

## طراحی الگوی مناسب برای شناسایی شایستگی‌های مدیران مؤسسات آموزش عالی کشور (مطالعه موردی دانشگاه‌های دولتی)

کامران فرزادسیرا<sup>۱</sup>، سید مهدی الوانی<sup>۲</sup>، حمید زارع<sup>۳</sup>

شناسه دیجیتال (DOI): 10.22084/CSR.2021.12612.1245

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۸/۲۲، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۲/۱۵

نوع مقاله: پژوهشی

صص: ۲۳-۹

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، ارائه الگوی شایستگی‌های مدیران دانشگاه‌های دولتی ایران تحت پوشش وزارت علوم، تحقیقات و فناوری بود. به منظور تحقق این هدف از روش ترکیبی استفاده شد. جهت شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران، روش دلفی به کار گرفته شد (روش کیفی) و برای روایی و اعتبار مدل از روش پیمایشی استفاده گردید (روش کمی). در مرحله کیفی جامعه آماری پژوهش، اساتید و خبرگان بودند که براساس روش نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی ۴۰ نفر انتخاب شدند که تنها ۳۴ پرسش‌نامه جمع‌آوری گردید، اما در مرحله کمی از مجموع ۱۴ دانشگاه دولتی، ۲۴۷ پرسش‌نامه جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه و داده‌های ثانویه استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها، مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار LISREL اجرا شد. در نهایت براساس نتایج دلفی در مدل شایستگی‌های مدیریت دانشگاه‌های دولتی ارائه شده شایستگی‌های عمومی دارای بیشترین اهمیت می‌باشند، شایستگی عمومی شامل ابعاد اجرایی، نوآوری و اداری می‌شود در این بین شایستگی اجرایی مورد تأکید بیشتری قرار دارد؛ هم‌چنین تمامی شاخص‌های مربوط به شایستگی‌ها و ابعاد آن مورد تأیید قرار گرفته‌اند و مدل آزمون شده پژوهش مورد تأیید می‌باشد. در این بین، نیمرخ فردی مدیریت در دانشگاه بُعد آموزش مدیریت دانشگاه، با وجود تأیید اهمیت آن از تأثیر کمتری نسبت به سایر شاخص‌ها در مدل برخوردار است.

**کلیدواژگان:** شایستگی، الگوی شایستگی، دانشگاه‌های دولتی ایران، روش دلفی.

۱. عضو هیأت علمی گروه علوم اجتماعی، دانشکده علوم اقتصادی و اجتماعی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران (نویسنده

مسئول). Email: K.farzad@gmail.com

۲. عضو هیأت علمی پردیس فارابی دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳. عضو هیأت علمی پردیس فارابی دانشگاه تهران، تهران، ایران.

## ۱. مقدمه

دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به‌عنوان نهادهای تولیدکننده دانش، از مهمترین نهادهای اجتماعی محسوب می‌شوند. مدیریت دانش در دانشگاه‌ها، با تمامی سطوح سازمانی از سطوح رهبری و مدیریتی تا سطوح عملیاتی در ارتباط بوده و بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد. پیچیدگی جوامع و تغییرات سریع و غیرقابل پیش‌بینی در ماهیت فعالیت‌های سازمان‌های علمی در عصر جهانی شدن، بیش‌ازپیش رهبرانی اثربخش برای اداره بهتر امور دانشگاه‌ها را طلب می‌کند. به‌هرحال، دانشگاه‌ها نمی‌توانند بدون برخورداری از مدیران شایسته، فعالیت‌های خود را سازماندهی و با محیط متنوع پیرامون خود ارتباط پویا برقرار کنند، پاسخ‌گوی تقاضاهای اجتماعی باشند و با دانشگاه‌های منطقه و جهان به رقابت بپردازند. مدیران دانشگاه، عنصری اساسی در ساختار دانشگاه به‌شمار می‌روند (Nelson, 2007)؛ زیرا نحوه عملکردشان جایگاه دانشگاه را ارتقاء یا تنزل می‌دهد. امروزه رهبری، نقش بزرگی را در موفقیت مؤسسات آموزش عالی ایفاء می‌کند (Koutzes, 2002). بدون شک نقش مدیران دانشگاه در ایجاد وفاق میان رئیس دانشگاه، معاونان، رؤسای دانشکده‌ها، مدیران گروه‌های آموزشی، اعضای هیأت علمی، کارکنان، دانشجویان و نیز ادارات و سازمان‌های ذینفع بیرون از دانشگاه، امری مهم محسوب می‌گردد؛ از این‌رو، پژوهش در مورد شیوه‌های انتخاب مدیران دانشگاه‌ها و ملاک‌ها و شایستگی‌های مرتبط با آن حایز اهمیت است.

یکی از مهمترین کوشش‌های انسانی مدیریت است و در این میان، مدیریت بر نظام‌های آموزشی و ازجمله دانشگاه‌ها از اهمیت بسزایی برخوردار است (Rowley, 1997). دانشگاه، نهاد حیاتی در فرآیند توسعه هر ملتی محسوب می‌شود؛ نهادی که تسهیل‌گر توسعه اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی جامعه است. با توجه به آن‌که مدیران دانشگاه‌ها از مهره‌های اصلی و هسته تصمیم‌گیری در مراکز آموزش عالی محسوب می‌شوند؛ لذا توجه به مهارت و شایستگی‌های مدیریتی آنان و تقویت آن به‌میزان چشمگیری بر موفقیت نظام آموزش عالی کشور تأثیرگذار است.

دانشگاه به‌عنوان سازمان پیچیده‌ای که رسالت تربیت نیروی انسانی متخصص و توسعه علوم و فناوری را در جامعه به عهده دارد، با توجه به تحولات سریع علمی و فنی به مدیریت و رهبری در ابعاد چندگانه‌ای نظیر آموزشی، پژوهشی و فناوری، فرهنگی-اجتماعی و منابع مالی نیازمند است. هماهنگی ابعاد مدیریتی مختلف در سازمان دانشگاه وظیفه مدیران دانشگاه است؛ و لذا، تأثیر مدیریت و رهبری در تمام ابعاد و حوزه‌های فعالیت یک دانشگاه مهم و انکارناپذیر است (نورشاهی، ۱۳۸۷). برنامه چهارم (۸۸-۱۳۸۴) و پنجم (۹۴-۱۳۹۰) توسعه اقتصادی-اجتماعی و فرهنگی

جمهوری اسلامی ایران در قالب ترسیم چشم‌انداز آینده در افق بلندمدت و با سرمشق «رشد پایدار اقتصادی مبتنی بر محور دانایی» و سند چشم‌انداز بیست‌ساله جمهوری اسلامی در افاق ۱۴۰۴ ه.ش. (قانون برنامه پنجم توسعه، ۱۳۹۰)، بیانگر توجه قابل‌وصف نظام برنامه‌ریزی کشور به مقوله علم و فناوری و ایجاد بستر مناسب جهت ارتقاء کمی و کیفی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور است؛ به نحوی که فصل دوم برنامه توسعه پنجم و مواد ۱۵ الی ۲۳ آن به موضوع علم و فناوری اختصاص داده شده است و بر این اساس نظام اجرایی کشور تلاش گسترده‌ای را به منظور تحقق برنامه‌های مذکور آغاز نموده است. توجه به آمارهای منتشره توسط وزارت علوم، تحقیقات و فناوری بیانگر رشد چشمگیر حوزه آموزش عالی کشور است.

با تصویب ماده ۴۹ قانون برنامه چهارم توسعه و لزوم گام برداشتن دانشگاه‌ها در مسیر استقلال مدیریتی و مالی، اهمیت مهارت‌ها و ویژگی‌های موردنیاز برای مدیریت دانشگاه دوچندان شده است؛ به طوری که برخی صاحب‌نظران بروز تحول جدید را به مثابه تأسیس یک دولت محلی برای هر مرکز علمی (دانشگاه) یا تأسیس یک واحد مدیریتی با قوانین استخدامی و مالی منحصربه‌فرد که حاکی از خودمختاری در اکثر زمینه‌ها است، تعبیر کرده‌اند. در چنین شرایطی تقویت اقتدار و مسئولیت مدیران دانشگاه و به تبع آن اهمیت یافتن مهارت‌های حرفه‌ای و تخصصی، لازمه این پست اجتناب‌ناپذیر است. بر این اساس، شناخت مهارت‌ها و شایستگی‌های خاص موردنیاز برای مدیران دانشگاه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

**پرسش‌های پژوهش:** بر این مبنا، مسأله پژوهش حاضر این است که برای هدایت یک دانشگاه براساس مبانی نظری مدیریت عمومی و محیط متنوع و متغییر بیرونی و درونی دانشگاه‌ها چه شایستگی‌ها، مهارت‌ها و نقش‌هایی موردنیاز است؟ براساس قواعد و مقررات رسمی آموزش عالی در ایران چه قابلیت‌هایی برای مدیران دانشگاه لازم دانسته شده است و با توجه به شرایط و اقتضائات آموزش عالی ایران، ذینفعان در امر آموزش عالی کدام مهارت‌ها و ویژگی‌ها را ارجح دانسته است؟

## ۲. پیشینه و مبانی نظری پژوهش

تمامی نظریه‌ها و مکاتب جامعه‌شناسی سازمان بر اهمیت عنصر تخصص، شایستگی و شایسته‌سالاری در کنار سایر ویژگی‌ها مانند تقسیم کار، سلسله مراتب، پاداش مادی منظم... در نظام‌های دیوانسالاری تأکید دارند. در این بین، عناصر فرهنگی و اجتماعی سهم بزرگی در عملکرد و کارایی دیوانسالاری و سازمان دارند؛ مدیریت دانشگاه‌ها ضمن اشتراک با همه سازمان‌ها، شرایط و شاخص‌های خاصی نیز نیاز دارند و عناصر فرهنگی

بسیاری در این امر اثرگذار است؛ عناصر فرهنگی عبارتند از: رفتار استبدادی، رفتار احساسی، تضادجویی، خودنمایی و فردگرایی... عناصر در سطح سیاسی، آن است که مسئولان جامعه تا چه اندازه برای اداره جامعه برنامه همه‌جانبه، متفکرانه و دقیق داشته باشند... عوامل سازمانی، هم از بیرون از دانشگاه و هم از درون دانشگاه‌ها بر روی رشد علم تأثیر دارند. تعدد مراجع تصمیم‌گیری در سطح سیاست‌گذاران کلان موجب چندپارچگی شده است... در دانشگاه‌ها در همه سطوح (به جز گروه‌ها)، گاه آن‌گونه از رؤسایی که دارای صلاحیت کافی و موردقبول مجموعه علمی نیستند، به شرایط و فضای فعالیت علمی کمک نمی‌کنند (رفیع‌پور، ۱۳۸۱).

