

## دلالت‌های معنایی شایستگی مدیران دانشی و پژوهشی در سازمان‌های اداری؛ تحلیل کیفی تجارب مدیران

❖ مهدی صالحی<sup>۱</sup> ❖ سیروس مرادخواه<sup>۲</sup> ❖ بهروز مرادخواه<sup>۳</sup> ❖ کاوان مظفری<sup>۴</sup>

صفحه: ۴۸-۲۰

### چکیده

پژوهش حاضر به منظور دلالت‌های معنایی شایستگی مدیران دانشی و پژوهشی انجام شده است. برای انجام پژوهش حاضر از رویکرد کیفی از نوع پدیدارشناسی تفسیری استفاده گردید. از نظر هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی می‌باشد چراکه نتایج آن مستقیماً در سازمان‌ها اداری قابل کاربرد است. مشارکت‌کنندگان، مدیران و صاحب‌نظران این حوزه می‌باشند. به روش نمونه‌گیری متوالی و هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری دعوت به مصاحبه شدند. ملاک و معیار انتخاب آنان، داشتن تجربه‌های ژرف مدیریت در بخش‌های مختلف اداری بود. در نهایت برای این منظور، از مصاحبه‌های انجام گرفته با صاحب‌نظران و متخصصین حوزه مدیریت پژوهشی و مدیران مجرب دانشی و پژوهشی در سازمان‌های اداری، با استفاده از روش تحلیل مضمون، نتایج پژوهش ارائه شد. بدین منظور پژوهشگران با پیروی دقیق از مراحل کار و کسب اطلاعات دقیق موازی، انتقال (اعتبار بیرونی) پژوهش را نیز تا حد امکان تأمین کردند. به جهت افزایش پایایی ابزار پژوهش از اعتباریابی یا بازبینی توسط مصاحبه‌شوندگان استفاده شد، پس از مصاحبه، داده‌ها در فرآیند کدگذاری به شکل استقرایی و بر اساس تحلیل مضمونی با استفاده از نرم‌افزار NVivo 10 دسته‌بندی و مورد تحلیل قرار گرفتند. پنج مضمون فراگیر قابل احصاء بود که مشتمل بر مفاهیم؛ شایستگی‌های شناختی، شایستگی‌های ارزشی، شایستگی‌های دانشی، شایستگی‌های اخلاقی، شایستگی‌های مدیریتی و نهایتاً شایستگی‌های ارتباطی بود.

**کلیدواژه‌ها:** شایستگی مدیران، سازمان‌های اداری، مدیران دانشی و پژوهشی.

■ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۷/۰۳

■ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۳/۰۶

۱. استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه کردستان.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه کردستان. Email: sirous.moradkhan@gmail.com

۳. کارشناسی آموزش ابتدایی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سقز.

۴. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه کردستان.

## مقدمه

در سازمان اداری به دلیل پیچیدگی و خاصیت خاص این سازمان، ممکن است وظایف مدیر از سایر سازمان‌ها متفاوت باشد. اما به‌طور کلی، مدیران در سازمان اداری به‌عنوان رهبران و مدیران، دارای وظایف متعددی هستند. (Robbins, 2017)<sup>۱</sup> عنوان می‌کند مدیریت به‌عنوان یکی از پایه‌های اساسی هر سازمان و نهادی، به‌طور کلی به مجموعه فعالیت‌هایی گفته می‌شود که به‌منظور هدایت و اداره منابع و فرایندهای مختلف در سازمان باهدف دستیابی به اهداف تعیین‌شده، انجام می‌شود. در واقع منابع انسانی به‌گونه‌ای تعریف شده است که جزء ارزشمندترین منابع سازمان‌ها محسوب می‌شوند لذا با به‌کارگیری صحیح آن‌ها می‌توان اهداف سازمانی را تحقق بخشید، این منابع دارای توانایی‌های بالقوه‌ای می‌باشند که در محیط پویای سازمانی از حالت بالقوه به حالت بالفعل تبدیل خواهند شد (Samdo et all, 2016).

از آنجایی که نیروهای انسانی در اغلب سازمان‌ها نقشی حیاتی و تعیین‌کننده را بر عهده‌دارند (Nirromand et all, 2016)، شایستگی‌های آن‌ها باید تقویت شود، بر این اساس سازمانی که رشدی مستمر و موفقیتی پایدار را تجربه کرده است مطمئناً تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد را در اختیار داشته است، کارآمدی و شایستگی تنها از طریق توجه به برنامه‌های ارتقا و بهبود ویژگی‌ها و شایستگی‌ها تحقق خواهد یافت (Abul Alaei et all, 1395). بدون شک مدیریت به‌عنوان مهم‌ترین رکن سازمان می‌تواند با رفتار خود، مشوق عملکرد صعودی کارکنان یا نزول آن باشد و درنهایت باعث موفقیت یا شکست سازمان شود (Krish, 2015: 43)<sup>۲</sup>؛ بسیاری از صاحب‌نظران و ذی‌نفعان معتقدند که مدیریت در سازمان‌ها به‌عنوان عامل کلیدی و عاملی متفاوت با تأثیر فوق‌العاده در دستیابی به اهداف از طریق ایجاد و انتقال انگیزه به کارکنان سازمان و ارج نهادن به آن‌ها می‌شود (Samdo et all, 2016)، درواقع وی باید مسیری را جهت هدایت تلاش زیردستان، برای به سرانجام رساندن اهداف سازمان فراهم آورد. بدون وجود مدیریت و رهبری ممکن است زنجیره اتصال اهداف فردی و گروهی ضعیف یا گسیخته شود (Ghanbari and Pakizeh, 2015:9)؛ شایستگی رویکرد مهمی است که مشخص می‌سازد برای عملکرد موفقیت‌آمیز چه پیش‌نیازهایی لازم است (Abedian, 1390).

افزون بر این در بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی نیز، راه اصلی توسعه کشور و رسیدن به جامعه تراز نظام مقدس جمهوری اسلامی بهره‌گیری از ظرفیت شایستگان و نخبگان کشور بیان شده است. امروزه، شایستگی‌های مدیریتی برای دستیابی به مأموریت و چشم‌انداز در ایجاد ارزش افزوده و بهبود عملکرد تجاری و به‌ویژه

1 . Robbins

2 . Kiersch

توسعه فردی، به یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های موفقیت سازمان‌ها تبدیل شده و نقش اساسی در اثربخشی و کارایی سازمانی دارند (Mankshari et all, 2019).<sup>۱</sup> یکی از مشکلات اساسی در اجرای موفقیت‌آمیز طرح‌های ملی که منجر به اتلاف منابع فراوانی اعم از مالی و انسانی می‌گردد، عدم وجود مدیران پژوهشی شایسته در سازمان‌ها است (Gooderzi et all, 1400)؛ برای اینکه مدیران پژوهشی یا مدیران پروژه بتوانند عملکرد شمر ثمری ارائه بدهند، باید شایستگی و مهارت‌های موردنیاز آن حوزه را احصاء کنند (Taslimi et all, 2012).

### جدول ۱: الگوهای شایستگی

عنوان الگو	مؤلفه‌ها	سال انتشار	نویسندگان
الگوی شایستگی انکستر	دانش و اطلاعات پایه، مهارت‌ها و خصیصه‌ها، مشخصه‌های فرا کیفی	۱۹۷۶	Bergwine and Stewart
الگوی دالویکز	مهارت‌ها، توانمندی‌ها، ارزش‌ها و ویژگی‌های شخصیتی	۱۹۹۹	Dulewicz & Herbert
الگوی شایستگی اسپنسر و اسپنسر	شایستگی‌های آستانه‌ای و شایستگی‌ای عالی	۱۹۹۹	Spencer and Spencer
الگوی کری و گلدمن	شایستگی‌های اجتماعی و شایستگی‌های شخصی	۲۰۰۱	Cary & Goldman
الگوی استون	اثربخشی سازمانی، تخصیص فنی، مشارکت دیگران، ارتباطات، عمل محوری، اثربخشی شخصی	۲۰۰۱	Stone
الگوی کریپ و منسند	شایستگی کارکنان، شایستگی شغل، شایستگی مدیریت بر خود	۲۰۰۳	Cripe & Mansfield
الگوی مثلث شایستگی گرت اونز	شایستگی کسب و کار استراتژیک، مهارت فرایند تغییر و فرهنگ، قابلیت فردی، مهارت منابع انسانی	۲۰۰۳	Garrett ownsis
الگوی شایستگی ASTD	شایستگی‌های بنیادی زمینه تخصصی حرفه‌ای، نقش‌ها	۲۰۰۴	American Society For Training & Development

الگوی شایستگی، مجموعه‌ای از شایستگی‌ها مشتمل بر رفتارهای کلیدی موردنیاز برای عملکرد ارزشمند در یک نقش خاص است (Kensal and Singhal, 2018) به عبارتی عوامل موفقیت است که کلیدهای رفتاری موردنیاز برای عملکرد عالی تر در یک نقش خاص را نشان می‌دهد (Skonor, 2002). در جدول ذیل نمونه‌ای از الگوهای شایستگی اشاره شده است (quoted by Akbari, 2016).

