

طراحی برنامه آموزشی مدیران دانشگاه فردوسی مشهد بر مبنای رویکرد شایستگی

رضوان حسین‌قلی زاده^{*۱}

علیه مناجی نیم‌پور^۲

اکبر امراهی^۳

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۱/۲۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۹/۲۵)

چکیده

هدف اصلی این پژوهش، طراحی برنامه‌های آموزشی مدیران دانشگاهی بر مبنای رویکرد شایستگی است. برای دستیابی به این هدف از روش پژوهش آمیخته بهره گرفته شد. به منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز از تحلیل اسناد، مصاحبه و پرسشنامه استفاده شد. جمعیت مورد مطالعه را کلیه مدیران دانشگاه فردوسی مشهد در سطوح عالی، میانی و اجرایی تشکیل دادند. رویکرد مورد نظر در طراحی الگوی شایستگی، اقتباسی - طراحی است. با این توضیح که با نظر به شواهد نظری و پژوهشی فراوان و تجربیات معتبر در این زمینه، فهرستی از شایستگی‌های مورد انتظار مدیران در محیط‌های دانشگاهی و غیردانشگاهی شناسایی و استخراج شد. علاوه بر این، ضمن مصاحبه با خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی، اسناد مرتبط با جایگاه مدیران در دانشگاه مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج به دست آمده از تحلیل منابع اطلاعاتی مختلف حاکی از شناسایی ۷۱ شایستگی در پنج دسته شایستگی‌های سازمانی، ادراکی، تغییر و نوآوری، فردی و میان فردی است. این مجموعه شامل ۲۲ شایستگی سازمانی، ۱۲ شایستگی میان فردی، ۶ شایستگی تغییر و نوآوری، ۷ شایستگی ادراکی، و ۲۴ شایستگی فردی است. همچنین، یافته‌ها نشان داد شایستگی‌های مدیران دانشگاه فردوسی مشهد بر حسب تناسب آن با نوع مسئولیت و سطح مدیریتی متفاوت است. لذا، شایستگی‌ها بر حسب این دو ویژگی در بین پاسخگویان به پرسشنامه شایستگی‌ها رتبه‌بندی شدند. به طور کلی، نتایج حاکی از اختصاص بالاترین رتبه به شایستگی‌های سازمانی، میان فردی، سپس ادراکی و تغییر و نوآوری است. در ادامه، بر مبنای مدل شایستگی پیشنهادی، ۳۴ عنوان برنامه آموزشی مفهوم‌سازی شد و مخاطبان آن بر مبنای نتایج رتبه‌بندی شایستگی‌ها مشخص شدند. سرانجام با رجوع به تعریف و شاخص‌های رفتاری مرتبط با هر یک از شایستگی‌ها، مشخصات برنامه آموزشی مورد نظر بر اساس چهارچوب عناصر طراحی برنامه آموزشی تدوین گردید.

واژه‌های کلیدی: برنامه آموزشی، شایستگی‌ها، مدیران، دانشگاه فردوسی مشهد.

^۱ - دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. مسئول مکاتبات: rhgholizadeh@um.ac.ir

^۲ - دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

^۳ - دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

۱- مقدمه

نظر به اینکه قلمرو فعالیت سازمان‌های معاصر بسیار پویا و پیچیده توصیف می‌شود، بقا و تعالی در چنین شرایطی، شناسایی و توسعه شایستگی‌های مدیریتی بیش‌ازپیش ضرورت یافته است (زارعی متین، رحمتی، موسوی و ودادی، ۱۳۹۳)؛ مسائلی چون ماهیت پویای محیط رقابتی، مسطح شدن ساختارهای سازمانی، و جهانی شدن، نیاز سازمان‌ها به مدیرانی شایسته و رویکردهای جدید را بیش‌ازپیش آشکار ساخته است (Nwokah & Ahiauzu, 2008). به بیان دیگر، مشاغل مدیریتی نوعاً پیچیده بوده و انجام موفقیت‌آمیز و اثربخش آن در سازمان نیازمند مجموعه‌ای از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های خاص است (رحیم نیا و هوشیار، ۱۳۹۱). در این میان، مراکز آموزش عالی و دانشگاه‌ها به عنوان سازمان‌های بزرگ و پیچیده که بیش از سایر سازمان‌ها با نیروی انسانی در ارتباطند و عهده‌دار تربیت نیروی انسانی متخصص و کارآمد جامعه می‌باشند، از حساسیت ویژه‌ای برخوردارند (عابدینی، ۱۳۹۰). به زعم پترو و اسپندلو^۱ (۲۰۰۷) اساساً ماهیت مدیریت و رهبری در آموزش عالی مبهم و چالش‌برانگیز است. لذا توجه به این امر که توسعه انسان‌ها در راستای هماهنگی و همخوانی با تحولات عظیم جامعه، وظیفه اصلی نظام آموزش عالی است، مستلزم برخورداری دانشگاه‌ها از مدیرانی با صلاحیت‌های لازم است (به نقل از صائمیان، ۱۳۸۷). مدیران برای ارتقای سطح کارایی و اثربخشی بیشتر به انواع مختلفی از شایستگی نیاز دارند (Farker & Nillson, 2010). از این رو، توسعه قابلیت‌های آنان در سطوح مختلف مدیریت، مهم‌ترین و ارزشمندترین هدف و رسالت سازمان‌ها به‌ویژه مدیران دانشگاه‌ها محسوب می‌شود (رحیم نیا و هوشیار، ۱۳۹۱).

رویکرد شایستگی به توسعه مدیران نقطه عطف مهمی در تعیین میزان موفقیت عملکرد و شایستگی‌های موردنیاز از طریق تعیین شکاف شایستگی به مفهوم فاصله موجود از سطح مطلوب شایستگی‌های مورد انتظار به شمار می‌آید. کارکرد مهم دیگر این رویکرد را می‌توان در یکپارچه‌سازی استراتژی منابع انسانی با استراتژی منابع سازمان و ایجاد ارزش افزوده به واسطه هماهنگی و هم‌ترازی عملکرد افراد با استراتژی‌ها، اهداف و ارزش‌های سازمانی موردنظر قرارداد (Wickrama & Zoyza, 2009). شایستگی عموماً به عنوان مجموعه رفتارها یا فعالیت‌های مرتبط، انواع دانش، مهارت‌ها و انگیزه‌ها تعریف می‌شود که پیش‌نیازهای رفتاری، فنی و انگیزشی برای عملکرد موفقیت‌آمیز در یک نقش یا شغل مشخص است (میر غفوری، موسوی و صادقی آرانی، ۱۳۹۲). بر اساس فرهنگ شایستگی دانشگاه هاروارد، شایستگی‌ها به «چیزهایی» اشاره دارد که یک فرد برای اثربخش بودن در شغل، نقش، کارکرد، وظایف و تکالیفش باید از آن برخوردار باشد. شایستگی‌ها شامل رفتار متناسب با شغل،

¹ Petrov & Spendlove

انگیزش و دانش/مهارت‌های فنی است^۱. اهمیت طراحی مدل شایستگی به‌عنوان یک هسته مرکزی فرایند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، یکپارچگی و بهبود همه جنبه‌های سیستم مدیریت منابع انسانی به‌ویژه در زمینه ارزیابی و انتخاب، ترفیع، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، استخدام، و توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی فراوان است (Bissett, 2009؛ رحیم نیا و هوشیار، ۱۳۹۱). بنابراین، از رویکرد شایستگی می‌توان به‌عنوان یکی از رویکردهای نوین در زمینه طراحی برنامه‌های آموزشی مدیران نام برد (رحیم نیا و هوشیار، ۱۳۹۱).

چنانکه اشاره شد، با نظر به نقش و حساسیت ویژه‌ای که مدیران دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به‌عنوان رهبران جامعه مبتنی بر دانایی در تحقق اهداف و سیاست‌های کلان توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع دارند، طراحی برنامه آموزشی مدیران دانشگاهی بر مبنای رویکرد شایستگی در شرایطی که با توجه به سطح تخصص مدیران دانشگاهی توجه کمتری به این موضوع می‌شود، رویدادی مهم قلمداد می‌شود. نخستین گام در طراحی برنامه‌های توسعه مدیریت بر مبنای رویکرد شایستگی معطوف به مدل‌سازی شایستگی است (کرمی، ۱۳۸۵). چنانکه، شواهد موجود در سطح سازمان‌های غیر آموزشی حاکی از انواع الگوهای متنوع از شایستگی مدیران ارشد و میانی است. بنابراین در این پژوهش، در فرایند طراحی برنامه توسعه مدیران دانشگاهی، طراحی مدل شایستگی مبتنی بر زمینه دانشگاهی و به‌طور خاص در دانشگاه فردوسی مشهد به‌عنوان هدف نخست مورد توجه قرار گرفت. رویکرد طراحی الگوی شایستگی در این پژوهش، اقتباسی - طراحی است (میر غفوری، موسوی و صادقی آرانی، ۱۳۹۲). با این توضیح که ضمن مرور انواع الگوهای شایستگی موجود در پیشینه، شرایط زمینه‌ای و ویژگی‌های دانشگاه مورد مطالعه نیز لحاظ گردید و الگوی پیشنهادی مبتنی بر این زمینه خاص طراحی شد. بنابراین، هدف اصلی این پژوهش معطوف به طراحی برنامه آموزشی مدیران دانشگاه فردوسی مشهد در سطوح مختلف عالی، میانی و اجرایی است. برای دستیابی به این هدف بر مبنای رویکرد شایستگی، هدف‌های جزئی زیر تعریف شدند:

- شناسایی شایستگی‌های مدیران دانشگاه فردوسی مشهد به‌تناسب سطح مدیریتی آن‌ها
 - تعریف شایستگی‌ها و شاخص‌های رفتاری مرتبط با آن
 - تعیین میزان ضرورت و ارتباط هر یک از شایستگی‌ها با عملکرد شغلی موفقیت‌آمیز مدیران
 - مفهوم‌سازی عنوان برنامه‌های آموزشی متناسب با شایستگی‌های شناسایی شده
 - تعریف مشخصات برنامه آموزشی مدیران دانشگاه فردوسی مشهد به تفکیک سطوح مختلف
- مرور دیدگاه‌های مطرح‌شده در این زمینه حاکی از تنوع و تعدد تعاریف ارائه‌شده و فقدان یک تعریف واحد از شایستگی است. شایستگی اغلب به مفهوم «مجموعه ویژگی‌ها، دانش، نگرش، توانایی‌ها

¹- Harvard University Competency Dictionary

و الگوهای رفتاری که با عملکرد برتر و اثربخش در یک شغل مرتبط است و برای فرد و سازمان مزیت رقابتی پایدار به ارمغان می‌آورد.» تعریف می‌شود (به نقل از رحیم نیا و هوشیار، ۱۳۹۱). به بیان دیگر، در انتخاب شایسته‌ترین‌ها، به‌زعم مراپیل و ریچارد (۱۹۹۷)، باید به توانایی‌ها، شاخص‌های رفتاری، باورها، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش‌ها و مهارت‌های افراد توجه شود (به نقل از عریضی، ۱۳۸۴). شایستگی‌ها فعالیت‌ها و عملکرد شغلی را به سطح استانداردهای مورد انتظار نزدیک می‌کند (یگانگی، ۱۳۸۹). از مجموع تعاریف شایستگی چنین به نظر می‌رسد شایستگی همانند چتری است که هر چیزی را که به‌گونه‌ای مستقیم یا غیرمستقیم بر روی عملکرد شغلی تأثیر داشته باشد، در برمی‌گیرد. به عبارت دیگر، شایستگی تصویری از یک انسان رشد یافته را نشان می‌دهد که برای انجام یک شغل، آمادگی‌های کامل را از هر جهت داشته باشد. در حقیقت شایستگی نوعی نگرش سیستمی به کارکنان دارد که همه آن صفات، ویژگی‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌ها در ارتباط با اثربخشی در انجام وظایف و مسئولیت‌ها را شامل می‌شود (Odman & Campion, Fink, Ruggeberg, Carrlinda, Geneva, 2011).

در معرفی شایستگی‌های مدیریتی، سه رویکرد رفتاری، استاندارد، و اقتضایی مطرح شده است. در رویکرد رفتاری، شایستگی بر اساس اصطلاحات رفتاری تعریف می‌شود و عمدتاً به معرفی نوعی از رفتارها می‌پردازد که با عملکرد عالی در ارتباط است (Stuart & Lindsay, 1997) و همچنین به واسطه ویژگی‌های اصلی شخصی (نظیر عادات، ویژگی‌های شخصیتی، دانش، مهارت و انگیزه‌های فرد در کسب و شغل) تعریف می‌شود (اکرامی و رجب‌زاده، ۱۳۹۰). در رویکرد استاندارد، بر اساس تجزیه و تحلیل وظایف شغلی یا پست سازمانی، حداقل استانداردهای عملکرد در پست‌های مدیریتی، برای تضمین کیفیت معین در شغل معرفی می‌شود (قرائی پور، ۱۳۸۲). این رویکرد اصولاً با تعریف میزان حداقل عملکرد قابل پذیرش در یک شغل یا موقعیت شغلی ارتباط دارد و در آن بر برون‌داد واقعی شغل، تأکید می‌شود (بنیادی نائینی و تشکری، ۱۳۹۱). رویکرد اقتضایی می‌تواند به شیوه‌های مختلف به‌عنوان زیرمجموعه رویکرد رفتاری قرار گیرد، اما تمرکز آن بیشتر بررسی این موضوع است که آیا عوامل موقعیتی (اقتضایی) بر شایستگی‌های فردی موردنیاز عملکرد عالی اثر می‌گذارد یا خیر؟ (Iversen, 2000). در این رویکرد، عواملی کشف می‌شوند که ممکن است بر شایستگی موردنیاز تأثیر بگذارند. فرهنگ، ارزش‌ها و تغییرات، از جمله عوامل مذکور هستند. عوامل موقعیتی آن قدر زیاد هستند که ظاهراً تهیه فهرستی کلی از شایستگی‌های مدیریتی که در اغلب موقعیت‌های مدیریتی کاربرد داشته باشند، غیرممکن است. هدف این رویکرد معرفی ارتباط بین عوامل موقعیتی معین و شایستگی‌های موردنیاز عملکرد عالی مدیریتی است (اکرامی و رجب‌زاده، ۱۳۹۰).

بنابراین، الگوهای متعددی از شایستگی قابل تصورند که برخی بر توانایی‌های عمومی و کیفیت نیروی انسانی و برخی دیگر بر مهارت‌های فنی شغلی نیروی انسانی تأکید می‌ورزند. مانسفیلد (۱۹۹۶) دو الگوی شایستگی مشاغل عام و خاص را معرفی می‌کند. در الگوی نخست شایستگی‌ها قابل تعمیم به

سایر مشاغل نیز هستند درحالی‌که در الگوی خاص شایستگی‌ها منحصر به یک شغل خاص بوده و قابل تعمیم به مشاغل دیگر نیست (Newsome, Catane & Day, 2003). بنابراین، در تائید این ادعا که ماهیت مشاغل مختلف، الگوی شایستگی متفاوت و متناسب با آن را ایجاد می‌کند، ضرورت طراحی یک الگوی متناسب با بافت دانشگاهی جدا از بافت‌های سازمانی غیردانشگاهی بیش‌ازپیش اهمیت می‌یابد. در این خصوص، صرف‌نظر از تنوع الگوهای شایستگی مدیران سازمان‌ها، الگوهای متعددی به معرفی شایستگی‌های مورد انتظار مدیران دانشگاهی در سطوح مختلف پرداخته‌اند که در ادامه به تفصیل اشاره خواهند شد. با نظر به نوع رویکرد مدل‌سازی شایستگی به‌ویژه رویکرد اقتباسی - طراحی (میر غفوری و همکاران، ۱۳۹۲) موردنظر در این پژوهش، نگاهی اجمالی به الگوها و طبقه‌بندی‌های موجود در خصوص شایستگی‌های مدیران ضروری به نظر می‌رسد. در جدول (۱) و (۲) برخی شواهد پژوهشی ناظر به شایستگی‌های مدیران غیردانشگاهی و دانشگاهی به‌طور خلاصه اشاره شده است.

جدول ۱: برخی شواهد پژوهشی مرتبط با شایستگی‌های مدیران غیردانشگاهی

منبع	شایستگی‌های مدیران غیردانشگاهی
حاج کریمی و همکاران (۱۳۹۰)	شایستگی‌های مدیریتی (مدیریت بر خویشتن/ برنامه‌ریزی و مدیریت/ ارتباطی/ اقدام راهبردی/ تیم کاری/ چند فرهنگی). شایستگی‌های مدیران منابع انسانی (اعتبار فردی/ دانش کسب‌وکار/ فناوری منابع انسانی/ تغییر شایستگی‌های هوش عاطفی/ شناختی/ اجتماعی).
رحیم نیا و هوشیار (۱۳۹۱)	حوزه فنی، حوزه محیطی، حوزه مدیریتی و حوزه فردی: دانش عمومی، دانش تخصصی، بازاریابی، آگاهی از محیط، اداره کردن صحیح شعبه، مدیریت منابع انسانی، درون فردی و میان فردی.
مظفری و همکاران (۱۳۹۲)	مهارت‌های ادراکی، انسانی، فنی. شایستگی‌های دانشی، ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری و ویژگی‌های فردی.
جمشیدی کهنساری (۱۳۹۲)	مهارت‌های ادراکی، حل مسئله و تصمیم‌گیری، مهارت‌های ارتباطی، مدیریت افراد، رهبری تغییر، مدیریت عملکرد، و مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی
زرعی متین و همکاران (۱۳۹۳)	منش فرهنگی (تخصص حرفه‌ای، شخصیت فرهنگی)، انگیزه فرهنگی (رضایت کاری، تعهد کاری)، هوش نرم (هوش مدیریتی، هوش فرهنگی، هوش معنوی، هوش عاطفی).
کیائو و یانگ ^۱ (۲۰۰۹)	تصمیم‌گیری استراتژیک، ارتباطات، هماهنگی، ارزیابی شغلی، نوآوری، توانمندسازی و تسهیل بخشی
آراموس، لودف و همام ^۲ (۲۰۱۰)	توسعه و شغلی و حرفه‌ای، شایستگی کسب‌وکار، اصول و تئوری‌های یادگیری، شایستگی فردی و بین فردی، شایستگی توسعه منابع انسانی، دستیابی به آموزش، مهارت‌های تحقیق، طراحی و توسعه یادگیری، شایستگی‌های ذهنی و هوشی، اجرای آموزش، ارزیابی کیفیت، تسهیل‌گری، راهنمایی و حمایت و تحلیل نیازها.