با بررسی ادبیات موضوع مربوط به شایستگی اولین چیزی که به خوبی مشخص می‌شود فقدان تعریف و اصطلاح‌شناسی مشخص و معین در مورد معنا و مفهوم آن می‌باشد. با توجه به وجود تعاریف مختلف، قابل درک است که نظرات در مورد شایستگی گوناگون هستند؛ «مایکل آرمسترانگ» در هندبوک مدیریت منابع انسانی خود تحقیقی را گزارش می‌کند که به بررسی ۴۹ مدل مختلف پرداخته و از داخل آن‌ها ۵۵۳ عنوان را استخراج کرده است. البته طبیعتاً بعضی از این عنوان‌ها مشابه هستند یا هم‌پوشانی دارند. به نظر می‌رسد که معنی شایستگی، بستگی به عوامل مختلفی دارد که شامل این موارد هستند: حیطه (سطح فردی و سازمانی)، هدف (بهینه‌سازی عملکرد، به دست آوردن قدرت در بازار)، ابزار مدیریت منابع انسانی (گزینش، پرداخت، آموزش، ارتقای کارکنان، توسعه مسیرشغلی) و ساختار سازماندهی منابع انسانی (متمرکز و غیرمتمرکز)، (واندرمیلون، ۲۰۰۰). «شایستگی» در لغت به عنوان درخور، سزاوار، کفایت‌کننده، قابل پذیرش، توانا، آمادگی کافی برای وارد شدن به حرفه خاص مطرح شده است و ارتباط مستقیمی با داشتن گواهی در آن حرفه دارد (صافی، ۱۳۷۶: ۵۵) فرهنگ اکسفورد نیز (۲۰۰۳) شایستگی را به عنوان «قدرت، توانایی و ظرفیت انجام دادن یک وظیفه» تعریف می‌کند (هورنبای، ۲۰۰۳). وقتی ما درباره شایستگی فکر می‌کنیم، آن‌چه که معمولاً به ذهن می‌آید، دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هاست. شایستگی‌ها توسط بسیاری از مردم به عنوان خصوصیات فردی تعریف می‌شوند؛ برخی بر قابل آموزش بودن آن تأکید دارند، و برخی دیگر معتقدند شایستگی‌ها تا اندازه‌ای داده شدنی (ذاتی) است و آموختنی نیست (کوپر و پالت، ۲۰۰۵). از شایستگی تعاریف مختلف و متفاوتی ارائه شده است.

«هانگ» (۲۰۰۸)، یک ویژگی شخصی که در عملکرد اثربخش یا برتر نتیجه می‌دهد. «رنکین» (۲۰۰۲)، مهارت‌ها و رفتارهایی که سازمان‌ها از کارکنان برای انجام دادن کارشان انتظار دارند. «کیو» شایستگی را نتیجه به‌کار بردن دانش و مهارت به‌طور

مناسب می‌داند (بی‌هام، ۲۰۰۲). «فیلپوت» و همکاران (۲۰۰۲) شایستگی را، به‌عنوان ترکیبی از مهارت‌ها، دانش و نگرش‌های موردنیاز برای انجام نقش به‌گونه‌ای اثربخش تعریف می‌کند (فیلپوت، ۲۰۰۲). در تعریف دیگر که «سینگل» و همکاران (۲۰۰۵) ارائه داده‌اند، شایستگی را به‌عنوان توانایی یک فرد در قادر ساختن او برای انجام وظایف به‌طور کامل، یافتن راه‌حل‌ها و تشخیص آن‌ها در موقعیت‌های کاری در نظر می‌گیرند. با وجود تعاریف مختلف و گاه متناقضی که از اصطلاح شایستگی ارائه شده است، نکات مشترک قابل تشخیصی در تمامی این تعاریف وجود دارد که عبارتند از:

- شایستگی شامل دانش، مهارت، توانایی و ویژگی‌های فردی از جمله: انگیزه، مفهوم‌های ذهنی، ارزش، نگرش و ویژگی‌های فیزیکی، و این مؤلفه‌ها را لازمه شایستگی می‌داند.

- شایستگی، آن دسته از خصوصیات شاغلان است که زیربنای رفتارهای موفق شغلی آنان را تشکیل می‌دهد و موجب عملکرد برتر و مؤثر فرد در آن شغل، وظیفه یا شرایط می‌شود.

- شایستگی همانند چتری است که هر چیزی را که به‌گونه‌ای مستقیم یا غیرمستقیم بر روی عملکرد شغلی تأثیر داشته باشد، دربر می‌گیرد. به این ترتیب شایستگی‌ها را می‌توان ابعاد رفتاری تلقی کرد که روی عملکرد شغلی تأثیر دارند. شایستگی‌ها بیانگر این است که افراد چگونه باید انجام وظیفه کنند و یا در شرایط خاص چگونه واکنش نشان داده، یا چگونه رفتار کنند؟ (دیانتی، ۱۳۸۸).

- شایستگی‌ها باید قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری باشند و باثبات و تکرار در رفتار فرد مشاهده شوند (هایریش و استریبر، ۱۹۹۴).

### ۳. شایستگی مدیران دانشگاه‌ها

در قرن ۲۱ م، نهادهای تولید دانش، به‌خصوص دانشگاه‌ها، مسئولیت سنگینی دارند و برای تحقق رسالت و کارکردهایی که جامعه از نهادها و به‌ویژه از دانشگاه انتظار دارند، باید بتوانند از حداکثر توان و ظرفیت خود استفاده کنند. از اهم ظرفیت‌های قابل استفاده در دانشگاه که به‌نحوی بر سایرین اشراف دارد، ظرفیت و توان مدیریتی و رهبری آن است. از طرفی استقلال دانشگاه که ریشه در آزادی عمل دارد، در گرو سبک و نوع رهبری و مدیریت دانشگاه است و رئیس دانشگاه به‌عنوان فردی با بالاترین مسئولیت اجرایی و علمی باید با ایفای نقش‌های قوی رهبری و مدیریت، زمینه تحقق دو مفهوم فوق را فراهم کند (نورشاهی، ۱۳۸۷: ۱۷۸). «ولف» (۱۹۹۰) استدلال می‌کند که رهبری قوی، خلاق و مؤثر در رسیدن و نایل شدن به تعالی علمی و دانشگاهی، حیاتی و مهم

است و نباید فقط به عنوان حق مسلم مدیران ارشد در نظر گرفته شود. در واقع، یکی از مهمترین مسئولیت‌های مسئولان باید پرورش و گسترش پتانسیل رهبری دانشگاهی مرئوسان‌شان باشد. آینده مؤسسات دانشگاهی به توسعه مهارت‌های رهبری اثربخش در تمام سطوح سازمان بستگی دارد (محمودی و همکاران، ۱۳۹۱).

درواقع، اکثر افرادی که کرسی ریاست دانشگاه را می‌گیرند، از قبل آمادگی رهبری و درک واضح و روشن از آنچه شغل مدیریت مستلزم انجام آن است را ندارند. در حقیقت، تنها ۳٪ از ۲۰۰۰ رهبر دانشگاهی در مطالعات ملی آمریکا، بین سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۰ م. برای داشتن پست مدیریت دانشگاه آموزش لازم را دیده و دانش لازم را داشته‌اند (Wolverton et al., 2005: p.227). مسأله این است که اساساً مدیران دانشگاهی نیازی برای آموزش خود نمی‌بینند. آن‌ها شایستگی‌های الگوی سنتی مدیریت دانشگاهی را کافی می‌دانند؛ مانند ارائه مقالات در کنفرانس‌های ملی و بین‌المللی، انتشار مقاله در مجلات مرجع، تألیف کتب علمی و نظارت بر تحقیقات و پایان‌نامه‌های دانشجویی (محمودی و همکاران، ۱۳۹۱). اما پرسش اساسی این است که آیا هنوز این مفهوم شایستگی رهبری دانشگاهی، برای دانشگاه‌ها در شرایط امروز، پاسخ‌گوی مناسبی است.

#### ۴. مرور پیشینه تجربی پژوهش و الگوهای شایستگی مدیران آموزش عالی

پژوهشگران در حوزه شناسایی و طراحی الگوی شایستگی مدیران دانشگاهی (آموزش عالی) پژوهش‌های متعددی انجام داده‌اند که نگارندگان در ادامه به برخی از آن‌ها پرداخته‌اند.

- پژوهشگران دانشگاه منچستر (۲۰۱۱)، به منظور شناسایی افراد برتر در چارچوب شایستگی و پیاده‌سازی سیستم مدیریت جانشینی، اقدام به شناسایی شایستگی‌های محوری مورد نیاز برای مدیران این دانشگاه نمودند. در مدل شایستگی‌های مدیریتی دانشگاه منچستر، صرفاً بر شایستگی‌های کلیدی در پنج بخش: دانش و خدمات، مهارت بین فردی، مسائل اجتماعی، مدیریت تحول و نوآوری و در نهایت مدیریت منابع انسانی تمرکز شده است (منچستر، ۲۰۱۱؛ ر.ک. به: چیت‌ساز، ۱۳۹۰: ۷۳-۷۹).

