

الگوی شایستگی

مدیران فرهنگی و اجتماعی
دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی کشور



احسان چیت ساز

سرشناسه: چیتساز، احسان، ۱۳۵۸ -

عنوان و نام پدیدآور: الگوی شایستگی مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی / نویسنده احسان چیتساز، همکاران مسعود خزاعی خلیل آباد، محمدهادی عسکری.

مشخصات نشر: تهران: وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، معاونت فرهنگی و اجتماعی، دفتر برنامه ریزی اجتماعی و مطالعات فرهنگی، ۱۳۹۰.

مشخصات ظاهری: ۲۰۰ص:، جلول، نمودار.

فروست: مدل شایستگی مسئولان دانشگاهها و مراکز آموزش عالی

شلیک: ۹-۲۱-۵۷۵۳-۶۰۰-۹۷۸

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: ۱۰۰۰

موضوع: مدیران — ایران — ارزشیابی

موضوع: آموزش عالی — ایران — مدیریت — ارزشیابی

موضوع: دانشگاهها و مدارس عالی — ایران — مدیریت — ارزشیابی

شناسه افزوده: خزاعی خلیل آباد، مسعود

شناسه افزوده: عسکری، محمدهادی

شناسه افزوده: ایران، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، دفتر برنامه ریزی اجتماعی و مطالعات فرهنگی

رده بندی کنگره: HD۲۸ / ۱۳۹۰ ج۹ / الف / ۲۵

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۳۰۹۰۹۵۵

شماره کتابشناسی ملی: ۲۲۷۳۴۱۵



تفصیلات

عنوان:	شایستگی‌های مدیران فرهنگی و اجتماعی
ناشر:	دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی دفتر مطالعات فرهنگی و برنامه‌ریزی اجتماعی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
نویسنده:	احسان چیت‌ساز
همکاران:	مسعود خزاعی خلیل آباد، سمیه خوش‌سرور
ارزیابی علمی:	دکتر احمدعلی یزدان‌پناه
ویراستار ادبی:	محمدرضا یعقوبی
مدیر هنری:	حسین براتی
صفحه‌آرایی:	فهیمة سایر



این کتاب جهت استفاده مسئولان و فعالان فرهنگی دانشگاهها
و مؤسسات آموزش عالی کشور بوده و رایگان می‌باشد



۷	شناختنامه پروژه
۹	فهرست
۱۵	فهرست اشکال
۱۷	فهرست جداول
۱۹	مقدمه ناشر
۲۳	مقدمه مولف
۲۶	دبیاچه
۲۶	۱. عوامل توفیق و شکست مراکز ارزیابی
۳۱	۲. روند تدوین مدل و ملاحظات اجرایی
	فصل اول
۳۵	مدیریت جانشینی
۳۸	۱. سرمایه انسانی: عامل موفقیت سازمان‌ها
۴۱	۲. دشواری‌های برنامه‌های جانشینی
۴۳	۳. اجرای طرح مدیریت جانشینی
۴۴	۳ - ۱. تهیه بانک اطلاعاتی استعدادها
۴۴	۳ - ۲. ارزیابی مقدماتی
۴۴	۳ - ۳. تدوین مدل شایستگی‌های سازمان
۴۵	۳ - ۴. طراحی و اجرای مرکز ارزیابی

۴۵	۳- ۵. گزارش جامع توسعه‌ای
۴۶	خلاصه
	فصل دوم
۴۷	چارچوب‌های شایستگی مدیریتی
۴۸	۱. تعریف شایستگی
۵۰	۲. چارچوب‌های شایستگی مدیریتی
۵۳	۳. جایگاه مدل شایستگی‌ها در برنامه‌های منابع انسانی
۵۶	خلاصه
	فصل سوم
۵۷	مروری بر مدل‌های شایستگی
۸۲	خلاصه
	فصل چهارم
	شایستگی‌های مدیران فرهنگی و اجتماعی
۸۵	دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی
۸۶	۱. سطوح مدیریت و تفاوت الزامات شایستگی
۸۸	۲. ویژگی‌های مدل‌های شایستگی
	۳. شیوه استخراج شایستگی‌های مدیران فرهنگی و اجتماعی
۸۹	دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی
۹۰	۳- ۱. بررسی چارچوب‌های شایستگی مدیران



