

شناسایی شایستگی‌های کارآفرینانه‌ی مورد نیاز مدیران دانشگاهی

محمد عزیزی^۱ - احسان شفیع‌زاده^{۲*} - نجمه اکبرزاده^۳

۱. استادیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

۲. کارشناس ارشد مدیریت کارآفرینی، دانشگاه تهران

۳. کارشناس ارشد مدیریت کارآفرینی، دانشگاه سیستان و بلوچستان

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۲/۲۸، تاریخ تصویب: ۱۳۹۲/۵/۱۳)

چکیده

پیچیدگی‌های حاکم بر نظام دانشگاه‌های کارآفرین، ضرورت پیدایش مدیرانی با توانایی‌ها و قابلیت‌هایی ویژه را ایجاب می‌کند که دسته‌ی مهمی از آنها، شایستگی‌های کارآفرینانه هستند. این پژوهش با هدف شناسایی شایستگی‌های کارآفرینانه‌ی مورد نیاز مدیران دانشگاهی در سال ۱۳۹۱ انجام شده است. روش انجام این پژوهش از نظر ماهیت، رویکردی آمیخته داشته و به لحاظ هدف یک پژوهش کاربردی می‌باشد. جامعه‌ی آماری این پژوهش را در بخش کیفی، خبرگان آموزش عالی تشکیل می‌دهند که اطلاعات با استفاده از مصاحبه جمع‌آوری شده و در بخش کمی را نیز تمامی مدیران دانشگاه تهران تشکیل می‌دهند. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۹۲ نفر محاسبه شده است. تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش در بخش کیفی با روش تحلیل درونمایه و در بخش کمی نیز با تحلیل عاملی تأییدی انجام شد. با جمع‌بندی ادبیات نظری، پنج خوشه‌ی اصلی از شایستگی‌ها شامل «دانش و آگاهی‌ها»، «مهارت‌ها و تجربه‌ها»، «خصایص و ویژگی‌های شخصی»، «نگرش‌ها و خویشتن‌پنداری‌ها»، و «ارزش‌ها و اخلاقیات» به‌عنوان ابعاد اصلی شایستگی‌های کارآفرینانه‌ی مورد نیاز مدیران دانشگاهی انتخاب شدند. ضمن تأیید اهمیت ابعاد پنج‌گانه‌ی اصلی در چارچوب نهایی، اهمیت ۱۱۲ شاخص نیز برای قرار گرفتن در این چارچوب تأیید شد.

واژه‌های کلیدی: چارچوب‌های شایستگی، شایستگی‌های کارآفرینانه، دانشگاه‌های کارآفرین، مدیریت آموزش عالی

مقدمه

سال‌هاست که محافل گوناگون به توانایی و نقش واقعی دانشگاه‌ها در توسعه‌ی اقتصادی کشورها توجه می‌کنند، اما کیفیت جدید رقابت بین‌المللی، نقش و وظیفه‌ی آنها را به‌طور فزاینده‌ای تغییر داده است. امروز دانشگاه بر حسب رسالت‌ها و تعهداتی که نسبت به جامعه دارد، باید از یک سو برای بقا و اثربخشی خود تلاش کند و از سوی دیگر با توجه به نقشی که در جامعه به عنوان الگوی سایر سازمان‌ها دارد باید در جهت ایجاد بستری مناسب برای اثربخش کردن سازمان‌های دیگر برنامه‌ریزی کند تا به شیوه‌های جدید و کارآمد بتواند با ارایه‌ی کالاها و خدمات خود به جامعه، نتیجه‌ی ارزشمندی را به‌بار آورد.

در حال حاضر مراکز آموزش عالی به‌جای پاسخ‌گویی به نیازهای جامعه، به مراکزی برای پاسخ‌گویی به نیازهای کسب مدرک و اعتبار دانشجویان تبدیل شده‌اند و در راستای وظیفه‌ی اصلی خویش، که همانا هدایت دانشجویان در مسیر شکوفایی علمی، فنی و تخصصی، و مساعدت در شیوه‌ی توسعه و رفع نیازهای جامعه است، گام‌های کوچکی بر می‌دارند (آراسته، ۱۳۸۰). از سوی دیگر و بر اساس قوانین جدید (مجلس شورای اسلامی، ۱۳۸۹)، دانشگاه‌های دولتی در کشور بایستی بتوانند به تدریج وابستگی خود را به بودجه‌ی دولتی کاهش داده و استقلال مالی خود را برقرار کنند؛ همچنان که در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته‌ی دنیا نیز این استقلال مالی در دانشگاه‌ها وجود دارد (Gibb & Hannon, 2006).

یکی از مهم‌ترین کوشش‌های انسانی، مدیریت است و در این میان مدیریت بر نظام‌های آموزشی و از جمله دانشگاه‌ها اهمیت بسزایی دارد (Rowley, 1997). براساس یافته‌های بیگ‌زاد و رحیم‌پور مقدم (۱۳۸۸) مدیریت خلاق، مبتکر، مبتنی بر حمایت از نوآوری، فرصت‌جو، توسعه‌گرا، یادگیرنده، با روحیه‌ی ریسک‌پذیری و تحمل شکست، و مجهز به مهارت انجام کار گروهی، کمک بسیاری به تحقق دانشگاه کارآفرین خواهد کرد. از این‌رو انتصاب مدیران دانشگاهی در رده‌ها و منصب‌های مختلف، باید با در نظر گرفتن

ابعاد مختلف شایستگی‌های کارآفرینانه‌ی آنان انجام شود؛ چرا که آنچه نیاز اصلی یک دانشگاه کارآفرین است، مدیران دانشگاهی با صلاحیت‌ها و شایستگی‌های مختلف کارآفرینانه می‌باشد.

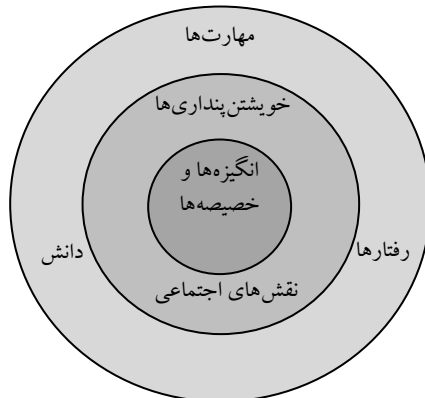
پیچیدگی‌های حاکم بر نظام دانشگاه‌های کارآفرین، ضرورت پیدایش مدیرانی با قابلیت‌ها و شایستگی‌هایی ویژه را ایجاب می‌کند که مهم‌ترین آنها شایستگی‌های کارآفرینانه است. بر این اساس و با توجه به این که مدیران دانشگاهی از مهره‌های اصلی و هسته‌ی عمده‌ی تصمیم‌گیری‌ها در مراکز آموزش عالی محسوب می‌شوند، توجه به قابلیت‌ها و شایستگی‌های کارآفرینانه‌ی آنها و همچنین تقویت و ارتقای این شایستگی‌ها، به میزان چشم‌گیری بر موفقیت نظام آموزش عالی کشور تأثیرگذار خواهد بود. از طرفی، این که مجموعه‌ی شایستگی‌های کارآفرینانه‌ی مورد نیاز این دسته از مدیران به منظور سوق دادن دانشگاه به سمت دانشگاه کارآفرین، به‌طور جامع و در چارچوبی یکپارچه، چه هستند و چه راهکارهایی برای ارتقای این شایستگی‌ها وجود دارد، تاکنون در پژوهش‌های این حوزه‌ی مطالعاتی بررسی نشده بود. از همین رو به‌نظر می‌رسد ضرورت داشت تا در پژوهشی به بررسی این موضوع پرداخته شود. به این منظور در این پژوهش به شناسایی ابعاد مختلف شایستگی‌های کارآفرینانه‌ی مورد نیاز مدیران دانشگاهی پرداخته شده است.

مروری بر ادبیات و پیشینه‌ی تحقیق

دانشگاه‌ها با ترکیب کردن اقتصاد و توسعه‌ی اجتماعی به‌عنوان یک مأموریت و رسالت، دستخوش انقلاب دومی هستند. در نخستین انقلاب دانشگاهی، افزون‌بر تدریس، انجام پژوهش نیز به‌عنوان یک وظیفه برای دانشگاه‌ها تلقی شده بود (Etzkowitz, 1998). دانشگاه‌ها در عصر حاضر، مسؤلیت‌های جدیدی در قبال جامعه و توسعه‌ی اقتصادی آن دارند. به دانشگاه‌هایی که چنین مسؤلیت‌هایی را قبول کرده‌اند، دانشگاه‌های کارآفرین گفته می‌شود. نقش مدیریت دانشگاه در ایجاد فرهنگ کارآفرینی در دانشگاه اساسی است؛ به‌طوری که در این زمینه مدیریت، «هسته‌ی رهبری قدرتمند» تلقی می‌شود

(کلارک^۱، ۱۹۹۸). برای ایجاد و توسعه‌ی دانشگاه کارآفرین، مدیریت دانشگاه و شایستگی‌های آن نقشی اساسی ایفا می‌کنند (Ramsden, 1998; Clark, 1998a, 1998b, 2004; Yusof, 2009; Gibb et al., 2009).

شایستگی‌های کارآفرینانه ارتباط بسیاری با شایستگی‌های مدیریتی دارد (Boyatzis, 2008). شایستگی‌های کارآفرینانه به مجموعه‌ای از ویژگی‌های ضمنی مانند دانش عمومی و تخصصی، انگیزه‌ها، خصایص، خویشتن‌پنداری‌ها، نقش‌های اجتماعی، مهارت‌ها، نگرش‌ها، ارزش‌ها، باورها، توانایی‌ها، شخصیت، خرد، تخصص (اجتماعی، فنی، و مدیریتی)، طرز فکر، و گرایش‌های رفتاری گفته می‌شود که در نتیجه‌ی آغاز به کار، ابقا، و یا رشد یک فعالیت مخاطره‌آمیز بروز کرده (Bird, 1995) و این توانایی را به کارآفرین می‌دهد تا از ایده‌ای در ذهن به خلق ارزش نایل شود و در مدیریت کردن یک فعالیت مخاطره‌آمیز، عملکرد سطح بالا و سود حداکثری ارایه کند (Inyang & Enuoh, 2009). افرادی شایستگی‌های کارآفرینانه را دارند که سازمان‌هایی را تأسیس یا آنها را تبدیل کرده و با سازمان‌دهی منابع و فرصت‌ها، ارزشی برای سازمان ایجاد می‌کنند (Bird, 1995).