¹- Kiao & Young

²- Aramos, Lodlf & Haman

ادامه جدول ۱: برخی شواهد پژوهشی مرتبط با شایستگی‌های مدیران غیردانشگاهی

منبع	شایستگی‌های مدیران غیردانشگاهی
کلارک و آرمیت (۲۰۱۰) ^۱	ویژگی‌های فردی (خودآگاهی، مدیریت خود، توسعه مستمر خود، عمل همراه با صداقت)؛ کار با دیگران (ایجاد و حفظ روابط، کار تیمی، تشویق به همکاری و توسعه شبکه‌ها)؛ خدمات مدیریتی (برنامه‌ریزی، مدیریت منابع، مدیریت افراد، مدیریت عملکرد)؛ بهبود بخشی خدمات (توانمندسازی و نوآوری، ارزیابی انتقادی)؛ شایستگی برای تنظیم جهت‌گیری‌ها (تصمیم‌گیری، کاربرد دانش و تغییر).
وانگ ^۲ (۲۰۱۱)	حمایت، مراقبت و نگهداری، منصف بودن، خویشتن‌داری، مسئول بودن، آگاهی و بصیرت، متواضع و مؤدب بودن
آکاترینی ^۳ (۲۰۱۱)	مدیریت کسب‌وکار (نوآوری، تغییر و تفکر استراتژیک)؛ رهبری، صداقت و پرورش ارتباطات باز؛ اثربخشی کارکنان (تعهد برای کیفیت، تمرکز بر نیازهای مشتری، بهبود سیستم‌ها و فرایندها)؛ مدیریت افراد (ایجاد روابط، کار تیمی، پاداش و حقوق، جذب و توسعه استعداد)؛ اثربخشی فردی (توسعه خود، نتیجه محوری، تأثیرگذاری بر دیگران و اجرای مدیریت).
کونیگوا، اوربانکوا و فجفار ^۴ (۲۰۱۱)	مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های مذاکره، شخص پویا با یک رویکرد فعال، هدف‌گرا و حس هدف، مهارت‌های تحلیلی و مهارت‌های تصمیم‌گیری، و تفکر سیستمی و فرایندگرا.

منبع: (مطالعات نگارندگان)

جدول ۲: شواهد پژوهشی مرتبط با شایستگی‌های مدیران دانشگاهی

منبع	شایستگی‌های مدیران دانشگاهی
لبادی (۱۳۸۶)	شایستگی‌های شخصیتی، مدیریت در آموزش عالی، آموزشی و پژوهشی، اقتصاد دانش، بازاریابی کارآفرینی، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی، جهانی - بین‌المللی و منطقه‌ای آموزش عالی، فرهنگی، صلاحیت‌های ارتباطی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، مشاوره، مدیریت خدمات دانشگاهی و سیاسی.
محمودی و همکاران (۱۳۹۱)	شایستگی‌های مدیریتی (ادراکی، رهبری، تصمیم‌گیری و اجرایی)؛ شایستگی‌های اجتماعی (شایستگی‌های ارتباطی، کار تیمی، مدیریت افراد و دانش جو محوری)؛ شایستگی‌های فردی (شایستگی‌های شخصیتی، اخلاقی و اختصاصی).
اکرم عابدیان (۱۳۹۰)	شایستگی‌های فنی (برنامه‌ریزی آموزشی، نگرش آکادمیک، دانش حرفه‌ای)، ادراکی (نوآوری، خلاقیت، تفکر منطقی، تفکر استراتژیک، تفکر سیستمی)، ارزش‌ها (پاسخگو بودن، تعهد سازمانی، شایسته‌سالاری، پایبندی به اخلاق حرفه‌ای، تقید عملی به اسلام)، ویژگی‌های شخصیتی (الگو بودن، مسئولیت‌پذیری، تیزهوشی، سعه‌صدر، اعتمادبه‌نفس، انتقادپذیری)، ارتباطات (توانمندسازی، مشارکت‌پذیری، قاطعیت، مذاکره، مدیریت تعارض، کار تیمی، اعتمادآفرینی) و دستیابی به فناوری (بهبود و پیشرفت مستمر، حل مسئله، مدیریت زمان، مدیریت اطلاعات، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، تصمیم‌گیری)
چیت‌ساز و همکاران (۱۳۹۱)	خویشتن‌شناسی، هوشیاری، کارآفرینی فرهنگی، ارتباطات، مدیریت اجرایی، رهبری و ارزش‌های اسلامی حول مقوله دانشگاه تمدن ساز.

1- Clark & Armit

2- Wang

3- Acatrini

4- Königová, Urbancova & Fejfar

ادامه جدول ۲: شواهد پژوهشی مرتبط با شایستگی‌های مدیران دانشگاهی

اسپندلاو ^۱ (۲۰۰۷)	شایستگی‌های رفتاری (اعتبار دانشگاهی، تفکر استراتژیک، گوش دادن به دیگران، مشورت با دیگران، مذاکره، انگیزش، مربیگری، تیم‌سازی)؛ دانشی (دانش زندگی دانشگاهی، درک فرایندهای آکادمیک، درک چگونگی کارهای زندگی دانشگاهی)؛ نگرشی (خودآگاهی، انعطاف‌پذیری، درستکاری و حمایت)
یانگ و دالویکس ^۲ (۲۰۰۹)	شایستگی ادراکی (تفکر استراتژیک و چشم‌انداز، تحلیل انتقادی و قضاوت، نوآوری و توجه به تغییر)؛ شایستگی تنظیم منابع و افراد (مدیریت منابع، توانمندسازی و توسعه افراد، توانایی تفکر و کنترل)؛ شایستگی واکنش متقابل (تأثیرگذاری، سازگاری، مهارت ارتباطی، تشویق، نشان دادن هیجانات و احساسات)؛ شایستگی‌های ایجادکننده موفقیت (انگیزش، خودآگاهی، دستیابی به نتایج، انعطاف‌پذیری هیجانی، وظیفه‌شناسی و پیروی از وجدان).
کوکران، دانشگاه ایالتی اوهایو ^۳ (۲۰۰۹)	ارتباطات، یادگیری مستمر، عرضه خدمات به مشتری، تنوع، انعطاف‌پذیری و تغییر، روابط بین فردی، توسعه دانش، تخصص‌گرایی، مدیریت منابع، کار گروهی و رهبری، کاربرد فناوری و سازگاری با آن، تفکر و حل مسئله، درک و فهم دیگران و جوامع، خودفرمائی
گیمچ و مسکین ^۴ (۲۰۱۰)	به‌عنوان توسعه‌دهنده (استخدام، انتخاب و ارزیابی اعضای هیئت‌علمی، توسعه حرفه‌ای و اخلاقی)، به‌عنوان مدیر (تهیه بودجه، حفظ و نگهداری گزارش‌ها، تخصیص وظایف، نظارت کارکنان و حفظ منابع مالی، امکانات و تجهیزات)، به‌عنوان رهبر (چشم‌انداز بلندمدت، ایده‌هایی تهییج‌کننده برای بهبود، برنامه‌ریزی و ارزیابی توسعه برنامه درسی، اداره جلسات، رهبری گروه‌ها به‌منظور هماهنگ کردن فعالیت‌های دانشکده، شرکت در کمیته‌های دانشگاه، به‌عنوان یک محقق (ارتباط با آموزش و پژوهش)
انورت ^۵ (۲۰۱۱)	مدیریت و کار با افراد، مدیریت دانشکده و عملکرد افراد، ترویج خودآگاهی، تسهیل کار تیمی مؤثر، مذاکره، رفتار (یا توافق) با افراد سختگیر، القای پاسخگویی، مدیریت تعارض، پیشبرد اهداف سازمانی و بخشی، هماهنگی اهداف بخشی و سازمانی، پیشبرد اهداف بلندمدت، مدیریت تغییر و تحول، رهبری مبتنی بر داده‌ها، بهبود تصمیم‌گیری مالی، تخصیص منابع استراتژیک، پیش‌بینی تأثیر مالی تصمیمات، و افزایش سرمایه
دانشگاه ویکتوریا ^۶ (۲۰۱۱)	مدیریت شخصی، ارتباط، مدیریت اطلاعات، تحقیق و تجزیه و تحلیل، مدیریت پروژه و وظیفه، کار تیمی، تعهد به کیفیت، رفتار حرفه‌ای، مسئولیت اجتماعی، یادگیری مداوم
دانشگاه منچستر ^۷ (۲۰۱۱)	دانش و خدمات، مهارت‌های بین فردی، مسائل اجتماعی، مدیریت تحول و نوآوری، مدیریت منابع
یو دیویس ^۸ (۲۰۱۲)	ارتباط، تصمیم‌گیری، رهبری، اصول اجتماع، حل مسئله، بهبود کیفیت، تمرکز خدمات، نظارت و مدیریت منابع، برنامه‌ریزی استراتژیک، کار تیمی، مدیریت افراد
تومسی-آنکارا ^۹ (۲۰۱۳)	ویژگی‌های فردی (رهبری خود)، مهارت در ارتباط بین فردی (رهبری دیگران) و تجربه و شایستگی حرفه‌ای رهبری (رهبری موسسه)

1- Spendlove

2- Young & Dulewicz

3- Cochran, Ohio State University

4- Gimech & Meskin

5- Enveart

6- University of Victoria

7- University of Manchester

8- Uc Davis

9- Twumasi-Ankara

ادامه جدول ۲: شواهد پژوهشی مرتبط با شایستگی‌های مدیران دانشگاهی

سی-لئونگ ^۱ (۲۰۱۳)	مدیریت پروژه، مدیریت عملیات، رهبری، مهارت‌های نرم‌افزاری، تیم، مربی‌گری، ارتباطات، عملکرد متقابل، میان فرهنگی، تفکر انتقادی، خلاقیت، مهارت فنی.
دانشگاه کالیفرنیا ^۲ (۲۰۱۴)	ارتباط، تنوع و شمول، تعهد کارمند، نوآوری و مدیریت تغییر، خبرگی شغلی و یادگیری مداوم، مدیریت منابع، نتیجه محوری و اجرا، تمرکز خدمات، کار تیمی و همکاری، مدیریت افراد
کندی ^۳ (۲۰۱۴)	ارتباط، رهبری، گزینش پرسنل، برنامه‌ریزی استراتژیک و سازمانی و حل تعارض
کوچران ^۴ (۲۰۰۹)	ارتباطات، یادگیری مستمر، خدمت به مشتری، تنوع، انعطاف‌پذیری و تغییر، روابط بین فردی، دانش مسئله، درک و فهم دیگران و جامعه و خودفرمانی.
بلک و همکاران ^۵ (۲۰۱۱)	چشم‌انداز و اهداف، رهبری عملی، بهبود و یادگیری، جزئیات کار و تصویر بزرگ.

