

## تدوین و اعتباریابی چارچوبی برای ارزیابی شایستگی‌های مدیران دانشگاهی با توجه به آموزه‌های اسلامی

جعفر ترک‌زاده<sup>۱</sup>

سمیه انصاری<sup>۲</sup>

### چکیده

**هدف:** این پژوهش در پی تدوین و اعتباریابی چارچوبی برای ارزیابی شایستگی‌های مدیران دانشگاهی با توجه به آموزه‌های اسلامی بوده است. **روش:** روش پژوهش، ترکیبی و از نوع اکتشافی متوالی است. در مرحله کیفی با استفاده از روش همسوسازی منابع چندگانه مشتمل بر سه ضلع الف) جمع‌آوری مبانی نظری، اصول زیربنایی مربوط به متغیر پژوهش، ب) تحقیقات انجام شده در حوزه شایستگی مدیران و ج) پیمایش نظرات آگاهی‌دهندگان کلیدی، چارچوب نظری اولیه تدوین و اعتباریابی شد. سپس در مرحله کمی، روایی و پایایی چارچوب تدوین شده با استفاده از روشهای آماری تحلیل عامل تأییدی و آلفای کرونباخ بررسی و تأیید شد. **یافته‌ها:** در این پژوهش چارچوبی مشتمل بر ابعاد سه‌گانه ارزشی-منشی، دانشی-بینشی و مهارتی-روشی و مؤلفه‌های مربوط به هر بعد برای ارزیابی شایستگی‌های مدیران دانشگاهی با توجه به آموزه‌های اسلامی، تدوین و اعتباریابی شد. بعد ارزشی-منشی شامل مؤلفه‌های تقوا، تعهد، کرامت، عدالت و ولایتمداری؛ بعد دانشی-بینشی شامل مؤلفه‌های آگاهی از احکام و آموزه‌های دینی، آگاهی از قوانین و مقررات عمومی و حدود وظایف و اختیارات شغلی، برخورداری از دانش تخصصی و حرفه‌ای مدیریت، شناخت وضعیت درونی و بیرونی سازمان مربوطه و بعد مهارتی-روشی شامل مؤلفه‌های مهارتهای فنی، انسانی و ادراکی می‌باشد. **نتیجه‌گیری:** 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.

**واژگان کلیدی:** مدیریت اسلامی، شایستگی مدیران، مدیریت دانشگاهی، بهسازی مدیریت.

♦ دریافت مقاله: ۹۳/۰۳/۲۱؛ تصویب نهایی: ۹۳/۰۸/۳۰

۱. دکترای مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشیار دانشگاه شیراز (نویسنده مسئول) / آدرس: شیراز، میدان ارم، دانشگاه شیراز، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، بخش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی / نمابر: ۰۷۱۳۶۱۳۴۶۳۸ / [Email: torkzadeh@shirazu.ac.ir](mailto:torkzadeh@shirazu.ac.ir)

۲. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه شیراز.

**الف) مقدمه**

در دنیای پرتلاطم کسب و کار کنونی، سازمانها در تلاش و رقابتند تا شایسته‌ترین مدیران را به عنوان یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ کنند. در شرایط پیچیده و متحول امروز، برنامه‌های آموزش و توسعه قابلیت‌های مدیران در سطوح مختلف مدیریت که به منظور کارایی و اثربخشی فعالیتهای آنان انجام می‌گیرد، مهم‌ترین و ارزشمندترین هدف و رسالت سازمانها محسوب می‌شود. به عبارت دیگر؛ در همه سازمانها گزینش، آموزش و تربیت حرفه‌ای مدیران خوب و اثربخش، یکی از چالشهای اساسی است. (موسی‌زاده و عدلی، ۱۳۸۸)

امروزه اهمیت جایگاه و نقش مدیران به عنوان طراحان، هدایتگران و اداره‌کنندگان اصلی سازمان، بر کسی پوشیده نیست و به کارگیری نظامهای مؤثر انتخاب، جذب، نگهداری، ارزیابی و توسعه آنان نیز طبیعتاً از جایگاه مهم و ویژه‌ای برخوردار است (صالحی صدقیانی و قرائی‌پور، ۱۳۸۴). بنابر این، سازمانها باید بکوشند تا شایسته‌ترین و متعهدترین افراد را برای خدمت در دستگاههای دولتی و خدمات عمومی پیدا کنند (میشل مور و رولی، ۲۰۰۸). برای انتخاب و انتصاب مدیران و تشخیص و برگزیدن شایسته‌ترین افراد، نیاز به ملاکها و معیارهایی است تا افراد واجد شرایط و با لیاقت، تصدی پستهای سازمانی را بر عهده بگیرند (تصدیقی، ۱۳۸۵). البته این معیارها در هر جامعه و سازمانی با توجه به جهان‌بینی و ارزشهای حاکم و چگونگی نگرش نسبت به انسان متفاوت است و به طور مستقیم به کیفیت و کارایی عملکرد کارمندان در سازمانها مرتبط است (چانسیری و سراسارد، ۲۰۰۹). بدیهی است با استقرار نظام شایستگی با تعاریف ملی، منطقه‌ای و جهانی آن در سازمانها، اهداف جامعه تحقق می‌یابد. به علاوه، قابلیت و شایستگی‌های فردی، شغلی و رفتاری شهروندان در چنین جوامعی از شاخصهای مهم میزان توسعه‌یافتگی آنهاست. (ابیلی، ۱۳۸۴)

شایستگی مطالعه آیات قرآن کریم و تأمل در سیره و شیوه رهبری و هدایت انبیای الهی از آدم (ع) تا خاتم پیامبران حضرت محمد (ص)، ما را به این نتیجه می‌رساند که سنت الهی چنین است که خداوند هیچ کس را جز بر اساس شایستگی‌ها و اهلیتهای لازم، مسئولیتی نمی‌دهد. از این حیث، ویژگی‌هایی که قرآن کریم برای رهبر و مدیر برشمرده است، معیاری شایسته برای انتخاب مدیران شایسته است (میرزاخانی، ۱۳۸۷). در سایر منابع دینی نیز اهمیت مدیریت و مدیران شایسته، چه در سطح خرد و چه در سطح کلان جامعه، بسیار مورد توجه قرار گرفته است. پیامبر اکرم (ص) ضرورت مدیریت را تا آنجا می‌داند که فرموده‌اند حتی «هنگامی که سه نفر در سفر بودند، باید از یک نفرشان، فرمان ببرند» (عظیم‌زاده اردبیلی، ۱۳۷۹). امیرمؤمنان علی (ع) نیز ضرورت مدیریت را چنین بیان می‌فرماید: «چاره‌ای نیست برای مردم که امیر (مدیری) داشته باشند، خواه نیکوکار باشد و خواه تبه‌کار». (نهج‌البلاغه، خطبه ۴۰)

از منظر اسلامی، مسند مدیریت، امانتی الهی است که به مدیر سپرده شده است و او باید از این امانت الهی به دقت مراقبت کند (عظیم‌زاده اردبیلی، ۱۳۷۹). مولای متقیان علی (ع) درباره این امانت الهی، به یکی از فرمانداران خود می‌فرماید: «همانا پست فرمانداری برای تو وسیله آب و نان نبوده، بلکه امانتی در گردن توست، باید از مافوق (امام)

## تدوین و اعتباریابی چارچوبی برای ارزیابی شایستگی‌های ... ♦ ۵

خود اطاعت کنی، تو حق نداری نسبت به رعیت استبداد ورزی، یا بدون دستور به کار مهمی اقدام نمایی. در دست تو اموالی از ثروتهای خدای بزرگ و عزیز است و تو خزانه‌دار آنی تا به من بسپاری. امیدوارم که برای تو بدترین زمامدار نباشم. با درود<sup>۵</sup>، (نهج‌البلاغه، نامه ۵)

مدیریت بر مبنای شایستگی رویکردی منسجم و هماهنگ برای اداره سرمایه‌ها در بلند مدت است و ایجاد تغییر را نیز انسجام می‌بخشد (سیکانیمی،<sup>۱</sup> ۲۰۰۹)؛ که بر اساس مجموعه مشترکی از شایستگی‌ها، به عنوان یکی از سیاستهای کلان و راهبردی کشور در سند چشم انداز ۲۰ ساله و قانون برنامه چهارم مورد تأکید قرار گرفته است (دهقانان، ۱۳۸۶). حرکت دولتها در جهت استقرار نظام شایسته‌سالاری از آنجا آغاز می‌شود که نقش جدید حاکمیت به عنوان بزرگ‌ترین کارآفرین و هدایت‌کننده برنامه‌های توسعه شناخته شده است و در این میان، دولتهایی موفقند که بتوانند افراد را با بهترین قابلیت‌ها و شایستگی‌ها جذب کنند، پرورش دهند و از خدمات آنها در بهترین پستهای سازمانی استفاده کنند و به پیش‌بینی شرایط مهارتهای مورد نیاز آینده پردازند (دهقانان، ۱۳۸۶؛ ارنی،<sup>۲</sup> ۲۰۰۸؛ سودرکوئیست<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). بنابر این، برای هر مجموعه‌ای جهت دستیابی به اهداف، وجود مدیری شایسته ضروری است. با توجه به آنچه ذکر شد، این پژوهش، با هدف تدوین و اعتباریابی چارچوبی برای ارزیابی شایستگی‌های مدیران دانشگاهی با توجه به آموزه‌های اسلامی طرح‌ریزی و اجرا شده است.

