

## مقاله پژوهشی:

# تحلیل رویکرد راهبردی مدیران ارشد دانشگاهی زن با تأکید بر مؤلفه‌های چهارگانه کلان

صاحبه کرمانی<sup>۱</sup>، فرشیده ضامن<sup>۲</sup>، ترانه عنایتی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۶/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۰۵

## چکیده

تحقیق حاضر با بهره‌گیری از روش آمیخته اکتشافی (کیفی و کمی) به تحلیل رویکرد راهبردی مدیران ارشد دانشگاهی زن با تأکید بر مؤلفه‌های چهارگانه کلان پرداخته است. برای گردآوری داده‌ها در بخش کیفی از مصاحبه با خبرگان و در گام کمی از پرسشنامه برآمده از گام کیفی تحقیق استفاده شد. جامعه آماری تحقیق شامل ۴۵ تن از مدیران، سیاست‌گذاران آموزشی و نخبگان ارشد دانشگاهی زن کشور بودند. جهت انتخاب نمونه‌های پژوهش از روش گلوله برفی و بر اساس ۲۰ مصاحبه عمیق با خبرگان مرتبط با موضوع داده‌های تحقیق استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در گام کیفی از روش تحلیل مضمون و الگوی براون و کلارک (۲۰۰۶) و در گام کمی از شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR & CVI) استفاده شد. یافته‌های تحلیل مضمون در مورد شایستگی‌های مدیران ارشد دانشگاهی زن در ۴ مضمون اصلی: ۱- شایستگی‌های تخصصی ۲- شایستگی‌های شخصیتی ۳- شایستگی‌های اجرایی ۴- شایستگی‌های مدیریتی و ۲۵ مضمون فرعی، معرفی شده‌اند. در گام کمی میزان درصد مناسب بودن کدهای باز برای ۱۵ نفر خبره، ۰/۴۹ درصد است که طبق آماره CVR همه تم‌های شایستگی از نظر خبرگان دارای روایی محتوایی مناسبی بودند. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که مدیران و تصمیم‌گیران سطوح کلان کشور با قبول این موضوع که بخش مهمی از موفقیت مدیریتی در شرایط امروز دانشگاه‌های ایران منوط به استفاده از شایستگی‌های منابع انسانی مدیران دانشگاهی زن است.

**کلیدواژه‌ها:** شایستگی‌های تخصصی، شایستگی‌های شخصیتی، شایستگی‌های اجرایی، شایستگی‌های مدیریتی، مدیران ارشد دانشگاهی زن.

۱. دانشجوی دکتری علوم تربیتی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

۲. دانشیار مدیریت، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران (نویسنده مسئول) f\_zameni@yahoo.com

۳. دانشیار مدیریت، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

## مقدمه

اصولا شایستگی‌های مدیریتی، به مجموعه‌ای از دانش و توانایی‌های مهارتی یک فرد برای انجام موفقیت‌آمیز در زمینه راهبرد و فرهنگ سازمانی اطلاق می‌شود (سارلیوسیتولا و تامیلنو<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). شایستگی‌های مدیران از مبانی مهم برای توسعه سازمان‌ها به‌شمار می‌رود. با توجه به توسعه و تغییرات پویای امروزی، توجه بسیار زیادی به مدیران و شایستگی‌های آنان می‌شود؛ چراکه آنان به‌عنوان یک منبع مهم برای دستیابی به مزیت رقابتی هستند (بهاورنیا و همکاران، ۱۳۹۸). به‌همین سبب است که امروزه استفاده از رویکرد شایستگی به‌عنوان مبنایی برای سازمان و مدیریت منابع انسانی در جهان غرب گسترش یافته است و جایگاه ثابتی در اقدامات منابع انسانی بین‌المللی کسب کرده است (ماکسیمو<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱).

در اینجا تبیین چهار مسئله ضروری است: نخست؛ شایستگی مدیریتی دارای انواع مختلفی است و این تنوع شایستگی‌های مدیریتی منوط به دانش، نگرش و مهارت‌هایی است که میزان تاثیرگذاری و نفوذ مدیران را بر کارکنان و مشتریان و تمام ذی‌نفعان سازمان را تقویت می‌کند (لارس و کیلی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). دوم؛ الگوهای شایستگی و شاخص‌های مورد نیاز در هر جامعه و سازمانی متفاوت بوده و نمی‌توان یک الگوی واحد و استاندارد جهت تعیین شایستگی‌های مدیریتی تمام سازمان‌ها ارائه داد (رحمانی و دیگران، ۱۳۹۸). سوم؛ با توجه به دو نکته فوق، باید اذعان داشت مدیران شایسته یک سازمان در راستای ارتقای عملکرد و توسعه سازمان خود باید بتوانند به بومی‌سازی توسعه و ارتقای سازمان خود مبادرت کرده و در ادامه برای مواجهه با مشکلات احتمالی و آتی مجموعه تدابیرها و راهبردهای لازم را اتخاذ و اجرا کنند (موسوی و دیگران، ۱۳۹۹)؛ چهارم؛ در تبیین و سنجش شایستگی‌های مدیریتی نباید نگاه‌های جنسیتی، قومیتی و فرهنگی در سازمان حکمفرما شود. به‌بیان‌دیگر، صرف این مسئله که یک مدیر به چه قومیت یا به چه فرهنگی تعلق دارد و مهم‌تر از همه اینکه مدیر مذکور زن است یا مرد نباید مبنایی برای سنجش و پایش شایستگی‌های مدیران سازمان قلمداد شود (رینگزبرگ و کول<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰).

۱. Sarlio-Siintola & Tammilehto

۲. Maksymov

۳. Larres & Kelly

۴. Ringsberg & Cole

یکی از نهادها، ارگان‌ها و سازمان‌های مهم و اثرگذار هر کشور مراکز علمی و تحقیقاتی به‌ویژه دانشگاه‌های آن کشورها است. بنابراین بدیهی است به‌کار گماشتن مدیران شایسته در اینچنین سازمان‌های اثرگذاری، فرآیند تحقق توسعه پایدار در کشورها را سبب خواهد شد. سه اصل نخبه‌پروری، تولید دانش‌های نوین و به‌روز جهانی و بومی‌سازی آن از مهم‌ترین اصولی است که مدیران اصلح و شایسته مراکز علمی و دانشگاهی باید بدان اهتمام ورزند. این مسئله زمانی رنگ و بوی واقع‌تری به خود گیرد که بدانیم امروزه کشورهای توسعه یافته و صنعتی جهان برای تعیین مدیران شایسته در مراکز علمی و تحقیقاتی بیش از راهبردهای در عرصه‌های علمی می‌کوشند (کوزاکووا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱).

با توجه به موارد مطرح شده، بررسی دو موضوع راهبردی از اهمیت بالایی برخوردار می‌شود: نخست بررسی حضور زنان ایران در عرصه‌های مدیریتی سازمان‌ها و نهادهای اثرگذار همچون دانشگاه‌ها و دیگر نهادهای تحقیقاتی و دوم، رویکرد راهبردی ارتقای شایستگی مدیران زن در سطوح کلان مدیریت علمی کشور. این مسئله به‌ویژه در شرایط کنونی کشور که با تحریم‌های همه‌جانبه در عرصه‌های مختلف اقتصادی، سیاسی و علمی و فناوری مواجهیم از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

در خصوص مسئله اول باید اذعان داشت که تعداد زنان تحصیلکرده کشور رقمی در حدود دومیون نفر است و از طرفی ۴۱ درصد از کارکنان دولتی در کشور را زنان تشکیل می‌دهند؛ بنابراین حضور مدیران شایسته زن در عرصه‌های مدیریتی دانشگاه‌ها به‌نظر ضروری است. از طرفی دیگر، بررسی دهه‌های اخیر کشورهای درحال توسعه نشان می‌دهد که افزایش سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی، به‌ویژه اعتماد به مدیریت زنان، زمینه لازم برای دستیابی به رشد اقتصادی بالاتر و رفاه اجتماعی بیشتر را مهیا می‌سازد؛ بنابراین تمام افرادی که دغدغه این مهم را داشتند از ابعاد مختلف به بررسی آموزش مدیریتی زنان به‌ویژه در حوزه‌های آموزش پرداختند؛ زیرا این عقیده در بین آنها مشترک بود که با تخصیص بیشتر منابع به آموزش زنان، نه تنها برابری و عدالت اجتماعی محقق خواهد

---

۱. Kozakova

شد، بلکه آموزش زنان موجب ارتقای سطح بهره‌وری، تولید بیشتر و درآمد بالاتر نیز خواهد شد؛ چراکه توسعه هر جامعه‌ای به چگونگی وضعیت زنان و جایگاه همه جانبه آنان از نظر آموزشی، فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، و سیاسی مرتبط است (منصوریان راوندی و دیگران، ۱۴۰۱).

در نهایت باید خاطرنشان کرد که ضرورت وجود شایستگی‌های لازم در مدیران زن سبب شد تا در بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی که از سوی رهبر معظم انقلاب تبیین شد، مورد تاکید قرار گرفته و راه اصلی توسعه کشور و رسیدن به جامعه تراز نظام مقدس جمهوری اسلامی، بهره‌گیری از ظرفیت شایستگان و نخبگان قلمداد شود. بنابراین در تحقیق حاضر ما برآنیم تا به سوال زیر پاسخ دهیم:

تحلیل رویکرد راهبردی نخبگان دانشگاهی زن مبتنی بر چه مولفه‌های کلانی است؟

## مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

### مفهوم شایستگی سازمانی

پژوهش کنونی با مبنا قراردادن مفهوم شایستگی، سعی دارد در گام نخست مفهوم شایستگی و تعاریف و شاخص‌های آن را تبیین کرده و در گام بعدی شایستگی مدیریتی را در دو بعد فردی و سازمانی مورد مذاقه قرار دهد.