نمودار ۱. چارچوب شایستگی‌های کارآفرینانه (منبع: Bird, 2002)

به اعتقاد برد^۲ (۲۰۰۲) سه لایه‌ی اصلی شایستگی‌های کارآفرینانه عبارتند از:

1. Burton R. Clark
2. Barbara Jean Bird

(۱) انگیزه‌ها و خصیصه‌ها^۱، (۲) نقش‌های اجتماعی و خویش پنداری^۲، و (۳) رفتارها، دانش، و مهارت‌ها (نمودار شماره ۱). «انگیزه‌ها و خصیصه‌ها» عمیق‌ترین لایه‌ی شایستگی‌ها را تشکیل می‌دهند که در ناخودآگاه ذهن قرار داشته و مشاهده‌ی عینی و دقیق آنها به شدت دشوار است. این ویژگی‌ها مبتنی بر شخصیت افراد بوده و امکان تغییر آنها در کوتاه‌مدت غیرممکن می‌باشد. لایه‌ی «نقش‌های اجتماعی و خویش پنداری‌ها» در خودآگاه ذهن قرار داشته و شامل ادراکات بین فردی منتج از رفتارهای اجتماعی است. باید یادآوری کرد که شایستگی‌های این لایه در خلال زمان و با تمایل آگاهانه‌ی افراد قابل تغییر و بهبود هستند. لایه‌ی «رفتارها، دانش، و مهارت‌ها» نیز قابل مشاهده‌ترین و قابل تغییرترین سطح شایستگی‌هاست.

مان و همکارانش^۳ (۲۰۰۲) در تلاش برای طبقه‌بندی تمامی شایستگی‌های شناسایی شده در قالب فعالیت‌ها و رفتارهایی مرتبط در بستر بنگاه‌ها، به بررسی مطالعات تجربی قبلی در زمینه‌ی شایستگی‌های کارآفرینانه پرداختند. آنها نتیجه‌ی مطالعات خود را در شش حوزه‌ی شایستگی و در قالب آنچه در جدول شماره (۱) ارائه شده، گروه‌بندی کردند.

جدول ۱. چارچوب شایستگی‌های کارآفرینانه (منبع: Man et al., 2002)

شایستگی‌ها	تمرکز رفتاری
شایستگی‌های فرصت‌جویانه	شایستگی‌های مربوط به جست‌وجو، ارزیابی، تشخیص و توسعه‌ی فرصت‌های بازار از راه‌های مختلف.
شایستگی‌های ارتباطی	شایستگی‌های مربوط به تعامل فرد با فرد یا فرد با گروه؛ مانند ایجاد زمینه‌های همکاری و اعتماد، به‌کارگیری و برقراری ارتباطات کاری، ایجاد و حفظ شبکه‌ها، توانایی پیگیری افراد، ارتباطات اثربخش، و مهارت‌های میان‌فردی.
شایستگی‌های ذهنی	شایستگی‌های مرتبط با توانایی‌های ادراکی مختلف که در رفتار فرد کارآفرین متجلی می‌شود؛ مانند مهارت‌های تصمیم‌گیری، به‌دست آوردن و درک اطلاعات پیچیده، مخاطره‌پذیری، نوآور بودن، و نگرستن از دیدگاه‌های متفاوت.
شایستگی‌های سازمان‌دهی	شایستگی‌های مربوط به سازمان‌دهی منابع انسانی، فیزیکی، مالی و فناورانه؛ شامل گروه‌سازی، رهبری و هدایت کارکنان، آموزش، و کنترل.
شایستگی‌های راهبردی	شایستگی‌های مرتبط با تعیین، ارزیابی، و پیاده‌سازی چشم‌انداز و راهبردهای کسب‌وکار؛ تنظیم و ارزشیابی اهداف، و استفاده از تاکتیک‌ها.
شایستگی‌های تعهدی	شایستگی‌هایی که کارآفرین را متعهد به حرکت رو به جلو همراه با کسب‌وکار می‌کند.

1. Traits
2. Self-Image
3. Man et al

احمد^۱ (۲۰۰۷) نیز در پژوهش خود، نشان داد که شایستگی‌های کارآفرینانه‌ی مورد نیاز مدیران برای موفقیت کسب و کارهایشان شامل ۱۲ خوشه‌ی اصلی شایستگی بوده و عبارتند از: شایستگی‌های راهبردی، شایستگی‌های تعهدی، شایستگی‌های ادراکی، شایستگی‌های فرصت‌محور، شایستگی‌های سازمان‌دهی و رهبری، شایستگی‌های ارتباطی، شایستگی‌های یادگیری، شایستگی‌های شخصی، شایستگی‌های فنی، شایستگی‌های اخلاقی، شایستگی‌های مسئولیت اجتماعی، و شایستگی‌های حمایت و همکاری.

اسمیت و والورتون^۲ (۲۰۱۰) از اندیشمندان حوزه‌ی مدیریت آموزش عالی نیز در پژوهشی اکتشافی به منظور بررسی شایستگی‌های رهبر آموزش عالی، شاخص‌های مختلف شایستگی مورد نیاز یک رهبر یا مدیر دانشگاهی را در قالب چارچوبی ارائه دادند. این چارچوب شامل پنج خوشه‌ی مجزای شایستگی به نام‌های «شایستگی‌های تحلیلی»، «شایستگی‌های ارتباطی»، «شایستگی‌های امور دانشجویی»، «شایستگی‌های رفتاری»، و «شایستگی‌های روابط خارجی» است.

با نگاهی به این پژوهش‌ها می‌توان گفت که با وجود این که هر یک از این مطالعات موضوع را از جنبه‌ی به نسبت متفاوتی نگریسته‌اند، اما اغلب آنها ابعاد اساسی شایستگی‌ها (شامل دانش، مهارت‌ها و تجارب، خصیصه‌های شخصی، انگیزه‌ها، نگرش‌ها، و ارزش‌ها) را به عنوان سرشاخه‌های اصلی برای تعریف شاخص‌های شایستگی‌های کارآفرینانه‌ی مدیران مدنظر قرار داده‌اند. پس از مروری بر ادبیات پژوهش و با واکاوی تمامی تعاریف و چارچوب‌های عنوان شده، ابعاد چارچوب استخراج شده از ادبیات نظری، در پنج خوشه‌ی مکمل «دانش و آگاهی‌ها»، «مهارت‌ها و تجربه‌ها»، «خصایص و ویژگی‌های شخصی»، «نگرش‌ها و خویشتن‌پنداری‌ها»، و «ارزش‌ها و اخلاقیات» طبقه‌بندی شد.

روش‌شناسی

روش انجام این پژوهش از نظر راهبردی، رویکردی آمیخته (کیفی-کمی) داشته و به

1. Ahmad
2. Smith & Wolverton

لحاظ هدف نیز پژوهشی کاربردی است. در مرحله جمع‌آوری داده‌های کیفی، از مصاحبه با خبرگان بهره برده شد و جمع‌آوری داده‌های کمی نیز با ابزار پرسش‌نامه‌ی نیمه ساختاریافته انجام شد. در پرسش‌نامه، از طیف ۵ درجه‌ای لیکرت برای تعیین وزن و میزان اهمیت هر یک از شاخص‌های شایستگی استفاده شده است. روایی این پرسش‌نامه، از بررسی ادبیات نظری و اعمال نظر چندتن از اساتید دانشکده‌ی کارآفرینی دانشگاه تهران درباره‌ی اعتبار محتوایی گویه‌های آن به دست آمده و میزان پایایی آن نیز با بهره‌گیری از آزمون آلفای کرونباخ برابر ۰,۹۴۶ محاسبه شد. به منظور دست‌یابی به روایی در بخش کیفی پژوهش نیز از روش‌هایی مانند سودمندی اطلاعات جمع‌آوری شده و چندجانبه‌نگری (همانند یادداشت‌برداری و ضبط مصاحبه و تحلیل چندگانه) استفاده شده است. از طرفی به منظور شناسایی نقاط ضعف و قوت سؤالات مصاحبه و رفع آنها مصاحبه‌های آزمایشی (نمونه‌ی اولیه) انجام شد تا از روایی مرحله‌ی مصاحبه اطمینان حاصل شود. جامعه‌ی آماری این پژوهش در بخش کیفی را تمامی خبرگان سطح کلان آموزش عالی کشور تشکیل می‌دهند. به بیان دقیق‌تر این خبرگان سابقه‌ی مسئولیت در سطوح عالی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری داشته و در موضوع آموزش عالی آثار و تألیفاتی دارند. همچنین تمامی مدیران دانشگاهی در دانشکده‌های مختلف دانشگاه تهران، به بیان دقیق‌تر ریاست دانشگاه و معاونان رئیس، مدیران کل دانشگاه، و رؤسای دانشکده‌های مختلف و معاونان آنان، جامعه‌ی آماری این پژوهش در بخش کمی را تشکیل می‌دهند.

