر سیستم	۱۳	۲	۰/۷۳
۱۳	ایجاد تعادل معقول بین استدلال و عاطفه و پرهیز از	۱۴	۱	۰/۸۶

شماره	گویه‌ها	تعداد موافق	تعداد مخالفین	ضریب نسبی روایی محتوایی
قضاوت شتابزده				
۱۴	مروج نظم‌گرایی جمعی در دانشگاه با خودنظمی و ایجاد رفتارهای نظم‌گرا	۱۲	۳	۰/۶
۱۵	تضمین‌کننده منافع فرد و دانشگاه از طریق قانون‌گرایی	۱۵	۰	۱
۱۶	پرهیز از جزم‌اندیشی در برخورد با پدیده‌های مختلف	۱۴	۱	۰/۸۶
۱۷	تاکید بر بکارگیری مدیریت‌دانش و یکپارچه‌سازی اطلاعات به منظور دانش‌بنیان کردن فعالیت‌های دانشگاه	۱۳	۲	۰/۷۳
۱۸	تاکید بر بکارگیری داده‌کاوی جهت کشف دانش پنهان و استخراج دانش جدید	۱۵	۰	۱
۱۹	تاکید بر دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق حرفه‌ای در انتصاب و ارتقای زیردستان	۱۳	۲	۰/۷۳
۲۰	داشتن سواد مالی جهت سرمایه‌گذاری، تحلیل‌های مالی و بازگشت سرمایه	۱۲	۳	۰/۶
۲۱	تاکید بر کوتاه‌نمودن فرایندهای اداری و حذف فرایندهای زائد	۱۳	۲	۰/۷۳
۲۲	تاکید بر «هزینه‌یابی بر مبنای هدف» قبل از انجام فعالیت‌ها و خدمات هزینه‌بر	۱۲	۳	۰/۶
۲۳	تاکید بر شناسایی محدودیت‌های بازدارنده موجود در سیستم	۱۳	۲	۰/۷۳
۲۴	بیش‌مدار است بطوری که زیردستان احساس معنا، هدفمندی و اهمیت می‌کنند	۱۰	۵	۰/۳۳
۲۵	با رفتارهای ارزش‌مدار خود تأثیر قدرتمندی بر انگیزه و کارایی زیردستان می‌گذارد	۱۲	۳	۰/۶
۲۶	بجای برخورد انفعالی در مقابل تغییر، در تغییر آفرینی خود پیشرو عمل می‌کند	۱۳	۲	۰/۷۳
۲۷	داشتن میزان تاب‌آوری بالا در مقابل تغییرات غیرمنتظره	۱۲	۳	۰/۶
۲۸	تاکید بر تشکیل شبکه‌ای از تیم‌های خود-مختار برای ایجاد تغییرات کارآمد	۱۳	۲	۰/۷۳

شماره	گویه‌ها	تعداد موافق	تعداد مخالفین	ضریب نسبی روایی محتوایی
۲۹	تاکید بر سیستم‌های اطلاعاتی و داده‌های بزرگ به عنوان محرک اصلی انعطاف دانشگاه	۱۳	۲	۰/۷۳
۳۰	با تفکر پیش‌دستانه، واکنش افراد در برابر تغییر را کنترل و در آنان ایجاد اعتماد و اطمینان می‌نماید	۱۳	۲	۰/۷۳
۳۱	توانایی پیش‌نگری ماموریت‌ها و وظایف دانشگاه در آینده	۱۴	۱	۰/۸۶
۳۲	استفاده از راهبرد برنده-برنده در مذاکره اصولی رسمی و غیر رسمی (تعاملات دو جانبه)	۱۴	۱	۰/۸۶
۳۳	با ارزیابی مستمر و دقیق میزان پیشرفت و اثربخشی تغییرات را بررسی می‌کند	۱۲	۳	۰/۶
۳۴	مسئولیت اجتماعی اثرات ناشی از تصمیمات حرفه‌ای خود را بر جامعه می‌پذیرد	۱۵	۰	1
۳۵	داشتن بصیرت در طراحی و رهبری سیاستگذاری‌های مبتنی بر آینده	۱۴	۱	۰/۸۶
۳۶	نهادینه کردن آینده‌نگاری در نظام خط‌مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری‌ها به صورت یکپارچه	۱۳	۲	۰/۷۳
۳۷	انعطاف‌پذیری در ساختارها، فعالیت‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و سیاستگذاری‌ها	۱۲	۳	۰/۶
۳۸	تاکید بر سیاستگذاری مبتنی بر توسعه پایدار	۱۲	۳	۰/۶
۳۹	شناسایی متحدان راهبردی داخلی و خارجی و سرمایه‌گذاری روی آنها	۱۲	۳	۰/۶
۴۰	ایجاد رصدخانه اطلاعاتی منسجم در دانشگاه	۱۳	۲	۰/۷۳
۴۱	ایجاد شرایط لازم برای تیم‌سازی بین ذینفعان	۱۳	۲	۰/۷۳
۴۲	توجه به نشانک‌های ضعیف تغییر و رویدادهای بالقوه در تدوین استراتژی‌های معطوف به آینده	۱۲	۳	۰/۶
۴۳	استفاده از تحقیق و توسعه در اقتصاد دانش‌بنیان برای انتخاب سرمایه‌گذاری‌ها	۱۴	۱	۰/۸۶
۴۴	استفاده از برنامه‌ریزی سناریونویسی، پس‌نگری و ابزار تجزیه و تحلیل اطلاعات در پیش‌بینی آینده و	۱۲	۳	۰/۶