ریشه لغت شایستگی در زبان لاتین، به معنای صلاحیت در قضاوت و همچنین حق اظهار نظر است (وسلینک و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). شایستگی به‌عنوان نتیجه به‌کارگیری خوب دانش و مهارت‌ها تعریف می‌شود (بلالی‌شهواری، ۱۳۹۹). شایستگی به‌عنوان ترکیبی از دانش، نگرش، رفتار و مهارت‌های ارتباطی که تأثیر قابل توجهی بر کار افراد دارد، تعریف می‌شود. شایستگی با عملکرد افراد مرتبط است، می‌تواند با استانداردهای قابل قبول اندازه‌گیری شود و از طریق آموزش و توسعه قابل بهبود است (لیکاما<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). رفتاری که شامل مهارت‌ها، دانش، توانایی‌ها و ویژگی‌های یک فرد است که برای کار موفق ضروری است و

۱. Wesselink

۲. Liikamaa

جزء دارایی‌های سازمان به‌شمار می‌آید (زاینسکا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). شایستگی در معیارهای عملکرد حرفه‌ای ظاهر می‌شود، در غیر این صورت نامرئی و اندازه‌گیری و بهبود آن دشوار است (موزن جمشیدی، ۱۳۹۸). شایستگی یک اجرای کاملاً موثر در کاری است که برای هر نوع اجرا با بالاترین سطح مناسب است (رادوویچ مارکوویچ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). این فرد را قادر می‌سازد تا وظایف یا وظایف شغلی را مطابق با استانداردهای مورد انتظار شغل با موفقیت انجام دهد (قنبری و همکاران، ۱۳۹۹). شایستگی را می‌توان در سطوح عمومی و اختصاصی انجام داد. هنگام توسعه شایستگی از طریق آموزش علمی، باید از خیلی خاص یا خیلی کلی پرهیز کرد. رفتار شایسته نتیجه عوامل مختلفی مانند انگیزه فردی، شخصیت، عزت نفس، دانش و مهارت است و شاید تعجبی نداشته باشد که میزان و وابستگی این کلمات وجود دارد (زارعی‌متین، ۱۳۹۳).

### شایستگی‌های فردی

شایستگی یک فرد ترکیبی از دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، ارزش‌ها، دیدگاه‌ها، زیربنای فلسفی، انگیزه‌ها، نگرش‌ها، بینش‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های اخلاقی، موقعیت شغلی، تمایلات شخصی و سایر ویژگی‌ها است (بلالی‌شهواری، ۱۳۹۸). شایستگی شامل زمینه‌هایی مانند ارتباطات و همکاری است؛ این شایستگی‌ها به‌طور کامل در تمام سطوح سازمان توزیع شده‌اند. شایستگی‌های رفتاری به‌عنوان رفتارهایی تعریف می‌شوند که انتظار می‌رود نتایجی مانند کار تیمی، ارتباطات، رهبری و تصمیم‌گیری ایجاد کنند (یاسیر<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). شایستگی‌های رفتاری به‌طور کلی به‌عنوان مهارت‌های نرم شناخته می‌شوند. شایستگی برای هر واحد تجاری در شرکت منحصر به فرد است؛ آستانه شایستگی ویژگی‌هایی است که هر فرد برای موثر بودن در کار به آن نیاز دارد، اما آنها را متفاوت و برتر از افراد عادی نمی‌کند (احمد و فیلبین<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). در رویکرد صفات شخصیتی، شایستگی

۱. Czajnska

۲. Radović-Markovic

۳. Yasir et al

۴. Ahmed & Philbin

به عنوان یک شخصیت یا ویژگی شخصیتی تعریف می شود که دلیل موفقیت کارمند را فراهم می کند. در رویکرد رفتاری، شایستگی ها بر اساس اصطلاحات رفتاری، عمدتاً برای معرفی رفتاری مرتبط با عملکرد بالا، معرفی می شوند (مکدانالد<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). آغاز این رویکرد در مقاله مک کلند در سال ۱۹۷۳ با عنوان "تست های توانایی نه تست های هوش" اشاره شد. الگوهای مختلف این رویکرد مبتنی بر مطالعه رفتار افراد ممتاز و برتر است. در این رویکرد، شایستگی ها به روش های مختلفی بر حسب ویژگی های فردی کلیدی، مانند عادت ها، ویژگی های شخصیتی، دانش، مهارت ها و انگیزه های یک فرد در کار و شغل تعریف می شوند که معمولاً با عملکرد عالی همراه است (دی آسیس گالویز<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱).

شایستگی تخصصی براساس اجرای عملیات به خصوص هر شغل (با سطح بالایی از شایستگی) نوشته می شود؛ در واقع تمام مهارت های فردی که لازم کارمند دارای آن باشد، نوعی شایستگی به حساب می آید. همچنین گاهی کارمند صلاحیت هایی دارد که خارج از الگوی ایده آل قرار دارند. در بسیاری از موارد این شایستگی ها باعث می شود فرد کارمند قدرتمندتری به شمار بیاید و در بعضی موارد هم این صلاحیت ها نامرتبط هستند و بر عملکرد یا قابلیت او برای انجام تاثیری نمی گذارند (باسیر و همکاران، ۲۰۲۱: ۱۲). در شایستگی تخصصی فرایند توسعه دانش و معلومات نظری، به گونه معمول از راه تحصیل در سطوح دانشگاهی حاصل می شود. توسعه دانش و معلومات، زیربنای توسعه مهارت ها و نگرش ها به شمار می آید و به تنهایی و به خودی خود، تأثیر چندانی در توسعه شایستگی های مدیریت ندارد (وسلینک و همکاران، ۲۰۱۵: ۸). همچنین مهارت عبارتست از توانایی پیاده سازی علم در عمل، مهارت از راه تکرار کاربرد دانش در محیط واقعی به دست آمده و توسعه می یابد. توسعه مهارت منجر به بهبود کیفیت عملکرد می شود. بدون آن در بسیاری از موارد، معلومات، منشاء تأثیر زیادی نخواهند بود. برای مثال هیچ مدیری بدون به کارگیری و تجربه کردن اصول کار تیمی در عمل، نمی تواند مهارت کار تیمی را با مطالعه کسب کند (بلالی شهواری، ۱۳۹۹: ۹).

---

۱. MacDonald et al

۲. De Asis-Galvez

## شایستگی‌های سازمانی

شایستگی یک سازمان شامل تعامل دانش، شایستگی‌ها و مهارت‌های کارکنان با سایر منابع سازمانی برای دستیابی به اهداف و راهبردهای سازمانی است. این شایستگی برای ویژگی‌های سازمانی (شامل مأموریت، ساختار و سیستم‌های سازمانی، اهداف و راهبردها)، الزامات سازمانی (شامل ماهیت و نوع سازمانی، توسعه صنعت و موقعیت راهبردی سازمان، شغل، جو، فرهنگ و...) مناسب است. و محیط بیرونی (شامل جنبه‌های سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و مذهبی حاکم بر سازمان) تعریف می‌شود (استین و ون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). شایستگی‌های کلیدی یک سازمان مربوط به آن دسته از ویژگی‌های سازمانی است که آن سازمان را قادر می‌سازد تا در واکنش به تغییرات محیطی به سرعت تغییر کند و خلاقیت و نوآوری ایجاد کند (گردان و استار، ۲۰۱۸). در سال ۱۹۷۵، سلزنیک برای اولین بار مفهوم کلیدی شایستگی را مطرح کرد. او از شایستگی‌های مختلف برای توصیف مزایایی که یک شرکت از طریق فعالیت‌های ارزشی متفاوت به دست می‌آورد، استفاده می‌کند. هامل و پراهالد در سال ۱۹۹۰ رابطه‌ای بین کلیدهای شایستگی و مزیت‌های رقابتی شرکت‌ها پیشنهاد کردند (جورنکا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). شایستگی‌های کلیدی با شایستگی‌های عمومی متفاوت هستند که معمولاً توسط همه سازمان‌ها استفاده و مدیریت می‌شوند و به‌طور خاص برای یک سازمان تهیه و توسعه می‌یابند. الگوی کلیدی شایستگی را می‌توان با ارزش‌ها، مأموریت و راهبردهای کلیدی سازمان، مانند مشتری‌مداری، هماهنگ کرد؛ در این صورت، شایستگی‌های کلیدی تنها زمانی تغییر می‌کنند که مأموریت یا راهبردها تغییر کنند (یامازاکی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸).

شایستگی مدیریتی مختص افراد بسیار خاص از سازمان، مانند مدیریت ارشد و مشاوران ارشد سازمان هستند و نیازی نیست که هر فرد سازمان یا واحدی خاصی از آن برخوردار باشد. برنامه‌ریزی راهبردی از جمله شایستگی‌های مدیریتی است که فقط تعداد معدودی باید از آن برخوردار باشند (استین و ون، ۲۰۱۸: ۵). شایستگی‌ها باید با اهداف سازمان،

۱. Steyn & Van

۲. Gorenak et al

۳. Yamazaki et al

وظیفه شغلی فرد و محیط گره خورده باشد و کارکنان باید دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای دستیابی به اهداف و کارایی و اثربخشی را دارا باشند (قنبری و همکاران، ۱۳۹۹: ۶).

با توجه به مطالبی که ذکر شد، می‌توان ترسیمی از انواع شایستگی‌های سازمانی را انجام داد:

البته ذکر این نکته از اهمیت بالایی برخوردار است که اصولاً بیشتر سازمان‌ها مجموعه‌ای از ارزش‌های اصلی را برای خودشان تعریف کرده‌اند که نحوه فعالیت آنها را برای رسیدن به موفقیت مشخص می‌کند. به این رفتارها، رفتارهای مبتنی بر ارزش گفته می‌شود که لازم است تمام کارکنان در هنگام انجام کار به آنها توجه داشته باشند (طاهری گودرزی و باجولوند، ۱۳۹۸). بنابراین الگوی شایستگی نوعی رفتار مبتنی بر ارزش است که به نیازهای خاص شغلی بستگی دارد. به‌عنوان مثال شایستگی مدنظر برای یک مدیر ارشد دانشگاهی با شایستگی مد نظر برای معاونت متفاوت است. به‌همین دلیل شایستگی سازمانی را می‌توان ذیل چند دسته تفکیک و تقسیم کرد:

۱. شایستگی اصلی: این نوع شایستگی همه مهارت‌های مورد نیاز سازمانی برای همه کارکنان را شامل می‌شود. شایستگی اصلی هر سازمان و شرکتی منحصر به فرد است چون ارزش‌ها، فلسفه و اهداف متفاوتی دارند.

