

تدوین مدل شایستگی های محوری اعضای هیئت علمی دانشگاه اسلامی (مورد مطالعه دانشگاه الزهراء(س))[◆]

نگین سنگری¹

چکیده

هدف: هدف این پژوهش، تدوین مدل شایستگی های محوری اعضای هیئت علمی دانشگاه اسلامی بوده است. **روش:** پژوهش حاضر یک تحقیق کیفی، با راهبرد مطالعه موردی و به روش تحلیل محتواست. جامعه آماری پژوهش، مدیران ارشد و اساتید نمونه آموزشی و پژوهشی دانشگاه الزهراء(س) بودند. برای جمع آوری داده، از روش مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته با مدیران ارشد دانشگاه و اساتید نمونه آموزشی و پژوهشی و بررسی کلیه اسناد بالادستی و دانشگاهی استفاده شده است. روش نمونه گیری، خوشه ای چندمرحله ای است. **یافته ها:** با کدگذاری داده های حاصل، مفاهیم، مقوله های محوری (ابعاد یا سازه ها) و مؤلفه ها (شایستگی های محوری) شناسایی شدند و روایی مدل توسط خبرگان تأیید شد. **نتیجه گیری:** مدل جامعی برای شایستگی های اعضای هیئت علمی دانشگاه اسلامی ارائه شد که شایستگی های محوری اعضای هیئت علمی را در شش دسته مهارت فنی، مهارت ادراکی، مهارت رهبری، مهارت میان فردی، ویژگی های شخصیتی و ارزشها طبقه بندی کرده است. از آنجا که تا کنون در ایران بررسی محتوایی کلیه اسناد بالادستی و دانشگاهی به منظور استخراج شایستگی های اعضای هیئت علمی و نیز با مصاحبه با مدیران دانشگاه و اساتید نمونه به منظور پی بردن به علل موفقیت و عملکرد برترشان در حوزه های آموزش و پژوهش صورت نپذیرفته است، نتایج پژوهش حاصل می تواند با ارائه معیارهای تصمیم گیری در فرایندهای جذب، ارزیابی، ارتقا، پاداش و آموزش اعضای هیئت علمی راهگشا باشد.

واژگان کلیدی: مدل شایستگی، شایستگی های محوری، اعضای هیئت علمی دانشگاه اسلامی، دانشگاه الزهراء(س).

◆ دریافت مقاله: 95/01/29؛ تصویب نهایی: 95/08/18

1. دکترای مدیریت منابع انسانی، استادیار گروه مدیریت دانشگاه الزهراء(س) / نشانی: ایران، تهران، دانشگاه الزهراء(س)، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصاد، گروه مدیریت / نمابر: 02185692369 / Email: n.sangari@alzahra.ac.ir

الف) مقدمه

در سالهای اخیر با توجه به اقتضائات محیطی، با تغییر نگرش وزارت علوم مواجه بوده‌ایم که مهم‌ترین آن، تأکید بر یادگیری و نه صرف آموزش، تکامل دیدگاه از دانش‌آفرینی به آموزش و توسعه فناوری و در نهایت کارآفرینی بوده است. تلاش در جهت بهره‌وری هر چه بیشتر دانش آموختگان دانشگاهی در توسعه پایدار کشور، ضرورت تغییر در نقش اساتید دانشگاهی را بیش از پیش نمایان می‌سازد.

تغییر نقش استاد از عنصر صرفاً آموزش‌دهنده مباحث نظری به مربی متعهد به یادگیری دانشجویان به عنوان آینده‌سازان جامعه اسلامی ایران، مستلزم تغییر در ارزشها، باورها و نگرش وی است که در نتیجه، تغییر در رفتار فردی، گروهی و جامعه را در پی خواهد داشت. اما آنچه امروزه دانشگاهها به عنوان چالشی اساسی با آن در جهت بهبود و توسعه اعضای هیئت علمی خود مواجه‌اند، ارزیابی اثربخش اساتید است؛ زیرا بر اساس بازخوردهای دریافتی از دانشجویان و اعضای هیئت علمی، شیوه فعلی ارزیابی فعالیت‌های اساتید با تعدادی شاخص کلی و مبهم، شیوه‌ای اثربخش برای ارزیابی نیست و قادر به ایجاد انگیزه در عضو هیئت علمی در جهت بهبود کیفیت تدریس و پژوهش نمی‌باشد. بنابر این، بازنگری در نحوه ارزیابی اعضای هیئت علمی در حوزه فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی بر اساس معیارهای عینی و معتبر، امری ضروری است. امروزه سازمانها این معیارهای عینی و قابل اعتماد را بر اساس شایستگی‌های محوری مورد نیاز برای توفیق در انجام وظایف تعریف می‌کنند. لذا مسئله اصلی پژوهش حاضر «شناسایی شایستگی‌های محوری و مصادیق رفتاری آنها در حوزه‌های آموزشی و پژوهشی اعضای هیئت علمی به منظور تدوین مدل شایستگی و بازنگری در نحوه ارزیابی عملکرد ایشان» است. برای رسیدن به این مهم می‌بایست شاخصهای عینی قابل اندازه‌گیری برای اعضای هیئت علمی شایسته تدوین شود و ملاک و معیار جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد، ارتقا و پاداش ایشان قرار گیرد.

مطالعه ادبیات موضوع نشان می‌دهد که تاکنون شایستگی‌های اساتید دانشگاه بر مبنای مصاحبه با خبرگان یا نظرسنجی از دانشجویان تعریف شده‌اند. در این پژوهش برای اولین بار به بررسی کلیه اسناد مرتبط با موضوع در سطح کشور و طرحهای مطرح شده در کمیسیونهای مجلس، مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی، آیین‌نامه‌های وزارت علوم، چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق 1404، سند نقشه جامع علمی کشور و نیز سند چشم‌انداز و منشور اخلاقی یک دانشگاه به طور خاص پرداخته شده است. با عنایت به اینکه سیاستگذاری در سطح کلان کشور با هدف اعتلای کیفیت آموزش صورت می‌پذیرد، توجه به شایستگی‌های اعضای هیئت علمی ضروری است و پیش‌تر نیز اشاره شد که تاکنون به این موضوع از این دیدگاه پرداخته نشده است. در این پژوهش با تحلیل اسناد بالادستی، راهبردها، چشم‌انداز و منشور اخلاقی سازمان، الگوبرداری از دانشگاههای معتبر جهان و مصاحبه با مدیران ارشد دانشگاه و اساتید نمونه آموزشی و پژوهشی دانشگاه به منظور شناسایی علل موفقیت و عملکرد برتر ایشان در حوزه‌های آموزش و پژوهش، مدل شایستگی اعضای هیئت علمی دانشگاه اسلامی تدوین شده است.

ب) مبانی نظری پژوهش

1. مفهوم شایستگی

مک‌کلند،¹ اولین تعریف شایستگی را ارائه داد. شایستگی عبارت است از: «ویژگی‌های ریشه‌ای فرد- انگیزه، خصوصیات، مهارت، نقش اجتماعی و مجموعه دانش - که او برای انجام وظیفه به کار می‌برد». در بیان کلی‌تر؛ شایستگی اشاره به مجموع تجارب، دانش، مهارتها، خصایص، ذهنیت از خود یا نقش اجتماعی، ارزشها و نگرشهای یک مدیر دارد که در طول حیاتش کسب کرده است.