ردیف	گویه‌ها	تعداد موافق	تعداد مخالفین	ضریب نسبی روایی محتوایی
تصمیم‌گیری‌ها				
۴۵	تاکید بر استانداردهای ایرانی - اسلامی	۱۲	۳	۰/۶
۴۶	توسعه دهنده استانداردهای مدیریتی	۱۴	۱	۰/۷۳
۴۷	درک فرا پیچیدگی‌ها در جهان امروز	۱۳	۲	۰/۷۳
۴۸	داشتن بصیرت "اقدام پیش دستانه" در عصر فرای پیچیدگی	۱۲	۳	۰/۶
۴۹	دارای خودتنظیم‌کنندگی پویاست	۱۴	۱	۰/۸۶
۵۰	دارای سواد رسانه‌ای	۱۲	۳	۰/۶
۵۱	دارای سواد دیجیتالی	۱۳	۲	۰/۷۳
۵۲	مشوق تجاری سازی برنامه‌های آموزشی - پژوهشی و خدمات اجتماعی دانشگاه	۱۳	۲	۰/۷۳
۵۳	دارای سواد زیست محیطی/پایداری	۱۲	۳	۰/۶
۵۴	بکارگیری متاتئوری (تجمیع نظریه‌ها و ایجاد یک نظریه ترکیبی) بجای تئوری	۱۴	۱	۰/۸۶
۵۵	مشارکت فعال در پروژه‌های تحقیقاتی ملی و منطقه‌ای	۱۴	۱	۰/۸۶
۵۶	زمینه ساز برای جذب دانشمندان بین‌المللی	۱۲	۳	۰/۶
۵۷	شناساندن اهمیت برنامه‌های عملیاتی به ذینفعان و کارکنان به منظور ایجاد ضمانت اجرایی در آنان	۱۲	۳	۰/۶
۵۸	تاکید بر تنظیم واقع بینانه ابزار مناسب اجرای عملیات (زمان، منابع ...)	۱۳	۲	۰/۷۳
۵۹	طراح برنامه‌های منسجم عملیاتی برای جلوگیری از مهاجرت و فرار مغزها	۱۲	۳	۰/۶
۶۰	توجه به عملکرد افراد به منظور یافتن استعدادها با بیشترین توان بالقوه در دانشگاه	۱۲	۳	۰/۶
۶۱	تاکید بر "ارزیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر نقش آفرینی فعالانه آنان" در فرایند یادگیری سازمانی	۱۴	۱	۰/۸۶
۶۲	تاکید بر بکارگیری منابع خارجی، برای جلوگیری از ذهنیت‌گرایی در تصمیمات	۱۴	۱	۰/۸۶
۶۳	تاکید بر آزاداندیشی در تصمیمات گروهی به منظور	۱۴	۱	۰/۸۶

شماره	گویه‌ها	تعداد موافق	تعداد مخالفین	ضریب نسبی روایی محتوایی
جلوگیری از پدیده "همرنگ جماعت شدن"				
۶۴	بکارگیری ابزار مختلف تصمیم‌گیری از جمله مدل‌های ریاضی و ماتریس تصمیم‌گیری، با توجه به شرایط حاکم	۱۳	۲	۰/۷۳
۶۵	قادر به تعریف مجدد چالش‌ها برای بهبود و یا طراحی مجدد خدمات است	۱۲	۳	۰/۶
۶۶	استفاده از خرد جمعی و تجارب نخبگان به منظور ارتقا اندیشه جمعی و رشد راهکارهای حل مسئله	۱۴	۱	۰/۸۶
۶۷	مراقبه و مدیریت "چالش‌های پویای" دانشگاه و ذینفعان سیستم	۱۵	۰	۱
۶۸	قادر به شناسایی عدم قطعیت‌هاست	۱۵	۰	۱
۶۹	در تولید دانش و ایجاد خزانه استعدادها توانمند است	۱۲	۳	۰/۶
۷۰	قادر به ایجاد هم‌افزایی در همکاری‌های درونی و بیرونی دانشگاه است	۱۴	۱	۰/۸۶
۷۱	ایجاد کننده زمینه رشد و ارتقای سطح تخصص و مهارت‌های منابع و سرمایه‌های انسانی	۱۲	۳	۰/۶
۷۲	افزایش دهنده ظرفیت‌های دانشگاه متناسب با تحولات علمی و اجتماعی	۱۴	۱	۰/۸۶
۷۳	تاکید بر ارتقا هوش سازمانی جهت تسریع و دقت در تجزیه و تحلیل اطلاعات محیطی	۱۲	۳	۰/۶
۷۴	داشتن روحیه نوآوری و پیروی از تفکر ثابت نشده	۱۲	۳	۰/۶
۷۵	ترغیب تیم‌ها به ریسک‌پذیری و حمایت از آنان در هنگام بروز خطا	۱۳	۲	۰/۷۳
۷۶	حمایت از محققان، کارآفرینان و موسسان شرکت‌های دانش بنیان و مراکز تحقیق و توسعه	۱۲	۳	۰/۶
۷۷	کارمندان و اساتید را به عنوان شرکای فرایند ایجاد دانش و خلق ارزش‌ها در ارائه خدمات بهتر دانشگاه در نظر دارد	۱۴	۱	۰/۸۶
۷۸	به زیردستان به عنوان سهامدارانی برای رسیدن به یک هدف مشترک می‌نگرد	۱۲	۳	۰/۶

