

طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاه‌های سازمانی

(مورد مطالعه: یک دانشگاه وابسته به سازمان نظامی)

¹ سیدعلی موسوی

² مهدی محمدی

³ مهدی صفیان

چکیده

هدف: پژوهش حاضر به دنبال تدوین مدل شایستگی مدیران دانشگاهی با تمرکز بر دانشگاه بود. ویژگی منحصر به فرد این تحقیق، تمرکز بر دانشگاه‌های سازمانی، به ویژه دانشگاه‌های سازمانی وابسته به سازمان نظامی بود. **روش:** برای دستیابی به هدف تحقیق، ابتدا ادبیات موجود، شامل مدل‌های شایستگی مدیران در سازمانهای مشابه و همچنین اسناد بالادستی سازمان مطالعه شد. سپس با بهره‌گیری از این مطالعات و تنظیم پروتکل مصاحبه، با 11 نفر از خبرگان سازمان، مصاحبه عمیق صورت گرفت و با روش تحلیل مضمون، کدگذاری شد. **یافته‌ها:** پس از برگزاری و پیاده‌سازی متون مصاحبه و تجزیه و تحلیل آنها، 186 کد اولیه با عنوان مضامین پایه استخراج شد. در مرحله بعد با دسته‌بندی کدهای اولیه، 43 مضمون سازمان‌دهنده به دست آمد و در نهایت، با طبقه‌بندی محتوایی این مضامین، 9 مضمون فراگیر (شایستگی نهایی) حاصل شد. **نتیجه‌گیری:** نتیجه نهایی پژوهش، استخراج مدل شایستگی مدیران دانشگاه‌های سازمانی بود که عبارتند از: مهارت تخصصی، تفکر راهبردی، نوآوری و حل مسئله، مربی‌گری، مهارت سازمانی، مهارت ارتباطی، اخلاق حرفه‌ای، مدیریت عملکرد و شایستگی‌های ارزشی.

واژگان کلیدی: شایستگی مدیران، مدل شایستگی، مدیران دانشگاهی، دانشگاه سازمانی.

دریافت مقاله: 98/09/04؛ تصویب نهایی: 99/03/30

1. دکترای مدیریت سیستم از دانشگاه جامع امام حسین (ع)، استادیار گروه مدیریت سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران.
2. دکترای مدیریت منابع انسانی از دانشگاه لرستان، استادیار گروه مدیریت سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران (نویسنده مسئول) / نشانی: تهران؛ بزرگراه شهید بابایی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، مرکز علم و فناوری مدیریت سرمایه انسانی / نامبر: 02174188715 / Email: kpmahmohamadi@ihu.ac.ir
3. دکترای مدیریت دولتی گرایش تطبیقی و توسعه از پردیس فارابی دانشگاه تهران، استادیار گروه مدیریت سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران.

الف) مقدمه

قلمرو فعالیت سازمانهای امروزی بسیار پویا و پیچیده است. لذا بقا و تعالی در چنین شرایطی، شناسایی و توسعه شایستگی‌های مدیریتی را بیش از پیش ضروری کرده است؛ زیرا سازمانها به طرز چشمگیری با مشکلاتی نظیر کمبود نیروی کار فنی، نرخ ترک خدمات بالا، ناکافی بودن مهارتها و شکاف شایستگی، به خصوص در سطوح مدیریتی مواجه‌اند. شکاف شایستگی به این معناست که افرادی که مشاغل را احراز کرده‌اند، واجد سطح مطلوبی از شایستگی‌های مورد نیاز شغل نیستند. به عبارت دیگر؛ بین شایستگی‌های شاغل و شایستگی‌های مورد نیاز شغل، فاصله وجود دارد. (پورکرمی، 1395: 152)

در شرایط کنونی، سازمانها به مدیرانی نیاز دارند که بتوانند درست تصمیم بگیرند و راه‌های خلاقانه برای مسائل ارائه کنند و در مقابل کار و مسئولیت بر عهده گرفته‌شده خود پاسخگو باشند؛ زیرا این مدیرانند که تصمیم‌گیرنده درباره وقایع و شرایط سازمانی و تخصیص‌دهنده منابع‌اند. لذا باید با در نظر گرفتن مهارتها و فنون مدیریتی، رهبری، هدایت و کنترل امور سازمان را بر عهده داشته و بدین وسیله اهداف سازمان را محقق سازند (کاظمی، 1380)؛ بنابر این، شناسایی و انتخاب و به‌کارگیری مدیران شایسته و کارآمد، یکی از اصلی‌ترین چالشها و دغدغه‌های سازمانها، به خصوص سازمانهای دانش‌بنیان و مراکز علمی و دانشگاهی محسوب می‌شود. لذا اولین گام در راستای برطرف کردن این مسئله، شناسایی و تعریف شایستگی‌های مورد نیاز مدیران و رهبران دانشگاهی در قالب مدل شایستگی‌هاست.

شایستگی به معنای توانایی اثبات‌شده در استفاده از دانش، مهارتها و توانایی‌های شخصی، اجتماعی و/ یا روش‌شناختی، در موقعیتهای کاری یا تحصیلی و در پیشرفتهای حرفه‌ای و شخصی است (کوتو¹ و همکاران، 2019: 2). در واقع؛ منظور از شایستگی، روند حاکم بر کاربرد دانش در مجموعه‌ای از کارها و وظایف است (ریتا و راپانتا²، 2020). توسعه شایستگی و مدیریت آن، ابزاری حیاتی برای افزایش رقابت‌پذیری یک سازمان است. در دست داشتن مدلی که ابعاد شایستگی‌های مشاغل مختلف سازمان را تشریح کند، به عنوان قلب فرایندهای منابع انسانی، می‌تواند ابزاری راهبردی برای مدیریت منابع انسانی سازمان باشد. نقطه مرکزی برای برنامه‌ریزی، سازماندهی، یکپارچگی و بهبود همه جنبه‌های نظام مدیریت منابع انسانی، مدل شایستگی حرفه‌ای است که کاربرد بسیار زیادی در زمینه‌های ارزیابی، انتخاب، ترفیع، آموزش و توسعه افراد، مدیریت عملکرد، استخدام و توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی دارد. (سینکویچ³ و همکاران، 2014: 8)

گسترش همه‌جانبه و پیچیدگی سازمانهای آموزشی همچون دانشگاهها، لزوم برخورداری از مدیران شایسته و صلاحیتهای خاص مدیران آنها را افزایش داده است؛ به نحوی که موفقیت یک سازمان آموزشی در گرو داشتن

1. Couto
2. Rita & Rapanta
3. Sienkiewicz

سیدعلی موسوی و همکاران ♦ 219

مدیران لایق، شایسته، توانا و متخصص تعبیر می‌شود (دوپلزیس و ونیکر،¹ 2017: 2). موضوع مدیریت دانشگاهها از مسائل مهم طرح شده در محافل دانشگاهی است که به دلیل اهمیت نقش مدیریت در پیشبرد اهداف آموزش عالی می‌باشد؛ زیرا نبود مدیریت شایسته در نظام آموزشی، روحیه جدیت و اشتیاق را در این سازمانها از بین می‌برد؛ در حالی که مدیریت صحیح توانایی‌های اعضای هیئت علمی و دیگر نیروهای انسانی دانشگاهها که از نظام آموزش عالی بهره کافی می‌برند، ارتقا می‌دهد (بردار و شاکری، 1390: 102). زمانی کار دانشگاهی بهتر انجام می‌گیرد که مدیری درستکار، توانا و وظیفه‌شناس با توانایی اثرگذاری بر منابع انسانی (اعم از اعضای هیئت علمی و کارکنان) و با دیدی مثبت در خصوص تغییرات آینده با تأکید بر رشد کارکنان و کمک به یادگیری وجود داشته باشد (نوه‌ابراهیم و کریمی، 1385: 63). اگر در انتصاب مدیران، شایستگی و صلاحیتهای آنها در نظر گرفته شود و ملاک انتخاب و گزینش این مدیران تخصص و مهارتهای لازم برای مدیریت در مؤسسات آموزشی باشد و مدیران به اثرات به‌کارگیری این شایستگی‌ها در پیشبرد اهداف توجه داشته باشند، زمینه بهره‌برداری مناسب از همه امکانات، استعدادها و منابع به نحو مطلوب فراهم می‌شود که نتیجه همه این امور، بهره‌وری هر چه بیشتر نظام آموزشی و تحقق اهداف متعالی آموزش عالی است. (دوپلزیس و ونیکر، 2017: 3)

این پژوهش در صدد است تا با بررسی ادبیات موجود، تحلیل اسناد بالادستی سازمان مورد مطالعه و مصاحبه با خبرگان علمی و سازمانی، مدل شایستگی مدیران و فرماندهان یک دانشگاه نظامی را تدوین کند. نتیجه پژوهش حاضر، شامل پاسخ به این پرسش است که مدل شایستگی مدیران دانشگاههای سازمانی چه ابعاد اصلی دارد و هر یک از این ابعاد، چه مؤلفه‌هایی را شامل می‌شوند.