شایستگی‌ها در دو سطح سازمانی و کارکنان بررسی می‌شوند. در سطح کارکنان به دو حوزه شایستگی‌های رفتاری و شایستگی‌های تکنیکی پرداخته می‌شود. شایستگی‌های تکنیکی مربوط به مهارتها و دانش می‌شود، در حالی که شایستگی‌های رفتاری به نگرشها و ویژگی‌های افراد برمی‌گردد. (کاردی و سیلواراجان،² 2006)

2. اهمیت تدوین مدل شایستگی

از آنجا که هدف از طراحی مدل‌های شایستگی، تعریف عملکرد مؤثر و در نهایت، یکپارچه‌سازی محیط و دیگر فرصت‌های یادگیری با اهداف توسعه فردی است (گتا تیلور،³ 2008)، مدل شایستگی‌ها به اعضای هیئت علمی دانشگاه کمک می‌کند تا با شناسایی نقاط قابل بهبود خود، به دنبال توسعه و ارتقای آن بوده و از این طریق، مهارتها، نگرشها و رویکردهای خود را بهبود بخشند. از این رو، این مدل چند هدف را دنبال می‌کند که عبارتند از:

1. کمک به اساتید برای شناسایی نقاط قوت و ضعف خود و همچنین بهبود توانمندی‌هایشان.
2. ایجاد ارتباط میان شایستگی اساتید، اهداف دانشگاه و ایجاد فرصت یادگیری برای اساتید.
3. ایجاد محیط آموزشی مؤثر و هدفمند.

ج) پیشینه پژوهش

بلوغ در تدریس، اساسی‌ترین شایستگی عضو هیئت علمی از دیدگاه راگان و همکاران⁴ (2012) است و یادگیری فعال، مدیریت، تدریس فعال، استفاده از فناوری، حل مسائل و اختلافات دانشجویان در حین تدریس، اجرای قوانین و سیاستها، ابعاد شایستگی تدریس است. کویان و کین⁵ (2009) شایستگی استاد را در چهار دسته شایستگی‌های فردی، آموزشی، پژوهشی و همکاری طبقه‌بندی کرده‌اند. دانش، رفتار، تفکر، شخصیت استاد و تصمیم‌گیری و کنترل مؤثر

1. McClelland
2. Cardy & Selvarajan
3. Getha-Taylor
4. Ragan, Bigatel & Dillon
5. Qiuyan & Qin

فعالیت‌های یادگیری دانشجویان، مؤلفه‌های شایستگی‌های اساتید از دیدگاه رولنز و ساندرز (2007) می‌باشند. هیات و ویلیامز¹ (2011) همکاری با سایر اعضای هیئت علمی، مشاوره، ارائه خدمت، پژوهش و تدریس را پنج شایستگی اساسی مدرّس می‌دانند. میتکویسکا و هریستویسکا² (2011) مهارت‌های شناختی، حل مسئله، به کارگیری فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی مدرن، سواد اطلاعاتی و توانایی پژوهش را مهم‌ترین شایستگی‌های مورد نیاز برای تدریس می‌دانند. وانگ‌بی³ (2006) اعتقاد دارد که شایستگی‌های اعضای هیئت علمی دانشگاهها، شامل تفکر منطقی، تعامل مؤثر، نتیجه‌گرایی، روابط میان‌فردی، به‌روز رسانی دانش، مسئولیت‌پذیری، خلاقیت و نوآوری است. یوهان و جیوهان⁴ (2006) به شایستگی‌هایی همچون: نتیجه‌گرایی، شهود، تطابق‌پذیری، مشارکت، عفت کلام، مسئولیت‌پذیری، وفاداری، اثرگذاری، مشاوره و روابط بین فردی اشاره دارند. مولورتون و اسمیت (2010) شایستگی‌های رهبران آموزش عالی را در پنج بعد طبقه‌بندی کردند: شایستگی‌های تحلیلی (رهبری، کارآفرینی، خلاقیت، تفکر راهبردی و اقدام)، شایستگی ارتباطات (ارتباطات شفاهی و نوشتاری و دیدگاه چندگانه در تصمیم‌گیری)، شایستگی رفتاری (نمایش رفتار بانشاط، غیر خودخواهانه همراه با تمرکز قوی بر افراد حقیقی در سازمان)، شایستگی رهبری امور دانشجو (توجه به نیازهای دانشجویان، روندها و قوانین) و شایستگی‌های روابط خارجی (ارتباط با گروه‌های مختلف، کارکردن اثربخش با رسانه و شناخت پیشرفت). در پژوهشی که برای شناسایی شایستگی‌های محوری یک تحلیلگر صورت گرفته است، مشاوره به دیگران، پژوهش و بررسی فرضیات و تشریح عقاید و مفاهیم، به عنوان مهم‌ترین شایستگی‌های شناسایی شده مطرح شده‌اند (برکویچ و همکاران،⁵ 2012). پژوهشی که به طراحی استانداردهای شایستگی مدرسان قرن 21 در آسیای جنوب شرقی پرداخته است، شایستگی‌ها را در چهار دسته یادگیری طبقه‌بندی کرده است: یادگیری در خصوص دانایی، یادگیری در خصوص کاربرد، یادگیری بودن، یادگیری زندگی گروهی. (بنیانکو، 2009)

سلیمی و همکاران (1394) شایستگی‌های اعضای هیئت علمی را با توجه به ادراکات و انتظارات دانشجویان دکتری شناسایی کرده، به این نتیجه رسیده‌اند که مهم‌ترین شایستگی اساتید در یک دهه آینده، شایستگی پژوهش خواهد بود و میان وضعیت موجود و مطلوب شایستگی‌های تدریس، پژوهش، مشاوره، ارائه خدمات و همکاری و همیاری اعضای هیئت علمی با همکاران، شکاف زیادی وجود دارد. جعفری و همکاران (1391) در پژوهشی با عنوان «رأیه الگوی ساختاری برای رابطه خودکارآمدی و شایستگی‌های اعضای هیئت علمی با کیفیت تدریس آنان در دانشگاه آزاد اسلامی» با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد موجود برای خودکارآمدی و کیفیت تدریس و پرسشنامه محقق‌ساخته برای شایستگی که فقط سه بُعد توانایی‌های استاد، علاقه‌مندی به تدریس و تجربه تدریس را مورد توجه قرار داده است، به بررسی رابطه علی میان متغیرها به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری پرداخته و نتیجه گرفته‌اند