ردیف	گویه‌ها	تعداد موافق	تعداد مخالفین	ضریب نسبی روایی محتوایی
۷۹	توجه بر تناسب هیئت علمی تمام وقت به تعداد دانشجو	۱۴	۱	۰/۸۶
۸۰	شناسایی و اولویت‌بندی منافع و یا ضررهای ذینفعان درونی دانشگاه	۱۴	۱	۰/۸۶
۸۱	ذینفعان بیرونی اثرگذار و تحت تأثیر دانشگاه (به طور مثبت و منفی، مستقیم یا غیر مستقیم) را می‌شناسد	۱۲	۳	۰/۶
۸۲	شناسایی شاخص‌های تجاری برای همکاری‌های اثربخش با خارج از دانشگاه	۱۴	۱	۰/۸۶
۸۳	استقبال از مشارکت‌ها و سرمایه‌گذاری‌های خارجی در دانشگاه	۱۴	۱	۰/۸۶
۸۴	تاکید بر مدیریت‌دانش مشتریان در ایجاد مزیت رقابتی برای دانشگاه	۱۲	۳	۰/۶
۸۵	ارتقاء توان رقابت‌پذیری دانشگاه با توجه به "رویکرد مبتنی بر شایستگی"	۱۳	۲	۰/۷۳
۸۶	رصد قابلیت‌ها، نقاط قوت و ضعف دانشگاه‌های رقیب و اطلاعات مرتبط با آنها (هوشمندی رقابتی)	۱۲	۳	۰/۶
۸۷	در عین حرفه‌گرایی بر استانداردهای اخلاقی تأکید دارد	۱۳	۲	۰/۷۳
۸۸	در رعایت استانداردهای اخلاقی، هنگام تصمیم‌گیری یا عمل با زیردستان مصالحه یا سازش نمی‌کند	۱۳	۲	۰/۷۳
۸۹	سلامت روان دانشگاه را با کیفیت زندگی کاری زیردستان بهبود می‌بخشد	۱۲	۳	۰/۶
۹۰	داشتن هوش اخلاقی بالا	۱۴	۱	۰/۸۶
۹۱	افزایش احساس عدالت و تعهد به دانشگاه در زیردستان با رعایت انصاف در رفتار با آنان	۱۲	۳	۰/۶
۹۲	توانایی کنترل تعارضات و اختلافات بین افراد، بین گروه‌ها و درون گروهی	۱۴	۱	۰/۸۶
۹۳	ترغیب زیردستان به خود‌آغازگری و خود‌تنظیمی	۱۵	۰	1
۹۴	استقبال از تکثرگرایی به عنوان لازمه تعامل فرهنگی در عصر جهانی شدن و هم‌افزایی فرهنگی	۱۴	۱	۰/۸۶

شماره	گویه‌ها	تعداد موافق	تعداد مخالفین	ضریب نسبی روایی محتوایی
۹۵	مقابله با نابینایی سازمانی برای ماندن در وضعیت موجود ^۱	۱۲	۳	۰/۶
۹۶	جلوگیری از بروز فساد علمی، اداری و رفتارهای نامطلوب با تاکید بر میثاق سلامت ^۲	۱۲	۳	۰/۶
۹۷	اعتقاد به فرهنگ عدالت جنسیتی در دانشگاه	۱۳	۲	۰/۷۳
۹۸	جلب اعتماد زیردستان در به اشتراک گذاری دانش پنهان خود	۱۳	۲	۰/۷۳
۹۹	حمایت از "تیم-محوری" جهت بهره‌وری از بینش و پرورش هوش جمعی	۱۴	۱	۰/۸۶
۱۰۰	تاکید بر افزایش قابلیت‌های چندگانه افراد جهت توسعه مسیر شغلی	۱۲	۳	۰/۶

در مقالات و کتب مختلف، مفهوم شایستگی از زوایای متفاوتی مورد بررسی قرار گرفته بود. با بررسی هر یک از منابع به تعداد ۱۳۴ عنوان، مضامین مدل بدست آمد. پژوهشگر با این تعداد مقوله به اشباع نظری رسید. در بررسی پژوهش‌های مختلف، مضامین حاوی صلاحیت‌های محوری مدیران، توسط پژوهشگر به شرح جدول ۳ بیان می‌شود:

جدول ۳. فراوانی مضامین پایه در منابع

کد مضمون	عنوان مضمون پایه	فراوانی
۱	سیستماتیک‌نگر	۳۰
۲	اقدام‌گرای سیستمی	۳۲
۳	رسالت مدار	۳۳
۴	منطق‌گرا	۳۰
۵	دانش‌گرا	۴۰
۶	مدیریت هزینه	۱۶

۱. هنگامی که افراد باور دارند عمل فعلی بهترین رفتار است.

۲. یک سوگندنامه لازم الاجرا در سازمانهاست، بطوری که افراد رشوه ندهند و رشوه نگیرند.

کد مضمون	عنوان مضمون پایه	فراوانی
۷	سیاست‌گذار پیشرو	۴۹
۸	شبکه‌ساز	۴۸
۹	استراتژیست	۳۴
۱۰	استانداردگرا	۱۴
۱۱	بصیرت‌گرا	۳۲
۱۲	باسواد هزاره سوم	۲۹
۱۳	پایدارگرا	۲۸
۱۴	برنامه‌ریز عملیاتی	۲۲
۱۵	ناظر و ممیز	۱۸
۱۶	تصمیم‌گیر فعال	۱۶
۱۷	متمرکز بر ذینفعان درونی	۴۷
۱۸	متمرکز بر ذی‌نفعان بیرونی	۲۸
۱۹	رقابت‌گرا	۳۰
۲۰	با فراست در حل مسأله	۵۶
۲۱	یادگیرنده پویا	۹۰
۲۲	نوآور و مبدع	۴۸
۲۳	تحول‌گرا	۴۲
۲۴	چابک	۵۰
۲۵	عمل‌گرا	۲۲
۲۶	رهبر اخلاقی	۳۲
۲۷	نقش‌آفرین	۴۸
۲۸	فرهنگ‌مدار	۲۶
۲۹	تسهیم‌گر	۴۰
۱۰۳۰	جمع کل	

