

مقاله پژوهشی

اصیل

**Original  
Article**

## طراحی چارچوب مفهومی شایستگی‌ها برای مدیران دانشگاه فرهنگیان در گام دوم انقلاب

امین باقری کراچی،<sup>۱</sup> محمد جاودانی،<sup>۲</sup> ژلیلا حیدری نقدعلی<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف: این پژوهش به منظور طراحی چارچوب مفهومی شایستگی‌ها برای مدیران دانشگاه فرهنگیان در گام دوم انقلاب انجام شد. روش: در این پژوهش از روش کیفی تحلیل مضمون استفاده شد. مشارکت‌کنندگان در پژوهش، متخصصان مدیریت آموزش عالی و تربیت معلم بودند که تجربه لازم را در زمینه موضوع تحقیق داشتند. برای انتخاب نمونه از دو روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی، به صورت ترکیبی استفاده شد. ابزار پژوهش، مصاحبه نیم‌ساختاریافته بود. **یافته‌ها:** چارچوب مفهومی شایستگی‌های مدیران دانشگاه فرهنگیان، از هفت بُعد (منش و رفتار اخلاقی و معنوی؛ فرهنگ‌مندی و تحول‌گرایی؛ مقبولیت و حسن شهرت؛ مهارت ارتباطی مؤثر؛ شایستگی‌های پایه؛ توانایی در مدیریت مالی، اداری و انسانی؛ سلامت جسمی و روانی) و ۲۶ ملاک (کمال اخلاقی و دوری از ریاکاری، شعور معنوی، وجدان اخلاقی، مقبولیت فرهنگی، اجرایی، آموزشی و پژوهشی، فرهنگ‌مندی، تحول‌گرایی، خلق نیکو، توانایی ارتباطی بالا، روحیه کار گروهی، توانا در مدیریت مالی، توانا در مدیریت منابع انسانی، توانا در ارزیابی عملکرد، قدرت استدلال، فکر نقاد، فکر خلاق، انطباق‌پذیری، قدرت حل مسئله، قدرت تصمیم‌گیری، یادگیرنده مادام‌العمر، مهارت فناوری، سلامت جسمانی، ثبات روحی) تشکیل شده است. **نتیجه‌گیری:** هفت گزاره مرتبط با شایستگی‌های مدیران دانشگاه فرهنگیان استخراج شد که این گزاره‌ها می‌توانند در انتخاب، آموزش و توانمندسازی مدیران دانشگاه فرهنگیان مبنای قرار گیرند.

**واژگان کلیدی:** دانشگاه فرهنگیان، مدیران، شایستگی‌های مدیران.

◆ تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۰۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۲۶

۱. گروه آموزش علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان. صندوق پستی ۸۸۹-۱۴۶۶۵. تهران، ایران (نویسنده مسئول).

bagherikerachi@cfu.ac.ir

۲. گروه آموزش علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان. صندوق پستی ۸۸۹-۱۴۶۶۵. تهران، ایران. m.javdani@cfu.ac.ir

۳. گروه آموزش علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان. صندوق پستی ۸۸۹-۱۴۶۶۵. تهران، ایران. zh.heidari@cfu.ac.ir

## الف) مقدمه

دانشگاهها به عنوان یکی از سازمانهای جامعه، همواره نقش مهمی در تحولات جامعه دارند. در جمهوری اسلامی ایران، با مطرح شدن بیانیه گام دوم انقلاب، این نقش بارزتر و حساس‌تر شده است؛ زیرا در این بیانیه ذکر شده که دانش، آشکارترین وسیله عزت و قدرت یک کشور است و دانایی به معنی توانایی است. در بیانیه گام دوم انقلاب، سیمای کشور در ۱۴ جلوه مستقل، آزاد، مقتدر، با عزت، متدین، پیشرفته در علم، انباشته شدن از تجربه‌های گرانبها، مطمئن و امیدوار، دارای تأثیر اساسی در منطقه و دارای منطق قوی در مسائل جهانی، رکورددار در شتاب و پیشرفتهای علمی، رکورددار در رسیدن به رتبه‌های بالا در دانشها و فناوری‌های مهم، سرآمد در گسترش خدمات اجتماعی، سرآمد در انگیزه‌های جهادی در میان جوانان و سرآمد در جمعیت جوان و کارآمد، ترسیم شده است (بیانیه گام دوم انقلاب، ۱۳۹۷) که دانشگاهها می‌توانند نقش برجسته‌ای در کمک به تحقق این سیما (جلوه‌های ترسیم‌شده) داشته باشند. از طرف دیگر؛ زیربنای هر سازمانی، نیروی انسانی آن است و قرار گرفتن شایسته‌ترین افراد در مناسب‌ترین موقعیتهای شغلی، پیش شرط اساسی برای موفقیت سازمانها محسوب می‌شود. بررسی‌ها نشان می‌دهد که اکثر سازمانهای دولتی، از جمله دانشگاهها، به دلیل عدم رعایت نظام شایسته‌سالاری در انتخاب و انتصاب مدیران و کارکنان، عملکرد رضایت‌بخشی نداشته‌اند (رهنورد و همکاران، ۱۳۹۲)؛ لذا بررسی شایسته‌سالاری و ارتقای کیفیت مدیریت و رهبری در دانشگاهها به منظور حرکت در راستای اهداف گام دوم انقلاب، از اهمیت و ضرورت ویژه‌ای برخوردار است. نتایج تحقیقات در جهان نشان می‌دهد که اکثر افرادی که کرسی ریاست دانشگاه را برعهده می‌گیرند، از قبل آمادگی رهبری را نداشته و درک واضح و روشنی نیز از آنچه شغل مدیریت مستلزم انجام آن است، ندارند. در حقیقت؛ تنها ۹ درصد از رهبران دانشگاهی در مطالعات ملی آمریکا، برای داشتن پست مدیریت دانشگاه، آموزش لازم را دیده و دانش لازم را داشته‌اند. (ولورتن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۵)

اگر مدیران دانشگاهها به درستی انتخاب و انتصاب شوند، می‌توان انتظار داشت که از سایر منابع دانشگاه به خوبی استفاده شود و ارتقای مستمر در کیفیت فعالیتها و مأموریتهای مختلف دانشگاه رخ دهد. برای انتخاب و انتصاب مدیران و تشخیص و برگزیدن شایسته‌ترین افراد، نیاز به معیارها و ملاکهایی است تا افراد واجد شرایط و بالیاقت، تصدی پستهای مدیریتی را به عهده بگیرند (رحیمی‌نیا و هوشیار، ۱۳۹۱)؛ زیرا دستیابی به بهره‌وری پایدار، خلاقیت،

نوآوری و کیفیت مناسب، در گرو مدیریت کارا، اثربخش، هوشمند و متعهد است (دسلر،<sup>۱</sup> ۲۰۰۲؛ سیلوا،<sup>۲</sup> ۲۰۲۱) و شایستگی‌های مدیران و کارکنان، بر عملکرد حرفه‌ای آنان تأثیر زیادی دارد (عابدینی و همکاران، ۱۴۰۰؛ سولانتارا و همکاران، ۲۰۲۰؛ یولاندا و هدایت،<sup>۴</sup> ۲۰۲۱؛ ریماس<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۱؛ کیم و همکاران، ۲۰۲۲؛ سوجیونو و بلفا،<sup>۶</sup> ۲۰۲۱). شایستگی‌های رهبری یا مدیریتی، مجموعه‌ای از مهارت‌ها، خصوصیات و رفتارهای فردی رهبران و مدیران ارشد یک سازمان را شامل می‌شود؛ شایستگی، ابزاری را برای تعیین آنچه در حال و آینده مورد نیاز است فراهم می‌کند و منجر به بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها می‌شوند (افضل‌آباد و همکاران، ۲۰۱۰؛ اویانسیاسا<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۲۱؛ کیم و همکاران، ۲۰۲۲). استفاده از مدل شایستگی‌ها می‌تواند تصویری روشن از دانش، مهارت‌ها، تجربه و ویژگی‌های شخصی مورد نیاز کارکنان برای آنکه مسئولیت‌ها و مأموریت‌های خود را کارا و اثربخش به انجام برسانند، ارائه کند. مدل‌های جامع شایستگی می‌تواند در بخش‌های مختلف، منجر به اثربخشی مدیران و در نهایت، موفقیت سازمانها شود. (رحیمی‌نیا و هوشیار، ۱۳۹۱) در این میان، دانشگاه فرهنگیان (دانشگاه تربیت معلم در گام دوم انقلاب) به عنوان مولد نیروی انسانی مورد نیاز آموزش و پرورش که نزدیک به یک دهه از فعالیت آن سپری می‌شود، در راستای ارتقای مدیریت و رهبری خود، نیازمند طراحی الگوی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران خود است تا از قافلهٔ بهبود کیفیت مدیریت و رهبری عقب نیفتد و بتواند نقش برجسته‌ای در تحقق اهداف گام دوم انقلاب و تربیت نیروی انسانی مورد نیاز آموزش و پرورش در گام دوم انقلاب داشته باشد. بررسی‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که تاکنون چارچوب بومی کارآمد و مناسبی مربوط به شایستگی‌های مورد نیاز مدیران دانشگاه فرهنگیان طراحی و تدوین نشده است؛ لذا در انتخاب مدیران دانشگاه فرهنگیان، به صلاحیت‌های فردی و حرفه‌ای افراد توجه لازم صورت نمی‌گیرد و مدیران رده بالاتر، بدون تعریف دقیق معیارها، مدیران را با مقایسهٔ میزان تناسب آنان با الگوی ذهنی خود انتخاب می‌کنند. در واقع؛ مسئلهٔ اصلی در زمینهٔ مدیریت و رهبری در دانشگاه فرهنگیان، نبود الگوی مناسب برای شناسایی و تعیین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران دانشگاه فرهنگیان است تا ضمن نظام‌مندی انتخاب و انتصاب مدیران در دانشگاه فرهنگیان، امکان ارتقای کیفیت

---

1. Dessler  
 2. Silva  
 3. Sulantara  
 4. Yolanda & Hidayat  
 5. Rima  
 6. Sugiono & Ulfa  
 7. Evianisa

مدیریت و رهبری در دانشگاه فرهنگیان فراهم شود. لذا این پژوهش در صدد است تا از طریق شناسایی مؤلفه‌های شایستگی مورد نیاز مدیران دانشگاه فرهنگیان در گام دوم انقلاب، چارچوبی مناسب برای شایسته‌گزینی مدیران در دانشگاه فرهنگیان عرضه کند.