شایستگی مشتمل بر دانش، مهارت، توانایی، تجارب مبتنی بر دانش و ویژگی‌های شخصیتی و محیط شغلی است، که لازمه موفقیت و تعالی فردی و موجب تمایز در عملکرد نیروهای انسانی در یک زمینه خاص می‌شود (Abdullahpour, 1393). شایستگی تلفیقی از مهارت‌ها، دانش، توانایی‌ها، انگیزش، باورها و

1 . Manxhari

ارزش‌ها و علایق یا ویژگی‌هایی است که با تسلط بر کار در ارتباط می‌باشند. ترکیب اختصاصی دانش، مهارت و ویژگی‌های شخصیتی لازم‌الاجرا و ایفای نقش در سازمان که به‌عنوان ابزار منابع انسانی برای موفقیت به کاررفته می‌شود (Turtle, 2012)<sup>۱</sup>.

تعاریف متعددی از شایستگی ارائه شده است که جهت روشن شدن این مفهوم به برخی از آن‌ها در جدول ذیل اشاره شده است (quoted by Abbas Pour et all, 2019).

جدول ۲: تعاریفی از شایستگی

نظریه	نظریه پرداز
شایستگی یک نوع توانایی برای شغل یا رشته شغلی در نظر گرفته می‌شود.	چن و جی یانگ <sup>۲</sup> (۲۰۱۹)
شایستگی را، گروهی از دانش، مهارت و نگرش‌های مرتبط می‌دانند که بر بخش عمده‌ای از شغل یک فرد اثرگذار است و با عملکرد شغلی همبستگی دارند.	لوسیا و لسپینگر <sup>۳</sup> (۲۰۱۵)
شایستگی مشتمل است از ترکیبی از انگیزه‌ها، ویژگی‌ها، خودانگاری‌ها، نگرش‌ها یا ارزش‌ها، دانش محتوایی و یا مهارت‌های رفتاری شناختی، هر ویژگی فردی که به‌طور قابل اعتماد قابل اندازه‌گیری یا سفارش است و می‌تواند برای تمایز قائل شدن بین کارکنان عالی و متوسط نشان داده شود.	مک کلند (۲۰۱۴)
شایستگی را مجموعه دانش، مهارت‌ها، خصوصیات شخصیتی، علایق، تجربه‌ها و توانمندی‌های مرتبط با شغل می‌داند که دارنده‌ی آن‌ها را قادر می‌سازد در سطحی عالی تر از حد متوسط به ایفای مسئولیت کند. در واقع، شایستگی الگویی را ارائه می‌کند که نشان‌دهنده عملکرد برتر در شغل محوله است.	آزمسترانگ <sup>۴</sup> (۲۰۱۳)
شایستگی‌ها به‌عنوان یک دسته از دانش، خصوصیات، نگرش و مهارت‌های مرتبط به هم تعریف می‌شوند که بر شغل افراد اثرگذارند و با عملکرد افراد در کار همبستگی دارد، می‌تواند با استانداردهای قابل قبول ارزیابی شود و از طریق آموزش، توسعه یابد. (به نقل از خورشیدی و اکرامی، ۱۳۹۰)	سانچز <sup>۵</sup> (۲۰۱۰)
شایستگی مشتمل است بر ویژگی‌های شناختی (مانند دانش و مهارت‌ها) و احساسی (نگرش‌ها و ارزش‌ها) و رفتاری و انگیزشی یک فرد که او را قادر به عملکرد موفق در یک شغل یا موقعیت خاص می‌سازد.	لی و همکاران (۲۰۰۶)
قسمت‌های عمده‌ی یک شغل را انعکاس می‌دهد و با عملکرد شغل مرتبط است و سنجیده می‌شود.	ودرلی <sup>۶</sup> (۲۰۰۵)
شایستگی تلفیقی نظامند از مهارت‌ها، توانایی‌ها، ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی، اعتبار، دانش، بینش و نگرش است که به موفقیت فرد در جایگاه شغلی وی و نقشی که در سازمان ایفا می‌کند، منجر شود و موجب تمایز در عملکرد افراد می‌شود.	امامی مید و همکاران (۱۳۹۸)

در پژوهشی (Taylor, 1911)، مدیریت را هماهنگی فعالیت‌های کوچک برای انجام کار با کارایی بالا می‌داند، وی نیروی انسانی یک سازمان را به‌مثابه کالایی می‌داند و بر این عقیده است که مدیر جهت کسب

- 1 . Trettel
2. Chen & Jiang
- 3 . Lucia & Lepsinger
- 4 . Armstrong
- 5 . Sanchez
- 6 . Ley
7. Weatherly

سود بیشتر مؤظف است به‌وسیله مدیریت علمی میزان نیروی انسانی را همانند سایر کالاها تقلیل دهد، به‌علاوه، (Fayol)

(1933)، مدیریت را بر اساس پنج کارکرد؛ برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل تعریف کرد (Azhaband, 2013: p. 6)، مدیر ارشد هر پژوهشگاه یا مؤسسه‌ی پژوهشی که به نام «رئیس» آن شناخته می‌شود. بر پایه‌ی بند «ب» از ماده‌ی چهار «آیین‌نامه‌ی جامع مدیریت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری»، رئیس پژوهشگاه‌ها هم مانند دانشگاه‌ها برحسب مورد از جانب وزیر هر یک از وزارتین به شورای عالی انقلاب فرهنگی پیشنهاد خواهد شد که در صورت تأیید شورا، وی با حکم وزیر به مدت ۴ سال به انجام وظیفه می‌کند (Alidosti, 2012). بر اساس تفسیر اسلام سه بعد اساسی مدیران مشتمل است بر؛ *اولا وظایف و کارکردها*: برای دانشگاه‌ها به‌عنوان یک‌نهاد فرهنگی می‌توان دو مقوله آموزش و پژوهش را ذکر کرد که هر دو مورد نقش قابل توجهی در تبیین و توسعه فرهنگ اسلامی دارند، لذا از یک منظر می‌توان رویکردهای اسلامی را در حوزه آموزش و پژوهش تعقیب کرد. *ثانیاً نظام‌ها و فرایندهای کاری*: مدیریت هر سازمان و نهاد اجتماعی از مجموعه کارکردهای نمایانی تبعیت می‌کند که در فرایند متداول مدیریت می‌توان به وظایفی چون؛ برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت رهبری و کنترل اشاره نمود. در کنار وظایف معمول مدیریتی، هر سازمانی دارای فرایندهای مشخص و مدونی است. در این بعد می‌بایست در اداره فرایندهای کاری دانشگاه، وظایف مدیریتی را با رویکردی اسلامی به مرحله اجرا در آورد. *ثالثاً شایستگی‌های مدیریتی*: شایستگی به هر گونه دانش، مهارت، توانایی یا کیفیت فردی که از طریق رفتار نشان داده‌شده و منجر به تعالی خدمت‌دهی شود، اطلاق می‌شود. شایستگی‌های مدیریت اسلامی، در واقع بازگوکننده سیمای ظاهری و باطنی تمامی افرادی است که در عرصه مدیریت فعالیت دارند (Qurban Nejad and Khani, 2015).

در پژوهشی (Beksin and Haskova, 2018)، که جهت شناسایی شاخص‌های رهبری اثربخش در بین سربازان نیروهای مسلح لیتوانی انجام دادند، شاخص‌های عمل‌گرایی، الگو بودن، داشتن مهارت حل تعارض، داشتن قدرت استدلال، توانایی تعریف نقش خویش و اجازه دادن به زیردستان جهت اطلاع یافتن از آنچه که از آن‌ها انتظار می‌رود را شناسایی و تبیین نمودند. (Ganavan et all, 2017)<sup>۱</sup>، در مطالعه خود با عنوان شایستگی مدیریتی مدیران، مهم‌ترین صفات شایستگی مدیریتی را خود توسعه‌ای، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت، مدیریت مسائل قانونی و اخلاقی عنوان کرد. در پژوهشی (Sokolevsky, 2017)<sup>۲</sup>، به‌صورت مستقیم

1 . Gunawan

2 . Smilevski

و غیرمستقیم اشاره نمود؛ شناسایی ویژگی‌های مدیر پروژه نقش شایان توجهی در مدیریت قابل قبول طرح ایفا می‌کند. (Tayari and colleagues, 1401) در مطالعه‌ای تحت عنوان، الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران پروژه سازمان‌های پژوهش و فناوری (مورد: جهاد دانشگاهی) در خصوص شایستگی مدیران در مؤلفه‌های مختلف دانش تخصصی، مدیریتی اختصاصی، سازمانی، محیطی و پایه؛ مهارت رهبری، ارتباط مؤثر، پژوهشی، فناوری، مدیریت منابع و اجرایی توانایی‌های فکری؛ نگرش پژوهش‌محور، جامعه‌محور، تجاری‌محور، خودتوسعه‌محور، ویژگی‌های رفتاری و اخلاقی را شناسایی کردند.