مضامین شناسایی شده در ۳ مضمون فراگیر، ۱. تعالی‌گرا؛ متشکل از مضمون سازمان‌دهنده (متفکر سیستمی، مدیریت عالمانه و رهبر تغییر)، و ۲. پیشران؛ با دو مضمون سازمان‌دهنده (مسئله‌محور، و آینده‌نگر و برنامه‌ریز پیشرو) و ۳. ارزش آفرین؛ با دو مضمون سازمان‌دهنده (مشتری‌مداری، معمار منابع انسانی، معنویت‌گرا)، مطابق جدول ۳ دسته بندی شد.

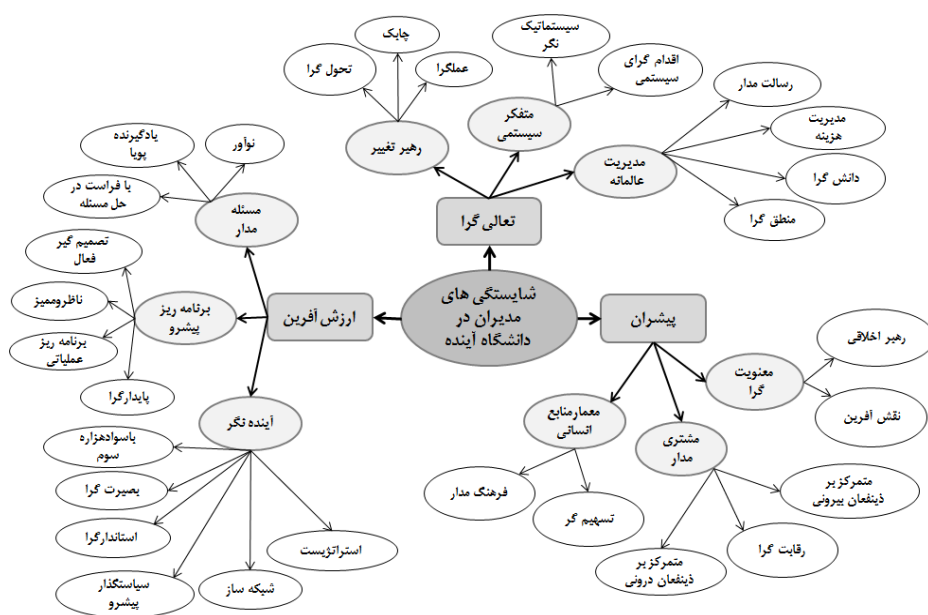
جدول ۳. دسته‌بندی مضامین به فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه

مفهوم	مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
		متفکر سیستمی	سیستماتیک‌نگر اقدام‌گرای سیستمی
	تعالی‌گرا	مدیریت عالمانه	رسالت‌مدار منطق‌گرا دانش‌گرا مدیریت‌هزینه
		رهبر تغییر	تحول‌گرا چابک عمل‌گرا
		آینده‌نگر	سیاست‌گذار پیشرو شبکه‌ساز استراتژیست استانداردگرا بصیرت‌گرا باسواد هزاره سوم
	پیشران	برنامه‌ریز پیشرو	پایدارگرا برنامه‌ریز عملیاتی ناظر و ممیز تصمیم‌گیر فعال
		مسئله‌مدار	با فراست در حل مسأله یادگیرنده پویا نوآور و مبدع
		مشتری‌مدار	متمركز بر ذینفعان درونی متمركز بر ذینفعان بیرونی رقابت‌گرا
	ارزش‌آفرین	معنویت‌گرا	رهبر اخلاقی نقش‌آفرین
		معمار منابع انسانی	فرهنگ‌مدار تسهیم‌گر

مدل تدوین شده مورد نظر در قالب پرسشنامه به ۱۵ نفر از متخصصان مدیریت عرضه شد و پس از دو راند رفت و برگشت و اجماع بیش از ۸۰ درصد از خبرگان، مدل نهایی شبکه مضامین صورت گرفت شکل ۱ با بهره‌گیری از روش شبکه مضامین استرلینگ (۲۰۰۱) چارچوب مدل مفهومی استخراج شد.

بحث و نتیجه‌گیری

مدیران همواره نقش مهم و حیاتی در مدیریت دانشگاه‌ها ایفا می‌کنند. اثر مدیران برجسته در کسب توانمندی‌ها و موفقیت‌های گسترده، امروزه به خوبی در بسیاری از دانشگاه‌های پیشرو نمایان است و از سوی دیگر پاسخ سریع به تهدیدها و فرصت‌های عصر حاضر، مدیر را بعنوان منبعی کلیدی در حل مسائل پیش روی دانشگاه‌ها مطرح ساخته است که بر این اساس نیاز آنها به مدیران شایسته بیش از پیش اهمیت یافته است. لذا طراحی برنامه‌های توسعه صلاحیت‌های محوری مدیریت یکی از رویکردهای کاربردی و مهم در دانشگاه‌های آزاد اسلامی آینده است.



شکل ۱. شبکه مضامین صلاحیت‌های محوری مدیران در دانشگاه‌های آزاد اسلامی آینده

مدیران دانشگاه آینده، مدیران تعالی‌گرایی هستند که بر مدار تعالی مستمر، در خدمت توسعه و پیشرفت جوامع خود باشند. عامل‌های این مؤلفه عبارتند از متفکر سیستمی، مدیریت عالمانه و رهبر تغییر.