ب) مبانی نظری و پیشینه پژوهش

1. تعریف شایستگی

درباره مفهوم شایستگی، تعاریف مختلفی بر اساس دیدگاهها و رویکردهای صاحب‌نظران و اندیشمندان ارائه شده که برخی از آنها در جدول 1 آمده است. فرهنگ آکسفورد (2003) شایستگی را قدرت، توانایی و ظرفیت انجام دادن وظیفه تعریف می‌کند. شایستگی‌ها، سیستمی از توانایی‌ها، مهارتها و قابلیت‌هاست که فرد را قادر می‌سازد در شرایط آشنا و همچنین ناشناخته به صورت خودسازمان‌یافته و خلاقانه، واکنش نشان دهد (رینینگ² و همکاران، 2019: 2). قابلیت و شایستگی در فرهنگ و ادب فارسی معادل یکدیگر به کار رفته‌اند. در زبان پهلوی، شایسان و شاییتان³ به معنای توانستن و قادر بودن است (دهخدا، 1325: 290). واژه شایستگی در فرهنگ لغات عمومی، به معنای لیاقت، کاردانی، مهارت و تبخر و در فرهنگ لغات تخصصی مدیریت، به معنای صلاحیت، اهلیت، قابلیت و توانایی است و

1. Du Plessis & Van Niekerk

2. Reining

3. Shayisan=Shayitan

220 ♦ طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاههای سازمانی

حاصل ترکیب دانش، مهارت و نگرش مطلوب در انجام کار است (خورشیدی و فرخی، 1391: 136). وزارت کار انگلستان با عبارت «توانایی عملی کردن مهارتها و دانش»، توصیف مناسبی از شایستگی ارائه داده است. (ابوالعلائی و غفاری، 1385: 58-48)

جدول 1: تعاریف مفهوم شایستگی (مطبی اصل، 1386: 25)

نویسنده	تعریف
مارلی ¹	شایستگی ها، توانایی های انسانی قابل اندازه گیری اند که برای عملکرد کاری مؤثر لازم اند.
دیویس ²	شایستگی ها، مشخصه هایی همانند دانش، مهارتها، چارچوبهای ذهنی، الگوهای فکری و مانند آنهاست که به کارگیری آنها چه به صورت مستقل و چه در ترکیبات مختلف، منجر به عملکرد موفقیت آمیز می شود.
بویاتزیس ³	ویژگی های اساسی یک فرد توصیف می کند که به صورت علت و معلولی به عملکرد شغلی مؤثر وابسته است.
سلی و همکاران ⁴	شایستگی ها، توانایی از لحاظ رفتارهاست.
انجمن ملی شغلی انگلستان ⁵	برای شرایط احراز شغلی، شایستگی را به عنوان استانداردهای عملکرد، توانایی ایفای نقشهای شغلی یا مشاغل بر اساس استاندارد مورد نیاز استخدام، تعریف کرده است.
دیرخانه هیت خزانه داری کانادا ⁶	شایستگی ها، دانش، مهارتها، توانایی ها و رفتارهایی اند که یک کارمند در انجام کارهایش به کار می گیرد و آنها اهرمهای کلیدی کارمند برای دستیابی به نتایجی در ارتباط با راهبردهای تجاری سازمان اند.
پرنالد ⁷	قابلیت جابه جایی نیروهای شناختی مختلف برای رسیدن به یک نوع موقعیت ویژه.
له بوئرف ⁸	شایستگی ها به خودی خود منابعی برای تشخیص چگونگی عمل کردن، چگونگی انجام دادن یا نگرشها نیستند، بلکه آنها چنین منابعی را تجهیز، یکپارچه و هماهنگ می کنند.
جکسون و شولر ⁹	دانش، مهارتها، توانایی ها و دیگر ویژگی هایی که یک شخص برای انجام مؤثر یک شغل به آنها نیاز دارد.
پپیل سافت ¹⁰	مجموعه ای از دانش، مهارتها و رفتارهای قابل سنجش و مشاهده که در موقعیت یک شغل یا پست سهیم اند.
گروه گارتنر ¹¹	مجموعه ای از مشخصات شامل مهارتها، دانش و ویژگی ها که موجب عملکرد شده یا آن را پیش بینی می کنند.

مفهوم شایستگی ابتدا توسط مک کلند¹² در سال 1973 به عنوان پیش بینی کننده توفیق کارکنان در شغل معرفی شد. او معتقد بود شرکتها باید در پی جذب افراد شایسته باشند، نه اینکه تنها افراد باهوش را جذب کنند (مک کلند، 1973: 3) و از این رو، شایستگی را به عنوان مدرک گزینش توصیه کرد (زاهدی و شیخ، 1389: 97). سپس مک کلند و همکاران اولین مدل شایستگی ها را ارائه دادند. تعریف آنان از شایستگی عبارت است از: ویژگی های ریشه ای فرد، انگیزه، خصوصیات، مهارت، نقش اجتماعی و مجموعه دانشی که او برای انجام وظیفه به کار می برد. در این پژوهش، منظور از شایستگی های یک مدیر، مجموع تجارب، دانش، مهارتها، خصایص، ذهنیت از خود یا نقش اجتماعی، ارزشها و نگرشهای اوست که دلیل آن، برخورداری از جامعیت بیشتر نسبت به تعاریف موجود است که

1. Marrelli
2. Dubois
3. Boyatzis
4. Selby
5. UK National Vocational Council for Vocational Qualification
6. Treasury Board of Canada Secretariat
7. Perrenaud
8. LeBoterf
9. Jackson and Schuler
10. PeopleSoft
11. Gartner group
12. McClelland

هر یک بر بخشی از ابعاد مفهوم شایستگی تأکید دارند. در ضمن، تناسب آن با جامعه مطالعه که مدیران دانشگاهی‌اند و به تنوعی از شایستگی‌های دسته‌های مختلف نیاز دارند نیز بیشتر است.

2. انواع شایستگی

طبقه‌بندی‌های متنوعی در خصوص شایستگی‌ها وجود دارد. برای مثال، چامپازن و وینترتون پنج خوشه از شایستگی‌ها را چنین تعریف کردند: درون‌فردی؛ میان‌فردی؛ ذهنی؛ حرفه‌ای و تعدادی از شایستگی‌های مدیریتی مرتبط. برخی شرکتها، شایستگی‌های مد نظر را به شیوه‌ای خاص طبقه‌بندی می‌کنند؛ برای مثال: شرکت دل¹، شایستگی محوری و عوامل کلیدی موفقیت؛ شرکت داو،² شایستگی‌های عمومی (برای سراسر سازمان) و تخصصی و شرکت لیلی،³ شایستگی‌های عمومی مدیریت (رفتارهای رهبری) و شایستگی‌های خاص هر سطح مدیریت (نقی‌زاده، 1394: 205). اما هر شرکت یا سازمان دارای تعدادی شایستگی، از جمله: شایستگی‌های هسته‌ای، شایستگی‌های فنی یا کنشی و شایستگی‌های مدیریتی است. بویاتزیس (2009) شایستگی‌ها را به شایستگی‌های فردی و مرتبط با شغل / نقش طبقه‌بندی کرده است. دوویس و راثل (2000) و آلسون و بولتون (2001)، شایستگی‌ها را به دو نوع فردی و سازمانی تقسیم کرده‌اند. بیهام و مایر (2000) نیز شایستگی‌ها را به دو نوع محوری و خاص تقسیم می‌کنند. طبقه‌بندی دیگری توسط مؤسسه کرارتز (1999) از شایستگی ارائه شده است که شایستگی‌ها را به سه دسته فنی، شغلی و رهبری تقسیم می‌کند. رابتم و جاب (1995) طبقه‌بندی کاملاً متفاوتی از شایستگی‌ها را در دو نوع سخت و نرم ارائه کرده‌اند. مک کلند (1973) دسته‌ای از شایستگی‌ها را با عنوان شایستگی‌های رفتاری، هامل و پراهلد (1994) شایستگی‌های کلیدی، تیلور (2007) شایستگی‌های عام و بویاتزیس (1982) شایستگی‌های متمایزکننده و آستانه‌ای را معرفی کردند. (رضایت، 1390؛ کرمی و صالحی، 1388: 25-23)

3. شایسته‌سالاری از منظر اسلامی و بومی

شایسته‌سالاری در دین اسلام ریشه دارد و با آموزه‌های دینی ما آمیخته شده است. از آنجا که استقرار نظام شایسته‌سالار در کشور ما جزء اهداف بوده و در فرهنگ ملی و دینی و اسناد بالادستی و برنامه‌های توسعه بر آن تأکید شده است، از سال 1381 مطالعاتی توسط معاونت راهبردی ریاست جمهوری در این باره صورت گرفت و نتایج آن در قالب نظام شایسته‌سالاری طراحی شد که دارای پنج مرحله یا رکن اصلی است: شایسته‌خواهی، شایسته‌یابی، شایسته‌گزینی، شایسته‌داری و شایسته‌پروری (معاونت امور مدیریت و منابع انسانی، 1381: 39). گفتنی است که شایسته‌سالاری همان عدالت اسلامی است و از آن سرچشمه می‌گیرد؛ زیرا با عدالت است که هر چیزی در جای خود قرار می‌گیرد. عدالت نیز ریشه در توحید دارد و احقاق عدالت جز در راستای توحید، هدف انبیای الهی نبوده است.