### ۱. تعریف مفاهیم

«شایستگی» از جمله مفاهیمی است که توسط صاحب‌نظران رشته‌های مختلف علمی مورد توجه و بررسی قرار گرفته است. محققان برای این اصطلاح، تعاریف مختلفی ارائه کرده‌اند که به تعدادی از آنها اشاره می‌شود.

نظریه شایستگی نخستین بار توسط مک‌کلند<sup>۱</sup> (۱۹۷۳) مطرح شد و پس از وی توسط بویاتزیس<sup>۲</sup> (۱۹۸۲) و اسپنسر و اسپنسر<sup>۳</sup> (۱۹۹۳)، به خصوص برای تحقیقات کاربردی تکمیل شد (ریان<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). مرور ادبیات توسط هافمن، سه جایگاه اصلی را در تعریف این اصطلاح نشان می‌دهد. شایستگی‌ها به عنوان عملکردهای قابل مشاهده، یا به عنوان استانداردها، یا کیفیت خروجی‌های عملکردی فرد یا صفتهای مهم یک شخص تعریف شده است. هافمن پیشنهاد می‌دهد که هدف از تعریف شایستگی‌ها، توسعه عملکرد انسان در کار باشد (هافمن، ۱۹۹۹). به اعتقاد کان و جی‌چنگک، شایستگی‌های مورد نیاز مدیران عبارتند از: نفوذ و تأثیرگذاری، مسئولیت اجتماعی، توانایی پژوهش و بررسی، میل به موفقیت، توانایی تصمیم‌گیری، مهارت بین فردی، ابتکار، اعتماد به نفس و توانایی مدیریت منابع انسانی (نقل از: هانگ‌هو و یانگ‌هو، ۲۰۰۹). بورگوین (۲۰۰۸)، ویژگی‌های مدیران دانشگاهی را رهبری، استعداد و تنوع، همترازی کافی در سراسر دانشگاه، حکمرانی و عبور از مرزها ذکر کرده است.

### ۲. پیشینه پژوهش

در خصوص پیشینه پژوهش‌های انجام‌شده می‌توان به تحقیقات کرمانی و همکاران (۱۳۹۶)، تری‌ولاس و رکلیتیس (۲۰۱۴)، نورشاهی (۱۳۸۷) و ... اشاره کرد. علاوه بر این، در جدول ۱، برخی از پژوهش‌ها به همراه یافته‌های آنها ارائه شده است.

جدول ۱: پیشینه پژوهش

محقق	عنوان	یافته‌ها
------	-------	----------

1. McClelland
2. Boyatzis
3. Spencer
4. Ryan
5. Hoffmann
6. Hang Hua & Yang Hua

<p>دانش: دانش مربوط به کار دانشگاهی، درک چگونگی کارکرد نظام دانشگاهی، درک فرایندهای علمی. نگرش: خودآگاهی، انعطاف پذیری، باز بودن، درستکاری، در دسترس بودن، خوش برخورد و معاشرتی، تمایل به پذیرش اشتباه، اهل مشورت و حمایت، حساس نسبت به دیدگاه و نظر دیگران. رفتار: تداوم کارهای علمی و پژوهشی، اعتبار و احترام، ایفای نقش به عنوان الگو، تفکر جامع و راهبردی، تعهد نسبت به دیگران، خوب گوش کردن، مشورت کردن، فن مذاکره، ارتباط شفاف، نمایندگی، ایجاد انگیزش در دیگران، اسوه و الگو بودن، تیم سازی.</p>	<p>شایستگی ها برای رهبران اثربخش در آموزش عالی</p>	<p>اسپندلاو (۲۰۰۷)</p>
<p>ویژگی ها و مهارتهای فردی: انعطاف پذیری، کنترل اضطراب، مدیریت زمان، تطبیق پذیری، نگرش مثبت، مهارتهای سیاسی، گوش کردن، نودوستی، نوآوری، انگیزش، صداقت و درستکاری، سیاستمداری، خلاقیت، بصیرت و چشم انداز، کارآفرینی. شایستگی های مدیریتی: تصمیم گیری، نمایندگی، جستجو، کشف روشهای جایگزین، شایستگی های مالی و مدیریتی، کار تیمی، ارتباطات، بصیرت، طرح ریزی، مذاکره، حل تعارض، ارزشیابی، مدیریت دانش، شبکه سازی، بازاریابی، مدیریت پروژه، پاسخگویی. شایستگی های مسئولیت اجتماعی: تعهد اجتماعی، حساسیت نسبت به تفاوت های فرهنگی، تحلیل تقاضا، دانش موقعیتهای اقتصادی. شایستگی های سازمانی: درک هویت سازمانی و رهبری، مهارتهای سازمانی، اطلاعاتی و فناوری، شایستگی های فناوری استفاده از اطلاعات، مهارتهای زبانی، دانش نظر و عمل آموزشی.</p>	<p>شایستگی های مورد نیاز مدیران آموزش عالی</p>	<p>گونزالس (۲۰۰۴)</p>
<p>ارائه تصویری مطلوب از آینده، توجه به فرصتها، نگرش مثبت به تغییر، پذیرش انتقاد، برانگیزانندگی، قدردانی، آینده نگری، خلاقیت و نوآوری، انتخاب و انتصاب افراد شایسته، مهارت جلب اعتماد، عزت نفس، اعتماد به نفس، رعایت عدالت و انصاف، اعتقاد راسخ به رسالت دانشگاه، صداقت و درستکاری، جدیت در تحقق اهداف، توانایی یادگیری و بهسازی فردی، تسهیل در برقراری ارتباط با همکاران، توانمندسازی کارکنان، ارائه اندیشه های جدید در راستای توسعه فعالیت های علمی و پژوهشی، استفاده از سبک های مشارکتی، ایجاد نظام جامع ارزشیابی، مدیریت دانش، هماهنگی بین تغییرات درونی دانشگاه با انتظارات جامعه.</p>	<p>طراحی الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی</p>	<p>ساعتچی و عزیزپور (۱۳۸۴)</p>
<p>تعهد به یادگیری، برنامه ریزی پیشرفت حرفه ای و شغلی، آگاهی محیطی، آگاهی سازمانی، تفکر راهبردی، تفکر تحلیلی و حل</p>	<p>تدوین الگوی شایستگی های محوری</p>	<p>چیت ساز (۱۳۹۱)</p>

<p>مسئله، خلاقیت و نوآوری، زیباشناسی، کارآفرینی، کار تیمی، مهارت‌های ارتباطی، مدیریت منابع، برنامه‌ریزی، مدیریت عملکرد، توانمندسازی کارکنان، تحول‌آفرینی، نفوذ و تسهیلگری، ظرفیت‌سازی فرایندی، فرهنگ‌شناسی، اسلام‌شناسی، اعتقادات صحیح و دین‌محور، آسیب‌شناسی فرهنگی، مسئولیت‌پذیری و پایداری در کارها.</p>	<p>مدیران فرهنگی اجتماعی دانشگاهها در ایران اسلامی</p>
<p>برنامه‌ریزی راهبردی، مهارت‌های بین فردی قوی، مهارت ایجاد هماهنگی بین اجزای تشکیل‌دهندهٔ پردیس دانشگاهی، مهارت تیم‌سازی، مهارت کار کردن با افراد از فرهنگ‌های مختلف، مهارت‌های اخلاقی نظیر تمایل کمک به دیگران، حقیقت‌گرایی، انعطاف‌پذیری، مهارت تفکر واگرا، مهارت شناخت قوانین و مقررات، مهارت بازاریابی و مهارت آشنایی با رفتار سازمانی و روابط انسانی در سازمان.</p>	<p>لند پاتریسیا دانشگاهی (۲۰۰۳) به سوی رهبری</p>

### (ب) روش پژوهش

در این پژوهش از روش کیفی تحلیل مضمون استفاده شد. جامعه آماری پژوهش، متخصصان و صاحب‌نظران مدیریت آموزش عالی و تربیت معلم بودند که تجربه لازم را در زمینه موضوع تحقیق داشتند. برای انتخاب نمونه، دو معیار مد نظر قرار گرفت: اول، سابقه مدیریت در دانشگاه فرهنگیان یا سابقه تدریس، تألیف و تحصیل در زمینه مدیریت آموزش عالی و تربیت معلم؛ و دوم، سابقه تدریس، تألیف، برگزاری کارگاه یا سخنرانی در زمینه اسناد و قوانین آموزش و پرورش و بیانیه گام دوم انقلاب. برای انتخاب نمونه (مشارکت کنندگان) از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی، به صورت ترکیبی، برای دسترسی راحت‌تر به نمونه‌های مد نظر استفاده شد. ابتدا محققان با استفاده از دو معیار انتخاب نمونه، چهار نفر را برای مصاحبه انتخاب کردند (نمونه‌گیری هدفمند) و بعد هر مصاحبه، از مصاحبه‌شوندگان درخواست شد افراد دیگر را که دو معیار ورود به مطالعه را داشته باشند، برای مصاحبه معرفی کنند (نمونه‌گیری گلوله‌برفی). فرایند گزینش نمونه‌ها تا اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. در مجموع، ۱۴ نفر از متخصصان به عنوان نمونه در تحقیق مشارکت کردند.

ابزار پژوهش در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. در مصاحبه نیمه‌ساختار یافته اگر چه محقق از قبل، موضوعات و عناوینی که برای پوشش دادن به اطلاعات لازم است تهیه می‌کند؛ اما همهٔ سؤالات از قبل تهیه نشده‌اند و جریان مصاحبه تا حد زیادی متکی به سؤالاتی است که خود به خود و در تعامل بین مصاحبه‌گر و مصاحبه‌شونده پیش می‌آید.