یافته‌های (Abazari et all, 1400) حاکی از آن است که مؤلفه‌های صلاحیت‌های حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران مشتمل است بر صلاحیت علمی خبرگی آموزشی، صلاحیت عمومی، صلاحیت رفتاری-اخلاقی، صلاحیت مدیریتی، صلاحیت اندیشه‌ورزی و صلاحیت اجتماعی-عاطفی موردنیاز است.

مطالعه (Hajipour et all, 2019)، نشان داد بر اساس نتایج تحلیل عاملی اکتشافی، شاخص‌های ۲۴گانه، در سه دسته معیارهای مکتبی، اخلاقی و سازمانی احصاء شدند. کوهن در سال ۲۰۱۵ در مقاله‌ای با عنوان "الگوی شایستگی: چیست و چگونه کار می‌کند" (The Merit Model: What Is It and How Does It Work)، به شرح الگوی شایستگی پرداخته است. در این مقاله، کوهن به بررسی سه مفهوم اساسی در الگوی شایستگی یعنی شایستگی، اعتبار و پاداش می‌پردازد.

مدیریت در سازمان‌های اداری که منابع انسانی و مادی بسیار زیادی تحت کنترل، فرماندهی و مدیریت خویش دارند و مستقیماً با امنیت، عزت و استقلال کشور در ارتباط هستند، اهمیتی دوچندانی پیدا می‌کند و همواره از مهم‌ترین دغدغه‌های سلسله‌مراتب فرماندهی نظام جمهوری اسلامی ایران و خصوصاً فرماندهی معظم (مدظله‌العالی) کل قوا می‌باشد. به علاوه در هر کشوری سازمان‌های اداری-انتظامی یکی از مهم‌ترین ارگان‌های برقراری امنیت و آسایش آن کشور می‌باشند، در واقع، مدیریت اداری به عنوان یک فرآیند چابک و انعطاف‌پذیر، تلاش می‌کند تا با توجه به شرایط متغیر، به دستیابی به اهداف و مأموریت‌های سازمان اداری کمک کند.

توجه به شایستگی‌های نیروهای انسانی موجود در آن حائز اهمیت بسیاری است. لذا این امر پژوهشگران را سوق داد تا در مطالعه حاضر به دنبال ارائه الگوی شایستگی مدیران پژوهشی در سازمان‌های اداری باشند.

### روش تحقیق

این تحقیق رویکردی تفسیری و کیفی را اتخاذ کرده است. برای انجام پژوهش از رویکرد کیفی از نوع پدیدارشناسی تفسیری استفاده گردید. علاوه بر این پژوهش از حیث هدف، از نوع پژوهش‌های کاربردی است. در پژوهش‌های کاربردی هدف به کارگیری دانش در موقعیت جدید و توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است. در این پژوهش نیز پژوهشگر با توجه به نظریات و رویکردهایی که در زمینه شایستگی مدیران دانشی و پژوهشی وجود دارد، و گردآوری داده‌ها از سازه مذکور و سایر سازه‌های الگو به دنبال به کارگیری و کاربرد این نظریات در مورد شایستگی مدیران پژوهشی و دانشی در سازمان‌های اداری می‌باشد. از طریق تحلیل مضمون و کدگذاری سه مرحله‌ای به تحلیل مصاحبه‌ها پرداخته شد. تحلیل مضمون تکنیکی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این تکنیک، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (Braun & Clarke (2012).

### مشارکت کنندگان

مشارکت کنندگان این پژوهش مدیران دانشی و پژوهشی در سازمان اداری بودند، برای این کار لیستی از مدیران که تجربیات قابل توجهی در این عرصه داشتند، دریافت گردید که ۱۵ نفر آنان در سال جاری شاغل بودند، به روش نمونه‌گیری متوالی یا متواتر و هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری دعوت به مصاحبه شدند. ملاک و معیار انتخاب آنان، داشتن تجربه‌های ژرف مدیریت در سازمان‌های اداری بود. ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت کنندگان در جدول ۳ آمده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۳: ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

ردیف	تحصیلات	سن	سابقه خدمت
۱	دکتری	۵۳	۲۹
۲	کارشناسی ارشد	۳۲	۲۰
۳	کارشناسی ارشد	۵۵	۲۸
۴	دکتری	۵۸	۲۲
۵	دکتری	۴۳	۲۸
۶	دکتری	۴۴	۲۰
۷	کارشناسی ارشد	۵۰	۱۵
۸	کارشناسی ارشد	۴۷	۸
۹	کارشناسی	۴۳	۵
۱۰	کارشناسی ارشد	۴۰	۶
۱۱	دکتری	۴۸	۱۶
۱۲	کارشناسی	۳۵	۶
۱۳	کارشناسی ارشد	۴۴	۱۳
۱۴	کارشناسی ارشد	۴۰	۱۰
۱۵	دکتری	۴۰	۱۴

### جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها در این بخش؛ از روش تحلیل تم یا تحلیل مضمون استفاده گردید؛ به این ترتیب که پس از جمع‌آوری مصاحبه‌ها، تماماً به صورت متن کتبی پیاده‌سازی شد، جهت آشنایی پژوهشگر متن هر مصاحبه کامل و دقیق مطالعه شد و کلیه مضامین یا تم‌های معناداری که در متن وجود داشت ابتدا در حاشیه‌ی متن همان مصاحبه یادداشت شد و در آخر تمامی یادداشت‌ها در یک جدول منعکس شدند، این فرایند برای تمامی مصاحبه‌ها به صورت جداگانه به انجام رسید، در مرحله بعد ضمن مطالعه مجدد متن مصاحبه‌ها، جداول مربوط مضامین استخراج شده باهم مقایسه شدند و در این فرایند مضامین یا داده‌های پرتکرار و مشابه باهم ترکیب شدند و داده‌های نامرتب نیز با تشخیص پژوهشگر کنار گذاشته شدند و در نهایت مضمون‌های اصلی و فرعی (ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران دانشی و پژوهشی استخراج شدند که در ذیل به تفصیل شرح داده شده و در انتها نیز در قالب یک الگوی منسجم منعکس گردیده است.



### فرایند

فرآیند کد گذاری داده‌ها با استفاده از الگوی (Braun & Clarke, 2012) انجام گرفت. این الگو چهار چوبی است که برای تحلیل مضمون استفاده می‌شود. مراحل این نوع الگو در تحقیق حاضر را می‌توان در مراحل زیر خلاصه کرد.

۱. فایل‌های صوتی ضبط‌شده کلمه به کلمه رونویسی شدند.
۲. رونوشت‌ها جمله به جمله مورد مطالعه قرار گرفتند و تمام جملات و عبارات معنادار و مرتبط برجسته شدند.
۳. مضامین اساسی از مفاهیم برجسته مرتبط با موضوع اصلی ایجاد گردید.
۴. مضامین احتمالی از یادداشت‌های و نکات به دست آمده از مصاحبه‌ها استخراج گردید.
۵. با استفاده از تحلیل مقایسه‌ای میزان همخوانی بین مضامین و کدها کنترل شد.
۶. به منظور خلاصه کردن دقیق تعداد زیادی از کدها، مضامین هر سؤال به مضامین اصلی، مضامین سازمان‌دهنده اول، مضامین دوم و یک مضمون فراگیر نهایی با استفاده از چارچوب آترید-استیرلینگ برای تحلیل موضوعی طبقه‌بندی شد (Attride-Stirling, 2001).

### اعتبارسنجی

پایایی ابزار این تحقیق با استفاده از چارچوب (Lune and Berg, 2017) انجام گرفت و همچنین برای روش پایایی بین ارزیاب‌ها بررسی شد که میزان توافق بین کدگذاران را تعیین می‌کند و هرگونه سوگیری را که هر فردی ممکن است برای امتیازدهی به همراه داشته باشد به حداقل می‌رساند (Creswell, 2011). علاوه بر این، از ضریب کاپای کوهن برای اندازه‌گیری میزان توافق استفاده شد که به وسیله آن ما به دنبال معنای ژرف از دیدگاه مشارکت‌کنندگان بودیم که نتیجه آن ( $K = 0/83$ ) بود که مناسب بود (Koch & Landis, 1997). افزون بر این، برای استخراج معانی عمیق از مصاحبه‌های ضبط‌شده، محققان به صورت جداگانه واحدهای معنا، کدها و مضامین را علامت گذاری کرده و آن‌ها را با یافته‌های دیگران مقایسه کردند تا به توافق برسند.

جدول ۴: بعد شناختی و مؤلفه‌های مربوط به آن

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	شماره مصاحبه
شایستگی شناختی	ادراک	تفکر راهبردی، تفکر انتقادی، تفکر سیستمی	۲م، ۳م، ۴م، ۵م، ۶م، ۷م، ۸م، ۹م، ۱۱م، ۱۴م، ۱۵م.
	بینش و بصیرت	درک شرایط پیرامونی نظام، بینش انقلابی، آینده‌نگری	۱م، ۱۱م، ۱۴م، ۱۵م.