1. Dell
2. Dow
3. Lilly

4. مدل شایستگی

مدل شایستگی، مجموعه‌ای از شایستگی‌ها شامل رفتارهای کلیدی مورد نیاز برای عملکرد عالی در یک نقش خاص است (کنسال و سیگال،¹ 2018: 289). یک مدل شایستگی، شامل تعدادی از عوامل موفقیت است که کلیدهای رفتاری مورد نیاز برای عملکرد عالی تر در یک نقش خاص را نشان می‌دهد (اسکوونور،² 2002). مدل شایستگی می‌تواند کمک کند تا شایستگی‌های مورد نیاز کارمند برای بهبود عملکرد در شغل فعلی یا آمادگی برای شغل بعدی فراهم شود. شایستگی‌های کارکنان با یک مدل مناسب مقایسه می‌شود تا مشخص شود که در کدام یک از شایستگی‌ها، فرد نیاز به بهبود دارد. مدل‌های شایستگی نوعاً در بر دارنده شرح کوتاهی از شغل، ارزشها و اهداف کلیدی سازمانی و مهم‌ترین شایستگی‌هایی لازم برای عملکرد که در راستای ارزشهای سازمانی قرار دارند، است (لیونسن و همکاران، 2006: 365). همچنین تصویری کامل از نیازمندی‌های شغل را ارائه داده و شانس موفقیت کسانی را که استخدام خواهند شد، افزایش و نسبت به منظم و نظام‌مند بودن فرایند مصاحبه اطمینان می‌دهد و در تفکیک و تمایز شایستگی‌ها یاری می‌رساند (کوکران،³ 2009: 31). از نظر علمی، داوری درباره میزان شباهت و همبستگی مفاهیم، یکی از جنبه‌های دشوار مدل‌سازی شایستگی است (جرمن⁴ و همکاران، 2018: 3). به همین سبب، درصد قابل توجهی از مدل‌های شایستگی دارای شباهت یا قرابت معنایی با یکدیگرند، اما این به منزله یکی بودن تمامی مدل‌ها یا تجویز یک مدل عمومی برای همه سازمانها و شرکتها نیست.

مدل شایستگی موجب می‌شود سازمانها به هنگام ارزیابی افراد از نظر توانایی‌های مورد نیاز آتی و حال با ابهام مواجه نباشند. از سوی دیگر، سازمانها از مقایسه شایستگی افراد با شایستگی‌های مورد نیاز مشاغل، به سهولت می‌توانند نیازهای آموزشی آنان را تعیین کنند. بسیاری از محققان بر این عقیده‌اند که مدل شایستگی، اساس و پایه هر سیستم منابع انسانی است. از آنجا که مدل شایستگی، فرایندها و راهبردهای یادگیری و آموزش، توسعه محتوا و ارزیابی عملکرد را هدایت می‌کند، قلب عملکرد سازمانی است.

5. مدل‌های شایستگی در دانشگاه‌های برتر جهان

در این بخش، به منظور الگوبرداری از تجربیات بشری موفق، مدل‌های شایستگی در سازمانهای آموزشی برتر دنیا بررسی می‌شود. بدین منظور، تحلیل معتبرترین دانشگاه‌های جهان بر اساس رتبه‌بندی سالانه در دستور کار قرار گرفته است. بر اساس تحقیقات صورت گرفته در حوزه مدیران گروهها و مراکز دانشگاه‌های معتبر جهان، نتایج ذیل حاصل شد. ستون نتیجه‌گیری، شماری از شایستگی‌های نسبتاً مشترک بین پژوهشهای مزبور را معرفی می‌کند. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، هرچند در پژوهشها یا دانشگاه‌های مختلف از مفاهیم متفاوتی استفاده شده است، اما به لحاظ عنوان و محتوا شباهت‌هایی بین آنها وجود دارد.

1. Kansal & Singhal

2. Schoonover, Nemerov & Ehly

3. Cochran

4. Garman

جدول 2: بررسی دانشگاه‌های برتر دنیا

دانشگاه استنفورد	دانشگاه منچستر	دانشگاه میشیگان	دانشگاه جرجیا	دانشگاه مینه سوتا	دانشگاه نیوهمپشایر	دانشگاه پوردی	دانشگاه میسوری	دانشگاه کالیفرنیا (برکلی)	دانشگاه نبراسکا	دانشگاه ایوا و کنزاس	دانشگاه ن. دریایی بریتانیا
خلق چشم‌انداز، تدوین راهبردی			بینش راهبردی، حامی چشم‌انداز، تفکر سیستمی					تمرکز راهبردی، تدوین راهبرد، فراست و بصیرت سازمانی			مهارت ادراکی، تفکر راهبردی، تحلیل انتقادی
تصمیم‌گیری، سناریوپردازی، نوآوری	تصمیم‌گیری		نوآوری، توان حل مسئله، تصمیم به‌موقع					تصمیم‌گیری به‌موقع			نوآوری
	مدیریت تیم، پرورش کار تیمی، روحیه کار تیمی		ارتقای عملکرد تیم، تشریک مساعی		تشریک مساعی و کار تیمی			بهبود عملکرد تیم، توان همسوسازی، تقسیم کار و تفویض، تعیین اهداف تیمی، ارزیابی عملکرد تیم، مدیریت تعارض، تشریک مساعی			
عملگرایی، روحیه اجرایی، مدیریت زمان	توان هدفگذاری، مدیریت پروژه، مدیریت مالی، مدیریت ریسک	مدیریت بر مصرف منابع، مدیریت ریسک و ایمنی	نتیجه‌گرایی، طراحی و اجرا، روحیه اجرایی قاطعانه		کیفیت‌گرایی، مدیریت عملکرد، تأمین منابع	برنامه‌ریزی آموزشی				برنامه‌ریزی آموزشی، مدیریت اطلاعات	مدیریت منابع، دستیابی به نتایج
	مدیریت دیگران، تعیین استاندارد عملکردی، انگیزش، استخدام بهترینها، ارائه بازخورد		مدیریت افراد، ارتقای عملکرد افراد		مدیریت افراد، انگیزش افراد، توان هدایت افراد، ارائه بازخورد			تعریف نقشها، توسعه و توانمندسازی، تعیین انتظارات عملکردی، انگیزش و پاداش			توانمندسازی و توسعه افراد، توانایی کنترل، تشویق

دانشگاه استنفورد	دانشگاه منچستر	دانشگاه میشیگان	دانشگاه جرجیا	دانشگاه مینه سوتا	دانشگاه نیوهامپشایر	دانشگاه پوردنی	دانشگاه میسوری	دانشگاه کالیفرنیا (برکلی)	دانشگاه نبراسکا	دانشگاه ایوا و کنزاس	دانشگاه ن. دریایی بریتانیا
اخلاقیات و ارزشها، شجاعت	رازداری، پیشگامی، مثبت بودن	رازداری و حفظ محرمانگی، پاسخگویی، خدمت‌گرایی، اخلاقیات	صداقت، انصاف، پاسخگویی، شفافیت		صداقت، درستکاری، متعهد به ارزشهای دانشگاه، پاسخگویی		مهارتهای فردی				سازگاری، انعطاف‌پذیری، وظیفه‌شناسی، پیروی از وجدان
دانش تخصصی، دانش شغلی، هوشیاری سازمانی، دریافت بازخورد، بهبود مستمر خود، آگاهی از نقاط قوت و ضعف خود		دانش تخصصی، بهبود مستمر	کمال‌جویی	تخصص فنی، نگرش علمی و پژوهشگری	تخصصی‌گرایی، دانش و مهارت تخصصی، کمال‌جویی		تخصص فنی، نگرش علمی و پژوهشگری		تخصص فنی		خودآگاهی
	توان رهبری، برخورد منصفانه، هدایت و جهت‌دهی	رهبری		رهبری	رهبری	رهبری				رهبری، توجه به تغییر	توان تأثیرگذاری
مشتری‌مداری	خدمت‌رسانی به موقع، دریافت بازخورد		تمرکز بر نیاز افراد، هوشیاری سیاسی								
ارتباطات اثربخش		ارتباطات	ارتباطات اثربخش						تعامل و ارتباطات	تعامل و ارتباطات	مهارت ارتباطی

6. مدل‌های شایستگی دانشگاه‌های سازمانی و نظامی در جهان

در اینجا دانشگاه‌هایی انتخاب شده‌اند که به صورت مستقیم یا غیر مستقیم با ماهیت کاری دانشگاه مورد مطالعه مشابه داشته‌اند؛ دانشگاه‌های مزبور به طور عمده ماهیت سازمانی و حاکمیتی دارند و به واسطه ضرورت الگوسازی از بهترینها و فهم اقدامات دشمن، از دانشگاه‌های سازمانی ایالات متحده آمریکا انتخاب شده‌اند. جدول 3 تعدادی از مدل‌های رایج را در این دانشگاهها معرفی می‌کند.