در بخش کیفی این پژوهش، از راهبرد «نمونه‌گیری هدفمند» و روش‌های نمونه‌گیری مبتنی بر ملاک^۱ و گلوله‌ی برفی^۲ استفاده شده است. با توجه به شرایط و رویکرد این پژوهش، و در نظر داشتن بحث حساسیت نظری^۳ و نیز مدنظر بودن تحلیل گام‌به‌گام یافته‌های مصاحبه‌ها و حصول اشباع نظری، با تعداد شش نفر از خبرگان شناخته شده‌ی حوزه‌ی آموزش عالی در سطح کلان کشور که از اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های تهران،

-
1. Criterion Sampling
 2. Snowball Sampling
 3. Theoretical Sensitivity

شهید بهشتی، تربیت مدرس، و مؤسسه‌ی پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی بودند، مصاحبه به عمل آمد. با تحلیل یافته‌های مصاحبه‌ی ششم مشخص شد که داده‌های جدیدی در آن وجود نداشته و اشباع نظری حاصل شده است. برای نمونه‌گیری در بخش کمی نیز از روش تصادفی ساده استفاده شد. به منظور به دست آوردن حجم نمونه‌ی آماری در بخش کمی پژوهش، فرمول کوکران^۱ به کار رفته است (فرمول ۱). البته با توجه به حجم معین جامعه‌ی آماری (N=۲۰۰) حجم نمونه ۹۲ نفر محاسبه شد که به همین تعداد پرسش‌نامه نیز توزیع و همه‌ی آنها بعد از تکمیل شدن دریافت شد. باید یادآوری کرد که این پرسش‌نامه‌ها به دو صورت حضوری و الکترونیکی در اختیار جامعه‌ی آماری قرار گرفت تا هر کدام راه راحت‌تری را برای پر کردن انتخاب کنند.

فرمول ۱. فرمول تعیین حجم نمونه‌ی کوکران (مؤمنی و فعال قیومی، ۱۳۹۱)

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot \sigma^2}{(N-1)\varepsilon^2 + Z_{\alpha}^2 \cdot \sigma^2} \quad \varepsilon = 0.1; \quad \alpha = 0.05$$

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش در بخش کیفی، روش تحلیل درون‌نامه^۲ به کار گرفته شد و پس از تحلیل این داده‌ها توسط کدگذاری باز و محوری، با تدوین پرسش‌نامه‌ای مشتمل بر شاخص‌های شناسایی شده، به گردآوری داده‌های کمی برای صحت‌گذاری بر چارچوب به دست آمده و تأیید شاخص‌های یادشده پرداخته شد. در بخش کمی، برای دست‌یابی به دو هدف تأیید چارچوب و حصول اطمینان از برازش مناسب آن، داده‌ها با مدل‌یابی معادلات ساختاری^۳ با استفاده از نرم‌افزار Amos تجزیه و تحلیل شدند. برای تأیید یا رد شاخص‌ها، طبق دستورالعمل ارائه شده توسط مؤمنی و فعال قیومی (۱۳۹۱) متغیرهای دارای بار عاملی بیش‌تر از ۰,۳ تأیید شدند.

-
1. Cochran's Formula
 2. Thematic Analysis
 3. Structural Equation Modeling (SEM)

یافته‌ها

یافته‌ها نشان می‌دهد ۶۳,۶ درصد از مدیران دانشگاهی استادیار، ۸۶,۵ درصد از مدیران دانشگاهی دانشیار، و ۹۰,۹ درصد از مدیران دانشگاهی با مرتبه‌ی علمی استادی در دانشکده‌های مختلف دانشگاه تهران، تجربه‌ی درگیر بودن با فرایندهای راه‌اندازی و اداره‌ی کسب‌وکار را دارند. همچنین از بین مدیران دانشگاهی که تجربه‌ی درگیر بودن با فرایندهای راه‌اندازی و اداره‌ی کسب‌وکار را داشته‌اند، ۸۵,۷ درصد تجربه‌ی مدیریتی پیشین در حوزه‌ی دانشگاه را داشته و بقیه چنین تجربه‌ای نداشتند.

در چارچوب‌بندی شایستگی‌های کارآفرینانه‌ی مورد نیاز مدیران دانشگاهی، ابعاد (خوشه‌های) اصلی چارچوب استخراج شده از مبانی نظری در پنج دسته‌ی متمایز و مکمل «دانش و آگاهی‌ها»، «مهارت‌ها و تجربه‌ها»، «خصایص و ویژگی‌های شخصی»، «نگرش‌ها و خویشتن‌پنداری‌ها»، و «ارزش‌ها و اخلاقیات» طبقه‌بندی شدند. پس از کدگذاری و تحلیل داده‌های کلامی به‌دست آمده از مصاحبه با خبرگان و جمع‌بندی بخش کیفی پژوهش، شایستگی‌های کارآفرینانه‌ی مورد نیاز مدیران دانشگاهی در قالب ۱۷ مؤلفه‌ی مجزا و ۱۴۹ شاخص شناسایی شدند.

بُعد دانش و آگاهی‌های مورد نیاز مدیران دانشگاهی برای اداره‌ی کارآفرینانه‌ی دانشگاه در دو شاخص «دانش و آگاهی‌های حوزه‌ی مدیریت دانشگاهی» و «دانش و آگاهی‌های حوزه‌ی مدیریت کارآفرینانه» دسته‌بندی شد. مهارت‌ها و تجربه‌ها نیز در قالب هشت شاخص «مهارت‌های ادراکی و شناختی»، «مهارت‌های ارتباطی»، «مهارت‌های مبتنی بر فرصت»، «مهارت‌های رهبری و نظارتی»، «مهارت‌های مدیریتی»، «مهارت‌های راهبردی»، «مهارت‌های یادگیری»، و «تجربه‌ها» قرار گرفتند. همچنین ویژگی‌های شخصی مدیران دانشگاهی در سه حوزه‌ی «ویژگی‌های شخصی»، «خصایص کارآفرینانه»، و «انگیزه‌ها» قرار داده شد. بُعد نگرش‌ها و خویشتن‌پنداری‌ها نیز در دو حوزه‌ی «نگرش بیرونی» و «نگرش درونی» شناسایی شد. همچنین بُعد ارزش‌ها و اخلاقیات در دو حوزه‌ی «ارزش‌ها» و «اخلاق حرفه‌ای» مجزا شده است. نمودار شماره (۲) چارچوب شایستگی‌های کارآفرینانه‌ی مورد نیاز مدیران دانشگاهی را نشان می‌دهد.



نمودار ۲. چارچوب شایستگی‌های کارآفرینانه‌ی مورد نیاز مدیران دانشگاهی

پس از تجزیه و تحلیل داده‌های کمی، چارچوب نهایی شایستگی‌های کارآفرینانه‌ی مدیران دانشگاهی براساس نتایج تحلیل‌ها تهیه و تدوین شد. جمع‌بندی نتایج تحلیل‌های آماری انجام شده نشان می‌دهد که از میان ۱۴۹ شاخص شناسایی شده در خلال مطالعات نظری و مصاحبه با خبرگان، تعداد ۱۱۲ شاخص شرط کافی برای حضور در چارچوب نهایی شایستگی‌های کارآفرینانه‌ی مورد نیاز مدیران دانشگاهی را کسب کردند که از این تعداد، ۱۱ شاخص در بُعد «دانش و آگاهی‌ها» (جدول شماره ۲)، ۶۰ شاخص در بُعد «مهارت‌ها و تجربه‌ها» (جدول شماره ۳)، ۱۵ شاخص در بُعد «خصایص و ویژگی‌های شخصی» (جدول شماره ۴)، ۱۲ شاخص در بُعد «نگرش‌ها و خویشتن‌پنداری‌ها» (جدول شماره ۵)، و ۱۴ شاخص نیز در بُعد «ارزش‌ها و اخلاقیات» (جدول شماره ۶) قرار دارند. شاخص‌های تأیید شده هم‌خوانی قابل توجهی با ادبیات پژوهشی شایستگی‌ها دارند. شاخص‌هایی که در حد پذیرش از نظر اهمیت در چارچوب شایستگی‌های کارآفرینانه‌ی مدیران دانشگاهی نبودند، از چارچوب نهایی حذف شدند. تمامی شاخص‌های تأیید شده

در چارچوب نهایی پژوهش، به همراه بارهای عاملی استاندارد شده‌ی محاسبه شده برای هر یک از آنها در تحلیل عاملی تأییدی، در جداول شماره ۲ تا ۶ قابل مشاهده هستند.

جدول ۲. مؤلفه‌ها و شاخص‌های تأیید شده در بُعد «دانش و آگاهی‌ها»

بار عاملی	شاخص‌ها	مؤلفه‌های شایستگی کارآفرینانه
۰/۶۶	دانش مدیریت آموزش عالی	دانش و آگاهی‌های حوزه‌ی مدیریت دانشگاهی
۰/۶۷	آگاهی سازمانی	
۰/۴۷	آگاه بودن نسبت به روندهای در حال ظهور در آموزش عالی	
۰/۴۰	سرآمد بودن در حوزه‌ی دانشی تخصصی	
۰/۵۶	دانش ارتباطات و روابط عمومی	
۰/۳۹	دانش کارآفرینی و مدیریت کارآفرینانه	دانش و آگاهی‌های حوزه‌ی مدیریت کارآفرینانه
۰/۵۷	آگاهی از محیط بیرونی	
۰/۵۸	دانش مالی، حسابداری، مدیریت نقدینگی، و بودجه‌ریزی	
۰/۵۸	دانش بازاریابی و فروش	
۰/۶۱	دانستن چگونگی اولویت‌بندی و مدیریت ریسک‌ها	
۰/۶۰	آگاهی از مسائل حقوقی و قانونی در حیطه‌ی مدیریت کسب‌وکار	

جدول ۳. مؤلفه‌ها و شاخص‌های تأیید شده در بُعد «مهارت‌ها و تجربه‌ها»