یافته‌ها و بحث‌ها

در این پژوهش یافته‌ها متمرکز بر دو سؤال پژوهشی زیر است:

۱. ابعاد شایستگی‌های مدیران دانشی و پژوهشی سازمان‌های اداری کدام‌اند؟

۲. مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران دانشی و پژوهشی سازمان‌های اداری کدام‌اند؟

در سطح اول این بخش، ابتدا متن مکتوب مصاحبه‌ها به دقت مطالعه گردید و کدهای اولیه‌ای به‌عنوان "مضامین پایه" استخراج شد در طی چندین روز مطالعه و آمیختن با متن توسط پژوهشگر، در سطح دوم مضامین پایه دسته‌بندی شد و حاصل این دسته‌بندی مشخص شدن "مضامین سازمان‌دهنده" بود که در نهایت با طبقه‌بندی مضامین سازمان‌دهنده نیز، "مضامین فراگیر" مشخص شدند؛ هر کدام از این مضامین در جدولی مجزا آورده شده‌اند. ضمن این که در ذیل هر جدول بیانات مصاحبه‌شوندگان را به‌منظور درک عینی‌تر و بهتر مضامین کشف‌شده آورده و شماره مصاحبه‌ها نیز ذکر شده است.

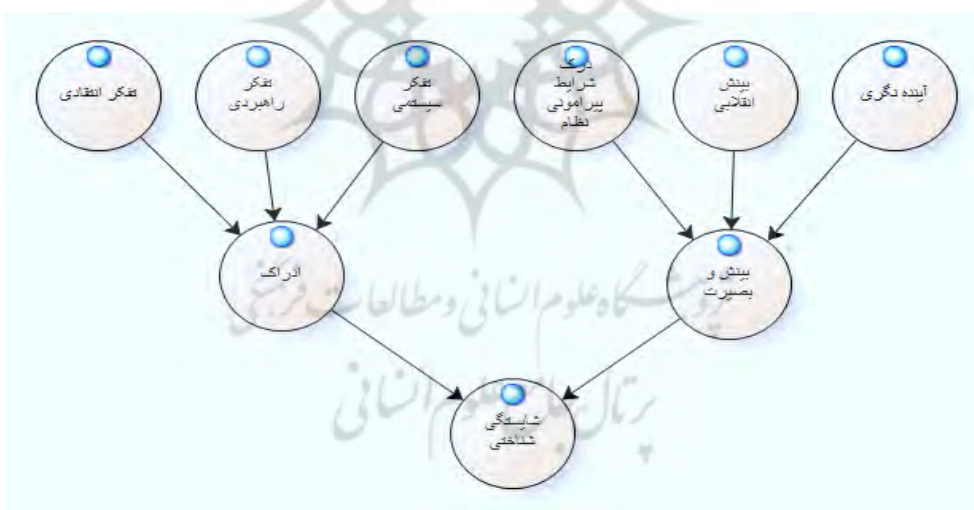
اولین مضمون کشف‌شده «شایستگی شناختی» است. شایستگی شناختی ترکیبی از مهارت‌های مرتبط با تفکر و تحلیل اطلاعات است که باعث عملکرد متعالی‌تر و کارآمدتر می‌شود؛ برای این بعد از شایستگی مدیران پژوهشی و دانشی دو مؤلفه‌ی ادراک و بصیرت و آگاهی شناسایی شده است.

### شایستگی ادراکی

«مدیران پژوهشی و دانشی باید در جمع‌بندی و پیوند اصول و مفاهیم توانایی لازم را داشته باشند.» «مدیران برای عملی کردن بهتر وظایف خود باید قادر به درک پیچیدگی‌های سازمان باشند.» «مدیران باید سازمان اداری را به صورت یک سیستم و یک کل یکپارچه نظاره کنند.» «مدیران پژوهشی و دانشی در درون سازمان اداری باید بتوانند نقاط ضعف و قوت سازمان را به درستی تشخیص بدهند.» «مدیران باید با فرصت‌ها و تهدیداتی که پیشروی یک سازمان اداری قرار می‌گیرد کاملاً آشنا باشند و آن‌ها را به موقع شناسایی کنند.» «اداری ویژگی‌های تفکر استراتژیک همانند تفکر تحلیلی و حل مسائل باشد» و ...

### شایستگی بینش و بصیرت

«باتوجه به حساس بودن موقعیت سازمان‌های اداری، مدیران دانشی و پژوهشی باید بر شرایط پیرامونی نظام اشراف کامل داشته باشند» مدیران باید از طرف‌ها و روش‌های کار دشمنان پیوسته آگاهی کسب کند تا بتواند در پروژه‌های علمی خود به دستاوردهای تازه‌ای برای نظام برسد.» «مدیران باید همواره از بینش انقلابی و جهادی برخوردار باشند.» و ...



نمودار ۱: بعد شناختی و مؤلفه‌های مربوط به آن

جدول ۵: بعد ارزشی و مؤلفه‌های مربوط به آن

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	شماره مصاحبه
شایستگی ارزشی	ارزش‌های اسلامی	معنویت‌گرایی، تأکید بر واجبات دینی، دوری از گناه	۱۱م، ۹م، ۸م، ۶م، ۵م، ۴م، ۳م
	ارزش‌های انقلابی	ولایت‌مداری و ولایت‌پذیری، درک و عمل انقلابی، عمل به بیانات رهبری	۱۰م، ۹م، ۷م، ۶م، ۵م، ۴م، ۳م، ۲م، ۱م
	ارزش‌های رفتاری	ریسک‌پذیری، مردم‌داری، هدف‌گرایی، مسئولیت‌پذیری، ازخودگذشتگی، داشتن انگیزه کافی در جایگاه خویش در سازمان، عدم وابستگی به جایگاه سازمانی	۱۱م، ۱۰م، ۸م، ۷م، ۶م، ۴م، ۲م، ۱م ۱۴م، ۱۳م، ۱۲م

دومین مضمون کشف‌شده «شایستگی ارزشی» است. شایستگی ارزشی به باورهایی که انسان‌ها به‌ویژه مدیران در مورد چیزهای مطلوب دارند، اشاره دارد. برای این بعد نیز سه مؤلفه‌ی ارزش اسلامی، ارزش انقلابی و ارزش رفتاری شناسایی شده است.

### ارزش‌های اسلامی

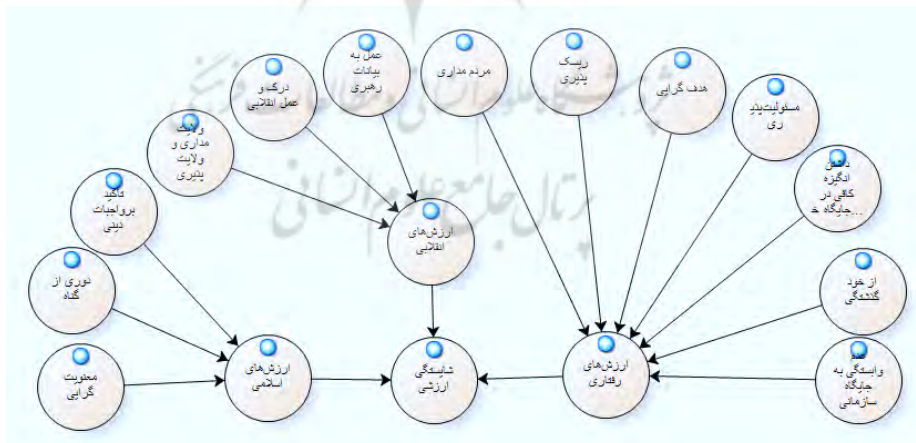
«بدون تردید ایمان، امید و عشق با معنویت همراه‌اند، انسان معنوی در هر شرایطی باید به این باور برسد که خداوند هرگز او را تنها نخواهد گذاشت حتی در دشوارترین شرایط.» «انسانی که معنویت را باور داشته باشد و به خدا ایمان و توکل داشته باشد، همیشه در شرایط بحرانی و دشوار خدا را در کنار خود احساس خواهد کرد و احساس امنیت می‌کند» «مدیران همیشه باید روی انجام واجبات دینی حساس باشند و بر آن تأکید ویژه‌ای داشته باشند» «مدیران باید از هر چیزی که زمینه گناه را فراهم می‌آورد دوری کنند چراکه آن‌ها علاوه بر خود، مسئولیت یک سازمان و جمعیتی بسیاری را بر عهده‌دارند و نقش الگویی دارند، خواه مدیر یک سازمان بزرگ باشند یا مدیر یک بخش از سازمان» «مدیران نباید صرفاً دنباله‌رو ارزش‌های مادی و دنیوی باشند بلکه دوری از مال‌طلبی و دوری دنیاطلبی را باید پیشه خود قرار دهند.» و...