از جمله شایستگی‌هایی مهمی که مدیران تعالی‌گرا در مدیریت دانشگاه‌های آینده بدان نیاز دارند، داشتن تفکر سیستمی است. متفکران سیستمی، جو فکری موجود را به نحوی اثربخش تغییر می‌دهند و اعتبار و کاربرد عام تفکر تحلیلی تجزیه مدار را - آنگونه که در فیزیک تکامل یافته و بکارگرفته می‌شد - زیر سؤال می‌برند. از جمله صلاحیتی است که به مدیر کمک خواهد کرد تا با شناخت معرفت‌های لازم در برابر امور دانشگاه بطور منطقی عمل کند، و به وی بینش و دانشی می‌دهد تا بتواند در برخورد با مسائل دانشگاه از تنگ نظری، خود محوری و یک جانبه نگری مصون بماند. مدیران با ویژگی تفکر سیستمی می‌توانند افق زمانی و مکانی نگرش خود را گسترش دهند و اثرات دورتر تصمیم‌ها و رفتارهای خود را ببینند.

همچنین باید توجه داشت که مدیران تعالی‌گرا باید با مدیریت عالمانه به انجام ماموریت‌های دانشگاه اهتمام ورزند. از آنجا که کارایی کل یک مرکز آموزشی از کارایی یکایک واحدهای تحت پوشش آن ناشی می‌شود، لازم است مدیریت دانشگاه نگاهی عالمانه و پیوسته به وضعیت کلیه واحدهای تحت پوشش خود از منظر کارایی داشته باشد و چگونگی مصرف منابع در واحدها را مورد توجه و موشکافی قرار دهد.

در عصری که تغییر مداوم و عدم اطمینان، از مهم‌ترین ویژگی‌های آن است، دانشگاه‌ها نیز هر روز با مسائل جدید و ناشناخته‌ای از جنس آینده روبرو هستند، لذا مدیران باید خود عواملان تغییر باشند. نقش مدیران به عنوان رهبران تغییر بسیار برجسته است. آن‌ها می‌توانند به افراد کمک کنند تا در بازی در شرایط نامطمئن برنده شوند. با تفکرات منحصر به فرد خود مزیت رقابتی را برای دانشگاه به ارمغان می‌آورند و باعث عملکرد بهتر دانشگاه شوند. رهبران تغییر در عصر جدید به عنوان معلم، طراح و خدمتگذار به طور مستمر تغییر می‌یابند و هویت جدیدی از خود خلق می‌کنند. مدیران دانشگاه آینده، دانشگاه را بستر عوامل اثرگذار بر روندها، رویدادها و اقدامات و تصاویری می‌کنند که آینده‌ای متمایز پدید آورند و نیروی مکانیکی را به نیروی رانش تبدیل می‌کنند. عامل‌های این مؤلفه عبارتند از آینده‌نگر، برنامه‌ریز پیشرو، و مسئله‌مدار.

از جمله شایستگی‌هایی مهمی که مدیران پیشران در مدیریت دانشگاه آینده بدان نیاز دارند، داشتن ویژگی آینده‌نگری است. آینده‌نگری تلاشی نظام‌مند برای نگاه به آینده بلند مدت در حوزه‌های مختلف دانش، فناوری، اقتصاد، محیط زیست و جامعه است که با هدف شناسایی فناوری‌های نوظهور و تعیین حوزه‌هایی صورت می‌گیرد که در آینده از اهمیت بیشتری برخوردارند. اهمیت آینده‌نگری در کسب دانش و معرفت، شکل بخشیدن به آینده به شیوه‌ای آگاهانه، عاملانه و پیش‌دستانه است و انسان را از غافلگیری در برابر طوفان سهمگین تغییرات و پیشرفت‌های سرسام‌آور محافظت می‌کند. با آینده‌نگری است که مدیران می‌توانند آینده‌ای مطلوب را برای دانشگاه و جامعه خود ترسیم کنند و از آن به عنوان عاملی برای رشد و تکامل خود بهره‌برداری کنند. آینده‌نگر بودن منجر به تشخیص حوزه‌های جدید تحقیق، کاربرد مناسب تحقیقات موجود، ایجاد شراکت‌ها و شبکه‌های جدید می‌شود و موجب کاهش ریسک و تصمیم‌گیری بهتر در سرمایه‌گذاری، مشارکت در توسعه تفکر بلند مدت، تسریع همکاری‌های بیشتر در فعالیت‌های مرتبط بین مؤسسات آموزش عالی و درگیر شدن ذینفعان در تصمیم‌گیری خواهد بود.

همچنین باید توجه داشت که در شایستگی "پیشران"، مدیر به عنوان برنامه‌ریز پیشرو، در انجام ماموریت‌های دانشگاه و در صحنه رقابت و چالش با موضوعات سازمانی پیشرو عمل می‌کند و دانشگاه را در دستیابی به موفقیت‌ها یاری می‌کند. پیشگام بودن در شناسایی مسائل و مشکلات و نیازهای سازمان در آینده نقش حیاتی دارد. آن‌ها همواره از هوشیاری و آینده‌نگری بالایی در کار خویش برخوردار هستند. بنا را بر بقاء یا رشد نمی‌گذارند. آن‌ها خود توسعه‌ای^۱، خود تشخیصی^۲ و خودکنترلی^۳ یعنی افزایش توانمندی در رقم زدن و کنترل سرنوشت خود را می‌جویند. آن‌ها برنامه‌ریزی می‌کنند که در آینده بهتر از آنچه که امروز بهترین به نظر می‌رسد، عمل کنند. آرمان‌هایی را دنبال می‌کنند که می‌دانند هرگز قابل دسترسی نخواهند بود، اما مستمراً می‌توان به آن‌ها نزدیک‌تر شد. بنابراین نزد آنان تعیین آرمان‌ها و طراحی آینده‌های آرمانی، کوشش‌هایی بیهوده در رسیدن به ناکجا آباد نیست، بلکه گام‌هایی