بار عاملی	شاخص‌ها	مؤلفه‌های شایستگی کارآفرینانه
۰/۴۷	توانایی درک مدل کسب‌وکار دانشگاه	مهارت‌های ادراکی و شناختی
۰/۴۸	توانایی درک مسائل پیچیده‌ی مرتبط با حوزه‌ی آموزش عالی	
۰/۶۷	درک و تشخیص الگوها در چیدمان پیچیده و متغیر داده‌ها	
۰/۳۹	تفکر نوآورانه و تولید ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید	
۰/۴۹	توانایی تصمیم‌گیری بهینه	
۰/۳۸	توانایی تشخیص مسأله	
۰/۵۴	توانایی ذهنی برای اولویت‌بندی مسائل	
۰/۴۹	توانایی حل خلاقانه‌ی مسأله	
۰/۹۳	داشتن مهارت‌های تفکر انتقادی قوی	
۰/۳۰	توانایی تشخیص فرایندهای دارای ارزش افزوده	
۰/۶۰	توانایی دیدن، بررسی و ارزیابی همه متغیرها هنگام مواجهه با فرصت‌ها	
۰/۴۶	توانایی مدیریت کردن ابهام	
۰/۴۱	توانایی ارزیابی ذهنی ریسک‌ها	
۰/۳۶	تفکر شهودی و توانایی به کارگیری شهود و فراست	
۰/۴۲	توانایی ایجاد، توسعه، و حفظ روابط و تعاملات سودمند کاری	مهارت‌های ارتباطی
۰/۳۰	توانایی شبکه‌سازی در درون و بیرون دانشگاه و به کارگیری شبکه‌ها	
۰/۷۷	توانایی گفت‌وگو و چانه‌زنی در معاملات	
۰/۴۹	برخورداری از مهارت‌های ارتباط کلامی قوی	
۰/۶۵	مهارت متقاعدکنندگی	
۰/۷۷	توانایی فروش ایده‌های ذهنی به دیگران	
۰/۳۵	تمایل به گوش دادن به دیگران و شنود اثرگذار	

بار عاملی	شاخص‌ها	مؤلفه‌های شایستگی کارآفرینانه
۰/۳۸ ۰/۵۲ ۰/۵۷ ۰/۳۶ ۰/۳۱	توانایی مدیریت تعارض‌ها توانایی مداخله‌ی دیپلماتیک در مسائل بحث‌برانگیز مهارت میان‌فرهنگی هم‌دلی و توانایی درک و پاسخ‌گویی به نگرانی‌های دیگران توانایی برقراری تفاهم با اعضای هیأت علمی	
۰/۴۰ ۰/۴۳ ۰/۴۵ ۰/۶۸ ۰/۸۵ ۰/۵۹	جست‌وجوگری اطلاعات پایش مستمر محیط صنعت و کسب‌وکار نشان دادن واکنش سریع نسبت به فرصت‌های مناسب توانایی به‌کارگیری راهبردهای مختلف برای بهره‌برداری از فرصت شناسایی و تعریف نیازهای قابل رشد در بازار و صنعت مهارت در پیدا کردن مناسب‌ترین بازار برای خروجی‌های دانشگاه	مهارت‌های مبتنی بر فرصت
۰/۶۶ ۰/۶۳ ۰/۵۹ ۰/۳۲ ۰/۵۹ ۰/۴۴ ۰/۵۲	رهبری تحول‌گرا حداقل‌سازی رفتارهای سیاسی در محیط دانشگاه توانایی انگیزاندن افراد مربی، مرشد، و الگوی خوب بودن توانایی تأثیرگذاری و تسلط بر تفکرات، اقدامات، و روحیه‌ی افراد ترغیب افراد به داشتن روابط کاری در سطح خارج دانشگاه توانایی ایجاد اجماع عمومی بین افراد	مهارت‌های رهبری و نظارتی
۰/۴۷ ۰/۳۰ ۰/۷۰ ۰/۷۹ ۰/۷۱ ۰/۴۴ ۰/۶۰	طراحی سازمان خاص برای دانشگاه کارآفرین حذف تشریفات زائد اداری توانایی اکتساب و توسعه‌ی منابع مختلف مورد نیاز دانشگاه سازمان‌دهی منابع (انسانی، فیزیکی، مالی، فناورانه) مهارت‌های مالی و بودجه‌ریزی تفویض اختیار در مواقع لزوم تشویق و پاداش برای ارایه ابتکارات نوآورانه توسط اعضا هیأت علمی	مهارت‌های مدیریتی
۰/۷۷ ۰/۴۱ ۰/۵۴ ۰/۹۲ ۰/۶۰ ۰/۴۱	توانایی ایجاد و توسعه‌ی دورنما برای دانشگاه کارآفرین توانایی هدف‌گذاری روشن برای دانشگاه توانایی ارزیابی، تعیین و پیاده‌سازی سناریوهای مختلف برای دانشگاه توانایی ایجاد و تدوین راهبردهای مختلف برای دانشگاه آینده‌نگری و پیش‌بینی مشکلات، نیازها و فرصت‌های احتمالی توانایی ایجاد مزیت و حاشیه‌ی رقابتی برای دانشگاه	مهارت‌های راهبردی
۰/۴۷ ۰/۶۵ ۰/۶۳ ۰/۶۴ ۰/۴۷ ۰/۴۴	توانایی یادگیری از راه‌های مختلف یادگیری توانایی یادگیری از تجارب شخصی تداوم و استمرار در یادگیری دانش و مهارت‌های مورد نیاز یادگیری پیشگامانه توانایی به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش فراگیری شده در جریان امور تشویق و حمایت از یادگیری سازمانی	مهارت‌های یادگیری
۰/۶۲ ۰/۶۵	تجربه‌ی پیشین در زمینه‌ی مدیریت حوزه‌ی دانشگاهی تجربه‌ی درگیر بودن با فرایندهای کسب‌وکار	تجربه‌ها

جدول ۴. مؤلفه‌ها و شاخص‌های تأیید شده در بُعد «خصایص و ویژگی‌های شخصی»

بار عاملی	شاخص‌ها	مؤلفه‌های شایستگی کارآفرینانه
۰/۸۲ ۰/۳۷ ۰/۸۸ ۰/۴۰ ۰/۳۸ ۰/۳۵	پیچیدگی ذهنی/شناختی پشتکار، پایداری، و تسلیم نشدن در برابر سختی‌ها انعطاف‌پذیری جسارت ابراز عقیده هشیاری و چالاکی برخوردراری از نیاز به خودشکوفایی پایدار	ویژگی‌های شخصی
۰/۵۷ ۰/۷۲ ۰/۴۸ ۰/۳۷ ۰/۶۵	خلاق بودن ابتکار، آغازگری، و پیشگام بودن تحمل ابهام و کنار آمدن با عدم قطعیت برخوردراری از شرم تجاری به دنبال توسعه‌ی فردی بودن	خصایص کارآفرینانه
۰/۳۰ ۰/۳۱ ۰/۷۰ ۰/۶۹	انگیزش درونی (خودانگیزشی) اشتیاق زیاد به کسب موفقیت و پیشرفت اشتیاق زیاد برای کسب مهارت‌های مختلف تمایل به ارائه‌ی خدمت به دیگران	انگیزه‌ها

جدول ۵. مؤلفه‌ها و شاخص‌های تأیید شده در بُعد «نگرش‌ها و خویش‌پنداری‌ها»

بار عاملی	شاخص‌ها	مؤلفه‌های شایستگی کارآفرینانه
۰/۵۷ ۰/۷۹ ۰/۶۹ ۰/۷۲ ۰/۵۷ ۰/۵۱ ۰/۳۱	داشتن نگرش مثبت نسبت به تغییر و نوآوری گرایش زمانی حال-آینده (تفکر رو به جلو) نگاه سودگرایانه به محیط نگاه به بازار و صنعت از زوایای مختلف دیدن تصویر بزرگ/لنز دوربین راهبردی پذیرفتن کارآفرینی به عنوان یک فرهنگ متعالی دانشگاهی اعتقاد به لزوم خلق ثروت از دانش	نگرش بیرونی
۰/۴۳ ۰/۴۶ ۰/۴۵ ۰/۵۴ ۰/۸۴	برخوردراری از خودآگاهی پایدار اعتماد به نفس مرکز کنترل درونی قوی حفظ عزت نفس بالا داشتن خودباوری پایدار	نگرش درونی (خویش‌پنداری‌ها)

نتایج به دست آمده از تحلیل‌های آماری نشان می‌دهد احتمال رسیدن به مقادیر نسبت بحرانی (آماره‌ی z) در تمامی شاخص‌های فوق کم‌تر از ۰,۰۰۱ است؛ به عبارت دیگر همه‌ی بارهای عاملی در سطح ۹۹,۹٪ معنادار هستند. جدول شماره (۷) مقادیر قابل قبول و محاسبه شده‌ی شاخص‌های مختلف برازندگی مدل ساختاری پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۶. مؤلفه‌ها و شاخص‌های تأیید شده در بُعد «ارزش‌ها و اخلاقیات»

بار عاملی	شاخص‌ها	مؤلفه‌های شایستگی کار آفرینانه
۰/۳۳	احساس مسئولیت در برابر جامعه	ارزش‌ها
۰/۳۷	تعهد کلی نسبت به کسب و کار مخاطره‌آمیز	
۰/۷۴	تعهد و پایبندی به اهداف بلندمدت دانشگاه کار آفرین	
۰/۳۸	کمک به پیشرفت، توانمندسازی، و تعالی افراد	
۰/۵۸	تعهد به یادگیری	
۰/۴۰	ارزش تلقی نمودن کار و خلق ثروت	
۰/۶۶	احترام به ساحت علم و جامعه‌ی دانشگاهی	
۰/۷۴	علاقه‌ی درونی به نسل جوان و پیشرفت آنها	
۰/۶۵	داشتن دغدغه‌ی پیشرفت و توسعه‌ی دانشگاه	
۰/۶۴	پاسخ‌گویی	اخلاق حرفه‌ای
۱/۰۴	اهمیت دادن و تبعیت از هنجارهای اخلاق حرفه‌ای در دانشگاه	
۰/۳۱	مورد اعتماد و موثق بودن	
۰/۳۳	خودمدیریتی و خودکنترلی	
۰/۴۵	مدیریت هم‌پوشانی‌های زندگی شغلی و خانوادگی	

جدول ۷. شاخص‌های برازش مدل ساختاری پژوهش

مقادیر قابل قبول	مقادیر محاسبه شده	نماد	شاخص‌های برازندگی
< ۳	۲/۷۵	χ^2 / df	نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی
> ۰/۰۵	۰/۱۳	P-value	سطح معناداری محاسبه شده برای آزمون برازش مدل
> ۰/۹۰	۰/۹۲	GFI	شاخص نیکویی برازش
> ۰/۹۰	۰/۸۲	AGFI	شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته
> ۰/۹۰	۰/۸۶	IFI	شاخص برازش افزایشی
> ۰/۹۰	۰/۸۵	CFI	شاخص برازش تطبیقی
> ۰/۹۰	۰/۷۸	NNFI	شاخص برازش غیرنرم
< ۰/۰۸	۰/۰۸	RMSEA	ریشه‌ی میانگین مجذورات خطای تقریب

همان گونه که در جدول شماره (۷) ملاحظه می‌شود، مقادیر شاخص‌های مختلف برازش مدل ساختاری پژوهش در محدوده‌ی قابل قبولی قرار دارند. این موضوع نشان می‌دهد که سازه‌ی یادشده با تمام شاخص‌های تأیید شده‌ی خود برازش مناسبی دارد و این به معنای پشتیبانی پر قدرت داده‌ها از چارچوب پژوهشی طراحی شده است.