مصاحبه‌های پژوهش حاضر نیز به همین صورت بود. ابتدا با مشورت و همفکری محققان و تأیید تعدادی از متخصصان، چند سؤال کلی پرسیده شد که تعدادی از آنها به طور نمونه در ادامه آمده است:

- شایستگی‌های موردنیاز مدیران دانشگاه فرهنگیان در گام دوم انقلاب کدام‌اند؟
- مدیران دانشگاه فرهنگیان در گام دوم انقلاب باید از نظر فرهنگی و اخلاقی چه ویژگی‌هایی داشته باشند؟
- مدیران دانشگاه فرهنگیان در گام دوم انقلاب باید از نظر آموزشی و پژوهشی چه ویژگی‌هایی داشته باشند؟

سپس بر حسب پاسخهای دریافتی و جریان مصاحبه (تعامل مصاحبه‌گر و مصاحبه‌شونده)، سؤالات بعدی (سؤالاتی که در تعامل با مصاحبه‌شوندگان پیش می‌آمد)، نیز پرسیده می‌شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها (فرایند تحلیل مضمون) با توجه به مراحل پیشنهادی آترید و استرلینگ (۲۰۰۱)، در پنج مرحله مقدمه و آماده‌سازی، کدگذاری مضامین پایه، کدگذاری مضامین سازمان‌دهنده، کدگذاری مضامین فراگیر و ترسیم ارتباط بین مضامین در قالب شبکه مضامین صورت گرفت. در گام اول با توجه به اهداف تحقیق، متون مربوط به ادبیات تحقیق، مطالعه و مضامین پایه (نشانگرها) از درون ادبیات تحقیق استخراج شد. در گام دوم، متن مصاحبه به صورت سطر به سطر، تحلیل و کدهای اولیه (نشانگرها) استخراج شد. در گام سوم، نشانگرهای حاصل از ادبیات و مصاحبه‌ها، تلفیق و فهرست شماره ۱ نشانگرها (مضامین پایه) تدوین شد. در گام چهارم، این نشانگرها (فهرست شماره ۲) بر اساس تشابهات معنایی و مفهومی، طبقه‌بندی و مقولات سازمان‌دهنده و فراگیر (ابعاد و ملاکها) نهفته در داده‌ها، استخراج و سپس ارتباط بین مضامین (ابعاد و ملاکها) در قالب چارچوب مفهومی شایستگی‌های مدیران دانشگاه فرهنگیان در گام دوم انقلاب ترسیم شد. برای اطمینان از اعتبار داده‌ها از روشهای مختلفی مانند بررسی مداوم داده‌ها، تحلیل همزمان داده‌ها، بازخورد به مصاحبه‌شوندگان، تخصیص زمان کافی و بازنگری ناظری استفاده شد.

به منظور رعایت ملاحظات اخلاقی پژوهش، قبل از شروع هر مصاحبه، از مشارکت کنندگان برای شرکت در مطالعه و ضبط صدا رضایت گرفته شد و درباره اهداف پژوهش، علت ضبط جلسه مصاحبه، محرمانه ماندن اطلاعات و هویت آنان و حق کناره‌گیری در زمان دلخواه، توضیحات لازم داده شد.

### ج) یافته‌ها

از آنجا که در این تحقیق از دو منبع (مصاحبه با متخصصان، ادبیات تحقیق و اسناد) برای گردآوری داده‌ها استفاده شد؛ در مرحله اول، داده‌های حاصل از این منابع به صورت جداگانه کدگذاری شد و سپس مضامین پایه (نشانگرها) حاصل از این منابع، تلفیق و با عنوان فهرست کلی مضامین پایه تدوین شد. در مرحله دوم، مضامین پایه استخراج شده با توجه به تشابهات معنایی و مفهومی، در قالب ۲۶ مضمون سازمان‌دهنده طبقه‌بندی شدند. بعد از چندین بار رفت و برگشت بین داده‌ها، مضامین پایه و مضامین سازمان‌دهنده (ملاکها)، مشخص شد که ۲۶ مضمون سازمان‌دهنده دارای تشابهات معنایی و مفهومی‌اند؛ بنابراین، مجدداً مضامین سازمان‌دهنده به سطح انتزاعی بالاتر ارتقا داده شد و این مقولات در قالب هفت مضمون فراگیر (ابعاد) طبقه‌بندی شدند (جدول ۲) که عبارتند از: منش و رفتار اخلاقی و معنوی؛ شایستگی‌های پایه؛ فرهنگ و تحول‌گرایی؛ مقبولیت و حسن اعتبار فرهنگی، آموزشی و پژوهشی؛ سلامت جسمانی، ثبات روحی و روانی؛ روحیه کار گروهی و مهارت ارتباطی مؤثر؛ توانمند در مدیریت مالی، اداری و منابع انسانی.

جدول ۲: مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه

مضامین پایه (نشانگرها)	مضامین سازمان‌دهنده (ملاکها)	مضامین فراگیر (ابعاد)
مسئول و وظیفه‌شناس در خدا، خود، جامعه و خلقت؛ رفتار اسلامی؛ اعتقاد اسلامی؛ نگرش اسلامی؛ برجسته کردن ارزشهای معنوی، اخلاص، ایثار، توکل، ایمان، متقی، ایثارگر؛ شاکر، تلاش برای حضور مؤثر دین و اخلاق در جامعه، مؤمن، متوکل به قدرت لایزال.	<b>شعور معنوی و عبادی</b>	<b>منش و رفتار اخلاقی و معنوی</b>
خیرخواهی، گذشت، راستگویی، شجاعت، تواضع، اعتماد به نفس، منصف؛ عادل؛ صالح و متکی به ارزشهای اخلاقی؛ رعایت انصاف؛ شکیبایی؛ حق‌گرایی؛ حضور مسئولانه و مؤثر در نظام اجتماعی، قانون‌مدار؛ متعهد؛ روحیه تلاش در گسترش عدالت؛ وجدان کاری؛ پایبند به اخلاق حرفه‌ای؛ ظلم‌ستیزی؛ پاکدستی؛ خدوم؛ دلسوز.	<b>وجدان اخلاقی</b>	
پرهیز از خودمحوری؛ پرهیز از خودشیفتگی، پرهیز از عقل کل فرض کردن خود؛ بی‌نیاز دانستن خود از مشورت؛ عدم تشویق تملق و چاپلوسی؛ پرهیز از قهرمان‌سازی از خود؛ عدم استفاده از دانشگاه برای انتفاع شخصی؛ عدم اعمال زور برای انتفاع شخصی؛ پرهیز از بده و بستان نامشروع؛ پرهیز از اتهام زدن؛ پرهیز از تملق و چاپلوسی؛ پرهیز از تفرقه‌افکنی برای بهره‌برداری؛ پرهیز از ائتلاف نامشروع با صاحبان منصب برای حفظ سمت؛ پرهیز از دستکاری و تحریف اطلاعات برای نفع شخصی؛ پرهیز از سرزنش دیگران برای توجیه اعمال خود؛ عدم	<b>کمال اخلاقی و دوری از ریاکاری اخلاقی</b>	



امین باقری کراچی و همکاران ۸۹

<p>فرار از مسئولیت؛ پرهیز از بحرانی جلوه دادن اوضاع؛ پرهیز از حيله، تقلب و دروغ؛ کمال اخلاقی؛ پرهیز از ریاکاری اخلاقی و خودمحوری؛ دوری از حسد؛ راستگویی؛ صداقت و یکرنگی.</p>		
<p>توانایی دلیل آوردن؛ مطرح کردن مسائل همراه با برهان؛ توانایی اندیشیدن به طور منطقی؛ استفاده از قوانین علمی؛ توانایی استدلال استقرایی؛ توانایی اندیشیدن به طور قیاسی؛ توانایی کشف شباهتها؛ توانایی رفتن از جز به کل.</p>	<p><b>قدرت استدلال</b></p>	
<p>فکر کردن درباره مورد راه حلها؛ توانایی انتخاب از بین راه حلها؛ خطای تصمیم گیری اندک؛ توانایی ارزیابی سود و زیان راه حلها؛ عدم پافشاری بر عقاید در تصمیم گیری؛ عدم گرایش به واپس نگری در تصمیم گیری؛ پرهیز از گرایش به سوی تأیید؛ اطلاع از کارایی راه حلها؛ توجه به پیش بینی های مبتنی بر اطلاعات؛ اعتماد به نفس بیش از حد در تصمیم گیری؛ توانایی تصمیم گیری در عدم قطعیت و ابهام.</p>	<p><b>قدرت تصمیم گیری</b></p>	
<p>توانایی تشخیص مسائل؛ توانایی حل مسائل؛ تسلط بر اقدام پژوهی؛ تسلط بر کنش پژوهی؛ تسلط بر روشهای پژوهش عملی؛ آشنایی با الگوریتم ها؛ آشنایی با موانع حل مسئله؛ آشنایی با تکنیکهای مشاهده تأملی؛ توانایی استنباط، قضاوت و بازنگری؛ دید درست در تشخیص مسائل.</p>	<p><b>قدرت حل مسئله</b></p>	
<p>کارآفرین؛ خلاق؛ نوآور؛ خطر پذیری بالا؛ روحیه پرسشگری؛ متفکر؛ خردورز؛ توانایی فکر کردن به روش غیر معمول؛ توانایی ارائه راه حلها؛ نو؛ دارای ایده ها و پیشنهادهای نو؛ رسیدن به راه حلها؛ خاص؛ دارای تفکر واگرا؛ ایده های خلاقانه؛ انعطاف پذیر؛ تمایل به مشورت با افراد خلاق؛ بحث با دیگران درباره ایده های خلاق؛ انگیزه خلاقیت.</p>	<p><b>تفکر خلاق</b></p>	<p><b>شایستگی های پایه</b></p>
<p>تمایل به تحقیق؛ تمایل به پرسیدن؛ تمایل به کنجکاوی؛ احترام به تعارض؛ احترام به اختلاف نظرها؛ پذیرش خطا؛ دقت فراوان و عاقلانه؛ احترام به منتقدان؛ پرهیز از کوه فکری؛ به پیش بردن گفتگو با دلیل؛ پرهیز از احساسات؛ شک در پذیرش واقعیتها؛ پیگیری اطلاعات جدید؛ جویا شدن نظر دیگران؛ مشوق کنجکاوی کارکنان؛ واداشتن کارکنان به تفکر؛ آشنا به نحوه فکر کردن؛ مدل مثبت تفکر.</p>	<p><b>تفکر نقاد</b></p>	
<p>نگرش مثبت به تغییر؛ نگرش مثبت به فناوری جدید؛ نگرش مثبت به ایده های جدید؛ تحمل عدم اطمینان و ابهام؛ تحمل استرس؛ تحمل موقعیتهای غیر تکراری؛ تحمل موقعیتهای غیر قابل پیش بینی؛ توانایی شناسایی سریع تغییرات محیطی؛ ارزیابی سریع اطلاعات؛ توانایی پیش بینی مسائل مربوط به تغییر.</p>	<p><b>انطباق پذیر، پاسخگو و هوشمند</b></p>	
<p>تسلط بر فناوری، فناوری اطلاعات، سامانه های مختلف دانشگاه، سامانه مالی، آموزشی، اداری؛ تسلط بر مهارتهای هفت گانه، استفاده از فناوری</p>	<p><b>مهارت فناوری</b></p>	

۹۰ ♦ طراحی چارچوب مفهومی شایستگی‌ها برای مدیران ...