جدول 3: مقایسه مدل شایستگی‌های سازمانهای مشابه (طرح راهبردی تحول علمی و تعالی معنوی دانشگاه)

وزارت دفاع آمریکا	آموزش و دکترین ارتش آمریکا	دانشگاه عملیات ویژه مشترک آمریکا	دانشگاه هاروارد	آزمایشگاههای تحقیقاتی ملی آمریکا	سند تحول دانشگاه سازمانی
			تفکر انتقادی، ارتقای مهارتهای ذهنی		
حل مسئله	نوآوری، تصمیم‌سازی	پاسخ به نیازهای نیروهای نظامی	خلاصیت و نوآوری		خلاصیت محوری
مهارتهای میان‌فردی، ارتباطات زبانی، ارتباطات نوشتاری، تاب‌آوری			روحیه همکاری و سازنده، ارتقای مهارتهای اجتماعی		
	توسعه و آموزش فرماندهان و مدیران، تربیت رهبران	تربیت فرماندهان و مدیران عملیاتی	توانمندسازی، تبدیل مدیران به رهبران	نخبه‌پروری	توانمندسازی و مهارت‌افزایی شغلی، تأکید بر آموزشهای مدیریتی
انعطاف‌پذیری، صداقت و درستکاری، انگیزه خدمت	آموزش نظامی مقدماتی	توان تطبیق سریع با تغییرات پرسرعت	مسئولیت‌پذیری، اعتماد به نفس		
			عمل‌گرایی		نتیجه‌گرایی
اعتبار فنی، یادگیری مداوم، سواد رایانه‌ای	تولید محتوا و نظامها برای آموزش و توسعه رهبران، انجام تحقیقات و پژوهش در حوزه‌های نظامی	توسعه روشهای بهتر برای کسب دانش و یادگیری	خلق دانش، روحیه یادگیری، ارتقای مهارتهای علمی، سرمایه‌گذاری مستقیم در فناوری‌های آموزشی، پژوهش مسئله‌محور، مسئله‌محوری در تربیت و آموزش	برگزاری دوره‌های آموزشی، انجام تحقیقات توسعه‌ای و کاربردی	تربیت و آموزش هم‌زمان، آموزش، مهارت در کاربردی‌سازی دانش
			آموزش معنوی، تربیت افراد مطابق با ارزشهای سازمان، ارتقای مهارتهای اعتقادی.		تربیت و آموزش هم‌زمان
			تأکید بر یکپارچگی نظام‌مند دانشگاه با سازمان	مشاوره برای رفع نیازهای علمی، تدوین دانش، مستندسازی و انتشار کتاب و مقالات	خدمات مستشاری، دانش و خبرگی سازمانی، مدیریت دانش

226 ♦ طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاه‌های سازمانی

7. بررسی اسناد بالادستی دانشگاه

در این بخش، مقتضیات دانشگاه مورد مطالعه را به منظور شناسایی شایستگی‌های مناسب مدیران و دستیابی به پروتکل مصاحبه با خبرگان، بررسی و شایستگی‌های متناظر آنها پیشنهاد می‌شود.

8. تصویر مطلوب دانشگاه

این تصویر به 9 حوزه کلان، نظام تربیتی و آموزشی، تعامل با سازمان مادر، شبکه‌سازی و تیم‌سازی، تعامل‌های بین‌المللی، جهاد علمی، ارزشهای سازمانی، سرمایه انسانی، متن و محتوا و فضا و محیط قابل تفکیک است که در هر بخش، شایستگی متناظر با آن ذکر شده است.

جدول 4: تصویر مطلوب دانشگاه

عناصر	شایستگی	
آموزشی تربیتی و فنی	شبکه استعدادیابی و انتخاب هدفمند	مهارت رهبری (استعدادیابی)
	روشهای تلفیقی تربیتی آموزشی پژوهش محور	مهارت تخصصی / مهارت تربیتی
	شناسایی نظام‌مند توانمندی‌ها	مهارت رهبری (استعدادیابی)
	یادگیری مستمر و مادام‌العمر	مهارت تخصصی
مدیر تعامل با سازمان	دیدهبانی و رصد محیطی	مهارت سازمانی
	حضور همه جانبه در مأموریتها	مهارت سازمانی
	ارائه خدمات مستشاری	مهارت سازمانی
	کارآمد سازی چرخه مدیریت دانش	مهارت سازمانی
تیم سازی شبکه سازی و	شبکه دانش آموختگان	مهارت ارتباطی (تیم‌سازی و شبکه‌سازی)
	بسیج و حلقه‌های وابسته و غیر وابسته	مهارت ارتباطی (تیم‌سازی و شبکه‌سازی)
	هسته دانا و شبکه توانا	مهارت ارتباطی (تیم‌سازی و شبکه‌سازی)
	استفاده از ظرفیت مراکز علمی، شرکتهای دانش بنیان و پارک های علمی و فناوری	مهارت ارتباطی (تیم‌سازی و شبکه‌سازی)
لهی تربیتی	جذب دانشجویان خارجی از کشورهای اسلامی و دوست	مهارت ارتباطی (شبکه‌سازی)
	دوره‌های مشترک بین‌المللی	مهارت ارتباطی (شبکه‌سازی)
	نظریه‌پردازی و ایجاد مکتب، راهبرد و دکترین مأموریتی	مهارت تخصصی
	قطب‌های علمی - مأموریتی	مهارت تخصصی
تعمیر نهاد	تحول بنیادین در مبانی علوم انسانی	مهارت تخصصی
	سازمانی بودن دانشگاه	مهارت سازمانی
	ولایت مداری و ولایت پذیری	ویژگی‌های ارزشی
	ماهیت نهادی و انقلابی	ویژگی‌های ارزشی
ارزشهای سازمانی	جهاد اکبر و ساده زیستی	ویژگی‌های ارزشی
	عدالت محوری	ویژگی‌های ارزشی
	اعتماد به نصرت الهی	ویژگی‌های ارزشی
	درک و عمل انقلابی	ویژگی‌های ارزشی
سرمایه انسانی	عمل به تکلیف	اخلاق حرفه‌ای
	اقدام فداکارانه	اخلاق حرفه‌ای
	حضور دائمی و جدی	اخلاق حرفه‌ای
	ترکیبی از نیروهای جوان و با تجربه	-
		مهارت تخصصی

عناصر	شایستگی
نافع و کارآمدی	مهارت تخصصی
روزآمدی	مهارت تخصصی
فضای معماری و نمادهای اسلامی، ایرانی و انقلابی	مهارت سازمانی
روح و فرهنگ حاکم بر دانشگاه دفاع مقدس	ویژگی‌های ارزشی
نقادی سازنده	مهارت تحلیلی
روحیه پرشگری	مهارت تحلیلی
کرسی آزاد اندیشی و نظریه‌پردازی	مهارت تخصصی
مباحث اقتناعی	مهارت ارتباطی
مسئولیت‌پذیری داوطلبانه	اخلاق حرفه‌ای
پاسخگویی	اخلاق حرفه‌ای
الگوسازی رفتاری	مهارت رهبری

9. راهبردهای تحولی دانشگاه (مبتنی بر سند تحول علمی و تعالی معنوی دانشگاه)

تحقق هر کدام از راهبردهای تحولی 20گانه دانشگاه در گرو پرورش شایستگی‌های کلیدی در سرمایه انسانی است. پس از بررسی راهبردهای دانشگاه و استخراج شایستگی مدیریتی متناظر هر یک از راهبردها، بر اساس تکرار شایستگی‌های استخراج شده است.

جدول 5: راهبردهای تحولی دانشگاه و شایستگی‌های متناظر

شایستگی‌های متناظر	راهبرد	شایستگی‌های متناظر	راهبرد
تفکر راهبردی، مهارت رهبری	11	مهارت تربیتی، ویژگی‌های ارزشی	1
مهارت حل مسئله، مهارت سازمانی، مهارت تخصصی، مهارت تربیتی	12	اخلاق حرفه‌ای، ویژگی‌های ارزشی، مهارت‌های تربیتی، رهبری و تخصصی	2
مهارت تخصصی، مهارت سازمانی	13	مهارت سازمانی	3
مهارت سازمانی	14	مهارت‌های تربیتی، رهبری، تخصصی و ویژگی‌های ارزشی	4
مهارت تربیتی	15	مهارت‌های تخصصی، سازمانی، نظامی و ویژگی‌های ارزشی	5
مهارت سازمانی، مهارت ارتباطی	16	مهارت تربیتی، مهارت تخصصی، مهارت ارتباطی	6
مهارت ارتباطی، مهارت تخصصی	17	مهارت تربیتی، ویژگی‌های ارزشی	7
مهارت سازمانی، مهارت تخصصی	18	مهارت عملکردی	8
مهارت ارتباطی، مهارت رهبری	19	مهارت تربیتی، مهارت تخصصی، خلاقیت و نوآوری	9
مهارت تخصصی، اخلاق حرفه‌ای، مهارت حل مسئله	20	مهارت سازمانی	10

10. سایر اسناد بالادستی

برخی دیگر از اسناد بالادستی دانشگاه سازمانی مورد مطالعه و شایستگی مستخرج از آنها نیز در جدول 6 جمع‌بندی و خلاصه شده است.