- ۳ - ۲. مدل شایستگی‌های سازمان‌های ایرانی
- ۳ - ۳. انتخاب نگاه به مقوله فرهنگ، راهنمای طراحی مدل شایستگی
- ۳ - ۴. بررسی مدل‌های شایستگی
- ۳ - ۴ - ۱. شایستگی‌های میان‌فردی
- ۳ - ۴ - ۲. شایستگی‌های ذهنی / فکری
- ۳ - ۴ - ۲. شایستگی‌های اجرایی
- ۳ - ۴ - ۴. ویژگی‌های شخصیتی
- ۳ - ۵. دیدگاه مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی
- ۳ - ۵ - ۱. مشاهده مستقیم
- ۳ - ۵ - ۲. مصاحبه با شاغلان
- ۳ - ۵ - ۳. مصاحبه با مدیر
- ۳ - ۵ - ۴. پرسشنامه
۴. طراحی پرسشنامه
۵. پیش‌نویس مدل شایستگی‌های مدیران فرهنگی و اجتماعی
- دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی
- ۵ - ۱. شایستگی‌های میان‌فردی
- ۵ - ۲. شایستگی‌های فکری - ذهنی
- ۵ - ۳. شایستگی‌های اجرایی
- ۵ - ۴. ویژگی‌های شخصیتی



- ۶ سند استراتژی و شایستگی‌های مدیران فرهنگی و اجتماعی
- ۱۴۵ دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی
- ۱۴۵ ۱-۶. مرور مدل شایستگی‌های مبتنی بر استراتژی
- ۱۴۷ ۱-۶. ۱. تقویت جایگاه حوزه فرهنگ، افزایش و جذب اعتبارات، توسعه فضاهای فرهنگی با رویکرد کارآفرینی فرهنگی
- ۱۴۸ ۱-۶. ۲. استقرار نظام برنامه‌ریزی، نظارت مستمر و ارزیابی
- ۱۴۸ ۱-۶. ۳. طراحی و توسعه دوره‌های آموزشی و فرایندهای مرتبط با تقویت فرهنگی جامعه هدف در بخش آموزش عالی
- ۱۴۹ ۱-۶. ۴. مشارکت فعال و مؤثر بخش فرهنگ در حوزه‌های مجازی
- ۱۴۹ ۱-۶. ۵. اهتمام به اسلام‌شدن دانشگاه‌ها
- ۱۴۹ ۱-۶. ۶. برنامه‌ریزی و ساماندهی کیفیت و چگونگی حضور فردی و اجتماعی دانشگاهیان متناسب با نیازها و مقتضیات روز
- ۱۵۰ ۱-۶. ۷. همکاری نظام‌مند و هدف‌دار با سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی داخل و خارج کشور
- ۱۵۱ ۱-۶. ۸. اصلاح و تقویت ساختار، ساماندهی نظام اداری و تشکیل معاونت مستقل فرهنگی در دانشگاه‌ها
- ۱۵۱ ۱-۶. ۹. زمینه‌سازی، توسعه و ساماندهی فعالیت‌های جمعی دانشگاهیان
- ۱۵۱ ۱-۶. ۱۰. طراحی و انجام پژوهش‌ها و مطالعات متناسب با نیازها و برنامه‌ریزی‌ها و فعالیت‌های فرهنگی با تأکید بر حوزه علوم انسانی