<p>در حل مسئله؛ استفاده از فناوری در تصمیم‌گیری؛ استفاده از فناوری در ارتباطات؛ استفاده از فناوری در مدیریت منابع انسانی.</p>		
<p>مجرب به دانش روز؛ توانایی پژوهشی بالا؛ توانایی نوسازی مهارت‌ها و دانش؛ توانایی یادگیری مهارت‌های جدید؛ توانایی انجام وظایف جدید؛ میان‌رشته‌ای؛ توانایی انجام مسئولیت جدید؛ چندمهارتی؛ چنددانشی؛ خودآموز؛ یادگیرنده مستقل و مادام‌العمر.</p>	<p><b>یادگیرنده مادام‌العمر</b></p>	
<p>آشنایی با برنامه‌ریزی آموزشی؛ آشنا با برنامه‌ریزی درسی؛ آشنا به طراحی آموزشی؛ آشنا به برنامه‌ریزی نیروی انسانی؛ آشنا با برنامه‌های مالی و اداری؛ توانایی اجرای برنامه‌ها؛ توانایی ارزشیابی و نظارت بر برنامه‌ها؛ توانایی اجرای برنامه‌ها؛ توانایی اصلاح برنامه‌ها.</p>	<p><b>مهارت برنامه‌ریزی</b></p>	
<p>دارای قدرت ارجاعی، جذابیت شخصیتی؛ قدرت جلب احترام و تحسین اعضای دانشگاه؛ مرام و رفتار مناسب؛ اعتماد به نفس بالا؛ خطرپذیر؛ حساس به نیاز ذی‌نفعان؛ توانایی تصمیم‌گیری نجات‌بخش در زمان یأس و ناامیدی؛ کانون الهامات؛ کانون تصمیمات؛ کانون ایده‌ها؛ سخنوری زبردست؛ توانایی جذب همدلی دیگران، ایجاد احساس خوب در دیگران؛ قاطعیت.</p>	<p><b>فرهمند (قدرت ارجاعی)</b></p>	
<p>تحول‌گرا؛ برانگیزاننده و محرک کارکنان، اساتید و دانشجویان، شور و اشتیاق؛ دارای چشم‌انداز روشن؛ دارای هدف و مأموریت؛ اراده آهنین در تعقیب اهداف؛ دارای راهبرد؛ ایجاد انگیزه و تعهد بالا در اعضا؛ گوش دادن به اعضا، کمک به رفع نیازهای فردی اعضا؛ کمک به رشد حرفه‌ای اعضا؛ ایجاد جو سازمانی مناسب؛ جلب وفاداری اعضا؛ احساس فضای اعتماد توسط اعضا؛ قدرت معنادار کردن کار اعضا، تشویق ایده‌های جدید، تشویق روشهای نو، تشویق روشهای خلاقانه؛ ملاحظات فردی؛ توانایی انجام کارهای بزرگ؛ نگرش مشارکتی؛ محرک تغییر؛ انطباق‌پذیر؛ آینده‌نگر؛ بصیرت و قدرت پیش‌بینی.</p>	<p><b>الهام‌آور و تحول‌گرا</b></p>	<p><b>فرهمند و تحول‌گرا</b></p>
<p>مهربانی، عزت‌گرا و حفظ کرامت انسانها، تکریم ارباب رجوع؛ مهر پرور، منضبط؛ سخاوت، ادب، اعتماد به دیگران، با عاطفه، آرام، مهر طلب، دقیق، منظم، واقع‌گرا، شاد، معاشرتی، بامحبت، مثبت‌اندیش، خلق و خوی آسان؛ زودجوشی و خون‌گرمی؛ صبور و بردبار؛ وقت‌شناس؛ امین و امانتدار؛ قابل اعتماد؛ صادق؛ قدرشناس؛ گشاده‌رویی؛ همدلی و هم‌دردی با دیگران؛ بلندطبعی و نودوستی.</p>	<p><b>شخصیت و خلقیات نیکو</b></p>	
<p>سابقه مدیریت در سطوح مختلف در دانشگاه فرهنگیان؛ سابقه مدیریت پیش‌نیاز، سابقه تدریس قابل قبول؛ عضو هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان؛ مقبولیت در بین دانشجویان، مقبولیت در بین کارکنان؛ سابقه عضویت در شوراهای مختلف دانشگاه فرهنگیان، مرتبه استادیاری؛ ایفای مسئولیت در سمت‌های دیگر.</p>	<p><b>تجربه و حسن اعتبار اجرایی</b></p>	<p><b>مقبولیت و حسن اعتبار فرهنگی، آموزشی و پژوهشی</b></p>

امین باقری کراچی و همکاران ♦ ۹۱

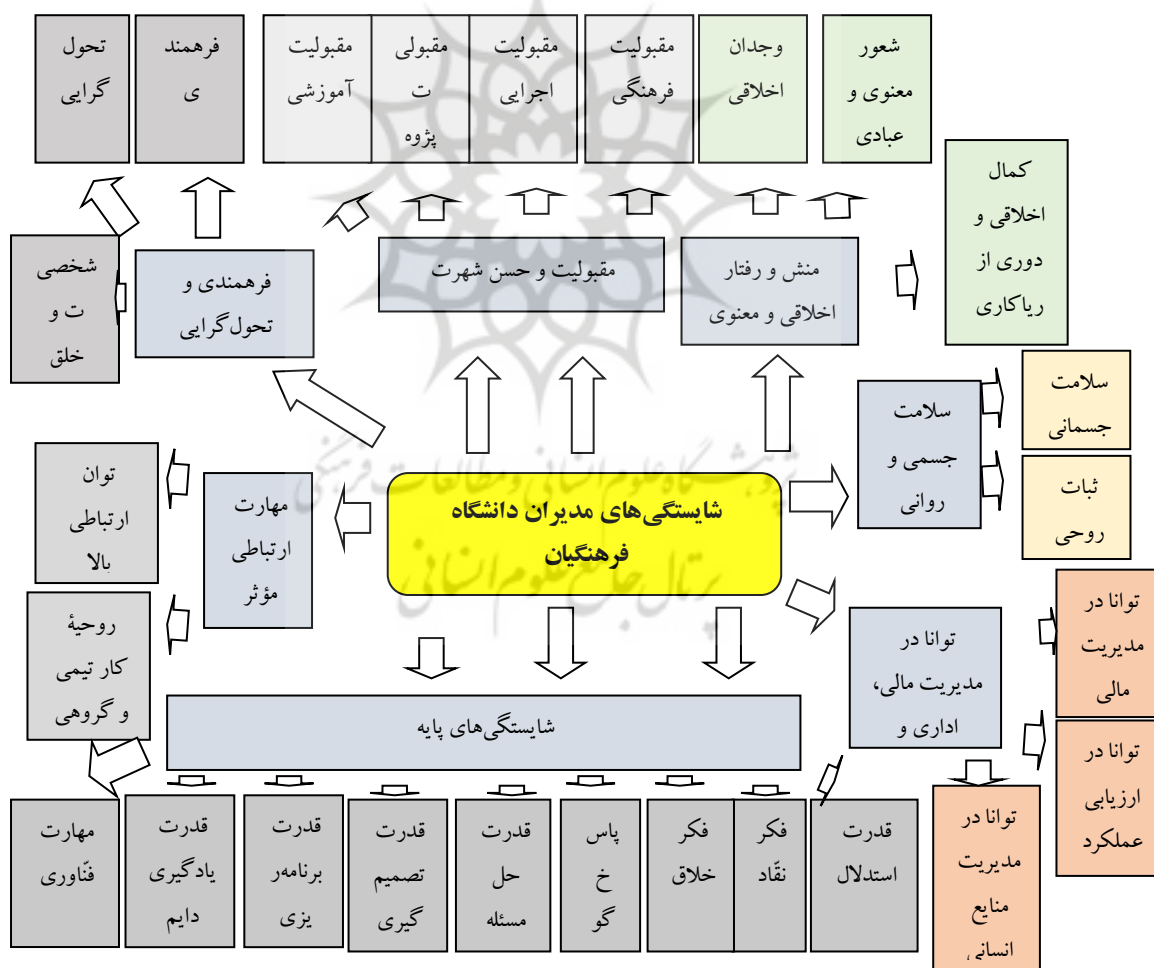
<p>حسن اعتبار در رعایت نظم و شئونات آموزشی؛ کیفیت مناسب تدریس؛ تسلط بر مدیریت کلاس، تسلط بر روشهای نوین تدریس و یادگیری؛ حسن شهرت آموزشی در نزد دانشجویان؛ حسن شهرت آموزشی در نزد اعضای گروه؛ عضویت فعال در گروه‌های آموزشی؛ مرجعیت آموزشی.</p>	<p><b>حسن اعتبار علمی و آموزشی</b></p>	
<p>مرجعیت پژوهشی؛ سوابق پژوهشی مناسب؛ آشنایی به روشهای نوین پژوهشی؛ توانایی استفاده از نتایج پژوهش؛ تألیف مقالات و کتاب معتبر.</p>	<p><b>حسن اعتبار پژوهشی</b></p>	
<p>تقید و پایبندی به احکام اسلامی؛ استمرار در تقید و پایبندی به ارزشهای دینی و فرهنگی؛ پایبند به ارزشهای انقلاب و نظام اسلامی؛ مشاوره فرهنگی به دانشجویان؛ مشاوره فرهنگی به تشکلهای قانونمند؛ حضور مؤثر در جلسات هم‌اندیشی؛ صداقت و امانتداری؛ حضور مؤثر در مراکز دانشجویی؛ سابقه عضویت در شوراهای فرهنگی؛ تدوین کتاب و مقاله در حوزه فرهنگی و تربیتی؛ مشاوره قانونمند به تشکلهای دانشجویان؛ حسن شهرت در مشارکت در فعالیتهای فرهنگی، تربیتی، اجتماعی.</p>	<p><b>حسن اعتبار فرهنگی، اجتماعی و تربیتی</b></p>	
<p>سن مناسب؛ سر حال بودن؛ بیمار نبودن؛ تندرستی؛ قدرت جسمانی مناسب.</p>	<p><b>سلامت جسمانی</b></p>	
<p>شور و اشتیاق؛ علاقه و انگیزه؛ سازگار با استرس؛ ثبات عاطفی؛ تاب‌آور؛ انعطاف‌پذیری عاطفی؛ مدیریت استرس؛ ثابت‌قدم؛ خویشن‌دار، سازگار، حالتهای روانی مشخص، دمدمی نبودن، فاقد تمایلات پرخاشگرانه.</p>	<p><b>اشتیاق و ثبات روحی و روانی</b></p>	<p><b>سلامت جسمانی، ثبات روحی و روانی</b></p>
<p>هوش هیجانی بالا؛ توانایی گوش دادن؛ مهارت نوشتاری؛ قوای تحلیلی بالا؛ بازخورد سازنده به انتقادات و پیشنهادها؛ استفاده از احساسات و ایده‌های افراد؛ تیم‌سازی؛ توانایی ارتباط غیر کلامی؛ دادن فرصت فکر کردن به اعضا؛ دادن فرصت مخالفت و انتقاد به اعضا؛ شفاف و صادق در اطلاع‌رسانی؛ مطرح کردن انتقاد با لحنی نرم و محترمانه؛ مطرح کردن انتقادات دور از جمع؛ انتقال پیام خود به زبان دقیق؛ انتقال پیام به موقع؛ عدم استفاده از واژه‌های غیر تخصصی و غیر قابل فهم؛ وقت‌شناس در صحبت کردن؛ موقعیت‌شناس در صحبت کردن؛ مزاح در ارائه شفاهی؛ توانا در خواندن فکر دیگران؛ توانا در مشارکت با دیگران، مستمع خوب؛ خویشن‌دار؛ دید مثبت؛ پذیرش آسان تجربه‌های جدید؛ توانایی حل مسائل در روابط؛ توانایی کنترل خشم؛ خواندن هیجانات و احساسات؛ همدلی و همدردی؛ مهارتهای ارتباطی نوشتاری کتبی و شفاهی.</p>	<p><b>هوش هیجانی و مهارت ارتباطی بالا</b></p>	<p><b>روحیه کار گروهی و مهارت ارتباطی مؤثر</b></p>