- «رضایت» و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران»، به طراحی و اعتباریابی الگوی شایستگی رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران تحت پوشش وزارت علوم، تحقیقات و فناوری می‌پردازند. نوع پژوهش، کیفی با رویکرد تئوری زمینه‌ای است. در این پژوهش با ۱۹ مشارکت‌کننده (خبرگان علمی ۶ نفر، مدیران ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ۶ نفر و ۷ نفر

از رؤسای دانشگاه‌ها) در مجموع به مدت ۳۵ ساعت، مصاحبه عمیق انفرادی صورت گرفته، و برای تحلیل مصاحبه‌ها از روش تحلیل محتوا استفاده شده است. به منظور اعتباریابی یافته‌های مصاحبه‌ها، نتایج به دست آمده، با استفاده از روش دلفی در دو مرحله برای مصاحبه‌شوندگان ارسال و از آنان خواسته شد شایستگی‌های مذکور را براساس اهمیت، اولویت بندی کنند. نتایج اجرای دو مرحله روش دلفی، با استفاده از آزمون دو جمله‌ای، تحلیل و در نهایت ۶۸ شایستگی به دست آمده در قالب هشت مؤلفه اصلی شامل: دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، بینش، نگرش، ویژگی‌های اخلاقی، ویژگی‌های شخصیتی و اعتبار طبقه بندی شده است (رضایت و همکاران، ۱۳۹۰: ۴۷-۷۴).

- «چیت‌ساز» و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «تدوین الگوی شایستگی‌های محوری مدیران فرهنگی-اجتماعی دانشگاه‌ها در ایران اسلامی»، مدلی برای شایستگی‌های محوری مدیران فرهنگی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی عالی در ایران ارائه داده‌اند. پژوهش به صورت مطالعه موردی بر روی مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی انجام گرفته، و جامعه آماری آن مدیران ارشد فرهنگی و خبرگان آموزش عالی است. پژوهشگران در ابتدا از مبانی نظری و نیز برنامه راهبردی معاونت فرهنگی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، شایستگی‌های مدیران فرهنگی متناظر با بندهای دوازده‌گانه سند راهبردی معاونت فرهنگی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در سال ۱۳۸۹ را استخراج و به صورت یک مدل ارائه داده‌اند.

- «عالم‌زاده» (۱۳۹۴) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد با عنوان «تدوین و اعتبارسنجی شاخص‌های شناسایی استعداد‌های مدیریتی مدیران آموزش و پرورش استثنایی قم» با روش تحقیق آمیخته به شناسایی استعداد‌های مدیریتی مدیران پرداخته است. پژوهش به روش آمیخته و به صورت ترکیبی از روش کمی و کیفی است. نمونه‌گیری بخش کیفی پژوهش با تکنیک گلوله برفی انجام شده که بر مبنای آن، تعداد ۱۲ مصاحبه با مدیران و معاونین آموزش و پرورش استثنایی انجام شده است. نمونه آماری بخش کمی، معلمان و مدیران آموزش و پرورش استثنایی هستند که با روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شده‌اند. داده‌های کیفی پژوهش با تکنیک تحلیل تم تحلیل شده‌اند. داده‌های بخش کمی که در راستای اعتباربخشی به یافته‌های بخش کیفی انجام شده است، با روش حداقل مربعات جزئی و با نرم‌افزار Smart PLS تجزیه و تحلیل شده‌اند.

- «نورشاهی» (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان «شایستگی‌های لازم برای ریاست دانشگاه و میزان اهمیت نسبی آن‌ها از نظر صاحب‌نظران آموزش عالی ایران» به

شناسایی مهارت‌ها و نقش‌های موردنیاز برای ریاست آموزش عالی پرداخته است. جامعه آماری پژوهش مشتمل بر ۱۴ نفر از مدیران آموزش عالی هستند که دارای حداقل ۱۰ سال سابقه خدمت در پست‌های کلیدی نظیر وزارت، معاونت وزیر و ریاست دانشگاه، هستند. وی با مطالعه کتابخانه‌ای و اسنادی و انجام مصاحبه با صاحب‌نظران و مدیران حوزه آموزش عالی، فهرستی مشتمل بر ۶۳ شایستگی، نقش و مهارت لازم برای احراز سمت ریاست دانشگاه تهیه نموده است؛ سپس با استفاده از روش رتبه‌بندی فازی و تجمیع، ۱۸ شایستگی را از میان ۶۳ شایستگی مستخرج را انتخاب و آن‌ها را در دو مؤلفه اصلی رهبری علمی و مدیریت اجرایی، دسته‌بندی کرده است. معیارهای هجده‌گانه پیشنهادی انتخاب رؤسای دانشگاه براساس مطالعات نظری، اجماع نظر خبرگان و الزام آیین‌نامه مدیریت دانشگاه در ایران عبارتند از: برجسته بودن از نظر علمی، مجرب بودن در آموزش عالی، هدایت تغییر، حل تضاد، توانایی اخذ و دریافت منابع مالی، ایجاد اعتماد دوطرفه و متقابل، برنامه‌ریزی استراتژیک، مهارت بین فردی و ارتباطی، چانه‌زنی، مذاکره، نمایندگی و سخن‌گو، برقرارکننده ارتباط، مدیر بحران، ناظر بر اجرای قوانین و ارزیاب (نورشاهی، ۱۳۸۸: ۲۷-۴۸).

- «بردبار» و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «مدل جامع شایستگی مدیران آموزش عالی با بهره‌گیری از مدل ساختاری تفسیری» با رویکرد کیفی به شناسایی شایستگی‌های مدیران آموزش عالی پرداختند. به این منظور ابتدا با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای، شاخص‌های شایستگی استخراج گردید. سپس با استفاده از نظر ۱۰ نفر از خبرگان و بهره‌گیری از روش دلفی، شاخص‌ها تعدیل گردیدند و شاخص‌های نهایی برای طراحی مدل مشخص شدند. در ادامه با به‌کار بردن مدل ساختاری تفسیری (ISM)، که ابزاری جامع برای سطح‌بندی و تعیین روابط ابعاد و شاخص‌های می‌باشد، مدل شایستگی مدیران و رؤسای آموزش عالی طراحی گردید. نتایج نشان می‌دهد که بُعد «توانایی‌های درونی»، به‌عنوان پرنفوذترین عامل، زیربنای مدل جامع شایستگی می‌باشد. هم‌چنین ابعاد «مسئولیت اجتماعی» و «اعتبار رهبری»، به‌عنوان سطح آخر مدل شناخته شدند که از سایر شاخص‌ها تأثیر می‌پذیرند (بردبار و همکاران، ۱۳۹۲).

- «محمودی» و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران دانشگاه‌ها انجام داده‌اند، روش پژوهش به‌صورت پیمایشی بوده که ابتدا به مطالعه عمیق مبانی موضوع شایستگی پرداخته و از نظرات مدیران دانشگاه به‌عنوان خبره، برای طراحی الگوی اولیه و سپس برای تکمیل آن از پرسش‌نامه استفاده شده است؛ جامعه آماری تحقیق، تمامی مدیران دانشگاهی قم بوده است.



نتایج پژوهش حاکی از این است که مدیران دانشگاه بایستی دارای شایستگی‌های مدیریتی، اجتماعی و فردی باشند.

- یک الگوی شایستگی شغلی، ترکیب خاص شایستگی‌ها (مهارت‌ها، دانش و ویژگی‌ها) را برای انجام یک نقش در یک دانشگاه به صورت مؤثر لازم است، مشخص می‌کند (Lucia & Lepsinger, 1999: P.5).

- «مانسفیلد» (۱۹۹۷) یک الگوی شایستگی را به عنوان توصیف تفصیلی و خاص از نظر رفتاری به عنوان مجموعه‌ای از مهارت‌ها و خصلت‌هایی که کارکنان برای مؤثر بودن در یک شغل به آن نیاز دارند تعریف می‌کند (Oshins, 2004: P.35).

- «رامسدن» (۱۹۹۸) بیان می‌دارد که رهبری دانشگاه نیازمند توانایی مدیریت در ایجاد تغییر، گروه‌بندی مردم و برانگیختن آن‌ها ضمن درگیری هم‌زمان وظیفه، حفظ مدیریت به موقع سازمان و بودجه است (Ramsden, 1998).

- «پاندر» مؤلفه‌هایی چون؛ برانگیختن الهام بخش، یکپارچگی، نوآوری، مدیریت احساس، توجه فردی، برانگیختن عقلایی را به عنوان شایستگی‌های رهبری نوین دانشگاه مطرح می‌کند (Pounder, 1999: p.283).

- طبق پژوهش «ویس نیوزکی» (۱۹۹۹)، شایستگی‌های رهبری در آموزش عالی را به عنوان یک طبقه توصیفی ایجاد نموده و به عنوان یک روش نظری اساسی را استفاده می‌کند. او از طریق فن طوفان مغزی، شرکت‌کنندگان را وادار به یادآوری تجربیات خاص رهبری‌شان در آموزش عالی کرد و در نهایت، فهرستی از هفت شایستگی برای رهبران در آموزش عالی کشف کرد که این شایستگی‌ها عبارتند از: توسعه یک مجموعه اصلی از ارزش‌ها و چشم‌انداز، ارتباطات اثربخش، انعکاس و تجزیه و تحلیل، ایجاد یک جو مثبت، ایجاد تسهیلات و همکاری، حل مشکل و خطرپذیری، ثبات قدم و پشتکار (Wisniewski, 2004: P.3).