۲. شایستگی عملکردی: شایستگی عملکردی مهارت‌ها و رفتارهای خاص شغلی است که برای هر نقش منحصر به فرد است. به‌عنوان مثال دانستن زبان‌های خاص برنامه‌نویسی، مهارت‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها، مهارت‌های نگهداری سوابق و مهارت‌های نوشتن اطلاعات نمونه‌هایی از شایستگی‌های عملکردی هستند.

۳. مهارت در یک الگوی شایستگی عملکردی ممکن است در بخش خاصی از شرکت شما مورد نیاز باشد. به‌عنوان مثال، شایستگی مدیران ارشد یک دانشگاه در توسعه ارتقای علمی آن دانشگاه باشد، در حالی که شایستگی حسابدار توانایی تجزیه و تحلیل داده‌های مالی برای تهیه گزارش است.

۴. شایستگی شغلی: برخلاف الگوی شایستگی عملکردی، الگوی شایستگی شغلی



شامل مجموعه مهارت‌هایی است که به‌طور خاص در یک شغل یا نقش مورد نیاز است. این الگوی شایستگی، نیازهای یک نقش را مشخص می‌کند تا هر کارمند بتواند در حد توان خود عمل کند. شایستگی‌های شغلی یک شخص در یک بخش ممکن است با شخص دیگر در همان بخش متفاوت باشد.

۵. شایستگی رهبری: از شایستگی‌های رهبری اغلب برای نقش‌های نظارتی و مدیریتی استفاده می‌شود. البته می‌تواند در هر موقعیت شغلی که مستلزم هدایت دیگران است، اعمال شود. این شایستگی شامل مهارت‌ها و رفتارهای رهبری مانند توانایی‌های تصمیم‌گیری هستند.

۶. شایستگی سفارشی: بسته به نوع و اهمیت و کارکرد سازمان، لازم است تا الگوهای شایستگی به شکل خاصی تغییر کرده و سفارشی شوند. آنچه که در این راستا از اهمیت والایی برخوردار است، میزان همسو بودن الگوهای شایستگی انتخاب شده با اهداف اصلی سازمان شما است (پیمانی زاد و دیگران، ۱۳۹۷).

### مراحل تنظیم الگوهای شایستگی مدیران

۱. مشخص کردن هدف سازمان (اهداف کلان و خرد): با مشخص کردن اهداف دقیق سازمانی، الگوی شایستگی به سازمان کمک می‌کند تا از منابع به‌شیوه صحیح استفاده شود و به‌اصطلاح منابع سازمان هدر نروند؛
۲. بررسی مطالعات و تجربیات مشابه: در واقع هر سازمان دارای شرایط مخصوص به خود است؛ در نتیجه الگوهای شایستگی نباید کپی‌برداری از سازمان‌های دیگر باشند. با این وجود در تمامی مشاغل نمونه‌های خوبی از الگوی شایستگی موجود است. با بررسی و مطالعه در مورد الگوهای شایستگی این سازمان‌ها، می‌توان اطلاعات اولیه‌ای برای شروع کار کسب کرد. این موضوع به سازمان کمک می‌کند تا با بررسی الگوهای سازمان‌های موفق مسیری جدید برای کسب موفقیت خود پیدا کند؛

۳. مصاحبه و کسب اطلاعات بیشتر از نخبگان آن حوزه: این مسئله باعث می‌شود تا مدیران شناخت بهتری نسبت به شغل پیدا کنند. از نظر دیوید مک کلند که به‌عنوان پدر معنوی جنبش شایستگی شناخته می‌شود، باید در سازمان، اشخاصی را که دارای عملکرد خوبی هستند، شناسایی کرد و ویژگی‌های آنها را بررسی نمود. همینطور باید افرادی را که عملکرد ضعیفی دارند نیز شناسایی کرده و بررسی کنند که آنها فاقد چه نوع ویژگی‌هایی هستند. به این‌صورت می‌توان با کسانی که دارای عملکردی قوی هستند، مصاحبه کرد. البته ذکر این مسئله از اهمیت بالایی برخوردار است که اساسا مصاحبه‌ها نیز انواع متفاوتی دارند. مصاحبه‌های رخداد بحرانی و رفتار گذشته، بهترین نوع مصاحبه است. این نوع مصاحبه‌ها عملکردهای قوی مدیران در گذشته را مورد بررسی قرار می‌دهند. همچنین از آنها می‌خواهند که آن موقعیت، همچنین رفتارها و تفکراتی را که در آن موقعیت از خود بروز داده‌اند به صورت کامل توضیح دهند؛

۴. تحلیل جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان: این مرحله در صورتی که یکی از عملکردهای الگوی شایستگی بین فعالیت‌های منابع انسانی، اهداف و راهبرد سازمان، هم راستا شود، می‌تواند پیش از مراحل دیگر به‌کار برده شود. با یک بررسی اجمالی می‌توان اهداف و راهبردهای سازمان و شایستگی‌های لازم برای تحقق آنها را فهرست کرد و در الگوی شایستگی قرار داد؛

۵. تحلیل داده‌ها و تنظیم فهرست اولیه از شایستگی‌ها: می‌توان شایستگی‌ها را با به‌کارگیری روش تحلیل داده‌ها، مصاحبه‌ها و دیگر منابع اطلاعاتی، شناخت؛ اولویت با شایستگی‌هایی است که در مصاحبه‌ها و منابع اطلاعاتی روی آنها تاکید کرده‌اند. مسئله اصلی در این مرحله طولانی بودن فهرست شایستگی‌ها است. راه حل این مسئله نیز ترکیب شایستگی‌ها می‌باشد؛

۶. تشکیل گروه کانونی، انتخاب فهرست شایستگی‌ها و مشخص کردن اهمیت آنها: برای اینکه بتوان فهرست نهایی شایستگی‌ها و اهمیت آنها را مشخص کرد، باید

پرسشنامه و روش‌های آماری تحلیل را به‌کار برد. اما استفاده از این روش نیز مشکلات اساسی در پی دارد. اولین مشکل این است که یافتن افراد حرفه‌ای به‌تعداد کافی که بتوانند پرسشنامه‌ها را پر کنند و پاسخگوی میزان آماری باشند، خیلی سخت است. مشکل بعدی اینجاست که اصولاً الگوهای شایستگی مدیران، جزو دارایی‌های معنوی سازمان به‌شمار می‌آید. به‌همین علت سازمان علاقه‌ای به انتشار آنها ندارد؛ حتی اگر در قالب پرسشنامه باشد. آخرین مشکل نیز پاسخ‌دهندگان هستند که زمان پاسخگویی به پرسشنامه‌ها، با صداقت کامل پاسخ نمی‌دهند. چون عموماً ارقامی را برای شایستگی‌ها در نظر می‌گیرند که منطقی نیست؛

۷. گام هفتم تدوین مصادیق رفتاری و سطوح خبرگی است: مصادیق رفتاری به‌این‌معنا که شخصی که دارای یک شایستگی است، چه رفتاری می‌کند که باعث می‌شود آن‌را شایستگی تلقی کرد. این مصادیق را تدوین می‌کنند تا بتوانند شایستگی‌ها را سنجش‌پذیر کنند؛

۸. گام هشتم و نهایی ارزیابی به‌روز نگه داشتن الگوی شایستگی است: پس از اینکه الگوی شایستگی را تنظیم کردند و آن را اجرا نمودند، باید آن را مورد ارزیابی قرار دهند. به این صورت نقاط قوت و ضعف الگو را پیدا می‌کنند و الگوهای شایستگی مدیران سازمان را به‌روز نگه می‌دارند (حسن بیگی، ۱۴۰۰).

### پیشینه تحقیق

دهقانان و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی با هدف، ارائه الگویی برای شایستگی‌های مشاوران راهبردی مدیریت و سازمان دریافتند شایستگی‌های مشاور مدیریت شامل پنج دسته شایستگی‌ها است که به‌صورت یک هرم تقسیم‌بندی می‌شوند. جمع‌شدن این شایستگی‌ها در یک مشاور راهبردی شرط لازم برای موفقیت طرح مشاوره است. در پایین‌ترین سطح، شایستگی‌های شخصیتی قرار دارند؛ این شایستگی‌ها به‌نوعی برای موفقیت هر فردی مؤثر هستند؛ اما برای مشاور مدیریت یک ضرورت نیست. در سطح دوم شایستگی‌های عمومی مدیریت و مشاوره قرار دارند که برای هر مدیر و مشاور

الزامی است. در بالاترین سطح هرم نیز دو دسته شایستگی‌های تخصصی مدیریت راهبردی و مشاوره مدیریت وجود دارد. شایستگی‌های مدیریت راهبردی برای همه کسانی که دست‌اندرکار تدوین، اجرا یا واپایش راهبردهای سازمان هستند، مشترک است و شایستگی‌های مشاوره مدیریت نیز بین همه کسانی که در سطح مدیریت ارشد سازمان به امر مشاوره اشتغال دارند، مستقل از اینکه زمینه مشاوره چه حوزه‌ای از مدیریت باشد، مشترک است. خوش‌نمک و همکاران (۱۳۹۹) تحقیقی با هدف تدوین الگوی شایستگی انتخاب مدیران در یکی از سازمان‌های اصلی ارائه‌دهنده انواع خدمات بیمه در ایران انجام دادند و نتیجه گرفتند الگوی شایستگی انتخاب مدیران شامل ۵ سازه اصلی شایستگی فردی، محیطی، مدیریتی، دانشی و سازمانی است. موذن جمشیدی (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان شناسایی شایستگی‌های کلیدی مدیران در راستای تحقق تعالی منابع انسانی در شرکت‌های تولید لوازم خانگی دریافتند شایستگی کلیدی برای مدیران در پنج حوزه شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های ارتباطی - اجتماعی، شایستگی‌های مدیریت و رهبری، شایستگی‌های راهبردی و شایستگی‌های مکمل تقسیم می‌شود. بر اساس یافته‌های تحقیق مرادی‌آیدیشه و همکاران (۱۳۹۸) به منظور شناسایی، احصا و طراحی الگوی شایستگی فرماندهان ارتش ج.ا.ا بر اساس اندیشه فرماندهی معظم کل قوا، الگوی شایستگی فرماندهان ارتش ج.ا.ا در هشت حوزه اصلی، شامل: شایستگی‌های اعتقادی و اخلاقی، ارزشی و آرمانی، بینشی و بصیرتی، انقلابی و جهادی، محوری، فرماندهی و رهبری، مدیریتی و رفتاری طراحی شد. در تحقیق بوندراکا و همکاران (۲۰۲۱) با هدف تبیین شایستگی‌های مدیریتی در چارچوب چالش‌های جهانی، مجموعه‌ای از شایستگی‌های عمومی مدیریتی (شایستگی‌های سازمانی) (مهارت‌های سخت) و شایستگی‌های تخصصی و غیرتخصصی (مهارت‌های نرم) تعریف و مقایسه شدند. شایستگی‌های ارتباطی و شایستگی‌های بین‌فرهنگی به عنوان مهارت‌های مفهومی جدید مورد نیاز یک مدیر کارآمد مدرن تعریف شد. نتایج تحقیق زیگول<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) با عنوان الگوی ارزیابی

