

طراحی مدل شایستگی مدیران عالی دانشگاه اسلامی

مقاله پژوهشی
اصیل
Original
Article

بابک حمیدیا،^۱ محمدیوسف حسینی بالام^۲

چکیده

هدف: دانشگاه‌های اسلامی نقش بی‌بدیلی در توسعه علمی- فرهنگی جوامع اسلامی ایفا می‌کنند. شایستگی مدیران این دانشگاه‌ها، عاملی کلیدی در بهبود عملکرد علمی و تربیتی نظام آموزش عالی به شمار می‌رود. با توجه به خلأ پژوهشی در زمینه شناسایی جامع شاخص‌ها و شایستگی‌های مدیران دانشگاه‌های اسلامی، این پژوهش به دنبال ارائه مدلی جامع برای شناسایی شایستگی‌ها و شاخص‌های مدیران سطح عالی دانشگاه اسلامی بود. به واسطه اهمیت این موضوع در سطوح عالی حکمرانی علمی- فرهنگی کشور، در کنار سایر تحقیقاتی که در این پژوهش بررسی شده‌اند، این مقاله برای پر کردن خلأ پژوهش‌های پیشین، به طور خاص به بررسی اسناد بالادستی نظام‌های آموزشی و حکمرانی کشور، به ویژه سند دانشگاه اسلامی پرداخته است. **روش:** این پژوهش بر اساس نوع هدف، توصیفی- اکتشافی و راهبرد تحقیق، ترکیبی (کیفی- کمی) بود. در بخش کیفی، از تحلیل مضمون و در بخش کمی، از روش رتبه‌بندی عوامل استفاده شد. برای استخراج شایستگی‌های مدیران، بیش از ۳۰۰ منبع پژوهشی، از جمله اسناد و مصوبات؛ منابع آموزش عالی، مدیریتی و اسلامی بررسی شد. پس از پایش اولیه، برای طبقه‌بندی شایستگی‌ها، از مدل سه‌لایه‌ای بُعد- مؤلفه- شاخص استفاده شد. در ادامه به منظور غربال و اولویت‌بندی شایستگی‌ها از طریق توزیع پرسشنامه بین ۲۳ خبره دارای دانش تخصصی یا تجربه مدیریت در حوزه آموزش عالی، اقدام شد. **یافته‌ها و نتیجه‌گیری:** مدل پژوهش در سه بُعد فردی، اجتماعی و سازمانی و در هشت مؤلفه با ۱۲ شاخص اولویت‌دار شناسایی و ارائه شد. توصیه می‌شود در راستای افزایش بهره‌وری در نظام آموزش عالی کشور، از الگوی نهایی برای شناسایی شایستگی‌ها و شاخص‌های مدیران دانشگاهی در انتخاب مدیران دانشگاه‌ها استفاده شود.

واژگان کلیدی: مدل شایستگی مدیران دانشگاه اسلامی، سند دانشگاه اسلامی، انتخاب و گزینش مدیران، مدیریت آموزش عالی.

❖ تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۲۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۲۴

۱. دکترای مدیریت آموزش عالی؛ استادیار گروه حکمرانی و اداره امور عمومی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت

دانشگاه امام صادق. تهران، ایران hamidia@isu.ac.ir

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد معارف اسلامی و مدیریت، گرایش بازرگانی؛ دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق. تهران، ایران. (نویسنده مسئول). نشانی: تهران؛ بزرگراه چمران، پل مدیریت، دانشگاه امام صادق.

نمابر: ۰۲۱۸۸۰۸۰۷۳۳ - mj.hosseini@isu.ac.ir

الف) مقدمه

از ابتدای شکل‌گیری دانش مدیریت، بحث انتخاب مدیران شایسته مطرح بوده است (رابینز و کولتر،^۱ ۲۰۱۷). رشد و بالندگی هر سازمانی در گرو دانایی و توانایی اعضای آن است. نخستین و مهم‌ترین گام در این مسیر، شناسایی میزان دانایی و توانایی اعضای سازمان و مؤثرترین ابزار برای این شناخت، آگاهی از شایستگی‌های اعضای سازمان است (هیت^۲ و همکاران، ۲۰۰۶). الگوهای شایستگی، معمولاً شامل فهرستی از شایستگی‌ها و شاخصهای رفتاری‌اند که شایستگی‌ها را بر حسب آنچه باید در درون سازمان مشاهده شود، عینیت می‌بخشند. (لوسیا و لپسینگر،^۳ ۱۹۹۹؛ دوبویس^۴ و همکاران، ۲۰۰۴)

انتخاب و به کارگماری شایسته‌ترین افراد در هر شغل، یکی از مهم‌ترین مسائل و تصمیمات است و مدل‌های شایستگی به عنوان نقطه مرکزی در سازمان‌اند (بیسِت،^۵ ۲۰۰۹). نظام آموزشی هر کشور توسط مدیران شکل می‌گیرد و هرچه سطح دانش و توانایی آنان بالاتر باشد، آن نظام موفق‌تر و پویاتر است (بورگاولت^۶ و همکاران، ۲۰۰۶). مدیریت در آموزش و پرورش با چند ویژگی خاص، متمایز از مدیریت انواع دیگر نهادها، بنگاهها و سازمانهای اجتماعی است (بایارستانوا^۷ و همکاران، ۲۰۱۴)؛ لذا به دلیل حساسیت اداره و راهبری دانشگاه، انتخاب مدیران این نهاد، مستقیم و غیر مستقیم، تأثیر بسزایی در پیشرفت و رشد جامعه در عرصه‌های گوناگون خواهد داشت.

بنابر فرموده مقام معظم رهبری، «دانشگاه مهم‌ترین تربیت‌کننده مدیران آینده کشور است» (خامنه‌ای، ۱۳۹۴) و «دانشگاه اسلامی، علم و ایمان، علم و معنویت، علم و اخلاق را با هم همراه می‌کند. علم را می‌آموزد و جهت‌گیری علم را از اخلاق و ایمان می‌گیرد» (خامنه‌ای، ۱۳۸۴). ایشان با ذکر اینکه دانشگاه و اداره آن باید جدی گرفته شود، تأکید می‌کنند: «اسلام برای علم، عزت و شرف اصیل قائل است و علم را نور می‌داند؛ بنابر این، اسلامی کردن دانشگاهها واجب‌تر است». همچنین معتقدند: «یکی از شاخصه‌های اسلامی شدن دانشگاهها، علمی شدن آنهاست. عمیق شدن، خودباور بودن و اتکا به نفس داشتن استاد و دانشجو، از جمله نکات بارز دانشگاه اسلامی است. در دانشگاه اسلامی، تدین و دین‌باوری وجه غالب

-
1. Robbins & Coulter
 2. Hitt
 3. Lucia & Lepsinger
 4. Dubois
 5. Bisset
 6. Bourgault
 7. Bayarystanova

است و در آن، ایستادگی روی اصول، تسلیم‌ناپذیری در برابر دشمن و عزم و اراده در برابر تهاجم به زیربنای مستحکم فکری است. دانشگاه اسلامی شکوفا و پرنشاط است و در آن، علم و عالم، عزیز و باکرامت‌اند. دانشجو به قصد قربت درس می‌خواند و مظاهر فسق و فساد در آن وجود ندارد. بنابر این، لازمه علمی شدن دانشگاهها، اسلامی شدن آنهاست که باید به عنوان یک مسئله اساسی و بسیار مهم مورد توجه قرار گیرد» (خامنه‌ای، ۱۳۷۶). دانشگاه اسلامی به عنوان یکی از پدیده‌هایی که از دیرباز در سطح سنتی و مدرن در بستر آموزش عالی شکل گرفته است (حمیدیا و همکاران، ۱۳۹۸)؛ دانشگاهی است که هدف آن، هدفهای اسلامی و دینی باشد و ارکان آن را نیز نیروهای مؤمن و متعهد تشکیل بدهند و ارزشها نیز در اولویت باشند. (کشتکار و نوروزی، ۱۳۹۵)

در حال حاضر بیش از ۳ میلیون و ۳۰۰ هزار دانشجو و همچنین بیش از ۸۰ هزار نفر هیئت علمی در نظام آموزش عالی کشور در حال فعالیت‌اند (مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، ۱۴۰۱). به واسطه اهمیتی که این مسئله در سطوح مختلف حکمرانی علمی- فرهنگی کشور داشته است، پژوهشهایی در این حوزه انجام شده است. برای مثال، در پژوهش شایستگی مدیران دانشگاهی مبتنی بر سند دانشگاه اسلامی (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۷)، ۶۱ شایستگی به عنوان شایستگی‌های مطلوب تعیین شد و در گام بعد، شایستگی‌های مطلوب به روش نظریه مفهوم‌سازی داده‌بنیاد چندگانه در شش دسته تقسیم شد.