جدول 6: تحلیل سایر اسناد بالادستی

شایستگی‌ها								اسناد و منابع بالادستی	
ویژگی‌های ارزشی	مهارت سازمانی	مهارت تربیتی	مهارت تخصصی	مهارت عملکردی	اخلاق حرفه‌ای	مهارت رهبری	مهارت ارتباطی	مهارت نوآوری و ابتکار	
	-رصد محیطی و به‌روز نگه‌داشتن مأموریت و سازمان	-مربی و حامی بودن		-تیین اهداف و طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی -سازماندهی -ایجاد هماهنگی -نظارت و پیگیری		-مسئولیت‌پذیری پاسخ‌گویی -جاذبه و دافعه -عدالت محوری -روحیه بسیجی	-هدایت و کنترل -انگیزش -تحول‌گرایی و مأموریت آفرینی	-قدرت تصمیم‌گیری و پیاده‌سازی -تفکر راهبردی	شایستگی‌های انسانی سازمان مادر در حوزه فرماندهی و مدیریت
- تقوا - آرمانها و ارزشهای نهادی - بصیرت، حکمت، معنویت		- جنگ نرم - دغدغه‌سازی - بیدارسازی	- توان فنی - سواد رایانه، - یادگیری مداوم	- مدیریت منابع - مدیریت فناوری	- صبر - انعطاف‌پذیری - روحیه جهادی - خودانگیزی - صداقت و درستکاری - مسئولیت‌پذیری - جوهره و چریت	- تأثیرگذاری - مدیریت تنوع - مدیریت تعارض - رشد دیگران	- مهارت ارتباطی - تیم‌سازی - مردم‌داری و روشنگری	- مهارت حل مسئله - تفکر راهبردی	سند بخش آموزش عالی سازمان مادر
- معنویت - متقی و مؤمن		- انسان‌سازی - تربیت اسلامی	- عالم - لیریز از علم و تخصص		- دوری از ناامیدی - خودباوری/انکا به خود - قوه تفکر مثبت - استقلال فکری - جدیت و فداکاری				دانشگاه اسلامی از منظر امام خمینی ره
- معنویت - اخلاق - اسلامی - انقلابی		- منحصر نشدن ارتباط با دانشجو در کلاس	- رصد ارزیابی و هدایت جریان دانش	- سرعت عمل	- توسعه فرهنگ مجاهدت - خودباوری - جهادی - جدی گرفتن حضور در دانشگاه - سعه صدر	- تکریم نجیبان و برجستگان علمی - اهتمام به شاگرد پروری و نخه پروری	- ایجاد نظام نوآوری - خلاق و مبتکر - تعمق و ژرف‌نگری		دانشگاه اسلامی از منظر امام خامنه‌ای

ج) روش پژوهش

تحقیق حاضر از نظر فلسفه پژوهش، تفسیری است؛ زیرا با تفسیر و تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات، به یافته‌ها و در نهایت الگو دست می‌یابد. از نظر جهت‌گیری، چون به دنبال شناسایی و تبیین مدل شایستگی برای پیاده‌سازی در سازمان است، پژوهش کاربردی محسوب می‌شود. از سوی دیگر به دلیل اینکه درک عمیقی از موضوع وجود ندارد و تاکنون مدل شایستگی مدیران این دانشگاه سازمانی طراحی نشده، به لحاظ هدف، اکتشافی است. از آنجا که پژوهش حاضر بر شکل‌دهی چارچوب مفهومی تأکید دارد و نیازمند آشکارسازی دانش ضمنی خبرگان در این حوزه است، از رابرد تحلیل مضمون و شبکه مضامین بهره می‌برد. لذا روش پژوهش، کیفی است. رویکرد پژوهش نیز استقرایی است؛ زیرا پژوهشگران از مجموعه ارتباطات میان مفاهیم و مقولات، به الگویی مبتنی بر داده‌ها دست پیدا می‌کنند. شیوه گردآوری داده‌ها نیز مطالعات کتابخانه‌ای (شامل تحلیل کتب، مقالات، اسناد و سایر منابع مرتبط با موضوع) و انجام مصاحبه بوده است.

پس از مرور ادبیات نظری و همچنین بررسی اسناد بالادستی دانشگاه سازمانی مورد مطالعه، پروتکل مصاحبه با استفاده از مدل استار¹ و 5W+H تنظیم شد و در نهایت، با رفت و برگشت، به تأیید جامعه خبرگان تحقیق (رئیس دانشگاه و دانشکده‌های منتخب) رسید. سپس بر اساس آن با تعدادی از خبرگان دانشگاه و سازمان مصاحبه به صورت نیمه‌ساختاریافته انجام گرفت. مصاحبه با خبرگان تا رسیدن به اشباع (تکراری شدن شایستگی‌های مستخرج از مصاحبه) ادامه یافت که شامل 9 مصاحبه است.

جدول 7: شمای رسیدن به اشباع نظری

تعداد کل رویداد شایستگی	شماره مصاحبه‌شونده									شایستگی مستخرج
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
7	*	*	*		*		*	*	*	شایستگی ارزشی
7	*	*		*		*	*	*	*	مهارت تخصصی
2		*		*						تفکر راهبردی
2				*		*				نوآوری و حل مسئله
4					*	*		*	*	مربی‌گری
5	*		*	*	*			*		اخلاقی حرفه‌ای
2	*				*					مدیریت عملکرد
4		*	*			*	*			مهارت ارتباطی
5	*		*		*		*	*		مهارت سازمانی
	0	0	0	1	1	1	1	2	3	مجموع بعد جدید اشاره شده

1. پایایی و روایی پژوهش

یکی از مهم‌ترین خطراتِ روایی در پژوهش‌های کیفی، «پایایی» است. با توجه به این نکته که پژوهش‌های کیفی به واقعیت متعدد باور دارد و درصدد شناخت پدیده‌ها در زمینه و بافت فرهنگی آن است و اینکه پژوهش کیفی تفسیر هنرمندانه واقعیت و دست کم هر قدر دانش است، هنر هم است؛ لذا تکرار یک تجربه یا داستان قابل انتظار نخواهد بود؛ چون هنر بدیع است. پس قابلیت تکرار برای مصاحبه‌های کیفی و پژوهش‌های کیفی ضرورت نخواهد بود و شاید بتوان گفت که روایی و پایایی در این پژوهشها رابطه‌ای معکوس دارند. (ادیب و همکاران، 1389: 57)

برخی صاحب‌نظران روش‌شناسی کیفی، مفهوم «قابلیت اعتماد» را جایگزین مناسبی برای شاخص روایی و پایایی می‌دانند که زائیده راهبردهای پژوهشی کمی است. برای تأیید دقت علمی در پژوهش‌های کیفی، با استفاده از مفهوم قابلیت اعتماد نیز راهبردهای متعددی نظیر ردیابی حساسی‌گونه، بازبینی در زمان کدگذاری، طبقه‌بندی یا تأیید نتایج با مراجعه به آزمودنی‌ها و تأیید همکاران پژوهشی ذکر شده است (دانایی‌فرد و مظفری، 1387: 17). علاوه بر این، مورس و همکاران¹ نیز برای اطمینان از پایایی و روایی پژوهش کیفی، مواردی از جمله: جمع‌آوری و تحلیل هم‌زمان داده‌ها و انتخاب هدفمند و مناسب مشارکت‌کنندگان را پیشنهاد داده‌اند (مورس و همکاران، 2002: 15). با توجه به آنچه گفته شد، برای دستیابی به قابلیت اعتماد مناسب و در واقع؛ روایی و پایایی قابل قبول در این پژوهش، به نکات ذیل توجه شده است:

اول) مصاحبه و تحلیل، هم‌زمان بوده است؛ به این ترتیب که پس از انجام هر مصاحبه، تحلیل و طبقه‌بندی داده‌های آن صورت گرفته و سپس مصاحبه بعدی انجام شده است.

دوم) تحلیل مصاحبه هر یک از مشارکت‌کنندگان به رؤیت و تأیید ایشان رسیده است.

سوم) انتخاب نمونه (مصاحبه‌شوندگان) کاملاً هدفمند و با معیارها و روشهای علمی انجام شد.

چهارم) متن تمام مصاحبه‌ها ضبط و تمام و کمال پیاده شد.

پنجم) تأیید موازی همکاران پژوهشی حین تحلیلها و احصای نتایج به کار گرفته شد.

ششم) یافته‌های نهایی پژوهش و مدل به دست آمده نیز به تأیید و اعتبارسنجی دو تن از خبرگان مرتبط رسید.

د) یافته‌های پژوهش

طبق روش تحلیل مضمون، در گام اول مضامین پایه، در گام دوم با دسته‌بندی مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و در نهایت با طبقه‌بندی مضامین سازمان‌دهنده، مضامین فراگیر مشخص شد. جدول کدگذاری سه مرحله‌ای به شرح ذیل است. (جدول 8)

جدول 8: تجزیه و تحلیل یافته‌های مصاحبه‌ها

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
شایستگی‌های ارزشی	ولایت‌مداری و ولایت‌پذیری	اعتقاد راسخ به ولایت فقیه
		روحیه تبعیت‌پذیری از سلسله مراتب ولایت سرلوحه قرار دادن بیانات رهبری در حوزه دانشگاه و سازمان
	درک و عمل انقلابی	آشنایی با مفاهیم و ویژگی‌های انقلاب اسلامی
		روحه انقلابی
	سبک زندگی اسلامی	دوری از مال‌طلبی و دنیا‌طلبی
		ساده زیستی
	ایمان	اعتماد به نصرت الهی
تقوا	تأکید بر واجبات دینی	
	تقید به واجبات و ترک محرمات	
مهارت تخصصی	دانش تخصصی	مغرب در حوزه علمی
		خود توسعه‌ای تخصصی
		آشنایی با تجارب موفق سایرین در حوزه کاری خویش
	آموزش و تدریس	استفاده از روشهای متنوع آموزش و تدریس
		توان ایجاد نشاط علمی و بهره‌وری کلاس
	تولید محتوا	آشنایی با مدل‌های نظریه‌پردازی و روشهای تولید علم
		استفاده از منابع اسلامی و بروز در تولید محتوا
		توانایی ایجاد تحول در علوم انسانی و بازبینی محتوای علمی بر اساس مبانی ارزشی
	روحیه پژوهشگری	رویکرد پژوهشی نسبت به مسائل
		تسلط کامل بر روشها و استراتژی‌های پژوهشهای بنیادین، کاربردی و توسعه‌ای
		سوابق متعدد پژوهشی نظیر راهنمایی رساله، پایان‌نامه، پژوهشهای سازمانی، مقاله، کتاب
	زبان و فناوری اطلاعات	دانش زبان انگلیسی و عربی در حد نیاز (درک مطلب، شنیدن، خواندن و مکالمه)
	تنوع دیدگاه	برخورداری از تنوع دیدگاهها و معلومات عمومی
تفکر راهبردی	توان درک و جمع‌بندی داده، اطلاعات، مفاهیم و	
سرعت درک و	درک مقتضیات سازمانی و بوروکراسی نظامی در	