1. Hyatt & Williams

2. Mitkowska & Hristovska

3. Wangyi, Dai Liangtie, Xiong Ke

4. Yiyuan & Jianhui

5. Berkovich, Gelvin, Leimeister & Krcmr

تدوین مدل شایستگی‌های محوری اعضای هیئت علمی دانشگاه اسلامی ♦ 49

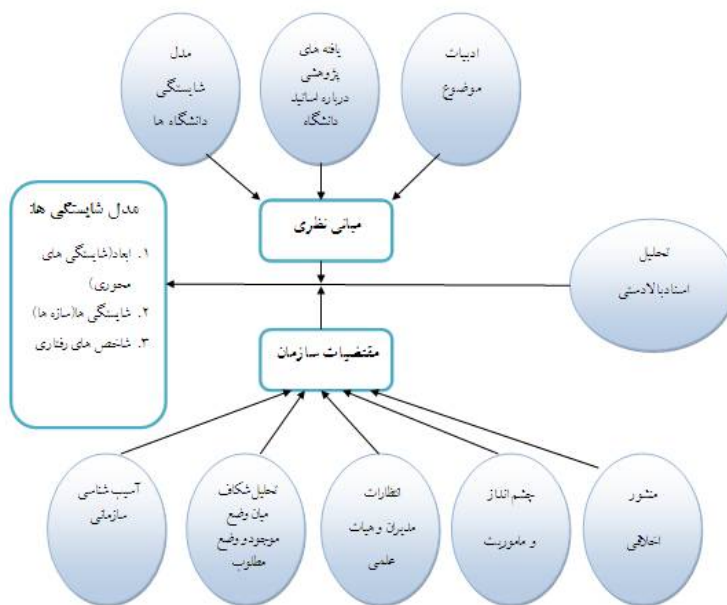
که خودکارآمدی با ضریب 0/31 و شایستگی‌ها با ضریب 0/36 رابطه مثبت و معناداری با کیفیت تدریس دارند. «شایستگی‌های محوری اساتید دانشگاه از دیدگاه امام خمینی(ره)» در پژوهشی که به روش تحلیل اسنادی و نظریه داده‌بنیاد صورت گرفته، عبارتند از: متعهد بودن به قواعد اسلام و توحید، کاری بودن و اهل توطئه نبودن، توجه به محیط تعلیم و تعلم بودن دانشگاه، مستقل بار آوردن دانشجویان، آگاهی‌بخشی به جوانان، توجه به تربیت جوانان متعهد به مصالح کشور و آگاه به اهداف اسلام، توجه به تهذیب خود و مسئولیت در پیشگاه الهی (حاجی‌پور و بهادران، 1391). پژوهشی با عنوان «شناسایی نشانگرهای یک استاد خوب از دیدگاه دانشجویان کارشناسی ارشد» به روش تحلیل محتوا صورت گرفته است که نتایج آن نشان می‌دهد یک استاد خوب دارای هشت ویژگی اساسی، شامل مهارت‌های تدریس، بهره‌وری پژوهشی، رعایت اخلاق حرفه‌ای، توجه به ابعاد عاطفی، توانایی در مدیریت کلاس، برخوردار از شخصیت ممتاز، داشتن شایستگی‌های علمی و داشتن مهارت‌های ارزشیابی است (مطلبی‌فرد و همکاران، 1390). نتایج پژوهش خادمی (1388) که به مقایسه دیدگاه دانشجویان و اساتید در مورد مهم‌ترین ویژگی‌های استاد خوب پرداخته است، نشان می‌دهد که اعضای هیئت علمی، پژوهش، مهارت آموزش، توانایی علمی، مدیریت کلاس، خصوصیات فردی و توانایی را به عنوان مهم‌ترین ویژگی‌ها برشمردند و دانشجویان به ترتیب: مدیریت کلاس، دانش پژوهی، مهارت آموزش و توانمندی علمی را به عنوان مهم‌ترین ویژگی‌های استاد خوب مطرح کردند. محقق نتیجه‌گیری می‌کند که دانشجویان، مهم‌ترین خصوصیات را توانایی مدیریت کلاس و توانایی علمی ذکر کرده‌اند و اساتید، توانایی علمی و مهارت آموزشی استاد را مهم دانسته‌اند. طبق نتایج پژوهش آصف‌زاده (1388) که به روش توصیفی پیمایشی در دانشگاه علوم پزشکی قزوین صورت گرفته، مهم‌ترین توانمندی‌های اساتید از دیدگاه اعضای هیئت علمی عبارتند از: توسعه‌دهنده منابع آموزشی، ایفای نقش فراهم‌کننده اطلاعات نظری و عملی، برنامه‌ریز، ارزیاب، تسهیلگر، ایفاگر نقش به عنوان الگو. پژوهشی که به بررسی صفات و ویژگی‌های مطلوب یک استاد از دیدگاه اعضای هیئت علمی پرداخته است، نشان می‌دهد که اعضای هیئت علمی برای تخصص و دانش استاد، بیش از سایر ویژگی‌ها اهمیت قائلند و برای توجه به جنبه‌های ارزشی و هنجاری در هنگام تدریس، ارزش کمتری قائل بوده‌اند. یافته‌های این تحقیق با نتایج پژوهش صدر (1377) با عنوان «ویژگی‌های مطلوب اعضای هیئت علمی از دیدگاه دانشجویان دندانپزشکی دانشگاه‌های علوم پزشکی شهید بهشتی و آزاد اسلامی تهران» و نیز پژوهش محسنی (1372) با عنوان «بررسی عقاید دانشجویان پذیرفته شده در گروه پزشکی در مورد برخی ویژگی‌های رفتاری استاد و دانشجو» همخوانی داشته است. (نقل از: چیت‌ساز، 1390)

نتایج پژوهشی با عنوان «ویژگی‌های یک استاد توانمند از دیدگاه دانشجویان دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد» که به روش توصیفی - پیمایشی صورت گرفته، نشان می‌دهد که توانایی برقراری ارتباط، داشتن تجربه تدریس و دانش عمومی در تدریس، انتقادپذیری، خلاقیت و آراستگی، توجه به مفاهیم ضروری، ارائه مطالب در نظم منطقی و تدریس به زبان ساده، مهم‌ترین ویژگی‌های یک استاد توانمند از دیدگاه دانشجویان بوده‌اند (مطلبی و همکاران، 1387). ویژگی‌های استاد خوب از دیدگاه دانشجویان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل عبارتند از: تسلط استاد بر درس مورد تدریس، ارائه مطالب جدید و روزآمد، روش ارزشیابی، شیوه بیان، آمادگی برای رفع اشکال

دانشجویان، ایجاد زمینه مشارکت دانشجویان در بحث‌های کلاسی، انعطاف‌پذیری و انتقادپذیری استاد(دخواه و همکاران، 1387). نتایج پژوهش غفاری (1388) که به بررسی رابطه میان توانمندسازی روان‌شناختی اساتید با کیفیت آموزشی و رعایت اخلاق تدریس پرداخته، نشان می‌دهد که مسئولان با فراهم کردن زمینه‌های توانمندسازی روان‌شناختی اساتید، می‌توانند گام مؤثری در جهت بهبود کیفیت آموزشی و رعایت اخلاق حرفه‌ای بردارند (نقل از: جیت‌ساز، 1390). عوامل تأثیرگذار بر شایستگی‌های دانش‌محور در پژوهشی که در دانشکده مدیریت دانشگاه تهران با روش توصیفی-پیمایشی صورت گرفته، عبارتند از: تعامل و یادگیری، تحقیقات دانش‌محور و به اشتراک‌گذاری نتایج، سواد فناوری، دسترسی به تحقیقات هدفمند، شبکه برای تولید ایده، مستندات منتشر شده، رفاه دانشجویان، مدیریت سرمایه‌های انسانی، آموزش کارکنان، آموزش و تدریس تجربی و تعیین سیاستهای آموزش. (سهرابی و همکاران، 1389)

همان‌گونه که بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد، در کشورمان مطالعه‌ای در خصوص بررسی شایستگی‌های محوری اعضای هیئت علمی، به ویژه با بررسی و تحلیل کلیه اسناد بالادستی و مقتضیات و آسیب‌شناسی یک دانشگاه خاص صورت نگرفته و پرداختن به این موضوع امری ضروری است.