-
1. Self – Development
 2. Self – Realization
 3. Self – Control

است ضروری در سمت‌گیری‌های بلندمدت برای توسعه مستمر. با آرمان‌ها همچون مطلق‌های نسبی^۱ (اهداف نهایی که جمع بندی آنها وابسته است به دانش امروز ما و درکی که از خود و محیط خود داریم) برخورد می‌کنند. بنابراین آرمان‌ها باید در پرتو آنچه که از برخورد با آنها می‌آموزیم، بازنگری شوند. به خاطر نرخ‌های فزاینده تغییرات تکنولوژیک و اجتماعی، سعی می‌کنند که سیستم‌ها را به گونه‌ای طراحی کنند که توانمندی آموختن و انطباق سریع آنها افزایش یابد. معتقدند که دیگر تجربه بهترین آموزگار نیست. تجربه بسیار کند، بسیار مبهم و بسیار کم دقت است. بنابراین آنها تلاش می‌کنند که هر جا ممکن باشد آزمایش را جانشین تجربه کنند. آنها سعی می‌کنند که اجرای هر تصمیم را همچون یک آزمایش طراحی کنند تا ثمربخشی آن تصمیم و فرایند تحقق آن را بیازمایند.

در دانشگاه آینده مدیران پیشرو، بر مسئله‌مدار بودن تاکید دارند. با توجه به اهمیت آینده‌نگری در آموزش عالی، به نظر می‌رسد بجای تلاش برای عملی‌سازی طرح‌های مختلف در زمینه‌های مختلف و اقدام شتابزده در حل هر گونه مسئله پیشنهادی، ضروریست به منظور جلوگیری از هدر رفت سرمایه‌های آموزش عالی مطابق با رسالت‌های دانشگاه، اصل دانش بنیان بودن دانشگاه‌ها، تجاری‌سازی و بین‌المللی سازی دانشگاه و نیز اثربخش بودن انرژی و هزینه‌های مصرفی در اجرای تحقیقات و حل مسئله‌های مطرح شده از سوی افراد بیرون دانشگاه، نخست با استفاده از متخصصین هر حوزه، مسئله‌های دارای ضرورت و الزام مطرح شوند. سؤال مهم و چالش برانگیز در آموزش عالی اینست که چرا نباید بجای حل شتابزده‌ی یک مسئله، یک گام به عقب‌تر رفت و به طرح مناسب مسئله‌های دارای ضرورت پرداخت؟ چرا نباید قبل از هر اقدامی، تنها به طرح چندین مسئله موجود در سازمان فکر کرد. زیرا طرح مسئله‌های مختلف که یک سازمان با آنها مواجه است و قرارگرفتن آنها در کنار یکدیگر خود می‌تواند مسئله دارای اولویت و ضرورت را نمایان سازد. به بیان ساده مدیران به منظور استفاده بهینه از سرمایه‌ها و دستیابی به اهداف آموزش عالی براساس دیدگاه مثبت و پیشرو از آینده به تمرکز مجدد در کلیه بخش‌های سازمان پرداخته و با توجه به ارزش‌های آتی، نخست مسئله‌های مورد نظر و دارای ضرورت را با استفاده از

متخصصین درون و بیرون سازمان را شناسایی و طرح می‌کند و در گام بعد با در اختیار قرار دادن و سفارش آن به نخبگان و محققین، مطابق با اصول علمی در صدد حل آن برآیند.

مضمون فراگیر ارزش آفرین. در دانشگاه آینده مدیران ارزش آفرین، مشتریان و ذینفعان درونی و بیرونی را محور همه فعالیت‌ها و فرایندهای خود قرار می‌دهند و دانشگاه را به نحوی مهندسی می‌کنند تا خدماتی که ارائه می‌کنند تأمین‌کننده نیازها و خواسته‌های آنان باشد. به گونه‌ای که فعالیت‌های غیرارزش آفرین را حذف کرده و زنجیره فعالیت‌ها و فرایندهایی شکل می‌گیرد که شروع آن با مشتریان و ذینفعان و پایان آن رضایت و خشنودی ایشان است. عامل‌های این مؤلفه عبارتند از مشتری‌مداری، معنویت‌گرا، و معمار منابع انسانی.