- «مارتین» (۱۹۹۳) مطالعه‌ای در مورد نقش‌ها و ویژگی‌های افرادی که به عنوان رؤسای دانشگاهی موفق و مؤثر در دانشگاه‌های دولتی شناخته شده بودند، انجام داده است. این رهبران در پنج حوزه مهارتی مؤثر، دارای شایستگی بودند، که این شایستگی بدین شرح است: آن‌ها نمایندگان فرهنگی دانشکده‌ها و دانشگاه‌هایشان هستند، آن‌ها به عنوان رابط، به طور مستمر برای ساختارها، شبکه‌ها و فرآیندهای ارتباطی مؤثرتر و فراگیرتر تلاش می‌کنند، آن‌ها مدیران ماهر و زبردستی هستند، آن‌ها برنامه‌ریز و تحلیل‌گر هستند، آن‌ها از مؤسسه حمایت و طرفداری می‌کنند و ارتباطات با گروه‌ها و افراد مختلف در درون دانشگاه را توسعه می‌دهند. در حالی که این پژوهش، ویژگی‌هایی را به طور انحصاری از دید آموزش عالی مهم می‌داند، ویژگی‌های عمومی را نیز به آن اضافه می‌کند (Martin, 1994).

- «بومن» (۲۰۰۲) نشان داده است که در کار واقعی پست‌های ریاست دانشگاه به مجموعه متنوعی از توانایی‌های رهبری هم‌چون: مهارت‌های خوب ارتباط برقرار کردن، مهارت‌های حل مسأله، مهارت‌های حل تضاد، مهارت‌های مدیریت فرهنگی، مهارت‌های مربیگری و مهارت‌های انتقال نیاز است (Wolverton et al., 2005: P.228).

- «اسپندلاو» (۲۰۰۷) طی پژوهشی که درخصوص معاونان دانشگاه‌های انگلستان از طریق مصاحبه انجام داد، سه شایستگی عمده اعتبار علمی، تجربه و مهارت‌های انسانی را برای آن‌ها مشخص کرده است.

«وال‌ورتون» و همکاران در پژوهشی که در سال ۲۰۰۵ درخصوص الگوسازی شایستگی‌های مدیریتی مدیران دانشگاه انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که مدیران دانشگاه‌ها به منظور هدایت اثربخش دانشگاه، شدیداً به شایستگی‌هایی چون: مدیریت و بودجه‌ریزی، ارزیابی و نظارت اعضای هیأت علمی، مدیریت زمان، ساختن جامعه، ایجاد توازن میان خواسته‌ها و اهداف سازمان، جنبه‌های قانونی موقعیت‌ها، مدیریت تعارض و مدیریت ارتباطات نیازمند هستند (Wisniewski, 2004: P.3).

«بورگوین» (۲۰۰۸) چارچوب رهبری غالب خود را در آموزش عالی، را بدین شرح می‌داند: رهبری به‌خوبی رهبران، استعداد و تنوع، همترازی کافی در سراسر دانشگاه، حکمرانی و عبور از مرزها (Burgoyne, 2008: P.3).

- «رونالدسون» برای رهبری مطلوب دانشگاه، ویژگی‌ها و شایستگی‌هایی را بیان می‌کند که ماهیتی غیر قابل پیش‌بینی است؛ شایستگی درک اهداف خاص گروه، شایستگی تغییر و تبدیل اهداف به فعالیت‌ها و شایستگی هدایت، ایجاد انگیزه و برقراری ارتباط با کارکنان. وی علاوه بر این شایستگی‌ها، سه ویژگی فردی را برای رهبری دانشگاه معرفی می‌کند که عبارتند از: اعتماد به نفس، تنوع طلبی، لذت از برقراری تماس شخصی با اعضای هیأت علمی و دانشجویان (رمضانی، ۱۳۸۸).

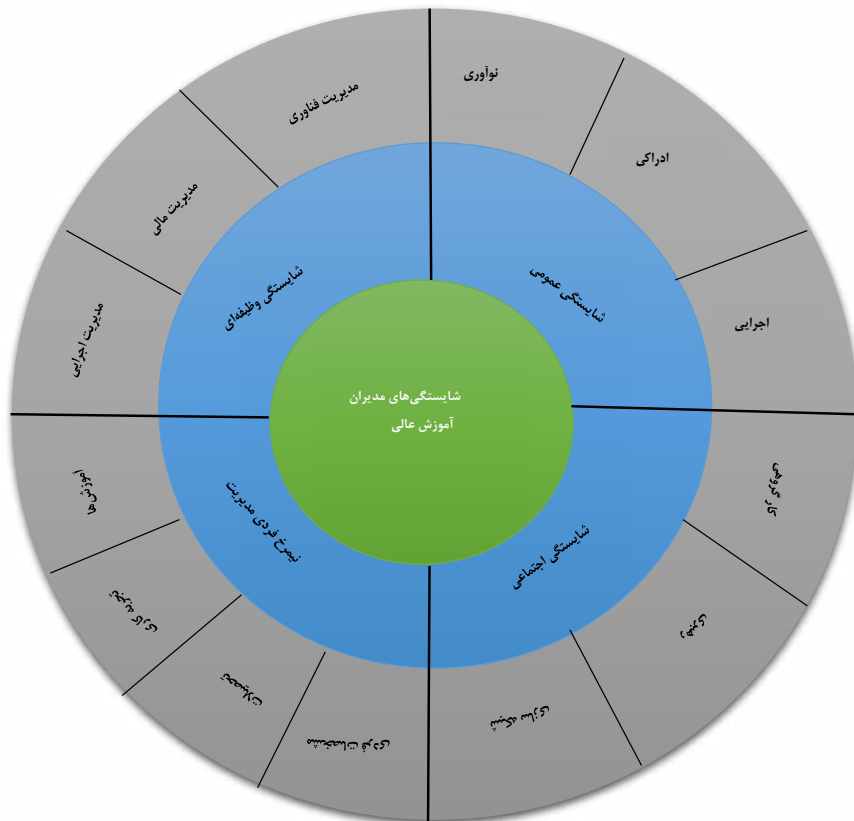
- «مک‌دالین» (۲۰۰۲) در پژوهشی با رویکرد کیفی به شناسایی شایستگی‌های اصلی مدیران آموزش عالی در آمریکا پرداخته است. وی در این راستا با ۳۰ نفر از رؤسای سابق شورای آموزش عالی آمریکا تشکیل جلسه داد. با انجام مصاحبه گروهی<sup>۲</sup> و هم‌اندیشی، ویژگی‌ها و رفتارهای مدیران اجرایی در آموزش عالی مورد بررسی قرار گرفت که حاصل این هم‌اندیشی، ارائه مدل اولیه شایستگی‌های مدیران آموزش عالی بود. سپس به منظور توسعه مدل اولیه، به مصاحبه با چند نفر از مدیران سابق و فعلی دانشگاه‌ها پرداخت و در نهایت مدل شایستگی‌های مدیریتی را در چهار دسته: شایستگی‌های زمینه‌ای، شایستگی‌های محتوایی، شایستگی‌های فرآیندی و شایستگی‌های ارتباطی، تحت عنوان مدل (HELC)<sup>۳</sup> ارائه داد (محمودی و همکاران، ۱۳۹۱).

جدول ۱. خلاصه الگوهای شایستگی مدیران آموزش عالی در مطالعات گذشته (نگارندگان، ۱۳۹۸).

ردیف	پژوهشگران	مؤلفه‌ها/ ابعاد شایستگی
۱	(Lucia & lepsinger, 1999: P.5)	دانش، مهارت‌ها و ویژگی‌های مرتبط با شغل
۲	(Oshins, 2004: P.35)	مهارت‌ها و خصلت‌های مؤثر در یک شغل
۳	(Ramsden, 1998)	توانایی مدیریت در ایجاد تغییر، گروه‌بندی مردم و برانگیختن آن‌ها ضمن درگیری هم‌زمان وظیفه، حفظ مدیریت به موقع سازمان و بودجه
۴	(Pounder, 1999: p.283)	برانگیختن الهام بخش، یکپارچگی، نوآوری، مدیریت احساس، توجه فردی، برانگیختن عقلایی
۵	(Wisniewski, 2004: P.3)	توسعه یک مجموعه اصلی ارزش‌ها و چشم‌انداز، ارتباطات اثربخش، انعکاس و تجزیه و تحلیل، ایجاد یک جو مثبت، ایجاد تسهیلات و همکاری، حل مشکل و خطرپذیری، ثبات قدم و پشتکار
۶	(Bowman, 2002)	مهارت ارتباطی، مهارت حل مسأله، مهارت حل تضاد، مهارت مدیریت فرهنگی، مهارت مربیگری، مهارت انتقال نیاز
۷	(Spendlove, 2007: P.412)	اعتبار علمی، تجربه، مهارت انسانی
۸	(Wolverton & et al., 2005, ) (P.233)	مدیریت مالی و بودجه‌ریزی، ارزیابی و نظارت اعضای هیأت علمی، مدیریت زمان، ساختن جامعه، ایجاد توازن میان خواسته‌ها و اهداف سازمان، جنبه‌های قانونی موقعیت‌ها، مدیریت تعارض
۹	(Burgoyne, 2008: P.3)	رهبری مؤثر، استعداد و تنوع، هم‌ترازی کافی در سراسر دانشگاه، حکمرانی، عبور از مرزها
۱۰	(Asumeng, 2014)	رهبری، مربی‌گری، مهارت درون فردی، مهارت بین فردی، مهارت شغلی و مهارت فنی
۱۱	(McDaniel, 2002)	شایستگی زمینه‌ای، شایستگی محتوایی، شایستگی فرآیندی، شایستگی ارتباطی
۱۲	پژوهشگران دانشگاه منچستر (۲۰۱۱)، (رک. چیت‌ساز، ۱۳۹۰: ۷۳-۷۹)	دانش و خدمات، مهارت بین فردی، مسائل اجتماعی، مدیریت تحول و نوآوری، مدیریت منابع انسانی
۱۳	(رضایت و همکاران، ۱۳۹۰)	دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، بینش، نگرش، ویژگی‌های اخلاقی، ویژگی‌های شخصیتی و اعتبار
۱۴	(چیت‌ساز و همکاران، ۱۳۹۱)	قابلیت فکری-ذهنی، قابلیت‌های میان فردی، قابلیت‌های فردی، قابلیت‌های اجرایی
۱۵	(عالم‌زاده، ۱۳۹۴)	رهبری، موقعیت‌شناسی، اعتقاد به کار، عمل‌گرایی، قابلیت حل مسئله، هوش عاطفی، دانشگری، دانش و تجربه تخصصی در زمینه آموزش استثنایی، شناخت گروه‌های مختلف دانش‌آموزان استثنایی، مهارت درک ویژه، توانایی مدیریت شرایط ویژه و قابلیت‌های ارتباطی ویژه
۱۶	(بردبار و همکاران، ۱۳۹۲)	توانایی‌های درونی، مسئولیت اجتماعی، اعتبار رهبری
۱۷	(محمودی و همکاران، ۱۳۹۱)	شایستگی مدیریتی، شایستگی اجتماعی، شایستگی فردی
۱۸	(قربان‌نژاد و عیسی‌خوانی، ۱۳۹۵)	تقوآمداری، رفتاری اخلاقی، امانتداری، عدالت‌ورزی-انصاف، تصمیم‌گیری