د) چارچوب پژوهش



نمودار 1: چارچوب پژوهش

هـ) روش پژوهش

پژوهش حاضر، پژوهشی توصیفی است که در چارچوب کیفی، با راهبرد مطالعه موردی و به روش تحلیل محتوا صورت گرفته است. پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی است و به منظور شناخت و درک تجارب افراد و تفاسیر آنان در زمینه شایستگی‌های اعضای هیئت علمی برای تدوین مدل شایستگی‌ها و بازنگری در نحوه ارزیابی عملکرد ایشان انجام شده است. اهم ابزارهای گردآوری اطلاعات به منظور تدوین مدل شایستگی‌های اعضای هیئت علمی عبارتند از: 1. مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته 2. مطالعه اسناد و مدارک.

و) یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر، داده‌های حاصل از مطالعه اسناد بالادستی در سطح کشور و وزارت علوم، مانند آیین‌نامه‌های استخدام و ارتقای اعضای هیئت علمی مصوب وزارت علوم، طرح‌های مرکز پژوهش‌های مجلس، نقشه جامع علمی و چشم‌انداز کشور و مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی، به منظور شناسایی شایستگی‌های مناسب اعضای هیئت علمی بررسی شده است. همچنین سند چشم‌انداز، مأموریت و منشور اخلاقی دانشگاه الزهراء(س) و نیز مصاحبه‌های صورت گرفته با مدیران ارشد و اعضای هیئت علمی نمونه آموزشی و پژوهشی دانشگاه الزهراء(س) بدون هیچ پیش‌فرضی و به روش تحلیل محتوا، تجزیه و تحلیل شد و با انجام کدگذاری باز، مفاهیم استخراج شدند که در جدول 1 قابل مشاهده است.

در مرحله کدگذاری محوری، مقوله‌های محوری که هر یک در برگیرنده تعدادی از مفاهیم باشد، استخراج شدند که ابعاد(سازه‌ها) جدول 2 را تشکیل می‌دهند. در نهایت، با کدگذاری انتخابی، مؤلفه‌هایی که تعدادی از مقوله‌ها را شامل شوند استخراج شده‌اند که شایستگی‌های محوری جدول 2 را تشکیل می‌دهند. نتایج کدگذاری‌ها در قالب جدول شایستگی‌های محوری، سازه‌ها و مصادیق رفتاری در اختیار پنج نفر از اساتید دانشگاه (از خبرگان در حوزه شایستگی‌ها) قرار گرفت و نظرات اصلاحی ایشان در خصوص ادغام برخی از گروه‌های شایستگی‌ها، به منظور کاهش تعداد شایستگی‌های محوری در مدل و افزایش دقت ارزیابی اعمال شد. بدین ترتیب در مدل نهایی شایستگی‌های محوری در شش دسته کلی مهارت میان‌فردی، مهارت ادراکی، مهارت فنی، مهارت رهبری، ارزشها و ویژگی‌های شخصیتی طبقه‌بندی شدند که در جدول 2 قابل مشاهده است. در پایان، روایی مدل به عنوان معیاری برای بررسی شایستگی اعضای هیئت علمی، مورد تأیید خبرگان قرار گرفت.

جدول 1: مقتضیات دانشگاه الزهراء(س) / اسناد بالادستی / دیدگاه مدیران و اساتید نمونه دانشگاه الزهراء(س)

مقتضیات دانشگاه	دیدگاه مدیران و اساتید نمونه دانشگاه	اسانساند بالادستی
تفکر تحلیلی و انتقادی	تفکر تحلیلی	تفکر تحلیلی
تفکر راهبردی	تفکر راهبردی	تفکر راهبردی
تفکر سیستمی	تفکر سیستمی	تفکر سیستمی
-	تفکر خلاق و انتقادی	تفکر خلاق و انتقادی
مهارت حل مسئله	مهارت حل مسئله	مهارت حل مسئله
-	مدیریت تحول و نوآوری	مدیریت تحول و نوآوری
-	انعطاف پذیری	انعطاف پذیری
دانش حرفه ای	دانش حرفه ای	دانش حرفه ای
مهارت ارتباطی و تعامل مؤثر	مهارت ارتباطی و تعامل مؤثر	مهارت ارتباطی و تعامل مؤثر
-	تعهد و وفاداری	تعهد و وفاداری
-	شایستگی آموزشی و پژوهشی	شایستگی آموزشی و پژوهشی
روحیه خدمتگذاری	روحیه خدمت گذاری	روحیه خدمتگزاری
روحیه مربی گری	روحیه مربی گری	روحیه مربی گری
-	تعهد به توانمندسازی خود و دیگران	تعهد به توانمندسازی خود و دیگران
ویژگی های شخصیتی ممتاز	ویژگی های شخصیتی ممتاز	ویژگی های شخصیتی ممتاز
مدیریت منابع	مدیریت منابع	مدیریت منابع
برنامه ریزی	برنامه ریزی	برنامه ریزی
-	کمال گرایی	کمال گرایی
-	پشتکار	پشتکار
ارزیابی اثربخش	ارزیابی اثربخش و مستمر	ارزیابی
-	مسئولیت پذیری و وجدان گرایی	مسئولیت پذیری و وجدان گرایی
تقوا و خدا باوری	تقوا و خدا باوری	تقوا و خدا باوری
مقتضیات دانشگاه	دیدگاه مدیران و اساتید نمونه دانشگاه	اسناد بالادستی
اخلاق محوری	اخلاق محوری	اخلاق محوری
-	رهبری	رهبری
هوشیاری سیاسی	هوشیاری سیاسی، اجتماعی، فرهنگی	هوشیاری سیاسی، اجتماعی، فرهنگی
-	-	هوش هیجانی
ایفاگر نقش به عنوان الگو	ایفاگر نقش به عنوان الگو	-
-	نظم	نظم
-	مدیریت دانش	-
کار تیمی	-	کار تیمی
-	-	رویکرد کار آفرینی
-	-	انسجام رفتاری
-	-	توانایی مدیریت کلاس
-	-	فن بیان
-	-	مدیریت تعارض
-	-	شنود مؤثر
-	-	مهارت نوشتاری
-	-	انتقاد پذیری