بحث و نتیجه

چنان که ملاحظه شد در راستای شناسایی شایستگی‌های کار آفرینانه‌ی مورد نیاز مدیران دانشگاهی، ابعاد (خوشه‌های) اصلی چارچوب در پنج بُعد متمایز و مکمل «دانش و

آگاهی‌ها»، «مهارت‌ها و تجربه‌ها»، «خصایص و ویژگی‌های شخصی»، «نگرش‌ها و خویشتن‌پنداری‌ها»، و «ارزش‌ها و اخلاقیات»؛ متشکل از ۱۷ مؤلفه و ۱۱۲ شاخص شناسایی و تأیید شدند.

بر «دانش و آگاهی‌ها» به‌عنوان یک بُعد اصلی در چارچوب‌های مختلف شایستگی (Boyatzis, 2008; Spencer & Spencer, 1993; Baum, 1994; Bird, 2002;) (Crawford, 2005; Barbazette, 2005; Sanghi, 2007) تأکید شده است. نتایج این پژوهش نیز بر اهمیت بُعد دانشی به‌عنوان یکی از خوشه‌های اصلی شایستگی مورد نیاز مدیران دانشگاهی برای اداره‌ی کارآفرینانه‌ی دانشگاه تأکید دارد. میزان آشنایی با بازار، صنعت، و ذی‌نفعان بیرونی مرتبط با دانشگاه (آگاهی از محیط بیرونی)؛ آگاهی آنان از روابط، تعاملات، و فرایندهای موجود در بخش‌ها و رده‌های مختلف دانشگاه (آگاهی سازمانی)؛ داشتن دانش تخصصی کارآفرینی و مدیریت کارآفرینانه؛ داشتن دانش ارتباطات و روابط عمومی جزو مهم‌ترین شاخص‌های شناسایی شده‌ی این بُعد در پژوهش حاضر هستند.

«مهارت‌ها و تجربه‌ها» نیز همواره به‌عنوان یکی از ابعاد اصلی چارچوب‌های شایستگی شناسایی شده‌اند (از جمله در پژوهش‌های: Spencer & Spencer, 1993; Bird, 1995; Sanghi, 2007; Mitchelmore & Rowley, 2010). نتایج این پژوهش نیز بر اهمیت بُعد مهارتی به‌عنوان یکی از خوشه‌های اصلی شایستگی مورد نیاز مدیران دانشگاهی برای اداره‌ی کارآفرینانه‌ی دانشگاه تأکید دارد.

در اغلب چارچوب‌های شایستگی پر استناد، به بُعد «خصایص و ویژگی‌های شخصی» به‌عنوان یکی از ابعاد اصلی شایستگی شغلی اشاره شده است (از جمله: Bird, 1995; Sanghi, 2007; Pyysiainen et al., 2006; Crawford, 2005). نتایج این پژوهش نیز بر اهمیت این بُعد به‌عنوان یکی از خوشه‌های اصلی شایستگی مورد نیاز مدیران دانشگاهی برای اداره‌ی کارآفرینانه‌ی دانشگاه تأکید می‌کند.

همچنین نتایج این پژوهش بر اهمیت بُعد نگرشی به‌عنوان یکی از خوشه‌های اصلی شایستگی مورد نیاز مدیران دانشگاهی برای اداره‌ی کارآفرینانه‌ی دانشگاه تأکید دارد.

«نگرش‌ها و خویشتن‌پنداری‌ها» در اغلب پژوهش‌های حوزه‌ی شایستگی (از جمله: Bird, 2007; Sanghi, 2007; Barbazette, 2005; 2002, 1995) به‌عنوان یکی از ابعاد اصلی شایستگی دسته‌بندی شده‌اند. در این زمینه لازم است تا افراد در سطوح مختلف مدیریتی دانشگاه، نگرش‌های خود را در دو حوزه‌ی «بیرونی» و «درونی» تقویت کرده و جهت‌دهی کنند. منظور از نگرش بیرونی، طرز نگاه فرد به پدیده‌های محیطی و به‌عبارتی جهانی‌بینی او می‌باشد؛ که براساس یافته‌های این پژوهش بایستی مبتنی بر تغییر و نوآوری، رو به آینده، کل‌نگر، ملتزم به خلق ثروت از دانش، و پذیرنده‌ی کارآفرینی به‌عنوان یک فرهنگ متعالی دانشگاهی باشد. یافته‌ها همچنین مؤید این است که مدیران دانشگاهی باید از مرکز کنترل درونی قوی، اعتماد به نفس بالا، خودآگاهی پایدار، و عزت نفس و خودباوری پایدار به عنوان معیارهای نگرش فرد به خویشتن برخوردار باشند.

ارزش‌ها و اخلاقیات نیز ابعادی هستند که در چارچوب‌های شایستگی مختلف و توسط پژوهشگران متعددی (Rathna & Boyatzis, 2008; Ahmad, 2007; Bartram, 2005; Vijaya, 2009) شناسایی شده‌اند. نتایج این پژوهش نیز بر اهمیت بُعد ارزشی به‌عنوان یکی از خوشه‌های اصلی شایستگی مورد نیاز مدیران دانشگاهی برای اداره‌ی کارآفرینانه‌ی دانشگاه تأکید دارد.

باید یادآوری کرد که «ارزش تلقی کردن استقلال دانشگاه‌ها» که به‌عنوان یکی از شاخص‌های اساسی در مؤلفه‌ی ارزش‌ها با نظر خبرگان و پس از تحلیل داده‌های به‌دست آمده از مصاحبه به مجموعه شایستگی‌های ارزشی مدیران دانشگاهی افزوده شده بود، در تحلیل‌های کمی تأیید نشده و از چارچوب نهایی حذف شد. تعدادی از خبرگان معتقد بودند که استقلال دانشگاه‌ها نه فقط در انتخاب رؤسای خود، که در حوزه‌های تصمیم‌گیری مختلف، می‌تواند زمینه را برای استقرار نظام واقعی شایسته‌سالاری در دانشگاه‌ها فراهم کند؛ و اصولاً تصور دانشگاه کارآفرین بدون فراهم کردن زمینه‌ها و بسترهای لازم قانونی برای استقلال دانشگاه‌ها بی‌معناست (مصاحبه‌شونده‌ی I₅). شاید علت اصلی رد اهمیت این شاخص توسط جامعه‌ی آماری مدیران دانشگاهی را بتوان در بخش دیگری از مصاحبه‌های خبرگی جست‌وجو کرد. برخی از مصاحبه‌شوندگان استقلال

دانشگاه در جنبه‌های مختلف از دولت را سرمنشأ دور شدن دانشگاه از رسالت‌های پژوهشی خود و افول فعالیت‌های علمی-پژوهشی و تولید علم در کشور قلمداد کرده‌اند (مصاحبه‌شونده‌ی I₃). عده‌ای دیگر از خبرگان نیز که به جنبه‌ی مالی این موضوع توجه بیش‌تری داشتند، ضعف نظام اقتصادی کشور و ناتوانی بخش خصوصی را علت عمده‌ی عدم استقبال سیاست‌گذاران مدیریت دانشگاهی و برخی از اعضای هیأت علمی از استقلال دانشگاه‌ها دانسته‌اند (مصاحبه‌شونده‌ی I₄). بر این اساس به نظر لازم است تا در پژوهش‌های بعدی به بررسی علت یا علل این موضوع پرداخته شود.

در مجموع می‌توان گفت تدوین و ارایه‌ی چارچوب شایستگی‌های کارآفرینانه‌ی مورد نیاز مدیران دانشگاهی مشتمل بر ۵ بُعد و ۱۱۲ شاخص در سرفصل‌ها و جایگاه‌های مرتبط و منحصر به فرد و دارای جامعیت و انسجام و ثبات و گویایی و ایجاز‌گرایی مناسب و مورد تأیید خبرگان، جزو دستاوردهای نظری این پژوهش محسوب می‌شود. از سوی دیگر، پیش از این پژوهش توجه بسیار اندکی به ارزش‌های مدیران در طراحی چارچوب‌های شایستگی شده بود و اغلب این ارزش‌ها در قالب «نگرش‌ها» مورد توجه بسیار اندک قرار گرفته بودند. این در حالی است که در این پژوهش، خبرگان مصاحبه‌شونده به بُعد ارزش‌ها و اخلاقیات توجه ویژه‌ای داشته و آن را به‌عنوان یک محور مفید و اثرگذار در چارچوب شایستگی‌های کارآفرینانه‌ی مدیران دانشگاهی محسوب کرده‌اند.

بر همین اساس به نظر می‌رسد باید از چارچوب تدوین شده در این پژوهش، در ارزیابی و شناخت استعدادهای مدیران دانشگاهی در راستای ایجاد بستر مناسب شایسته‌سالاری کارآفرینانه در نظام دانشگاهی کشور استفاده شود.