## ب) بیان مسئله

در شرایط پیچیده و متحول امروز، برنامه‌های آموزش و توسعه قابلیت‌های مدیران در سطوح مختلف مدیریت که به منظور کارایی و اثربخشی فعالیتهای آنان انجام می‌گیرد، مهم‌ترین و ارزشمندترین هدف و رسالت سازمانها محسوب می‌شود. به عبارت دیگر؛ در همه سازمانها گزینش، آموزش و تربیت حرفه‌ای مدیران خوب و اثربخش یکی از چالشهای اساسی است (موسی‌زاده و عدلی، ۱۳۸۸). البته برای انتخاب و انتصاب مدیران و تشخیص و برگزیدن شایسته‌ترین افراد، نیاز به ملاکها و معیارهایی است تا افراد واجد شرایط و با لیاقت، تصدی پستهای سازمانی را بر عهده گیرند. (تصدیقی، ۱۳۸۵؛ دوناهر،<sup>۴</sup> ۲۰۰۴؛ راملل،<sup>۵</sup> ۲۰۰۶)

از اواسط دهه ۱۹۸۰ میلادی، توسعه و ارزیابی شایستگی‌های مدیریتی مورد توجه سازمانها قرار گرفت (ناصحی‌فرد و دیگران، ۱۳۸۹). دلیل عمده چنین توجهی، این باور بود که توسعه شایستگی‌های مدیریتی منافع بی‌شماری را برای سازمانها به همراه دارد و این باور هنوز نیز پابرجاست. از طرفی، در تعالیم اسلامی نیز به شرایط مدیر توجه خاصی مبذول شده و همچنین الگوهایی را معرفی کرده تا کسانی که می‌خواهند مدیریت جامعه را بر

---

1. Siikaniemi  
2. Ernie  
3. Soderquist  
4. Donaher  
5. Ramlall

عهده گیرند، ضمن برخورداری از آن شرایط، از الگوهای الهی پیروی کنند. الگوهایی که اسلام به ما معرفی می‌کند، تربیت شده‌الهی‌اند تا به بهترین شکل ممکن به هدایت جامعه بپردازند. (مصطفی‌پور، ۱۳۸۷)

از سوی دیگر، مدیران دانشگاهی، نقش مهمی در توسعه سرمایه انسانی و فکری جامعه و تأمین نیروی انسانی نهادهای تولیدی و خدماتی در جامعه ایفا می‌کنند. لذا لازم است به وجود و توسعه شایستگی‌های مدیریتی در مدیران دانشگاهی توجه بیشتری معطوف شود. در این پژوهش، چارچوبی در این راستا تدوین و اعتباریابی شده است. در این تلاش با علم به وجود الگوهای مختلفی از شایستگی‌های مدیران، ضمن بررسی آنها و نیز مرور آموزه‌های اسلامی مرتبط با موضوع، چارچوبی برای ارزیابی شایستگی‌های مدیران دانشگاهی با توجه به آموزه‌های اسلامی تدوین و اعتباریابی شده است.

مطالعاتی در کشورهای مختلف با رویکردهای گوناگون درباره شناسایی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی انجام شده است. برای مثال، شیان<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان «تحلیل شایستگی مدیران ارشد در صنعت هتلداری تایوان» نشان داد که شایستگی‌های مورد نیاز مدیران ارشد، شامل دو بعد شایستگی عمومی و تخصصی است. مهم‌ترین ابعاد شایستگی در این پژوهش که کاربرد زیادی دارد، شامل رهبری، مدیریت بحران و حل مسئله است. آنیتا<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) در تحقیقی به بررسی فاصله بین شایستگی‌های موجود و شایستگی‌های مورد انتظار مدیران پرداخته و پیشنهادها را برای پر کردن شکاف مشخص شده، ارائه کرده است. او شایستگی را ترکیبی از معیارهایی از قبیل انگیزه، خودشناسی، ارزشها، مهارتها و نگرشها می‌داند. بنا به اظهار وی، شناسایی و ارزیابی شایستگی‌ها به آماده‌سازی کارمندان جوان و بزرگسالان در مقابل تغییرات سازمان کمک می‌کند. مجموعه شایستگی‌ها دیدگاه مشترکی از مهارتها و رفتارها که برای سازمان اهمیت دارد، فراهم می‌کند. مانرو<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) نیز به بررسی ارتباط بین شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی و رفتارهای رهبری آموزشی مدیران مدارس ابتدایی میشیگان پرداخت. شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی مدیران در حد متوسط گزارش شد. میانگین شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی مدیران مرد بالاتر از شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی مدیران زن بود.

همچنین ساکسی<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) پژوهشی با هدف بررسی رابطه بین شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی و رفتارهای رهبری تحول‌آفرین مدیران انجام داد. در این پژوهش، مدیران آموزشی و زیردستان آنها برای مشارکت در این تحقیق انتخاب شدند. یافته‌های این تحقیق بیان می‌کند که توانایی‌های رهبر در خصوص مدیریت روابط، درک افکار، احساسات و دیدگاههای دیگران، داشتن دیدی کل‌نگر، کنترل تکانه‌های مخرب و انعطاف‌پذیری در مواجهه با تغییرات، رفتارهایی را پیش‌بینی می‌کند که موجب تلاش برای بهسازی‌های مهم و پیامدهای مثبت آموزشی

---

1. Shyan  
2. Anitha  
3. Munroe  
4. Saxe

## تدوین و اعتباریابی چارچوبی برای ارزیابی شایستگی‌های ... ♦ ۷

می‌شود. استیونس<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) نیز به مطالعه در خصوص تأثیر شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی، گرانباری نقش، فشار روانی و سازگاری عقلانی، شناختی بر جابه‌جایی شخصی، شغلی رؤسای بیمارستانهای خصوصی در پنسیلوانیا پرداخت. شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی رؤسا در حد متوسط بود و از میان متغیرهای پیش‌بین تنها گرانباری نقش، سن و موقعیت پیش‌بینی‌کننده‌های معنادار جابه‌جایی شخصی-شغلی بودند.

تحقیقاتی نیز در خصوص سنجش قابلیت‌ها و توانایی‌های مدیران و کارکنان در سازمانها و مؤسسه‌های داخلی صورت پذیرفته است که به برخی از آنها اشاره می‌شود. جعفری، قورچیان، بهبودیان و شهیدی (۱۳۹۱) در پژوهشی به ارائه الگویی ساختاری برای رابطه خودکارآمدی و شایستگی‌های اعضای هیئت علمی با کیفیت تدریس آنان در دانشگاه آزاد اسلامی پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که خودکارآمدی و شایستگی‌های اعضای هیئت علمی با کیفیت تدریس آنان رابطه مثبت و معناداری دارند. همچنین رابطه مثبت و معناداری بین خودکارآمدی و شایستگی‌های آنان دیده شد. جنسیت اعضای هیئت علمی هم بر شایستگی‌هایشان مؤثر بوده است.

محمودی، زارعی متین و بحیرایی (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران دانشگاه به این نتیجه دست یافتند که فهرست شایستگی‌های مدیران دانشگاه بر مبنای سه چارچوب شایستگی‌های مدیریتی، اجتماعی و فردی استوار است. شایستگی‌های مدیریتی در این پژوهش، شامل شایستگی‌های ادراکی، رهبری، تصمیم‌گیری و اجرایی؛ شایستگی‌های اجتماعی شامل شایستگی‌های ارتباطی، کار تیمی، مدیریت افراد و دانش‌محوری و شایستگی‌های فردی شامل ویژگی‌های شخصیتی، اخلاقی و اختصاصی است.