تدوین مدل شایستگی‌های محوری اعضای هیئت علمی دانشگاه اسلامی ❖ 53

جدول 2: شایستگی‌های محوری اعضای هیئت علمی و مصادیق رفتاری

شایستگی‌های محوری	ابعاد (سازه‌ها)	شواهد (مصادیق رفتاری)
1. مهارت فنی	1. به روز بودن	مقاله، کتاب و سخنرانی با کیفیت حاصل از مطالعات به روز خویش دارد، به صورت مستمر سایتها و نشریات مرتبط را مطالعه می‌کند و به پژوهش می‌پردازد، در زمینه‌های کاری خود با علم، تکنولوژی و تجارب موفق همراه و همگام است.
	2. لبریز از اطلاعات	دانش و معلومات وی بسیار فراتر از حد کلاس است، در زمینه‌های غیر تخصصی خویش و مسائل اجتماعی نیز اهل بحث و مطالعه است.
	3. مدیریت دانش	از تجارب خود و دیگران به طور مستمر فرا می‌گیرد، توانایی جمع بندی، تحلیل، مستندسازی و انتقال این تجارب به دیگران را دارد.
	4. توان به کارگیری و بومی ساختن آموخته‌ها	قادر به درک نقش دانش تخصصی خود در زندگی و انتقال اهمیت آن به دانشجو است، از توانایی و تجربه پیاده‌سازی رویکردها و تغییر روشها متناسب با شرایط سازمانهای ایرانی برخوردار است.
	5. مدیریت زمان	از به تأخیر افتادن در سرفصل‌های درسی مصوب و استاندارد دانشگاه اجتناب می‌کند، اولویتها را تشخیص می‌دهد، زمان را به درستی مدیریت کرده و از سرعت عمل و چابکی لازم برخوردار است.
	6. فن بیان	توانایی تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح و قابل انتقال به دیگران را دارد، موضوعات پیچیده را به صورت سنجیده، مستقیم، مختصر و سازماندهی شده برای دانشجویان توضیح می‌دهد، مفاهیم را با استفاده از مثال‌های واقعی ویا استعاره تفسیر کرده و ابهام زدایی می‌کند.
	7. مهارت نوشتاری	در نگارش صحیح، مختصر، ساختارمند و اثرگذار توانایی دارد، در خلاصه نویسی به ویژه تهیه جزوه و اسلایدهای آموزشی اثربخش مهارت دارد.
	8. مشارکت در فعالیتهای علمی، فرهنگی، هنری	طراحی و مشارکت فعالانه در کرسی‌های نقد و نظریه پردازی. مربی‌گری و مرشد‌گری در فعالیتهای علمی، فرهنگی، هنری دانشجویان. توسعه رقابتهای فرهنگی و اجتماعی بین دانشجویان. ایجاد ارتباط با ذی‌نفعانی که در امور فرهنگی و اجتماعی به دانشجویان یاری می‌رسانند. شرکت در کارگاههای دانش‌افزایی و توانمندسازی اعضای هیئت علمی در زمینه‌های فرهنگی، تربیتی، اجتماعی.
2. مهارت ادراکی	1. رویکرد کارآفرینی	ترویج نگرش کارآفرینانه (نوآورانه، فرصت جویانه، مخاطره جویانه)، بینش میان رشته‌ای، ارتباط با صنعت، دعوت از استاد مدعو و کارآفرین، بازدید، جایزه و ... در زمینه درس مربوطه، تولید و فروش دانش فنی، ایجاد شرکت دانش بنیان و مرکز رشد، سابقه اجرایی در طرح‌های پژوهشی پارک‌های فناوری و مراکز رشد.
	2. تفکر راهبردی	توانایی تفکر تحلیلی دارد، فرصتها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف خود، دانشجو، دانشگاه و محیط را می‌شناسد، توان برنامه‌ریزی اجرایی و تبدیل راهبردهای دانشگاه را به اهداف و برنامه‌ها و تعیین شاخص‌های کمی دارد، توانایی شناسایی و حل مسئله چالش برانگیز را دارد، عمیق است و می‌تواند وجوه مختلف و ریشه مشکلات را شناسایی کند و مفروضات زیربنایی آن‌ها را به چالش بکشد.
	3. تفکر خلاق و انعطاف پذیر	توانایی اندیشیدن به شیوه نوین و به دور از تعصبات و کلیشه‌های ذهنی را دارد. در هر

		تصمیمی راه‌های مختلف، سناریوهای متنوع و احتمالی را شناسایی می‌کند. از ایده‌های نو حمایت می‌کند. راه‌های جدید و مناسب به کار می‌بندد.
3. مهارت رهبری	1. نظارت مؤثر و ارائه بازخورد	با هدف بهبود انتقال مفاهیم و یادگیری دانشجویان، می‌تواند به صورت عقلایی و عادلانه ایشان را در طی ترم به طور مستمر و مؤثر ارزیابی کرده و بازخورهای مفید و سازنده بدهد. از تلاش دانشجویان قدردانی می‌کند. با ارائه بازخورد مثبت خود تلاش می‌کند به دانشجویان انرژی داده، انگیزه بهبود و توسعه در ایشان ایجاد کند.
	2. مدیریت تحول	تحول‌گرا و توسعه‌طلب بوده، در پی بهبود اساسی و بنیادی است. توانایی تفکر خلاق و انتقادی دارد. توان رهبری و خلق چشم‌انداز مشترک و ترغیب برای تغییر و تبدیل مقاومت به همکاری و تعهد به تغییر و تحول را دارد.
	3. تقویت و ترویج باورهای اعتقادی، ملی، مذهبی	همکاری با حوزه علمیه، پابندی به ارزشهای دینی و فرهنگی، تدوین کتاب و مقاله با رویکرد اسلامی.
	4. توانمندسازی خود و دیگران	متعهد به پیشرفت مستمر و افزایش و متناسب سازی نگرش، دانش، مهارتهای خود و دانشجویان، ضمن درک تفاوتها و پتانسیل‌های دانشجویان، می‌تواند ایشان را جهت توسعه مهارتها و توانمندی‌های خویش به طور مؤثر هدایت نماید، آموخته‌های خود را به دانشجویان منتقل می‌کند، با استفاده از روشهای آموزش مشارکتی، فرصتهای توسعه را در اختیار دانشجویان قرار می‌دهد و ایشان را به یادگیری تشویق می‌کند.
	5. مشاوره به دانشجویان	ارائه مشاوره آموزشی و پژوهشی و فرهنگی به دانشجویان، حساس نسبت به دغدغه دانشجویان و تلاش در جهت حل مشکل دانشجویان.
	6. مدیریت عملکرد	قادر است همزمان چندین پروژه کاری را هدایت کند، برنتایج و به انجام رساندن امور تأکید دارد، در اجرای وظایف از تمام‌کنندگی لازم برخوردار است (از اتمام درس مطابق سرفصل مصوب و استاندارد دانشگاه لذت می‌برد).
	7. مربی‌گری	از انتقال دانش، تجارب و مهارتهای خود به دیگران لذت می‌برد. علاقه‌مند و متعهد به ایجاد انگیزه یادگیری در دانشجویان است. به ایجاد چشم‌انداز روشن قابل دستیابی جهت ترغیب دانشجو برای حرکت به سمت هدف تا حصول نتیجه، تمایل دارد.
4. مهارت میان‌فردی	1. کار تیمی	در گروه، دانشکده و دانشگاه همکاری بهینه دارد. تعارض مخرب و تنش ایجاد نمی‌کند.
	2. تعامل مؤثر	فردی اجتماعی، معاشرتی و خونگرم است، در چارچوب ارزشی اسلام؛ دانشگاه و اخلاق حرفه‌ای با دانشجویان و همکاران رفتاری دوستانه دارد. در تعامل با دانشجو، حق‌محور است. در عین مدارا، منظم و جدی است. از حرکات بدنی، تماس چشمی، آراستگی ظاهری و تعامل غیرکلامی احترام برانگیز برخوردار است. نظر، پیشنهاد و انتقاد دانشجویان و همکاران را با شکیبایی و به شیوه اثربخش می‌شنود. به نیازها، نظرات و احساسات دیگران (دانشجویان و همکاران) توجه نموده و احترام می‌گذارد.
	3. شبکه‌سازی	می‌تواند مشارکت، همراهی و همکاری دیگران در درون و بیرون دانشگاه را جلب کرده و به سهولت به تفاهم دست یابد.
ویژگی‌های شخصیتی	5.	1. مسئولیت‌پذیری
		مسئولیت شخصی در قبال اجرای امور را می‌پذیرد، مسئولیت امور اجرایی گروه، دانشکده و دانشگاه را می‌پذیرد، بدون نظارت دائمی، کارهای محوله را با جدیت و به صورت کامل و صحیح انجام می‌دهد.