### ارزش‌های انقلابی

«مدیران دانشی و پژوهشی باید سعی کنند بیانات رهبری را در حوزه‌ی سازمان سرلوحه کار خود قرار دهند.»  
 «لازم است که مدیران به ولایت‌فقیه اعتقاد راسخ داشته باشند.» «مدیران باید با مفاهیم و ویژگی‌های انقلاب اسلامی آشنایی کامل داشته باشند» «باور و اعتقاد به رهبری و پذیرش ولایت او از جمله ویژگی‌هایی است که مدیران پژوهشی و دانشی در سازمان‌های اداری باید دارا باشند»

### ارزش‌های رفتاری

«مدیران نباید از روبرو شدن با چالش‌های جدید امتناع کنند، بلکه باید شجاعت لازم برای روبرو شدن با آن‌ها را داشته باشد به عبارتی باید ریسک‌پذیر باشد.» «مدیران دانشی و پژوهشی باید به هدف‌گذاری و هدف‌مداری اهمیت بدهند، هیچ حرفه‌ای بدون هدف نیست بنابراین یکی از مهم‌ترین ویژگی‌هایی که مدیران باید داشته باشند همین هدف‌گذاری و تلاش برای تحقق این اهداف است.» «مدیران باید سعی کنند اهداف اداری را در بازه زمانی بلندمدت و کوتاه‌مدت تنظیم کنند.» «خیلی مهم است که مدیران در سازمان اداری وابسته به موقعیت و جایگاه خود در نظام نباشند؛ به این معنی که صرفاً به خاطر موقعیت خود تن به کار بندند بلکه باید فارغ از موقعیت خود همه تلاش خود را صادقانه به کار بگیرند.» «مدیران پژوهشی باید به چشم‌اندازهای سازمان توجه ویژه داشته باشند و بتوانند به سازمان را به تحقق این چشم‌اندازها نزدیک‌تر کنند.»



نموداره: بعد ارزشی و مؤلفه‌های مربوط به آن

سومین مضمون شناسایی شده «شایستگی دانشی» است. شایستگی دانشی، مشتمل است بر دانش‌های تخصصی و عمومی موردنیاز مدیران دانشی و پژوهشی می‌باشد. برای این بعد دو مؤلفه‌ی دانش تخصصی و دانش عمومی کشف و استخراج شده است.

### جدول ۶: بعد دانشی و مؤلفه‌های مربوط به آن

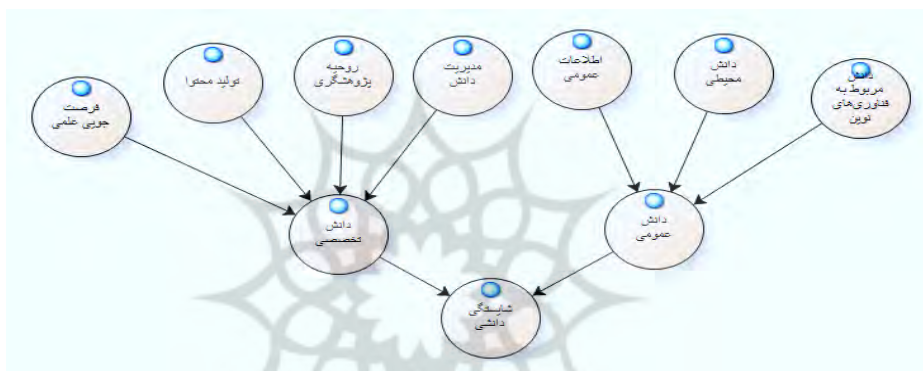
مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	شماره مصاحبه
شایستگی دانشی	دانش تخصصی	فرصت‌جویی علمی، تولید محتوا، مدیریت دانش، روحه پژوهشگری	۲م، ۳م، ۴م، ۷م، ۸م، ۹م، ۱۲م
	دانش عمومی	دانش محیطی، اطلاعات عمومی، دانش مربوط به فناوری‌های نوین	۴م، ۶م، ۸م، ۱۲م، ۱۴م، ۱۵م

### دانش تخصصی

«مدیران دانشی و پژوهشی باید از هر فرصتی برای کسب علم و دانش جدید بهره ببرند مانند حضور فعال در کنفرانس‌ها، سمینارها» «مدیران پژوهشی همواره باید سعی کنند که از تجارب موفق سایرین در حوزه کاری خود استفاده کنند»، «مدیران پژوهشی و دانشی باید رزومه و سوابق علمی و پژوهشی خود را تقویت کنند.» «مدیران پژوهشی باید با روش‌های تولید علم و مدل‌های نظریه‌پردازی آشنایی داشته باشند.» «مدیران پژوهشی باید به تولید محتوا بپردازند و در این راستا به منابع انقلاب و منابع اسلامی و تجربیات سازمان اداری بهره بگیرد.» «مدیران پژوهشی باید سوابق پژوهشی متعددی نظیر مقاله، رساله، پژوهش‌های سازمانی و ... داشته باشند.» «مدیران پژوهشی باید بر روش‌ها و استراتژی پژوهش‌های بنیادی و کاربردی و ... تسلط داشته باشند.» «مدیران پژوهشی باید نسبت به مسائل مطرح در سازمان رویکردی پژوهشی داشته باشند، یعنی به دنبال این باشند که مسائل را اساسی و ریشه‌ای حل کنند.» «یکی از موارد مطرح و ضروری برای مدیران پژوهشی این است که باید توانایی مدیریت کردن پژوهش و پروژه‌های متعدد را داشته باشد و در اجرای پژوهش ابتکار عمل داشته باشد.» «مدیران پژوهشی باید سعی کنند دانش خود را به تجربیات و دستاورد برای سازمان تبدیل کنند.»

## دانش عمومی

«مدیران دانشی و پژوهشی باید با ساختار سازمان اداری و مأموریت‌های آن آشنا باشد.» «مدیران پژوهشی باید اطلاعات عمومی به‌روز و کارآمدی داشته باشند به‌ویژه در حوزه‌ی فاوا و اطلاعات جغرافیایی و تاریخی سازمان و...» «مدیران باید بتوانند خودشان را با تغییرات محیطی سازگار کنند.» «مدیران پژوهشی بیشتر از هر چیزی باید با فناوری‌های روز دنیا آشنا باشند و قادر به به‌کارگیری آن‌ها در حوزه‌ی تخصصی خود باشند.» «یک مدیر پژوهشی باید با سایت‌های مختلف علمی و پژوهشی و شیوه‌های مختلف جست‌وجو اطلاعات آشنا باشد.»...



نمودار: بعد دانشی و مؤلفه‌های مربوط به آن

چهارمین مضمون شناسایی شده «شایستگی اخلاقی» است. منظور از شایستگی اخلاقی یکی از مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران است که به مفهوم درست بودن و نبودن اشاره می‌کند و نقش مهمی در موفقیت یا عدم موفقیت سازمان دارد. در این بعد سه مؤلفه‌ی تهذیب درونی، اخلاق حرفه‌ای و اخلاق پژوهشی کشف و استخراج شد.

جدول ۲: بعد اخلاقی و مؤلفه‌های مربوط به آن

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	شماره مصاحبه
شایستگی اخلاقی	تهذیب درونی	روحیه‌ی حقی‌طلبی، سعه‌صدر، خویش‌داری، برخورد عادلانه با زیردستان	م ۷، م ۱۰، م ۱۲، م ۱۳، م ۱۴، م ۱۵
	اخلاق حرفه‌ای	متعهد به ارزش‌های بنیادین سازمان، مقید به اصول و مقررات سازمان، حضور دائمی و جدی در سازمان، ترجیح منافع سازمان به منافع شخصی، تلاش برای پیشرفت نظام از راه پژوهش‌های نوین و کارآمد	م ۲، م ۳، م ۴، م ۶، م ۷، م ۸، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۲، م ۱۳، م ۱۵
	اخلاق پژوهشی	وقت‌شناسی در انجام پژوهش و پروژه‌های مهم، رعایت استانداردهای علمی و پژوهشی، به‌روزرسانی مستمر اطلاعات حرفه‌ای خود در زمینه‌ی حرفه‌ای مربوطه	م ۴، م ۵، م ۶، م ۷، م ۹، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۳

تهذیب درونی

«مدیران در هر سطحی که باشند همیشه باید آراسته به فضائل اخلاقی باشند از جمله اینکه همیشه خوش‌رو و خوش‌برخورد باشد، همواره جانب حق را بگیرد و اجازه ندهد حتی از کسی ضایع شود.» «مدیران پژوهشی و دانشی باید بلندهمت باشند، صبور و شکیب‌باشند و سعه‌صدر داشته باشند.» «مدیر باید کضم غیض داشته باشد، یعنی در شرایط دشوار همیشه بر خشم خود تسلط داشته باشد، به گونه‌ی رفتار نکند که شأن افرادی که با او کار می‌کنند تنزل یابد.» «مدیران باید برخوردی عادلانه با همه افراد سازمان به‌ویژه زیردستان خود داشته باشند تا رغبت و انگیزه افراد را تقویت کنند.»