از جمله شایستگی‌هایی مهمی که مدیران "ارزش آفرین" در مدیریت دانشگاه آینده بدان نیاز دارند، داشتن ویژگی "مشتری‌مداری" است. شرایط پرشتاب و پرآشوب حیطه کسب و کار در عصر جدید باعث گردیده که بسیاری از مؤسسات آموزش عالی در محدوده فعالیت خود از جایگاه ویژه‌ای برخوردار بوده و در موقعیتی قرار گرفته‌اند که ضمن تهدید از سوی سازمان‌های جایگزین و رقبایی از دورترین نقاط دنیا که همان تهدید ناشی از جابجایی و مؤسسات آموزشی تازه وارد است، حیات آنها را مورد تهدید قرار می‌دهد. صاحب‌نظران علوم مدیریت در پی یافتن تشریح شرایط آموزشی در این حیطه متحول و پر ریسک و ارائه راهکارهایی برای بهبود مستمر موقعیت رقابتی سازمانها و مؤسسات آموزشی هستند و بدین منظور دست به خلق ایده‌های جدید، تلفیق و بهبود مفاهیم موجود می‌زنند. از جمله این مفاهیم "مدیریت ارتباط با مشتری" و "ساخت در کلاس جهانی" است که برای نیل به هدف نهایی رسیدن به کسب و کار موفق در حیطه جهانی نیازمند داشتن نگرش صحیح بعنوان یکی از فاکتورهای مهم در خصوص ارتباط با مشتری است. مدیران با شایستگی ویژه "مشتری‌مداری" بر این باورند که نقش و اهمیت مشتری، تصاعدی رشد می‌کند و دیگر حدی برای مشتری‌مداری وجود ندارد و قلب استراتژی دانشگاه را، خلق ارزش برتر و آینده‌سازی برای مشتریان می‌دانند. مدیران مشتری‌مدار به دنبال ارزش طول عمر مشتری بوده و متمرکز بر تلاش‌های بازاریابی در بخش مشتریان با ارزش بالا به منظور پیشبرد و

هدایت سود هستند. آنان مشتری را در مرکز قرار می‌دهند و او را تبدیل به کاتالیزور (نرخ بازگشت سرمایه) بسیار بزرگ می‌کنند.

شایستگی مهم دیگری که مدیران "ارزش آفرین" در مدیریت دانشگاه آینده بدان نیاز دارند، داشتن ویژگی "معمار منابع انسانی" است. مدیران با ویژگی معماری منابع انسانی به مطالعه و تعیین معماری وضع موجود منابع انسانی می‌پردازند. مفاهیمی چون «منبع محوری»، «شایستگی‌های اصلی»، «قابلیت‌های اصلی»، «یادگیری»، و «دانش» مفاهیمی پرکاربرد و آشنایی هستند به طوری که با ترکیب همه آنها معماری منابع انسانی بوجود می‌آید. در دیدگاه معماری منابع انسانی، افراد اهمیت استراتژیک دارند و باید همراستا با استراتژی سازمان، رفتارها و فعالیت‌های آنها را نیز تنظیم نمود. افراد به عنوان سرمایه‌انسانی دانشگاه محسوب می‌شوند که باید مبنای سرمایه‌گذاری قرارگیرند تا بتوانند شایستگی‌های کلیدی دانشگاه را بوجود آورند و کارکنان منابع دانشی دانشگاه هستند و نوع رابطه آنها با دانشگاه بر مبنای ارزش آفرینی و دانش استراتژیک و منحصر به فردی آنها تعیین می‌شود.

"معنویت‌گرا" سومین ویژگی مدیران "ارزش آفرین" در مدیریت دانشگاه آینده است. مدیران با ویژگی معنویت‌گرایی دربردارنده نوعی سازگاری و رفتار حل‌مسئله هستند که بالاترین سطوح رشد را در حیطه‌های مختلف شناختی، اخلاقی، هیجانی، بین فردی و... شامل می‌شود و ایشان را در جهت هماهنگی با پدیده‌های اطرافش و دستیابی به یکپارچگی درونی و بیرونی یاری می‌نماید. از آنجایی که مدیران معنویت‌گرا دیدگاه معنوی دارند، نسبت به تغییر، پذیراتر و به دنبال هدف و معنا برای سازمان خود هستند. بر ارزش‌های اخلاقی مثل صداقت، درستی، آزادی و عدالت تاکید دارند. هویت اخلاقی کارکنان خود را بهبود داده و تعهد عمیقی در آنان ایجاد می‌کنند و بین آنها روابط سازنده را حاکم می‌سازند. مدیران با ویژگی معنویت‌گرایی بر توسعه فردی، تصمیم‌گیری مشترک و کمک به خودشکوفایی تاکید دارد. و به جای هدایت شدن توسط موقعیت، خودش موقعیت را خلق و هدایت می‌کند.

صلاحیت‌های محوری مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی. در نهایت می‌توان نتیجه گرفت که دانشگاه‌ها نیروی محرکه آگاهی‌بخش و اثرات گسترده چشمگیری بر پیکره جامعه و حوزه‌های اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی دارد. طبیعی است که تصدی

مناصب دانشگاه‌ها با توجه به رسالت‌های خطیر حال و آینده آن، نیازمند برخورداری از شایستگی‌ها و توانایی‌هایی است که بتواند با بهره‌برداری مناسب از ظرفیت‌ها، مطلوب‌ترین آینده ممکن را محقق سازد. انتخاب و انتصاب مدیران دانشگاه را نمی‌توان به صرف برخورداری از توانایی‌های علمی و تجربی محدود کرد، بلکه برخورداری از شایستگی‌های خاص، رویکرد و معیار کامل‌تری محسوب می‌شود تا در شرایط متحول امروز و غیرقابل پیش‌بینی آینده، کارا، اثربخش و منعطف عمل کنند، مشخصه‌های بنیانی که مدیران را در انجام مطلوب وظایف خود توانمند می‌سازد.

در این پژوهش به طور ویژه مجموعه ویژگی‌های مورد نیاز مدیران در دانشگاه‌های آزاد اسلامی ایران با هدف شناسایی ابعاد و صلاحیت‌های محوری مدیران صورت بندی شده است. نتایج نشان می‌دهد صلاحیت‌های مورد نیاز مدیران در دانشگاه‌های آزاد اسلامی ایران در سه بعد صلاحیت‌های محوری تعالی‌گرا، ارزش آفرین و معنویت‌گرا قرار دارند. بعد اول دو مؤلفه مدیریت عالمانه و رهبر تغییر، بعد دوم سه مؤلفه آینده‌نگر، مشتری‌مدار و مساله‌مدار و بعد سوم دو مؤلفه انسان‌محوری، و عدالت‌خواهی را دارند.