ترک‌زاده انصاری (۱۳۹۲) نیز در تحقیق خود به تدوین و اعتباریابی چارچوبی برای ارزیابی شایستگی‌های مدیران دانشگاهی با توجه به آموزه‌های اسلامی پرداخت. نتایج نشان داد ارزیابی شایستگی‌های مدیران در ابعاد سه‌گانه ارزشی- منشی، دانشی- بینشی و مهارتی- روشی، می‌تواند باعث ایجاد تحول در جذب و بهسازی نیروی انسانی در نظام آموزش عالی جمهوری اسلامی و انتصاب مدیران آن شود. در حکمرانی یکپارچه آموزش عالی، هم‌راستایی شایستگی‌های مدیران منتخب دانشگاهها با اسناد بالادستی، یکی از ضروریات است که در تحقیقات پیشین به بررسی مواردی از جمله اسناد بالادستی نظامهای آموزشی و حکمرانی کشور پرداخته نشده است و نیاز به طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاه اسلامی با رویکردی جامع و همه‌جانبه احساس می‌شد و همین امر، ضرورت انجام این پژوهش است. افق نگاه این تحقیق به تعیین شاخصه‌هایی است که به وسیله آن، مدیران مؤسسات آموزشی با رویکرد اسلامی به نحو شایسته‌ای گزینش شوند و در این جایگاه، با دید راهبردی و نه

صرفاً عملیاتی، سکان‌دار حرکت به سمت مرزهای علمی روز و رقابت در سطح بین‌المللی بشوند.

۱. مبانی نظری

نظریه شایستگی ابتدا توسط مک کلند^۱ (۱۹۷۳) مطرح شد و در ادامه، بویاتزیس^۲ (۱۹۸۲) آن را تکمیل کرد. هافمن پیشنهاد می‌دهد که هدف از تعریف شایستگی‌ها، توسعه عملکرد انسان در کار است (سیزل^۳ و همکاران، ۲۰۰۷). تصوراتی که از واژه شایستگی وجود دارد، پیچیده و گاه متناقض با یکدیگر است (گاروان و مک‌گور^۴، ۲۰۰۱؛ کاتانو^۵ و همکاران، ۲۰۰۷). در جدول ۱، نمونه‌هایی از تعاریف شایستگی ارائه شده است. در واقع؛ زمینه‌های شایستگی عموماً مبتنی بر شغل‌اند؛ در حالی که اساساً شایستگی‌ها مبتنی بر فرد می‌باشند. (یانگ^۶، ۲۰۰۵)

جدول ۱: نمونه‌هایی از تعاریف شایستگی

منبع	تعریف شایستگی
کیو ^۷ (۱۹۹۳)، میرابیل ^۸ (۱۹۹۷)	دانش، مهارت، توانایی و سایر خصوصیات مورد نیاز رفتاری مرتبط با عملکرد مطلوب شغلی.
اسپنسر ^۹ (۱۹۹۴)، هانستین ^{۱۰} (۲۰۰۰)	ترکیبی از انگیزش، صفات، خودپنداره، نگرشها، محتوای دانش یا مهارت‌های رفتار شناختی، که می‌تواند میان کارکنان متوسط و برتر تمایز ایجاد کند.
مارلی ^{۱۱} (۱۹۹۸)	توانایی‌های قابل اندازه‌گیری انسانی که در انجام اثربخش فعالیتها ضروری است.
سلبی ^{۱۲} (۲۰۰۰)	توانایی‌هایی که از رفتارها متأثر می‌شوند
پرنادو ^{۱۳} (۲۰۰۰)	توانایی و مهارت جابه‌جا کردن منابع شناخته‌شده متعدد برای یافتن راه حلی ویژه برای مشکلات

- McClelland
- Boyatzis
- Cizel
- Garavan & McGuire
- Catano
- Yong
- Cave
- Mirabile
- Spencer
- Haunstein
- Marrelli
- Selby
- Perrenaud

شایستگی، می‌تواند هسته مرکزی تمامی فعالیتهای منابع انسانی سازمان باشد. این شایستگی موجب به وجود آمدن پارادایمی در ادبیات مدیریت منابع انسانی شده است که به مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی معروف است (کارترایت، ۱۳۸۶). هدف از تدوین مدل شایستگی در هر سازمان، ارائه الگویی برای یکپارچه‌سازی عملکرد سامانه منابع انسانی است (سرعتی آشتیانی، ۱۳۹۴)؛ به گونه‌ای که منجر به عملکرد مؤثر و موفقیت سازمانی شود. در فرایند مدل‌سازی، قابلیت‌های مورد نیاز موفقیت با هم ترکیب شده و مدل شایستگی را ایجاد می‌کنند (دراگانیدیس و منتزاس، ۲۰۰۶). گونه‌شناسی شایستگی‌ها در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲: گونه‌شناسی شایستگی‌ها (سودرکوئست^۲ و همکاران، ۲۰۱۰)

دیدگاه‌های مختلف	تعریف شایستگی‌ها
شایستگی‌های عمومی	تعریف شایستگی‌های رایج در سازمانها و سطوح کاری مختلف
شایستگی‌های ویژه سازمانی	طراحی بر مبنای روش‌شناسی ویژه و مصاحبه‌های انجام گرفته در سازمان
شایستگی‌های مدیریتی	شایستگی‌های ضروری مدیریتی را در حوزه‌های عملیاتی مدیریت نظیر برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و انگیزش تعریف می‌کند.
شایستگی‌های عملیاتی	تعریف شایستگی‌های مربوط به کار بر مبنای شرح شغلها
شایستگی‌های مهارتی	برای اهداف سازمانی حد کفایت تعریف می‌کند و دستیابی به سطوح عملکرد بالاتر از این حد را انتظار دارد. همچنین نیازمند تعریفی عملیاتی است.
شایستگی‌های رفتاری	بیشتر نشان‌دهنده انتظارات و درجه مناسب بودن رفتارهای ویژه مورد پذیرش سازمان می‌باشند.

گزینش عبارت است از پذیرفتن افرادی که دارای مهارت‌های مد نظر و توانایی‌های لازم و نیز دارای تشخیص مناسب برای انجام موفقیت آمیز شغل خاصی در سازمان می‌باشند (سعادت، ۱۳۷۸). گزینش و انتخاب کارکنان مناسب می‌تواند موجب بهبود اثربخشی سایر فعالیتهای منابع انسانی شود؛ به همین دلیل، سازمانهایی که از روشهای مناسب برای گزینش منابع انسانی خود استفاده می‌کنند، سودآوری و رشد بالاتری دارند. (استوارت و براون، ۲۰۱۹)^۳

گزینش، گذرگاهی برای به کارگیری افراد و ایجاد منابع انسانی در سازمان (پورتر و همکاران، ۲۰۰۶) و نمایانگر مرحله نهایی تصمیم سازی در فرایند استخدام است (کولینگ و مایر،^۱ ۱۹۹۰). نتیجه آنکه، انتخاب صحیح از اهمیت زیادی برخوردار است؛ زیرا انتخاب غلط و نابجا، یعنی انتخاب کسانی که توانایی و شایستگی انجام کار را ندارند یا کسانی که بعد از مدتی سازمان را ترک می کنند، هزینه های سنگینی را بر سازمان تحمیل می کند.

بیشتر افرادی که مسئولیت ریاست دانشگاه را می پذیرند، از پیش آمادگی رهبری را نداشته و درک واضح و روشنی از آنچه شغل مدیریت مستلزم انجام دادن آن است نیز ندارند (ولورتون،^۲ ۲۰۰۵). طی پژوهشی در هلند (توماسون،^۳ ۲۰۱۵)، شایستگی مدیریت دانشگاهی از طریق مصاحبه با مدیران ارشد دانشگاهی بررسی شد که نتایج آن، حاکی از رفتارهای بین شخصی، اهمیت حکمرانی منسجم، حل مسئله، تأثیرگذاری، انعطاف پذیری، حساسیت مدیریت آموزشی و اثربخشی عملیاتی بود. همچنین گونزالز^۴ (۲۰۱۴) به بررسی و مطالعه دیدگاه مدیران ارشد مؤسسات آموزش عالی کشور مکزیک نسبت به شایستگی های مدیریتی لازم با هدف تعریف شایستگی های مورد نیاز آنان از طریق گزینش ۲۰ مدیر یا رئیس دانشگاه با استفاده از مشاهده، مصاحبه و تحلیل اسناد پرداخته که یافته های پژوهش وی حاکی از احصای شناخت روندها و نیروهای اجتماعی داخل و خارج دانشگاه، درک شرایط ملی، ابتکار و پیشقدم بودن، ویژگی ها و مهارت های شخصی، شایستگی های اجرایی، رسمی، مسئولیت اجتماعی و سازمانی است.

۲. پیشینه پژوهش

در حوزه شایستگی مدیران دانشگاهی، پژوهش های مختلفی انجام شده است؛ اما با تخصصی تر شدن حوزه و منابع مورد بررسی، افت کمی پژوهش در این زمینه شکل گرفته است. جدول ۳، نشان دهنده مهم ترین پژوهش های انجام شده در این زمینه است.