به نظر می‌رسد با عنایت به جایگاه و نقش دانشگاه در پیشرفت همه‌جانبه جامعه و ضرورت درک بهتر شایستگی‌های مدیران دانشگاهی و توسعه آن با توجه به آموزه‌های اسلامی، می‌توان افق‌های جدیدی برای دانشگاه و جامعه اسلامی ترسیم کرد. این در حالی است که تا آنجا که نگارندگان بررسی کرده‌اند پژوهش‌های جامعی در این خصوص با رویکرد اسلامی گزارش نشده است. لذا این سؤال مطرح شد که شایستگی‌های مدیران دانشگاهی با توجه به آموزه‌های اسلامی چیست؟ در این راستا سؤالات ذیل مطرح و پیگیری شده است:

۱. بر اساس سوابق نظری و پژوهشی موجود و نظر آگاهی‌دهندگان کلیدی مرتبط با موضوع و با توجه به آموزه‌های اسلامی، شایستگی مدیران دانشگاهی مشتمل بر چه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخصه‌هایی است؟
۲. آیا چارچوب پیشنهادی شایستگی مدیران دانشگاه با توجه به آموزه‌های اسلامی بر اساس ابعاد شناسایی شده دارای اعتبار و پایایی است؟
۳. آیا چارچوب تدوین شده شایستگی مدیران دانشگاهی بر اساس مؤلفه‌های هر یک از ابعاد شناسایی شده، دارای اعتبار و پایایی است؟
۴. آیا چارچوب تدوین شده شایستگی مدیران دانشگاهی بر اساس شاخص‌های هر یک از مؤلفه‌های شناسایی شده دارای اعتبار و پایایی است؟

### ج) روش و ابزار پژوهش

پژوهش حاضر از نظر طرح، جزء طرحهای توسعه‌ای و از نظر روش، جزء پژوهشهای ترکیبی<sup>۱</sup> و از نوع اکتشافی متوالی<sup>۲</sup> که در دو بخش کیفی و کمی انجام شده است. در این راستا، بخش کیفی با استفاده از روش همسوسازی داده‌های چندگانه<sup>۳</sup> به انجام رسیده و در بخش کمی از روشهای آمار استنباطی استفاده شده است.

برای تدوین چارچوب مفهومی شایستگی‌های مدیران دانشگاهی با توجه به آموزه‌های اسلامی، از روش همسوسازی داده‌های چندگانه و تبدیل داده‌ها استفاده شده است. از نظر گال و همکاران (۱۳۸۳) فرایند همسوسازی شامل به کارگیری شیوه‌های مختلف گردآوری داده‌ها، استفاده از منابع متعدد، نظرات تحلیلگران و نظریه‌هایی است که به منظور بررسی اعتبار یافته‌های پژوهش به کار برده می‌شود. در این پژوهش نیز برای تدوین و اعتباریابی چارچوب شایستگی مدیران دانشگاهی با توجه به آموزه‌های اسلامی از سه ضلع الف) جمع‌آوری مبانی نظری و اصول زیربنایی مربوط به متغیر پژوهش، ب) تحقیقات انجام شده در حوزه شایستگی مدیران و ج) نظرات آگاهی‌دهندگان کلیدی در حوزه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخصهای شایستگی مدیران استفاده شد و چارچوب مفهومی الگو شکل گرفت.

برای سنجش روایی صوری چارچوب مفهومی تدوین شده برای شایستگی مدیران دانشگاهی با توجه به آموزه‌های اسلامی در مرحله کیفی پژوهش از پرسشنامه بررسی تناسب و کفایت الگواسفاده شد (ر.ک. به پیوست مقاله) که پاسخ صاحب‌نظران کلیدی نشان داد چارچوب تدوین شده از لحاظ ساختار و محتوا مورد تأیید کلی و از روایی صوری لازم برخوردار است. گفتنی است در این مرحله با استفاده از روش نمونه‌گیری غیر تصادفی اشباع نظری<sup>۴</sup> تعداد ۳۰ نفر از آگاهی‌دهندگان کلیدی برای سنجش اعتبار چارچوب اولیه تدوین شده برای شایستگی‌های مدیران دانشگاهی با توجه به آموزه‌های اسلامی، به عنوان مشارکت‌کنندگان مرحله کیفی پژوهش انتخاب شدند و با آنها مصاحبه نیمه‌ساختمند به عمل آمد. این افراد بر اساس معیارهای تخصص، تجربه و علاقه نسبت به موضوع انتخاب شده‌اند.

در مرحله کمی، پرسشنامه‌ای با عنوان «پرسشنامه شایستگی مدیران دانشگاهی» بر اساس ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخصهای شناسایی شده، تدوین شد و با استفاده از روش نمونه‌گیری غیر تصادفی افراد کلیدی<sup>۵</sup> تعداد ۴۰ نفر از مدیران مجرب یا صاحب‌نظر در زمینه موضوع انتخاب شدند و به تکمیل پرسشنامه مذکور پرداختند. سپس بر اساس داده‌های گردآوری شده، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و پاسخ به پرسش اول پژوهش از روش کیفی همسوسازی داده‌های چندگانه و در پاسخ به پرسشهای دوم، سوم و چهارم نیز برای سنجش اعتبار از دو روش تحلیل گویه و تحلیل عامل تأییدی و نیز برای سنجش پایایی از آلفای کرونباخ استفاده شد.

- 
1. Mixed Methods
  2. Exploratory
  3. Multiple Data
  4. Theoretical Saturation
  5. Critical Case

## د) یافته‌های پژوهش

### ۱. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخصهای شایستگی مدیران با توجه به آموزه‌های اسلامی

به منظور شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخصهای شایستگی مدیران دانشگاهی با توجه به آموزه‌های اسلامی، با استفاده از روش همسوسازی داده‌های چندگانه، متغیر پژوهش در سه زمینه ذیل مطالعه و بررسی شد:

الف) مبانی نظری و اصول زیربنایی مربوط به شایستگی مدیران با توجه به آموزه‌های اسلامی؛

ب) بررسی تحقیقات انجام شده در حوزه مورد مطالعه؛

ج) مصاحبه با آگاهی‌دهندگان کلیدی.

به این ترتیب، برای شکل‌گیری چارچوب اولیه شایستگی مدیران، ابتدا ضلع اول مثلث همسوسازی؛ یعنی تکیه بر مبانی نظری و مفاهیم مرتبط با متغیر پژوهش بررسی شد. به همین منظور، منابع گوناگونی اعم از مقالات و کتب مرتبط با موضوع شایستگی مدیران به طور کلی و نیز شایستگی از منظر اسلام مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت. ضلع دیگر برای تدوین چارچوب شایستگی مدیران، بررسی پیشینه پژوهشی بود که به این منظور نیز پژوهشهای انجام شده در داخل و خارج از کشور در رابطه با شایستگی بررسی شد. از جمع‌بندی نتایج حاصل از این دو مرحله (مبانی نظری و پیشینه پژوهشی) چارچوب اولیه شایستگی مدیران دانشگاهی به صورتی بدیع و مشتمل بر سه بعد کلی ارزشی - منشی، دانشی - بینشی و مهارتی - روشی، با مؤلفه‌ها و شاخصهای پیشنهادی مربوطه شکل گرفت. سپس خلاصه‌ای از چارچوب تدوین شده (مبتنی بر مبانی نظری و پیشینه پژوهشی) مشتمل بر ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخصهای آن، به انضمام پرسشنامه سنجش کفایت و تناسب الگو (ترکنزاده، ۱۳۹۰)، برای سنجش روایی صوری و محتوایی و بهره‌گیری از نظرات تخصصی آگاهی‌دهندگان کلیدی در جهت توسعه و تکمیل چارچوب پیشنهادی در اختیار ۳۰ نفر از صاحب‌نظران قرار گرفت. به علاوه، نظرات آگاهی‌دهندگان کلیدی در قالب مصاحبه و نیز پیشنهادهای مکتوب آنان ذیل پرسشنامه، جمع‌آوری شد و مورد بحث و بررسی و پیگیری قرار گرفت. در ادامه این روند با مراجعه و جستجوی مجدد (تکمیلی) در مبانی نظری و سوابق پژوهشی و مراجعه مجدد و مصاحبه و مباحثه با آگاهی‌دهندگان کلیدی، الگوی چارچوب شایستگی مدیران دانشگاهی با توجه به آموزه‌های اسلامی تدوین شد. جدول ۱، چارچوب مفهومی شایستگی مدیران دانشگاهی با توجه به آموزه‌های اسلامی را نشان می‌دهد.

جدول ۱: ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های چارچوب شایستگی مدیران دانشگاهی با توجه به آموزه‌های اسلامی