منبع: (مطالعات نگارندگان)

برآیند مرور شواهد پژوهشی در دو حوزه دانشگاهی و غیردانشگاهی و نیز تحلیل نتایج به‌دست‌آمده از مصاحبه با خبرگان و تحلیل اسناد دانشگاه منتج به تدوین فهرست اولیه‌ای از شایستگی‌های مورد انتظار مدیران در دانشگاه گردید. در ادامه، پس از پالایش‌های متعدد در مراحل مختلف تنظیم و تدوین فهرست شایستگی‌های مدیران، سرانجام نسخه نهایی فهرست شایستگی‌های مدیران دانشگاه فردوسی مشهد تدوین شد. براین اساس، ۲۲ شایستگی سازمانی، ۱۲ شایستگی میان فردی، ۶ شایستگی مدیریت تغییر و نوآوری، ۷ شایستگی ادراکی، و ۲۴ شایستگی فردی استخراج شدند. فهرست نهایی شایستگی‌های دسته‌بندی‌شده در شکل (۱) نشان داده شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

¹- C- leung
²- University of California
³- Kennedy
⁴- Cochran
⁵- Black & et al

شایستگی‌های سازمانی	شایستگی‌های فردی	شایستگی‌های ادراکی	شایستگی‌های تغییر و نوآوری
تصمیم‌گیری و حل مسئله	اعتماد به نفس	تفکر انتقادی	فناوری اطلاعات و ارتباطات
برنامه‌ریزی عملیاتی	امانت داری	تفکر سیستمی و جامع‌نگری	رهبری تغییر
سازماندهی و هماهنگی	انتقادپذیری	تفکر استراتژیک (فرمول بندی استراتژی)	مدیریت اطلاعات
مدیریت مالی و بودجه ریزی	انعطاف‌پذیری	تفکر تحلیلی	مدیریت بحران
نظارت و ارزیابی برنامه	قدرت تحمل ابهام	اعتماد به نفس	کارآفرینی
مدیریت پروژه	توسعه فردی (یادگیری مداوم)	امانت داری	مدیریت زمان
کنترل هزینه	ثبات قدم و پشتکار	انتقاد پذیری	
بیش و چشم‌انداز سازمانی	ریسک‌پذیری	توسعه دیگران	
اعتبار دانشگاهی	سعه صدر	حقوق شهروندی	
بهبود سیستم‌ها و فرایندها	صداقت	نظارت و پایش عملکرد	
مدیریت جلسات اداری	قاطعیت	تشریح دانش و اطلاعات	
نظم و انضباط کاری	قضاوت منطقی	سازگاری (انطباق‌پذیری)	
مکاتبات اداری	الگواسوه بودن		
پاسخگویی (قانونی)	وجدان کاری		
برنامه‌ریزی آموزشی	هوش هیجانی		
همکاری بین و فراسازمانی	ژرف‌نگری		
تخصیص منابع	رفتار منصفانه		
مستندسازی تجربیات	استقلال		
مدیریتی و سازمانی	حسن خلق		
دیپلماسی علم و فناوری	تعهد سازمانی		
کیفیت ارائه خدمات	شنونده خوب بودن		
تنظیم استانداردهای تعالی	اعتماد به دیگران		
مسئولیت اجتماعی	جسارت		
	توانایی نه گفتن در مواقع ضروری		

شکل ۱: فهرست نهایی شایستگی‌های محوری و مؤلفه‌های مرتبط با آن برای مدیران دانشگاهی منبع: (یافته‌های نگارندگان)

۲- روش تحقیق

در این پژوهش به منظور طراحی برنامه آموزشی مدیران دانشگاه فردوسی مشهد بر مبنای رویکرد شایستگی از روش پژوهش آمیخته^۱ بهره گرفته شد. این روش ناظر بر گردآوری، تحلیل و تفسیر داده‌های کیفی و کمی در یک مطالعه یا در مجموعه‌ای از مطالعاتی است که یک پدیده خاص را مورد مطالعه قرار می‌دهد. جمعیت مورد مطالعه در این پژوهش شامل کلیه مدیران دانشگاه فردوسی مشهد در سطوح عالی، میانی و عملیاتی (رئیس دانشگاه و معاونین، مدیران اداری، روسای دانشکده‌ها و معاونین، مدیران گروه‌های آموزشی و معاونین، و روسای اداری) می‌باشند. مطلعان کلیدی جهت انجام مصاحبه را متخصصان مدیریت منابع انسانی تشکیل دادند. در مجموع، با شش نفر از متخصصان با در نظر گرفتن تجربه مدیریتی آنان در دانشگاه مصاحبه شد. به منظور گردآوری داده‌های کمی و کیفی مورد نیاز از مصاحبه، تحلیل اسناد (سند راهبردی دانشگاه فردوسی مشهد، آیین‌نامه جامع مدیریت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری و کتابچه طبقه‌بندی مشاغل دانشگاه فردوسی مشهد) و پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. شایان ذکر است پرسشنامه مورد نظر بر مبنای نتایج به دست آمده از شواهد پژوهشی، تحلیل اسناد و مصاحبه با خبرگان تدوین شد. با این هدف که میزان تناسب هر یک از شایستگی‌ها با اجرای موفقیت‌آمیز عملکردشان در پست مدیریتی فعلی مشخص شود. ضریب پایایی پرسشنامه شایستگی‌های مدیران در محورهای شایستگی‌های سازمانی، ادراکی، میان فردی و تغییر و نوآوری برابر با ۰/۹۱۳ و در بعد ویژگی‌های فردی برابر با ۰/۹۰۱ محاسبه شد. تحلیل داده‌های گردآوری شده در بخش کمی با استفاده از شاخص‌های آماری توصیفی و در بخش داده‌های کیفی با استفاده از روش کدگذاری باز و محوری انجام شد.

بر اساس استعلام صورت گرفته، در بازه زمانی اجرای این پژوهش، جامعه آماری مورد مطالعه مشتمل بر ۱۹۶ مدیر در سطوح مختلف عالی، میانی و اجرایی می‌باشند که ترکیبی از اعضای هیئت علمی و اعضای غیر هیئت علمی را تشکیل می‌دهند. پرسشنامه شایستگی‌های مدیران بین ۱۹۶ نفر از مدیران به شیوه سرشماری توزیع شد. گردآوری داده‌ها به دو صورت طراحی فرم الکترونیکی و ارسال از طریق سیستم اتوماسیون اداری انجام گرفت و طی چند مرحله پیگیری شد. سرانجام، ۷۰ نسخه پرسشنامه تکمیل شده دریافت و تحلیل شدند. سابقه مدیریتی مدیران مورد مطالعه در پست فعلی برابر با ۵,۳۵ سال و در پست‌های دیگر برابر با ۷,۴۴ سال محاسبه شد. ویژگی‌های جمعیت شناختی مدیران مورد مطالعه در جدول (۳) اشاره شده است. بدین ترتیب نسبت پرسشنامه‌های دریافت شده با سطوح مدیریتی نسبتاً منطقی به نظر می‌رسد.

¹-Mixed methods design

جدول ۳: ویژگی‌های جمعیت شناختی مدیران مورد مطالعه

درصد	فراوانی	مولفه‌ها	
۸۷/۱	۶۱	مرد	جنسیت
۱۲/۹	۹	زن	
۱/۴	۱	لیسانس	مدرک تحصیلی
۴/۳	۳	فوق لیسانس	
۸۲/۹	۵۸	دکتری	
۱۱/۴	۸	رئیس و معاونین دانشگاه	سطوح مدیریت
۲۰	۱۴	مدیران اداری	
۱۴/۳	۱۰	رئیس دانشکده/پژوهشکده	
۱۰	۷	معاونین دانشکده/پژوهشکده	
۳۰	۲۱	مدیر/معاون گروه آموزشی	
۱۲	۹	روسای اداری	
	۷۰	جمع	
	۵,۳۵ سال	سابقه مدیریت در پست فعلی	
	۷,۴۴ سال	سابقه مدیریتی در پست‌های	

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

۳- یافته‌های پژوهش

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از آزمون فریدمن، شایستگی‌های مورد انتظار مدیران دانشگاه فردوسی مشهد در سطوح مختلف مدیریتی متفاوت است. نتایج کلی رتبه‌بندی شایستگی‌های سازمانی، میان فردی، ادراکی و تغییر و نوآوری مدیران دانشگاه فردوسی مشهد حاکی از اولویت شایستگی‌های سازمانی و میان فردی بیش از ادراکی و سپس تغییر و نوآوری است. چنانکه از ۴۴ شایستگی فهرست شده، شایستگی‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله، تکریم انسان در سازمان، نظم و انضباط کاری به ترتیب در اولویت‌های اول تا سوم قرار گرفتند. در حالی که، شایستگی‌های کارآفرینی، دیپلماسی علم و فناوری، و مدیریت مالی و بودجه‌ریزی در اولویت‌های ۴۴، ۴۳ و ۴۲ قرار گرفتند. نتایج کلی رتبه‌بندی شایستگی‌های مورد انتظار مدیران دانشگاه فردوسی مشهد در جدول (۴) نشان داده شده است. در این میان، شایستگی‌های فردی و اخلاقی مدیران با نظر به جهت‌گیری فردی و شخصی آن‌ها و این فرض که این دسته از شایستگی‌ها به‌ویژه در مرحله شناسایی و انتخاب مدیران حائز اهمیت‌اند و به‌عنوان پیش‌بایست ورود به عرصه مدیریت مورد توجه قرار می‌گیرد، به‌طور جداگانه تحلیل و رتبه‌بندی شدند. این نتایج در جدول (۵) نشان داده شده است.