---

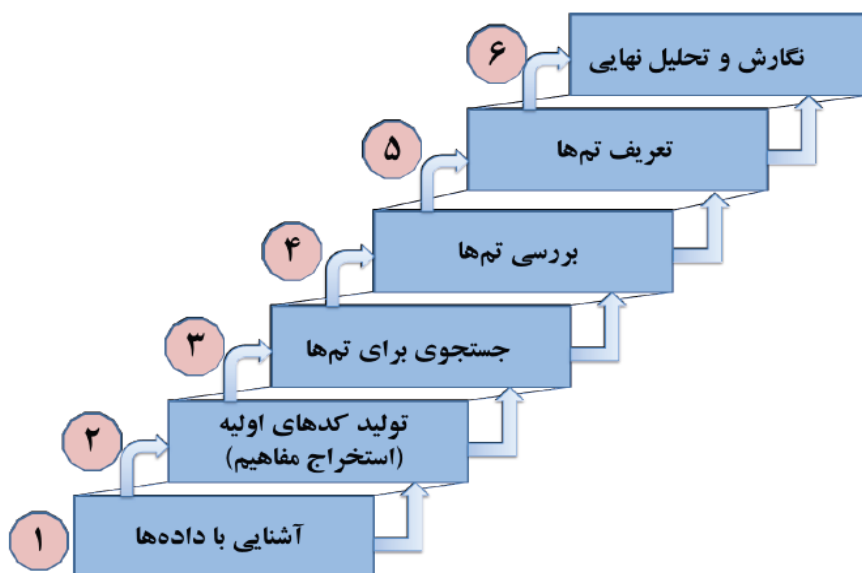
۱. Dzwigol

شایستگی مدیران در شرایط صنعت نشان داد شایستگی مدیریتی (دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها) تضمین مزیت رقابتی پایدار شرکت، از طریق افزایش رقابت‌پذیری مدیریت و تضمین رشد و توسعه حرفه‌ای آن در بلندمدت است. پریماس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیقی با بررسی شایستگی‌های مدیریتی مدیران پرستاری در غنا دریافتند مدیران پرستاری به دانش و توانایی برای به کارگیری مهارت‌های فنی، انسانی و مفهومی در اجرای وظایف مدیریتی خود نیاز دارند و هیچ شایستگی خاصی برای هر موقعیتی ایده آل نیست. شوم و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیقی با عنوان الگوی شایستگی مدیران صف و ستادی صنعت گردشگری به این نتیجه رسیدند که شایستگی‌های رهبری برای مدیران ستادی و شایستگی‌های سازمانی برای مدیران صف و شایستگی‌های فردی برای هر دو سطح مدیریت دارای اهمیت و اولویت است.

### روش‌شناسی تحقیق

جهت تبیین عمیق مؤلفه‌های شایستگی مدیران ارشد دانشگاهی زن از طرح پژوهش آمیخته استفاده شد. تحقیق حاضر از لحاظ جهت‌گیری پژوهش جزو تحقیقات کاربردی است. راهبرد تحقیق حاضر در بخش کیفی تحلیل مضمون و در بخش کمی پیمایشی است. از نظر هدف، این تحقیق در گام کیفی در زمره تحقیقات اکتشافی بوده و در گام کمی تحقیقی تبیینی است. جامعه آماری تحقیق حاضر، شامل ۴۵ تن از مدیران، سیاست‌گذاران و نخبگان زن دانشگاهی کشور است. جهت انتخاب نمونه‌های تحقیق در بخش کیفی و کمی از روش گلوله برفی استفاده شد. در بخش کیفی در کل با ۲۰ تا از خبرگان مصاحبه شد که از مصاحبه ۱۷ به بعد اشباع نظری حاصل شد. معیار انتخاب خبرگان شامل داشتن تحصیلات مرتبط با موضوع تحقیق، داشتن تجربه کاری بالای ۱۰ سال در حوزه‌های مدیریت آموزشی کشور و علاقمند به مشارکت و بیان دیدگاهها و تجربیات بود. برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات در بخش کیفی از روش مصاحبه و در بخش کمی از

پرسشنامه استفاده شد. مدت زمان هر مصاحبه بین ۴۰ تا ۶۰ دقیقه متغیر بود و مصاحبه‌ها با رضایت شرکت‌کنندگان با استفاده از دستگاه ضبط صوت، ضبط و سپس کلمه به کلمه بر روی کاغذ پیاده شد و به شرکت‌کنندگان در مورد محرمانه ماندن اطلاعات اطمینان داده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی این تحقیق با روش کیفی مبتنی بر مصاحبه، تحلیل مضمون با رویکرد براون و کلارک<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) و با نرم افزار MAXQDA و در بخش کمی از شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR & CVI) به وسیله نرم‌افزار EXCEL ۲۰۱۶ انجام شد. برای پایایی از روش پایایی بازبینی مجدد اعضا استفاده شد. براون و کلارک (۲۰۰۶) یک راهنمای شش مرحله‌ای ارائه داده‌اند که چارچوبی بسیار مفید برای انجام این نوع تحلیل است (شکل ۲). در طول انجام کار، پژوهشگران از یک مرحله به بعد حرکت می‌کنند، اما مراحل لزوماً خطی نیستند.



شکل ۱. چارچوب شش مرحله‌ای براون و کلارک برای تحلیل مضمون

۱. Braun & Clarke

جدول ۱. مشخصات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

٪۷۳	دکتری	تحصیلات
٪۱۳	فوق لیسانس	
٪۱۴	لیسانس	
٪۱۳	۱۰ تا ۱۵ سال	سابقه خدمت
٪۲۰	۱۶ تا ۲۰ سال	
٪۵۴	۲۱ تا ۲۵ سال	
٪۱۳	۲۶ سال به بالا	
٪۷	۳۰ تا ۴۰ سال	سن
٪۶۰	۴۱ تا ۵۰ سال	
٪۳۳	۵۰ سال به بالا	
٪۹۳	مرد	جنسیت
٪۷	زن	

### یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این تحقیق مراحل تحلیل مضمون در بخش کیفی تحقیق، با رویکردی که براون و کلارک (۲۰۰۶) ارائه داده‌اند، در ۶ مرحله زیر به تفصیل توضیح داده شده است.

**مرحله اول- آشنایی با داده‌ها:** اولین گام در هر تحلیل کیفی، خواندن و دوباره خوانی رونوشت‌هاست؛ در پژوهش حاضر، بعد از اینکه مصاحبه‌های صوتی، انجام و به نوشتار تبدیل شد، مورد بررسی قرار گرفت و مجدداً خوانده شد تا آشنایی با داده‌ها حاصل شود. آشنایی با داده‌ها از طریق مطالعه و نگارش عبارت‌های به‌دست آمده از مصاحبه‌ها حاصل شد.

**مرحله دوم- ایجاد کدهای اولیه:** محققان در این مرحله با یک روش معنادار و نظام‌مند و با کدگذاری باز شروع به سازماندهی داده‌ها کردند. در این مرحله متن مصاحبه‌های تایپ شده در نرم‌افزار Word را به نرم‌افزار مکس کیودا منتقل کرده و مصاحبه را کدگذاری کرد. در این مرحله، ۲۱۸ کد اولیه از مصاحبه‌ها به‌دست آمد. یک نمونه از قسمتی از متن مصاحبه و کدهای استخراجی آن در زیر ارائه شده است.

مصاحبه شونده کد ۳: «در کار ما خیلی مهم است که فرد منافع ملی را به منافع شخصی ترجیح دهد، به نظر من این باید یک شایستگی مهم در افراد باشد که بدان توجه شود. در دانشگاه‌ها، به دلیل ماهیت شغل‌مان و تعامل با نهادهای دیگر کشور میزان سواد و آگاهی و اطلاع همه‌جانبه اهمیت دارد. البته صرف علم و تخصص افراد مهم نیست بلکه ایمان، تعهد کاری، امانتداری، مسئولیت‌پذیری و پاسخگو بودن برای مدیران این بخش مهم است. خب بحران‌های زیادی در اثر تحریم‌ها و شیظنت‌های بیگانگان در کار ما وجود دارد که مدیر باید بدون شتابزدگی و با خونسردی تمام و البته با شجاعت بهترین تصمیم را بگیرد.»