<p>آشنا به فنون مذاکره و چانه‌زنی، روحیه کار تیمی؛ آشنایی با شبکه‌های ارتباطی مجازی؛ توانایی شراکت و همکاری با افراد مختلف؛ هم‌افزایی کاری؛ انسجام‌بخشی به شوراها؛ مدیریت گروه‌ها؛ تعامل و درک متقابل.</p>	<p><b>روحیه کار تیمی و گروهی</b></p>	
<p>آشنا به قوانین ارتقای اعضا، آشنایی با اسناد و قوانین منابع انسانی، آشنا با قوانین استخدامی کارکنان و اعضای هیئت علمی، آشنایی با قوانین و آیین‌نامه‌های ارزشیابی عملکرد، آشنایی با آیین‌نامه بازنگری اعضای، آشنایی با اسناد و قوانین مربوط به مدیریت منابع انسانی، آشنایی با آیین‌نامه‌های هیئت علمی، آشنایی با آیین‌نامه‌های مربوط به کارکنان؛ توانایی سازماندهی نیروی انسانی؛ جانشین‌پروری؛ برنامه‌ریزی نیروی انسانی؛ برنامه‌ریزی شغلی؛ تشخیص نیازهای انسانی.</p>	<p><b>توانمند در مدیریت منابع انسانی</b></p>	
<p>ارزیابی شفاف و عادلانه نیروی انسانی؛ جذب و پرورش استعدادها؛ تناسب شغل با تخصص کارکنان؛ نگرش مثبت به ارزشیابی کارکنان؛ ارزشیابی برای رشد حرفه‌ای، ارزشیابی برای بهبود عملکرد؛ ارزشیابی توسط منابع چندگانه؛ جلوگیری از تبعات منفی ارزشیابی (جو ترس و تنبیه و تحقیر)؛ ارزشیابی وسیله بهینه‌سازی برنامه‌ها؛ ارزشیابی مستمر؛ ارزشیابی شفاف؛ ارزشیابی صادقانه؛ ارزشیابی تیمی و مشارکتی؛ خودارزشیابی؛ خودبهبودی؛ خودنظارتی؛ دقت در ارزشیابی؛ تعیین مشارکتی اهداف ارزشیابی؛ تعیین مشترک مؤلفه‌های ارزشیابی؛ ارزشیابی خویشتن.</p>	<p><b>توانمند در نظارت و ارزیابی عملکرد</b></p>	<p><b>توانمند در مدیریت مالی، اداری و منابع انسانی</b></p>
<p>آشنایی با سامانه امور مالی، بایگانی اسناد و دفاتر، آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها؛ اشراف به قوانین اجرایی و مالی؛ آشنایی با مدیریت مالی؛ توانایی استفاده صحیح از منابع مالی؛ آشنایی با اصول بودجه‌ریزی؛ درک و فهم مسائل مالی و اقتصادی؛ آشنایی با قوانین و آیین‌نامه‌های حقوق و دستمزد؛ مدیریت امور مالی؛ تنوع‌بخشی به درآمدها؛ برخورداری از دانش حسابداری؛ مدیریت هزینه‌ها؛ برنامه برای کاهش هزینه‌ها؛ آشنایی با نهادهای نظارتی؛ مدیریت پاداشها؛ مدیریت حقوق و دستمزد؛ هوش مالی؛ مدیریت درآمدها؛ فکر اقتصادی.</p>	<p><b>توانمند در مدیریت مالی</b></p>	

با توجه به اینکه توصیف مضامین (ابعاد، ملاکها و نشانگرها) به تنهایی برای دستیابی به درکی جامع از چارچوب شایستگی‌های مدیران دانشگاه فرهنگیان کافی نیست؛ لازم است روابط بین این مضامین در قالب چارچوبی مفهومی توصیف شوند. (شکل ۱)

**شکل ۱: چارچوب مفهومی شایستگی‌های مدیران دانشگاه فرهنگیان در گام دوم انقلاب**

طبق شکل ۱، چارچوب مفهومی شایستگی‌های مدیران دانشگاه فرهنگیان در گام دوم انقلاب، از هفت بعد (منش و رفتار اخلاقی و معنوی؛ فرهنگندی و تحول‌گرایی؛ مقبولیت و حسن شهرت؛ مهارت ارتباطی مؤثر؛ شایستگی‌های پایه؛ توانایی در مدیریت مالی، اداری و انسانی؛ سلامت جسمی و روانی) و ۲۶ ملاک (کمال اخلاقی و دوری از ریاکاری، شعور و معنوی و عبادی، وجدان اخلاقی، مقبولیت فرهنگی، مقبولیت اجرایی، مقبولیت پژوهش، مقبولیت آموزشی، تحول‌گرایی، فرهنگندی و تحول‌گرایی، توانایی ارتباطی بالا، روحیه کارگروهي، توانا در مدیریت منابع انسانی، توانا در مدیریت مالی، توانا در ارزیابی عملکرد، قدرت استدلال، فکر نقاد، فکر خلاق، انطباق‌پذیر و پاسخگو، قدرت حل مسئله، قدرت تصمیم‌گیری، یادگیرنده مادام‌العمر، مهارت فناوری، سلامت جسمانی، ثبات روحی)



تشکیل شده که در ادامه، هر یک از ابعاد و ملاکهای مذکور، ارائه و نمونه نقل قولهای مشارکت‌کنندگان، ذیل هر بعد بیان می‌شود.

**یک) منش و رفتار اخلاقی و معنوی:** منش و رفتار اخلاقی و معنوی یکی از ابعاد چارچوب مفهومی شایستگی‌های مدیران دانشگاه فرهنگیان بود. این بعد از سه ملاک وجدان اخلاقی، شعور معنوی و عبادی، کمال اخلاقی و دوری از ریاکاری تشکیل شده است. مشارکت‌کنندگان نیز به منش و رفتار اخلاقی و معنوی مدیران دانشگاه فرهنگیان اشاره می‌کنند. یکی از آنان می‌گوید: «مدیران دانشگاه فرهنگیان و یا هر دانشگاه دیگری، باید دارای کمالات اخلاقی باشند؛ در راه پیشرفت دانشگاه و کشور ایثار کنند و فقط به فکر منافع شخصی نباشند. در برابر خدا و جامعه، وظیفه‌شناس باشند و توکل به خدا و ارزشهای معنوی را در راه خدمت به جامعه و دانشگاه مبنای کار خود قرار دهند. در این راه، اخلاص داشته باشند و از دورویی و نفاق دوری کنند. مدیران باید در راه پیشرفت جامعه و دانشگاه به خدا توکل کنند و نفع شخصی خود را در اولویت قرار ندهند و کار درست و منصفانه انجام دهند؛ این یعنی رفتار اسلامی؛ یعنی نگرش اسلامی؛ یعنی حضور اثربخش دین و اخلاق در جامعه». مشارکت‌کننده دیگری در این باره می‌گوید: «مدیران دانشگاه باید از خودمحموری و خودشیفتگی دوری کنند و خود را یک فرد کامل و عقل کل و بی‌نیاز از مشورت تلقی نکنند؛ دست به رفتارهای سیاسی نامشروع حيله، تقلب و دروغ، بده‌بستان با افراد صاحب‌منصب برای حفظ سمت زنند و شدیداً از تملق و چاپلوسی پرهیز کنند و به هیچ وجه آن را تشویق نکنند. مسئولیت‌مدیریت و اعمال خود را بپذیرند و از پاسخگویی فرار نکنند و جهت توجیه اعمال خود دیگران را سرزنش نکنند».

**دو) فرهنگندی و تحول‌گرایی:** با تحلیل محتوای داده‌ها، فرهنگندی و تحول‌گرایی نیز به عنوان یکی از ابعاد چارچوب مفهومی شایستگی‌های مدیران دانشگاه فرهنگیان تعیین شد. سه مضمون فرهنگندی، تحول‌گرایی و شخصیت و خلق نیکو، به عنوان ملاکهای بعد فرهنگندی و تحول‌گرایی شناسایی شدند. مشارکت‌کنندگان فرهنگندی و تحول‌گرایی را یکی از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران دانشگاه فرهنگیان می‌دانستند. یکی از مشارکت‌کنندگان در این باره می‌گوید: «مدیران دانشگاه باید جذابیت شخصیتی داشته باشند دارای رفتار و مرام مناسب باشند. در واقع باید بتواند توجه و احترام اعضای دانشگاه را به خود جلب کنند. با اعضا همدل باشند و اعضا احساس کنند از همشینی با مدیران احساس خوبی در آنها به وجود می‌آید». مشارکت‌کننده دیگری می‌گوید: «مدیران دانشگاه باید از اعتماد به نفس لازم

برخوردار باشند و بتوانند در زمانهای سخت، بحرانی و ناامیدی الهامبخش باشند و بتوانند با خطرپذیری خود تصمیمات نجات‌دهنده بگیرند». مشارکت‌کننده دیگری در همین باره می‌گوید: «مدیران دانشگاه باید دارای اهداف، چشم‌انداز و برنامه باشند و در راه رسیدن به اهداف، اراده محکمی داشته باشند و زود ناامید نشوند. بتوانند در پیگیری اهداف، شور و اشتیاق لازم را در کارکنان، دانشجویان و اعضای هیئت علمی ایجاد کنند و بتوانند وفاداری اعضا را کسب کنند و جو مناسبی و همراه با شور و اشتیاق، اعتماد و تعهد در دانشگاه ایجاد کنند و تحول‌گرا باشند و بتوانند تغییرات محیط را شناسایی و در زمان مناسب به این تغییرات پاسخ دهند».