| ابعاد         | موضوع   | مؤلفه‌ها   | شاخص‌ها   |
|---------------|---|--|---|
| ارزشی - مبنی  | مجموعه باورها، ارزشها و واکنشهای ذهنی و عاطفی مدیر که در رفتار او تجلی می‌یابد. | تقوا   | خدا محور؛ دینداری؛ اخلاص عمل؛ صداقت؛ تواضع؛ عفت   |
|               |   | تعهد   | جهت‌گیری اعتقادی در کار؛ مسئولیت‌پذیری؛ امانتداری؛ خدمتگزاری  |
|               |   | کرامت  | جوانمردی؛ احترام؛ خویشمن‌داری؛ ایثار؛ تحمل نامایمات؛ منانت در برخورد با دشواری‌ها و بحرانیها؛ شجاعت   |
|               |   | عدالت  | حقیقت‌جویی(حق‌مداری)؛ رعایت حقوق دیگران؛ عدم تبعیض؛ اعتدال و میانه‌روی  |
|               |   | ولایت‌مداری  | اعتقاد و التزام به ولایت فقیه؛ پیروی از منویات مقام معظم رهبری؛ بصیرت   |
| دانشی - بنی   | اطلاعات حرفه‌ای و تخصصی مدیریت  | آگاهی از احکام و آموزه‌های دینی  | آشنایی با احکام شرعی(عمومی)؛ آشنایی با آموزه‌های اسلامی در حوزه مدیریت؛ آشنایی با احکام شرعی اختصاصی قلمرو و مسئولیتی   |
|               |   | آگاهی از قوانین و مقررات عمومی و حدود وظایف و اختیارات شغلی                          | قوانین و مقررات عمومی کشور(قانون اساسی و ...)؛ قوانین و مقررات اختصاصی حوزه کاری مربوطه؛ شرح وظایف و حدود اختیارات خود؛ شرح وظایف و حدود اختیارات دیگران  |
|               |   | برخوردراری از دانش تخصصی و حرفه‌ای مدیریت و شناخت وضعیت درونی و بیرونی سازمان مربوطه | دانش تخصصی و به روز در حوزه‌های نظری و کاربردی مدیریت؛ مبانی عمومی علم مدیریت؛ قلمروهای تخصصی دانش مدیریت(رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی)، دانش تخصصی قلمرو حرفه‌ای(آموزش عالی) توجه به شناخت وضعیت سیستم‌های ساختاری، فردی، سیاسی و فرهنگی؛ آگاهی از وضعیت محیط عمومی(بین‌المللی، ملی و منطقه‌ای)؛ آگاهی از وضعیت محیط حرفه‌ای و تخصصی دانشگاه |
| مهارتی - روشی | مهارتهای عملی و کاربردی مدیر جهت انجام وظایف مدیریتی                            | مهارتهای فنی   | برنامه‌ریزی؛ سازماندهی؛ نظارت و کنترل؛ رهبری؛ تصمیم‌گیری؛ ارزیابی عملکرد(فردی، گروهی، سازمانی)؛ مدیریت محیط تعاملی؛ انضباط کاری(سامان‌پذیری، آراستگی، نظم و ترتیب)؛ مدیریت اطلاعات؛ مدیریت زمان؛ حل مسئله؛ مدیریت دانش  |
|               |   | مهارتهای انسانی  | برقراری ارتباطات انسانی اثربخش؛ مذاکره؛ مشورت؛ کار جمعی؛ انگیزش؛ مدیریت جو سازمانی  |
|               |   | مهارتهای ادراکی  | آگاهی از اهداف، رسالتها و چشم‌اندازهای ملی و سازمانی دانشگاه؛ توانایی فهم پیچیدگی‌های سازمان و محیط دانشگاه؛ دوراندیشی و آینده‌نگری؛ خلاقیت و نوآوری  |

## ۲. بررسی اعتبار و پایایی چارچوب پیشنهادی شایستگی مدیران

برای سنجش روایی ابعاد چارچوب، از تحلیل گویه و تحلیل عامل تأییدی و برای سنجش پایایی آن نیز از روش آلفای کرونباخ به شرح ذیل استفاده شد.

**یک) تحلیل گویه و آلفای کرونباخ:** روایی و پایایی ابعاد سه‌گانه چارچوب شایستگی‌های مدیران دانشگاهی با استفاده از روش تحلیل گویه و آلفای کرونباخ محاسبه شد. ضرایب همبستگی به دست آمده و سطح معناداری محاسبه‌شده نشان می‌دهد هر سه بعد چارچوب از روایی مطلوبی برخوردارند و مقادیر آلفای کرونباخ نیز مؤید پایایی بالای هر سه بعد چارچوب تدوین شده است. (جدول ۲)

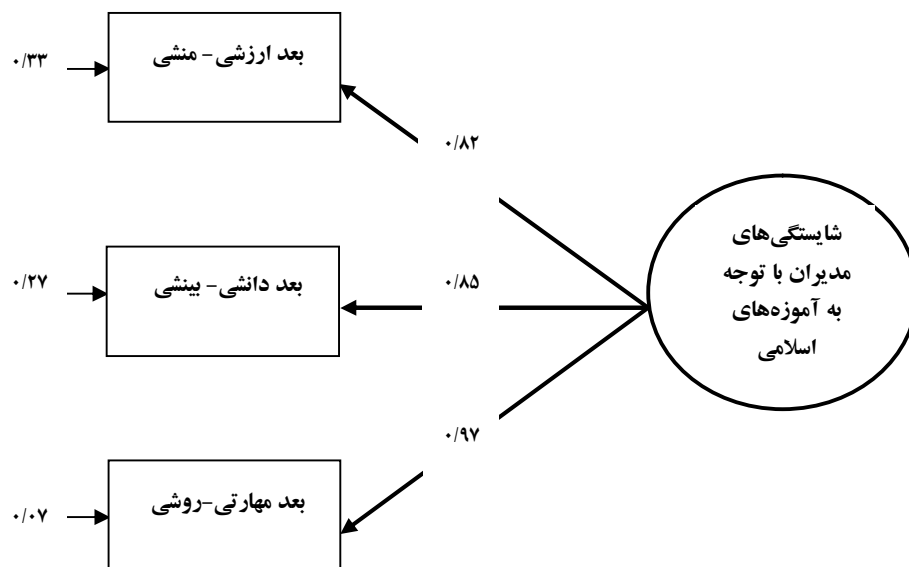


جدول ۲: روایی و پایایی ابعاد چارچوب شایستگی مدیران دانشگاهی

| ابعاد        | طیف ضرایب همبستگی | سطح معناداری   | آلفای کرونباخ |
|--------------|-------------------|----------------|---------------|
| ارزشی- منشی  | ۰/۴۳ - ۰/۸۱       | ۰/۰۱ - ۰/۰۰۰۱  | ۰/۷۴          |
| دانشی- بینشی | ۰/۵۱ - ۰/۸۲       | ۰/۰۰۴ - ۰/۰۰۰۱ | ۰/۶۸          |
| مهارتی- روشی | ۰/۷۱ - ۰/۷۹       | ۰/۰۰۰۱         | ۰/۸۲          |

**دو) تحلیل عامل تأییدی:** به منظور بررسی روایی سازه‌ای چارچوب، از روش تحلیل عاملی استفاده شد. نتایج تحلیل عاملی به روش مؤلفه‌های اصلی، با چرخش واریماکس وجود سه بعد در گویه‌ها را تأیید کرد. ملاک استخراج عوامل شیب نمودار اسکری و ارزش ویژه بالاتر از یک بود. مقدار KMO برابر با ۰/۸۱ و ضریب آزمون کروییت بارتلت برابر با ۱۵۸۸/۰۲۴ بود که در سطح ۰/۰۰۱ معنادار و حاکی از کفایت نمونه‌گیری و ماتریس همبستگی گویه‌ها برای انجام تحلیل عاملی بود.

نتایج حاصل از این تحلیل نشان داد که هر کدام از ابعاد چارچوب شناسایی شده از روایی بالایی برای تبیین چارچوب شایستگی مدیران دانشگاهی برخوردارند. به این ترتیب بعد مهارتی- روشی با بار عاملی ۰/۹۷، بعد دانشی- بینشی با بار عاملی ۰/۸۵ و بعد ارزشی- منشی نیز با بار عاملی ۰/۸۲، چارچوب شایستگی مدیران را تبیین می‌کنند.