جدول ۲. نمونه کد اولیه

کد گذاری مرحله اول		
قاطعیت	تأکید بر خیر گرایی	پرهیز از عجله و شتاب زدگی
عمل‌گرا	داشتن طمانینه	داشتن علم و آگاهی
خطرپذیری	داشتن ایمان	امید داشتن در بحران
متعهد به وظایف	داشتن کلام نیکو و خوشرویی	احترام به حقوق مردم
پیگیری و اهل عمل بودن	داشتن تلاش و پشتکار	امیدواری به رحمت الهی
اعتماد به نفس	استفاده درست از امکانات	داشتن بصیرت
امانت‌ورزی	داشتن آزادی و اختیار	توکل داشتن
متانت و خدمت‌گرایی	نداشتن تعصبات جاهلی	نداشتن تکبر
مثبت‌اندیشی	داشتن صداقت	دل نبستن به دنیا
پابرداری	رعایت ادب و احترام	رعایت عدالت
انعطاف‌پذیری	خضوع در برابر دیگران و خداوند	پذیرش حقوق متقابل
تحمل فشار	وفای به عهد و پیمان	آینده‌نگری
انتقادپذیری	داشتن باورها و اعتقادات مشخص	داشتن بلوغ و استقلال فکری
آراستگی در رفتار و ظاهر	پاسخگو بودن	مسئولیت‌پذیری
ترجیح منافع ملی به منافع شخصی	شجاع و با شهامت بودن	جدی و پرکار بودن
آشنایی با قوانین و مقررات	داشتن انضباط اداری	تسلط بر خود و خونسردی



**مرحله سوم - جستجوی تم‌ها:** پژوهشگران در این مرحله کدهای ناقص یا نامرتبط و تکراری را برای مشخص کردن کدهای گزینشی حذف کردند. در ادامه ۸۵ کد گزینشی به وسیله پژوهشگران به دست آمد.

**مرحله چهارم - شکل‌گیری تم‌های فرعی:** در این مرحله، کدهای گزینشی را که در مرحله ۳ شناسایی شد، بررسی، اصلاح و توسعه داده می‌شوند. از ۸۵ کد گزینشی در مرحله سوم ۲۵ تم پایه شایستگی استخراج شد. این مرحله شامل دو مرحله تصفیه و شکل‌دهی به تم‌های فرعی است. مرحله نخست شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است. در مرحله دوم اعتبار تم‌های فرعی در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود.

جدول ۳. تم‌های پایه استخراج شده

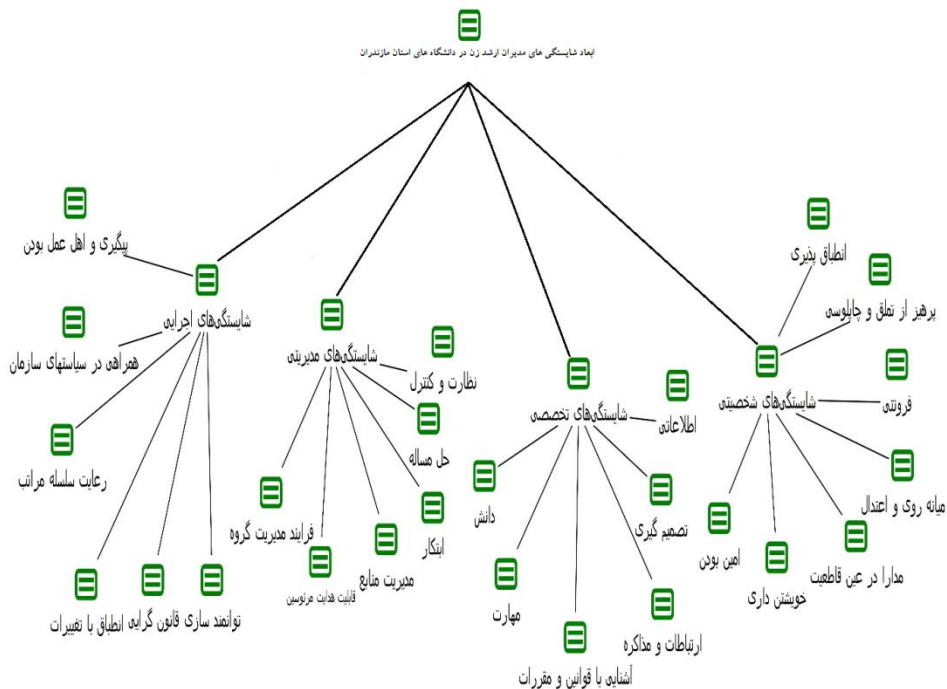
تم‌های پایه	
دانش	همراهی در سیاست‌های سازمان
مهارت	رعایت سلسله مراتب
ارتباطات و مذاکره	انطباق با تغییرات
تصمیم‌گیری	توانمندسازی
اطلاعاتی	قانون‌گرایی
آشنایی با قوانین و مقررات	فرایند مدیریت گروه
امین بودن	قابلیت هدایت مرئوسین
خویش‌داری	مدیریت منابع
مدارا در عین قاطعیت	ابتکار
میان‌روی و اعتدال	حل مساله
فروتنی	نظارت و واپایش
پرهیز از تملق و چاپلوسی	پیگیری و اهل عمل بودن
انطباق‌پذیری	به‌روز بودن در دانش و آگاهی سازمانی

مرحله پنجم- تعریف و نام‌گذاری تم‌های اصلی: نام‌گذاری تم‌های اصلی بر مبنای محتویات تم و صلاح‌دید پژوهشگر انجام می‌شود. در این مرحله در نهایت پس از رفت و برگشت در میان تم‌های فرعی، ۴ تم اصلی شناسایی شد که در زمینه مورد نظر پژوهش قابل تبیین است. جدول ۴ نتایج این مرحله را ارائه می‌دهد.

جدول ۴. ایجاد تم‌های فرعی و اصلی شایستگی مدیران

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی
شایستگی‌های تخصصی	دانش
	مهارت
	ارتباطات و مذاکره
	تصمیم‌گیری
	اطلاعانی
	آشنایی با قوانین و مقررات
شایستگی‌های شخصیتی	امین بودن
	خویشتن‌داری
	مدارا در عین قاطعیت
	میان‌روی و اعتدال
	فروتنی
	پرهیز از تملق و چاپلوسی
شایستگی‌های اجرایی	انطباق‌پذیری
	پیگیری و اهل عمل بودن
	همراهی در سیاست‌های سازمان
	رعایت سلسله‌مراتب
	انطباق با تغییرات
	توانمندسازی
شایستگی‌های مدیریتی	قانون‌گرایی
	فرایند مدیریت گروه
	قابلیت هدایت مرئوسین
	مدیریت منابع
	ابتکار
	حل مساله
	نظارت و واپایش

**مرحله ششم - تهیه گزارش:** مرحله ششم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌های اصلی کاملاً انتزاعی و منطبق با ساختارهای زمینه‌ای تحقیق در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است که در پایان تحقیق ارائه خواهد شد. مضامین اصلی استخراج شده، ابعاد اصول اخلاقی در ۴ مضمون، ۱- شایستگی‌های تخصصی ۲- شایستگی‌های شخصیتی ۳- شایستگی‌های اجرایی ۴- شایستگی‌های مدیریتی و ۲۵ مضمون فرعی تعیین و معرفی شده‌اند. در انتها پس از انجام مراحل فوق، خروجی نرم‌افزار مکس کیودا در شکل ۲ قابل مشاهده است.



شکل ۲. مولفه‌های شایستگی مدیران ارشد زن در نظام آموزش و دانشگاهی

در نهایت این مهم است که مشخص شود که آیا تبیین نظری تحقیق برای مشارکت کنندگان در این تحقیق معنا دارد و معقول است و برگردان دقیقی از وقایع و توالی آنها در

[خود] فرآیند است. بنابراین بدین منظور از شاخص نسبت روایی محتوایی استفاده شده است. جهت محاسبه این شاخص از نظرات ۱۵ خبره استفاده شد و از آنها خواسته شد تا هر یک از سؤالات مندرج در پرسشنامه تنظیم شده را بر اساس طیف سه بخشی لیکرت (گویه ضروری است، گویه مفید است اما ضروری نیست، گویه ضروری نیست) طبقه‌بندی کنند. سپس بر اساس فرمول زیر، نسبت روایی محتوایی محاسبه شد.

$$CVR = \frac{\text{تعداد کل متخصصین} - \text{تعداد متخصصینی که گزینه ضروری را انتخاب کرده اند}}{2}$$

$$CVR = \frac{\text{تعداد کل متخصصین}}{2}$$

بر اساس تعداد خبرگانی که سؤالات را مورد ارزیابی قرار داده‌اند، حداقل مقدار CVR قابل قبول برای ۱۵ نفر ۰/۴۹ است. سؤالاتی که مقدار CVR محاسبه شده برای آنها کمتر از میزان مورد نظر با توجه به تعداد خبرگان ارزیابی کننده سؤال باشد از آزمون کنار گذاشته می‌شود. مقادیر شاخص لاوشه برای داده‌های بخش کیفی در جدول شماره ۶ آمده است.

جدول ۶: مقادیر شاخص لاوشه برای داده‌های بخش کیفی

کد	CVR	کد	CVR	کد	CVR	کد	CVR
(۱)	٪۷۳	(۸)	٪۱۰۰	(۱۵)	٪۱۰۰	(۲۲)	٪۱۰۰
(۲)	٪۱۰۰	(۹)	٪۸۶	(۱۶)	٪۸۶	(۲۳)	٪۱۰۰
(۳)	٪۱۰۰	(۱۰)	٪۱۰۰	(۱۷)	٪۱۰۰	(۲۴)	٪۱۰۰
(۴)	٪۱۰۰	(۱۱)	٪۸۶	(۱۸)	٪۸۶	(۲۵)	٪۱۰۰
(۵)	٪۱۰۰	(۱۲)	٪۱۰۰	(۱۹)	٪۸۶		
(۶)	٪۸۶	(۱۳)	٪۱۰۰	(۲۰)	٪۱۰۰		
(۷)	٪۱۰۰	(۱۴)	٪۱۰۰	(۲۱)	٪۸۶		

بر اساس جدول لاوشه، میزان درصد مناسب بودن کدهای باز برای ۱۵ نفر خبره، ۰/۴۹ درصد است که طبق جدول بالا و آماره CVR همه تم‌های شایستگی از نظر خبرگان دارای روایی محتوایی مناسبی هستند. مقدار CVR برای کل پرسشنامه ۰/۹۴ است که بزرگتر از ۰/۴۹ است. هر چقدر روایی محتوایی نهایی بالاتر باشد، مقدار CVI به سمت ۰/۹۹ میل می‌کند و عکس این قضیه نیز صادق است. نمره ایندکس روایی محتوا بالاتر از ۰/۷۹ مناسب تشخیص داده می‌شود. مقدار CVI برای داده‌های تحقیق حاضر در بخش کیفی ۰/۹۴ است که قابل قبول بودن داده‌ها را تأیید می‌کند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

امروز عصر مدیریت و رهبری است و موفقیت نهادها و سازمان‌ها تا حد زیادی به کارایی و اثربخشی مدیریت بستگی دارد. ساخت نظام آموزشی هر کشوری دربرگیرنده مجموعه‌ای از نیازهای سازمان‌های رسمی آن کشور بوده و عملکرد نظام آموزشی کشور که مدیران آموزشی اداره آن را بر عهده دارند، نه تنها از نظر پیشرفت اقتصادی و اجتماعی مهم است، بلکه از نظر تأثیری که بر تحرک شغلی و انتظارات دارد، از اهمیت تعیین‌کننده‌ای برخوردار است. همچنین مدیریت صحیح و شایسته‌محور در نظام آموزشی کشور یکی از بهترین ابزارها جهت ایجاد تغییر ارزش‌ها و رفتارها به‌شمار رفته و باعث می‌شود که افراد به تناسب استعداد و رغبتی که دارند برای انجام خدمت‌های اجتماعی و اقتصادی و کسب مشاغل و در نتیجه آسایش فردی مهیا شوند. از این رو، از آغاز قرن اخیر، هیچ کشوری بدون توسعه در مؤسسات آموزشی و مدیران آموزشی تحصیل کرده و مجرب، مراحل توسعه و پیشرفت را طی نکرده است.