اخلاق حرفه‌ای

«مدیران دانشی و پژوهشی در سازمان‌های اداری باید با ارزش‌ها و هنجارهای بنیادین سازمان آشنایی داشته باشند و خودشان را متعهد و ملزم به رعایت آن‌ها بدانند.» «مدیران پژوهشی به‌عنوان عضوی از سازمان‌های اداری باید قوانین و مقررات مصوب سازمان را بدانند و رعایت نمایند.» «مدیران با توجه به مسئولیت‌های مهمی که بر عهده‌دارند، همواره باید موقعیت و منافع سازمان را در نظر داشته باشند و حتی در صورت لزوم در اولویت‌بندی خود منافع سازمان را به منافع خود ترجیح بدهند.» «مدیران پژوهشی با توجه به موقعیت و



مسئولیتی که دارند برای آگاهی بیشتر درباره کم‌وکاست‌های و شرایط سازمان، حضورشان در درون سازمان ضروری است، بنابراین باید به‌طورجدی و مستمر در سازمان حضور یابند.» «مدیران دانشی و پژوهشی وظیفه دارند که تمام تلاش خود را برای انجام پژوهش‌های کاربردی و بنیادی به کار بگیرند و از این طریق مسیر پیشرفت را برای سازمان علی‌الخصوص سازمان اداری فراهم آورند چون سازمان‌های اداری هم در رقابت با دشمنان خود پیوسته با چالش‌های متعددی روبرو است بنابراین باید این موارد از چشم مدیران پژوهشی دور نماند.»

### اخلاق پژوهشی

«بحث زمان در همه‌ی حرفه‌ها مطرح است، اما در بحث پژوهش و سازمان‌هایی که وابسته به پژوهش هستند قدری پررنگ‌تر و حیاتی‌تر است، بنابراین مدیران دانشی پژوهشی باید وقت‌شناس باشند.» «مدیران پژوهشی باید خود را ملزم بدانند که در زمان مشخص و تعیین شده‌ای که در اختیار آن‌ها گذاشته می‌شود کار را به انجام برسانند، فرضاً پروژه‌ای باید در یک زمان مشخص انجام شود، اگر مدیر نتواند مدیریت کند و در زمان معین کار را تحویل ندهد دیگر ارزش و نتیجه‌ای ندارد.» «طبیعتاً هرکسی که در حوزه‌ی پژوهش کار می‌کند می‌داند که یکی از موارد بسیار مطرح در این حوزه رعایت اخلاق پژوهش است، مدیر پژوهشی باید حواسش به این موضوع باشد تا خدای‌نکرده مرتکب عمل غیراخلاقی مثل سرقت ادبی نشود، لازمه این کار این است که فرد پژوهشگر باید هر نکته یا بحثی را که نقل می‌کند از کسی، مرجع آن سخن یا نقل قول را هم بیاورد.» «یک مدیر موفق مدیری است که در هر زمان به به‌روزآوری علم و اطلاعات حوزه‌ی خود اهتمام ورزد.» و...



جدول ۷: بعد اخلاقی و مؤلفه‌های مربوط به آن

پنجمین بعد از شایستگی‌های شناسایی شده «شایستگی مدیریتی» است. شایستگی مدیریتی مجموعه‌ای از توانایی‌ها و مهارت‌هایی است که یک مدیر پژوهشی را در عرصه عمل به بالاترین و مطلوب‌ترین سطح عملکرد می‌رساند؛ که در این پژوهش سه مؤلفه‌ی برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و کنترل و نظارت را در برمی‌گیرد.

جدول ۸: بعد مدیریتی و مؤلفه‌های آن

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	شماره مصاحبه
شایستگی مدیریتی	برنامه‌ریزی	تعیین سیاست‌های اجرایی و آموزشی، برنامه‌ریزی جلسات، مهارت در برنامه‌ریزی و زمان‌بندی انجام کارها، توان اولویت‌بندی پروژه‌ها، برنامه‌ریزی راهبردی.	م ۱، م ۲، م ۴، م ۶، م ۷، م ۸، م ۹، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۲، م ۱۳، م ۱۴
	سازمان‌دهی	سازمان‌دهی منابع انسانی، سازمان‌دهی منابع مالی، سازمان‌دهی منابع و اطلاعاتی پژوهشی	م ۱، م ۲، م ۹، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۲، م ۱۳، م ۱۴، م ۱۵
	کنترل و نظارت	توانایی پیش‌بینی برنامه‌های آتی، اصلاح اقدامات و جلوگیری از انحرافات،	م ۸، م ۹، م ۱۱، م ۱۲، م ۱۳، م ۱۴، م ۱۵، م ۱۱

### برنامه‌ریزی

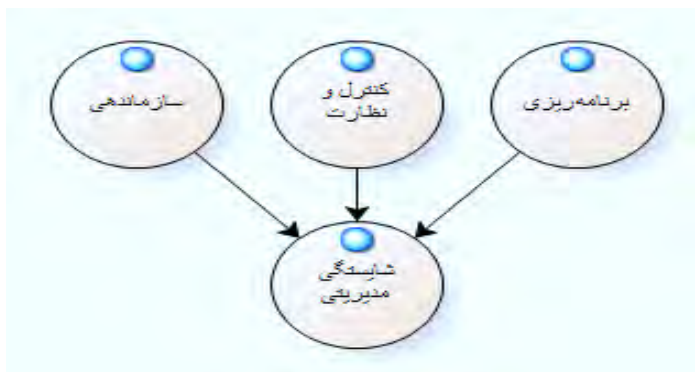
« مدیران دانشی و پژوهشی باید قادر باشد برای اعضای تیم خود سیاست‌های آموزشی تعیین کنند، همچنین راهبردها و سیاست‌های اجرای پروژه‌های مهم نیز به دست خود این مدیران است. » مدیران پژوهشی باید قادر باشند برای جلساتی که با اعضای تیم خود یا حتی با سایر سازمان‌ها دارند به‌درستی برنامه‌ریزی کنند. « چنان‌که قبلاً عرض کردم مدیران باید بعد زمان را در برنامه خود مورد توجه قرار دهند و در برنامه‌ریزی و زمان‌بندی اجرا و انجام کارهای خود مهارت داشته باشند. » مدیران با پروژه‌ها و موضوعات پژوهشی متعددی سروکار دارند؛ مهم این است که مدیران به‌گونه‌ای اثربخش و منطقی این موضوعات و پروژه‌ها را اولویت‌بندی کنند. « مدیران پژوهشی باید کاملاً موقعیت فعلی سازمان خود را در نظر گرفته و برای رسیدن به وضعیت مطلوب برنامه‌ریزی مطلوب داشته باشند. » مدیران پژوهشی و دانشی باید آرمان‌های سازمان اداری را بر اساس دیدگاه عقلایی به اهداف و اقدامات اجرایی تبدیل کند و برای تحقق آن‌ها برنامه‌ریزی کند. »

### سازمان‌دهی

« یکی از توانایی‌ها و مهارت‌هایی که برای هر مدیری لازم است، مهارت در سازمان‌دادن به منابع در دسترس است. این امر برای مدیران پژوهشی نیز مطرح است، مدیران پژوهشی در واقع وقتی که با یک تیم کار می‌کنند، دارای چندین نیروی انسانی با استعدادهای متفاوت است، بنابراین لازم است که به هر یک از این افراد مسئولیت‌های مناسب بدهد در واقع منابع انسانی را که در اختیار دارد به درستی به وظیفه خاصی اختصاص دهد. » در بحث سازمان‌دهی، برای مدیران پژوهشی بحث سازمان‌دادن منابع مالی خیلی مطرح است، آن‌ها باید بدانند که مقدار بودجه‌ای که را در اختیار دارند چگونه و کجا و برای چه چیزی مصرف کنند، چون کارهای پژوهشی آن‌هم در سازمانی مثل سازمان اداری واقعاً هزینه‌بردار هستند، اگر منابع مالی به درستی سازمان‌دهی نشود و به درستی تخصیص نیابند قطعاً مدیر پژوهشی در ادامه روند کار خود با مشکل مواجه خواهد شد. » برای مدیران پژوهشی بسیار مهم است که بتوانند اطلاعات پژوهشی را به درستی گزینش کنند و بدانند که از منابع اطلاعاتی در کجا می‌توانند استفاده کنند. » مدیران پژوهشی باید بتوانند منابع اطلاعاتی را به درستی سازمان‌دهند. »

### کنترل و نظارت

« کنترل یکی از ابزارهای بسیار مهم و کاربردی برای مدیران در هر سطح سازمانی به شمار می‌رود چرا که با استفاده از کنترل می‌توان از میزان تحقق اهداف سازمان آگاهی یافت. » مدیری که بر فعالیت‌های خود هم تیمی‌هایش نظارت و کنترل نداشته باشد ممکن است بسیاری از منابع سازمان را به هدر بدهد. » مدیرانی که بر فعالیت‌های خود کنترل و نظارت دارند در پیش‌بینی و برنامه‌ریزی برنامه‌های آینده موفق‌تر عمل خواهند کرد. » مدیران پژوهشی باید از مهارت



نمودار ۸: بعد مدیریتی و مؤلفه‌های آن

کنترل و نظارت برخوردار باشند تا از هرگونه انحراف در کار خود جلوگیری کنند.» « توانایی نظارت به مدیران کمک می‌کند که بتوانند به‌موقع مشکلات کار خود را رفع کنند و در صورت انحراف از هدف اصلی خیلی زود به روند اصلی کار برگردند.» و..