در بسیاری از دانشگاه‌ها یک روند روبه‌رشد از نوسان، عدم قطعیت و پیچیدگی در محیط، شرایط را آشفته و ماهیت رقابت را تغییر می‌دهد. البته خوش‌بینی‌هایی هم وجود دارد که این جریان را همراه با فرصت می‌بیند و معتقد است در صورت فراست و بینش مدیران، می‌توان از دل این جریان به فرصت‌هایی نیز دست پیدا کرد. نقش مدیریت تغییرات و موفقیت مدیران بستگی به توانایی ایشان در هماهنگی با این تغییرات دارد که به سوی یک دانشگاه با ساختار انعطاف‌پذیرتر، چابک‌تر، و با سلسله‌مراتبی کمتر حرکت می‌کنند. بنابراین مدیران باید نقش، شایستگی‌ها و قابلیت‌های خود را برای پیش‌بینی، سازگاری، تفکر و عمل در سطح جهانی تغییر دهند. این شایستگی‌ها هنگامی کارساز خواهند بود که اسباب برتری بر رقبا را فراهم سازند و درعین حال دستیابی به آن به سادگی میسر نباشد. بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش می‌توان پیشنهاداتی به مدیران و معاونین دانشگاه‌های آزاد اسلامی ایران ارائه داد:

با توجه به اینکه مدیران شایسته به عنوان یکی از عوامل توسعه دانشگاه نقش حیاتی را ایفا می‌کند، پیشنهاد می‌شود که در انتخاب و ارتقاء مدیران، نظام شایسته‌محوری مورد توجه قرار گیرد.

به منظور دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴ پیشنهاد می‌شود که دانشگاه‌ها، برای افزایش کارایی و اثربخشی، نظام آموزش مدیران بر اساس الگوی شایستگی طراحی و اجرا گردد.

در تدوین مولفه‌های شایستگی‌های مدیران در دانشگاه‌ها نمی‌توان فقط به فهرست کردن مجموعه‌ای از مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌ها بسنده کرد، لذا پیشنهاد می‌شود که مجموعه‌ای از رفتارهای نشان‌دهنده استاندارد را نیز در حکم "معیارهای عملکرد" تدوین و ارائه کرد تا بر اساس آن معیارها بهتر بتوان تحقق استانداردها را در عملکرد دانشگاهی مدیران، ارزیابی و قضاوت کرد.

در انجام این پژوهش محدودیت‌هایی از جمله محدود بودن مطالعات و سوابق قبلی در مورد شایستگی‌های مدیران در آینده، امکان مقایسه نتایج این پژوهش را با مطالعات پیشین محدود ساخته است.

منابع

الوانی، سید مهدی، اردلان، امین؛ و محمدی فاتح، اصغر. (۱۳۹۵). طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی‌های مدیران و فرماندهان در سازمان ارتش ج.ا.ا. با بهره‌گیری از دیدگاه امام خامنه‌ای (مد ظله العالی). فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱(۲۳)، ۱-۳۰.

رنجبر، منصور؛ خائف الهی، احمد؛ دانایی فرد، حسن؛ و فانی، علی اصغر. (۱۳۹۲). ارزیابی الگوی شایستگی‌های مدیران بخش سلامت: رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری. مجله دانشگاه علوم پزشکی مازندران، ۲۳(۱۰۹)، ۱۰۴-۱۱۳.

Arabha, A., Zandilak, M., & Barasoud, M. (2015). A Comparative Study on Different Management Competency Theories Based on Behavioral Aims. *Management and Administrative Sciences Review*, 4(3), 568-577. Retrieved from <http://absronline.org/journals/index.php/masr/article/view/493>

ATTRIDE-STIRLING, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385-405.

Clarke, V., & Braun, V. (2013). Teaching thematic analysis: Overcoming challenges and developing strategies for effective learning. *The Psychologist*, 26(2), 120-123. Retrieved from <http://thepsychologist.bps.org.uk/volume-26/edition-2/methods-teaching-thematic-analysis>

- Heijer, A. (2012). *Managing the university campus: Exploring future models and supporting today's decisions*. Delft University of Technolog. Netherlands: OECD. Retrieved from <https://www.oecd.org/edu/innovation-education/centreforeffectivlearningenvironmentscele/50128180.pdf>
- Mohd Noor, K., & Dola, K. (2009). Job Competencies for Malaysian Managers in Higher Education Institution. *Asian Journal of Management and Humanity Sciences*, 226-240. Retrieved from <http://asiair.asia.edu.tw/bitstream/310904400/11017/1/3.pdf>
- Ott, M., Baca, E., Cisneros, J., & Bates, E. (2014). A competency-based approach to the master's degree preparation of higher education professionals. *Journal of Case Studies in Accreditation and Assessment*, 4. Retrieved from <http://www.aabri.com/manuscripts/141948.pdf>
- Sharma, E. (2015). Role of Higher Education Institutions towards developing the Human Capital of the world through competency mapping. *Journal of Business Economics and Management Sciences*, 2(1), 1-9. Retrieved from <http://journal.dynamics.org/wp-content/uploads/2015/02/Sharma1.pdf>
- Tanloet, P., & Tuamsuk, K. (2011). Core competencies for information professionals of Thai academic libraries in the next decade (A.D. 2010e2019). *The international information & library review*, 43(3), 122-129. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/10572317.2011.10762889>