از سوی دیگر، ضرورت در تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری، بهبود کیفی و ایجاد فرصت‌های برابر آموزشی برای همگان، نقش خطیر مدیریت نظام آموزشی (به‌ویژه نظام آموزش عالی) را بارزتر ساخته است. هدف کلی نظام آموزش عالی در هر جامعه‌ای این است که هر فرد را طبق الگوی ارزش‌های فرهنگی، سیاسی، دینی و اجتماعی خود تربیت

کرده و انسانی متناسب تحویل جامعه دهد. اهداف آموزش عالی سه نقش مهم در مدیریت آموزشی ایفا می‌کند. نخست اینکه به فراگرد آموزش عالی جهت می‌دهند. دوم اینکه انگیزه حرکت و فعالیت را به وجود می‌آورند. سوم اینکه ملاک‌های واپایش و ارزشیابی فعالیت‌های آموزشی را ایجاد می‌کنند.

بنابراین نظام آموزش و دانشگاهی به‌عنوان یک ساختار مهم نقش غیرقابل‌انکاری در توسعه یک نظام دارد، به‌گونه‌ای که در حال حاضر فعالیت‌های دانشگاهی و آموزشی سهم مهمی در تعیین میزان توسعه یافتگی کشورهای جهان قلمداد می‌شود. بنابراین، نظام آموزشی و دانشگاهی نقش چشمگیری را توسعه پایدار ایفا کرده و از محوری‌ترین عوامل برای رشد علمی، توسعه و جذب در فرایند جهانی شدن به‌شمار می‌آید که یکی از منابع مهم برای دستیابی به این موفقیت‌ها و پیشرفت‌ها، منابع و سرمایه‌های انسانی است. برای برون‌رفت از مشکلات مربوط به تحریم‌های بین‌المللی و یا چالش‌های موجود در شرایط بازار رقابتی و همچنین مسائل و مشکلات داخلی و درون سازمانی این باور در اذهان مدیران به‌عنوان اصلی غیرقابل‌انکار باید پذیرفته شود که مهم‌ترین بخش هر سازمانی، نیروی انسانی ماهر آن سازمان است. انسان‌ها در مرکز و قلب سازمان‌ها، نقش حیاتی و تعیین‌کننده‌ای را دارند، بنابراین تبیین مولفه‌های شایستگی مدیران ارشد زن کشور و ارائه یک الگوی مناسب ضروری و اجتناب‌ناپذیر است.

در تحقیق حاضر پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون و الگوی براون و کلارک (۲۰۰۶) و مصاحبه با خبرگان مولفه‌های شایستگی مدیران ارشد دانشگاهی زن در استان مازندران در شایستگی‌های تخصصی، شایستگی‌های شخصیتی، شایستگی‌های اجرایی و شایستگی‌های مدیریتی استخراج شد. در سازمان‌ها، دسته‌ای از شایستگی‌ها مرتبط با شایستگی‌های تخصصی افراد هستند از جمله: دانش، مهارت، ارتباطات و مذاکره، تصمیم‌گیری، اطلاعاتی و آشنایی با قوانین و مقررات، و دسته‌ای دیگر عوامل مرتبط با شایستگی‌های شخصیتی همانند امین بودن، خویشتن‌داری، مدارا در عین قاطعیت، میانه‌روی و اعتدال، فروتنی، پرهیز از تملق و چاپلوسی و انطباق‌پذیری. دلیل

اهمیت شایستگی‌های مدیران این است که یکی از شاخص‌های انتخاب مدیر در نظام جامع انتصابات، تأکید بر شایستگی‌های فردی مدیر است. شایسته‌مداری مدیران از جهت دیگر نیز اهمیت دارد و آن تأثیر تصمیم‌گیری آنها در سازمان است.

از آنجایی که هرگونه فعالیت در سازمان نیازمند حمایت مدیریت آن در جهت جذب منابع و رفع موانع احتمالی است، بنابراین این امر حاکی از اهمیت ابعاد و مولفه‌های شایستگی فردی مدیران می‌باشد. بعد شایستگی فردی مدیران در حکم مجموعه‌ای از ویژگی‌های بسیار مهم در رفتار مدیران هر سازمان است و این موضوع در شایستگی تخصصی و شخصیتی مدیران در محیط سازمان نیز صدق می‌کند. مصاحبه شونده کد ۷ اذعان داشته که «اگر مدیران ارشد زن انتخاب شده در دانشگاه‌های کشور به لحاظ فردی شایستگی‌های لازم را داشته باشند در ضمن کار می‌توان موارد مربوط به کار را به آنها آموزش داد». همچنین مصاحبه شونده کد ۳ بیان کرد «داشتن مهارت‌های تخصصی باید قبل از ورود به سازمان به دست آید اما یادگیری قوانین و مقررات سازمان در ضمن کار به دست می‌آید».

یافته‌های این بخش از تحقیق در مولفه شایستگی‌های تخصصی با بخش‌هایی از تحقیقات دهقانان و همکاران (۱۳۹۹)، بوندراکا و همکاران (۲۰۲۱) و پریماس و همکاران (۲۰۲۰) همسویی و همخوانی دارد و در مولفه شایستگی‌های شخصیتی با تحقیقات دهقانان و همکاران (۱۳۹۹)، خوش‌نمک و همکاران (۱۳۹۹)، موذن‌جمشیدی (۱۳۹۸)، مرادی‌آیدیشه و همکاران (۱۳۹۸) و شوم و همکاران (۲۰۱۸) همسو است.

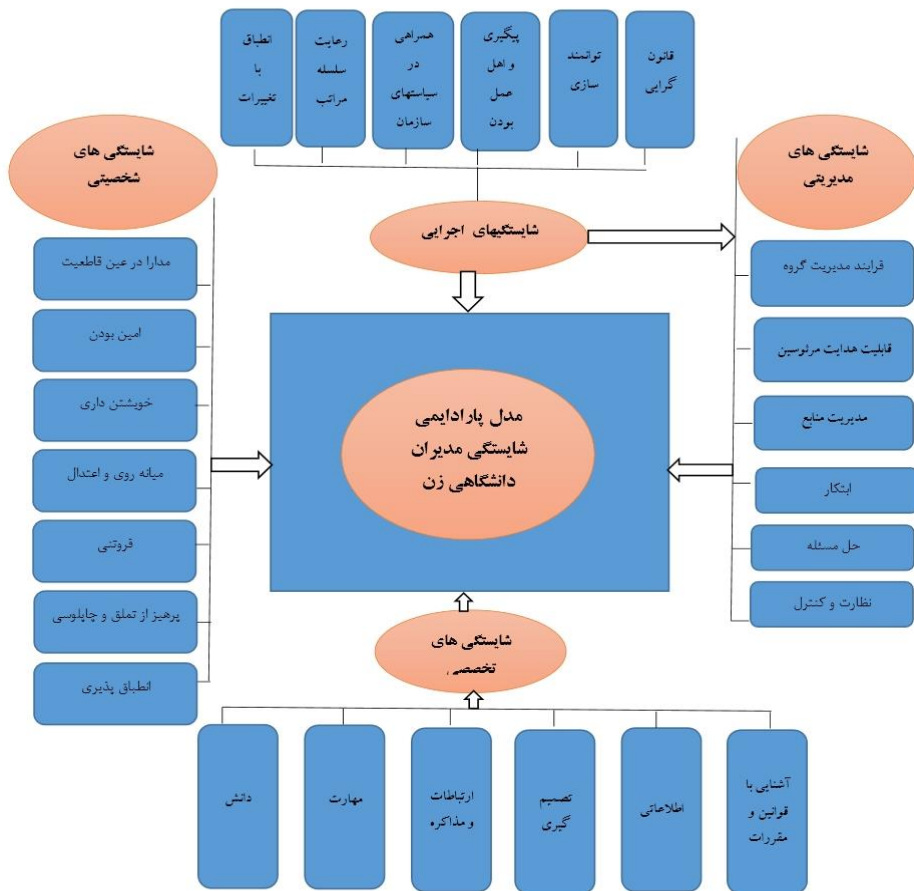
مدیران ارشد زن در نظام آموزشی به‌عنوان الگویی نمونه با داشتن شایستگی‌های تخصصی، شایستگی‌های شخصیتی، شایستگی‌های اجرایی و شایستگی‌های مدیریتی با برقراری جلسه‌های صمیمانه با کارمندان و بررسی مشکلات و دغدغه‌های آنها محیطی امن و آرام برای کارمندان سازمان ایجاد کنند. یقیناً مدیریت، بر مبنای شایستگی‌های ذکر شده در کنار استفاده از نیروهای جوان تحصیل‌کرده و نیز استفاده از تجربیات موفق پیشکسوتان موفق موجب پیشرفت و ارتقای دانشگاه‌ها خواهد شد. با قبول این موضوع که نظام

آموزشی کشور از ابتدای انقلاب اسلامی و پس از شروع جنگ تحمیلی و تحریم‌های غیرعادلانه بین‌المللی با داشتن مدیران لایق در تمامی دهه‌ها، ضمن مرتفع کردن چالش‌های موجود به‌عنوان ستون علمی کشور، باید بتوانند ضمن ارتقای این مسئله در ادامه نیز با تمسک به توانمندی‌ها و شایستگی‌های مدیران نخبه و شایسته‌تر همچون مدیران ارشد زن، ضمن تقویت رویکرد رهبری و عملکردی سریع و مدبرانه در شرایط بحران‌ها و چالش‌های بین‌المللی در عرصه اقتصادی و همچنین شرایط تحریم‌ها همچون گذشته تصمیم‌گیری‌ها درست و منطقی داشته باشند.