جدول ۴: نتایج کلی رتبه‌بندی شایستگی‌های مورد انتظار مدیران دانشگاه فردوسی مشهد

رتبه	میانگین	شایستگی‌های مورد انتظار	ردیف	رتبه	میانگین	شایستگی‌های مورد انتظار	ردیف
۲۲	۲۲/۷۱	تنظیم استانداردهای تعالی	۲۳	۱	۳۰/۷۳	تصمیم‌گیری و حل مسئله	۱
۲۳	۲۲/۴۲	مدیریت بحران	۲۴	۲	۳۰/۱۳	تکریم انسان در سازمان	۲
۲۴	۲۲/۱۳	اعتبار دانشگاهی	۲۵	۳	۲۷/۵۹	نظم و انضباط کاری	۳
۲۵	۲۱/۰۳	رهبری تغییر	۲۶	۴	۲۶/۹۶	برنامه‌ریزی عملیاتی	۴
۲۶	۲۰/۹۱	توسعه دیگران	۲۷	۵	۲۶/۵۳	بینش و چشم‌انداز سازمانی	۵
۲۷	۲۰/۸۹	تشریح دانش و اطلاعات	۲۸	۶	۲۶/۴۴	ارتباط مؤثر	۶
۲۸	۲۰/۸۸	برنامه‌ریزی آموزشی	۲۹	۷	۲۶/۳۴	نظارت و ارزیابی برنامه	۷
۲۹	۲۰/۵۳	تفکر انتقادی	۳۰	۸	۲۶/۲۸	پاسخگویی (قانونی)	۸
۳۰	۲۰/۲۰	همکاری بین و فرا سازمانی	۳۱	۹	۲۶/۰۵	سازمان‌دهی و هماهنگی	۹
۳۱	۲۰/۱۹	مدیریت اطلاعات	۳۲	۱۰	۲۶/۰۲	مدیریت زمان	۱۰
۳۲	۲۰/۰۷	قدرت مذاکره و متقاعدسازی	۳۳	۱۱	۲۵/۸۷	نظارت و پایش عملکرد	۱۱
۳۳	۱۹/۶۶	مدیریت پروژه	۳۴	۱۱	۲۵/۷۸	مسئولیت اجتماعی	۱۲
۳۴	۱۹/۵۱	سازگاری (انطباق‌پذیری)	۳۵	۱۲	۲۵/۶۸	کیفیت ارائه خدمات	۱۳
۳۵	۱۸/۵۳	کنترل هزینه	۳۶	۱۳	۲۵/۶۶	تفکر سیستمی و جامع‌نگری	۱۴
۳۶	۱۸/۰۹	مدیریت جلسات اداری	۳۷	۱۴	۲۵/۶۰	کار تیمی	۱۵
۳۷	۱۷/۷۸	مربی‌گری	۳۸	۱۵	۲۴/۵۶	تفکر تحلیلی	۱۶
۳۸	۱۷/۷۴	مکاتبات اداری	۳۹	۱۶	۲۴/۱۶	مدیریت تعارض	۱۷
۳۹	۱۷/۳۶	مستندسازی تجربیات مدیریتی و سازمانی	۴۰	۱۷	۲۳/۸۸	بهبود سیستم‌ها و فرایندها	۱۸
۴۰	۱۷/۱۷	تخصیص منابع	۴۱	۱۸	۲۳/۱۶	اعتمادآفرینی و حفظ جو کاری مناسب	۱۹

ادامه جدول ۴: نتایج کلی رتبه‌بندی شایستگی‌های مورد انتظار مدیران

رتبه	میانگین	شایستگی‌های مورد انتظار	ردیف	رتبه	میانگین	شایستگی‌های مورد انتظار	ردیف
۴۱	۱۶/۷۲	مدیریت مالی و بودجه‌ریزی	۴۲	۱۹	۲۳/۱۵	تفکر استراتژیک (فرمول‌بندی استراتژی)	۲۰
۴۲	۱۵/۱۹	دیپلماسی علم و فناوری	۴۳	۲۰	۲۳/۱۰	تجربه کاری	۲۱
۴۳	۱۳/۸۳	کارآفرینی	۴۴	۲۱	۲۲/۷۶	فناوری اطلاعات و ارتباطات	۲۲

منبع: (محاسبات نگارندگان)

چنانکه در جدول (۵) ملاحظه می‌شود، نتایج رتبه‌بندی شایستگی‌های فردی و اخلاقی نیز حاکی از قرار گرفتن شایستگی‌هایی مانند وجدان کاری، تعهد سازمانی، و امانت‌داری در اولویت‌های نخست و درعین حال ریسک‌پذیری، اعتقادات مذهبی و خوش‌بینی در پایین‌ترین سطح از اولویت‌های مدیران است.

با نظر به هدف اصلی پژوهش مبنی بر طراحی برنامه‌های آموزشی مبتنی بر شایستگی‌های مدیران، در ادامه رتبه‌بندی شایستگی‌ها به تفکیک پست‌های مدیریتی صورت گرفت تا بر اساس میزان رتبه اختصاص یافته به هر یک از شایستگی‌ها امکان اولویت‌بندی شایستگی‌ها برای هر طبقه از مشاغل مدیریتی موجود فراهم گردد. بدین ترتیب، بر اساس نتایج به‌دست آمده در مجموع، ۴۴ شایستگی (سازمانی، ادراکی، میان فردی و تغییر و نوآوری) فهرست شده، در ۲۸ ردیف رتبه‌بندی شدند. در این میان، تصمیم‌گیری و حل مسئله، برنامه‌ریزی عملیاتی و پاسخگویی (قانونی) به‌عنوان شایستگی‌های مورد انتظار رئیس و معاونین دانشگاه رتبه نخست را به خود اختصاص دادند و شایستگی‌های کارآفرینی، مدیریت اطلاعات و مستندسازی تجربیات مدیریتی و سازمانی آخرین رتبه‌ها یعنی ۲۶ و ۲۷ را به خود اختصاص دادند. نتایج رتبه‌بندی شایستگی‌های روسای دانشکده/پژوهشکده‌ها نیز در ۳۷ ردیف ارائه شد. بدین ترتیب، تنظیم استانداردهای تعالی و مدیریت پروژه در رتبه نخست و نظم و انضباط کاری و مدیریت اطلاعات در رتبه‌های آخر قرار گرفتند. علاوه بر این، نتایج رتبه‌بندی شایستگی‌های مدیران اداری به‌عنوان مدیران میانی دانشگاه حاکی از اولویت‌بندی ۴۴ شایستگی مورد مطالعه در ۴۰ ردیف است.

جدول ۵: رتبه‌بندی شایستگی‌های فردی و اخلاقی مدیران عالی، میانی و اجرایی دانشگاه فردوسی مشهد

ردیف	شایستگی‌های مورد انتظار	میانگین	رتبه	ردیف	شایستگی‌های مورد انتظار	میانگین	رتبه
۱	وجدان کاری	۱۸/۸۳	۱	۱۵	انعطاف‌پذیری	۱۴/۴۷	۱۵
۲	تعهد سازمانی	۱۸/۳۹	۲	۱۶	روحیه ایثار و از خودگذشتگی	۱۴/۲۵	۱۶
۳	امانت‌داری	۱۸/۰۳	۳	۱۷	توسعه فردی (یادگیری مداوم)	۱۴/۲۱	۱۷
۴	صداقت	۱۷/۹۲	۴	۱۸	انتقادپذیری	۱۴/۳۱	۱۸
۵	ثبات قدم و پشتکار	۱۷/۱۴	۵	۱۹	استقلال	۱۳/۶۰	۱۹
۶	قضاوت منطقی	۱۶/۹۱	۶	۲۰	شنونده خوب بودن	۱۳/۵۱	۲۰
۷	حسن خلق	۱۶/۸۵	۷	۲۱	قدرت تحمل ایهام	۱۲/۴۵	۲۱
۸	اعتماد به نفس	۱۶/۷۹	۸	۲۲	جسارت	۱۲/۱۶	۲۲
۹	رفتار منصفانه	۱۶/۱۸	۹	۲۳	الگو/سوه بودن	۱۱/۹۰	۲۳
۱۰	تحمل فشارهای عصبی	۱۶/۱۴	۱۰	۲۴	هوش هیجانی	۱۱/۳۷	۲۴
۱۱	سعه صدر	۱۶/۱۳	۱۱	۲۵	اعتماد به دیگران	۱۰/۴۱	۲۵
۱۲	توانایی نه گفتن در مواقع ضروری	۱۵/۹۱	۱۲	۲۶	ریسک‌پذیری	۱۰/۱۷	۲۶
۱۳	قاطعیت	۱۴/۹۰	۱۳	۲۷	اعتقادات مذهبی	۹/۱۹	۲۷
۱۴	ژرف‌نگری	۱۴/۷۷	۱۴	۲۸	خوش‌بینی	۹/۱۰	۲۸