232 ♦ طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاههای سازمانی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه		
	انتقال	تعامل با سازمان مادر	رویکردهای جدید به سرعت و به سهولت	
		درک مقتضیات دانشگاه و سازمان	قدرت فهم عمیق و برداشت صحیح از مسائل	
	ژرفنگری	داشتن تحلیل دقیق و هوشمندانه‌ای از مسائل (تعمق) نگاه انتقادی و روحیه پرسشگری	قابلیت ریشه‌یابی و جستجوی اطلاعات مناسب برای حل مسائل	نگاه بسیط و جامع‌نگری
			تفکر انتقادی و بیان بی‌غرضانه نقاط قوت و ضعف وضعیت موجود	تفکر انتقادی و بیان بی‌غرضانه نقاط قوت و ضعف وضعیت موجود
			آینده‌نگری و توجه به روندهای سازمانی و محیطی مؤثر بر دانشگاه	آینده‌نگری و توجه به روندهای سازمانی و محیطی مؤثر بر دانشگاه
	تفکر راهبردی	شناخت مزیت‌های رقابتی واحد (مرکز، گروه، دانشگاه)	درک راهبردهای دانشگاه/سازمان و مشارکت در تحقق آنها	درک راهبردهای دانشگاه/سازمان و مشارکت در تحقق آنها
			فهم روابط علی و معلولی موضوعات پیچیده سازمانی و محیطی	فهم روابط علی و معلولی موضوعات پیچیده سازمانی و محیطی
	کلان‌نگری		نظارت کلان و مستمر واحد خود بر اساس مسیر استراتژیک، چشم‌انداز و ارزشهای دانشگاه	نظارت کلان و مستمر واحد خود بر اساس مسیر استراتژیک، چشم‌انداز و ارزشهای دانشگاه
			درک تأثیر و تأثر کار واحد خود با سایر وظایف سازمان	درک تأثیر و تأثر کار واحد خود با سایر وظایف سازمان
	نوآوری و حل مسئله	شناخت مسئله	توانایی تفکیک بین ریشه مسائل واحد (مرکز، گروه، معاونت) از عوارض و پیامدهای آن	توانمندی در تشخیص مسئله و درک مشکلات و نارسایی‌های مرتبط با کار
تحلیل سریع و نظام‌مند از دلایل مشکلات کاری			مهارت در مسئله‌یابی	
توانمندی در فرایند استخراج نظام مسائل سازمان مادر			اهتمام به دیدن تمامی زوایا و چشم‌اندازهای یک مشکل یا مسئله قبل از اقدام	
اهتمام نسبت به شناخت مسائل و مشکلات سازمان مادر، با رویکردی روشمند و سازمانی			اهتمام نسبت به شناخت مسائل و مشکلات سازمان مادر، با رویکردی روشمند و سازمانی	
حل مسئله		روحیه چالشگری و جنگندگی در کارهای زمین مانده	شناسایی و به‌کارگیری ابزارهای مناسب، منابع و خبرگان سازمانی برای حل مسائل	شناسایی و به‌کارگیری ابزارهای مناسب، منابع و خبرگان سازمانی برای حل مسائل
			عملکرد مطلوب در حل و فصل مشکلات چالشی و غیر روتین	عملکرد مطلوب در حل و فصل مشکلات چالشی و غیر روتین
توسعه نوآوری		توانایی ایجاد نظام نوآوری و خلاقیت گسترش فرهنگ نوآوری	شناسایی سناریوهای مختلف و احتمالی در حل مسائل (سناریو پردازی)	شناسایی سناریوهای مختلف و احتمالی در حل مسائل (سناریو پردازی)
			ارائه راه‌حلهای متنوع و بکر	ارائه راه‌حلهای متنوع و بکر
تصمیم‌گیری		توان تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی و مبهم مردد و متزلزل نبودن در تصمیم‌گیری فاطحت	تشویق نواندیشی و ابتکار	تشویق نواندیشی و ابتکار
			توانایی تصمیم‌گیری سریع، صحیح، به موقع	توانایی تصمیم‌گیری سریع، صحیح، به موقع
	محاسبه ریسک‌های تصمیم و پیامد آن		محاسبه ریسک‌های تصمیم و پیامد آن	
مربی‌گری	رهبری	مشورت‌پذیری	مشورت‌پذیری	
		برخورداری از محبوبیت و مقبولیت نسبی	برخورداری از محبوبیت و مقبولیت نسبی	
		بهره‌مندی از جاذبه و دافعه شخصی (کاریزماتیک)	بهره‌مندی از جاذبه و دافعه شخصی (کاریزماتیک)	
		دلسوزی نسبت به مسائل و مشکلات کارکنان (زیردستان)	دلسوزی نسبت به مسائل و مشکلات کارکنان (زیردستان)	
	مهارت در همسوسازی نظرات افراد و گروه‌ها (در پی انسجام و وحدت بودن)	مهارت در همسوسازی نظرات افراد و گروه‌ها (در پی انسجام و وحدت بودن)		
	توانمندسازی	انگیزه بخشی به افراد ارائه بازخوردهای رفتاری و عملکردی سازنده	مشخص نمودن اهداف عملکردی همسو با اهداف سازمان و دانشگاه برای اعضای واحد	مشخص نمودن اهداف عملکردی همسو با اهداف سازمان و دانشگاه برای اعضای واحد
قدردانی از تلاش و همکاری افراد			قدردانی از تلاش و همکاری افراد	
		توان برنامه‌ریزی و مدیریت عملکرد کارکنان	توان برنامه‌ریزی و مدیریت عملکرد کارکنان	

مضامین فرآگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه		
	استعداد یابی	ایجاد فضای یادگیری و انتقال تجربه	روحیه مری گری	
		مهارت در شناسایی نظام مند استعداد های رهبری و مدیریت در سازمان	توان شناسایی استعدادها	
	رشد دهنده گی (پرورش اخلاقی)	اهتمام بر پرورش اخلاقی افراد و دانشجویان	مقدم دانستن تربیت و انسان سازی بر آموزش	اهتمام به تربیت و ترویج سبک زندگی اسلامی - مقدس و تعظیم شعائر
			ارتباط مستمر با دانشجویان از طرق مختلف نظیر شرکت در برنامه های فرهنگی، اردو های دانشجویی، ارتباط خانوادگی، حضور در کاروان های زیارتی و ...	ارتباط مستمر با دانشجویان از طرق مختلف نظیر شرکت در برنامه های فرهنگی، اردو های دانشجویی، ارتباط خانوادگی، حضور در کاروان های زیارتی و ...
			جدیت در نظم و انضباط	متعهد به ارزش های بنیادین دانشگاه
			مقید به اصول و موازین سازمانی (اصول حفاظتی، مقررات دانشگاه و سازمان و ...)	حضور دائمی و جدی در دانشگاه
اخلاق حرفه ای	تقوای سازمانی	ترجیح منافع سازمان بر منافع فردی	سعی در هم راستایی با مواضع دانشگاه	
		پیشگامی و عمل به موقع	اقدام فداکارانه و بدون توقع و مخلصانه	
	چالش پذیری	تقبل مأموریتها و مواجهه با وظایف چالشی با نگرشی مثبت	برخوردار ی از جسارت و شهامت لازم	
		حفظ انرژی و نشاط در کارهای دشوار	حفظ و تقویت انگیزه در انجام کارها	
	سخت کوشی	جهد و تلاش بسیار در مواجهه با تعارض و ابهام	پیگیر و جنگنده	
		پافشاری در انجام امور	برخوردار ی از پشتکار مطلوب	
	پایداری	حفظ اشتیاق و تحمل بالا در صورت بروز مشکل		
مدیریت عملکرد	برنامه ریزی و هدف گذاری	تعیین سیاست های اجرایی واحد (مرکز، گروه، معاونت) را در راستای سیاستها و راهبردهای کلان دانشگاه	توان برنامه ریزی جلسات واحد (گروه، مرکز یا معاونت)، همایشها، سمینارهای علمی، جلسات دفاعیه و ...	
		توانایی تبدیل ایده ها و مأموریت های ابلاغی به برنامه های اجرایی و عملیاتی	توانایی ترسیم نقشه راه واحد (مرکز، گروه و معاونت)	
		توانایی تشخیص اولویتهای واحد	توان برنامه ریزی راهبردی	
		مهارت در تعریف کار، برنامه ریزی، زمان بندی و ...	توان سیاست گذاری اجرایی برنامه های آموزشی	
	سازماندهی	تعیین نقشها و وظایف هر یک از زیر مجموعه های مرتبط (گروه یا مرکز یا معاونت)	تعیین مسئولیتها و اختیارات لازم متناسب با علائق، انگیزه ها، توانمندی های افراد	
		تعریف شاخص های مناسب	ایجاد کنترل های کلان	
	کنترل و نظارت	نظارت بر پیشرفت برنامه ها و اطمینان از کیفیت و دقت خروجی ها،	مهارت تدوین شاخص هایی جهت رصد پیشرفت علمی واحد	
		اعمال کنترل لازم و مؤثر بر فرآیندهای کاری	قدرت کنترل نقشه راه مرکز (نقشه علمی)	
		توانایی تقسیم پروژه ها و فعالیت های کاری به اجزای کوچک قابل تفویض و نظارت		
	مدیریت منابع	آشنایی با شیوه های تأمین مالی و اخذ حمایت بودجه ای	نظم و تشخیص اولویتهای	