شایستگی‌های اجرایی همچون پیگیری و اهل عمل بودن، همراهی در سیاست‌های سازمان، رعایت سلسله‌مراتب، انطباق با تغییرات، توانمندسازی و قانون‌گرایی، همچنین شایستگی‌های مدیریتی نظیر فرایند مدیریت گروه، قابلیت هدایت مرئوسین، مدیریت منابع، ابتکار، حل مساله و نظارت و واپایش همواره تاثیر عمیقی در حوزه‌های متعدد مدیریت مانند مدیریت کیفیت، مدیریت منابع انسانی، مدیریت تحول، مدیریت بازاریابی و مسئولیت‌پذیری بنگاهی داشته است. تحقیقات زیگول و همکاران (۲۰۲۰) نشان داد شایستگی مدیریتی تضمین مزیت رقابتی پایدار شرکت، از طریق افزایش رقابت‌پذیری مدیریت و تضمین رشد و توسعه حرفه‌ای آن در بلندمدت است. مصاحبه شونده کد ۱ بر این باور بود که «یک‌سری از شایستگی‌ها مثل همسو بودن با اهداف سازمان و قانون‌گرایی از شاخص‌هایی است که هر مدیری باید داشته باشد؛ چراکه مدیریت در سطوح بالای دانشگاهی بسیار حساس و مهم است». مصاحبه شونده کد ۵ بیان کرد «توانایی در حل مسایل به وجود آمده در سطوح بالای دانشگاهی و ابتکار در انجام امور دانشگاهی بسیار مهم است». و در مولفه شایستگی‌های مدیریتی با تحقیقات خوش‌نمک و همکاران (۱۳۹۹)، موذن‌جمشیدی (۱۳۹۸)، مرادی آیدیشه و همکاران (۱۳۹۸)، بوندراکا و همکاران (۲۰۲۱)، زیگول و همکاران (۲۰۲۰)، پریما و همکاران (۲۰۲۰) و شوم و همکاران (۲۰۱۸) همسو است. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که عوامل مهمی همچون شایستگی‌های تخصصی، شایستگی‌های شخصیتی، شایستگی‌های اجرایی و شایستگی‌های مدیریتی زنان



مدیر در نظام آموزشی و دانشگاهی کشور مؤثر است؛ بنابراین مدیران ارشد زن دانشگاهی کشور با قبول این موضوع که موفقیت در شرایط امروز علم و فناوری و توسعه نظام آموزشی و دانشگاهی استفاده از منابع انسانی شایسته‌محور است، باید نسبت به ارتقای شایستگی‌های چهارگانه ارائه شده در این تحقیق اهتمام ورزیده و در شرایط بحران و چالش‌های پیش‌رو دارای افکار روشنفکرانه و دوراندیش باشند. سوال دوم تحقیق این بود که الگوی مناسب مولفه‌های شایستگی مدیران ارشد زن در دانشگاه‌های کشور چگونه است؟ بنابراین الگوی زیر در این تحقیق بر اساس نتایج بخش قبل ارائه شده است.



شکل ۳. تحلیل رویکرد راهبردی نخبگان دانشگاهی زن با تأکید بر مؤلفه‌های چهارگانه کلان

## پیشنهادها

- از آنجایی که نظام اسلامی اساسا ارج و قرب بسیار زیادی برای زنان چه در عرصه‌های خانواده و چه در عرصه‌های اجتماعی قائل است و از طرفی دیگر مفهوم تربیت، پرورش و آموزش افراد از بدو تولد از سوی زنان صورت می‌پذیرد، بنابراین در نخستین گام باید قانونی جامع از سوی مجلس شورای اسلامی و در ادامه نهادهای اجرایی کشور در خصوص اعمال سیاست‌گذاری‌های واگذاری تدریجی برخی عرصه‌های مدیریتی به‌ویژه در عرصه‌های آموزش (از سطوح ابتدایی تا تحصیلات تکمیلی عالیه) به زنان صورت پذیرد تا بتوان به صورت رسمی سهمی برای حضور مدیران زن در عرصه‌های مدیریتی به‌ویژه مدیریت آموزش قائل شد.
- پیشنهاد می‌شود فرهنگ سازمانی به‌ویژه در سطوح بالای مدیریتی با اصلاحاتی در قوانین خود مواجه شود. این مسئله بسترساز تحقق دو موضوع مهم خواهد شد. نخست، نگرش‌های منفی (همچون نظام مردسالار و انزوای زنان و ...) تعدیل خواهد شد و در گام دوم، رقابت سالم و سازنده برای حضور مدیران شایسته و اصلح در راس سازمان‌ها و نهادهای مهمی همچون نظام دانشگاهی و آموزش و پرورش محقق خواهد شد.
- از معضلاتی که در سنجش مدیریت شایسته‌سالارانه همواره برجسته بوده است، بحث عدالت سازمانی است. در این راستا، بسیاری از نخبگان اداری و سازمانی مورد بی‌عدالتی واقع می‌شوند. این مسئله خصوصا برای افرادی که از توانمندی‌ها و شایستگی‌های بالای مدیریتی برخوردار بوده ولی به دلایلی همچون حضور در نقاط دوردست کشور، عدم دسترسی به مسئولین و... ملموس‌تر بوده است؛ بنابراین در این رابطه به معاونت محترم امور زنان ریاست جمهوری پیشنهاد می‌شود با تشکیل سامانه‌ای هوشمند، تمامی مدیران زن کشور که سوابق مدیریتی در حوزه‌های آموزش را دارند، شناسایی و پس از بررسی صلاحیت، برای به‌کارگیری آنان در عرصه‌های مدیریتی استفاده شود.

- سیاست‌گذاران سطوح کلان علمی و تحقیقاتی کشور همچون وزیر محترم علوم و تحقیقات باید راهبردهای مدیریت شایسته‌سالارانه را از طریق اتخاذ سیاست‌های حمایتی در قالب اقدامات آموزشی، سازمانی، رویه‌ای، مدیریت منابع انسانی و نظام پاداش‌دهی و انگیزشی برای توسعه‌ی رفتار شایسته محور با مدیران ارشد زن در دانشگاه‌ها به‌کارگیرند تا این مدیران احساس عدالت در برخورد با خود را درک کنند.
- مسئله رفع نابرابری دسترسی به امکانات و فرصت‌ها و نقیصه بسترسازی‌های علمی، اقتصادی و فرهنگی برای مدیریت زنان در عرصه‌های دانشگاهی یکی از معضلاتی بوده که همواره توانمندی زنان در این عرصه را تحت‌الشعاع خود قرار داده است. بنابراین پیشنهاد می‌شود ضمن اعتماد به راهبردهای مورد نظر مدیران ارشد زن در دانشگاه‌ها مسئله نابرابری دسترسی به امکانات برای آنان حل و فصل شود؛
- به وزیر محترم علوم و کمیسیون علم و فناوری مجلس شورای اسلامی پیشنهاد می‌شود در حیطه‌های مدیریتی آموزشی و دانشگاهی کشور و برای بهره‌مندی حداکثری از گسترش زیرساخت‌ها، برنامه جامع توسعه بخش آموزشی را تهیه و اولویت‌های سرمایه‌گذاری را مشخص کنند. این مسئله بسترسازت‌تحقق دو موضوع خواهد شد؛ حضور نخبگان مدیریتی دانشگاهی در عرصه‌های برنامه‌ریزی و دوم تلاش برای بسط مدیریت همه‌جانبه علمی از سوی نخبگان در دانشگاه‌های کشور.
- پیشنهاد می‌شود کمیته‌ای تخصصی با محوریت مدیریت دانشگاهی زنان در وزارت علوم و تحقیقات تاسیس شود تا از این طریق مدیران دانشگاهی زن به خودباوری‌های لازم در عرصه مدیریتی رسیده و در ادامه بتوانند نیازهای آموزشی دانشگاه‌های خود را در حوزه شایستگی‌های مدیران از مقایسه میان وضع موجود و وضع مطلوب مشخص کنند. برای تعیین وضع موجود یعنی میزان شایستگی‌های تخصصی، شایستگی‌های شخصیتی، شایستگی‌های اجرایی و شایستگی‌های مدیریتی و برای تعیین وضع مطلوب دیدگاه مدیران به‌عنوان افرادی آگاه به شرایط سازمانی جهت ارائه مؤلفه‌هایی کاربردی را در نظر داشته باشند.