۱-۱۱. توسعه حضور و مشارکت فرهنگی بانوان در دانشگاه‌ها

۱۵۲

مبتنی بر الگوی ارزشی زن مسلمان

۱۵۲

۲-۶. جمع‌بندی شایستگی‌های ضروری از منظر سند استراتژی

۳-۶. مقایسه مدل‌های استخراج شده با استفاده از دیدگاه مدیران

۱۵۶

و سند استراتژی برنامه پنجم توسعه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

۱۵۶

۴-۶. ذهنیت‌های مدیر: چارچوبی برای شایستگی‌های مدیران

۵-۶. تدوین مدل شایستگی‌های مدیران فرهنگی و اجتماعی

۱۵۹

دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی

۱۶۳

۷. توصیف رفتاری شایستگی‌ها در کانون‌های ارزیابی

۱۹۸

خلاصه

۱۹۹

پیوست ۱: پرسشنامه شایستگی‌های مدیران

۲۰۴

پیوست ۲: عناصر استراتژی

۲۰۴

تقویت جایگاه حوزه فرهنگ، افزایش و جذب اعتبارات،

توسعه فضاهای فرهنگی با رویکرد کارآفرینی فرهنگی

طراحی و توسعه دوره‌های آموزشی و فرایندهای مرتبط با

۲۰۴

تقویت فرهنگی جامعه هدف در بخش آموزش عالی

برنامه‌ریزی و ساماندهی کیفیت و چگونگی حضور فردی

۲۰۴

و اجتماعی دانشگاهیان متناسب با نیازها و مقتضیات روز

فصل پنجم

طراحی مرکز ارزیابی

- ۲۰۷
۲۰۸
۲۱۰
۱-۲. تدوین مدل شایستگی‌های مدیران فرهنگی و اجتماعی
۲۱۲ دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی
۲۱۲ ۲-۲. طراحی ابزارها (محتوای) مرکز ارزیابی
۲۱۳ ۲-۳. اجرای مرکز ارزیابی
۲۱۴ ۲-۴. تهیه گزارش فردی
۲۱۶ ۳. ابزارهای ارزیابی
۲۱۶ ۳-۱. تمرین‌های کانون‌های ارزیابی
۲۱۷ ۳-۱-۱. کار گروهی
۲۲۰ ۳-۱-۲. ایفای نقش
۲۲۱ ۳-۱-۳. مصاحبه
۲۲۱ ۳-۱-۴. تمرین‌های نوشتاری
۲۲۳ ۳-۱-۵. جستجوی اطلاعات و تصمیم‌گیری
۲۲۳ ۳-۱-۶. ارائه
۲۲۴ ۳-۱-۷. آزمون شخصیت چندعاملی
۲۲۴ ۳-۲. انتخاب تمرین‌ها
۲۲۹ خلاصه
۲۳۰ منابع

فهرست اشکال

- شکل ۱: مراحل اجرای مدیریت جانشینی. ۴۴
- شکل ۲: نمونه‌ای از چارچوب شایستگی‌ها. ۵۱
- شکل ۳: نمونه‌ای از چارچوب شایستگی‌ها. ۵۱
- شکل ۴: چارچوب پیشنهادی شایستگی‌ها. ۵۲
- شکل ۵: مدل شایستگی‌های کریپ و منسقلد. ۵۳
- شکل ۶: جایگاه مدل شایستگی در برنامه‌های منابع انسانی. ۵۴
- شکل ۷: مراحل اجرای طرح مدیران آینده در سایپا. ۵۹
- شکل ۸: مدل شایستگی سایپا. ۶۰
- شکل ۹: مدل شایستگی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران. ۶۴
- شکل ۱۰: جایگاه نظری مدل شایستگی. ۶۵
- سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران. ۶۵
- شکل ۱۱: یکی از شیوه‌های گزارش مدل. ۶۶
- سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران. ۶۶
- شکل ۱۲: بازطراحی مدل شایستگی‌های سازمان گسترش در طرح اپرا. ۶۷
- شکل ۱۳: توزیع مهارت در سطوح مختلف مدیریت. ۸۷