## ۵. الگوی مفهومی پژوهش

اگرچه نیاز است ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی واقع‌بینانه و دارای شاخص‌های رفتاری آزمون‌پذیر و متناسب با نیازهای هر سازمان تدوین شود، ولی می‌توان از طریق مرور ابعاد و مؤلفه‌های مندرج در مدل‌های شایستگی مستخرج از پژوهش‌های گذشته و با استفاده از مدل «برینکمن» (Brinckman, 2007)، مبادرت به شناسایی وجوه مشترک آن‌ها نمود؛ لذا براساس پیشینه مورد بررسی می‌توان ابعاد و مؤلفه‌های چارچوب کلی پژوهش را در سه شایستگی اصلی وظیفه‌ای، عمومی، اجتماعی و یک مفهوم اثرگذار و تعدیل‌گر نیم‌رخ فردی طبق پژوهش طبقه‌بندی کرد که به صورت خلاصه در شکل زیر (نمودار ۱) آمده است.



نمودار ۱. الگوی مفهومی (نگارندگان، ۱۳۹۸).

## ۶. روش پژوهش

با توجه به این‌که پژوهش با استفاده از مدل‌های موجود و استفاده از پیشینه پژوهش دنبال ارائه الگویی جدید از سازمان است، می‌توان از نظر هدف، پژوهش را توسعه‌ای دانست. از طرفی دیگر، نتایج حاصل از پژوهش برای جامعه مورد مطالعه به‌طور خاص می‌تواند مورد استفاده قرارگیرد، از این جهت کاربردی هم می‌باشد. بنابراین، پژوهش از نظر هدف، ترکیبی از پژوهش‌های توسعه‌ای و کاربردی است. استراتژی پژوهش از نوع آمیخته است؛ بدین مفهوم که برای رسیدن به اجماع نظر در خصوص مؤلفه و عوامل اثرگذار بر شایستگی‌های مدیران آموزش عالی و طراحی پرسش‌نامه، از تکنیک دلفی، یعنی روش کیفی و برای تجزیه و تحلیل داده‌های پرسش‌نامه نهایی از روش کمی استفاده شده است.

با استناد به آمارهای منتشره، هم‌اکنون بالغ بر ۱۱۹ دانشگاه وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در کشور دایر می‌باشند. جامعه آماری تحقیق ذینفعان دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری می‌باشد. ذینفعان مذکور عبارتند از: اعضای هیأت علمی و کارکنان اداری دانشگاه‌ها، دانشجویان، سازمان‌های استفاده‌کننده از فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها، نهادها و سازمان‌های سیاسی مرتبط با دانشگاه‌ها. نظر به این‌که جامعه آماری (ذینفعان دانشگاه‌های کشور) از طبقات مختلف تشکیل گردیده است؛ جهت انتخاب نمونه‌های مورد نظر از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی برای تعیین حجم نمونه خبرگان و اساتید مدیریت استفاده شده است. با توجه به اهمیت روایی، پرسش‌نامه به کل افراد مورد نظر (۴۰ نفر) به صورت حضوری و الکترونیکی ارائه شد و در نهایت ۳۴ پرسش‌نامه تکمیل و دریافت شد، که محل توزیع پرسش‌نامه‌ها در جدول ۲ آمده است.

حجم نمونه پاسخ‌دهندگان پرسش‌نامه اصلی، با توجه به آن‌که مدل مفهومی پژوهشی حاضر دارای ۱۳ مؤلفه است و برای هر مؤلفه باید ۸ پرسش‌نامه تکمیل شود. معادل ۱۰۴ مورد است. به منظور دریافت این تعداد پرسش‌نامه‌ها، ۵۶۰ پرسش‌نامه تحویل ۵۶۰ پاسخ‌گو از ۱۱۹ دانشگاه وابسته به وزارت علوم تحویل شد که از این میان ۲۸۷ پرسش‌نامه برگشت داده شد. از میان این ۲۸۷ مورد، ۴۰ مورد ناقص بود و ۲۴۷ پرسش‌نامه تجزیه و تحلیل شد. هنگام مراجعه به دانشگاه‌ها از آن‌ها خواسته شد پرسش‌های بخش شایستگی‌ها توسط فردی که شناخت کامل یا نسبی از مدیر دارد تکمیل شود (جدول ۳).

جدول ۲. محل‌های توزیع پرسش‌نامه (نگارندگان، ۱۳۹۸).

ردیف	نام دانشگاه	تعداد پرسش‌نامه ارائه شده	تعداد پرسش‌نامه دریافتی	تعداد پرسش‌نامه قابل تحلیل
۱	دانشگاه تهران	۴۰	۲۱	۱۹
۲	دانشگاه تربیت مدرس	۴۰	۱۵	۱۳
۳	دانشگاه شهید بهشتی	۴۰	۱۱	۹
۴	دانشگاه علامه طباطبائی	۴۰	۱۳	۱۲
۵	دانشگاه خوارزمی	۴۰	۲۸	۲۶
۶	دانشگاه صنعتی شریف	۴۰	۱۴	۱۳
۷	دانشگاه امیر کبیر	۴۰	۱۶	۱۳
۸	خواجه نصیرالدین طوسی	۴۰	۱۸	۱۵
۹	دانشگاه اصفهان	۴۰	۲۷	۲۳
۱۰	دانشگاه لرستان	۴۰	۳۱	۲۴
۱۱	دانشگاه فردوسی مشهد	۴۰	۳۰	۲۷
۱۲	دانشگاه مازندران	۴۰	۲۴	۲۰
۱۳	دانشگاه اهواز	۴۰	۲۹	۲۴
مجموع	-	۵۶۰	۲۸۷	۲۴۷

جدول ۳. وضعیت ذینفعان تکمیل‌کننده پرسش‌نامه‌ها (نگارندگان، ۱۳۹۸).

عنوان	تعداد
اساتید	۴۹
کارکنان	۷۸
دانشجویان	۱۲۰

## ۷. ابزار پژوهش

برای دستیابی به مبانی نظری، اطلاعات موردنیاز به وسیله مطالعات کتابخانه‌ای و بهره‌مندی از تجارب سایر پژوهشگران گردآوری شده است. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات میدانی، پرسش‌نامه است. با توجه به این‌که پرسش‌نامه استاندارد از قبل برای این پژوهش موجود نبوده و از طرفی در زمینه شایستگی‌های مدیران آموزش عالی نیز پژوهش جامع و کاملی صورت نگرفته است؛ با بررسی کامل ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش، پس از استخراج متغیرها و مؤلفه‌ها برای تأیید آن‌ها و پرسش‌های هریک از مؤلفه‌ها از تکنیک دلفی استفاده شد. تعداد ۳۴ نفر از صاحب‌نظران و اساتید، کارکنان و دانشجویان دوره دکتری مدیریت به‌عنوان اعضای پنل دلفی انتخاب شدند که بعد از انجام دو راند دلفی، اجماع نظر درخصوص پرسش‌نامه و متغیرهای آن حاصل شد و فرآیند دلفی با تأیید متغیرها و پرسش‌نامه نهایی خاتمه پیدا کرد. با توجه به این‌که تحلیل داده‌ها در نرم‌افزار لیززل در دو مرحله صورت می‌گیرد که در مرحله اول روایی و پایایی مدل و ابزار بررسی می‌شود، سپس مدل ساختاری جهت روابط علی معلولی مورد بررسی قرار می‌گیرد که در بخش تحلیل داده‌ها به تفصیل توضیح داده شده است.

## ۸. تعریف مفاهیم

«منسفیلد» در تعریف شایستگی<sup>۴</sup> می‌گوید: ویژگی‌های یک فرد که کمک می‌کند او اثربخش‌تر بوده یا عملکرد بهتری داشته باشد (Mensfield, 2002: 26).

### ۱.۸. تحلیل داده‌ها

در این پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد کواریانس محور و نرم‌افزار لیززل برای آزمون فرضیه‌ها و صحت مدل استفاده شده است. مدل‌سازی معادلات ساختاری در دو مرحله انجام می‌گیرد؛ مرحله اول، ارزیابی روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری و مرحله دوم، ارزیابی مدل ساختاری از طریق ضرایب مسیر بین متغیرها و تعیین شاخص‌های برازش مدل. توالی این دو مرحله اعتبار و قابل اطمینان بودن مقیاس سنجش سازه‌ها را تضمین می‌کند، قبل از این‌که تلاشی درخصوص نتیجه‌گیری در مورد روابط صورت بگیرد (نجاری، ۱۳۹۴).