جدول ۳: پیشینه مهم ترین پژوهش های انجام شده در حوزه شایستگی مدیران دانشگاهی

انتشار	گردآورندگان	عنوان پژوهش	روش گردآوری
۲۰۰۴	گونزالس	ادراک مدیران ارشد منتخب مؤسسات از شایستگی های اداری مورد نیاز مکزیک	مصاحبه و مطالعه اسناد کتابخانه ای

1. Cowling & Mailer
2. Wolverton
3. Tomason
4. Gonzalez

طراحی مدل جامع شایستگی مدیران عالی دانشگاه اسلامی ❖ ۱۴۳

انتشار	گردآورندگان	عنوان پژوهش	روش گردآوری
۲۰۱۷	اسپندلاو ^۱	شایستگی برای رهبری مؤثر در آموزش عالی	مصاحبه (معاونان در ۱۰ دانشگاه بریتانیا)
۱۳۸۸	رمضانی و همکاران	بررسی قابلیت‌های مدیریتی مدیران دانشگاه‌های دولتی شهر تهران	پرسشنامه (۱۵۰ نفر از مدیران و معاونان ستادی و صفی دانشگاه‌های دولتی تهران)
۱۳۹۱	محمودی و همکاران	شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران دانشگاه	مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه و پرسشنامه (تمامی مدیران دانشگاهی استان قم)
۱۳۹۵	عابدیان	بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی از دیدگاه اساتید و مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه آزاد واحد تهران مرکز	پرسشنامه (۳۲۷ نفر از اساتید و ۵۰ نفر از مدیران گروه‌های آموزشی)
۲۰۱۶	لاوسون ^۲	ادراکات اصلی از رابطه بین طرح‌های توسعه حرفه‌ای و کیفیت	مطالعه کتابخانه‌ای (اسناد علمی آموزشی سازمان‌های آموزشی کشور بلژیک)
۱۳۹۵	قربان‌نژاد و عیسی‌خانی	طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی بر اساس الگوهای اسلامی: مطالعه‌ای تطبیقی	بررسی ادبیات و مطالعات پیشین (مطالعه دقیق نهج البلاغه)
۱۳۹۶	دانشگاه پیام نور (دوالی)	طراحی مدل شایسته‌گزینی رؤسای مراکز و واحدهای دانشگاه پیام نور	ترکیبی (کیفی کمی) با بررسی مبانی نظری و مصاحبه با خبرگان و استفاده از فن دلفی
۱۳۹۷	قلی‌پور و همکاران	طراحی الگوی شایستگی مدیران دانشگاهی مبتنی بر سند دانشگاه اسلامی	مطالعه کتابخانه‌ای و مصاحبه با ۳۰ خبره دانشگاهی
۱۳۹۷	دانشگاه آزاد اسلامی (بیگی‌ریزی و همکاران)	شناسایی مؤلفه‌های شایستگی مدیران در دانشگاه آینده به منظور ارائه مدل مناسب برای دانشگاه‌های آزاد اسلامی ایران	مطالعه کتابخانه‌ای
۱۴۰۰	قموشی و همکاران	شایستگی‌های اخلاقی مدیران دانشگاهی	مطالعه کتابخانه‌ای (بررسی ۵۵ منبع از ۲۳۸۰ منبع اولیه)

1. Spendlove

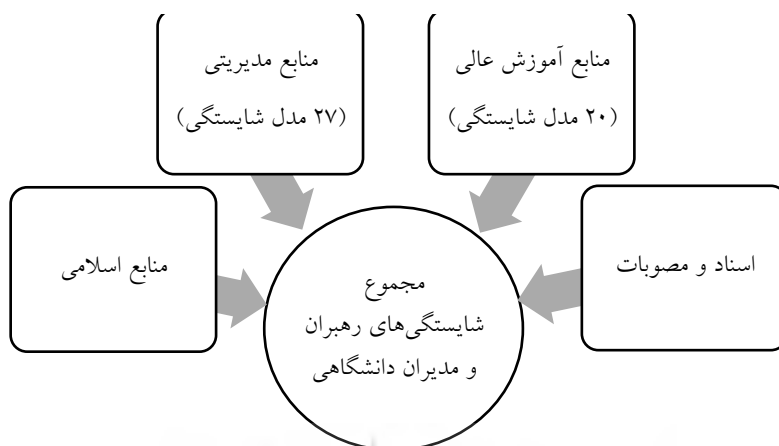
2. Lavson

ب) روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس هدف، از نوع توصیفی-اکتشافی؛ از نظر راهبرد تحقیق، ترکیبی (کیفی و کمی) و رویکرد فلسفی آن، کارکردگرایی است. می‌توان پرسش اصلی تحقیق را بدین صورت مطرح کرد که مدل شایسته‌گزینی رهبران، رؤسا و مدیران دانشگاه‌های اسلامی و مؤسسات آموزش عالی با تأکید بر اسناد بالادستی چگونه است؟ برای پاسخ به این پرسش، نیازمند پاسخ به دو سؤال دیگر می‌باشیم؛ ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخصهای شایستگی مؤثر در انتخاب و انتصاب رهبران، رؤسا و مدیران دانشگاه کدام‌اند؟ اهمیت و اولویت مؤلفه‌های اصلی کدام است؟

روش تحلیل داده در این پژوهش، تحلیل مضمون است. به طور کلی فرایند کامل تحلیل مضمون را به سه مرحله کلان می‌توان تقسیم کرد: تجزیه و توصیف متن؛ تشریح و تفسیر متن؛ ادغام و یکپارچه کردن مجدد متن. تحلیل مضمون، فرایندی است که طی زمان شکل می‌گیرد و نباید با عجله اجرا شود (براون و کلارک، ۲۰۰۶). نکته دیگر این است که تحلیل‌های کیفی، از مجموعه‌ای از خطوط راهنما استفاده می‌کنند، نه از مجموعه قوانین مشخص؛ زیرا این امر موجب انعطاف‌پذیری آنها برای تناسب روش با سؤالات و داده‌های تحقیق می‌شود. (پاتون، ۱۹۹۰)^۲

با بررسی پژوهشهای گوناگون، به استخراج شایستگی‌های مدیران دانشگاه پرداخته شد. از آنجا که این پژوهش کاملاً با رویکرد کاربردی و نزدیک به عمل انجام شده، لذا سعی شده است از اطناب و بررسی‌های تفصیلی غیر ضروری خودداری شود و صرفاً به صورت خلاصه و مختصر به نتایج اشاره شود. لذا بیش از ۳۰۰ منبع پژوهشی بررسی شد که از موارد چندگانه موجود در شکل ۱ استفاده شده است.



شکل ۱: گونه‌شناسی منابع استفاده‌شده برای استخراج شایستگی‌های رهبران و مدیران دانشگاهی

از آنجا که برخی از شایستگی‌ها در اسناد موجود دیده شده است، کوشش شد به منظور عدم حذف این موارد در مدل نهایی، فهرست شایستگی‌های تصریح شده در اسناد استخراج شود. تلاش شد شایستگی‌های متناظر با بندهای سند دانشگاه اسلامی در ارتباط با مدیران دانشگاهی (بر اساس برداشت پژوهشگران)، استخراج و به فهرست نهایی شایستگی‌ها اضافه شود. اسناد بررسی شده عبارتند از: شرایط عمومی، اختصاصی و وظایف رئیس دانشگاه مذکور در مصوبه شورای عالی انقلاب فرهنگی (آیین‌نامه مدیریت) و سند دانشگاه اسلامی. همچنین در خصوص منابع اسلامی، از قرآن و نهج‌البلاغه و کتب حدیثی از جمله: غررالحکم، بحارالانوار و ... بهره برده شد.

امیر مؤمنان (ع) پس از آنکه به مالک اشتر می‌آموزد که در گزینش و انتخاب نیروها، کارگزاران و کارمندان خود معیار گرا باشد، میزانهای کلی را مطرح می‌کند تا مالک بر آن اساس عمل کند. بنابر روایت ابن شعبه حرانی، امیر مؤمنان (ع) به مالک اشتر چنین رهنمود داده‌اند: «فَاصْطَفِ لَوْلَايَةِ أَعْمَالِكَ أَهْلَ الْوَرَعِ وَالْعِلْمِ وَالسِّيَاسَةِ» (تحف العقول: ۹۱)؛ برای سرپرستی کارهایت پروا پیشگان و فرهیختگان را برگزین. همچنین آن حضرت به وی نوشته است: «وَتَوَخَّ مِنْهُمْ أَهْلَ التَّجَرِبَةِ وَالْحَيَاءِ مِنْ أَهْلِ الْبَيُوتَاتِ الصَّالِحَةِ وَالْقَدَمِ فِي الْإِسْلَامِ الْمُتَقَدِّمَةِ» (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳)؛ از ایشان کسانی را برگزین که دارای تجربه و باحیا باشند، و از خاندان پارسا و صلاحیت‌دار باشند که در مسلمانی قدمتی بیشتر دارند (و دلبستگی بیشتر). همچنین به او یادآور شده‌اند: «وَلَكِنْ اخْتَبِرْهُمْ بِمَا وُلُّوا لِلصَّالِحِينَ قَبْلَكَ، فَأَعِمِدْ لِأَحْسَنِهِمْ

كَانَ فِي الْعَامَّةِ أَثَرًا وَاعْرَفَهُمْ بِالْأَمَانَةِ وَجَهًا» (همان)؛ لیکن آنان را بیازمای به خدمتی که برای والیان نیکوکار پیش از تو عهده‌دار بوده‌اند، و بر آن کس اعتماد کن که میان همگان اثری نیکو پیش نهاده و به امانت از همه شناخته شده‌تر است (و امتحان خود را داده است).

معرفت‌شناسی اسلامی بر اساس جهان‌بینی توحیدی، نقش کلیدی در مدیریت اسلامی دارد. مدیران باید علم و معرفت را در خدمت تعالی انسانی و جامعه قرار دهند و به عنوان راهبران علمی، این اصول را در ساختار دانشگاه پیاده کنند. همچنین ارزش‌شناسی در مدیریت اسلامی، ریشه در رعایت اصول اخلاقی و کرامت انسانی دارد. مدیران دانشگاه‌های اسلامی موظف‌اند با حفظ امانتداری و رعایت انصاف، بستری برای توسعه معنوی و اخلاقی فراهم کنند. در بُعد مدیریتی، امام علی (ع) در نهج البلاغه به صراحت به ویژگی‌های شایسته مدیران، از جمله: عدالت‌محوری، شفافیت در عملکرد و تقوا در تصمیم‌گیری اشاره می‌کند. این ویژگی‌ها می‌توانند مبنای طراحی مدل شایستگی مدیریتی در دانشگاه‌های اسلامی قرار گیرند.