**سه) مقبولیت و حسن اعتبار فرهنگی، آموزشی و پژوهشی:** مقبولیت و حسن اعتبار فرهنگی، آموزشی و پژوهشی نیز به عنوان یکی از ابعاد چارچوب مفهومی شایستگی‌های مدیران دانشگاه فرهنگیان شناسایی شد. طبق نتایج داده‌ها، این بعد از چهار ملاک مقبولیت فرهنگی، مقبولیت اجرایی، مقبولیت آموزشی و مقبولیت پژوهشی تشکیل شده است. مشارکت‌کنندگان نیز مقبولیت و حسن شهرت را یکی از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران دانشگاه فرهنگیان می‌دانستند؛ در این خصوص، یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید: «فردی که قرار است در دانشگاه مدیر شود، باید سلسله‌مراتب مدیریت را طی کرده باشد و اعضای دانشگاه از او شناخت داشته باشند. در واقع باید عضو هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان باشد و سابقه مدیریت پیش‌نیاز در همین دانشگاه را داشته باشد». مشارکت‌کننده دیگری به حسن شهرت مدیران در زمینه فرهنگی اشاره می‌کند و می‌گوید: «مدیران دانشگاه باید به ارزشها و اصول دینی مقید و پایبند باشند و در بخش فرهنگی از شهرت خوبی برخوردار باشند». مشارکت‌کننده دیگری به مقبولیت و حسن شهرت آموزشی و پژوهشی اشاره می‌کند و می‌گوید: «مدیران دانشگاه باید از سوابق آموزشی و پژوهشی مناسب برخوردار باشند. تدریس و پژوهش آنان از کیفیت مناسب برخوردار باشد و از مرجعیت و حسن شهرت علمی، آموزشی و پژوهشی در نزد دانشجویان و اعضای هیئت علمی برخوردار باشند».

**چهار) مهارت ارتباطی مؤثر:** طبق تحلیل محتوای یافته‌ها، مهارت ارتباطی مؤثر نیز به عنوان یکی از ابعاد چارچوب مفهومی شایستگی‌های مدیران دانشگاه فرهنگیان شناسایی شد. این بعد از دو ملاک توان ارتباطی بالا و روحیه کار گروهی و تیمی تشکیل شده است. مشارکت‌کنندگان نیز به ارتباطات اثربخش، به عنوان یکی از شایستگی‌های مدیران دانشگاه فرهنگیان اشاره کرده‌اند: «مدیران دانشگاه باید مهارت ارتباطی بالا داشته باشند و توانایی

ارتباط مؤثر کلامی و غیر کلامی و نوشتاری داشته باشند. در ارتباط با دیگران بتوانند خویشترندار و مستمع خوبی باشند و هیجان‌ات و احساسات خود را کنترل کنند». مشارکت‌کننده دیگری در این باره می‌گوید: «مدیران در هنگام صحبت کردن باید وقت‌شناس باشند و به افراد فرصت فکر کردن بدهند و انتقادات خود را با لحنی نرم و محترمانه و به دور از جمع بیان کنند». مشارکت‌کننده دیگری به لزوم داشتن روحیه کار تیمی و گروهی اشاره می‌کند و می‌گوید: «مدیران دانشگاه باید به کار گروهی و تیمی اعتقاد داشته باشند و برای شورا و گروه‌های آموزشی احترام قائل باشند و به تصمیمات آنها احترام بگذارند و برای منافع شخصی به دنبال حذف و دور زدن شوراها نباشند. در این راه باید بر مذاکره فنون و راه‌های غلبه بر تعارضها مسلط باشند».

**پنج) شایستگی‌های پایه‌ای:** شایستگی‌ها پایه‌ای نیز یکی از ابعاد شایستگی‌های مدیران دانشگاه فرهنگیان بود که از ۹ ملاک قدرت استدلال، تفکر خلاق، تفکر نقاد، پاسخگویی و انطباق‌پذیری، قدرت حل مسئله، قدرت تصمیم‌گیری، قدرت برنامه‌ریزی، قدرت یادگیری دائمی و مهارت فناوری تشکیل شده است. مشارکت‌کنندگان نیز به این قابلیت‌های پایه‌ای اشاره کردند. یکی از مشارکت‌کنندگان در این باره می‌گوید: «در این عصر، یکی از مهارت‌های مورد نیاز، تسلط بر فناوری اطلاعات و سامانه‌های مختلف الکترونیکی است. مدیرانی که از سواد فناوری برخوردار نباشند، قدرت به پیش بردن امور دانشگاه را ندارند. امروز برای تصمیم‌گیری، پاسخگویی و ارتباط مؤثر، به فناوری اطلاعات نیاز داریم». مشارکت‌کننده دیگری می‌گوید: «مدیران باید قدرت استدلال و تجزیه و تحلیل را داشته باشند و برای تصمیمات خود دلیل، برهان و استدلال موجه داشته باشند و برای حل مسائل، دنبال راه‌های نو باشند و فقط دنبال راه‌های شناخته‌شده برای حل مسائل نباشند».

**شش) توانایی در مدیریت مالی، اداری و منابع انسانی:** بعد دیگر شایستگی‌های مدیران دانشگاه فرهنگیان، توانایی مدیریت مالی، اداری و انسانی است. این بعد از سه ملاک توانایی مدیریت مالی، توانایی مدیریت منابع انسانی و ارزیابی مطلوب عملکرد تشکیل شده است. مشارکت‌کنندگان نیز به این شایستگی‌ها اشاره کرده‌اند. یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید: «مدیران باید به قوانین منابع انسانی آشنایی کافی داشته باشند و بر قوانین ارتقا و ترفیع و جذب و استخدام و بازنشستگی و ... تسلط لازم داشته باشند و توانایی سازماندهی نیروی انسانی را داشته باشند». مشارکت‌کننده دیگری به لزوم ارزشیابی منصفانه از نیروی انسانی چنین اشاره می‌کند: «ارزیابی عملکرد باید جهت توسعه فردی و سازمانی و بهبود



عملکرد باشد نه مچ گیری و یا طی کردن یک روند اداری. ارزیابی باید عادلانه باشد و فقط به ارزشیابی مافوق از زیردست ختم نشود و خودارزشیابی و دیگرسنجی نیز وجود داشته باشد. مشارکت کننده دیگری نیز با اشاره به بحث مدیریت مالی می گوید: «مدیران باید بر اصول بودجه ریزی و مدیریت مالی تسلط داشته باشند و هزینه ها را متناسب با درآمدها و اعتبارات انجام دهند و تا حد ممکن از هزینه های اضافی خوداری کنند».

**هفت) سلامت جسمی و ثبات روحی و روانی:** یکی دیگر از ابعاد شایستگی های مدیران دانشگاه فرهنگیان، سلامت جسمانی و ثبات روحی و روانی است که طبق یافته ها، از ملاکهای سلامت جسمانی و ثبات روحی و روانی تشکیل شده است. مشارکت کنندگان نیز به سلامت جسمانی و روانی اشاره کرده اند؛ یکی از مشارکت کنندگان می گوید: «مدیران باید از توان جسمانی لازم برای انجام کار و مدیریت مطلوب برخوردار باشند؛ قدرت جسمانی برای کار داشته باشند و نکته دیگر اینکه این مدیران باید سالم باشند و از بیماری خاصی رنج نبرند». مشارکت کننده دیگری اضافه می کند که: «مدیران دانشگاه فرهنگیان نباید دارای تمایلات پرخاشگرانه باشد، خویشتندار باشد و از سازگاری عاطفی برخوردار باشد و توانایی سازگاری با استرس و تعارض را داشته باشد».

#### **د) بحث و نتیجه گیری**

طبق نتایج تحقیق، چارچوب مفهومی شایستگی های مدیران دانشگاه فرهنگیان در گام دوم انقلاب را می توان در هفت بعد و ۲۶ ملاک تبیین کرد. بر مبنای این ابعاد و ملاکها می توان هفت گزاره را برای تبیین شایستگی های مدیران دانشگاه فرهنگیان در گام دوم انقلاب تدوین کرد. این گزاره ها می توانند مدیران بالادستی را در انتخاب، آموزش و توانمندسازی مدیران دانشگاه فرهنگیان یاری کنند.

**گزاره اول: مدیران دانشگاه فرهنگیان باید دارای منش و رفتار اخلاقی (کمال اخلاقی) و شعور معنوی باشند و از ریاکاری اخلاقی دوری کنند.** همان طور که در بیانیه گام دوم انقلاب اشاره شده، معنویت و اخلاق، جهت دهنده همه حرکتها و فعالیتهای فردی و اجتماعی و نیاز اصلی جامعه است؛ بودن آنها، محیط زندگی را حتی با کمبودهای مادی، بهشت می سازد و نبودن آن حتی با برخورداری مادی، جهنم می آفریند. معنویت و شعور معنوی به معنی برجسته کردن ارزشهای معنوی از قبیل اخلاص، ایثار، توکل، ایمان در خود و در جامعه است و اخلاق به معنی رعایت فضیلتهایی چون: خیرخواهی، گذشت، کمک به نیازمند، راستگویی، شجاعت، تواضع، اعتماد به نفس و دیگر خلقیات نیکوست. بنابر این، مدیران دانشگاه فرهنگیان باید به جای بر انگیزته شدن به وسیله نفع

شخصی (خودمحوری)، به وسیله کمال اخلاقی و معنویت برانگیخته شوند؛ زیرا افرادی که انگیزه اساسی آنان نفع شخصی باشد، اهمیتی برای درست یا نادرست بودن کار خود یا منصفانه و غیر منصفانه بودن آن قائل نیستند. آنان صرفاً کاری را انجام می‌دهند که برای شان بهترین نفع را داشته باشد. این دسته از افراد، کسانی‌اند که دوست دارند اخلاقی به نظر برسند، اما از هزینه‌های واقعی اخلاقی بودن اجتناب می‌کنند. رفتار این افراد به وسیله ریاکاری اخلاقی برانگیخته می‌شود؛ یعنی این افراد به وسیله نفع شخصی هدایت می‌شوند، اما در عین حال مراقب ظواهر بیرونی رفتار خود هم می‌باشند. برای اینان مهم است که به نظر بیایند. به کار درست اهمیت می‌دهند، در حالی که در واقع، به گونه‌ای عمل می‌کنند که نیازهای خودشان را برطرف کنند. مدیران دانشگاه باید به وسیله کمال اخلاقی (اخلاص، ایثار، توکل، ایمان، متقی، شاکر، خیرخواهی، گذشت، راستگویی، شجاعت، تواضع، اعتماد به نفس، منصف؛ عادل؛ صالح و متکی به ارزشهای اخلاقی؛ رعایت انصاف؛ شکیبایی در برابر ارباب رجوع؛ حق‌گرایی؛ شخصیت و خلقیات نیکو، مهربانی، عزت‌گرایی و حفظ کرامت انسانها، تکریم ارباب رجوع؛ مهرپرور) برانگیخته شوند و مقداری از نفع شخصی خود را در راه انجام عمل درست قربانی کنند و در خصوص درست یا نادرست بودن، منصفانه بودن یا نبودن عملی که انجام می‌دهند، اندیشه کنند و در برابر خدا، مردم و خود، وظیفه‌شناس باشند و در کارها، ارزشهای معنوی و دینی را برجسته کنند. این یافته‌ها با نتایج تحقیق کیخا (۱۳۹۹)، شیرازی (۱۴۰۰)، نورشاهی (۱۳۸۷)، لند پاتریسیا (۲۰۰۳) و چیت‌ساز (۱۳۹۱) در یک راستاست.