### ۲.۸. مرحله اول: ارزیابی مدل اندازه‌گیری (روایی و پایایی مدل)

به‌منظور تأیید روایی اندازه‌گیری، از روایی محتوا و روایی سازه و روایی هم‌گرا استفاده شده است. با تطبیق و اطمینان از سازگاری بین شاخص‌های اندازه‌گیری و ادبیات و

تئوری‌های موجود، هم‌چنین استفاده از نظر خبرگان، اعتبار محتوا بررسی و حاصل شده است؛ سپس برای اعتبار هم‌گرا بدین صورت است که شاخص‌های هر سازه با یکدیگر هم‌بستگی میانه‌ای داشته باشند. معیار میانگین واریانس‌های استخراجی با مقدار حداقل ۰/۵ توسط «فورنل» و «لازکر» (۱۹۸۱) برای تعیین اعتبار هم‌گرا معرفی شده است. براساس نتایج حاصل از خروجی تحلیل لیززل که در جدول ۴ آمده است؛ میزان میانگین واریانس خروجی برای تمامی متغیرها بین ۰/۵۰۴ تا ۰/۷۳۹ است که نشان می‌دهد ابزار اندازه‌گیری از روایی مناسبی برخوردار است. پایایی ابزار اندازه‌گیری در دو قسمت سنجش شده است، یکی مربوط به پایایی هر شاخص انعکاسی و سازه متناظر با آن که با مقدار بار نشان داده می‌شود و دیگری پایایی مرکب همه شاخص‌های انعکاسی با سازه متناظر که برای تعیین هم‌بستگی درونی ابزار اندازه‌گیری به کار می‌رود. مقدار پایایی مناسب برای هر شاخص با سازه متناظر با آن، یعنی بار عاملی حداقل ۰/۵ و پایایی مرکب حداقل ۰/۷۰ است. براساس جدول ۴، بار همه شاخص‌های انعکاسی با سازه متناظر بین ۰/۵۱ تا ۰/۹۴ است و مقدار پایایی مرکب نیز بیش از ۰/۷۰ است که نشان می‌دهد پایایی ابزار اندازه‌گیری تأیید می‌شود.

### ۳،۸. مرحله دوم: ارزیابی مدل ساختاری

برآوردهای روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری اجازه ارزیابی مدل ساختاری را میسر می‌کند؛ در این پژوهش برای آزمون فرضیه‌ها از معناداری ضرایب مسیر استفاده شده است. یکی از معیارها سنجش رابطه بین سازه‌ها در مدل (مدل ساختاری) اعداد معناداری  $t$  است؛ در صورتی که مقدار این اعداد از ۱/۹۶ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه بین سازه‌ها در سطح اطمینان ۹۵٪ است. از آنجایی که اعداد  $t$  فقط صحت رابطه‌ها را نشان می‌دهند، اما شدت رابطه بین سازه‌ها را نمی‌توان با آن‌ها سنجش کرد، از معیار ضریب مسیر که در LISREL به دست می‌آید، استفاده شده است. مدل روابط ساختاری تحقیق که دارای پشتوانه نظری و پژوهشی است می‌بایست از لحاظ آماری برازش شود. به منظور الگوی سنجش شایستگی‌ها به کمک نرم‌افزار LISREL از تحلیل مسیر تأییدی مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. در مدل معادلات ساختاری (تحلیل مسیر تأییدی) روابط شایستگی‌های مدیران و فرآیندهای تأثیرگذار بر آن در غالب ۱۳ متغیر آشکار و ۴ سازه با عنوان شایستگی‌های اجتماعی، عمومی و وظیفه‌ای مدیر و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مدیر (نیم‌رخ فردی) وجود دارند.

نمودار ضرایب مسیر و مدل ساختاری و نمودار مربوط به اعداد معناداری آزمون مدل ساختاری به ترتیب در شکل‌های ۱ و ۲ و نتایج حاصل از برازش مدل جدول ۵ آمده است.

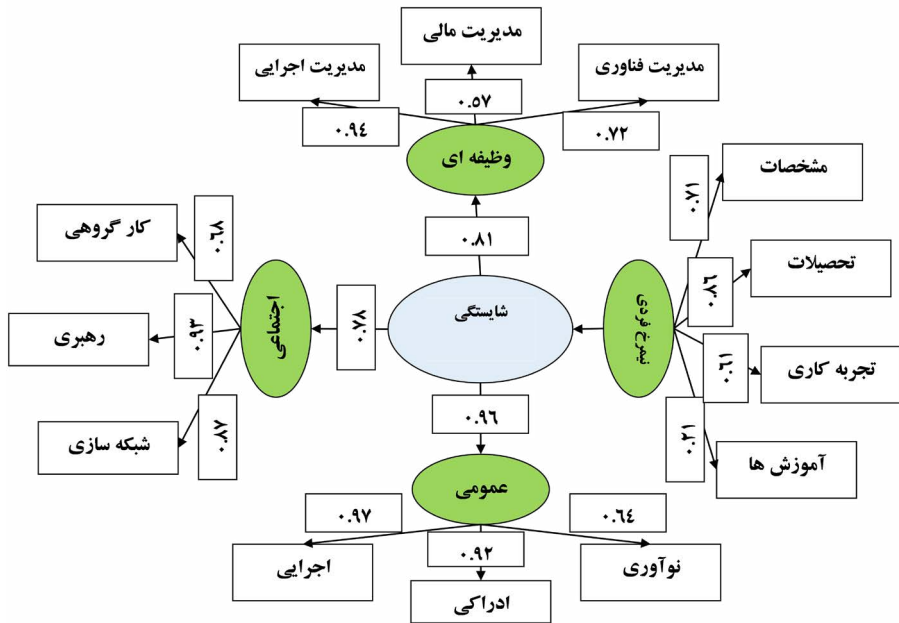


جدول ۴. بارهای عاملی متغیرها و روایی و پایایی آن‌ها (نگارندگان، ۱۳۹۸).

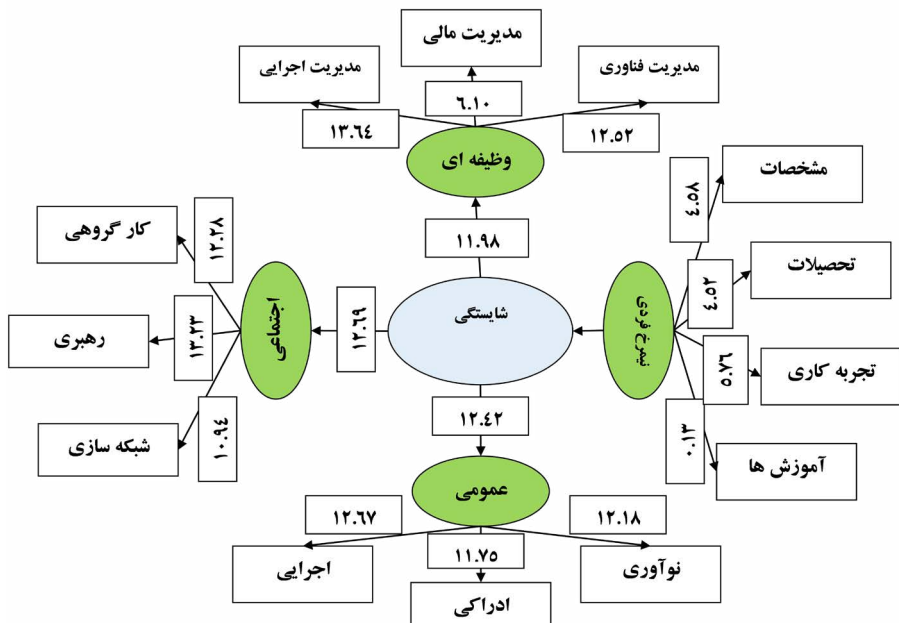
مدل اندازه‌گیری	ابعاد	گویه‌ها	بارهای عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس تبیین شده (AVE)	
اداری		Q1	۰/۸۷	۰/۸۵۴	۰/۹۱۸	۰/۷۳۹	
		Q2	۰/۹۴				
		Q3	۰/۹۰				
		Q4	۰/۷۱				
نوآوری		Q5	۰/۶۹	۰/۷۸۹	۰/۸۶۲	۰/۵۵۸	
		Q6	۰/۷۷				
		Q7	۰/۶۴				
		Q8	۰/۸۳				
		Q9	۰/۷۹				
اجرایی		Q10	۰/۷۶	۰/۸۹۵	۰/۹۳۱	۰/۷۳۲	
		Q11	۰/۸۷				
		Q12	۰/۸۸				
		Q13	۰/۸۷				
		Q14	۰/۸۹				
		RMS EA	$\frac{\chi^2}{df}$	GFI	IFI	CFI	RMR
			۲/۴۹۶	۰/۹۲	۰/۹۷	۰/۹۷	۰/۰۴۹
متغیر	گویه‌ها	بارهای عاملی	آلفای کرونباخ	(CR)	(AVE)		
رهبری		Q1	۰/۸۵	۰/۸۲۴	۰/۹۳۰	۰/۷۲۷	
		Q2	۰/۹۲				
		Q3	۰/۹۰				
		Q4	۰/۷۴				
		Q5	۰/۸۳				
کارگروهی		Q6	۰/۷۴	۰/۸۶۵	۰/۸۹۸	۰/۵۹۶	
		Q7	۰/۷۵				
		Q8	۰/۶۳				
		Q9	۰/۸۱				
		Q10	۰/۸۱				
		Q11	۰/۸۷				
شبکه‌سازی		Q12	۰/۷۷	۰/۸۳۵	۰/۹۴۸	۰/۷۲۵	
		Q13	۰/۸۹				
		Q14	۰/۸۵				
		Q15	۰/۸۲				

RMR	CFI	IFI	GFI	$\frac{\chi^2}{df}$	RMS EA
۰/۰۶۲	۰/۹۵	۰/۹۵	۰/۹۰	۲/۵۸۶	۰/۰۸۰
(AVE)	(CR)	آلفای کرونباخ	بارهای عاملی	گویه‌ها	متغیر
۰/۷۳۹	۰/۹۶۶	۰/۸۲۴	۰/۸۶	Q1	مدیریت فناوری
			۰/۸۲	Q2	
			۰/۸۹	Q3	
			۰/۸۹	Q4	
			۰/۷۸	Q5	
			۰/۸۷	Q6	
			۰/۸۹	Q7	
			۰/۸۸	Q8	
			۰/۸۵	Q9	
			۰/۸۶	Q10	
			۰/۹۱	Q11	
			۰/۹۱	Q12	
			۰/۸۷	Q13	
			۰/۸۰	Q14	
۰/۵۰۴	۰/۸۸۷	۰/۷۹۳	۰/۷۸	Q15	مدیریت مالی
			۰/۸۴	Q16	
			۰/۷۸	Q17	
			۰/۷۴	Q18	
			۰/۷۰	Q19	
			۰/۷۶	Q20	
			۰/۴۸	Q21	
			۰/۵۱	Q22	
۰/۶۱۹	۰/۹۲۸	۰/۹۵۴	۰/۸۶	Q23	مدیریت اجرایی
			۰/۹۰	Q24	
			۰/۹۲	Q25	
			۰/۷۴	Q26	
			۰/۷۸	Q27	
			۰/۷۲	Q28	
			۰/۶۸	Q29	

شایستگی وظیفه‌ای



شکل ۱. مدل ساختاری در حالت ضرایب استاندارد (نگارندگان، ۱۳۹۸).