برای جمع‌بندی نهایی شایستگی‌های مستخرج (منابع چهارگانه اسلامی، مدیریتی، آموزش عالی و مصوبات)، از روش تحلیل مضمون استفاده شد.

در مرحله اول، ۱۴۹ مضمون اولیه شناسایی شد. به منظور تعیین مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر، از مدل سه‌لایه‌ای بُعد- مؤلفه- شاخص استفاده شد. این طبقه‌بندی برای درج شایستگی‌های نهایی در انواع اسناد، اعم از آیین‌نامه‌ها، دستورالعملها و نرم‌افزارها و ... کمک شایانی می‌کند. در این طبقه‌بندی سه‌لایه‌ای، «بُعد» اشاره به چند معیار کلان دارد که خود از چندین زیرمعیار تشکیل می‌شوند که جمع معنادار این زیرمعیارها تشکیل‌دهنده آن بُعد می‌باشند. در حقیقت؛ «بُعد» معادل «مضمون فراگیر» در روش تحلیل مضمون استفاده شد. به زیرمعیارها در هر بُعد، «مؤلفه» گفته می‌شود که معادل مضامین سازمان‌دهنده در روش تحلیل مضمون به کار گرفته شد. مؤلفه نیز ماهیتاً از چندین «شاخص» تشکیل می‌شود که جمع معنادار آنها نیز سازنده معیار است. شاخصها به عنوان مضامین اولیه شناسایی شده در منابع مذکور می‌باشند. به منظور استخراج عناوین ابعاد و مؤلفه‌ها و به عبارتی مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر، تلاش شد انواع طبقه‌بندی‌های شایستگی‌ها در تحقیقات علمی بررسی شوند و متناسب با آنها انتخاب نهایی انجام شود. ۱۴ سبک طبقه‌بندی شایستگی‌ها در منابع گوناگون شناسایی شد. (جدول ۴)

جدول ۴: بررسی مدل‌های طبقه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌ها

طراحی مدل جامع شایستگی مدیران عالی دانشگاه اسلامی ❖ ۱۴۷

مدل	ابعاد / مؤلفه‌ها
۱	دانش، نگرش، رفتار
۲	دانش، نگرش، بینش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، اعتبار، ویژگی‌های اخلاقی، ویژگی‌های عاطفی - شخصیتی
۳	ویژگی‌ها و مهارت‌های فردی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های مسئولیت‌های اجتماعی، شایستگی‌های سازمانی، مهارت‌های سازمانی، اطلاعاتی و فناوری
۴	هوش مدیریتی، دانش تجربی، مهارت اجتماعی، توانایی سازمانی، نگرش حرفه‌ای، ارزش مکتبی
۵	اسلام‌مداری، انگیزه‌بخشی آرمانی، آینده‌نگری و مال‌اندیشی، تربیت‌محوری، تکلیف‌محوری هدف‌مدار، خودسازی‌مداری، عدالت‌محوری، علم‌محوری، فرهنگ‌سازی
۶	هوش مدیریتی، دانش و تجربه مدیریتی، مهارت‌های اجتماعی و رهبری، توانایی سازمانی، نگرش حرفه‌ای، اسلام‌مداری، توانایی تربیتی، تکلیف‌محوری هدف‌مدار، شأن علمی
۷	فردی و شخصیتی، ارزشی و اعتقادی، علمی و فناوری، تحلیلی، فکری و ذهنی، ارتباطی و میان فردی، مدیریتی و اجرایی
۸	فردی، میان فردی، ادراکی، سازمانی، تغییر و نوآوری
۹	شخصیتی - رفتاری، ارتباطی - تعاملی، ارزشی - اعتقادی، دانشی - تحلیلی، مدیریتی - رهبری
۱۰	فنی، ادراکی، ارزش‌ها، ارتباطات، ویژگی‌های شخصیتی، دستیابی به نتایج سازمانی
۱۱	مهارت‌های فردی، مهارت‌های بین فردی، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های تکنیکی
۱۲	قابلیت‌های ذهنی، میان فردی، شخصی، اجرایی، تعالی سازمانی
۱۳	دانش، نگرش، مهارت، تجربه، ویژگی‌های فردی
۱۴	ادراکی، رهبری، تصمیم‌گیری، اجرایی، ارتباطی، کار تیمی، مدیریت افراد، دانش‌جو‌مداری، ویژگی‌های شخصیتی، اخلاقی و ارزشی، ویژگی‌های اختصاصی

پس از یکپارچه‌سازی کلیه شایستگی‌های مستخرج و حذف موارد تکراری لفظی و معنایی، طبقه‌بندی بر اساس ابعاد و مؤلفه‌های منتخب، انجام شد. خروجی‌های بخش کیفی تحلیل مضمون در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۵: خروجی تحلیل مضمون

مضامین فراگیر (ابعاد)	مضامین سازمان‌دهنده (مؤلفه‌ها)	مضامین اولیه (شاخصها)
فردی	ارزشی و اخلاقی	التزام به ولایت فقیه، التزام عملی به نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران، سابقه بالفعل خدمت بارز یا متمایز به نظام اسلامی، بصیرت،

مضامین فراگیر (ابعاد)	مضامین سازمان دهنده (مؤلفه‌ها)	مضامین اولیه (شاخصها)
		پای‌بندی به اصول اخلاق حرفه‌ای (مدیریت)، غیروابسته به گروه‌های غیرقانونی، متخلق به اخلاق سازمانی دانشگاه اسلامی، معنویت‌گرایی رهبر در اداره دانشگاه، اعتقاد به برکت الهی در امر رهبری، توحیدباوری مبتنی بر عقل و تسری باورتوحیدی در تمام شئون زندگی، تقید به رعایت شریعت و احکام اسلامی، مؤمن بودن (سطح بعد از اسلام آوردن) و نه صرفاً مسلم بودن، اعتقاد به کرامت انسانها (عدم نگاه ابزاری رهبر به پیروان)، پاکدامنی و اصالت خانوادگی (تربیت یافته در خانواده‌ای صالح و صاحب خانواده‌ای صالح)، معتقد به انجام تکلیف و تفویض امور به خداوند، دارای برنامه خودسازی، اهل تهذیب و پرهیزگاری، امانتداری، باحیایی، تواضع و فروتنی، دارای حسن خلق، رعایت عدالت و انصاف، صداقت و درستی، نوع‌دوستی و مردم‌داری، وظیفه‌شناسی، وفای به عهد
	شخصیتی	اعتماد به نفس، انعطاف‌پذیری، تعهد سازمانی، ثبات قدم و پشتکار، حقیقت‌گرایی، خودشکوفایی (تبدیل استعدادهای بالقوه به بالفعل)، دارای تعادل در نرمش و شدت توأمان، روحیه خدمتگزاری به دیگران، سعه صدر، عزت نفس، مسئولیت‌پذیری، هوش و ذکاوت
	بینشی	اعتقاد به قانون اساسی، توانایی تشخیص حق از باطل (فرقان)، دارای رویکرد طیفی به ظرفیت‌های ایمانی افراد و برخورد متناسب با آن، دارای شم سیاسی
	توانشی	توانمندی درک ظرفیت‌ها، توانایی ایجاد احترام و وفاداری در افراد، توان فیزیکی، توانایی جمع‌بندی و فصل‌الخطابی، توانایی نمایندگی از رویکردهای مختلف
	مهارتی	خودآگاهی و خودارزیابی، کنترل اضطراب، مهارت عمل اقتضائی، مهارت‌های زبانی، مهارت‌های سیاسی (دیپلماسی روابط بین الملل و سیاستمداری)، مهارت‌ها نوشتاری
	دانشی	اسلام‌شناسی و عقاید سالم دینی، آشنا با دانش معارف اسلامی، آشنایی با آمایش سرزمین و آمایش آموزش عالی، آشنایی با برنامه‌های توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی کشور، آشنایی با

مضامین فراگیر (ابعاد)	مضامین سازمان دهنده (مؤلفه ها)	مضامین اولیه (شاخصها)
		سبک صحیح زندگی اسلامی، آشنایی با سیستم اطلاعات مدیریت، آشنایی با شیوه های وصول به مرجعیت علمی و فرهنگی، آشنایی با فناوری اطلاعات و ارتباطات، آشنایی با نظریه های سازمان و مدیریت، آشنایی با نظریه های رفتار سازمانی و روابط انسانی.
	شان علمی	ارائه اندیشه های جدید در راستای توسعه فعالیت های علمی و پژوهشی، آشنایی با فلسفه علم، دارای اعتبار علمی در میان جامعه علمی، تداوم کارهای علمی و پژوهشی، خبرگی (فقاقت یا اجتهاد) در علوم و معارف اسلامی.
	نگرشی	داشتن رویکرد مسئله محور، اعتقاد راسخ به رسالت دانشگاه، آزاداندیشی، باور به اصلاح اجتماعی، روحیه اعتماد به دیگران، زیبایی شناسی، معتقد به رسالت حل مسائل کلان کشور توسط دانشگاه اسلامی، معتقد به نقش خانواده در فرایند تعلیم و تربیت، داشتن نگرش مثبت
اجتماعی	ارتباطی	ارتباط موثر میان فردی، مهارت شنود موثر (خوب شنیدن)، انتقاد پذیری، پاسخگویی، توانایی ارتباطات کلامی و غیر کلامی، توانایی برقراری ارتباط با تنوع فرهنگی (در عرصه های ملی و بین المللی)، قدرت اقناع، قدرت مذاکره و چانه زنی، هوش عاطفی (مدیریت احساس خود و دیگران)، تسلط به تعامل در شأن جامعه علمی، تعامل با حوزه های علمیه
	کار تیمی	انجام کارها به صورت گروهی و مدیریت تیم، تسهیل گری و حمایت، توانایی انگیزه بخشی، توانمندسازی، شایسته سالاری، قدردانی از موفقیت و عملکرد مثبت و حمایت از یادگیری، مدیریت تعارض و انسجام رفتاری، مهارت تیم سازی
سازمانی	ادراکی	آگاهی سازمانی (درک چگونگی کارکرد نظام دانشگاهی)، آگاهی محیطی (توجه به فرصت ها و تهدیدهای محیطی)، آینده نگری، آینده نگاری و دوراندیشی، تفکر تحلیلی، تفکر استراتژیک، تفکر سیستمی، تفکر واگرا و همگرا به صورت توأمان، خلاقیت و نوآوری