**گزاره دوم: مدیران دانشگاه فرهنگیان باید فرهمند، تحول‌گرا و الهام‌بخش و دارای جاذبه شخصیتی باشند.** این گزاره مربوط به توانایی شخصی مدیر می‌شود و شامل جذابیت شخصیتی، مرام و رفتار است. فرهمندی باعث می‌شود کارمندان شیفته و ویژگی‌های فردی مدیر شوند و برای خشنودسازی وی، خواسته‌هایش را اجابت کنند. افراد فرهمند، الهام‌بخش و تحول‌گرا، چشم‌انداز روشنی نسبت به آینده دارند؛ اراده آهنینی در تعقیب اهداف و چشم‌اندازها دارند؛ اعتماد به نفس مثال‌زدنی دارند؛ خطرپذیرند؛ نسبت به نیازهای کارکنان حساس‌اند؛ در موقعی که یأس و ناامیدی فراگیر است، تصمیمات فوق‌العاده می‌گیرند و کارهای نجات‌بخش انجام می‌دهند؛ سخنوران زبردستی‌اند و از واژگان و جملات تأثیرگذار استفاده می‌کنند و هیجان و قاطعیت را چاشنی سخنوری می‌کنند و باعث می‌شوند دیگران احساس خوبی نسبت به آنان داشته باشند و با آنان همدلی می‌کنند و

کارهای خوب آنان را تأیید می‌کنند. نتایج این پژوهش با یافته‌های شیرازی (۱۴۰۰)، کیخا (۱۳۹۹)، اکرامی و هوشیار (۱۳۹۵) در یک راستاست.

**گزاره سوم: مدیران دانشگاه فرهنگیان باید از شایستگی‌های پایه‌ای مانند قدرت استدلال، قدرت حل مسئله، فکر نقاد، فکر خلاق، انطباق‌پذیری و پاسخگویی، قدرت تصمیم‌گیری، یادگیرنده مادام‌العمر، مهارت فناوری برخوردار باشند.** مدیران دانشگاه باید قدرت استدلال داشته باشند؛ نباید بدون طرح چرا، واقعیتی را بپذیرند و موقع تصمیم‌گیری و حل مسائل، زوایای مختلف را بررسی و تعصبات و پیش‌داوری‌ها را رها کنند. مدیران دانشگاه باید برای رسیدن به هدف و حل مسئله، بهترین راه حل را انتخاب کنند؛ مدل‌های مناسب تفکر را بشناسند و به کار گیرند و دنباله‌رو روش تفکر دیگران نباشند؛ در کاربرد روشها و دیدگاههای جدید در حل مسئله کوتاهی نکنند و انگیزه و شور و اشتیاق و مداومت لازم را در حل مسائل داشته باشند. مدیران دانشگاه باید فکری نقاد داشته باشند؛ امور و بحثها را بر اساس شواهد و مستندات به پیش ببرند؛ به نظرها، پیشنهادها و انتقادهای کارکنان احترام بگذارند و کارکنان را به تحقیق، پرسیدن و یاد گرفتن تشویق کنند. مدیران دانشگاه فرهنگیان باید خلاق و نوآور باشند؛ بیش از اندازه در امور کارکنان دخالت نکنند و برای حل خلاقانه مسائل، با دیگران بحث کنند و نظر آنان را جویا شوند. مدیران دانشگاه فرهنگیان باید انطباق‌پذیر و پاسخگو باشند؛ تغییرات محیطی را به سرعت شناسایی و قبل از آنکه تغییرات دانشگاه را متأثر کند، آنها را شناسایی و از آنها بهره‌برداری کنند. مدیران دانشگاه فرهنگیان باید از توانایی تصمیم‌گیری مطلوبی برخوردار باشند؛ در تصمیم‌گیری‌ها، سود و زیانهای نتایج و راه‌حلهای مختلف را ارزیابی کنند و فقط با افرادی مشورت نکنند که با ایده‌ها و تصمیمات آنان موافق‌اند. مدیران دانشگاه فرهنگیان باید به طور مداوم به دنبال یادگیری و به‌روز کردن دانش خود باشند و خود را بی‌نیاز از یادگیری ندانند. محققانی مانند لند پاتریسیا (۲۰۰۳)، گونزالس (۲۰۰۴)، نورشاهی (۱۳۸۷) و چیت‌ساز (۱۳۹۱) نیز به لزوم برخورداری مدیران دانشگاه از شایستگی‌های پایه‌ای مذکور، اشاره کرده‌اند.

**گزاره چهارم: مدیران دانشگاه فرهنگیان باید از هوش هیجانی بالا، مهارت ارتباطی مؤثر و روحیه کار گروهی و تیمی برخوردار باشند.** مدیران دانشگاه باید بتوانند مسائل موجود در روابط و ارتباطات را حل کنند؛ احساسات را از عمل و اقدامات خود جدا کنند؛ توانایی کنترل خشم خود را داشته باشند؛ در مسائل مختلف، خود را به جای دیگران بگذارند؛ خود را کامل بشناسند و نظر مثبتی راجع به خود داشته باشد؛ مستمع و سخنور خوبی باشند؛ توانایی برقراری ارتباطات کلامی و غیر کلامی را داشته باشند؛ خوب

گوش دادن را بلد باشند؛ خوب نوشتن را بلد باشند؛ از فناوری اطلاعات برای ارتباطات استفاده کنند؛ ارائه بازخورد سازنده در دانشگاه را تشویق کنند؛ روحیه کار تیمی و گروهی داشته باشند؛ فضای کاری و ارتباطی مبتنی بر شفافیت و صداقت ایجاد کنند تا اطلاع‌رسانی و گزارش کارها به موقع و به دور از ترس و نگرانی انجام شود؛ از افراد برای انجام کار خوب تقدیر کنند؛ انتقادات را روشن، منطقی و با لحنی آرام و محترمانه و به دور از جمع مطرح کنند؛ در ارتباطات و انتقال پیام، به دانش و علائق و سن یادگیرنده توجه کنند. این یافته با نتایج تحقیق شیرازی (۱۴۰۰)، ساعتچی و عزیزپور (۱۳۸۴)، کرمانی و همکاران (۱۳۹۶)، اسپندلاو (۲۰۰۷) و جاودانی (۱۳۸۷) در یک راستاست.

**گزاره پنجم: مدیران دانشگاه فرهنگیان باید در مدیریت مالی، اداری و منابع انسانی توانمند باشند.** هر سازمانی، از جمله دانشگاه فرهنگیان، برای نیل به اهداف خود به منابع مالی و انسانی نیاز دارد. امروزه برنامه‌ریزی مالی و نیروی انسانی از مهم‌ترین وظایف مدیران است و باید به عنوان یکی از وظایف مهم مدیران دانشگاه تیز جدی گرفته شود. در برنامه‌ریزی مالی، مدیران دانشگاه فرهنگیان باید با نحوه بودجه‌ریزی، اصول و چگونگی کاربرد آن در حل مسائل مالی و برنامه‌ریزی اجرایی آشنا باشند. برنامه دانشگاه را بر اساس درآمدها تنظیم کنند و به هزینه‌های ضروری و آنچه در بهبود وضع مالی دانشگاه مؤثر است اولویت بدهند. از فناوری اطلاعات برای مدیریت مالی، منابع انسانی و شفافیت امور، استفاده کنند و بر سامانه‌های مالی دانشگاه تسلط لازم را داشته باشند. مدیران دانشگاه فرهنگیان باید بر فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی نیز تسلط لازم را داشته باشند و بتوانند معین کنند که دانشگاه برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارتهایی و برای چه مشاغلی نیاز دارد. این مدیران باید با فرایند کارمندیابی و انتخاب کارکنان، فرایند اجتماعی شدن کارکنان، فرایند آموزش کارکنان، ارزیابی عملکرد و سیستم مدیریت حقوق و دستمزد و پاداش، و همچنین روشهای تغییر رفتار و اصلاح رفتار نامطلوب کارکنان آشنا باشند. مدیران دانشگاه باید با اسناد و قوانین منابع انسانی، قوانین ارتقای اعضا، قوانین استخدامی کارکنان و اعضای هیئت علمی، قوانین و آیین‌نامه‌های ارزشیابی عملکرد، آیین‌نامه بازنشستگی اعضا آشنا باشند. این نتایج با یافته‌های پژوهش اکرامی و هوشیار (۱۳۹۵)، اسدی و همکاران (۱۳۹۸)، کیخا (۱۳۹۹)، چیت‌ساز (۱۳۹۱) در یک راستاست.

**گزاره ششم: مدیران دانشگاه فرهنگیان باید از مقبولیت و حسن شهرت فرهنگی، اجرایی، آموزشی و پژوهشی برخوردار باشد.** مدیران دانشگاه فرهنگیان باید سلسله‌مراتب مدیریت در دانشگاه را طی کرده و سابقه مدیریت موفق در سطوح مختلف

دانشگاه فرهنگیان را داشته باشند. در رعایت نظم و شئونات آموزشی حسن شهرت داشته و در آموزش، توانمند و مرجع باشند. سابقه پژوهشی مناسب داشته و با شیوه‌های نوین پژوهش و انتقال نتایج آن به دانشگاه برای حل مسائل آشنا باشد. مدیران دانشگاه فرهنگیان باید مقبولیت فرهنگی داشته باشند؛ یعنی حسن شهرت در تقید و پایبندی به احکام اسلامی داشته و به ارزشهای انقلاب و نظام اسلامی پایبند باشند. سابقه مطلوب در ارائه مشاوره فرهنگی به دانشجویان و عضویت در شوراهای فرهنگی و مشارکت در فعالیتهای فرهنگی، تربیتی، اجتماعی داشته باشند. محققانی مانند جاودانی (۱۳۸۷) و گونزالس (۲۰۰۴) نیز در تحقیقات خود به لزوم برخورداری مدیران دانشگاه از حسن شهرت فرهنگی، مدیریت و علمی و پژوهشی اشاره کرده‌اند.