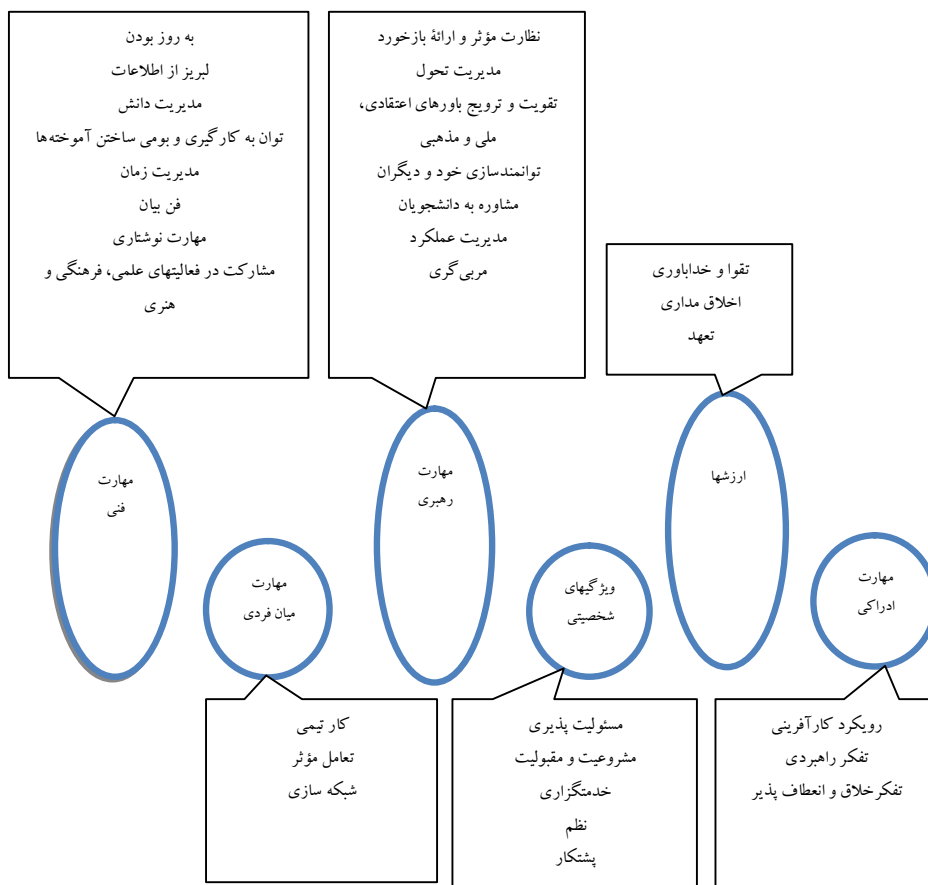
تدوین مدل شایستگی‌های محوری اعضای هیئت علمی دانشگاه اسلامی ♦ 55

<p>خودآگاه است و مدیریت بر خویشتن دارد، در شرایط بحرانی و پراسترس، فشارها را تحمل کرده و آرامش خود را از دست نمی‌دهد، حسن خلق دارد، با همه به صورت محترمانه و منصفانه و با سعه صدر رفتار می‌کند، برای دانشجویان احترام و عزت قائل است، از وجهه اجتماعی مناسب برخوردار است، از نظر کردار و منش می‌تواند الگوی رفتاری مناسبی برای دانشجویان و همکاران باشد، ترویج ارزشها و اصول اخلاقی ناظر بر حرفه معلمی و حفظ صداقت و سلامت فردی و حرفه‌ای در مراودات درون دانشگاهی و برون دانشگاهی.</p>	<p>2. مشروعیت و مقبولیت</p>
<p>روحیه خدمتگزاری و فداکاری دارد، برای رفع مشکلات دانشجویان و همکاران پیشقدم شده؛ از حل آنها لذت می‌برد، خود را جزئی از سیستم بزرگ‌تر دانشگاه و جامعه دانسته و روحیه خدمتگزاری را به دانشجویان نیز منتقل می‌کند. در همکاری با گروه، دانشکده و دانشگاه پیشگام است.</p>	<p>3. خدمتگزاری</p>
<p>احترام به مقررات دانشگاه، شروع و اتمام به موقع کلاس درس منطبق با قوانین دانشگاه، عدم تاخیر به هنگام حضور در جلسات گروه دانشکده و دانشگاه، عدم تاخیر در شروع کلاس و عدم تعجیل در خروج، ثبت نمرات دانشجویان در بازه زمانی معین، حضور منظم جهت پاسخگویی به دانشجو، در رعایت ضوابط و قوانین الگوی دیگران است.</p>	<p>4. نظم</p>
<p>فردی با انگیزه و خودانگیخته است، وظایف را هر چند دشوار به انجام می‌رساند. در انجام مأموریت پافشاری می‌کند و در صورت برخورد با موانع اشتیاق خود را از دست نمی‌دهد.</p>	<p>5. پشتکار</p>
<p>معتقد و پایبند به ارزشهای اسلامی است. منصف، صادق و امانتدار است. آمر به معروف و ناهی از منکر است. در بیان نظرات خود حتی در شرایط دشوار و ناخوشایند صادق است.</p>	<p>1. تقوا و خدااباوری</p>
<p>در ارائه الگوی مسلمان فرهیخته همکاری می‌کند، در حوزه آموزش و پژوهش پایبند به اصول اخلاق حرفه‌ای است، حسن شهرت اخلاقی و معنوی دارد، تواضع و فروتنی، اعتراف به ندانستن، بزرگ داشتن همکاران و اساتید خود.</p>	<p>2 اخلاق‌مداری</p>
<p>به اهداف و راهبردهای دانشگاه معتقد، وفادار و متعهد است. منافع خود را در منافع دانشگاه می‌بیند. اهداف شخصی خود را با اهداف دانشگاه هم‌راستا می‌سازد.</p>	<p>3. تعهد</p>

در نهایت با توجه به شایستگی‌های محوری و سازه‌های آنها، مدل شایستگی اعضای هیئت علمی دانشگاه تدوین شد که در نمودار 2 به طور خلاصه و در نمودار 3 به طور جامع قابل مشاهده است.