شکل ۱: بار عاملی ابعاد سه‌گانه چارچوب شایستگی مدیران دانشگاهی

### ۳. بررسی اعتبار و پایایی چارچوب پیشنهادی شایستگی مدیران بر اساس مؤلفه‌ها

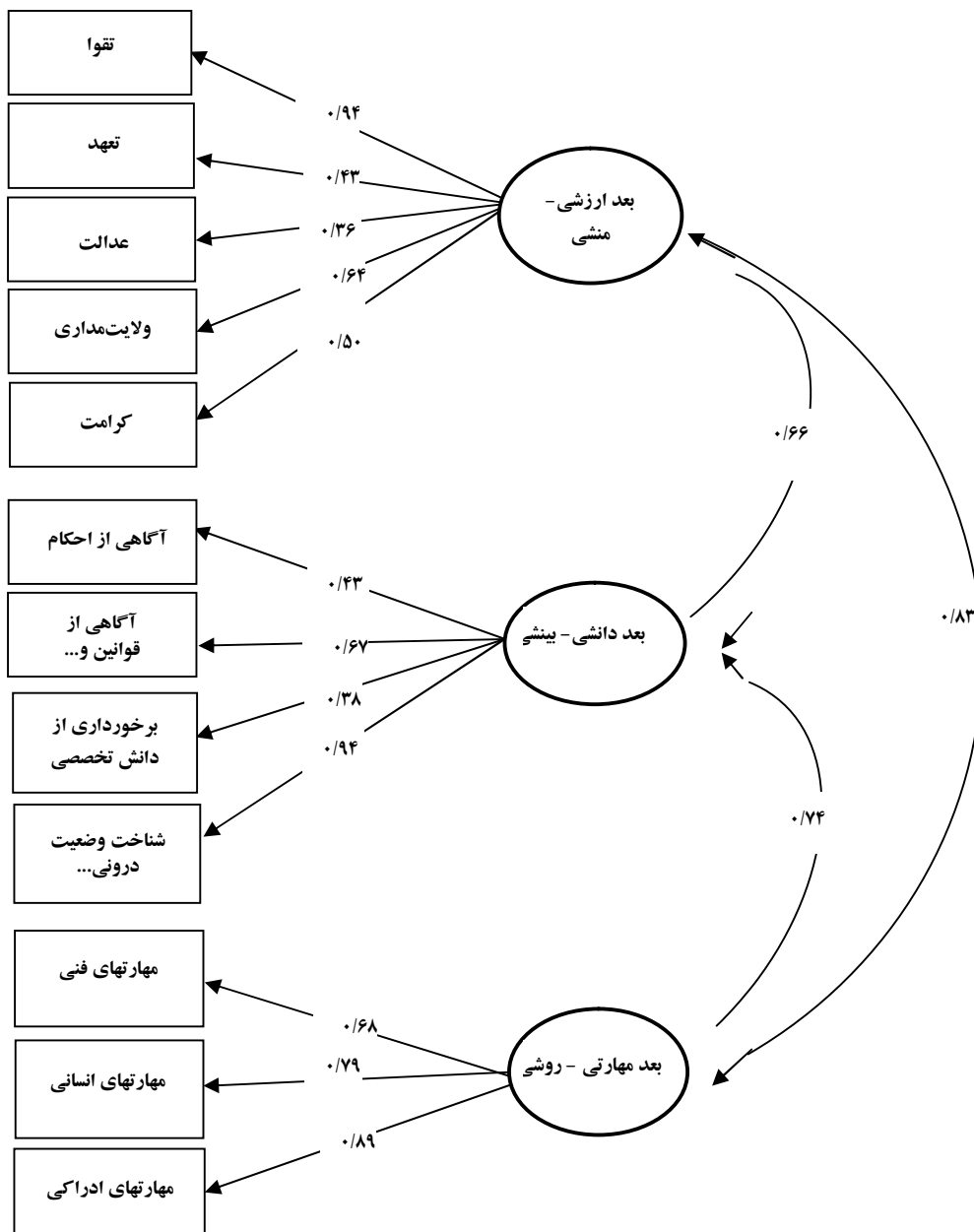
برای سنجش روایی مؤلفه‌های هر یک از ابعاد چارچوب، از تحلیل گویه و تحلیل عاملی تأییدی و برای سنجش پایایی آنها نیز از روش آلفای کرونباخ به شرح ذیل استفاده شد.

**یک) تحلیل گویه و آلفای کرونباخ:** جدول ۳، روایی و پایایی محاسبه شده برای هر یک از مؤلفه‌های سه بعد ارزشی- منشی، دانشی، بینشی و مهارتی- روشی چارچوب تدوین شده را نشان می‌دهد. ملاحظه می‌شود که با توجه ضرایب همبستگی به دست آمده و سطح معناداری، همه مؤلفه‌ها از روایی بالایی برخوردارند. همچنین نتایج محاسبه آلفای کرونباخ نشان‌دهنده پایایی نسبتاً بالای هر یک از مؤلفه‌هاست.

جدول ۳: روایی و پایایی مؤلفه‌های چارچوب شایستگی مدیران دانشگاهی

| ابعاد       | مؤلفه‌ها  | طیف ضرایب همبستگی | سطح معناداری | آلفای کرونباخ |
|-------------|---|-------------------|--------------|---------------|
| ارزشی-منشی  | تقوا  | ۰/۶۶-۰/۸۸         | ۰/۰۰۱        | ۰/۸۸          |
|             | تعهد  | ۰/۵۷-۰/۸۴         | ۰/۰۰۱-۰/۰۰۱  | ۰/۶۷          |
|             | کرامت   | ۰/۵۶-۰/۶۹         | ۰/۰۰۱-۰/۰۰۱  | ۰/۶۶          |
|             | عدالت   | ۰/۴۶-۰/۸۱         | ۰/۰۱-۰/۰۰۱   | ۰/۷۳          |
|             | ولایت‌مداری   | ۰/۶۹-۰/۸۷         | ۰/۰۰۱        | ۰/۶۷          |
| دانشی-بینشی | آگاهی از احکام و آموزه‌های دینی                       | ۰/۵۱-۰/۷۳         | ۰/۰۰۳-۰/۰۰۱  | ۰/۶۸          |
|             | آگاهی از قوانین و مقررات و حدود وظایف و اختیارات شغلی | ۰/۶۶-۰/۸۸         | ۰/۰۰۱        | ۰/۸۱          |
|             | برخورداری از دانش تخصصی و حرفه‌ای مدیریت              | ۰/۵۵-۰/۷۰         | ۰/۰۰۱-۰/۰۰۱  | ۰/۶۵          |
|             | شناخت وضعیت درونی و بیرونی سازمان مربوطه              | ۰/۸۶-۰/۹۳         | ۰/۰۰۱        | ۰/۸۶          |
| مهارتی-روشی | مهارت‌های فنی   | ۰/۶۰-۰/۸۲         | ۰/۰۰۱        | ۰/۹۲          |
|             | مهارت‌های انسانی                                      | ۰/۶۸-۰/۸۴         | ۰/۰۰۱        | ۰/۸۳          |
|             | مهارت‌های ادراکی                                      | ۰/۷۲-۰/۸۴         | ۰/۰۰۱        | ۰/۸۹          |

**ب) تحلیل عامل تأییدی:** نتایج به دست آمده از تحلیل عامل تأییدی نشان داد در بعد ارزشی- منشی، قدرت تبیین مؤلفه‌ها معنادار است که به ترتیب نزولی عبارتند از: تقوا(۰/۹۴)، ولایت‌مداری(۰/۶۴)، کرامت(۰/۵۰)، تعهد(۰/۴۳) و عدالت(۰/۳۶). در بعد دانشی- بینشی، مؤلفه‌های شناخت وضعیت درونی و بیرونی سازمان مربوطه با ۰/۹۴، آگاهی از قوانین و مقررات عمومی و حدود وظایف و اختیارات شغلی با ۰/۶۷، آگاهی از احکام و آموزه‌های دینی با ۰/۴۳ و آگاهی از قوانین و مقررات عمومی و حدود وظایف و اختیارات شغلی با ۰/۳۸ به ترتیب تبیین‌کننده معنادار این بعد می‌باشند. در بعد مهارتی- روشی نیز مؤلفه‌های مهارت‌های ادراکی با ۰/۸۹، مهارت انسانی با ۰/۷۹ و مهارت‌های فنی با ۰/۶۸ به ترتیب تبیین‌کننده معنادار برای این بعد هستند. شکل ۲، بار عاملی مؤلفه‌های هر یک از مؤلفه‌های چارچوب شایستگی مدیران دانشگاهی را نشان می‌دهد.



شکل ۲: بار عاملی مؤلفه‌های ابعاد سه‌گانه چارچوب شایستگی مدیران دانشگاهی

#### ۴) بررسی اعتبار و پایایی چارچوب پیشنهادی شایستگی‌های مدیران بر اساس شاخص‌ها

برای سنجش روایی هر یک از شاخص‌های چارچوب، از تحلیل گویه و تحلیل عامل تأییدی و برای سنجش پایایی آنها نیز از روش آلفای کرونباخ به شرح ذیل استفاده شد.

الف) تحلیل گویه و آلفای کرونباخ: جدول ۴، طیف ضرایب همبستگی محاسبه‌شده برای شاخص‌های

احصا شده چارچوب شایستگی مدیران را بر حسب ابعاد سه گانه چارچوب نشان می‌دهد. نتایج نشان می‌دهد شاخصهای هر یک از ابعاد از روایی بالایی برخوردارند. همچنین به منظور سنجش پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج نشان می‌دهد هر یک از شاخص‌ها از پایایی بالایی برخوردارند.