پیشنهادها

۱. پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی کاربردی برای تقویت دانش و آگاهی‌های لازم با توجه به چارچوب پیشنهادی (جدول شماره ۲)، و با هدف ارتقای سطح شایستگی‌های کارآفرینانه‌ی مدیران دانشگاهی برای آنان اجرا شود. بر اساس یافته‌های این پژوهش، برگزاری دوره‌های آموزشی برای تقویت میزان آشنایی مدیران دانشگاهی با بازار،

- صنعت، و ذی‌نفعان بیرونی مرتبط با دانشگاه (آگاهی از محیط بیرونی)، تقویت آگاهی آنان از روابط، تعاملات، و فرایندهای موجود در بخش‌ها و رده‌های مختلف دانشگاه (آگاهی سازمانی)، ارتقای دانش کارآفرینی و مدیریت کارآفرینانه، و نیز دانش ارتباطات و روابط عمومی در آنان اولویت دارد.
۲. لازم است مدیران در سطوح مختلف مدیریتی دانشگاه، مهارت‌های خود را در ۷ حوزه‌ی «مهارت‌های ادراکی و شناختی»، «مهارت‌های ارتباطی»، «مهارت‌های مبتنی بر فرصت»، «مهارت‌های رهبری و نظارتی»، «مهارت‌های مدیریتی»، «مهارت‌های راهبردی»، و «مهارت‌های یادگیری» تقویت کنند.
۳. ضروری است در مراحل مختلف کارراهی‌ی شغلی مدیران دانشگاهی، از انتخاب و انتصاب، تا ارزیابی و پاداش و ارتقای آنان، افزون‌بر در نظر گرفتن سوابق مدیریتی آنان در حوزه‌ی دانشگاه، به تجربه‌ی درگیر بودن آنان با فرایندهای مختلف راه‌اندازی و اداره‌ی کسب‌وکارهای کارآفرینانه نیز توجه جدی شود.
۴. لازم است مدیران در سطوح مختلف مدیریتی دانشگاه، به معیارهای شناسایی شده‌ی ارزشی و اخلاقی خود در دو حوزه‌ی «ارزش‌ها» و «اخلاق حرفه‌ای» توجه کرده و برای هم‌سو کردن این ارزش‌ها و اخلاقیات با رسالت‌های دانشگاه تلاش کنند.
۵. براساس یافته‌های این پژوهش، مشخص می‌شود که تأکید بسیاری بر اهمیت شاخص‌هایی مانند «توانایی شبکه‌سازی در درون و بیرون دانشگاه و به‌کارگیری شبکه‌ها» و «آگاهی از محیط بیرونی» شده است. از این‌رو به‌نظر می‌رسد باید پژوهش‌هایی جداگانه در زمینه‌ی الزامات عملی تقویت شایستگی‌های شبکه‌سازی در مدیران دانشگاهی و نیز تقویت میزان آشنایی آنان با بازار، صنعت، و ذی‌نفعان بیرونی مرتبط با دانشگاه انجام شود.
۶. یکی دیگر از موضوعات پژوهشی که در ادامه‌ی یافته‌های این پژوهش ضروری به نظر می‌رسد، تدوین پرسش‌نامه‌ای برای سنجش سطح دقیق شایستگی‌های کارآفرینانه‌ی مدیران دانشگاهی می‌باشد؛ چرا که افزون‌بر آگاهی از شایستگی‌های کارآفرینانه‌ی مورد نیاز مدیران دانشگاهی، وجود ابزاری برای سنجش دقیق و جزئی این شایستگی‌ها در انتخاب افراد نامزد تصدی جایگاه‌های مدیریتی در دانشگاه‌ها الزامی است.

منابع

- آراسته، حمیدرضا (۱۳۸۰). مدیریت در دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات، و فناوری: چالش‌ها و کاستی‌ها. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، سال هفتم، شماره ۲۱، صص ۴۱-۶۹.
- بیگ‌زاد، جعفر؛ رحیم‌پور مقدم، کریم (۱۳۸۸). بررسی عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی دانشگاه جامع علمی-کاربردی. ماهنامه کار و جامعه، شماره ۱۰۹، صص ۱۶-۳۳.
- مجلس شورای اسلامی (۱۳۸۹). قانون برنامه پنج ساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۴-۱۳۹۰). دسترسی از سایت: <http://rc.majlis.ir/fa/law/show/790196/>
- مؤمنی، منصور؛ فعال قیومی، علی (۱۳۹۱). تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS. تهران: نشر مؤلف، چاپ هفتم.
- Ahmad, N.H. (2007). A Cross Cultural Study of Entrepreneurial Competencies and Entrepreneurial Success in SMEs in Australia and Malaysia. Doctoral Dissertation, The University of Adelaide, Australia.
- Barbazette, J. (2005). The Trainer's Journey to Competence: Tools, Assessments, and Models. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Bartram, D. (2005). The Great Eight Competencies: A Criterion Approach to Validation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), pp. 1185-1203.
- Baum, J.R. (1994). The Relationship of Traits, Competencies, Motivation, Strategy and Structure to Venture Growth. PhD Dissertation, University of Maryland, College Park, MD.
- Bird, B. (1995). Toward a Theory of Entrepreneurial Competency. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, Vol.2, pp. 51-72.
- Bird, B. (2002). Learning Entrepreneurship Competencies: The Self-Directed Learning Approach. *International Journal of Entrepreneurship Education*, 1(2), pp. 203-228.
- Boyatzis, R.E. (2008). Competencies in the 21st Century. *Journal of Management Development*, 27(1), pp. 5-12.
- Clark, B.R. (1998a). Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways to Transformation. Oxford, New York, and Tokyo: IAU Press/Pergamon.
- Clark, B.R. (1998b). The Entrepreneurial University: Demand and Response. *Tertiary Education and Management*, 4(1), pp. 5-16.
- Clark, B.R. (2004). Delineating the Character of the Entrepreneurial University. *Higher Education Policy*, Vol. 17, pp. 355-370.
- Crawford, L. (2005). Senior Management Perceptions of Project

- Management Competence. *International Journal of Project Management*, Vol. 23, pp. 7-16.
- Etzkowitz, H. (1998). The Norms of Entrepreneurial Science: Cognitive Effects of the New University-Industry Linkages. *Research Policy*, Vol. 27, pp. 823-833.
- Gibb, A. & Hannon, P. (2006). Towards the Entrepreneurial University? *International Journal of Entrepreneurship Education*, Vol. 4, pp. 73-110.
- Gibb, A., Haskins, G. & Robertson, I. (2009). Leading the Entrepreneurial University: Meeting the Entrepreneurial Development Needs of Higher Education Institutions. *The National Council for Graduate Entrepreneurship (NCGE)*, Said Business School, University of Oxford.
- Inyang, B.J. & Enuoh, R.O. (2009). Entrepreneurial Competencies: The Missing Links to Successful Entrepreneurship in Nigeria. *International Business Research*, 2(2), pp. 62-71.
- Man, T.W.Y., Lau, T. & Chan, K.F. (2002). The Competitiveness of SMEs: A Conceptualisation with Focus on Entrepreneurial Competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), pp. 123-142.
- Mitchelmore, S. & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial Competencies: A Literature Review and Development Agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(2), pp. 92-111.
- Pyysiainen, J., Anderson, A., McElwee, G. & Vesala, K. (2006). Developing Entrepreneurial Skills of Farmers: Some Myths Explored. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 12(1), pp. 21-39.
- Ramsden, P. (1998). *Learning to Lead in Higher Education*. London: Routledge.
- Rathna, K.G. & Vijaya, T.G. (2009). Competencies of Entrepreneurs and Intrapreneurs: A Comparative Study. *South Asian Journal of Management*, 16(2), pp. 28-60.
- Rowley, J. (1997). Academic Leaders: Made or Born? *Industrial and Commercial Training*, 29(3), pp. 78-84.
- Sanghi, S. (2007). *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*. 2nd Edition, New Delhi: Sage Publications.
- Smith, Z.A. & Wolverson, M. (2010). Higher Education Leadership Competencies: Quantitatively Refining a Qualitative Model. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17(1), pp. 61-70.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: Wiley.
- Yusof, M. (2009). Organizational Antecedents of Academic Entrepreneurship in Public Research Universities: A Conceptual Framework. *Tun Abdul Razak University E-Journal*, 5(2), pp. 36-51.

ضمیمه ۱

نمونه ای از پرسشنامه ی پژوهش

سؤالات عمومی	
الف) جنسیت: مرد <input type="checkbox"/> زن <input type="checkbox"/>	ب) سن: کمتر از ۳۵ سال <input type="checkbox"/> ۳۵ تا ۴۰ سال <input type="checkbox"/> ۴۱ تا ۴۵ سال <input type="checkbox"/> ۴۶ تا ۵۰ سال <input type="checkbox"/> ۵۱ تا ۵۵ سال <input type="checkbox"/> بیشتر از ۵۵ سال <input type="checkbox"/>
ج) مرتبه علمی: مربی <input type="checkbox"/> استادیار <input type="checkbox"/> دانشیار <input type="checkbox"/> استاد <input type="checkbox"/>	
د) تجربه ی پیشین در زمینه ی مدیریت حوزه ی دانشگاهی: دارم <input type="checkbox"/> ندارم <input type="checkbox"/>	
هـ) تجربه ی درگیر بودن با فرآیندهای راه اندازی و اداره ی کسب و کار: دارم <input type="checkbox"/> ندارم <input type="checkbox"/>	
و) مجموع سابقه ی فعالیت به عنوان مدیر دانشگاهی: سال	