مضامین فراگیر (ابعاد)	مضامین سازمان دهنده (مؤلفه‌ها)	مضامین اولیه (شاخصها)
	رهبری	تاثیر و نفوذ، توانایی الهام بخشی، تعالی گرا، ارائه تصویری مطلوب از آینده، مأموریت محوری، تبیین و ایجاد هدف مشترک برای کارکنان، مربی‌گری و تولی‌گری تربیتی (حرص بر هدایت دیگران)، توانایی استفاده بهینه و صحیح از منابع قدرت توسط رهبر، ایجاد انسجام گروهی، توانایی شبکه‌سازی، مقبولیت عمومی، اسوه و الگو بودن، تحول آفرینی، ذوابعاد بودن رهبر، فرهنگ‌سازی، هویت‌سازی، مدیریت بحران
	تصمیم‌گیری	تبیین مسأله، جستجو و کشف روش‌های جایگزین، تصمیم‌گیری مشارکتی، ریسک‌پذیری و توانایی ایجاد تغییر، قاطعیت در تصمیم‌گیری، حل مسئله
	اجرائی	ارتقاء تدریجی مدیریتی (طی کردن سلسله مراتب مدیریت)، اتقان در عمل (انجام امور با سطح مطلوبی از کیفیت)، ارزشیابی عملکرد، تجربه کاری و عملیاتی (مدت سابقه مدیریتی)، توانایی پیاده‌سازی چارچوبهای اسلامی در فرآیندهای دانشگاه، توانایی جذب منابع مالی و غیرمالی، حسن سابقه مدیریتی، رعایت مسئولیت اجتماعی دانشگاه، شناخت قوانین و مقررات، کارآفرینی، کنترل و نظارت، مدیریت بهینه منابع مالی و غیرمالی، مدیریت پروژه، مدیریت دانش، مدیریت زمان، مهارت برنامه‌ریزی استراتژیک، مهارت برنامه‌ریزی عملیاتی، مهارت جذب و نگهداشت دانشجویان، هماهنگی بین تغییرات درونی دانشگاه با انتظارات جامعه

از آنجا که هدف اصلی این پژوهش، اطمینان از وجود شایستگی‌هایی در مدیران به منظور پیاده‌سازی اهداف دانشگاه اسلامی بود، مجموع شایستگی‌های استخراج‌شده مجدداً با سند دانشگاه اسلامی انطباق داده شد. بدین منظور، در سند دانشگاه اسلامی، بخشهای اهداف و نظام مدیریتی مورد توجه قرار گرفت؛ زیرا تحقق اهداف، از وظایف اصلی رئیس و مدیران دانشگاه است و پیاده‌سازی نظام مدیریتی نیز کاملاً بر عهده ایشان است. سایر بخشهای سند با توجه به اینکه ذی‌نفعان و ذی‌نقشان متنوع‌تری دارد، در این قسمت مد نظر قرار نگرفت.

جدول ۶: انطباق شایستگی‌های استخراج شده با سند دانشگاه اسلامی

سند دانشگاه اسلامی	گزاره‌های متن سند (اهداف / راهبردها)	تعداد شایستگی‌های زمینه‌ساز
اهداف کلان	تعمیق و نهادینه‌سازی معارف و آموزه‌های اسلامی در دانشگاهها	۲۳
	تحقق آرمان‌ها و ارزش‌های انقلاب اسلامی	۲
	تولید دانش تمدنی بویژه علوم انسانی- اسلامی	۵
	تعمیق خردورزی و عقلانیت و تقویت روحیه آزاداندیشی و خلاقیت در دانشگاهها	۶
	دستیابی دانشگاهها به اقتدار علمی فرهنگی و اقتصادی در جهان اسلام و منطقه	۵
	توسعه عدالت آموزشی با توجه به آمایش سرزمین	۳
	توسعه تعامل علمی در عرصه‌های بین‌المللی و دستیابی به مرجعیت علمی و فرهنگی در منطقه و جهان اسلام	۵
	گسترش تعامل حوزه و دانشگاه	۳
	تحقق سبک صحیح زندگی اسلامی	۱
	ارتقای مستمر و نظام‌مند بعد علمی مهارتی و اخلاقی دانشگاهیان	۲
	مشارکت حداکثری دانشگاهها در تمدن‌سازی نوین اسلامی	۲
	احیا و ارتقای نقش خانواده در فرایند تعلیم و تربیت	۳
نظام مدیریتی	راهبرد ۱: طراحی و تدوین نظام جامع مدیریت اسلامی در دانشگاهها	۳
	راهبرد ۲: تعادل هدفمند در طراحی و برنامه‌ریزی و طرح جامع دانشگاه با تأکید بر بُعد فرهنگی- تربیتی	۳
	راهبرد ۳: ظرفیت‌سازی و مدیریت بهینه، از مزیت‌های دانشگاه و دانشگاهیان در تأمین منافع ملی و مصالح عمومی و حل مسائل کلان کشور	۸
	راهبرد ۴: نقش‌آفرینی فعال دانشگاهها در عرصه‌های علمی و فرهنگی در سطح بین‌الملل با اولویت تعامل با دانشگاههای جهان اسلام	۴
	راهبرد ۵: طراحی بهسازی و متناسب‌سازی فضاهای کالبدی دانشگاه بر اساس معماری اسلامی- ایرانی و رعایت شرایط محیطی	۱
	راهبرد ۶: تدوین شاخصها و ملاکهای اسلامی شایسته‌سالاری در مدیران دانشگاهی	۲

به منظور تأیید خروجی‌های بخش کیفی تحلیل مضمون، گروه کانونی متشکل از هفت نفر از خبرگان علمی با سابقه سطوح عالی در حوزه آموزش عالی تشکیل شد.

جدول ۷: سوابق اجرایی اعضای گروه کانونی مرتبط با موضوع پژوهش

تعداد نفرات	سابقه مرتبط
۱	وزیر علوم تحقیقات و فناوری
۲	معاون وزیر علوم تحقیقات و فناوری
۲	رئیس دانشگاه‌های جامع یا پژوهشگاه
۱	مدیریت عالی در حوزه انتصابات رؤسای دانشگاه‌های دارای شعب در سرتاسر کشور
۱	مدیریت در شورای عالی انقلاب فرهنگی

بر اساس نظرات گروه کانونی، مدل استخراج‌شده و تمامی شایستگی‌ها تأیید شد. همچنین سه شاخص در گروه کانونی به شاخصهای پیشین اضافه شد که عبارتند از: باور به بیانیه گام دوم و تمدن نوین اسلامی؛ باور به دانشگاه اسلامی و شناخت از مؤلفه‌های این دانشگاه؛ حمایت از جریانهای انقلابی درون دانشگاه.

در بخش کمی پژوهش، به منظور غربال شایستگی‌ها و اولویت‌بندی آنها، از تکنیک رتبه‌بندی عوامل^۱ استفاده شد. تکنیک رتبه‌بندی عوامل، یک روش تحلیلی است که برای اولویت‌بندی و رتبه‌بندی عوامل یا متغیرهای مختلف در یک مطالعه یا تحقیق به کار می‌رود. مراحل اصلی تکنیک رتبه‌بندی فاکتورها به شرح ذیل است.

شناسایی عوامل: ابتدا، عوامل مورد بررسی در مطالعه شناسایی می‌شوند. این عوامل ممکن است متغیرهای مختلف، ویژگی‌ها یا عناصر مرتبط با موضوع باشند. این مرحله در قالب بخش کیفی، انجام و عوامل استخراج شد.

جمع‌آوری اطلاعات: برای هر عامل، اطلاعات مربوط به آن جمع‌آوری می‌شود. این اطلاعات ممکن است از منابع مختلف، مثل مصاحبه‌ها، نظرسنجی‌ها یا داده‌های موجود استخراج شده باشد. این مرحله، از طریق پرسشنامه استخراج شد.