جدول ۴: روایی و پایایی شاخص‌های چارچوب شایستگی مدیران دانشگاهی

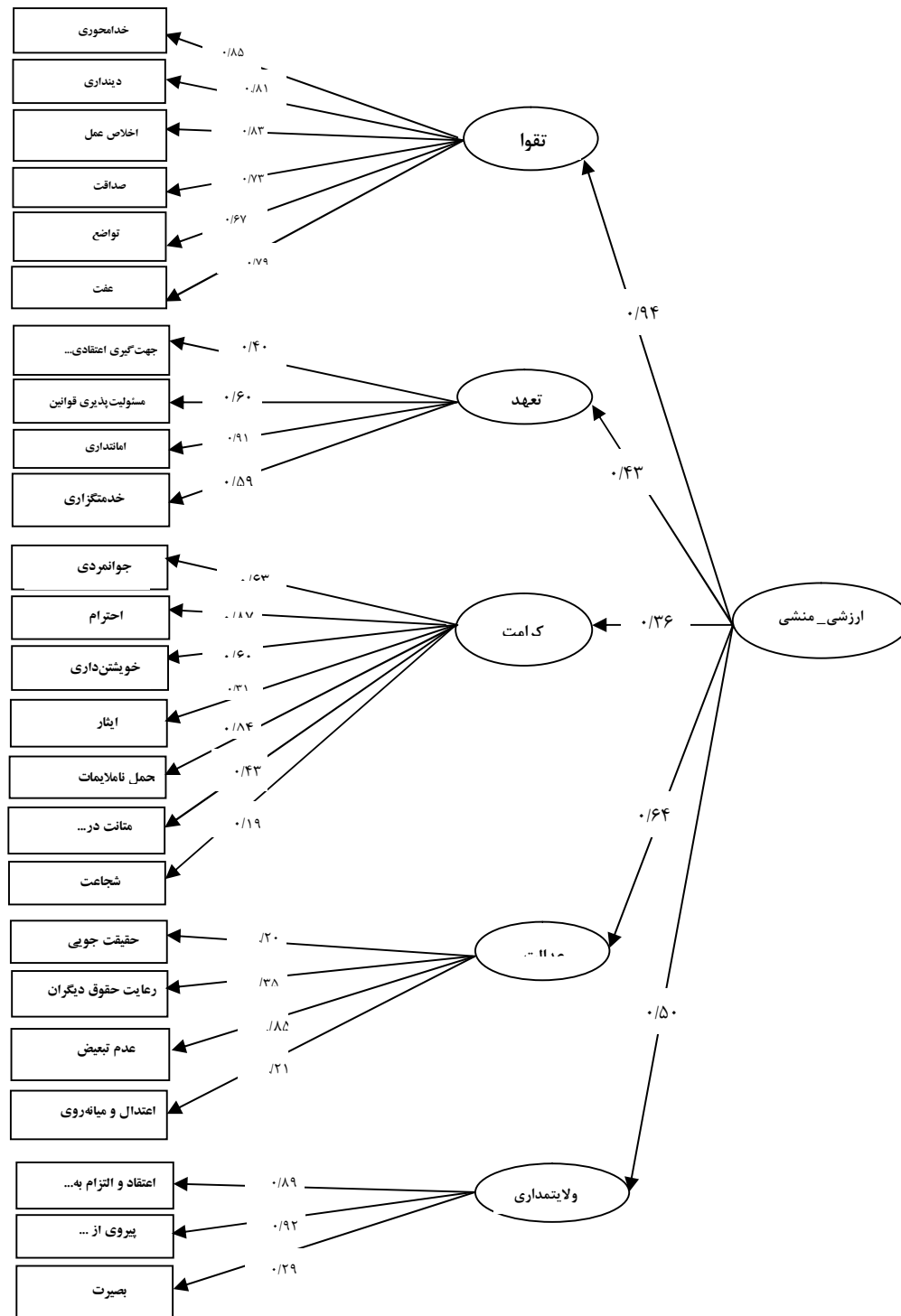
| شاخص‌های ابعاد    | بعد ارزشی - منشی | بعد دانشی - بینشی | بعد مهارتی - روشی |
|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| طیف ضرایب همبستگی | ۰/۳۰-۰/۸۰        | ۰/۲۱-۰/۷۹         | ۰/۴۶-۰/۸۴         |
| سطح معناداری      | ۰/۰۰۰۱-۰/۰۵      | ۰/۰۰۰۱-۰/۰۲       | ۰/۰۰۰۱-۰/۰۱       |
| آلفای کرونباخ     | ۰/۸۷             | ۰/۷۸              | ۰/۹۴              |

ب) تحلیل عامل تأییدی: نتایج حاصل از این تحلیل نیز نشان دهنده روایی بالای شاخصها برای تبیین مؤلفه‌های مربوطه است (شکل ۳). با توجه به مقادیر بار عاملی معنادار به دست آمده برای ابعاد سه گانه، مؤلفه‌های مربوطه و نیز شاخصهای هر یک از مؤلفه‌ها که در شکل ۳ نشان داده شده، می‌توان آن را به عنوان چارچوب نهایی شایستگی مدیران دانشگاهی با توجه به آموزه‌های اسلامی مطرح کرد. همان طور که در شکل ۳ مشاهده می‌شود، کلیه بارهای عاملی و اعداد معناداری مربوط به پارامترهای الگو در حالت مطلوبی بوده و شاخصهای تناسب الگو حاکی از مناسب بودن الگوی اندازه‌گیری متغیر مربوطه‌اند. نسبت کای دو به درجه آزادی برابر با ۲/۶۷ و کمتر از مقدار مجاز ۳ و RMSEA نیز ۰/۰۸ است. سایر ضرایب برازش الگو نیز دارای مقادیر معناداری می‌باشند که در جدول ۵ آورده شده است.

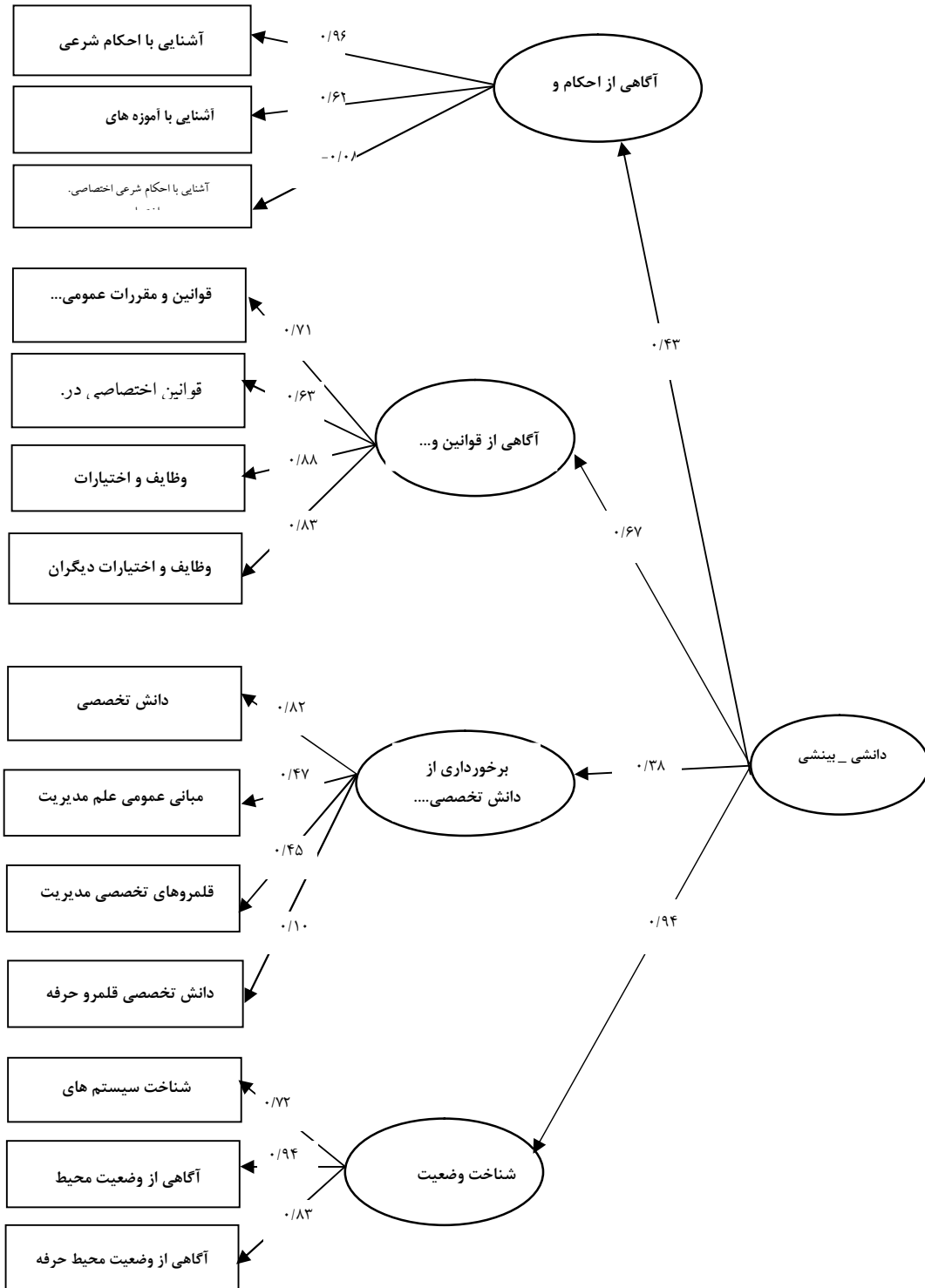
جدول ۵: شاخص‌های برازندگی مدل نهایی پژوهش

| شاخص     | دامنه مورد قبول | مقدار | نتیجه |
|----------|-----------------|-------|-------|
| $X^2$    | $P > .05$       | ۳۷/۵۱ | تأیید |
| Df       | -               | ۱۴    | -     |
| $X^2/df$ | ۳-۵             | ۲/۶۷  | تأیید |
| RMSEA    | $RMSEA < .08$   | ۰/۰۸۸ | تأیید |
| GFI      | $GFI > .90$     | ۰/۹۱  | تأیید |
| NFI      | $NFI > .90$     | ۰/۹۱  | تأیید |
| CFI      | $CFI > .90$     | ۰/۹۴  | تأیید |
| IFI      | $IFI > .90$     | ۰/۹۴  | تأیید |