- ۱۴۳ شکل ۱۴: تعریف شایستگی‌های منتخب
- ۱۴۴ شکل ۱۵: پیش‌نویس مدل شایستگی‌های مدیران فرهنگی و اجتماعی
- ۱۴۶ شکل ۱۶: مسیر تدوین مدل شایستگی‌ها.
- ۱۴۶ شکل ۱۷: استراتژی سازمان و شایستگی‌های کارکنان.
- ۱۵۳ شکل ۱۸: مدل شایستگی‌های مدیران فرهنگی و اجتماعی
- ۱۵۶ شکل ۱۹: پنج ذهنیت مدیر.
- ۱۵۸ شکل ۲۰: چارچوب مفهومی تدوین مدل شایستگی‌های مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی.
- ۱۶۰ شکل ۲۱: نحوه حرکت از خوشه‌های شایستگی به شاخص‌های رفتاری
- ۱۶۱ شکل ۲۲: شایستگی‌های فرعی خوشه‌های اصلی
- ۱۶۳ شکل ۲۳: مدل شایستگی‌های مدیران فرهنگی و اجتماعی
- ۲۱۱ شکل ۲۴: عناصر کانون‌های ارزیابی
- ۲۱۱ شکل ۲۵: فرایند طراحی کانون ارزیابی

فهرست جداول

- ۹۵ جدول ۱ فهرست سازمان‌های مورد بررسی
- ۹۶ جدول ۲ فهرست شایستگی‌های پر کاربرد
- ۹۹ جدول ۳ فهرست شایستگی‌های میان‌فردی مدل‌های مورد بررسی
- ۱۰۵ جدول ۴ خلاصه گزارش شایستگی‌های میان‌فردی
- ۱۰۷ جدول ۵ فهرست شایستگی‌های ذهنی / فکری مدل‌های مورد بررسی
- ۱۱۳ جدول ۶ خلاصه گزارش شایستگی‌های ذهنی / فکری
- ۱۱۶ جدول ۷ فهرست شایستگی‌های اجرایی مدل‌های مورد بررسی
- ۱۲۲ جدول ۸ خلاصه گزارش شایستگی‌های اجرایی
- ۱۳۴ جدول ۹ فهرست ویژگی‌های شخصیتی مدل‌های مورد بررسی
- ۱۳۰ جدول ۱۰ خلاصه گزارش ویژگی‌های شخصیتی
- جدول ۱۱ خلاصه دیدگاه مدیران فرهنگی و اجتماعی
- ۱۳۷ دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی - شایستگی‌های میان‌فردی
- جدول ۱۲ خلاصه دیدگاه مدیران فرهنگی و اجتماعی
- دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی - شایستگی‌های فکری / ذهنی ۱۳۹

- جدول ۱۳ خلاصه دیدگاه مدیران فرهنگی و اجتماعی
دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی - شایستگی‌های اجرایی ۱۴۰
- جدول ۱۴ خلاصه دیدگاه مدیران فرهنگی و اجتماعی
دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی - ویژگی‌های شخصیتی ۱۴۲
- جدول ۱۵ تعریف پنج ذهنیت ارائه شده توسط مینتزبرگ ۱۵۴
- جدول ۱۶ تمرینات پیشنهادی در مراکز ارزیابی ۱۵۷
- جدول ۱۷ ماتریس شایستگی / تمرین پیشنهادی ۲۲۶
- جدول ۱۸: ماتریس شایستگی / تمرین پیشنهادی ۲۲۷

مقدمه ناشر

توسعه جوامع انسانی همواره ارتباط تنگاتنگی با برون‌دادهای نهاد آموزش عالی داشته است. نهاد آموزش عالی در طول سیر تاریخی خود چه از نظر کارکردی و چه از نظر ساختاری با توجه به شرایط و مقتضیات زمانه تغییرات چشمگیری را به خود دیده است. یکی از چالش‌های عمده‌ای که امروزه نظام‌های آموزش عالی با آن مواجه هستند بحث کیفیت و نحوه بهبود، ارتقاء و تضمین نیروی انسانی پرورش یافته در آن است.