ارزیابی و اهمیت‌بندی: هر عامل بر اساس معیارهای مشخص ارزیابی می‌شود. معیارها ممکن است به صورت کمی (مثل اطلاعات آماری) یا کیفی (مثل نظرات افراد) باشند. بر اساس نتایج ارزیابی، اهمیت هر عامل مشخص می‌شود. در این پژوهش، اهمیت عوامل از

طریق پرسشنامه‌ای که در اختیار خبرگان قرار گرفت، مشخص شد. «پرسشنامه پالایش و تعیین شایستگی‌های رهبران و مدیران عالی دانشگاه اسلامی» در اختیار منتخبان قرار گرفت. نمونه‌گیری در این بخش به صورت هدفمند انجام شد. پاسخ‌دهندگان از میان افرادی انتخاب شدند که دارای حداقل یکی از ویژگی بارز بودند؛ یا دانش تخصصی در حوزه آموزش عالی داشتند یا تجربه بلندمدت در مدیریت یکی از بخشهای آموزش عالی، مانند دانشگاههای بزرگ یا دانشکده‌های با بیش از ۵۰۰ نفر داشته‌اند. سابقه مدیریت خبرگان در یک دانشگاه/مؤسسه آموزش عالی یا دانشکده‌ای با حداقل ۵۰۰ دانشجو، به طور میانگین ۷/۷ سال و سابقه مدیریت خبرگان در نهادهای سیاستگذار آموزش عالی، از جمله وزارت عتف/شورای عالی انقلاب فرهنگی/مجلس شورای اسلامی و ...، به طور میانگین ۵/۸ سال بود. شش نفر از پاسخ‌دهندگان، در رشته‌های مجموعه مدیریت آموزشی و تربیتی، مانند مدیریت آموزشی، مدیریت آموزش عالی، برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی و علوم تربیتی تحصیل کرده‌اند.

رتبه‌بندی: پس از ارزیابی، عوامل بر اساس اهمیت‌شان رتبه‌بندی می‌شوند. عواملی که اهمیت بیشتری دارند، رتبه‌بندی بالاتری خواهند داشت. رتبه‌بندی‌ها بر اساس وزن‌دهی پاسخها و بر مبنای میانگین پاسخها، بین اعداد ۱ تا ۱۰ نرمال شد.

تصمیم‌گیری: در مرحله نهایی، تصمیم‌گیری بر اساس رتبه‌بندی انجام می‌شود. عوامل با رتبه بالاتر ممکن است برای تصمیم‌گیری‌های راهبردی یا عملیاتی مهم‌تر در نظر گرفته شوند. برای پیاده‌سازی این بخش، شایستگی‌ها در اختیار خبرگان حوزه مدیریت آموزش عالی در بستر یک جلسه گروه کانونی قرار گرفت تا موارد مهم را شناسایی و اولویت‌بندی کنند. بر اساس نظر خبرگان، عواملی که وزن اهمیت آنها ۸ و بالاتر بود به عنوان عوامل با اولویت بالا انتخاب شدند و در چندین جلسه گروه کانونی پس از بحث و تبادل نظر و بر اساس امکان‌پذیری سنجش و نیز وجود خلأ در آیین‌نامه‌های موجود، ۱۲ شاخص برای درج در مدل نهایی انتخاب شدند.

ج) یافته‌های پژوهش

شاخصه‌های اولویت‌دار شناسایی شده، بنابر تأیید و بررسی نهایی خبرگان حوزه علمی و عملیاتی مدیران آموزش عالی در شکل ۲، در سه بعد فردی، اجتماعی و سازمانی و در هشت مؤلفه شخصیتی، ارزشی و اخلاقی، دانشی، ارتباطی، کار تیمی، ادراکی، رهبری و اجرایی ارائه شده‌اند.



شکل ۲: شاخصه‌های شایستگی مدیران به تفکیک ابعاد و مؤلفه‌ها

به تناسب شاخصه‌های شناسایی شده، تعدادی سنجه برای هریک از آنها تعریف شد. گفتنی است که سنجه‌ها همان شایستگی‌های شناسایی شده در فرایند مطالعات کتابخانه‌ای و نظری از خبرگان بودند که تعدادی از آنها با هم تلفیق شدند و تعدادی هم به عنوان سنجه، ذیل شاخصه‌ها قرار گرفتند. سنجه‌ها به تفکیک شاخصه‌ها در جدول ۸ آمده است.

جدول ۸: سنجه‌ها به تفکیک شاخصه‌ها

شاخص	سنجه
دارای روحیه خودباوری و خودکنترلی	خودآگاهی و خودارزیابی
	مهارت‌های زبانی
	کنترل اضطراب
مسئولیت‌پذیری	وظیفه‌شناسی
	تعهد سازمانی
	رفتار و نگرش سنجیده
متخلق به اخلاق سازمانی دانشگاه اسلامی	صداقت و درستی
	اعتماد
	آزاداندیشی
	انتقادپذیری
	رعایت عدالت و انصاف
	اعتقاد به کرامت انسانها (عدم نگاه ابزاری رهبر به پیروان)
	وفای به عهد
	قاطعیت در تصمیم‌گیری
	سعه صدر
	امانتداری
	اسلام‌شناسی و عقاید سالم دینی
	التزام به ولایت فقیه
تقید به رعایت شریعت و احکام اسلامی	

شاخص	سنجه
	التزام عملی به انقلاب اسلامی، نظام جمهوری اسلامی و قانون اساسی
	حسن سوابق در کمیته‌های انتظامی مربوطه
	اهتمام به پیاده سازی فرهنگ و ارزش های اسلامی در محیط های علمی
	التزام به احکام اسلامی در محیط های علمی
آشنایی و اهتمام به اجرایی نمودن اسناد بالادستی موضوعی آموزش عالی	سندچشم انداز
	سند دانشگاه اسلامی
	بیانیه گام دوم انقلاب
	سیاست های کلی علم و فناوری
	نقشه جامع علمی کشور
تسلط به تعامل در شأن جامعه علمی	آشنایی با آمایش سرزمین و آمایش آموزش عالی
	دارای اعتبار علمی در میان جامعه علمی
	شناخت جامعه علمی
	شناخت عناصر جامعه علمی
	شناخت تعاملات و ارتباطات در اجتماع علمی
انجام کارها به صورت گروهی و مدیریت تیم	شناخت هنجارها و اخلاقیات در جامعه علمی
	ایجاد انسجام گروهی
	کنترل و نظارت
	توانایی انگیزه بخشی
	مهارت شود مؤثر (خوب شنیدن)
دارای تفکر استراتژیک	ارتباط مؤثر میان فردی
	هوش عاطفی (مدیریت احساس خود و دیگران)
	آینده نگری، آینده نگاری و دوراندیشی
	تفکر سیستمی
	تفکر تحلیلی
دارای روحیه رهبری	آگاهی محیطی (توجه به فرصتها و تهدیدهای محیطی)
	تبیین و ایجاد هدف مشترک برای سرمایه انسانی دانشگاه
	توانایی شبکه سازی

طراحی مدل جامع شایستگی مدیران عالی دانشگاه اسلامی ❖ ۱۵۷

شاخص	سنجه
	مدیریت بحران
	توانایی الهام بخشی
	تأثیر و نفوذ
	ارائه تصویری مطلوب از آینده
	تجربه کاری و عملیاتی (مدت سابقه مدیریتی)
دارای مهارت های مدیریتی	تصمیم گیری مشارکتی
	مهارت برنامه ریزی استراتژیک
	قدرت مذاکره و چانه زنی
	مهارت برنامه ریزی عملیاتی
رعایت مسئولیت اجتماعی دانشگاه	اعتقاد راسخ به رسالت های دانشگاه
	معتقد به رسالت حل مسائل کلان کشور توسط دانشگاه اسلامی
	توانایی پیاده سازی چارچوب های اسلامی در فرایندهای دانشگاه
	هماهنگی بین تغییرات درونی دانشگاه با انتظارات جامعه
	توانایی مدیریت منابع مالی و غیر مالی
دارای روحیه نوآوری و تحول گرایی	ریسک پذیری و توانایی ایجاد تغییر
	خلاقیت و نوآوری
	اعتماد به توان داخلی
	توفیق گرایی
	تحول آفرینی

د) بحث و نتیجه گیری

یکی از معضلات حال حاضر حوزه آموزش عالی در راستای پیاده سازی سند دانشگاه اسلامی، انتخاب مدیرانی است که به صورت توأمان، دانش و تجربه و انگیزه و توانمندی

لازم را برای پیاده‌سازی سند دانشگاه اسلامی داشته باشند. اگرچه خوشبختانه طی سالیان اخیر با درک اهمیت انتخاب مدیران عالی توانمند در دانشگاهها، شاهد طراحی مدل‌های شایستگی در نظام آموزش عالی بوده‌ایم؛ اما این پژوهش بر اساس خلأ مدل شایستگی مدیران عالی دانشگاه اسلامی که در دیگر پژوهشها کمتر به آن پرداخته شده، به طراحی مدلی منسجم و جامع برای شناسایی شایستگی‌ها و شاخصهای مدیران عالی دانشگاه اسلامی پرداخته است. بر اساس پژوهشهای انجام‌شده و ۳۰۰ منبعی که شایستگی‌های مدیران از آن استخراج شده است، پس از پایش اولیه و بررسی توسط خبرگان، در نهایت در این مقاله یک الگو یا مدل تعریف شده است. این مدل سه سطحی شامل بُعد (سه بُعد فردی، اجتماعی و سازمانی)، مؤلفه (هشت مؤلفه شخصیتی، ارزشی و اخلاقی، دانشی، ارتباطی، کار تیمی، ادراکی، رهبری و اجرایی) و شاخص (۱۲ شاخص) است.