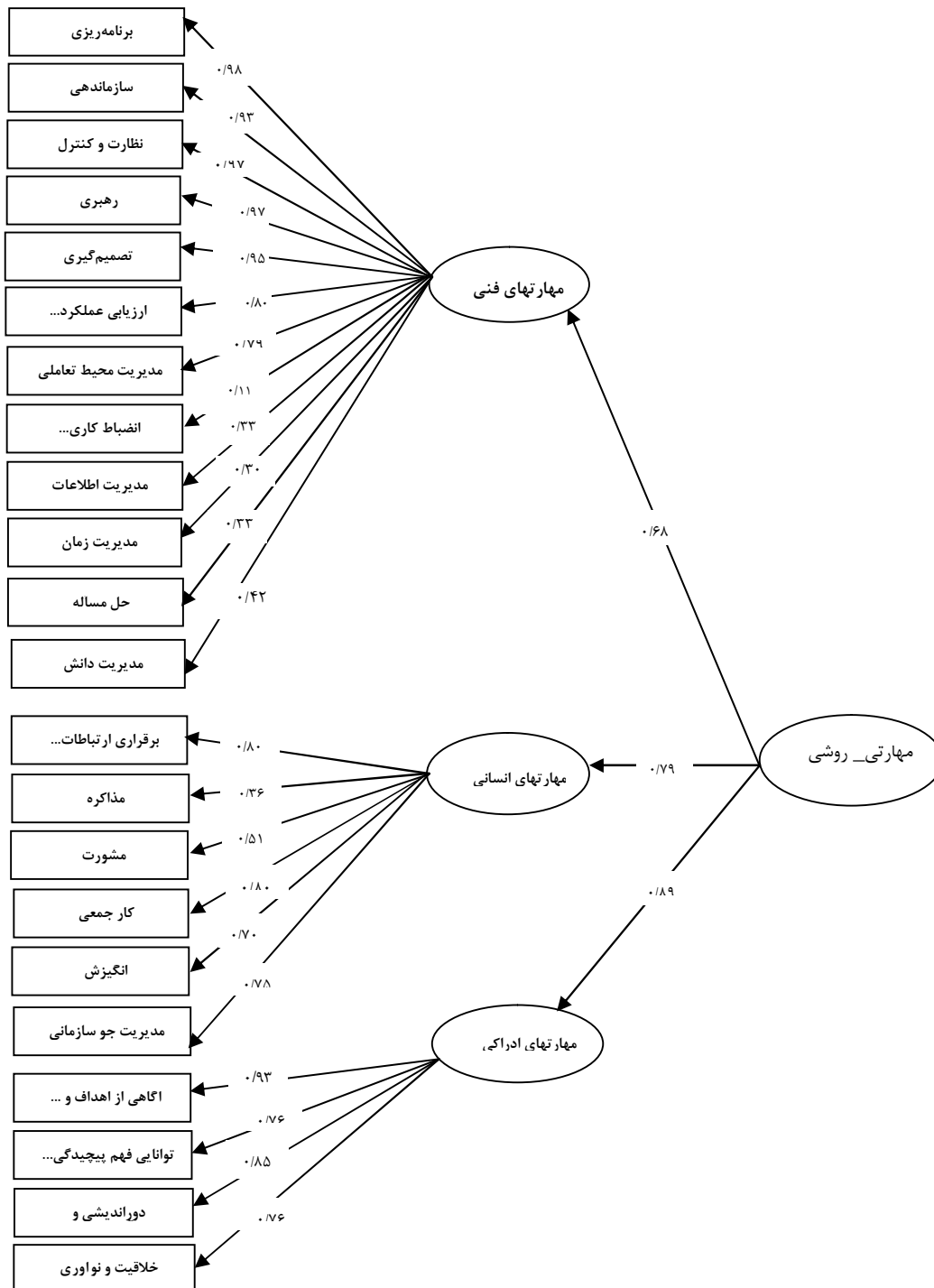
تدوین و اعتباریابی چارچوبی برای ارزیابی شایستگی‌های ... ♦ ۱۵



شکل ۳: مدل اندازه‌گیری ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های چارچوب شایستگی مدیران دانشگاهی



تدوین و اعتباریابی چارچوبی برای ارزیابی شایستگی‌های ... ♦ ۱۷



Chi - Square = 37.51, df =14, P-value = 0.00061 RMSEA = 0.088

شکل ۳: مدل اندازه‌گیری ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخصهای چارچوب شایستگی مدیران دانشگاهی

## هـ) نتیجه گیری

در این پژوهش ترکیبی، چارچوب مفهومی شایستگی مدیران دانشگاهی با توجه به آموزه‌های اسلامی، مشتمل بر ۳ بعد ارزشی-منشی، دانشی-بینشی و مهارتی-روشی با مؤلفه‌ها و شاخصهای مربوط به هر بعد، تدوین و اعتبار آن تأیید شد. منظور از بعد ارزشی-منشی، مجموعه باورها، ارزشها و واکنشهای ذهنی و عاطفی مدیر است که در رفتار او تجلی می‌یابد. بعد دانشی-بینشی شامل مجموعه اطلاعات حرفه‌ای و تخصصی مدیریت است و بعد مهارتی نیز مشتمل بر مهارتهای عملی و کاربردی مدیر جهت انجام وظایف مدیریتی است. این سه بعد در ارتباط با هم شکل گرفته و تغییر در هر کدام تغییر در ابعاد دیگر را در پی دارد. همین ویژگی درباره مؤلفه‌های هر یک از ابعاد مذکور نیز صادق است.

چارچوب یاد شده (جدول ۱) می‌تواند به عنوان مبنایی برای ارزیابی شایستگی مدیران دانشگاهی موجود کشور قرار گیرد و بر آن اساس، سطح شایستگی مدیران مذکور با ملاحظه آموزه‌های اسلامی، سنجش و مشخص شود و شکافهای موجود در این زمینه تعیین و تحلیل شود. همچنین این چارچوب، معیاری برای شناسایی و گزینش مدیران شایسته، متخصص و متعهد برای تصدی مشاغل مدیریتی دانشگاهی در جمهوری اسلامی ایران فراهم ساخته است. مضافاً اینکه می‌تواند راهنمای عمل کلیه مدیران برای عملکرد شایسته در حوزه‌های ارزشی-منشی؛ دانشی-بینشی و مهارتی-روشی در قلمرو شغلی و مسئولیتی آنان باشد. در نهایت، بهسازی مدیریت و پرورش مدیران کارآمد اسلامی در قلمروهای دانشگاهی و غیر آن، در حال حاضر با ابهام و اشکال زیادی به خصوص در مبانی و مفاهیم اساسی و کاربردی مواجه است. به نظر می‌رسد چارچوب تدوین شده بتواند در این زمینه نیز مفید و یاری‌گر واقع شود. هر چند اذعان دارد که توسعه مدیریت اسلامی و بهسازی مدیریت دانشگاهی اسلامی چه از لحاظ مفهومی و چه از جهات ساختاری و عملکردی (ترکزاده، ۱۳۸۸)، در ابتدای مسیری دشوار قرار دارند که طی آن مستلزم همت و تلاش گسترده و فراگیری در سطح ملی است. با این حال، تدوین و اعتباریابی چارچوب شایستگی مدیران دانشگاهی با توجه به آموزه‌های اسلامی می‌تواند گامی در این مسیر باشد.

## پیشنهادها و محدودیت‌های پژوهش

با توجه به ضعف نسبی موجود در ارتباط با چارچوبهای بومی شایستگی مدیران با نگرش اسلامی در حوزه آموزش عالی، پیشنهاد می‌شود چارچوب مطرح شده در این مقاله، در پژوهشهای کیفی و کمی دیگری مورد تحلیل و ارزیابی قرار گیرد و بر آن اساس، اصلاح، تکمیل یا تأیید شود. از طرفی به دلیل پیش گفته، پیشنهاد می‌شود چارچوب ارائه شده تا زمان توسعه و ارائه چارچوبهای کارآمدتر، در مطالعات زمینه‌یابی، نیازسنجی و ارزیابی شایستگی‌های مدیران دانشگاهی مورد استفاده قرار گیرد. همچنین می‌تواند به عنوان سرخط راهنمای برنامه‌های بهسازی مدیریت در دانشگاهها به صورت مقتضی مورد بهره‌برداری قرار گیرد. در این راستا، تدوین و اعتباریابی مقیاس ارزیابی شایستگی‌های مدیران دانشگاهی بر آن اساس پیشنهاد می‌شود.



## تدوین و اعتباریابی چارچوبی برای ارزیابی شایستگی‌های ... ♦ ۱۹

از جمله مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به محدودیت ناشی از روش نمونه‌گیری غیر تصادفی و دسترسی نسبتاً محدود به آگاهی‌دهندگان و افراد کانونی- در قلمرو جغرافیایی اجرای پژوهش- به دلیل محدودیت‌های لجستیکی پژوهش اشاره کرد که امید می‌رود با اعتبارسنجی یا کاربست و ارزیابی چارچوب تدوین شده، در قلمروهای جغرافیایی گسترده‌تر یا متنوع، اثر محدودیت ذکر شده بر نتایج پژوهش شناسایی و حتی تعدیل شود. همچنین نبود یا عدم دسترسی به پژوهش‌ها یا چارچوب‌های مشابه در زمان انجام پژوهش، از جمله محدودیت‌های پژوهش بوده است که می‌تواند بر نتایج آن اثر گذاشته باشد.