نمودار 2: مدل شایستگی‌های محوری اعضای هیئت علمی



نمودار 3: مدل جامع شایستگی‌های محوری اعضای هیئت علمی

ز) بحث و نتیجه‌گیری

بخش آموزش و به ویژه نظام آموزش عالی به واسطه ایفای نقش در تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص مورد نیاز سایر بخشها، از سهم و اهمیت قابل توجهی در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور برخوردار است. محیط رقابتی آموزش عالی در دنیای امروز، نیازهای جدیدی را برای ذی‌نفعان از جمله دانشجویان، جامعه و کارفرمایان پدید آورده است که آموزش عالی باید برای پاسخگویی به این نیازها توانایی لازم را داشته باشد. یکی از راههای پاسخگویی دانشگاهها به این الزامات محیطی، افزایش کیفیت فعالیتهای دانشگاهی است. بهبود کیفیت فعالیتهای آموزشی و پژوهشی اساتید دانشگاهها، مستلزم بهره‌گیری از نظامی معتبر ارزیابی و پاداش‌دهی است. اگر ارزیابی بر اساس معیارهای عینی و معتبر صورت پذیرد، اعضای هیئت علمی می‌توانند به نقاط قوت و ضعف خود پی برده، در جهت توسعه خود و دانشگاه تلاش کنند. به منظور رسیدن به هدف شایسته‌سالاری در دانشگاههای

تدوین مدل شایستگی‌های محوری اعضای هیئت علمی دانشگاه اسلامی ♦ 57

اسلامی ایرانی می‌بایست مدلی جامع که تمامی ابعاد حرفه‌ای، ارزشی و شخصیتی را مد نظر قرار دهد، به عنوان معیار جذب، ارزیابی، آموزش و توسعه و پاداش استفاده شود. مدل شایستگی‌های محوری نشان می‌دهد که برای یک عضو هیئت علمی شایسته، دارا بودن مهارت‌های فنی، همانند فن بیان، مهارت نوشتاری و به روز بودن، شرط لازم است اما کافی نیست و اساتید می‌بایست در جهت تقویت توانمندی‌های خود در حوزه‌های مربی‌گری، مدیریت تحول، تفکر خلاق و مهارت تعامل مؤثر به منظور بهینه‌سازی نتیجه کار تیمی و شبکه‌سازی به طور مستمر تلاش کنند. ضمن اینکه می‌بایست روحیه خدمتگزاری داشته و با تقوا و اخلاق‌مداری در پایبندی به ارزشهای اسلامی و انسانی الگوی دانشجویان خود باشند.

مقایسه نتیجه پژوهش با مطالعات گذشته نشان می‌دهد طبقات ارزشها و ویژگی‌های شخصیتی ارائه شده در مدل، در تحقیقات پیشین در نظر گرفته نشده‌اند. همچنین نتیجه پژوهش با نتیجه مطالعات وانگ‌یی و همکاران (2006)، مولورتون و اسمیت (2010)، هیات و ویلیامز (2011)، کوپان و کین (2009) و راگان و همکاران (2012) همپوشانی دارد و شایستگی‌های اشاره شده در این پژوهشها را بر گرفته است. تفاوت نتیجه مطالعه یوهان و جیوهان (2006) با مدل ارائه شده در این پژوهش، در نظر گرفتن شایستگی شهود برای مدرس است. طبقه‌بندی ارائه‌شده در نتیجه مطالعه پیفاتکو (2009) نیز به طور کلی با طبقه‌بندی مدل این پژوهش متفاوت است.

مقایسه نتیجه پژوهش با مطالعات داخلی، نشان می‌دهد که با نتیجه مطالعات سلیمی و همکاران (1394)، حاجی‌پور و بهادران (1391)، مطلبی‌فرد و همکاران (1390)، خادمی (1388) و آصف‌زاده (1388) همپوشانی دارد.

بررسی ادبیات موضوع و مطالعات داخلی و خارجی صورت‌گرفته، نشان می‌دهد که مدل ارائه شده در این پژوهش، شایستگی‌های کامل‌تری را در شش طبقه مورد توجه قرار داده و با ارائه مدلی جامع از شایستگی‌های محوری، تمامی ابعاد حرفه‌ای، شخصیتی و ارزشی یک استاد شایسته را مورد ارزیابی قرار می‌دهد که در مطالعات گذشته این دیدگاه کل‌نگر مد نظر قرار نگرفته است و به ویژه ابعاد ارزشی و شخصیتی، کمتر مورد توجه محققان بوده است.

بررسی شایستگی‌های محوری اعضای هیئت علمی به عنوان هسته اصلی نظام آموزش عالی، با توجه به معیارهای ارائه شده در یک مدل جامع، گامی مؤثر در راستای ارتقای کیفیت در نظام آموزش عالی محسوب می‌شود، چرا که فرایندهای جذب، ارزیابی، آموزش، پاداش و توسعه اعضای هیئت علمی، بر مبنای شایستگی‌های محوری و با در نظر گرفتن مصادیق رفتاری آنها، بهینه‌سازی می‌شوند. بدین ترتیب با ایجاد تحول در شاخصها و معیارهای تصمیم‌گیری، شایسته‌ترین‌ها در دانشگاهها جذب خواهند شد، آموزش خواهند دید، ارتقا خواهند یافت و پاداش خواهند گرفت. تعالی اساتید دانشگاه که الگوی رفتاری، معنوی و فرهنگی جوانان آینده ساز کشورند، در نهایت، تعالی جامعه را سبب خواهد شد.

پیشنهادها و محدودیتها

1. دانشگاهها اساس جذب، ارزیابی عملکرد، ارتقا و آموزش اعضای هیئت علمی را مدل شایستگیها قرار دهند؛ چرا که یکپارچهسازی زیرسیستمهای منابع انسانی، افزایش بهره‌وری دانشگاه، توسعه اعضای هیئت علمی و دانش‌آموختگان شایسته را در پی خواهد داشت.

2. کاربردی و اجرایی نبودن مطالب ارائه شده در کلاس و در نتیجه افزایش نرخ بیکاری دانش‌آموختگان دانشگاه، از جمله آسیبهای مطالعه شده است که راهکار آن، برقراری ارتباط میان صنعت و دانشگاه و بازنگری در سرفصل دروس با هدف متناسب سازی با نیاز بازار و پرورش مهارت کارآفرینی در دانشجویان است.

3. با عنایت به تغییر نقش اساتید از آموزش‌دهنده مباحث نظری به مربی متعهد به یادگیری دانشجویان، دوره‌های تخصصی به گونه‌ای هدفمند و برای تغییر نگرش و پرورش شایستگی‌های اعضای هیئت علمی در دانشگاهها برگزار شود.

4. با قدردانی از اساتید نمونه آموزشی و پژوهشی و تأکید بر شایستگی‌هایی که سبب موفقیت ایشان شده، ضمن ترغیب ایشان و ایجاد انگیزه بهبود در دیگران، زمینه برای به اشتراک گذاشتن دانش ضمنی و تجارب موفق ایشان برای همگان از طریق ایجاد سیستم مدیریت دانش در دانشگاه فراهم شود.

5. با تأکید بر منشور اخلاقی دانشگاه، به پرورش شایستگی‌های مرتبط با ایفای نقش استاد به عنوان الگوی اخلاقی، رفتاری و معنوی دانشجویان پرداخته شود.

در پایان، می‌بایست به این نکته توجه داشت که این پژوهش با دیدگاهی کل‌نگر و با عنایت به بررسی و تحلیل محتوای تمامی اسناد بالادستی مرتبط با اعضای هیئت علمی دانشگاهها و فارغ از نوع دانشگاه، برای استخراج شایستگی‌ها صورت پذیرفته است و تنها بخشی که تحت راهبرد مطالعه موردی در دانشگاه الزهراء(س) انجام شده و در بر گیرنده بررسی اسناد دانشگاه و مصاحبه‌های صورت گرفته است، ممکن است برای تعمیم نتایج پژوهش محدودیت ایجاد کند که پیشنهاد می‌شود بخش مطالعه موردی پژوهش در چند دانشگاه دیگر نیز بررسی شود تا در نهایت بتوان به نتایج قابل تعمیم به کل جامعه دانشگاهی دست یافت.