هر چند کیفیت یک مفهوم تازه و بدیع در آموزش عالی نیست، اما در مباحث کنونی مربوط به سیاست‌گذاری در جهت پیشرفت و اصلاح آموزش عالی این موضوع به یک عامل تعیین‌کننده تبدیل شده است.

هرگاه نهاد آموزش بتواند کیفیت را تعیین، اندازه‌گیری و به آن دست یابد یک مزیت رقابتی قوی بدست می‌آورد که باعث پایداری و دوام آن نهاد می‌گردد. با این حال، مفهوم کیفیت در عین فراگیر بودن، سیال نیز هست. طبق تعریف شبکه بین‌المللی تضمین کیفیت در آموزش عالی، کیفیت عبارت است از انطباق آموزش عالی با: الف؛ استانداردها (معیارهای از قبل تعیین شده) ب؛ رسالت، اهداف و انتظارات. در طراحی نظام مطلوب آموزش عالی در ایران با الهام از نگاه تمدن اسلامی-ایرانی به ویژه در دهه‌های اخیر تلاش شده است تا آرمان دانشگاه اسلامی به شکلی عینی و کاربردی نمود خارجی پیدا کند. اگر کیفیت در نگاه تمدنی غرب صرفاً مبتنی بر عقل ابزاری است در الگوی دانشگاه

اسلامی کیفیت فطرت معنوی انسان را مخاطب قرار می‌دهد دانشگاه اسلامی در کنار گسترش علم و دانش به دنبال توسعه ادب، معناست؛ در کنار گسترش کرامت انسانی به دنبال تربیت انسانی متواضع و خاکسار در برابر خالق متعال است؛ در کنار افزایش تعداد دانشمند و پژوهشگر به دنبال عالم ملکوتی و محقق متعهد است.

فعالیت محوری در دانشگاه‌ها فرآیند تدریس و یادگیری است. می‌توان کیفیت تدریس در آموزش عالی را به عنوان ارتقای فرصت‌های یادگیری اثربخش برای دانشجویان تعریف نمود. اگرچه محیط دانشگاه می‌تواند فراهم کننده فرصت‌های یادگیری باشد اما در نقطه کانونی یادگیری، اساتید دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی قرار دارند. از سوی دیگر دانشگاه‌های ما به دنبال دست یافتن به الگوی متوازنی از پیشرفت اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی هستند که جلوه‌های پایدار از خود به جا بگذارد. بر اساس این رویکرد نیاز است که به نقش فکری و عملی آموزش و نهاد علم توجه ویژه‌ای شود. آموزش، از شئون الهی است و خداوند، این ویژگی را به پیامبران و اولیای پاک خویش ارزانی کرده است تا مسیر هدایت را به بشر بیاموزند و چنین است که تعلیم و تربیت، به یکی از سنت‌های نیک آفرینش مبدل شده است. استادی، کرامتی سترگ و تحفای آسمانی است که خداوند به انسان ارزانی کرده است. از زلال وجود استاد، نهال‌های تشنه دانش، در کویر نادانی سیراب می‌شوند. از این روست که حضرت امام خمینی (ره) کلید سعادت و شقاوت جامعه را در دست معلمان دانسته و در این باره می‌فرمایند: «معلم اول خدای تبارک و تعالی است که اخراج می‌کند مردم را از ظلمات به نور و به وسیله انبیا و وحی، مردم را دعوت می‌کند به نورانیت؛ به کمال؛ به عشق؛ به محبت و دعوت می‌کند به مراتب کمالی که از برای انسان است.» رهبر معظم انقلاب اسلامی نیز دست توانای معلم را ترسیم کننده چشم‌انداز آینده می‌دانند.