## فهرست منابع و مآخذ

### الف. منابع فارسی

- بلالی شهواری، سجاده؛ وفادار، میلاد؛ یعقوبی، نور محمد (۱۳۹۹)، واکاوی، اولویت بندی و ارائه الگوی شایستگی های محوری مدیران، *پژوهش های مدیریت عمومی*، ۴۵ (۲۳)، ۱۰۹-۱۳۴.
- بهاورنیا، وحیده؛ پورصادق، ناصر؛ ذوالفقاری زعفرانی، رشید (۱۳۹۸). شناسایی عوامل موثر بر توسعه اخلاق حرفه ای کارکنان امور بین الملل شرکت ملی نفت ایران بر اساس روش تحلیل محتوا، *پژوهش اجتماعی*، ۴۴ (۱۹)، ۷۹-۹۷.
- پیمانی زاد، حسین؛ چراغ بیرجندی، کاظم؛ کشتی دار، محمد؛ فهیم دوین، حسن (۱۳۹۷)، مدل یابی ساختاری الگوی شایستگی مدیران تربیت بدنی دانشگاه ها منطبق بر فرهنگ اسلامی، *رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی*، ۶ (۲۱)، ۸۱-۹۳.
- حسن بیگی، محمدرسول (۱۴۰۰)، *مدیریت سازمان ها*، تهران: سنجش و دانش.
- خوش نمک، بهروز؛ ایرانزاده، سلیمان؛ خدیوی، اسدالله؛ تقی زاده، هوشنگ (۱۳۹۹)، ارائه الگوی شایستگی در انتصاب مدیران در سازمان های خدماتی از طریق شناسایی و پرورش شایستگی های مدیران از دیدگاه جامعه شناسی سازمان ها، *مطالعات جامعه شناسی*، ۱۲ (۴۷)، ۷۱-۸۷.
- درخشانمهر، آرش؛ بحری ثالث، جمال؛ قلاوندی، حسن؛ جبارزاده کنگرلوئی، سعید (۱۳۹۸)، تحلیل روابط مولفه های اخلاق حرفه ای، رهبری اخلاقی، مسئولیت های اجتماعی با عملکرد حسابرسان مستقل، *دانش حسابرسی*، ۷۶ (۳۶)، ۱۹۵-۲۳۰.
- دهقانان، حامد؛ رحمان سرشت، حسین؛ خاشعی، وحید؛ وکیلی، محمد (۱۳۹۹)، کاوشی بر شایستگی های مشاوران مدیریت و سازمان، *پژوهش های مدیریت منابع انسانی*، ۱۰ (۳)، ۴۷-۶۶.
- زارعی متین، حسن؛ رحمتی، محمد حسین؛ موسوی، سید محمد مهدی؛ ودادی، احمد (۱۳۹۳)، طراحی الگوی شایستگی مدیران در سازمان های فرهنگی کشور، *مدیریت سازمان های دولتی ایران*، ۸، ۱۹-۳۶.
- رحمانی، محمود؛ باقری، مهدی؛ هاشمی، سید احمد (۱۳۹۸)، تبیین الگوی شایستگی مدیران بر پایه رفتار کارآفرینانه و اعتماد سازمانی مدیران آموزشی، *رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱۲ (۴۸)، ۱۱۱-۱۲۸.
- رحمدل، هادی؛ فراحی، محمد مهدی؛ کفاش پور، آذر (۱۳۹۹)، تدوین و تبیین الگوی بومی اخلاق حرفه ای مدیران دانشگاه ها مبتنی بر آموزه های نهج البلاغه، *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۹ (۱)،

۱۰۶-۸۷.

- طاهری گودرزی، حجت و باجولوند، مریم (۱۳۹۸)، بررسی تأثیر قابلیت یادگیری سازمانی بر توانمند سازی کارکنان با تبیین نقش میانجی شایستگی مدیران (مطالعه‌ای در دانشگاه پیام نور استان لرستان)، *مدیریت بر آموزش سازمان‌ها*، ۸(۲)، ۳۱۳-۳۵۶.
- مجتهدزاده، هدا؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ امیرنژاد، قنبر؛ مکوندی، فواد؛ کرراهی مقدم، سیروس (۱۴۰۱)، تبیین عوامل پایداری شغلی زنان در سطوح مدیریتی با رویکرد الگوسازی معادلات ساختاری، *زن و جامعه*، ۱۳(۵۰)، ۱۰۹-۱۲۲.
- قنبری، وحید؛ اسلامبولچی، علیرضا؛ اصغری صارم، علی؛ لطیفی، میثم (۱۳۹۹)، فهم فرایند تصمیم‌گیری اخلاقی در سازمانهای مردمنهاد آموزشی، *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۹(۲)، ۲۵۷-۲۷۴.
- مرادی آیدیشه، شعبان؛ خیراندیش، مهدی؛ حسینی پور، طهمورث؛ سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۹۸)، الگوی شایستگی فرماندهان ارتش جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر اندیشه فرماندهی معظم کل قوا، *مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی*، ۹(۳۵)، ۲۳۹-۲۶۴.
- منصوریان راوندی، فاطمه؛ نیکخواه قمصری، نرگس؛ گنجی، محمد؛ باستانی، سوسن (۱۴۰۱)، *برساخت جنسیت در فضای کسب و کار (واکاوی تجارب دانش آموختگان شاغل در شهر تهران)*، *زن در توسعه و سیاست*، ۲۰(۲)، ۲۰۷-۱۸۳.
- موذن جمشیدی، میرهادی (۱۳۹۸)، شناسایی شایستگی‌های کلیدی مدیران در راستای تحقق تعالی منابع انسانی در شرکت‌های تولید لوازم خانگی، *مطالعات منابع انسانی*، ۳۱، ۱-۲۴.
- موسوی، سید علی؛ صفیان، مهدی؛ محمدی، مهدی (۱۳۹۹)، طراحی الگوی شایستگی مدیران دانشگاه‌های سازمانی (مورد مطالعه: یک دانشگاه وابسته به سازمان نظامی)، *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۹(۲)، ۲۱۷-۲۴۰.

## ب. منابع انگلیسی

- Ahmed, R., & Philbin, P. (۲۰۲۰). Systematic literature review of project manager's leadership competencies. *Journal of Engineering, Construction and Architectural Management*, ۵(۸), ۲۳۶-۲۴۹.
- Bondarenko, V., Diugowanets, O., & Kurei, O. (۲۰۲۱). Transformation of Managerial Competencies within the Context of Global Challenges, In SHS Web of Conferences.
- Braun, V. & Clarke, V. (۲۰۰۶). Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, ۳(۲), ۷۷-۱۰۱.
- Czainska, K. (۲۰۲۰). Competencies of Managers of Deep Organizational Changes. *European Research Studies*, ۶(۲۳), ۴۶۶-۴۸۵.

- De Asis-Galvez, G. (۲۰۲۱). Entrepreneurial Competencies of Managers in the Food Industry in Northern Samar, Philippines, *Psychology and Education Journal*, ۰۸(۲), ۰۶۴۲-۰۶۵۲.
- Dzwigol, H., Dzwigol-Barosz, M., Miskiewicz, R., & Kwilinski, A. (۲۰۲۰). Manager competency assessment model in the conditions of industry ۴.۰. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, ۷(۴), ۲۶۳۰-۲۳۷۷.
- Gorenak, M., Spindler, T., & Brumen, B. (۲۰۱۹). The Influence of Competencies of Managers on Job Satisfaction of Employees in the Hotel Industry. *Organizacija*, ۰۲(۲), ۹۱-۱۰۸.
- Gruden, N., & Stare, A. (۲۰۱۸). The influence of behavioral competencies on project performance. *Project Management Journal*, ۴۹(۳), ۹۸-۱۰۹.
- Kozakova, J., Urbanova, M., & Savov, R. (۲۰۲۱). Factors Influencing the Extent of the Ethical Codes: Evidence from Slovakia. *Journal of Risk and Financial Management*, ۱۴(۱), ۴۰-۵۵.
- Larres, P., & Kelly, M. (۲۰۲۱). A Framework for Authentic Ethical Decision Making in the Face of Grand Challenges: A Lonerganian Gradation. *Journal of Business Ethics*, ۱۳(۰۱), ۱-۱۳.
- Liikamaa, K. (۲۰۱۵). Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies. *Procedia Manufacturing*, (۳), ۶۸۱-۶۸۷.
- MacDonald, A., Clarke, A., Ordonez-Ponce, E., Chai, Z., & Andreasen, J. (۲۰۲۰). Sustainability Managers: The Job Roles and Competencies of Building Sustainable Cities and Communities. *Public Performance & Management Review*, ۴۳(۶), ۱۴۱۳-۱۴۴۴.
- Maksymov, M. (۲۰۲۱). Auditor Evaluation of Manager's Competence after a Failure in Internal Control. *AUDITING: A Journal of Practice & Theory*, ۴۰(۳), ۱۰۵-۱۲۵.
- Paarima, Y., Ofei, A., & Kwashie, A. (۲۰۲۰). Managerial competencies of nurse managers in Ghana. *Africa Journal of Nursing and Midwifery*, ۲۲(۲), ۲۰-۳۹.
- Radovic-Markovic, M., Tomas-Miskin, S., & Markovic, D. (۲۰۱۹). Digitalization and agility of enterprises and banks: IT competencies of managers and virtual team members. *International Journal of Entrepreneurship*, ۲۳(۴), ۱۹-۳۱.
- Ringsberg, H., & Cole, S. (۲۰۲۰). Maritime security guidelines: a study of Swedish ports' perceived barriers to compliance. *Maritime Policy & Management*, ۴۷(۳), ۳۸۸-۴۰۱.
- Sarlio-Siintola, S., & Tammilehto, T. (۲۰۲۰). **An ethical framework for maritime surveillance technology projects.** Ethics as a resource. Examples of RDI projects and educational development.
- Shum, C., Gatling, A., & Shoemaker, S. (۲۰۱۸). A model of hospitality leadership competency for frontline and director-level managers: Which competencies matter more?. *International Journal of Hospitality Management*, ۱۴(۷۴), ۵۷-۶۶.
- Steyn, Z., & Van J. (۲۰۱۸). Investigating selected self-management competencies of managers. *Acta Commercii*, ۱۸(۱), ۱-۱۰.
- Wesselink, R., Blok, V., Van Leur, S., Lans, T., & Dentoni, D. (۲۰۱۵). Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices. *Journal of Cleaner Production*, (۱۰۶), ۴۹۷-۵۰۶.
- Yamazaki, Y., Toyama, M., & Putranto, A. J. (۲۰۱۸). Comparing managers' and non-managers' learning and competencies. *Journal of Workplace Learning*, ۱۱(۴۴), ۱-۱۳.
- Yasir, M., Majid, A., Yasir, M., Qudratullah, H., Ullah, R., & Khattak, A. (۲۰۲۱). Participation of hotel managers in CSR activities in developing countries: A defining role of CSR orientation, CSR competencies, and CSR commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, ۲۸(۱), ۲۳۹-۲۵۰.