منابع

- جعفری، پریش؛ نادرقلی قورچیان، جواد بهبودیان و نیما شهیدی(1391). «ارائه الگویی ساختاری برای رابطه خودکارآمدی و شایستگی‌های اعضای هیئت علمی با کیفیت تدریس آنان در دانشگاه آزاد اسلامی». پژوهش در برنامه‌ریزی درسی، ش 5: 67-49.
- چیت‌ساز، احسان(1390). الگوی شایستگی اعضای هیات علمی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی. تهران: وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.
- حاجی‌پور، بهمن و مصطفی بهادران شیروان(1391). «شایستگی‌های محوری دانشگاه مطلوب با تأکید بر اندیشه‌های مقام معظم رهبری». مدیریت دانشگاه اسلامی، ش 2: 250-227.
- دادخواه، بهروز؛ محمدعلی محمدی، ناصر مظفری، سجاد محمدنژاد، بهنام مولایی و دلاور دادخواه(1387). «ویژگی‌های استاد خوب از دیدگاه دانشجویان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل». مجله علمی و پژوهشی دانشکده پرستاری و مامایی اردبیل، ش 4، پیاپی 11.
- سلیمی، قاسم؛ الهام حیدری و فهیمه کشاورزی(1394). «شایستگی‌های اعضای هیئت علمی جهت تحقق رسالت دانشگاهی، تأملی بر ادراکات و انتظارات دانشجویان دکتری». دوفصلنامه نوآوری و ارزش‌آفرینی، ش 7: 103-85.
- سهرابی، بابک؛ ایمان رئیسی وانانی و هاتف رسولی(1389). «ارزیابی شایستگی دانش‌محور در آموزش عالی». چشم‌انداز مدیریت دولتی، ش 2: 78-57.
- مطلبی‌فرد، علیرضا؛ حمیدرضا آراسته، مروارید خنجرخانی و سعید صفایی موحد(1390). «ویژگی‌های یک استاد خوب از دیدگاه دانشجویان کارشناسی ارشد: یک مطالعه کیفی». مطالعات برنامه درسی آموزش عالی، ش 4: 84-60.
- مظلومی، سید سعید؛ محمدحسن محمودآباد، طاهره احرامپوش و زهره سلطانی(1387). «ویژگی‌های یک استاد توانمند از دیدگاه دانشجویان دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد». مجله پزشکی هرمزگان، سال چهاردهم، ش 3، پیاپی 55.
- Fry, Louis W. Hannah, Sean t. Noel, Michael .Walumbwa, Fred O.(2011) . " **Impact of spiritual leadership on unit performance** ",The Leadership Quarterly, 2011, pp.1-12.
- Fry, L W. Matherly, LOuimet, J-Robert,(2010). " **The Spiritual Leadership Balanced Scorecard Business Model: the case of the Cordon Bleu-Tomasso Corporation**", *Journal of Management, Spirituality & Religion*, vol.7, NO.4, 2010, , 7(4), pp. 283-314.
- Fry L W.(2009). **Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational Transformation and Recovery from Extended Work Hours Cultures.***Journal of Business Ethics* (Impact Factor:. 1.33). 02/2009; 84(2):265-278.
- Grunes P,Gudmundsson A,Irmer B.(2015) .**To What extent Is the Mayer&Salovey model of emotional &Spiritual intelligence a useful predictor or leadership style &percehved leadership outcomes in Astrailian.** *Educational Management& leadership.*42,(1) ,pp:112-135.

- Kinjerski VM. Skrypnek B J.(2004). **“DeŽning Spirit at Work: Finding Common Ground”**, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 26-42.
- Krishna Kumar S, Neak Ch .(2002). **The “What”, “Why”, and “How” of spirituality in the workplace**. *Journal of managerial psychology* 17(3):153-164
- Marques, J., Dhiman, S. King, R. (2009). **Spirituality in the Workplace: What It Is, Why It Matters, How to Make It Work for You**, USA:*Personhod Press*.
- Marques JF .(2006) . **The spiritual worker**,*Journal Of Management Development*,Vol.25,No. 9,pp : 84-95.
- Marvel K, Baily A, PfaÉy C, Gunn W.(2003) . **Relationship-Centere in Administration: Transfering EfectiveCommunication Skills from the ExamRoom to the Conference Room**. *Journalof Healthcare Management*, 48, 2, pp : 112-121.
- Matherly, L. & Fry, L. W.(2005). **Spiritual Leadership and the Strategic Scorecard Model of Performance Excellence: The Case of Tomas so Corporation**. *The Leadership Quarrerly*.16, 320-325
- Mazni S,Toh D,Mohamed A,Normalini M.(2015). **Spiritual intelligence on leadership EÊectiveness & Food Hygiene practices in public institutions**.Elsevier .*procedia.social&Behavvioral science*,201,2015,:140-155
- Milliman J. Czaplewski. Andrew J. Ferguson JY.(2003). **Workplace Spirituality and employee Work attitudes”**, : An Exploratory Empirical Assessment *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16, No. 4, pp. 426-447.
- Miller MA. (1999). **Culture, spirituality, and women’s health**. *Journal of Obstet Gynecology Neonatal Nursing* 24(3):257—63
- Mirvis P .(1997). **Soul work in organization**. *Organization Science* 2:153- 193.
- MitroÉ, I., & Denton, E. 1999. A study of spirituality in the workplace. *Sloan Management Review*, 4 (4), 83- 92
- Mwambazambi, K. & Banza, A.K., (2015), **‘Four-dimensional conversion for spiritual leadership development: A missiological approach for African churches’**, *HTS Teologiese Studies/ Theological Studies* 70(3), Art. #1953, 9 pages. <http://dx.doi.org/10.4102/hts.v70i3.1953> . profkalemba@yahoo.fr. <http://www.hts.org.za>
- Naidoo, M., (2014), **‘The potential of spiritual leadership in workplace spirituality’**, *Koers-*. Art. #2124, 8 [http:// dx.doi.org/10.4102/koers.v79i2.2124](http://dx.doi.org/10.4102/koers.v79i2.2124). doi:10.4102/koers.v79i2.2124 <http://www.koersjournal.org.za> – *Bulletin for Christian Scholarship* 79(2), pages.pp.1-8.
- Sendjaya S.(2015).**Origin of servant leadership**.switzerland. *Management for porofessionals*. springer international.Do1.10.1007/978-3- 319-16196-9-2.
- Sendjaya S,Yoshida O,Hirst G,Cooper B .(2015).**Servant leadership ,creativity&innovation**. *Business Research* .67(7) :1804-1394.
- Sendjaya S,Eva N.(2015) .**Creating Future Leaders :an examination of youth leadership development in Australia**.*Education &Training*.55(6) ,584-598. Sendjaya
- Thompson W.(2000). **Can you train people to be spiritual Training & development**. *Training & development*, 54(12),pp: 273-279.