بُعد فردی، آن دسته از شایستگی‌هایی است که مدیر برای عملکرد موفق در سازمان به آن نیازمند است. بُعد اجتماعی، به شایستگی‌هایی اطلاق می‌شود که مدیران دانشگاه در هنگام کار کردن با دانشجویان، اعضای هیئت علمی دانشگاه و کارکنان، به آن نیاز دارند؛ این شایستگی‌ها، مدیران را یاری می‌رسانند تا فعالیتهای جمعی در سطح دانشگاه را مدیریت کنند. بُعد سازمانی نیز شایستگی‌ها و مهارتهایی است که مدیران دانشگاه برای اداره دانشگاه به عنوان یک سازمان به آن نیاز دارند.

در بُعد فردی، هشت مؤلفه تبیین شد که عبارتند از:

- شخصیتی: شامل شایستگی‌ها، رفتارها و کنشهای شکل گرفته در افراد که امکان تغییر آنها مشکل است.
- اخلاقی و ارزشی: شایستگی‌هایی که نشانگر انطباق رفتار و کنش مدیران دانشگاه با باورهای دینی و اصول اخلاق اسلامی‌اند.
- توانشی: شایستگی‌های ناظر به توانایی‌هایی که فرد هم اکنون و به صورت بالفعل حائز آنها بوده، نیازی برای آموزش بیشتر ندارد.
- شأن علمی: شایستگی‌های ناظر به داشتن صلاحیتهای علمی بالا و حسن شهرت و اعتبار دانشگاهی.
- بینشی: شایستگی‌هایی ناظر به فهم فرد از خود و روابطش با دیگران که تجربه‌های پیشین را روشن یا فرد را در حل مسئله‌ای یاری می‌کند.

- نگرشی: شایستگی‌های ناظر به نوع بیان نظر درباره یک شیء یا فرد یا رویداد که در آن قضاوت و ارزیابی نهفته باشد (مستقل از مثبت یا منفی بودن آن).
 - دانشی: شایستگی‌های ناظر به دانش و اطلاعات کاربردی و سازماندهی شده فرد برای حل مسائل.
 - مهارتی: شایستگی‌های ناظر به آن دسته از توانایی‌ها که قابل یادگیری بوده و از طریق آموزش و کسب تجربه به دست می‌آیند.
 - در بُعد اجتماعی، دو مؤلفه به شرح ذیل استخراج شد:
 - ارتباطی: شایستگی‌های مرتبط با مهارت برقراری رابطه مؤثر با دیگران (همکاران، دانشجویان، اعضای هیئت علمی و کارکنان).
 - کار تیمی: شایستگی‌های ناظر به توانایی انجام فعالیتها و کارها از طریق گروه‌های کوچک که مسئولیت مشترک دارند و کار آنها متقابلاً به هم وابسته است. همچنین شایستگی‌های مرتبط با تفویض مسئولیتهای روشن به دیگران و راهنمایی ایشان برای انجام بهینه وظایف محوله و ترغیب و تشویق کارکنان، اعضای هیئت علمی و دانشجویان برای انجام تکالیف در راستای اهداف دانشگاه.
 - در بُعد سازمانی نیز چهار مؤلفه مشخص شد که عبارتند از:
 - ادراکی: به شایستگی‌هایی اطلاق می‌شود که مدیران برای درک سازمان به صورت یک واحد کلی با در نظر گرفتن تمامی شرایط و عوامل به آنها نیاز دارند.
 - رهبری: شایستگی‌ها و مهارت‌های مرتبط با نفوذ در دیگران و هدایت افراد در راستای تحقق اهداف دانشگاه.
 - تصمیم‌گیری: شایستگی‌های مربوط به جزء جدایی‌ناپذیر مدیریت که منجر به انتخاب مناسب‌ترین راه حل می‌شود.
 - اجرایی: شایستگی‌های فنی و اجرایی یک مدیر موفق که در عرصه اجرا به آنها نیازمند است.
- ۱۲ شاخص نهایی به عنوان شاخصهای اصلی، شایستگی‌هایی‌اند که بایستی بر اساس سنجه‌های قابل اندازه‌گیری، ارزیابی شوند و به نوعی ملاک انتخاب مدیران قرار گیرند.

از آنجا که آیین‌نامه جامع مدیریت دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری^۱ و همچنین آیین‌نامه سازماندهی و تشکیلات دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی^۲ پیش از این پژوهش مصوب شده‌اند؛ توصیه می‌شود از الگوی نهایی برای شناسایی شایستگی‌ها و شاخصهای مدیران دانشگاهی استفاده شود. کاربرد نتایج این تحقیق در اصل سیاستگذاری و تصمیم‌سازی و همچنین اجرای سیاستها توسط نهادهای مجری مفید واقع خواهد شد؛ زمانی که به واسطه ساختار و شاخصهای شایستگی، سیاستگذار انتظارات و اهداف خود را از راهبر و مدیر دانشگاه تعیین می‌کند و نهاد مربوطه با قواعد ساختارمند و هدفمند به عزل و نصب مدیران دانشگاهی می‌پردازد. به نظر می‌رسد با این رخداد، راهبری و اداره نهاد دانشگاه متحول شده و نظام علوم و تحقیقات به نحو مطلوبی روی ریل پیشرفت خود قرار گیرد و نقشهای کلیدی خود، از جمله پاسخگویی به نیازهای جامعه و صنعت را با فهم و حل مسائل واقعی و نه موهومی و غیر کاربردی، ایفا می‌کند.

پیشنهادهای عملیاتی

- تدوین آیین‌نامه اجرایی: الگوی شایستگی طراحی شده باید به شکل یک آیین‌نامه رسمی، تدوین و به دانشگاهها ابلاغ شود.
- اجرای آزمایشی: این الگو ابتدا در تعدادی از دانشگاهها به صورت نمونه، اجرا و نتایج آن ارزیابی شود.
- آموزش مدیران و نهادهای اجرایی: کارگاههای آموزشی برای آشنایی مدیران دانشگاهی و مسئولان اجرایی با این الگو برگزار شود.
- استفاده از ابزارهای ارزیابی: ابزارهای سنجش مبتنی بر شاخصهای شایستگی طراحی شود تا بتوان مدیران را بر اساس معیارهای ارائه شده ارزیابی و انتخاب کرد.
- پایش و بازخورد: عملکرد مدیران انتخاب شده بر اساس این الگو در بازه‌های زمانی مشخص، پایش و بازخوردهای لازم برای بهینه‌سازی آن دریافت شود.

قدردانی‌ها

از مرکز مطالعات راهبردی ژرفا بابت ایجاد زمینه اجرای این پژوهش تشکر می‌شود.

مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی در تاریخ ۱۳۸۹/۱۲/۱۰

مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی در تاریخ ۱۳۹۰/۱۲/۲۷

منابع

- بیگی ریزی، مریم؛ بدری شاه‌طالبی و محمدحسین یارمحمدیان (۱۳۹۷). «شناسایی مؤلفه‌های شایستگی مدیران در دانشگاه آینده به منظور ارائه یک مدل مناسب برای دانشگاه‌های آزاد اسلامی ایران». *نوآوری‌های مدیریت آموزشی*، سال سیزدهم، ش ۳.
- ترک‌زاده انصاری، جعفر (۱۳۹۲). «تدوین و اعتباریابی چارچوبی برای ارزیابی شایستگی‌های مدیران دانشگاهی با توجه به آموزه‌های اسلامی». *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۹(۴): ۲۲-۳.
- حمیدیا، بابک؛ سید محمد میرکمالی، جواد پورکریمی و علی رضائیان (۱۳۹۸). «طراحی الگوی رهبری دانشگاه اسلامی». *اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)*، ۱۳(۲) (پیاپی ۱۳۷-۹۵): ۲۶.
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۴/۰۸/۲۰). «بیانات در دیدار رؤسای دانشگاهها، پژوهشگاهها، مراکز رشد و پارکهای علم و فناوری». قابل دسترس در: <https://hrmj.ihu.ac.ir/journal/authors.note>
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۸۴/۱۰/۲۹). «بیانات در دیدار اساتید و دانشجویان دانشگاه امام صادق علیه‌السلام». قابل دسترس در: <https://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=3328>
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۷۶/۱۲/۰۶). «بیانات در دیدار رؤسای دانشگاهها». قابل دسترس در: <https://farsi.khamenei.ir/news-content?id=18053>
- دوالی، محمدمهدی؛ مجید ضماهنی، حسن درویش و عادل آذر (۱۳۹۶). «طراحی مدل شایسته‌گزینی رؤسای مراکز و واحدهای دانشگاه پیام نور». قابل دسترس در: <https://civilica.com/doc/935084>
- رمضان، نیر؛ منیره پناهی و محمدحسن پرداختچی (۱۳۸۸). «بررسی قابلیت‌های مدیریتی مدیران دانشگاه‌های دولتی شهر تهران». *پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۵۱: ۷۲-۵۱.
- سرعتی آشتیانی، نرجس (۱۳۹۴). «طراحی مدل شایستگی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران پژوهشی». *کنفرانس بین‌المللی پژوهشهای نوین در مدیریت و مهندسی صنایع*.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۷۸). *مدیریت منابع انسانی*. تهران: سمت.
- عابدیان، اکرم (۱۳۹۵). *بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی از دیدگاه اساتید و مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه آزاد واحد تهران مرکز*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد تهران مرکز.