نگاه تیزبین رهبر معظم انقلاب در سال جاری بر تدوین نظام شایستگی‌های مورد نیاز مسوولیت‌های اداری تاکید دارد. ایشان با تعیین اولویت‌های نظام اداری، جامعه را به سمت توسعه و تعالی بیش از پیش رهنمون نمودند. در شرایطی که



پیشرفت متناسب با الگوی اسلامی- ایرانی اندیشه سیاستگذاران کشور را به خود مشغول کرده است سیاستگذاری برای اصلاح آموزش عالی، به ضرورتی تاریخی مبدل شده است. پیشرفت در آموزش عالی مقوله‌ای است که اکثر ملل و کشورهای دنیا به دنبال آن هستند اما ویژگی نظام آموزش عالی در ایران اسلامی این است که الگوی حرکت خود را براساس نگاه تمدنی به ظرفیت‌های استوار و ریشه دار تمدن اسلامی- ایرانی بنا کرده است.

در نگاه تمدن اسلامی- ایرانی در کنار بسط حوزه توصیفی در ساحت دانش پرداختن مقولات هنجاری، ایستارها و ارزش‌ها نیز مد نظر این الگوی پیشرفت در نظام آموزش عالی است. از این رو توجه به فرهنگ به عنوان مجموعه‌ای از نهادها، ارزش‌ها، آداب و سنن، زبان، دین، الگوهای رفتاری و سبک زندگی شالوده این حرکت علمی را قوام می‌بخشد. در این فرهنگ انسان کرامت و فضیلت دارد و در همین حال تحقق اراده انسان در نظام طولی اراده حضرت حق تعریف می‌شود. این فرهنگ پای در زمین دارد اما نگاهی به آسمان است؛ فرهنگی که به همان اندازه که به توصیف و تغییر دنیای دل مشغول می‌دارد تکلیف و تعبد را سر لوحه عمل و افکار خود قرار می‌دهد.

دفتر مطالعات فرهنگی و برنامه ریزی اجتماعی معاونت فرهنگی و اجتماعی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری اقدام به طراحی پیش نویس مدل شایستگی اساتید دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی نموده است. این طرح که در راستای اجرای بندهای اول، دوم، سوم، چهارم، پنجم، سیزدهم، چهاردهم و شانزدهم سیاست‌های کلی نظام اداری می باشد؛ توسط رهبر معظم انقلاب در تاریخ ۸۹/۱/۳۱ به رؤسای قوای سه گانه، رئیس مجمع تشخیص مصلحت نظام و رئیس ستاد کل نیروهای مسلح ابلاغ شده است. این مجموعه که با هدف ترسیم الگوی شایستگی نخبگان در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور تهیه شده است، مدل شایستگی را برای «اعضای هیأت علمی»، «معاونان فرهنگی و اجتماعی»، «مدیران فرهنگی» و

«کارشناسان فرهنگی» در دانشگاه‌های کشور تبیین می‌نمایند
امید است قدم گذاردن در این مسیر که فلسفه آن بر مقوله‌های مهم شایسته‌سالاری
و مدیریت استعدادها و در نهایت گزارش‌گیری عملکرد و کیفیت آموزش عالی استوار
است، نتایج مؤثر و کارا داشته باشد و دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی را در تعریف،
پرورش، انتخاب و انتصاب شایستگان مبتنی بر الگویی اسلامی - ایرانی رهنما باشد.