## منابع

- نهج البلاغه. ترجمه علی دشتی (۱۳۸۵). قم: مؤسسه فرهنگی تحقیقاتی امیرالمؤمنین، چ پنجم.
- ابیلی، خدایار (۱۳۸۴). «ضرورت بحث درباره توسعه شایسته‌سالاری در سازمانها». مجموعه مقالات اولین همایش ملی توسعه شایسته‌سالاری در سازمانها. شماره ۱. [بی‌جا]: [بی‌نا].
- تصدیقی، محمدعلی (۱۳۸۵). «موانع توسعه شایسته‌سالاری در سازمانهای دولتی ایران و راهکارهای آن». مجموعه مقالات اولین همایش توسعه شایسته‌سالاری در ایران. تهران: شیوه.
- ترک‌زاده، جعفر (۱۳۸۸). شناسایی و تحلیل چالش‌های توسعه مدیریت اسلامی: یک الگوی سیستمی، راهبرد یاس، ۱۹: ۱۴۶-۱۳۱.
- جعفری، پریش؛ نادرقلی قورچیان، جواد بهبودیان و نیما شهیدی (۱۳۹۱). «ارائه الگویی ساختاری برای رابطه خودکارآمدی و شایستگی‌های اعضای هیئت علمی با کیفیت تدریس آنان در دانشگاه آزاد اسلامی». فصلنامه پژوهش در برنامه‌ریزی درسی، سال نهم، ش ۵ (پیاپی ۷۲): ۶۶-۴۹.
- دهقانان، حامد (۱۳۸۶). «مدیریت بر مبنای شایستگی (ضرورت و راهکارها)». فصلنامه مجلس و پژوهش، ش ۵۳: ۱۴۹-۱۱۷.
- صالحی صدقیانی، جمشید و رضا قرائی‌پور (۱۳۸۴). «ارزیابی شایستگی‌های مدیران به روش بازخور ۳۶۰ درجه». فصلنامه مدیریت صنعتی، ش ۹: ۹۱-۷۳.
- عظیم‌زاده اردبیلی، فائزه (۱۳۷۹). «تنوری مدیریت از دیدگاه امام علی(ع)». فصلنامه ندای صادق، ش ۲۰: ۳۸-۱۸.
- گال، مردیت؛ والتر بورگ و جوئیس گال (۱۳۸۳). روشهای تحقیق کمتی و کیفی در علوم تربیتی و روان‌شناسی. جلد دوم. به اهتمام احمدرضا نصرت. تهران: سمت.
- محمودی، سید محمد؛ حسن زارعی متین و صدیقه بحیرایی (۱۳۹۱). «شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران دانشگاه». فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال اول، ش ۱: ۱۴۳-۱۱۴.
- مصطفی‌پور، محمدرضا (۱۳۸۷). «پیامبر اسلام، الگوی مدیریت موفق». نشریه پاسدار اسلام، سال بیست و هفتم، ش ۳۱۷: ۹-۶.
- موسی‌زاده، زهره و مریم عدلی (۱۳۸۸). «معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکردهای شایسته‌گزینی در نهج البلاغه». اندیشه مدیریت، سال سوم، ش ۱: ۱۲۳-۱۰۳.
- میرزاخانی، رضا (۱۳۸۷). «مدیر شایسته از منظر قرآن». مجموعه مقالات بیست و پنجمین مسابقات بین‌المللی قرآن کریم، شماره سوم.
- ناصحی فرد، وحید؛ محمدرضا سعادت و ابوالفضل معصوم‌زاده زواره (۱۳۸۹). «الگوی ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران وزارت بازرگانی». فصلنامه بررسی‌های بازرگانی، ش ۴۱: ۱۸-۳.
- Nahjolbalaghah (2006). Translated by A. Dashti. Ghom: Cultural and Research Institute of Imam Ali, Fifth Edition.
- Abele, Khudayar (2005). "The Need for Discussing the Development of Meritocracy in Organizations". *Proceedings of the First National Conference of Meritocracy in Organizations*. Number 1.

- Anitha, N. (2011). “**Competency Assessment-A Gap Analysis Interdisciplinary**”. *Journal of Contemporary Research Business*, Vol 3, No 4.
- Azimzadeh Ardebili, Faezeh (2000). “**Management Theory According to Imam Ali**”. *Journal of Honest Call*, No. 20: 18-38.
- Chansiri, W. & B. Srisa-ard (2009). “**Core Competency of Universities Supporting-Line Administrators in Thailand**”. *The Social Sciences Journal*, Vol. 4: 128-132.
- Dehghanan, Hamed. (2007). “**Management based on Meritocracy (Necessity and Guidelines)**”. *Journal of Parliament and Research*, No. 53: 117-149
- Donaher, K. (2004). **The Human Capital Competencies Inventory for Nurse Managers: Dissertation Services**. Development and Psychometric testing, UMI Dissertation Services.
- Ernie, K. (2008). “**Competency Management**”. *Cracking the Code for Organizational Impact*, 5: 71. Vol 62.No. At: www.astd.org/td
- Gall, Meredith; Walter Borg & Joyce Gall (2004). **Quantitative and Qualitative Research Methods in Education and Psychology**. With the Efforts of Ahmad Reza Nosrat, Tehran: SAMT Publication Co, Vol. II.
- Jafari, Parivash; Nader Gholi Ghoorchian, Javad Behboodian & Nima Shahidi (2012). “**A Structural Model for the Relationship between Self-Efficacy and Competence of Faculty and the Quality of their Teaching in Islamic Azad University**”. *Journal of Curriculum Development*, Nin<sup>th</sup> year, the Second Period, No. 5 (Row 72): 49-66.
- Mahmoudi, Seyyed Mohammad, Hassan Zareie Matin & Sedigheh Boheyrani (2012). “**Identifying and Explaining University Administrators Competencies**”. *Journal of Management in the Islamic University*, first year, N. 1: 114-143.
- Mirzakhani, Reza (2008). “**Competent Manager from the Holy Quran Viewpoint**”. *Proceedings of the Twenty-Fifth International Competition of Holy Quran*, Third Number.
- Mitchelmore, S. & J. Rowley (2008). “**Entrepreneurial Competencies**”. *A Literature Review and Development Agenda*, VOL. 16, NO.2: 93-111.
- Mostafa Pour, Mohammad Reza (2008). “**Islam Prophet as a Successful Management Model**”. *Journal of Protector of Islam*, 27<sup>th</sup> Year, No. 317: 6-9.
- Moussa Zadeh, Zohreh & Maryam Adli (2009). “**Criteria for Selecting and Appointing Managers with the Approaches of Competent-Selection in Nahjolbalaghah**”. *Management Idea*, 3, 1: 103-123.
- Munroe, M.D. (2009). **Correlation of Emotional Intelligence and Instructional Leadership behaviors**. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Education in Educational Leadership University of Phoenix.
- Nasehi Fard, Vahid; M.R. Saadat & A. Maasoom Zadeh Zavareh (2010). “**A Model to Evaluate the Capabilities and Competencies of Managers in the Ministry of Commerce**”. *Quarterly of Business Reviews*, No. 41: 3-18.
- Ramlall, S.J. (2006). “**Identifying and Understanding HR Competencies and their Relationship to Organizational Practices**”. *Applied H.R.M. Research*, VOL. 11,

No.1: 27-38.

- Salehi Sedghiani, Jamshid and Reza Qara'ii Poor (2005). “**Evaluation of Management Competencies through 360-Degree Feedback Method**”. *Journal of Industrial Management*, No. 9: 91-73.
- Saxe, D. (2011). **The Relationship between Transformational Leadership and the Emotional and Social Competence of the School**, A Dissertation Submitted to the Faculty of the School of Education Program in Education Leadership, Loyola University Chicago, Chicago, Illinois.
- Shyan, J.H. (2011). “**Competency Analysis of Top Managers in Taiwanese Hotel Industry**”. *International Journal of Hospitality Management*, Vol 30: 1044-1054.
- Siikaniemi, L. (2009). “**Competence and Employment Forum Linking HRD and HRM**”. *Journal of 15622 European Industrial Training*, Vol. 33, No. 5: 401-418.
- Soderquist, K.E.; A. Papalexandris, G. Loannou & G. Prastacos (2010). “**From Task-based to Competency-based: A Typology and Process Supporting a Critical HRM Transition**”. VOL. 39, No. 3: 325-346.
- Stevense, C.M. (2010). **Examining the Relationship among Turnover Emotional Intelligence, Stress, and Coping among Nursing Home Administrators**. A Doctoral Dissertation in Human Development Submitted in Partial Fulfillment of the Educational Human Development, Mary Wood University.