شکل ۲. مدل ساختاری در حالت اعداد معناداری (نگارندگان، ۱۳۹۸).

جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل روابط مؤلفه‌های تأثیرگذار بر شایستگی‌های مدیریت (نگارندگان، ۱۳۹۸).

ردیف	شاخص مناسب مدل	ارزش‌های مورد انتظار (سفارش شده)	ارزش‌های محاسبه شده مدل
۱	GFI	۰٫۹ و بالاتر	۰٫۹۱
۲	IFI	۰٫۹ و بالاتر	۰٫۹۶
۳	CFI	۰٫۹ و بالاتر	۰٫۹۶
۴	RMSEA	پایین‌تر از ۰٫۰۸	۰٫۰۶۴
۵	RMR	نزدیک به صفر	۰٫۰۵۲
	Df	۱۰۱	
۶	X2	۲۰۲/۳۶	

همان‌طور که در شکل ۲، نشان داده شده بالاترین ضریب استاندارد متعلق به شایستگی عمومی با ضریب ۰/۹۶ می‌باشد و کمترین مقدار مربوط به شایستگی اجتماعی با ضریب ۰/۷۸ می‌باشد. شایستگی نیم‌رخ فردی هم به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر هم‌چون پژوهش‌های گذشته در کنار این شایستگی بر شایستگی مدیران آموزش عالی اثرگذار است؛ اما به‌دلیل ماهیت پرسش‌ها نمی‌توان به‌صورت مستقیم سنجیده‌شود (نیرومند و همکاران، ۱۳۷۱).

با توجه به شکل ۲، تمامی مقادیر اعداد معناداری بالای ۱/۹۶ می‌باشد و می‌توان گفت شایستگی‌های اجتماعی، عمومی، وظیفه‌ای و نیم‌رخ فردی به‌عنوان شایستگی‌های مدیران آموزش عالی در نظر گرفت.

ارزش‌های شاخص‌های مناسب مدل روابط ساختاری شایستگی‌های مدیریت نشان می‌دهد مدل به‌دست آمده از تحلیل مسیر تأییدی از برازش خوبی برخوردار است.

## ۹. بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به‌منظور اعتبارسنجی و بومی‌سازی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی مدیران آموزش عالی انجام شد. ابعاد نظری چارچوب در سه مفهوم شایستگی‌های عمومی، اجتماعی، وظیفه‌ای و نیم‌رخ فردی و ۱۳ بُعد: ادراکی، نوآوری، اجرایی، مدیریت مالی، مدیریت فناوری، مدیریت اجرایی، کارگروهی، رهبری، شبکه‌سازی، مشخصات فردی، تحصیلات، آموزش‌های حرفه‌ای و تجربه کاری طبقه‌بندی شد. از آنجا که ابعاد مدل براساس تعاریف شایستگی و سایر الگوها به‌دست آمده‌اند، تغییرناپذیر هستند و آن چیزی که تغییر می‌یابد شاخص‌ها هستند. بر همین اساس شاخص‌یابی ابعاد الگوی شایستگی مدیران آموزش عالی به روش دلفی

از اساتید و خبرگان صاحب نظر انجام شد. در نتیجه یافته‌های خاصی از این پژوهش تعداد ۷۱ شاخص از میانگین وزنی مطلوب برخوردار شدند و تعداد ۴ شاخص نیز در محدوده شاخص‌های نسبتاً مطلوب قرار گرفتند. شاخص‌های مطلوب با میانگین وزنی بالاتر از ۵ تعیین شدند تا توانایی تشخیص بالاتری برای مؤلفه‌های شایستگی داشته باشند. از نکات قابل توجه در شاخص‌یابی انجام شده این بود که امتیاز همه شاخص‌ها، هیچ مؤلفه‌ای در محدوده میانگین کمتر از ۵ قرار نگرفتند؛ هرچند در چنین حالتی مؤلفه حذف می‌گردید. در ضمن، هیچ شاخصی در محدوده میانگین کمتر از ۳ قرار نگرفت و آن نشان‌دهنده درستی آزمون‌های روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری است. نتایج حاصل از این پژوهش به شرح زیر است.

الگوی به دست آمده، الگویی چند سطحی، چند بعدی، و انعکاسی و مجموع است. سطوح آن شامل سطح صفر، یعنی شاخص‌های شایستگی و نیم‌رخ فردی است. سطح اول مؤلفه‌ها، سطح دوم ابعاد، سطح سوم سازه است (جدول ۶). همان‌طور که در جدول آمده است، در سطح صفر برای ارزیابی هر مؤلفه تعدادی شاخص تعریف شده است که با استفاده از آن می‌توان سطح یا مقدار هر کدام از مؤلفه‌ها (سطح اول) را به صورت کمی ارزیابی و سنجش نموده و از سنجش مؤلفه‌ها نیز می‌توان ابعاد (سطح دوم) را به صورت کمی سنجش نمود و در نهایت بر اساس آن شایستگی‌های مدیران دانشگاه (سطح سوم) را اندازه‌گیری نمود (جدول ۶).

در نهایت در مدل شایستگی‌های مدیریت دانشگاه‌های دولتی ارائه شده، شایستگی‌های عمومی دارای بیشترین اهمیت می‌باشند؛ شایستگی عمومی شامل ابعاد اجرایی، نوآوری و اداری می‌شود در این بین شایستگی اجرایی مورد تأکید بیشتری قرار دارد. بُعد اجرایی شایستگی عمومی شامل شاخص‌های قابلیت راهبردی، هدف‌گذاری، وظیفه‌گرایی، پشتکار و قاطعیت در امور است که در این بین وظیفه‌گرایی مدیریت از اهمیت بیشتری با توجه به تحلیل داده‌های برخوردار است.

تمامی شاخص‌های مربوط به شایستگی‌های و ابعاد مورد تأیید قرار گرفته‌اند و مدل آزمون شده پژوهش مورد تأیید می‌باشد. در این بین، نیم‌رخ فردی مدیریت در دانشگاه بُعد آموزش مدیریت دانشگاه با وجود تأیید اهمیت آن از تأثیر کمتری نسبت به سایر شاخص‌ها در مدل برخوردار است؛ سطح یک آموزش‌های مدیریت شامل سطوح آموزش‌های غیردانشگاهی، آموزش‌های مدیریتی و آموزش‌های رفتار شناختی است که نسبت به اهمیتی که سایر سطوح شایستگی برای مدیریت دانشگاه دارند از اهمیت کمتری برخوردار هستند. در بین شایستگی وظیفه‌ای مدیریت اجرایی و پس از آن مدیریت فناوری شایستگی‌های مهمتری نسبت به شایستگی در بخش مدیریت مالی

جدول ۶. سطوح مدال شایستگی مدیران دانشگاه‌های منتخب پژوهش (نگارندگان، ۱۳۹۸).

سطح سوم	سطح دوم	سطح اول	سطح صفر	
سازه	ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	
شایستگی	عمومی	ادراکی	نظام‌مندگرایی (اخذ تصمیمات با تجزیه و تحلیل و به شکل ساختارمند)، تجزیه و تحلیل گزینه‌های مختلف قبل از تصمیم‌گیری، داشتن قدرت تحلیل مفهومی، استفاده از رویکرد نظام‌مند	
		نوآوری	نوآوری در فرآیندها (توسعه سیستم‌های آموزشی و فرآیندهای نو)، ابتکار عمل، قادر به ارائه راه‌حل‌های غیرمعتاد، پایداری در برابر مخاطرات، حل مسأله با رویکرد نوآورانه	
		اجرایی	قابلیت‌های راهبردی، وظیفه‌گرایی، هدف‌گرایی، پشتکار، قاطعیت در امور	
	اجتماعی	رهبری	استفاده مناسب از ابزارهای تشویقی، انگیزش مؤثر، بهبود مستمر عملکرد، توانمندسازی کارکنان، تفویض اختیار	
		کار گروهی	ارتباط مؤثر با عوامل اجرایی، به اشتراک گذاشتن دانش، اعتماد داشتن، تقسیم مؤثر کار، نقش حمایتی، هماهنگ‌سازی	
	وظیفه‌ای	شبکه‌سازی	ارتباط دانشگاه با صنعت، ارتباط با دولت، حضور در کنفرانس‌ها و سمینارها، به اشتراک گذاشتن منابع و تجهیزات، مبادله تجارب حرفه‌ای، شبکه‌سازی در سطح فراملی، داشتن برنامه جهت حضور در نمایشگاه‌های داخلی و خارجی	
		مدیریت فناوری	مدیریت فناوری	درک مفهوم مدیریت فناوری اطلاعات (اهمیت دادن به فناوری و تکنولوژی)، انتقال مفهوم فناوری (رساندن اهمیت آن به افراد داخل و خارج دانشگاه)، شناخت فناوری (درک عمقی فناوری)، تجزیه و تحلیل رقابتی فناوری (تجزیه و تحلیل وضعیت رقابتی فناوری)، نیازسنجی فناوری (تجزیه و تحلیل نیازهای آتی دانشگاه)، تجزیه و تحلیل فرصت‌های فناوری (شناخت فرصت و تهدید در توسعه فناوری در حوزه دانشگاه)، حمایت از توانمندی فناوری، برنامه‌ریزی، چارچوب زمانی و بودجه مورد نیاز، رصد محیط فناوری، مدیریت ارتباط با ذینفعان در توسعه فناوری، توانمندسازی فناوری، ایجاد و بهره‌برداری دانش فناوری، تجربه انتقال دانش فردی، به‌کارگیری دانش فناوری
			مدیریت اجرایی	مدیریت افراد، نتیجه‌گرایی، برنامه‌ریزی و سازماندهی، مدیریت تغییر، توسعه کارکنان، تفویض اختیار، ایجاد انگیزه، اعتقاد به تفکر اجرایی
			مدیریت مالی	درک مفهوم مدیریت مالی (اهمیت دادن به آن)، انتقال مفهوم مدیریت مالی، هدف‌گذاری مالی (تهیه و تدوین صورت‌های مالی)، محاسبه سرمایه‌های موردنیاز، تهیه برنامه نقدینگی بلندمدت، درک و تحلیلی شرایط مالی، مدیریت حساب‌های دریافتی و پرداختی، آ‌گهی از قوانین مالی
	نیمرخ فردی	مشخصات فردی	سن، جنسیت	
تحصیلات		رشته تحصیلی، رتبه دانشگاه		
تجربه کاری		سابقه مدیریت، سابقه کار دانشگاهی		
آموزش‌ها		غیر دانشگاهی، مدیریتی، رفتارشناختی		