234 ♦ طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاه‌های سازمانی

مضامین فرآگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	
		توانایی تأمین مالی از طریق اخذ و انجام پروژه‌های علمی، ارائه خدمات مستشاری	
		مدیریت زمان	
	تمام‌کنندگی و چابکی	توانایی هم‌زمان هدایت چندین پروژه کاری	
		سرعت و شتاب لازم در اجرای وظایف	
		به هدف و نتیجه رساندن کار به موقع و با کیفیت قابل قبول	
مهارت ارتباطی	مردمداری (درک اجتماعی)	مردشناسی و مردمداری	
		برخورداری از هوش هیجانی و سطح مناسبی از خویشتن‌شناسی و دیگرشناسی	
		آراستگی و حسن خلق	
	تیم سازی	حضور مثبت، فعال و روحیه‌بخش در تیم	
		توانایی تشکیل تیمهای کاری و تیم‌سازی	
		استفاده از تشویق و تسهیل همکاری و مشارکت بین افراد	
		توان توسعه تیم با استفاده از مذاکره، اقناع، تکنیک‌های فشار و ...	
	شیوایی بیان	بیان روشن، شفاف و قابل فهم	
		قدرت انتقال مفاهیم و اقناع	
			مهارت گفتگو با دیگران برای تبادل مؤثر اطلاعات و تأثیرگذاری بر مخاطبان
	شبکه سازی	شم سیاسی قوی	
		توانایی در تعامل با سازمان مادر	
توان تشکیل و سازماندهی شبکه دانش‌آموختگان دانشگاه، اساتید بازنشسته و اساتید سایر دانشگاهها			
مهارت سازمانی	دانش و خبرگی سازمانی	آشنایی با ساختار و سازمان دانشگاه	
		آشنایی با ساختار و مأموریت‌های سازمان مادر تسلط بر شرح وظایف رده‌های مختلف دانشگاه، مأموریت، اهداف، چشم‌انداز، سند تحول و...	
	تعامل با سپاه	فهم ماهیت سازمانی دانشگاه را (دانشگاه سازمانی)	
		استفاده از اساتید خبره سازمانی و تجربیات سازمان در فرایند برنامه‌ریزی آموزشی واحد	
	ارائه خدمات مستشاری	انجام پژوهشهای کاربردی مورد نیاز سازمان	
		هدایت پایان‌نامه‌ها و رساله‌های دانشجویان در راستای مأموریت‌های سازمان مادر	
		ارائه مشاوره‌های مدیریتی/ کارشناسی، سعی در کاربردی سازی علم و حل مشکلات سازمانی	
	مدیریت دانش		اهتمام به تئوریزه نمودن تجربیات و موفقیت‌های سازمان مادر
		تبدیل به دانش کردن دستاوردها و تجربیات دوران دفاع مقدس	

هـ) بحث و نتیجه گیری

این مقاله در پی پاسخگویی به این پرسش اساسی تنظیم شده است که مدل شایستگی مناسب برای ارزیابی و توسعه مدیران دانشگاه چیست؟ بدین منظور، پس از بررسی ادبیات موجود، تحلیل اسناد بالادستی و انجام مصاحبه با خبرگان، نتایج بررسی‌های حاصل از منابع، در ستون شایستگی نهایی به عنوان مؤلفه‌های نهایی مدل شایستگی مدیران دانشگاه سازمانی مورد مطالعه، به صورت مقایسه‌ای ارائه شده است.

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، شایستگی‌های نهایی مدیران دانشگاه مورد مطالعه در 9 شایستگی اصلی (مضامین فراگیر) و 43 مؤلفه (مضامین سازمان‌دهنده) و 186 شاخص (مضامین پایه) استخراج شد. بررسی تطبیقی شایستگی‌های نهایی با اسناد بالادستی و ادبیات مرتبط با موضوع پژوهش، در جدول 9 نشان می‌دهد که ضمن هم‌راستایی با نتایج پژوهش‌های قبلی، مدل نهایی، تمامی شایستگی‌های موجود در پیشینه پژوهش را پوشش داده و با اسناد بالادستی سازمان همسویی و قرابت دارد.

همان‌طور که در جدول 9 نیز مشاهده می‌شود، تأکید بر شایستگی‌های ارزشی، یکی از ویژگی‌های خاص مدل به دست آمده است که در سازمان‌های مشابه خارجی و داخلی اشاره مستقیمی به آن نشده است؛ زیرا سازمان‌های مذکور نوعی از شایستگی‌های ارزشی را در قالب شایستگی مربوط به اخلاق حرفه‌ای پوشش می‌دهند؛ اما آنچه برای سازمان معنویت‌محور مورد مطالعه با محوریت نیروی انسانی مؤمن و متعهد است، در مدل‌های سازمان‌های مذکور موجود نیست که با تحلیل اسناد بالادستی سازمان و مصاحبه با خبرگان به خوبی این تفکیک و تأکید در مدل نهایی مقاله حاضر بروز و ظهور یافته است.

علاوه بر این، آنچه در این مقاله به صورت خاص برای آن ادبیات‌سازی و تولید مدل شده است و در مطالعات داخلی موجود، مشابهی برای آن یافت نمی‌شود، توجه به مدل شایستگی برای دانشگاه‌های سازمانی است.

پیشنهادهای

پیشنهاد‌های عملی (کاربردی)

- یکی از کاربردهای اصلی مدل شایستگی، در زمینه جذب نیروی انسانی جدید است. پیشنهاد می‌شود این مدل در گزینش و جذب افراد جدید استفاده شود.
- از نتایج این تحقیق می‌توان به عنوان شاخص ارزیابی نیروهای موجود برای شناسایی استعداد‌های مدیریتی سازمان استفاده کرد.
- ارزیابی مدیران فعلی به منظور ارتقا یا شناسایی نقاط قوت و ضعف ایشان برای تنظیم برنامه توسعه مدیران، از دیگر کاربردهای نتایج این پژوهش است.

پیشنهاد نظری: بررسی تطبیقی شایستگی های مدیران دانشگاههای سازمانی در بخش خصوصی و بخش دولتی با دانشگاههای نیروهای مسلح می تواند وجوه اشتراک و افتراق مدل های شایستگی آنها را مشخص سازد. لذا این موضوع به عنوان پیشنهاد برای اجرا توسط پژوهشگران بعدی مطرح ارائه می شود.

محدودیت های پژوهش

این تحقیق برای مدیران دانشگاههای سازمانی (وبه صورت خاص نیروهای مسلح) انجام شده است. اگر چه بسیاری از نتایج آن، به خصوص مطالب مستنتج از مطالعات نظری برای سایر دانشگاههای نیز قابل استفاده خواهد بود؛ اما برخی از ابعاد و مؤلفه های به دست آمده، خاص جامعه مورد بررسی است. لذا برای به کارگیری آن در سایر دانشگاهها لازم است به این نکته توجه داشت و اقتضائات هر دانشگاه (از جمله: اسناد بالادستی، مصاحبه با مدیران ارشد و خبره و ...) را در آن لحاظ کرد.