آخرین شایستگی که برای مدیران دانشی و پژوهشی شناسایی شده « شایستگی ارتباطی » است. این شایستگی کیفیت ارتباط و برخورد مدیر را در سازمان و با افراد مختلف نشان می‌دهد. این بعد دارای دو مؤلفه‌ی روحیه‌ی همکاری و تعامل شفاف است.

جدول ۹: بعد ارتباطی و مؤلفه‌های آن

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	شماره مصاحبه
شایستگی ارتباطی	روحیه‌ی همکاری	تشکیل گروه و تیم، ترغیب و تشویق مشارکت اعضا، توجه به نظرات و پیشنهادات، ایجاد اعتماد متقابل، پشتیبانی و حمایت	۶م، ۹م، ۱۱م، ۱۲م، ۱۴م، ۱۵م
	تعامل شفاف	ارتباط مؤثر یا کلیه ذی‌نفعان، انعطاف‌پذیری، مهارت در سخنرانی و بیان رسا.	۱م، ۶م، ۱۲م، ۱۱م، ۱۴م، ۱۵م

### روحیه همکاری

«وظیفه‌ی دیگر مدیر این است که از فردگرایی بپرهیزد، یعنی اینکه فعالیت‌های پژوهشی را به صورت گروهی سازمان‌دهی کند و همه اعضا را به مشارکت در کارها و فعالیت‌ها ترغیب و تشویق کند» «مدیر باید مهارت تیم‌سازی را داشته باشد و در این مورد باید نظرات و پیشنهادهای افراد را گوش دهد، آن‌ها را بررسی کند.» «یک مدیر باید در تیم خود اعتماد، جو سازمانی ایجاد کند که اعضای آن به راحتی بتوانند به یکدیگر اعتماد کنند.» «مدیر پژوهشی باید به اعضای گروه خود این اطمینان را بدهد که همیشه پشتیبان و حامی آن‌ها است.»

### تعامل شفاف

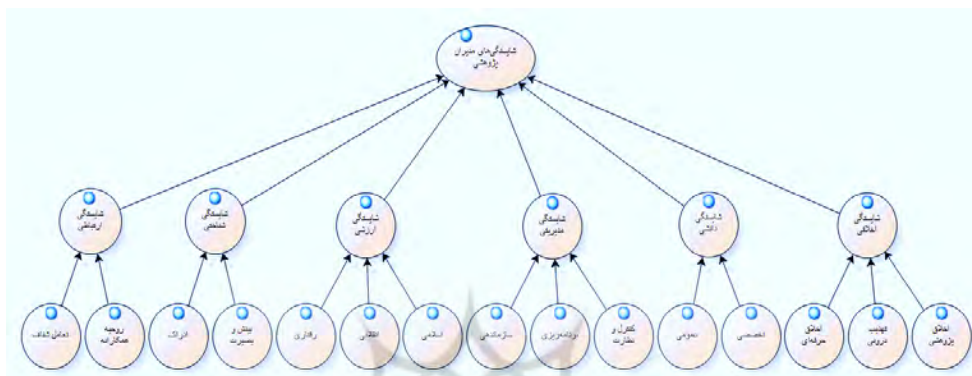
«مدیران دانشی و پژوهشی باید به‌دوراز هرگونه ریا و تزویر با ذینفعان ارتباط برقرار کنند، تعاملات مدیران با افراد نباید مبهم باشد بلکه ارتباطات باید کاملاً واضح باشد.» «مدیران پژوهشی در قبال مسئولیت خود باید پاسخگو باشند و هر نوع پیشنهاد یا انتقادی را به دید یک فرصت نگاه کنند نه تهدید.» «مدیران پژوهشی در جلسات مربوط به پروژه‌ها یا پژوهش‌های علمی خود باید بتوانند با مخاطبان ارتباط رودررو برقرار کنند و به راحتی از عهده مدیریت جلسه بریابند.» «مهارت سخنوری یکی از مهم‌ترین ویژگی‌ها و مهارت‌های هر مدیری است.» «ارائه بازخورد در فرایند ارتباط نیز از اهمیت زیادی برخوردار است، یعنی مدیر باید بداند که در چه موقعیتی چه نوع بازخوردی بدهد تا انگیزه افراد را حفظ نماید و نیز عملکرد آن‌ها را بهبود بخشد.»

..و



نمودار ۹: بعد ارتباطی و مؤلفه‌های آن

در نهایت در نمودار ذیل ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران دانشی و پژوهشی ارائه شده است که مشتمل است بر؛ شایستگی‌های شناختی، شایستگی‌های ارزشی، شایستگی‌های دانشی، شایستگی‌های اخلاقی، شایستگی‌های مدیریتی و نهایتاً شایستگی‌های ارتباطی.



نمودار ۱۰: نمایش کلی از الگوی شایستگی‌های مدیران دانشی و پژوهشی

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر باهدف مطالعه شایستگی مدیران دانشی و پژوهشی در سازمان‌های اداری در انجام گردید، رویکرد پژوهش تفسیری و کیفی بود که با راهبرد تحلیل مضمون انجام شد. مشارکت کنندگان ۱۵ نفر بودند. نمونه‌گیری به روش هدفمند (ناهمگن) با حداکثر تنوع انجام شد. همچنین برای گردآوری داده‌ها از یک منشور مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده گردید، که تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. افزون بر این، کدگذاری داده‌ها با استفاده از الگوی (Braun & Clarke, 2012) به روش تحلیل مضمون انجام گرفت. و سرانجام داده‌های گردآوری شده با نرم‌افزار Nvivo 10 تجزیه و تحلیل شدند. محققان در این پژوهش با تأکید بر "شناسایی ابعاد شایستگی‌های مدیران دانشی و پژوهشی سازمان‌های" و "شناسایی مؤلفه‌ها شایستگی‌های مدیران سازمان‌های اداری" مصاحبه‌هایی انجام دادند که در نهایت تعداد جملات یا مفاهیم معنادار به دست آمده در مجموع ۸۱ مورد بود که به دلیل حذف مفاهیم نامربوط به ۶۰ مضامین پایه کاهش یافت. سرانجام، مفاهیم و معانی مشابه در قالب یک خوشه طبقه‌بندی شدند که در مجموع ۱۵ مضمون سازمان‌دهنده سطح اول در خصوص شایستگی شناختی مفاهیمی شامل ادراک، بینش و بصیرت، در رابطه با شایستگی‌های ارزشی برای مدیران پژوهشی در مفاهیم ارزش‌های انقلابی، اسلامی و رفتاری، در ضمن

دانش‌های موردنیاز مدیران پژوهشی بر دانش تخصصی و دانش عمومی؛ تهذیب درونی، اخلاق حرفه‌ای و اخلاق پژوهشی برای شایستگی‌های اخلاقی؛ برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و کنترل و نظارت در خصوص شایستگی‌های مدیریتی و نهایتاً روحیه‌ی همکارانه و تعامل شفاف در خصوص شایستگی‌های مدیریتی قابل احصاء بود. مجدداً، تمام مضامین سازماندهنده سطح اول مرتبط، تحت چهار مضمون فراگیر از ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی طبقه‌بندی شدند، که عبارت بودند از «شناختی، ارزشی، دانشی، اخلاقی، مدیریتی، ارتباطی».

طبق دیدگاه مشارکت‌کنندگان پژوهش رویکرد شایستگی مدیران پژوهشی نشان داد که بررسی علمی در ارتباط با شایستگی بدون اتکا به عواملی مربوط به شایستگی شناختی، ارزشی، دانشی، اخلاقی، مدیریتی از سوی مدیران نمی‌تواند مفید واقع شود. پژوهش‌های چندانی در رابطه با شایستگی مدیران در سازمان‌های اداری انجام نگرفته بود، لذا محققان ارائه الگوی شایستگی را با مدیران پژوهشی مطالعه و بررسی کردند. در رابطه با شایستگی‌های موردنیاز مدیران پژوهشی در کلیت ابعاد و مؤلفه‌ها شواهد حاصل از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان بر مفاهیمی همچون تفکر راهبردی، تفکر انتقادی، تفکر سیستمی، ولایت‌مداری و ولایت‌پذیری، درک و عمل انقلابی، عمل به بیانات رهبری فرصت‌جویی علمی، تولید محتوا، مدیریت دانش، روحیه پژوهشگری روحیه‌ی حق‌طلبی، سعه‌صدر، خویشتن‌داری، برخورد عادلانه با زیردستان سازمان‌دهی منابع انسانی، سازمان‌دهی منابع مالی، سازمان‌دهی منابع و اطلاعاتی پژوهشی ارتباط مؤثر یا کلیه ذی‌نفعان، انعطاف‌پذیری، مهارت در سخنرانی و بیان رسا و... دلالت دارد.