به نظر شما برخورداری مدیران دانشگاهی از هریک از شاخص های حوزه ی «دانش و آگاهی ها» که در ذیل آمده است، تا چه میزان می تواند به اداره ی کارآفرینانه ی دانشگاه (دانشکده) توسط آنان و سوق دادن دانشگاه (دانشکده) به سمت دانشگاه کارآفرین کمک نماید؟ ۱=خیلی کم ۲=کم ۳=متوسط ۴=زیاد ۵=خیلی زیاد							
ردیف	گویه ها	مقیاس ها	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
۱	دانش مدیریت آموزش عالی		۱	۲	۳	۴	۵
۲	آگاهی سازمانی (آگاهی از روابط، تعاملات، و فرآیندهای موجود در بخش های مختلف دانشگاه)		۱	۲	۳	۴	۵
۳	آگاه بودن نسبت به روندهای در حال ظهور در آموزش عالی		۱	۲	۳	۴	۵
۴	دانش مدیریت عمومی		۱	۲	۳	۴	۵
۵	سرآمد بودن در حوزه ی دانشی تخصصی		۱	۲	۳	۴	۵
۶	دانش ارتباطات و روابط عمومی		۱	۲	۳	۴	۵
۷	دانش کارآفرینی و مدیریت کارآفرینانه		۱	۲	۳	۴	۵
۸	آگاهی از محیط بیرونی (آشنایی با بازار، صنعت، و ذی نفعان مرتبط با دانشگاه)		۱	۲	۳	۴	۵
۹	دانش مالی، حسابداری، مدیریت نقدینگی، و بودجه ریزی		۱	۲	۳	۴	۵
۱۰	دانش بازاریابی و فروش		۱	۲	۳	۴	۵
۱۱	دانستن چگونگی اولویت بندی و مدیریت ریسک ها		۱	۲	۳	۴	۵

۵	۴	۳	۲	۱	آگاهی از مسائل حقوقی و قانونی در حیطه‌ی مدیریت کسب و کار	۱۲
<p>به نظر شما برخورداری مدیران دانشگاهی از هر یک از شاخص‌های حوزه‌ی «مهارت‌ها و تجربه‌ها» که در ذیل آمده است، تا چه میزان می‌تواند به اداره‌ی کارآفرینانه‌ی دانشگاه (دانشکده) توسط آنان و سوق دادن دانشگاه (دانشکده) به سمت دانشگاه کارآفرین کمک نماید؟</p> <p>۱=خیلی کم ۲=کم ۳=متوسط ۴=زیاد ۵=خیلی زیاد</p>						
۵	۴	۳	۲	۱	توانایی درک مدل کسب و کار دانشگاه	۱۳
۵	۴	۳	۲	۱	توانایی درک مسائل پیچیده‌ی مرتبط با حوزه‌ی آموزش عالی	۱۴
۵	۴	۳	۲	۱	درک و تشخیص الگوها در چیدمان پیچیده و متغیر داده‌ها	۱۵
۵	۴	۳	۲	۱	چندوظیفه‌ای بودن (توانایی کار کردن در وظایف چندگانه به صورت موازی)	۱۶
۵	۴	۳	۲	۱	چابکی ادراکی (چابکی در تفکر و برنامه‌ریزی)	۱۷
۵	۴	۳	۲	۱	تفکر نوآورانه و تولید ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید	۱۸
۵	۴	۳	۲	۱	توانایی تصمیم‌گیری بهینه	۱۹
۵	۴	۳	۲	۱	توانایی تشخیص مسأله	۲۰
۵	۴	۳	۲	۱	توانایی ذهنی برای اولویت‌بندی مسائل	۲۱
۵	۴	۳	۲	۱	توانایی حل خلاق مسأله	۲۲
۵	۴	۳	۲	۱	داشتن مهارت‌های تفکر انتقادی قوی	۲۳
۵	۴	۳	۲	۱	توانایی استفاده از اطلاعات برای تصمیم‌گیری	۲۴
۵	۴	۳	۲	۱	تفکر تحلیلی قوی (توانایی تجزیه و تحلیل و ارزشیابی اطلاعات)	۲۵
۵	۴	۳	۲	۱	توانایی تشخیص فرآیندهای دارای ارزش افزوده	۲۶
۵	۴	۳	۲	۱	توانایی دیدن، بررسی کردن، و ارزیابی همه‌ی متغیرها و آلترناتیوها هنگام مواجهه با فرصت‌ها	۲۷
۵	۴	۳	۲	۱	تفکر سیستمی	۲۸
۵	۴	۳	۲	۱	تفکر استراتژیک	۲۹
۵	۴	۳	۲	۱	توانایی مدیریت کردن ابهام	۳۰
۵	۴	۳	۲	۱	توانایی ارزیابی ذهنی ریسک‌ها	۳۱
۵	۴	۳	۲	۱	تفکر شهودی و توانایی بکارگیری شهود و فراست	۳۲
۵	۴	۳	۲	۱	روابط عمومی اثربخش	۳۳
۵	۴	۳	۲	۱	توانایی ایجاد، توسعه، و حفظ روابط و تعاملات سودمند	۳۴

مهارت‌های ادراکی و شناختی
 ارتباطی

					کاری		
۵	۴	۳	۲	۱	توانایی شبکه‌سازی در درون و بیرون دانشگاه و بکارگیری شبکه‌ها	۳۵	مهارت‌های مبتنی بر فرصت
۵	۴	۳	۲	۱	توانایی مذاکره و چانه‌زنی در معاملات	۳۶	
۵	۴	۳	۲	۱	توانایی ایجاد زمینه‌های همکاری و اعتماد	۳۷	
۵	۴	۳	۲	۱	برخورداری از مهارت‌های ارتباط کلامی قوی	۳۸	
۵	۴	۳	۲	۱	توانایی ارائه و سخنرانی قوی	۳۹	
۵	۴	۳	۲	۱	مهارت متقاعدکنندگی	۴۰	
۵	۴	۳	۲	۱	توانایی فروش ایده‌های ذهنی به دیگران	۴۱	
۵	۴	۳	۲	۱	برخورداری از مهارت‌های ارتباط نوشتاری قوی	۴۲	
۵	۴	۳	۲	۱	تمایل به گوش دادن به دیگران و شنود مؤثر	۴۳	
۵	۴	۳	۲	۱	توانایی انتقال دانش و ایده‌ها	۴۴	
۵	۴	۳	۲	۱	توانایی مدیریت تعارض‌ها	۴۵	
۵	۴	۳	۲	۱	توانایی مداخله‌ی دیپلماتیک در مسائل بحث‌برانگیز	۴۶	
۵	۴	۳	۲	۱	مهارت میان‌فرهنگی (توانایی کار کردن با افراد و فرهنگ‌های مختلف)	۴۷	
۵	۴	۳	۲	۱	همدلی و توانایی درک و پاسخگویی به نگرانی‌ها و موارد حائز اهمیت برای دیگران	۴۸	
۵	۴	۳	۲	۱	توانایی برقراری تفاهم با اعضای هیأت علمی	۴۹	
۵	۴	۳	۲	۱	جستجوی اطلاعات	۵۰	
۵	۴	۳	۲	۱	پایش مستمر محیط صنعت و کسب و کار	۵۱	
۵	۴	۳	۲	۱	جستجوی فعالانه‌ی فرصت‌های جدید محیطی	۵۲	
۵	۴	۳	۲	۱	نشان دادن واکنش سریع نسبت به فرصت‌های مناسب	۵۳	
۵	۴	۳	۲	۱	توانایی بکارگیری استراتژی‌های مختلف برای بهره‌برداری از فرصت	۵۴	
۵	۴	۳	۲	۱	شناسایی و تعریف نیازهای قابل رشد در بازار و صنعت	۵۵	
۵	۴	۳	۲	۱	مهارت در پیدا کردن مناسب‌ترین بازار برای خروجی‌های دانشگاه	۵۶	
۵	۴	۳	۲	۱	رهبری تحول‌گرا	۵۷	مهارت‌های رهبری و نظارتی
۵	۴	۳	۲	۱	تنظیم داخلی ارزش‌ها و نیازها و باورها	۵۸	
۵	۴	۳	۲	۱	سرپرستی، پایش و کنترل کار افراد	۵۹	
۵	۴	۳	۲	۱	تیم‌سازی، مشارکت، و ایجاد روحیه‌ی تیمی و کار گروهی	۶۰	

۵	۴	۳	۲	۱	۶۱	حداقل سازی رفتارهای سیاسی در محیط دانشگاه	
۵	۴	۳	۲	۱	۶۲	توانایی انگیزاندن افراد	
۵	۴	۳	۲	۱	۶۳	مربی، مرشد، و الگوی خوب بودن	
۵	۴	۳	۲	۱	۶۴	توانایی تأثیرگذاری و تسلط بر تفکرات، اقدامات، و روحیه‌ی افراد	
۵	۴	۳	۲	۱	۶۵	ترغیب افراد به داشتن روابط کاری در سطح خارج دانشگاه	
۵	۴	۳	۲	۱	۶۶	توانایی ایجاد اجماع عمومی بین افراد	
۵	۴	۳	۲	۱	۶۷	برنامه‌ریزی جامع و تفصیلی برای دانشگاه کارآفرین	مهارت‌های مدیریتی
۵	۴	۳	۲	۱	۶۸	طراحی سازمان خاص برای دانشگاه کارآفرین	
۵	۴	۳	۲	۱	۶۹	حذف تشریفات زائد بوروکراتیک	
۵	۴	۳	۲	۱	۷۰	توانایی اکتساب و توسعه‌ی منابع مختلف مورد نیاز دانشگاه	
۵	۴	۳	۲	۱	۷۱	سازماندهی منابع (انسانی، فیزیکی، مالی، تکنولوژیکی)	
۵	۴	۳	۲	۱	۷۲	مهارت‌های مالی و بودجه‌ریزی	
۵	۴	۳	۲	۱	۷۳	مدیریت زمان و توانایی به اتمام رساندن کار در سررسیدها	
۵	۴	۳	۲	۱	۷۴	تفویض اختیار در مواقع لزوم	
۵	۴	۳	۲	۱	۷۵	تشویق و پاداش برای ارائه‌ی ابتکارات نوآورانه توسط اعضای هیأت علمی	
۵	۴	۳	۲	۱	۷۶	شناسایی و بکارگماری افراد شایسته در پست‌های مختلف سازمانی	
۵	۴	۳	۲	۱	۷۷	توانایی ایجاد و توسعه‌ی دورنما برای دانشگاه کارآفرین	مهارت‌های استراتژیک
۵	۴	۳	۲	۱	۷۸	سرلوحه قرار دادن کارآفرینی به عنوان مأموریت اصلی دانشگاه	
۵	۴	۳	۲	۱	۷۹	توانایی هدف‌گذاری روشن برای دانشگاه	
۵	۴	۳	۲	۱	۸۰	توانایی ارزیابی، تعیین و پیاده‌سازی سناریوهای مختلف برای دانشگاه	
۵	۴	۳	۲	۱	۸۱	توانایی ایجاد و تدوین استراتژی‌های مختلف برای دانشگاه	
۵	۴	۳	۲	۱	۸۲	آینده‌نگری و پیش‌بینی مشکلات، نیازها و فرصت‌های احتمالی	
۵	۴	۳	۲	۱	۸۳	توانایی ایجاد مزیت و حاشیه‌ی رقابتی برای دانشگاه	مهارت‌های یادگیری
۵	۴	۳	۲	۱	۸۴	توانایی یادگیری از طرق مختلف یادگیری	
۵	۴	۳	۲	۱	۸۵	توانایی یادگیری از تجارب شخصی	
۵	۴	۳	۲	۱	۸۶	تداوم و استمرار در یادگیری دانش و مهارت‌های مورد نیاز	