منبع: (محاسبات نگارندگان)

بر مبنای سطح‌بندی مشاغل مدیریتی در دانشگاه، معاونین دانشکده‌ها و پژوهشکده‌ها در سطح مدیران میانی دانشگاه قرار می‌گیرند. بر اساس یافته‌های به‌دست‌آمده، شایستگی‌های این دسته از مدیران در هشت ردیف رتبه‌بندی شدند. چنانکه، شایستگی‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله، نظم و انضباط کاری، سازمان‌دهی و هماهنگی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، نظارت و پایش عملکرد، مدیریت زمان، تفکر تحلیلی، اعتبار دانشگاهی، مدیریت اطلاعات، قدرت مذاکره و متقاعدسازی، مستندسازی

تجربیات مدیریتی و سازمانی، و برنامه‌ریزی آموزشی رتبه نخست را به خود اختصاص دادند و دیپلماسی علم و فناوری در رتبه آخر یعنی ردیف هشت قرار گرفت. مدیران/معاونین گروه‌های آموزشی به‌عنوان آخرین دسته از مدیران میانی دانشگاه اساساً در ارتقای سطح کیفی دانشگاه‌ها حائز اهمیت ویژه‌ای هستند. شایستگی‌های مورد انتظار این دسته از مدیران در ۴۱ ردیف رتبه‌بندی شدند. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، برنامه‌ریزی عملیاتی رتبه نخست و رهبری تغییر رتبه آخر یعنی ۴۱ را به خود اختصاص داد. سرانجام، بر مبنای سطح‌بندی مشاغل مدیریتی موجود در دانشگاه، روسای اداری در سطح اجرایی و عملیاتی قرار می‌گیرند. نتایج رتبه‌بندی شایستگی‌های مورد انتظار این دسته از مدیران حاکی از رتبه‌بندی شایستگی‌ها در ۴۱ ردیف است. در ادامه، بر اساس نتایج حاصل از رتبه‌بندی شایستگی‌های مورد انتظار مدیران مورد مطالعه در سطوح مختلف، شایستگی‌هایی که ده اولویت نخست جداول را به خود اختصاص دادند، مبنای طراحی برنامه‌های آموزشی قرار گرفتند. اولویت‌های ده‌گانه شایستگی‌های مدیران به تفکیک سطوح مختلف در جدول (۶) نشان داده شده است. در این میان، مجموع ۴۴ شایستگی رتبه‌بندی و اولویت‌بندی شده به ردیف‌های مختلف ۲۷، ۴۱، ۴۰ و یا ۳۷ در سطوح مدیریتی مختلف، تنها در سطح معاونین دانشکده/پژوهشکده‌ها این مجموع در ۸ ردیف رتبه‌بندی شد. با این تفسیر که مجموع ۴۴ شایستگی احصا شده مشمول این دسته از مدیران میانی دانشگاه می‌شود. در نهایت، بر مبنای مدل اقتباسی - طراحی شده شایستگی‌های مدیران دانشگاه فردوسی مشهد و نتایج حاصل از رتبه‌بندی و اولویت‌بندی شایستگی‌ها، فهرست عناوین برنامه‌های آموزشی مورد نیاز مدیران معرفی شد. جدول (۷) عنوان برنامه‌های آموزشی متناسب با سطح و پست‌های مدیریتی مختلف در دانشگاه فردوسی مشهد را نشان می‌دهد. در نهایت، ۳۴ عنوان برنامه آموزشی معرفی شد. بدین ترتیب، برنامه‌های آموزشی معطوف به شایستگی‌های سازمانی عبارت‌اند از: کلان‌نگری و تفکر استراتژیک، آیین نگارش مکاتبات اداری، برنامه‌ریزی عملیاتی، برنامه محوری، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری، تصمیم‌گیری و استراتژی‌های حل مسئله، دیپلماسی علم و فناوری، سازمان‌دهی و هماهنگی، طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی، مدیریت پروژه، مدیریت زمان، مدیریت جلسات اداری، تعالی کیفیت در آموزش عالی، مدیریت مالی و بودجه‌ریزی، مدیریت و بهبود فرایندها، مستندسازی تجربیات مدیریتی، نظارت و ارزیابی برنامه، نظم و انضباط کاری؛ برنامه‌های آموزشی معطوف به شایستگی‌های میان‌فردی عبارت‌اند از: مهارت‌های ارتباط مؤثر، اشتراک و انتقال دانش سازمانی، اصول و فنون مذاکره، اعتمادآفرینی و حفظ جو کاری مناسب، تکریم انسان در سازمان، توسعه منابع انسانی، کار تیمی اثربخش، مدیریت و حل تعارضات محیط کاری، نظارت و ارزیابی عملکرد منابع؛ برنامه‌های آموزشی معطوف به شایستگی‌های تغییر و نوآوری عبارت‌اند از: رهبری تغییر اثربخش، مهارت‌های سازمانی فناوری اطلاعات، کارآفرینی سازمانی، مدیریت بحران و برنامه‌های آموزشی معطوف به شایستگی‌های ادراکی را تفکر انتقادی اخلاق سازمانی، مدیریت استرس برنامه‌های آموزشی معطوف به

شایستگی‌های فردی تشکیل می‌دهند. شایان ذکر است که با نظر به همگرایی برخی شایستگی‌های مدیریتی در سطوح مدیریت مختلف و متناسب با الزامات سازمانی و فرهنگی دانشگاه‌ها، عناوین برنامه‌های آموزشی پیشنهادی قابل تلفیق می‌باشند چنانکه در فرایند طراحی آموزشی و با در نظر گرفتن چهارچوب پیشنهادی شکل (۳) نیازمند بازسازی است.

جدول ۶: اولویت‌بندی شایستگی‌های مدیران دانشگاه فردوسی مشهد به تفکیک سطوح مختلف

سطوح مدیریت		فهرست شایستگی‌ها
مدیران عالی رئیس و معاونین دانشگاه		اولویت ۱: تصمیم‌گیری و حل مسئله، برنامه‌ریزی عملیاتی، پاسخگویی (قانونی) اولویت ۲: تفکر استراتژیک (فرمول‌بندی استراتژی)، مدیریت مالی و بودجه‌ریزی، قدرت مذاکره و متقاعدسازی، مدیریت تعارض، تفکر تحلیلی اولویت ۳: بینش و چشم‌انداز سازمانی، بهبود سیستم‌ها و فرایندها اولویت ۴: تجربه کاری اولویت ۵: نظارت و ارزیابی برنامه، مسئولیت اجتماعی، تفکر سیستمی و جامع‌نگری اولویت ۶: تفکر انتقادی اولویت ۷: کار تیمی اولویت ۸: تخصیص منابع، تنظیم استانداردهای تعالی اولویت ۹: اعتبار دانشگاهی اولویت ۱۰: مدیریت جلسات اداری
		اولویت ۱: تصمیم‌گیری و حل مسئله اولویت ۲: برنامه‌ریزی عملیاتی اولویت ۳: پاسخگویی (قانونی) اولویت ۴: مدیریت مالی و بودجه‌ریزی اولویت ۵: قدرت مذاکره و متقاعدسازی اولویت ۶: مدیریت تعارض اولویت ۷: تفکر تحلیلی، تفکر استراتژیک (فرمول‌بندی استراتژی) اولویت ۸: بینش و چشم‌انداز سازمانی اولویت ۹: بهبود سیستم‌ها و فرایندها اولویت ۱۰: تجربه کاری
		اولویت ۱: تنظیم استانداردهای تعالی، مدیریت پروژه اولویت ۲: تفکر استراتژیک (فرمول‌بندی استراتژی) اولویت ۳: پاسخگویی (قانونی) اولویت ۴: مدیریت مالی و بودجه‌ریزی اولویت ۵: برنامه‌ریزی عملیاتی اولویت ۶: تفکر انتقادی، قدرت مذاکره و متقاعدسازی اولویت ۷: بینش و چشم‌انداز سازمانی، بهبود سیستم‌ها و فرایندها اولویت ۸: تجربه کاری، رهبری تغییر اولویت ۹: مدیریت تعارض اولویت ۱۰: مستندسازی تجربیات مدیریتی و سازمانی، کنترل هزینه
مدیران ادارات	رئیس دانشکده/پژوهشکده	