- قربان‌نژاد، عیسی‌خانی (۱۳۹۵). «طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی بر اساس الگوهای اسلامی: مطالعه‌ای تطبیقی». مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۱۱ (۵): ۳۷-۴۸.
- قلی‌پور، رحمت‌اله؛ سید رضا سیدجوادین و محدودلی روزبهان (۱۳۹۷). «طراحی الگوی شایستگی مدیران دانشگاهی مبتنی بر سند دانشگاه اسلامی». مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۶ (۲): ۱-۳۴.
- قموشی، پورکریمی و عزتی (۱۴۰۰). «شایستگی‌های اخلاقی مدیران دانشگاهی: مطالعه‌ای فراترکیب». راهبرد فرهنگ، ۱۴ (۵۴): ۱۹۰-۱۶۱.
- کارترایت، راجر (۱۳۸۶). مدیریت استعداد: نگاهی نو در توسعه سرمایه انسانی. ترجمه محمدعلی گودرزی. تهران: رسا.
- کشتکار، مهران و خلیل نوروزی (۱۳۹۵). «الگوی مفهومی دانشگاه اسلامی از منظر مقام معظم رهبری». مطالعات راهبردی بسیج، ۱۹ (۷۳): ۵-۲۷.
- محمودی، سید محمد؛ حسن زارعی متین و صدیقه بحیرایی (۱۳۹۱). «شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران دانشگاه». مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۱: ۱۱۴-۱۴۳.
- مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی (۱۴۰۱). آمار آموزش عالی.
- Beigirizi, Maryam; Badri Shahtalebi and Mohammad Hossein Yarmohammadian (۲۰۱۸). "Identifying the Competency Components of Managers in Future Universities in Order to Provide a Suitable Model for Islamic Azad Universities of Iran". Innovations in Educational Management, ۱۳th Year, No. ۳.
- Torkzadeh Ansari, Jafar (2013). "Developing and Validating a Framework for Assessing the Competencies of University Managers with Respect to Islamic Teachings". Management in Islamic University, 9(4): 22-3.
- Hamidiya, Babak; Seyyed Mohammad Mirkamali, Javad Pourkarimi, and Ali Rezaian (2019). "Designing an Islamic University Leadership Model." Strategic Management Thought (Management Thought), 13(2 (26th issue): 137-95.
- Khamenei, Seyed Ali (20/08/1394). "Statement in the meeting with the presidents of universities, research institutes, growth centers and science and technology parks". Available at: <https://hrmj.ihu.ac.ir/journal/authors.note>

- Khamenei, Seyed Ali (29/10/1384). **“Statement in the meeting with the professors and students of Imam Sadiq University** (peace be upon him). Available at: <https://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=3328>
- Khamenei, Seyed Ali (06/12/1376)–**“Statement in the meeting with the presidents of universities”**. Available at: <https://farsi.khamenei.ir/news-content?id=18053>
- Dovali, Mohammad Mehdi; Majid Zamahani, Hassan Darvish and Adel Azar (2017). **“Designing a Competency Selection Model for Heads of Centers and Units of Payam Noor University”**. Available at: <https://civilica.com/doc/935084>
- Ramezani, Nayyer; Monireh Panahi and Mohammad Hassan pardakhtchi (2009). **“Investigating the Management Capabilities of Managers of Public Universities in Tehran”**. Research and Planning in Higher Education, 51: 51-72.
- Ashtiani, Narjes (2015). **“Designing a Competency Model for Talent Acquisition and Succession Development of Research Managers”**. International Conference on Modern Research in Management and Industrial Engineering.
- Saadat, Esfandiar (1999). **Human Resource Management**. Tehran: Samt.
- Abedian, Akram (2016). **A study of the professional competencies of educational department managers from the perspective of professors and department managers of Tehran Azad University, Central Branch**. Master's thesis. Faculty of Psychology and Educational Sciences, Tehran Azad University.
- Ghorbannejad, Eissakhani (2016). **“Designing a competency model for university managers based on Islamic models: A comparative study”**. Management in Islamic University, 11(5): 37-48.
- Gholipour, Rahmatullah; Seyyed Reza Seyyed Javadin and Mohammad Vali Roozbahan (2018). **“Designing a Competency Model for University Managers Based on the Islamic University Document”**. Resource Management in the Police Force, 6(2): 1-34.
- Ghamushi, Pourkarimi and Ezzati (2017). **“Ethical Competencies of University Managers: A Meta-Synthesis Study”**. Cultural Strategy, 14(54): 161-190.

- Cartwright, Roger (2007). **Talent Management: A New Look at Human Capital Development**. Translated by Mohammad Ali Goodarzi. Tehran: Rasa.
- Keshtkar, Mehran and Khalil Norouzi (2016). “**The Conceptual Model of Islamic University from the Perspective of the Supreme Leader**”. *Basij Strategic Studies*, 19(73): 5-27.
- Mahmoudi, Seyyed Mohammad; Hassan Zarei Matin and Sedighe Bahiraei (2012). “**Identifying and Explaining the Competencies of University Administrators**”. *Management in Islamic Universities*, 1: 114-143.
- Higher Education Research and Planning Institute (2014). **Higher Education Statistics**.
- Bayarystanova, E.; A. Arenova & R. Nurmuhametova (2014). “**Education system management and professional competence of managers**”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 140: 427-431.
- Bissett, R.L. (2009). **An Assessment of the Research chef’s associations core competencies for practicing culinologists**. 141.
- Bourgault, J.; M. Charih, D. Maltais & L. Rouillard (2006). “**Hypotheses concerning the prevalence of competencies among government executives, according to three organizational variables**”. *Public personnel management*, 35(2): 89-119.
- Boyatzis, R.E. (1982). **The competent manager: A model for effective performance**. New York: John Wiley & Sons.
- Braun, V. & V. Clarke (2006). “**Using thematic analysis in psychology**”. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2): 77-101.
- Catano, V.M.; W. Darr & C.A. Campbell (2007). “**Performance appraisal of behavior based competencies: A reliable and valid procedure**”. *Personnel Psychology*, 60(1): 201-230.
- Cave, E. & P. Mc Keown (1993). “**Managerial effectiveness: The identification of need assessment**”. *Education and Development*, 24(2): 122-137.
- Çizel, B.; N. Anafarta & F. Sarvan (2007). “**An analysis of managerial competency needs in the tourism sector: the case of Turkey**”. *Tourism Review*, 62(2): 14-22.
- Cowling, A. & C. Mailer (1990). **Managing Human Resources**.
- Draganidis, F. & G. Mentzas (2006). “**Competency based management: a review of systems and approaches**”. *Information Management & Computer Security*, Vol. 14, No. 1: 51-64.

- Dubois, D.D.; W.J. Rothwell, D.J. Stern & L.K. Kemp (2004). **Competency-based**.
- Garavan, T.N. & D. McGuire (2001). “**Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality**”. *Journal of Workplace learning*, 13(4): 144-164.
- Gonzalez, Elsa, Maria, (2004). **Perceptions of selected senior administrators of institutions in Mexico regarding needed administrative competencies**. Unpublished Doctoral Dissertation. Texas A & M University.
- Gonzalez, Elsa, Maria (2014). **Perceptions of selected senior administrators of institutions in Mexico regarding needed administrative competencies**. Unpublished doctoral Dissertation, Texas A & M University, P: 75-84.
- Hitt, M.A.; M. Chet & A. Colella (2006). **Organizational Behavior a Strategic Approach**. New York: John Wiley & son's. Human resource management. Palo alto ,CA: Davis-black publishing.
- Lavson (2016). **Principal Perceptions of the relationship between professional development designs and the qualities, proficiencies, and leadership skills required of west Virginia principals**. Unpublished doctoral Dissertation. Marshall University, Huntington.
- Lucia, A. & R. Lepsinger (1999). **The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations**. Jossey Bass/Pfeiffer, San Francisco ,CA.
- McClelland, D.C. (1973). “**Testing for competence rather than for" intelligence**”. *American psychologist*, 28(1): 1.
- Mirabile, R.J. (1997). “**Everything you wanted to know about competency modeling**”. *Training & development*, 51(8): 73-78.
- Patton, M.Q. (1990). **Qualitative evaluation and research methods** (2nd ed.). Sage Publications, Inc.
- Perrenaud, A. (2000). **Supporting communities of practice: A survey of community-oriented technologies**.
- Porter, K.; P. Smith & R. Fagg (2006). **Leadership and Management for HR Professionals**. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Robbins, S.P. & M. Coulter (2017). **Management** (14th ed.). Pearson.
- Soderquist, Klas Eric; A. Papalexandris, G. Ioannou & G. Prastacos (2010). “**From task-based to competency-based: A typology and**

- process supporting a critical HRM transition".** *Personnel Review*, Vol. 39, Issue: 3: 325-346.
- Spencer, L.M. & S.M. Spencer (1994). **Competency at work: models for superior performance.** New York
 - Spendlove, M. (2017). **"Competencies for effective leadership in higher education"**. *International Journal of Educational Management*, 21(5): 407-417.
 - Stewart, G.L. & K.G. Brown (2019). **Human resource management.** Wiley.
 - Thomason, Barwick Alexis (2015). **"Temperament and competence in the managerial roles of nursing education administrators in the North Carolina community college system.** Unpublished doctoral Dissertation. North Carolina State University. P. 66-90
 - Wolverton, M.; R. Ackerman & S. Holt (2005). **"Preparing for leadership: what academic department chairs need to know"**. *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol. 27, 2: 227-38.
 - Yong, M. (2005). **"Clarifying the link between competency , competence and performance"**. *Competency and Emotional Intelligence Quarterly*, Vol. 12, 4: 24-32.