۵	۴	۳	۲	۱	یادگیری پیشگامانه	۸۷		
۵	۴	۳	۲	۱	توانایی بکارگیری مهارت ها و دانش فراگیری شده در جریان امور	۸۸		
۵	۴	۳	۲	۱	تشویق و حمایت از یادگیری سازمانی	۸۹		
۵	۴	۳	۲	۱	به روز بودن در زمینه های مرتبط	۹۰		
۵	۴	۳	۲	۱	تجربه ی پیشین در زمینه ی مدیریت حوزه ی دانشگاهی	۹۱		
۵	۴	۳	۲	۱	تجربه ی درگیر بودن با فرآیندهای کسب و کار	۹۲	ویژگی های	
<p>به نظر شما برخورداری مدیران دانشگاهی از هریک از شاخص های حوزه ی «خصایص و ویژگی های شخصی» که در ذیل آمده است، تا چه میزان می تواند به اداره ی کارآفرینانه ی دانشگاه (دانشکده) توسط آنان و سوق دادن دانشگاه (دانشکده) به سمت دانشگاه کارآفرین کمک نماید؟</p> <p>۱=خیلی کم ۲=کم ۳=متوسط ۴=زیاد ۵=خیلی زیاد</p>								
۵	۴	۳	۲	۱	پیچیدگی ذهنی/شناختی	۹۳	ویژگی های شخصی	
۵	۴	۳	۲	۱	پشتکار، پایداری، و تسلیم نشدن در برابر سختی ها	۹۴		
۵	۴	۳	۲	۱	برخورداری از کاریزما	۹۵		
۵	۴	۳	۲	۱	برخورداری از ثبات رفتاری	۹۶		
۵	۴	۳	۲	۱	انعطاف پذیری	۹۷		
۵	۴	۳	۲	۱	برخورداری از سطح بالایی از انرژی	۹۸		
۵	۴	۳	۲	۱	نترسیدن از اشتباهات و شکست	۹۹		
۵	۴	۳	۲	۱	جسارت ابراز عقیده	۱۰۰		
۵	۴	۳	۲	۱	هشیاری و چالاکی	۱۰۱		
۵	۴	۳	۲	۱	کمال طلبی و بلندهمتی	۱۰۲		
۵	۴	۳	۲	۱	هدف گرا بودن	۱۰۳	خصایص کارآفرینانه	
۵	۴	۳	۲	۱	برخورداری از نیاز به خودشکوفایی پایدار	۱۰۴		
۵	۴	۳	۲	۱	خلاق بودن	۱۰۵		
۵	۴	۳	۲	۱	ابتکار، آغازگری، و پیشگام بودن	۱۰۶		
۵	۴	۳	۲	۱	تحمل ابهام و کنار آمدن با عدم قطعیت	۱۰۷		
۵	۴	۳	۲	۱	مخاطره پذیری حساب شده	۱۰۸		
۵	۴	۳	۲	۱	برخورداری از شم تجاری	۱۰۹		
۵	۴	۳	۲	۱	به دنبال توسعه ی فردی بودن	۱۱۰		
۵	۴	۳	۲	۱	انگیزش درونی (خودانگیزشی)	۱۱۱		انگیزه ها
۵	۴	۳	۲	۱	اشتیاق زیاد به کسب موفقیت و پیشرفت	۱۱۲		
۵	۴	۳	۲	۱	اشتیاق زیاد برای کسب مهارت های مختلف	۱۱۳		

۵	۴	۳	۲	۱	تمایل به ارائه‌ی خدمت به دیگران	۱۱۴
<p>به نظر شما برخورداری مدیران دانشگاهی از هریک از شاخص‌های حوزه‌ی «نگرش‌ها و خویشتن‌پنداری‌ها» که در ذیل آمده است، تا چه میزان می‌تواند به اداره‌ی کارآفرینانه‌ی دانشگاه (دانشکده) توسط آنان و سوق دادن دانشگاه (دانشکده) به سمت دانشگاه کارآفرین کمک نماید؟</p> <p>۱=خیلی کم ۲=کم ۳=متوسط ۴=زیاد ۵=خیلی زیاد</p>						
۵	۴	۳	۲	۱	داشتن نگرش مثبت نسبت به تغییر و نوآوری	۱۱۵
۵	۴	۳	۲	۱	مثبت‌اندیشی و داشتن چشم‌اندازی مثبت به زندگی	۱۱۶
۵	۴	۳	۲	۱	گرایش زمانی حال-آینده (تفکر رو به جلو)	۱۱۷
۵	۴	۳	۲	۱	نگاه سودگرایانه به محیط	۱۱۸
۵	۴	۳	۲	۱	نگاه به بازار و صنعت از زوایای مختلف	۱۱۹
۵	۴	۳	۲	۱	دیدن تصویر بزرگ/لنز دوربین استراتژیک	۱۲۰
۵	۴	۳	۲	۱	پذیرش شایستگی‌های افراد دیگر	۱۲۱
۵	۴	۳	۲	۱	پذیرفتن کارآفرینی به عنوان یک فرهنگ متعالی دانشگاهی	۱۲۲
۵	۴	۳	۲	۱	اعتقاد به لزوم خلق ثروت از دانش	۱۲۳
۵	۴	۳	۲	۱	برخورداری از خودآگاهی پایدار	۱۲۴
۵	۴	۳	۲	۱	اعتماد به نفس	۱۲۵
۵	۴	۳	۲	۱	مرکز کنترل درونی قوی	۱۲۶
۵	۴	۳	۲	۱	حفظ عزت نفس بالا	۱۲۷
۵	۴	۳	۲	۱	داشتن خودباوری پایدار	۱۲۸
<p>به نظر شما برخورداری مدیران دانشگاهی از هریک از شاخص‌های حوزه‌ی «ارزش‌ها و اخلاقیات» که در ذیل آمده است، تا چه میزان می‌تواند به اداره‌ی کارآفرینانه‌ی دانشگاه (دانشکده) توسط آنان و سوق دادن دانشگاه (دانشکده) به سمت دانشگاه کارآفرین کمک نماید؟</p> <p>۱=خیلی کم ۲=کم ۳=متوسط ۴=زیاد ۵=خیلی زیاد</p>						
۵	۴	۳	۲	۱	احساس مسئولیت در برابر جامعه	۱۲۹
۵	۴	۳	۲	۱	تعهد کلی نسبت به کسب و کار مخاطره‌آمیز	۱۳۰
۵	۴	۳	۲	۱	تعهد و پایبندی به اهداف بلندمدت دانشگاه کارآفرین	۱۳۱
۵	۴	۳	۲	۱	کمک به پیشرفت، توانمندسازی، و تعالی افراد	۱۳۲
۵	۴	۳	۲	۱	ارزش قائل شدن برای ایده‌های جدید ارائه شده از طرف افراد	۱۳۳
۵	۴	۳	۲	۱	مشارکت‌طلبی و لحاظ نمودن دیدگاه‌های مختلف در تصمیم‌گیری	۱۳۴
۵	۴	۳	۲	۱	تعهد به یادگیری	۱۳۵
۵	۴	۳	۲	۱	داشتن دغدغه‌ی کیفیت بالای کار	۱۳۶
۵	۴	۳	۲	۱	ارزش تلقی نمودن کار و خلق ثروت	۱۳۷

۵	۴	۳	۲	۱	احترام به ساحت علم و جامعه‌ی دانشگاهی	۱۳۸	مدیریت هم‌پوشانی
۵	۴	۳	۲	۱	علاقه‌ی درونی به نسل جوان و پیشرفت آنها	۱۳۹	
۵	۴	۳	۲	۱	داشتن دغدغه‌ی پیشرفت و توسعه‌ی دانشگاه	۱۴۰	
۵	۴	۳	۲	۱	ارزش تلقی نمودن استقلال دانشگاه‌ها	۱۴۱	
۵	۴	۳	۲	۱	پاسخگویی	۱۴۲	
۵	۴	۳	۲	۱	مسئولیت‌پذیری	۱۴۳	
۵	۴	۳	۲	۱	اهمیت دادن و تبعیت از هنجارهای اخلاق حرفه‌ای در دانشگاه	۱۴۴	
۵	۴	۳	۲	۱	حفظ درستکاری، صداقت و روراستی	۱۴۵	
۵	۴	۳	۲	۱	مورد اعتماد و موثق بودن	۱۴۶	
۵	۴	۳	۲	۱	پذیرفتن انتقادات سازنده و رسیدگی به آنها	۱۴۷	
۵	۴	۳	۲	۱	خودمدیریتی و خودکنترلی	۱۴۸	
۵	۴	۳	۲	۱	مدیریت هم‌پوشانی‌های زندگی شغلی و خانوادگی	۱۴۹	