یافته‌های این پژوهش با مطالعه انجام‌شده توسط (Morkani et al, 2013) که به بررسی تدوین مؤلفه‌های شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی پرداختند. علاوه بر این، با یافته‌های پژوهش Khenifar et al, (2019) که نشان می‌دهد شایستگی‌های مدیران مشتمل بر اخلاقی، ارتباطی، شخصیتی، دانشی و... همسویی داشت. افزون بر این با پژوهش (Shirazi and Karbkandi, 2013) که در خصوص شایستگی مدیران راهبردی نشان دادند، شایستگی‌ها به تفکیک سه حوزه دانش، بینش و مهارت برای مدیران قابل احصاء است.

یافته‌های پژوهش حاضر و مطالعات قبلی در زمینه شایستگی مدیران شناخت جامعی را در اختیار سیاست‌گذاران و مدیران دانشی و پژوهشی قرار می‌دهد. همچنین رهیافت‌ها و موضوعات ارائه‌شده می‌تواند برای ما مفید باشد زیرا بررسی همه ابعاد این موضوع را نمی‌توان تنها با یک تحقیق انجام داد. و موانعی را ایجاد می‌کند که از این نظر قابلیت تطبیق یافته‌های چنین پژوهش‌هایی پایین است.

### پیشنهادها

در این تحقیق پیشنهاد می‌شود که از این مدل به‌عنوان معیاری مهم در فرایند مصاحبه و گزینش مدیران پژوهشی و دانشی در سازمان‌های اداری استفاده شود. مدل تحقیق در مدیران پژوهشی حاضر ارزیابی شود و صلاحیت آن‌ها برای توسعه شایستگی‌های موردنیاز بررسی شود. دوره‌های آموزشی هم‌راستا با این مدل برگزار شود. افزون بر این پیشنهاد می‌شود در سازمان‌های اداری برای انتخاب و انتصاب مدیران، ارتقا، شناخت استعدادها، پرداخت پاداش، ارزیابی عملکرد و ... از مدل شایستگی مدیران پژوهشی استفاده شود.





## References

Abazari, Zainab; Shariatmadari, Mehdi; Hamidifar, Fatemeh and Shoghi, Behzad (1400), presenting the appropriate model of professional qualifications of faculty members of Islamic Azad University of Tehran. Journal of Jundi Shapour Education Development, Quarterly Journal of Center for Studies and Educational Development of Medical Sciences, 12(1), 1-76-87.

Abolalaei, Behzad; Ghaffari, Abbas. (2015). Competency model of managers of Iran Industries Development and Modernization Organization.

Taslimi, Mohammad Saeed, Rai, Reza, Farzinosh, Asadullah and Barki, Mikael. (2016). Designing and explaining the competency model of the country's national research managers with a focus on risk. Public Administration 1(11).1-20.

Hajipour, Ebrahim, Ayeni, Mohammad Amin, Esmaili, Mehdi. (2019). Identifying and prioritizing merit selection criteria for ground force commanders of the Islamic Republic of Iran, focusing on the teachings of Nahj al-Balagha. Military Management Quarterly, 20(78), 27-60.

Khanifar, Hossein; Saifi, Ali; Fayazi, B.B. Marjan. (2019). Designing a competency model for educational managers in evaluation and development. School Management Quarterly. 2(8). 118-139.

Shirazi Romanan, Hassan; An article by Karbakandi, Mohammad Ali. (2011). Strategic Defense Studies Quarterly.1(48).128-99.

Tayari, Amir, Pourkrimi, Javad, Heydari, Kavos. (2022). Model of professional competencies of project managers of research and technology organizations (case: academic jihad). Marine Science Education, 9(2), 16-38.

Abedian Aul Akram (2013) Designing the Competency Model of Managers of Educational Departments at Ferdowsi University of Mashhad, Master's Thesis of Educational Management, Faculty of Educational Sciences, Ferdowsi University of Mashhad.

Abbaspour, Abbas; Khorsandi Taskoh, Ali; Khosravi, Mahbobe; Tagvi Fard, Mohammad Taghi and Azimi Moghadam, Hamid (2019). Designing a competency model for secondary school principals. *Scientific Quarterly of School Management*, 8 (2): 246-278.

Abdullah, Pour Mahdi. (2013). Designing the model of professional competencies of managers and commanders of Islamic Revolutionary Guard Corps educational centers, doctoral dissertation in the field of educational management and leadership, Faculty of Culture of Imam Hossein University (AS).

Fozhaband, Ali. (2013). Introduction to educational management, Ravan Publishing House, Tehran.

Alidousti, Siros (2012), a look at management and policy-making in research centers and research institutes of the Ministry of Science, Research and Technology. Research Institute of Information Science and Technology of Iran.

Gurbannejad, Parisa, and Issa Khani, Ahmed. (2015). Designing the competence model of academic managers based on Islamic patterns: a comparative study. *Management in Islamic University*, 5(1 (11)), 37-48.

Ghanbari Sirus and Pakizeh, Elham (2015). The role of authentic leadership in the level of job attachment of primary school teachers in Hamadan, *Educational Management Innovations*, 11(2): 23-8.

Godarzi, Amir Hossein; Pourmehdi, Ketayoun and Azad, Nasser (1400). Providing a framework for the training and development of competence of project managers in a government organization, *Scientific Quarterly Journal of Marine Science Education* 8 (26).

Morkani, Shams; Abasalt, Khorasani; Those, Abbasi. (2013). Compilation of competence components of educational group managers: a qualitative study. *Organizational Training Management* 5(3), 37-64.

strong, poured; Bammad Sufi Bammad; Jahaniyar, Arab; Seyed Mohammad; Amiri, Maqsood. (2016). Conceptual framework of competence of CEOs of technology-based companies: dimensions, components and indicators. *Career and organizational counseling* 4 (12), 145-161.

Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405.

Cohen, L. (2015). The Merit Model: What Is It and How Does It Work?. *Public Administration Review*, 75(5), 684-695. doi: 10.1111/puar.12405.

Bekesiene, S Hoskova-Mayerova.(2018). -Decision tree-based classification model for identification of effective leadership indicators. Journal of Mathematical and ..., ۲۰۱۸ - journals.itb.ac.id

Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic Analysis. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), APA Handbook of Research Methods in Psychology (pp. 57-71). Washington DC: American Psychological Association.

Gunawan, J., & Aunguroch, Y. (2017). Managerial competence of first line nurse managers: A concept analysis. International journal of nursing practice, 23(1), e12502.

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.

Kiersch, C. E, (2015). A Multi-level Examination of Authentic Leadership and organizational Justice in Uncertain times, Doctoral dissertation, University of for Collins, Colorado.

Manxhari, Mimoza. Veliu, Liridon. Jashari, Jetullah. (2019) DEVELOPING MODELS OF MANAGERIAL COMPETENCIES OF MANAGERS: A REVIEW. International Journal of Economics, Commerce and Management. United Kingdom Vol. V, Issue 4, April 2117. Licensed under Creative Common Page 186. <http://ijecm.co.uk/> ISSN 2348 1386.

Schoonover, S.C. (2002). "Implementing Competencies: A Best Practices Approach". Retrieved May, 7, 2010.

Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., & Ribeiro, N. M. P. (2016). Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance. Leadership & Organization Development Journal, 37(8), 1038-1055.

Soklevski, t. (2017). The competencies of the project managers and the success of the projects. Knowledge.

Trettel, B. S. (2012).An assessment of leadership competencies in Pennsylvania's community colleges (Doctoral dissertation, University of Pittsburgh).

## Semantic implications of competence of knowledge and research managers in administrative organizations; Qualitative analysis of managers' experiences

❖ Mehdi Salehi ❖ Sirous Moradkhah\* ❖ Behrouz Moradkhah ❖ Kavan Mozafari

### Abstract

The present research has been conducted to identify the competence of academic and research managers. A qualitative approach of interpretive phenomenology was used to conduct the current research. The purpose of the research is to provide a competency model for academic and research managers in administrative organizations. In terms of the purpose, it is applied research because its results can be used directly in administrative organizations. The participants are managers and experts in this field. They were invited to an interview by sequential and purposeful sampling until theoretical saturation was reached. The criteria for their selection was having deep management experience in various administrative departments. Finally, for this purpose, the results of the research were presented from the interviews conducted with experts and experts in the field of research management and experienced managers of knowledge and research in administrative organizations, using the method of thematic analysis. For this purpose, the researchers ensured the transmission (external validity) of the research as much as possible by following the work steps and obtaining detailed parallel information. In order to increase the reliability of the research tool, validation or review by the interviewees was used. After the interview, the data were categorized and analyzed in the inductive coding process and based on thematic analysis using NVivo 10 software. Five overarching themes. It could be calculated that it includes concepts; There were cognitive competencies, value competencies, knowledge competencies, moral competencies, managerial competencies, and finally communication competencies.

**Keywords:** competency of managers, administrative organizations, academic and research managers.

1. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, University of Kurdistan.
2. PhD student in educational management University of Kurdistan.
3. Bachelor of Elementary Education, Islamic Azad University, Saqqez Branch.
4. PhD student in educational management University of Kurdistan.