دفتر مطالعات فرهنگی و برنامه ریزی اجتماعی
دفتر مطالعات فرهنگی و برنامه ریزی اجتماعی

www.ketab.ir

مقدمه مولف

مقدمه مولف

جندی شاپور طالبع اندیشه ایجاد مرکزی برای آموزش عالی در ایران بود؛ ولی ایده دانشگاه مدرن، نخستین بار با تأسیس دارالفنون در ۱۲۳۰ ه. ش. به همت میرزاتقی خان امیرکبیر عملی گردید. دارالفنون گرچه توسعه نیافت اما تجربه مفتمنی پیش روی کسانی قرار داد که در آرزوی آشنایی ایرانیان با دانش‌های جدید و پیشرفت‌های اروپائیان در صنعت، اقتصاد، سیاست و... بوده‌اند.

«دانشگاه» امروزی به عنوان نهادی مدرن، دیرینه‌ای بالغ بر هفت سده دارد. گرچه شکل‌گیری این نهاد با فرامین حکومتی و اجازه پاپ و کلیسای کاتولیک و در سده‌های متأخر به ظاهر تحت مدیریت ملت - دولت اداره می‌شود، اما نباید از نظر دور داشت که در همه اعصار حیات دانشگاه، امورات این نهاد به وسیله خود دانشگاهیان به فرجام رسیده به سخنی دیگر دانشگاهیان به سامان دادن امور دانشگاه اهتمام داشته‌اند. طبیعی است سه عنصر «استقلال دانشگاه»، «آزادی علمی» و «به‌کارگیری شایستگان» از ضرورت‌ها و پیش‌نیازهای این دانشگاه بوده؛ که به سستی دیرپا در نظام دانشگاهی بدل شده است.

اگرچه در گذشته دور، کوچک بودن ساختار دانشگاه، هم‌افزایی و تشریک مساعی هیأت‌امنا (روحانیان، مسئولان و اعضاء هیأت علمی)، برای دستیابی به اهداف دانشگاه را به دنبال داشت؛ اما با پیچیده‌تر شدن ساختار دانشگاه، قدرت به‌صورت موقت از سوی هیأت‌های امنا به رؤسا تفویض شد. در اوایل سده بیستم و با گسترش رشته‌های علمی و تخصصی شدن

حوزه‌های فعالیت، استادان در بسیاری از دانشگاه‌ها اختیارات بیشتری در زمینه‌های برنامه درسی و سایر موضوعات اجرایی، صنفی و رفاهی پیدا کردند. در این اثنا برخی از آنان به جایی رسیدند که می‌پنداشتند اصلاً دانشگاه یعنی هیأت علمی. این امر موجب شد که از میزان اختیارات و قدرت هیأت‌امنا در عملکرد اصلی دانشگاه (آموزش) کاسته شود. از این‌رو اعضای هیأت علمی می‌بایستی شایستگی بیشتری در خود تقویت کنند.

گذر زمان اگرچه منجر به افزایش پیوسته نقش دانشگاه در جامعه شده است؛ این نهاد ارزشمند اجتماعی را به تجربه کردن الگوهایی جدید واداشته است. تغییرات اقتصادی، سیاسی، جغرافیایی و فناوری تأثیرات شگرفی بر نگرش به دانشگاه و نوع ارتباطات پیرامونی آن به‌وجود آورده است. سرعت این تغییرات، همراه با افزایش رقابت جهانی، دانشگاه‌ها را مجبور کرده است تا در شیوه‌های انجام کار خود، تفکری دوباره کرده و فعالیت‌های خود را مجدداً سازماندهی کنند. از این‌رو فعالیت‌های دانشگاه شکلی تخصصی‌تر یافته و نقش مدیران در دانشگاه‌ها تعیین‌کننده‌تر از پیش است. مدیران دانشگاه به عنوان یکی از مهم‌ترین اعضای این سیستم نقشی تعیین‌کننده در موفقیت و یا شکست آن دارند. لذا شناسایی و ارتقای توانایی، مهارت، دانش، نگرش و در یک کلام، شایستگی‌های آنان برای موفقیت نهاد آموزش عالی، امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است.