جدول 9: بررسی تطبیقی یافته‌های پژوهش با پیشینه و اسناد بالادستی سازمان

انتهای سازمانی	تصویر مطلوب دانشگاه	وجه تمایز دانشگاه	راهبردهای عملیاتی تحول و تعالی سازمان	راهبردهای تحولی دانشگاه	سند آموزش عالی سازمان مادر	سایر منابع بالادستی	نتایج مصاحبه با مدیران و فرماندهان دانشگاه	جمع‌بندی (شایستگی‌های نهایی)
	ویژگی ارزشی	ویژگی ارزشی	ویژگی ارزشی	ویژگی ارزشی	ویژگی ارزشی	ویژگی ارزشی	ویژگی ارزشی	شایستگی‌های ارزشی
رت تخصصی (رتبه و پژوهش)	مهارت تخصصی	مهارت تخصصی	مهارت تخصصی	مهارت تخصصی	توان فنی یادگیری مداوم	مهارت تخصصی	مهارت تخصصی	مهارت تخصصی
مهارت ذهنی			تفکر راهبردی	تفکر راهبردی	تفکر راهبردی		مهارت ادراکی	تفکر راهبردی
رت حل مسئله			خلقاقت و نوآوری حل مسئله	خلقاقت و نوآوری حل مسئله	حل مسئله	نوآوری و ابتکار	حل مسئله	نوآوری و حل مسئله
وانمندسازی	رهبری (استعدادیابی)	مهارت رهبری	مهارت رهبری	مهارت رهبری	تأثیرگذاری	مهارت رهبری	مهارت رهبری	مهربی گری
مهارت تربیتی	مهارت تربیتی	مهارت تربیتی	مهارت تربیتی	مهارت تربیتی	چنگک نرم بیدارسازی	مهارت تربیتی	مهارت تربیتی	
مهارت سازمانی	مهارت سازمانی	مهارت سازمانی	مهارت سازمانی	مهارت سازمانی		مهارت سازمانی	مهارت سازمانی	مهارت سازمانی
ارتباط اجتماعی	مهارت ارتباطی		مهارت ارتباطی	مهارت ارتباطی	مهارت ارتباطی	مهارت ارتباطی	مهارت ارتباطی	مهارت ارتباطی
اخلاق حرفه‌ای	اخلاق حرفه‌ای		اخلاق حرفه‌ای نظامی گری	اخلاق حرفه‌ای	خودانگیزی مسئولیت‌پذیری	اخلاق حرفه‌ای	اخلاق حرفه‌ای	اخلاق حرفه‌ای
نتیجه‌گرایی		مهارت مدیریت پروژه	مهارت عملکردی	مهارت عملکردی	مدیریت منابع	مهارت عملکردی	مهارت عملکردی	مدیریت عملکرد

منابع

- ابوالعلائی، بهزاد و عباس غفاری (1385). «سرمایه انسانی: مزیت رقابتی سازمانها در عرصه جهانی سازی». گزیده مقالات سی و هفتمین کنفرانس جهانی منابع انسانی. تهران: آهار.
- ادیب حاج باقری، محسن؛ سرور پرویزی و مهوش صلصالی (1389). روشهای تحقیق کیفی. تهران: بشری.
- بردبار، غلامرضا و فاطمه شاکری (1390). «تحلیلی بر شایسته‌گزینی مدیران گروه‌های آموزشی یزد». مدیریت تولید و عملیات، دوره دوم، ش 2: 101-119.
- پورکریمی، جواد؛ محمد فرزانه، مهدی عزیززی و الهام کردی (1395). «ارائه الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران». نامه آموزش عالی، ش 9(34): 149-170.
- خورشیدی، عباس و داود فرخی (1391). «مؤلفه‌های سازنده شایستگی مهارت‌آموختگان». مطالعات برنامه‌ریزی آموزشی، سال اول، ش 2: 131-162.
- دانایی فرد، حسن و زینب مظفری (1387). «ارتقای روایی و پایایی در پژوهشهای کیفی مدیریتی». پژوهشهای مدیریت، سال اول، ش 1: 131-162.
- دهخدا، علی‌اکبر (1325). لغت‌نامه دهخدا. تهران: انتشارات مجلس.
- رضایت، غلامحسین (1390). طراحی الگوی شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران. رساله دکتری در رشته مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی. تهران: دانشگاه شهید بهشتی.
- زاهدی، شمس‌السادات و ابراهیم شیخ (1389). «الگوی قابلیت‌های راهبردی مدیران میانی دولتی». مطالعات مدیریت راهبردی، دوره اول، ش 1: 95-139.
- کاظمی، بابک (1380). مدیریت امور کارکنان. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- کریمی، مرتضی و مسلم صالحی (1388). توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی، رویکردی نوین در آموزش و توسعه مدیران. تهران: آبیژ.
- مطلبی اصل، صمد (1386). «مدیریت شایستگی». تدبیر، ش 187: 19-23.
- معاونت امور مدیریت و منابع انسانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (1381). آموزش و بهسازی نیروی انسانی دولت. تهران: معاونت امور مدیریت و منابع انسانی.
- نقی‌زاده، یحیی (1394). طراحی الگوی راهبردی تربیت و آموزش مدیران عالی پدافند غیر عامل در سطح ملی. رساله دکتری. تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی.
- نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم و وجیهه کریمی (1385). «بررسی رابطه مهارت‌های سه‌گانه مدیران گروه‌های آموزش با کیفیت آموزش». پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، دوره دوازدهم، ش 1: 61-78.
- Boyatzis, R.E. (1982). **The Competent Manager**. New York: Wiley.
- Cochran, G. (2009). **Developinga Competency Model for a 21th century Extension Organization**, Ohio State University, a doctor of dissertation.
- Couto, J.G.; S. McFadden, P. McClure, P. Bezzina & C. Hughes (2019). "Competencies of Therapeutic Radiographers Working in the Linear Accelerator

- Across Europe: A Systematic Search of the Literature and Thematic Analysis". *Radiography (in Elsevier)*, Vol. 26, Issue 1, February: 82-91.
- Du Plessis, T. & A. Van Niekerk (2017). "Factors Influencing Managers' Attitudes towards Performance Appraisal". *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 15.
 - Garman, Andrew N.; Melanie P. Standish & Dae Hyun Kim (2018). "Enhancing Efficiency, Reliability, and Rigor in Competency Model Analysis Using Natural Language Processing". *The Journal of Competency-Based Education*, Vol. 3, Issue 3.
 - Kansal, Jimmy & Sandeep Singhal (2018). "Development of a Competency Model for Enhancing the Organisational Effectiveness in a Knowledge-Based Organisation". *Int. J. Indian Culture and Business Management*, 16(3): 287-301.
 - Levenson, Alec R.; Wim A. Vander Stede & Susan G. Cohen (2006). "Measuring the Relationship Between Managerial Competencies and Performance". *Journal of Management*, Vol. 32, Issue 3: 360-380.
 - McClelland, David C. (1973). "Testing for Competence Rather than for Intelligence". *American Psychologist*, January 4: 1-14.
 - Morse, Janice M.; Michael Barrett, Maria Mayan, Karin Olson & Jude Spiers (2002). "Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research". *International Journal of Qualitative Methods*, June 1: 13-22.
 - Reining, Nine; Simone Kauffeld & Christoph Herrmann (2019). "Students' Interactions: Using Video Data as a Mean to Identify Competences Addressed in Learning Factories". *9th Conference on Learning Factories*. Braunschweig, Germany, Procedia Manufacturing, 31: 1-7.
 - Rita, Luísa & Chrysi Rapanta (2020). "Towards (Re-)Defining Historical Reasoning Competence: A Review of Theoretical and Empirical Research". *Educational Research Review*, Vol. 31, November, 100336.
 - Schoonover, S.C. (2002). "Implementing Competencies: A Best Practices Approach". Retrieved May, 7, 2010.
 - Sienkiewicz, L. Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz (2014). *Competency-based Human Resources Management: The Lifelong Learning Perspective*. Warszawa: Educational Research Institute.
 - Abolalaei, Behzad & Abbas Ghaffari (2006). "Human Capital: The Competitive Advantage of Organizations in Globalization". *Excerpts from the 37th World Conference on Human Resources*. Tehran: Aahar Publications.
 - Adib, Mohsen & Soroor Parvizi & Mahvash Salsali (2010). *Qualitative Research Methodology*. Boshra Publications.
 - Bordbar, Gholamreza & Fateme Shakeri (2011). "An Analytic Study on Competency Based Selection and Appointment of the Head of Departments in Yazd University". *Production and operation Management*, Vol 2, Issue 2.
 - Danayifard, Hasan & Zeynab Mozafari (2008). "Promoting Qualitative". *Research Public Management Researches*, Vol 1, Issue 1.
 - Dehkhoda, Ali Akbar (1946). *Dehkhoda Dictionary*. Tehran: Majles Publications.

- Karami, M. & M. Salehi (2009). **Competency Based Management Development**. Tehran: Aayeezh Publications.
- Kazemi, Babak (2001) **Employee Affairs Management**. Public Managemnet Center Publications.
- Khorshidi, Abbas & Davood Farrokhi (2012). "**Components of Learners' Competency Scientific**". *Journal Management System*, Vol. 1, Issue 2.
- Management and Human Resource Deputy Publications (2002). **Training and Improvement of Government Manpower**.
- Motalebi Asl, Samad (2007). "**Competency Managemnt**". *Tadbir Journal*, Issue 187. 19-23.
- Naghizade, Yahya (2015). **Designing a Strategic Model for Training and Educating Senior Passive Defense Managers at the National Level**. Ph.D. Thesis. National Defence University.
- Nave Ibrahim, Abdorahim & Vajihe Karimi (2006). "**A Study of Relationship Between Triple Skills of Department Chairs and Improvement of Educational Quality**". *Quarterly Journal of Research and Planing in Higher Education*, Vol 12, Issue 1: 61-78.
- Pourkarimi, Javad; Mohamad Farzane, Mahdi Azizi & Elahe Kordi (2016). "**Designing a Professional Competencies Model for Educational Departments' Heads in University of Tehran**". *Higher Education Letter*, Vol 9, Issue 34.
- Rezayat, Gholamhosein (2011). **Developing a Competency Model for Presidents of Iranian Public Universities**. Ph.D. Thesis. Tehran: Shahid Behesty University.
- Zahedi, Shamsosadat & Ebrahim Sheykh (2010). "**Strategic Competency Pattern of State Middle Managers in Economics and Industry Sectort**". *Strategic Managemnt Studies*, Vol. 1, Issue 1.