	معاونین دانشکده/ پژوهشکده	<p>اولویت ۱: تصمیم‌گیری و حل مسئله، نظم و انضباط کاری، سازمان‌دهی و هماهنگی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، نظارت و پایش عملکرد، مدیریت زمان، تفکر تحلیلی، اعتبار دانشگاهی، مدیریت اطلاعات، قدرت مذاکره و متقاعدسازی، مستندسازی تجربیات مدیریتی و سازمانی، برنامه‌ریزی آموزشی</p> <p>اولویت ۲: تکریم انسان در سازمان، برنامه‌ریزی عملیاتی، بینش و چشم‌انداز سازمانی، کیفیت ارائه خدمات، تفکر سیستمی و جامع‌نگری، مسئولیت اجتماعی، تفکر استراتژیک (فرمول‌بندی استراتژی)، نظارت و ارزیابی برنامه، پاسخگویی (قانونی)، اعتمادآفرینی و حفظ جو کاری مناسب، کار تیمی، توسعه دیگران، مدیریت بحران، مکاتبات اداری، سازگاری (انطباق‌پذیری)، رهبری تغییر، کنترل هزینه، مدیریت پروژه، مربی‌گری، تخصیص منابع، مدیریت مالی و بودجه‌ریزی، کارآفرینی</p> <p>اولویت ۳: مدیریت تعارض</p> <p>اولویت ۴: تجربه کاری،</p> <p>اولویت ۵: تفکر انتقادی،</p> <p>اولویت ۶: تنظیم استانداردهای تعالی، بهبود سیستم‌ها و فرایندها</p> <p>اولویت ۷: مدیریت جلسات اداری، همکاری بین و فراسازمانی، ارتباط مؤثر، تشریح دانش و اطلاعات،</p> <p>اولویت ۸: دیپلماسی علم و فناوری</p>
	مدیر گروه	<p>اولویت ۱: برنامه‌ریزی عملیاتی</p> <p>اولویت ۲: تنظیم استانداردهای تعالی</p> <p>اولویت ۳: تخصیص منابع</p> <p>اولویت ۴: تفکر انتقادی</p> <p>اولویت ۵: مدیریت مالی و بودجه‌ریزی</p> <p>اولویت ۶: دیپلماسی علم و فناوری</p> <p>اولویت ۷: فناوری اطلاعات و ارتباطات</p> <p>اولویت ۸: مدیریت تعارض، مسئولیت اجتماعی</p> <p>اولویت ۹: قدرت مذاکره و متقاعدسازی</p> <p>اولویت ۱۰: همکاری بین و فراسازمانی</p>
	سرپرستان اداری	<p>اولویت ۱: ارتباط مؤثر</p> <p>اولویت ۲: تکریم انسان در سازمان، قدرت مذاکره و متقاعدسازی</p> <p>اولویت ۳: کیفیت ارائه خدمات</p> <p>اولویت ۴: نظم و انضباط کاری</p> <p>اولویت ۵: تصمیم‌گیری و حل مسئله</p> <p>اولویت ۶: فناوری اطلاعات و ارتباطات</p> <p>اولویت ۷: سازمان‌دهی و هماهنگی، نظارت و پایش عملکرد</p> <p>اولویت ۸: کار تیمی</p> <p>اولویت ۹: مدیریت زمان</p> <p>اولویت ۱۰: مدیریت تعارض</p>
	مدیران اجرایی	

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

جدول ۷: عنوان برنامه‌های آموزشی پیشنهادی مدیران دانشگاه فردوسی مشهد بر حسب سطوح مدیریتی

مدیران اجرایی	مدیران میانی			مدیران عالی		سطوح مدیریت عنوان برنامه آموزشی
	مدیر/معاون گروه آموزشی	معاون دانشکده/پژوهشکده	مدیران اداری	روسای دانشکده/پژوهشکده	رئیس/ معاونین دانشگاه	
*		*				مهارت‌های ارتباط مؤثر
		*				اشتراک و انتقال دانش سازمانی
*	*	*		*	*	اصول و فنون مذاکره
		*				اعتمادآفرینی و حفظ جو کاری مناسب
		*				آیین نگارش مکاتبات اداری
	*	*	*	*		برنامه‌ریزی عملیاتی
		*	*	*		برنامه محوری
	*	*		*	*	پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری
*	*	*	*	*	*	تصمیم‌گیری و استراتژی‌های حل مسئله
*		*	*			تکریم انسان در سازمان
		*				توسعه منابع انسانی
	*	*				دپلماسی علم و فناوری
		*		*		رهبری تغییر اثربخش
*		*	*			سازمان‌دهی و هماهنگی
	*	*				طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی
*	*	*	*			مهارت‌های سازمانی فناوری اطلاعات
*		*			*	کار تیمی اثربخش
		*				کارآفرینی سازمانی
		*	*	*	*	کلان‌نگری و تفکر استراتژیک
*		*				مدیریت بحران
				*		مدیریت پروژه
	*	*		*	*	مدیریت جلسات اداری
*		*	*	*	*	مدیریت زمان
*	*	*	*	*	*	تعالی کیفیت در آموزش عالی
	*	*	*	*	*	مدیریت مالی و بودجه‌ریزی
		*	*	*	*	مدیریت و بهبود فرایندها
*	*	*	*	*	*	مدیریت و حل تعارضات محیط کاری
		*	*	*	*	مستندسازی تجربیات مدیریتی
	*	*		*	*	تفکر انتقادی
*		*			*	نظارت و ارزیابی برنامه
		*	*			نظارت و ارزیابی عملکرد منابع انسانی
*		*	*			نظم و انضباط کاری
*	*	*	*	*	*	اخلاق سازمانی
*	*	*	*	*	*	مدیریت استرس

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

در ادامه، برای هر یک از برنامه‌های آموزشی پیشنهادی، مشخصات برنامه آموزشی با تأکید بر چهارچوب پذیرفته‌شده طراحی برنامه آموزشی تدوین شد. عناصر اصلی این چهارچوب را هدف کلی، توانایی و شایستگی‌های مورد انتظار، سرفصل‌های یادگیری، روش/های یاددهی - یادگیری، روش ارزشیابی یادگیری، روش ارزیابی اثربخشی رفتار، تجهیزات و امکانات موردنیاز برای ارائه، فهرست منابع پیشنهادی، و مهم‌تر از آن نوع مخاطبان یا فراگیران موردنظر برنامه که به استناد نتایج به‌دست‌آمده از تناسب شایستگی‌های با سطح و پست مدیریتی مدیران شناسایی شدند، تشکیل می‌دهند. بدین ترتیب، هدف کلی مربوط به هر برنامه آموزشی بر مبنای تعریف شایستگی یا شایستگی‌های مورد انتظار که مدیران بر اساس آن میزان تناسب را ارزیابی نمودند، مشخص شد. توانایی و شایستگی‌های مورد انتظار نیز به استناد شاخص‌های رفتاری مرتبط با هر شایستگی که انتظار می‌رود در رفتار مدیران عینیت یابد، تعریف شدند. روش/های یاددهی - یادگیری نیز به استناد راهبردهای یادگیری مندرج در ادبیات توسعه مدیران و در نظر گرفتن میزان اثربخشی آن‌ها در تحقق اهداف یادگیری شایستگی‌های مورد انتظار مدیران پیشنهاد شدند. ارزشیابی یادگیری و سنجش اثربخشی رفتار فراگیران موضوع دیگری که با اتکا به چهارچوب سنجش اثربخشی برنامه‌های آموزشی دانشگاه فردوسی مشهد و با استناد به مدل اثربخشی آموزشی پاتریک در مطالعه کرمی (۱۳۹۵) پیش‌بینی شده است. چهارچوب تدوین مشخصات برنامه‌های آموزشی مدیران به‌طور نمونه در شکل (۲) نشان داده شده است.

مشخصات برنامه آموزشی	
عنوان (فارسی):	
عنوان (انگلیسی):	
فراگیران:	
تعداد ساعت:.....	
زمان برگزاری:.....	
مدرس/مجری برنامه:.....	
هدف کلی:	
توانایی و شایستگی‌های مورد انتظار:	
سرفصل‌های یادگیری:	
روش/های یاددهی - یادگیری:	
سخنرانی	کارگاهی
ایفای نقش	بحث گروهی
بارش فکری	نمایش
سفرهای آموزشی (بازدید)	سفرهای آموزشی (بازدید)
روش ارزشیابی یادگیری:	
آزمون تشریحی	آزمون مبتنی بر کار گروهی
آزمون نگرش	آزمون نگرش سنج
آزمون تشریحی	آزمون نگرش سنج
روش ارزیابی اثربخشی رفتار:	
گروه کانونی	پرسشنامه
مصاحبه	مشاهده
برنامه‌ریزی اقدام	بررسی کار
مرور وقایع مهم	مرور وقایع مهم
تجهیزات و امکانات موردنیاز برای ارائه:	
فهرست منابع پیشنهادی:	

شکل ۲: چهارچوب تدوین مشخصات برنامه‌های آموزشی مدیران. منبع: (یافته‌های نگارندگان)

۴- بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش به منظور طراحی برنامه‌های آموزشی مدیران در دانشگاه فردوسی مشهد از رویکرد شایستگی بهره گرفته شد. رویکرد مورد نظر در طراحی الگوی شایستگی، اقتباسی - طراحی است. لذا، با نظر به شواهد نظری و پژوهشی فراوان و تجربیات معتبر در این زمینه، فهرستی از شایستگی‌های مورد انتظار مدیران در محیط‌های دانشگاهی و غیردانشگاهی شناسایی و استخراج شد. بدیهی است الگوهای موجود مبتنی بر بافت‌های متفاوت سازمانی قابلیت تعمیم به سایر سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های آموزشی چون دانشگاه فردوسی مشهد را ندارند. از این رو، ضمن تحلیل اسناد مرتبط با جایگاه مدیران در دانشگاه از قبیل آیین‌نامه جامع مدیریت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری و کتابچه طبقه‌بندی مشاغل دانشگاه فردوسی مشهد، و بهره‌مندی از دانش و تجربه متخصصان مدیریت منابع انسانی، سند راهبردی دانشگاه فردوسی مشهد به‌عنوان اولویت نخست این اسناد مورد تحلیل قرار گرفت. برای این منظور، برنامه‌های عملیاتی سند راهبردی دانشگاه بر مبنای اهداف ده‌گانه مورد واکاوی عمیق قرار گرفت.

نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل منابع اطلاعاتی مختلف حاکی از شناسایی ۷۱ شایستگی در پنج دسته شایستگی‌های سازمانی، ادراکی، تغییر و نوآوری، فردی و میان فردی است. این مجموعه شامل ۲۲ شایستگی سازمانی، ۱۲ شایستگی میان فردی، ۶ شایستگی تغییر و نوآوری، ۷ شایستگی ادراکی، و ۲۷ شایستگی فردی است. همچنین، یافته‌ها نشان داد شایستگی‌های مدیران دانشگاه فردوسی مشهد برحسب تناسب آن با نوع مسئولیت و سطح مدیریتی متفاوت است. لذا، در ادامه، شایستگی‌ها برحسب این دو ویژگی در بین پاسخگویان به پرسشنامه شایستگی‌ها رتبه‌بندی شدند. به‌طور کلی، نتایج حاکی از اختصاص بالاترین رتبه به شایستگی‌های سازمانی، میان فردی، سپس ادراکی و تغییر و نوآوری است. از مجموع ۴۴ شایستگی فهرست شده، شایستگی‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله، تکریم انسان در سازمان، نظم و انضباط کاری به ترتیب در اولویت‌های اول تا سوم قرار گرفتند. در حالی که، شایستگی‌های کارآفرینی، دیپلماسی علم و فناوری، و مدیریت مالی و بودجه‌ریزی در اولویت‌های ۴۴، ۴۳ و ۴۲ قرار گرفتند. در ادامه، برم بنای مدل شایستگی پیشنهادی، ۳۴ عنوان برنامه آموزشی مفهوم‌سازی شد و مخاطبان آن بر مبنای نتایج رتبه‌بندی شایستگی‌ها مشخص شدند. سرانجام با رجوع به تعریف و شاخص‌های رفتاری مرتبط با هر یک از شایستگی‌ها، مشخصات برنامه آموزشی مورد نظر بر اساس چهارچوب عناصر طراحی برنامه آموزشی تدوین گردید.

بنابراین، به‌رغم تأکید فراوان بر اهمیت تربیت مدیران بر مبنای شایستگی‌های مورد انتظار، نکته حائز اهمیت به‌ویژه با توجه به اولویت شایستگی‌های سازمانی در نتایج این پژوهش، انتخاب و انتصاب مدیران بر مبنای معیارهای اولیه یعنی تناسب تخصص با شغل مدیریتی آنان و وظایف مورد انتظار است. شایستگی‌های سازمانی اغلب ناظر به کارکردهای اولیه و مبتنی بر حفظ وضع موجود مدیریت است.

این در حالی است که شرایط و مقتضیات دانشگاه‌ها در عصر حاضر نیازمند مدیرانی با شایستگی‌های عالی چون شایستگی‌های ادراکی و تغییر و نوآوری است. در نتیجه، بر اساس یک تحلیل ساده اقتصادی می‌توان کوشش‌های طراحان برنامه آموزشی را معطوف به شایستگی‌های عالی نمود، هرچند شایستگی‌های سازمانی به‌عنوان شایستگی‌های عمومی برای تربیت مدیران به‌ویژه مدیران بالقوه از اهمیت زیادی برخوردارند. تأکید بر شایستگی‌های میان فردی به‌عنوان اولویت دوم مدیران نیز می‌تواند بر اهمیت مهارت‌های انسانی در سطوح مختلف مدیریت صحنه بگذارد. از این رو، می‌توان اولویت طراحی برنامه‌های آموزشی را در درجه نخست به شایستگی‌های سازمانی به‌عنوان نیاز آموزشی اولیه مدیران و سپس شایستگی‌های میان فردی، ادراکی و تغییر و نوآوری به ترتیب اختصاص داد.

۵- منابع

- بنیادی نائینی، علی و تشکری، محمود. (۱۳۹۱). طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران و فرماندهان ناجا از دیدگاه امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری (مدظله العالی). *فصلنامه نظارت و بازرسی*، سال ششم، شماره ۱۹، صص ۷-۳۰.
- جمشیدی کهنساری، حمزه. (۱۳۹۲). *برنامه آموزشی و توسعه شایستگی‌های استعداد‌های مدیریتی (تعیین نیازهای توسعه‌ای تمام افراد شرکت‌کننده در کانون ارزیابی و توسعه)*، شهرداری تهران: معاونت توسعه منابع انسانی، اداره کل ارزشیابی و کارگزینی مدیران.
- چیت‌ساز، احسان؛ ذوالفقار زاده، محمد مهدی و غیائی ندوشن، سعید. (۱۳۹۱). تدوین الگوی شایستگی‌های محوری مدیران فرهنگی ° اجتماعی دانشگاه‌ها در ایران اسلامی. *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، دوره اول، شماره ۲، صص ۲۷-۴۸.
- حاج کریمی، عباسعلی؛ رضائیان، علی؛ هادی زاده، اکرم. (۱۳۹۰). طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران، *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، شماره ۸، صص ۴۳-۲۳.
- رحیم نیا، فربرز و هوشیار، وجیهه. (۱۳۹۱). واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های مدل شایستگی‌های مدیران در سیستم بانکی (یک رویکرد کیفی). *نشریه مدیریت فردا*، دوره یازدهم، شماره ۳۱، صص ۱۱۷-۱۳۸.
- زارعی متین، حسن؛ رحمتی، محمدحسین؛ موسوی، سید محمد مهدی و ودادی، احمد. (۱۳۹۳). طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمان‌های فرهنگی کشور. *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، دوره دوم، شماره ۸، صص ۱۹-۳۶.
- شجاع، کلثومه؛ کرمی، مرتضی؛ آهنچیان، محمدرضا و نادری، مجتبی. (۱۳۹۶). ارزشیابی اثربخشی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، سال چهارم، شماره ۱۲، صص ۱۰۵-۱۲۶.
- لبادی، زهرا. (۱۳۸۸). صلاحیتهای فرهنگی مدیران آموزش عالی در سه حوزه فرهنگ جهانی، ملی و دانشگاهی. *فصلنامه علوم رفتاری*، دوره اول، شماره ۲، صص ۱۴۳-۱۶۳.
- محمودی، سید محمد؛ زارعی متین، حسن و بحیرایی، صدیقه. (۱۳۹۱). شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران دانشگاه، *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، سال اول، شماره ۱، صص ۱۱۴-۱۴۳.
- مظفری، سید امیر احمد؛ مشرف جوادی، بتول؛ نادریان، مسعود. (۱۳۹۲). تعیین مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران سازمان تربیت‌بدنی از دیدگاه خود و ارائه یک الگوی مدیریتی در این زمینه، *نشریه علوم حرکتی و ورزشی*، جلد اول، شماره ۱، صص ۱۰۴-۹۲.
- میر غفوری، سید حبیب؛ موسوی، سید محمد؛ صادقی آرنی، زهرا. (۱۳۹۲). تحلیلی بر توسعه شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها مورد مطالعه: دانشگاه‌های شهرستان یزد. *نامه آموزش عالی*، شماره ۲۴، صص ۵۱-۳۵.

- هوشیار، وجیهه؛ رحیم نیا، فریبرز. (۱۳۹۲). ارائه مدل شایستگی مدیران شعب در سیستم بانکی، *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، شماره ۱۳، صص ۶۸-۵۵.
- یگانگی، سیده عاطفه. (۱۳۸۹). نقش شایستگی مدیران در اثربخشی مدیریت (مطالعه موردی در شرکت مخابرات استان قزوین)، *مجله مدیریت توسعه و تحول*، شماره ۵، صص ۶۸-۵۷.
- Black, S. A. (2015). Qualities of effective leadership in higher education. *Open Journal of Leadership*, 4(02), 54.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons. New York, NY.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Rugeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225-262.
- Cochran, G. R. (2009). Developing a Competency Model for a 21st Century Extension Organization Dissertation. *Ohio State University Extension Competency Study*.
- Kennedy, A. (2014). Leadership Development in Higher Education: Skills, Competencies, and Practices for Non-Academic Leaders. Retrieved from: <http://digitalcommons.georgiasouthern.edu/etd/1059/>.
- Königová, M., Urbancova, H., & Fejfar, J. (2012). Identification of managerial competencies in knowledge-based organizations. *Journal of competitiveness*, 4(1).
- Manchester, T. U. (2011). Assessment Centers. Retrieved from <http://www.careers.manchester.ac.uk/students/applications/interviews/assessment-centres/>
- Newsome, S., Catano, V., & Day, A. (2003). Leader Competencies: Proposing a Research Framework. Retrieved June, 15, 2006.
- Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*, 21(5), 407-417.
- Stuart, R., & Lindsay, P. (1997). Beyond the frame of management competencies: towards a contextually embedded framework of managerial competence in organizations. *Journal of European Industrial Training*, 21(1), 26-33.
- Twumasi-Ankrah, S. (2013). Determinants of Administrators' Effectiveness in Christian Higher Education. ProQuest LLC. 789 East Eisenhower Parkway, PO Box 1346, Ann Arbor, MI 48106.
- Uc Davis (2012). UC Davis Career Compass Core Competencies Model, Staff Development and Professional Services. Retrieved from: <http://www.hr.ucdavis.edu/about/directory/staff-development-professional-services.html>
- University of California (2014). Core Competency Model, UCSB Human Resources.
- University of Victoria (2011). Competency kit: THE 10 CORE COMPETENCIES. Co-operative Education Program and Career Services.
- Young, M., & Dulewicz, V. (2009). A study into leadership and management competencies predicting superior performance in the British Royal Navy. *Journal of Management Development*, 28(9), 794-820.