از این‌رو در این کتاب به طراحی الگوی شایستگی مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی پرداخته‌ایم. نوشتن کتاب در زمینه قابلیت‌های مدیران فرهنگی و اجتماعی امری دشوار است. چرا که مفهوم فرهنگ، مفهومی پیچیده و چندوجهی است که تفاوت‌های فلسفی به تنوع مأموریت‌های دانشگاه‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز مدیران فرهنگی منجر شده است. از سوی دیگر محیط پیرامونی جامعه به سرعت در حال تغییر بوده و این سرعت تحول هر روز شایستگی جدیدی بر شایستگی‌های گذشته افزون می‌کند. در این مجموعه با رویکرد پژوهشی سعی شده تا مبانی، بر اطلاعاتی اساسی و مورد قبول اکثریت مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها بنا شود؛ چرا که چالش در این باب بسیار است و مهارت‌های مورد نیاز برای اداره این عرصه در حال نو شدن، بسیار زیاد. امیدواریم این تجربه اول با راهنمایی‌ها و نظرات

اساتید برجسته و ذی‌نفعان حوزه آموزش عالی تعالی یابد.

در خاتمه لازم می‌دانم از نظرها و دیدگاه‌های آقایان دکتر غلامرضا خواجه‌سروی، دکتر علی آدمی، سعید غیائی‌نوشن، دکتر سعید محمدرزاده، مهدی خانجانی، حسین وفائی، مجید بکائی‌قمی، حسین پاینده، مهندس سیدمجید مطهری‌نژاد، مهدی تجلی و محمدهادی عسکری که در جلسهای مشترک، برای پیشبرد پروژه بسیار سودمند بوده است تشکر و قدردانی نمایم. همچنین از زحمات آقای مسعود خزاعی که در بخش قرآنی از راهنمایی و هم‌فکری ایشان استفاده کردم؛ تشکر و قدردانی می‌نمایم. بسیاری از اساتید و اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی با ما همکاری نمودند، که از ایشان متشکریم. سپاس‌گزاری از تمامی این عزیزان را بر خود لازم دانسته و امید داریم که نتیجه کار شایسته زحمتهای ایشان باشد.

احسان چیت‌ساز

دیباچه

۱. عوامل توفیق و شکست مراکز ارزیابی

برنامه‌های جانشینی همانند سایر برنامه‌ها و اقدامات با موانعی مواجه می‌شوند. همان‌طور که پیتر سنگه^۱ در کتاب رقص تغییر یادآور می‌شود، سازمان سیستمی زنده است و به تغییراتی که بر آن وارد می‌کنیم، واکنش نشان می‌دهد. ویژگی سیستم زنده این است که با مکانیسم‌هایی تلاش می‌کند مانع از تغییرات شود تا از فروپاشی احتمالی به دلیل تغییرات برنامه‌ریزی نشده و یا نامناسب جلوگیری کند. از این‌رو، هر گونه تغییری با عوامل محدودکننده‌ای همراه است. توفیق تغییر مستلزم شناخت دقیق این عوامل محدودکننده و برنامه‌ریزی برای غلبه بر موانع مربوط است (سنگه، ۱۳۸۵).

برای بررسی عوامل توفیق و شکست مراکز ارزیابی برای توسعه مدیران، از تجربه سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران و مطالعه‌ای که در خصوص اثربخشی این برنامه انجام داده‌اند، بهره گرفته شده است. این بخش از گزارش بر اساس این مطالعه و گفتگوهای متعدد با افراد درگیر مراکز ارزیابی مدیران سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، مدیران مراکز ارزیابی، ارزیاب‌ها، مدیران سازمان‌های معرفی‌کننده داوطلب و خود داوطلبان در حین و بعد از حضور در کانون و تعامل با شرکت‌کنندگان در جلسه‌های معارفه مرکز ارزیابی، تدوین شده است.

بزرگ‌ترین چالشی که برنامه‌های جانشینی با آن مواجه هستند، اطمینان از صحت