**گزاره هفتم: مدیران دانشگاه فرهنگیان باید از سلامت جسمانی و ثبات روحی و روانی برخوردار باشند.** مدیران دانشگاه فرهنگیان باید از نظر جسمانی، سالم و فاقد بیماری باشند؛ سر حال باشند و از قدرت جسمانی مناسب برای پیشبرد امور برخوردار باشند. لازمه این امر، این است که مدیران دانشگاه در سنی باشند که قدرت جسمانی، شور و اشتیاق، علاقه و انگیزه لازم را برای پیشبرد امور دانشگاه داشته باشند. مدیران دانشگاه فرهنگیان باید تاب آور، خویشان دار و فاقد تمایلات پرخاشگرانه بوده، دمدمی مزاج نباشند و از ثبات روحی و روانی لازم در برخورد با تعارضها و استرس برخوردار باشند. سلامت جسمانی و روانی مدیران، توسط محققانی مانند شیرازی (۱۴۰۰) و گونزالس (۲۰۰۴) هم مورد تأکید قرار گرفته است.

## منابع

- اسدی، اسماعیل؛ علیرضا کوشکی جهرمی و عبدالله بانسی (۱۳۹۸). «طراحی و تدوین الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی ایران». *مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی*، ش ۳ (۱۰): ۱۹۷-۲۲۶.
- اکرامی، حمید و وجیهه هوشیار (۱۳۹۵). «شایستگی‌های مدیران مدارس متوسطه». *خانواده و پژوهش*، ش ۳۲: ۳۱-۷.
- چیت‌ساز، احسان؛ محمدمهدی ذوالفقارزاده و سعید غیائی ندوشن (۱۳۹۱). «تدوین الگوی شایستگی‌های محوری مدیران فرهنگی - اجتماعی دانشگاهها در ایران اسلامی». *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ش ۱ (۲): ۴۸-۲۷.
- رحیمی‌نیا، فریبرز و وجیهه هوشیار (۱۳۹۱). «واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های مدل شایستگی‌های مدیران سیستم بانکی». *مدیریت فردا*، ش ۱۱ (۳۱): ۱۳۸-۱۱۷.
- رهنورد، فرج‌اله؛ محمود آقا حسینعلی شیرازی و فرهاد قیصری (۱۳۹۲). «شناخت عوامل بازدارنده استقرار نظام شایسته‌سالاری در سطح مدیران حرفه‌ای سازمانهای دولتی شهرستان اهواز». *مدیریت بهره‌وری*، ش ۷ (۲۵): ۳۲-۲۵.
- ساعتچی، محمود و علی‌اکبر عزیزپور شویی (۱۳۸۴). «طراحی الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی». *دانشور رفتار*، ش ۱۲ (۱۱): ۱۸-۱.
- شیرازی (۱۴۰۰). *مدیریت آموزشی*. تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- عابدینی، هاجر؛ فرج‌اله رهنورد و علی‌اکبر قهرمانی گلوزان (۱۴۰۰). «بررسی اثر شایستگی‌های حرفه‌ای بر عملکرد حرفه‌ای کارکنان دانشی با تحلیل نقش تعدیل‌گری جو نوآورانه». *آموزش و بهبود منابع انسانی*، ش ۲ (۴): ۹۰-۷۰.
- کرمانی، بهناز؛ حسن درویش، محمدعلی سرلک و میرحسین کولیوند (۱۳۹۶). «طراحی مدل شایستگی‌های مدیران بیمارستانها». *مدیریت ارتقای سلامت*، ش ۷ (۲): ۶۵-۵۸.
- کیخا (۱۳۹۹). «ارائه الگوی شایستگی‌های مدیران دانشگاه علوم پزشکی مبتنی بر تحلیل تم». *طب و تزکیه*، ش ۲۹ (۱): ۳۶-۲۴.
- نورشاهی، نسرین (۱۳۸۷). «شایستگی‌های لازم برای ریاست دانشگاه و میزان اهمیت نسبی آنها از نظر صاحب‌نظران آموزش عالی ایران». *پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ش ۴۸: ۴۷-۲۷.
- Afzalabad, M.; H. Zare, M. Afzalabad & F. Aghabagheri (2010). "Successful training needs assessment using organizational competency models: Case study: Jihad Nasr company in Yazd". *The second International Conference on Education Administrators*. Tehran.

- Attride & J. Sterling (2001). "**Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research**". *Qualitative Research*, 1(3): 385-405.
- Boyatzis, R.E. (1982). **The competent manager: A model for effective performance**. New York: John Wiley.
- Dessler, G. (2002). **Essentials of human resource management**. Tehran: Iran cultural studies.
- Evianisa, H.; Sukmawati & A.S. Slamet (2021). "**Exploring the Relationship of Competency, Management Best Practices, and Employee Performance in a Palm Oil Mill Company**". *Binus Business Review*, 12(1): 85-92.
- Gonzalez, E.M. (2004). **Perceptions of selected senior administrators of higher education institutions in Mexico regarding needed administrative competencies**. A Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy, Texas A & M University.
- Hang Hua, X. & W. Yang Hua (2009). "**Training system design for middle-level manager in coal enterprises based on post competency model**". *Procardia Earth and planetary science*, P. 1764-1771.
- Hoffmann, T. (1999). "**The meanings of competency**". *Journal of European Industrial Training*, 23(6): 275-285.
- Kim, E.; J. Jun & J.H. Hyun (2022). "**The Competencies of Sellers in e-Commerce and Innovative Sales Activities for Sales Performance**". *Journal of Distribution Science*, 20(1): 99-108.
- Land Patricia, C. (2003). "**From the other Side of the Academy to Academic Leadership Rolls Crossing the Create Divide**". *New Directions for higher education*, 124: 13-20.
- McClelland, D. (1973). "**Testing for Competence Rather than for Intelligence**". *American Psychologist*, 28: 1-14.
- Rima, A.; N. Haryati & A. Aprilia (2021). "**The effect of work motivation, work environment, and competence on employee performance (a study at frozen edamame company)**". *Journal Sosial Ekonomi Pertanian*, 5(2): 52-63.
- Ryan, G.; L.M. Spencer & U. Bernhard (2012). "**Development and validation of a customized competency-based questionnaire: Linking social, emotional, and cognitive competencies to business unit profitability**". *Cross Cultural Management*, 19(1): 90-103.
- Silva, L.R.; J.A. Achcar & J.L. Hermosilla (2021). "**Longitudinal work ability index (wai): a case study with workers in an agricultural research company**". *Independent Journal of Management & Production*, 12(2): 470-485.
- Spencer, L.M. & S.M. Spencer (1993). **Competence at Work: Models for Superior Performance**. New York: John Wiley & Sons.
- Spendlove, M. (2007). "**Competencies for effective leadership in higher education**". *International Journal of Educational Management*, 21(5): 407-417.
- Sugiono, E. & A. Ulfa (2021). "**The effect of competency, emotional intelligence, education and training on employee performance mediated by organizational commitment at pt. mitra kualitas utama Jakarta**". *Academy of Strategic Management Journal*, 20(6): 1-8.
- Sulantara, I.M.; P.K. Mareni, I.K.S. Saptia & N.K. Suryani (2020). "**The Effect of Leadership Style and Competence on Employee Performance**". *European Journal of Business and Management Research*, 5(5): 1-25.
- Trivellas, P. & P. Reklitis (2014). "**Leadership Competencies Profiles and Managerial Effectiveness in Greece**". *Proc Econom Fin*, 9: 380-90.
- Wolverson, M.; R. Ackerman & S. Holt (2005). "**Preparing for Leadership what Academic Department Chairs Need to know**". *Journal of Higher Education Policy and Management*, 27(2): 227-38.

- Yolanda, R.D. & S.H. Hidayat (2021). "**Human Resources Competency in Improving Employee Performance. Bina Bangsa International**". *Journal of Business and Management: BBIJBM*, 1(1): 51-59.
- Abedini, H.; F. Rahnavard & A.A. Ghahramani Glozan (2021). "**Examining the effect of professional competencies on the professional performance of academic staff by analyzing the moderating role of innovative climate**". *Human Resource Training and Improvement Quarterly*, 2(4): 70-90.
- Asadi, E.; A.R. Kushki Jahromi, E. Banshi & R. Sadeghi (2019). "**Iranian public manager's competency model**". *Strategic Management Studies of National Defense Studies*, 3(10): 197-226.
- Chitsaz E.; M.M. Zulfizarzadeh & S. Ghiasi Nadushan (2012). "**Developing a Core Competency Model for Cultural-Social Managers in Iran Universities**". *Journal of Management in the Islamic University*, 1(2): 27-48.
- Ekrami, H. & V. Hoshyar (2016). "**The Competencies of High School Principals in District Four of Mashhad**". *QJFR*, 13(32): 7-31.
- Kermani, B.; H. Darvish, M.A. Sarlak & M.H. Kolivand (2017). "**Developing Competence Modeling of Hospital Managers**". *JHPM*, 6(4): 59-65.
- Keykha, A. (2020). "**a model for the competency of managers at the University of Medical Sciences based on the Theme analysis**". *Teb Va Tazkieh*, 29(1): 24-36.
- Nourshahi, N. (2008). "**Necessary Competencies for University Presidents and their Relative Importance from Iranian Higher Education Experts Points of View**". *Journal of Research and Planning in Higher Education*, 14(2): 27-48.
- Rahiminia, F. & V. Hoshyar (2012). "**Developing a Competency Model of Managers in the Banking System**". *Journal of Development & Evolution Management*, 11(31): 117-138.
- Rahnavard, F.; M. Agha Hosseinali Shirazi M & F. Gheisari (2013). "**Recognizing factors preventing the establishment of meritocracy system at the level of management of government organizations in the city of Ahwaz**". *Journal of Productivity Management*, 7(25): 25-32.
- Saatchi, M. & A.A. Azizpour Shoobie (2005). "**Designing a Model for Effective Academic Leadership**". *Daneshvar Raftar*, 12(11): 1-18.
- Shirazi (2021). **Education Management**. Tehran: Mehraban Institute of Books.