برای شایستگی مدیریت دانشگاه به حساب می‌آیند؛ به عبارتی توانایی هماهنگ کردن و مدیریت افراد، توجه به نتیجه فعالیت‌ها و اقدامات، برنامه‌ریزی و سازماندهی دقیق بین کارکنان و افراد و فعالیت‌ها، اهمیت به تغییر و تحول، توسعه افراد در دانشگاه، تفویض اختیار بین افراد، ایجاد انگیزه بین افراد در دانشگاه اعم از اساتید و دانشجویان، از جمله شاخص‌های مدیریت اجرایی هستند که مورد توجه قرار می‌گیرند. جدا از این که مدیریت مالی نیز در تعیین سطح شایستگی مدیریت دانشگاه تأثیر دارد؛ اما نسبت به سایر شایستگی‌ها در درجه پایین‌تری قرار دارد. این نتیجه تحلیل می‌تواند توسط رسالت دانشگاه که کسب سود مادی نیست توجیه شود؛ اهمیت بالای مدیریت مالی، محاسبه سرمایه‌های مورد نیاز برنامه‌های تفصیلی، آگاهی به قوانین مالی، مدیریت حساب‌های دریافتی و پرداختی، اهداف مالی روشن، از جمله شاخص‌های سطح مدیریت مالی شایستگی مدیریت دانشگاه می‌باشند. پژوهش «درگاهی» و همکاران (۱۳۸۹) در برخی موارد با این پژوهش همراه است؛ از جمله پیگیری و نتیجه‌گیری، مدیریت تیمی، توانمندسازی، شبکه‌سازی، ارتباط کتبی و فهم مالی و در نهایت یک مدل شایستگی مدیریتی مدیریت فرهنگ‌سراها برای شهر تهران ارائه کرده است. به منظور تحلیل دلایل این موضوع گروه کانونی با حضور شش نفر از صاحب‌نظران حوزه شایستگی تشکیل و نتایج به شرح زیر ارائه شد.

به عقیده اعضا گروه کانونی، عوامل تأثیرگذار بر شایستگی‌های مدیریت دانشگاه بدین شرح است: وظیفه‌گرایی مدیریت، اهمیت به خط‌مشی دانشگاه و قابلیت‌های راهبردی، هدف‌گرایی، قاطعیت در امور، حل مسأله با رویکرد نوآورانه، پایداری در برابر مخاطرات، ارائه راه‌حل‌های غیرمتعارف، ابتکار عمل، نوآوری در فرآیندها (توسعه سیستم‌های آموزشی و فرآیندهای نو)، استفاده از رویکرد نظام‌مند، داشتن قدرت تحلیل مفهومی، تجزیه و تحلیل گزینه‌های مختلف قبل از تصمیم‌گیری، نظام‌مندگرایی (اخذ تصمیمات با تجزیه و تحلیل و به شکل ساختارمند)، ارتباط مؤثر با عوامل اجرایی، به اشتراک گذاشتن دانش، اعتماد داشتن، تقسیم مؤثر کار، هماهنگ‌سازی، استفاده مناسب از ابزارهای تشویقی، انگیزش مؤثر، بهبود مستمر عملکرد، توانمندسازی کارکنان، ارتباط دانشگاه با صنعت، ارتباط با دولت، حضور در کنفرانس‌ها و سمینارها، به اشتراک گذاشتن منابع و تجهیزات، شبکه‌سازی در سطح فراملی، مبادله تجارب حرفه‌ای، داشتن برنامه جهت حضور در نمایشگاه‌های داخلی و خارجی، درک مفهوم مدیریت فناوری اطلاعات (اهمیت دادن به فناوری و تکنولوژی)، انتقال مفهوم فناوری (رساندن اهمیت آن به افراد داخل و خارج دانشگاه)، تجزیه و تحلیل فرصت‌های فناوری (شناخت فرصت و تهدید در توسعه فناوری در حوزه دانشگاه)، برنامه‌ریزی،

چارچوب زمانی و بودجه مورد نیاز، توانمندسازی فناوری، به‌کارگیری دانش فناوری، ایجاد و بهره‌برداری دانش فناوری، نتیجه‌گرایی، برنامه‌ریزی و سازماندهی، از جمله عوامل تأثیرگذار بر شایستگی مدیریت دانشگاه می‌باشند. در یک جمع‌بندی کلی، ۹ عامل اصلی و بیش از ۶۰ عامل فرعی بر شایستگی مدیریت در دانشگاه‌های ایران تأثیر دارد و مدیران وزارت علوم، تحقیقات و فناوری می‌توانند از این عوامل برای ارتقاء سطح شایستگی مدیران آموزش عالی کشور استفاده کنند.

### پی‌نوشت

1. McDaniel
2. Focus Group
3. Higher Education Leadership Competencies
4. Competency

### کتابنامه

- رفیع‌پور، فرامرز، (۱۳۸۱). موانع رشد علمی ایران و راه حل‌های آن. انتشارات سهامی انتشار.
- محمودی، سیدمحمد؛ زارعی‌متین، حسن؛ بحیرایی، حسن، (۱۳۹۱). «شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران دانشگاه». فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، (۱)، صص: ۱۱۴-۱۴۳.
- محسنی، منوچهر، (۱۳۹۶). مبانی جامعه‌شناسی علم: جامعه، علم و تکنولوژی. انتشارات طهوری.
- نورشاهی، نسرين، (۱۳۸۷). شایستگی‌های لازم برای ریاست دانشگاه و میزان اهمیت نسبی آن‌ها از نظر صاحب‌نظران آموزش عالی ایران. مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، تهران.
- نورشاهی، نسرين، (۱۳۸۸). «معیارهای انتخاب و انتصاب رؤسای دانشگاه‌ها: مقایسه تجارب برخی از دانشگاه‌های جهان». مجموعه رویکردها و چشم‌اندازهای نو در آموزش عالی، تهران: پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی، صص: ۱۷۷-۲۰۷.
- نیرومند، پوراندخت؛ بامدادصوفی، جهانیار؛ اعرابی، سیدمحمد؛ امیری، مقصود، (۱۳۹۱). «چارچوب مفهومی شایستگی مدیران عامل شرکت‌های فناوری بنیان: ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها». فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، (۴)۱۲، صص: ۱۴۵-۱۶۱.

- Burgoyne, J.; Mackness, J. & Williams, S., (2008). "Baseline Study of



Leadership Development in Higher Education”. *Draft Report*, Department of Educational Research, Lancaster University, Leadership Foundation for Higher Education, Pp: 2-7.

- Brinckmann, J., (2007). *Competence of Top Management Teams and Success of New Technology -Based Firms*. Frankfurt: Deutscher, Universitätsverlag.

- Lucia, A. & Lepsinger, R., (1999). *The Art and Science Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, CA.

- Martin G. & Staines H., (1994). “Managerial competences in small firms”. *Journal of Management Development*, Vol. 13, No. 7, Pp: 23–34.

- Manchester, T. U., (2011). *Assessment centres*. Retrieved from The University of Manchester: <http://www.careers.manchester.ac.uk/students/applicationsinterviews/assessmentcentres/>

- Mensfield, S., (2002). *The Competency Movement*. Ih: S. Horton.

- Oshins, M., (2002). “Identifying a Competency Model for Hotel Managers”. B.A. State University of New York at Binghamton.

- Pounder, J. S., (1999), “Organizational Effectiveness in Higher Education: Managerial Implications of a Hong Kong Study”. *Educational Management & Administration*, Vol. 27, No. 4, Pp: 389-400.

- Rowley, J., (1997). “Academic leaders: made or born?”. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 29, No. 3, Pp: 78–84.

- Spencer, L. M. Jr & Spencer, S.M., (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, New York, NY.

- Spendlove, M., (2007). “Competencies for Effective Leadership in Higher Education”. *International Journal of Educational Management*, Vol. 21, No. 5, Pp: 407-417.

- Wolverton, M.; Ackerman, R. & Holt, S., (2005), “Preparing for Leadership what Academic Department Chairs Need to know”. *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol. 27, No. 2, Pp: 227-38.

- Wisniewski, M. A., (2004). “Leadership in Higher Education”. *Academic leadership*, Vol. 8, Issue 4, Pp: 206-214.