

شناسایی و تبیین شایستگی های مدیران دانشگاه های کارآفرین در دانشگاه های آزاد خراسان رضوی

سیده فاطمه طوسی^۱

الهام فریبرزی*^۲

محمود قربانی^۳

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۶/۱۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۱۵)

چکیده

تحقیق حاضر با هدف شناسایی و تبیین شایستگی های مدیران دانشگاه های کارآفرین در دانشگاه های آزاد خراسان رضوی انجام شده است. لذا، این مطالعه از نظر رویکرد، کیفی و از نظر نوع توسعه ای-کاربردی است. روش گردآوری داده ها بر اساس روش دلفی است. مشارکت کنندگان شامل ۲۰ نفر از صاحب نظران دانشگاهی و افراد خبره در حوزه آموزش کارآفرینی و یا اعضای فعال در مراکز کارآفرینی بوده و با استفاده از شاخصهای انتخاب نمونه مانند فارغ التحصیل رشته کارآفرینی از دانشگاه یا تدریس در زمینه کارآفرینی و یا عضو فعال انجمن ها و مراکز کارآفرینی و به شیوه هدفمند و بر مبنای خبرگی و تجربه انتخاب شدند. برای جمع آوری اطلاعات از صاحب نظران، در زمینه شایستگی های مدیران دانشگاه کارآفرین در دانشگاههای آزاد خراسان رضوی از ابزار پرسشنامه دلفی استفاده شد. نتایج بدست آمده پس از سه مرحله دلفی، شایستگی های مدیران دانشگاههای کارآفرین را در قالب ۵ بعد اصلی و ۲۵ مولفه نشان داد که بر اساس این یافته ها ابعاد اصلی عبارتند از: ۱. دانش و آگاهی ها ۲. نگرش ها ۳. مهارت ها و تجربیات ۴. ویژگی های شخصی ۵. ارزش ها و اخلاق. به نظر می رسد مدل و نتایج حاصل از تحقیق می تواند در انتخاب مناسب مدیران دانشگاه های کارآفرین رشد و توسعه آنها مؤثر باشد.

کلیدواژه ها: شایستگی ها، شایستگی های مدیران، دانشگاه کارآفرین، دانشگاه آزاد

-
- ۱- گروه علوم تربیتی و مدیریت آموزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران.
 - ۲- گروه علوم تربیتی و مدیریت آموزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران (نویسنده مسئول).
 - ۳- گروه علوم تربیتی و مدیریت آموزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران.

مقدمه

در هزاره سوم میلادی و در دنیای پرتلاطم کسب و کار کنونی، سازمان‌ها در تلاش و رقابت هستند تا شایسته‌ترین مدیران را، به عنوان یک مزیت رقابتی شناسایی، جذب و حفظ کنند. برای انتخاب و انتصاب مدیران و تشخیص و برگزیدن شایسته‌ترین افراد نیاز به معیارها و ملاک‌هایی است تا افراد واجد شرایط و با لیاقت، تصدی پست‌های سازمانی را به عهده بگیرند. (۱) در رویارویی با تاثیر پیشرفت‌های جهانی، نیاز بسیاری از سازمان‌ها به مدیران شایسته روز به روز بیشتر می‌شود، و خصوصا اینکه توانایی رقابت موثر به شناخت و نگهداری مدیران شایسته بستگی دارد. (۲) اگر مدیران شایسته و تربیت یافته در رأس سازمانها قرارگیرند، کیفیت فعالیت‌های سازمانی به طور فزاینده‌ای بهبود خواهد یافت. زیرا مدیریت شایسته، محور اصلی توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ملت‌ها به شمار می‌آید. بنابراین انتخاب و انتصاب افراد در رده‌های مختلف سازمانی باید بر اساس معیارها و ملاک‌هایی باشد تا افراد شایسته جهت تصدی پست‌های سازمانی انتخاب و به کارگمارده شوند. (۳)

در هر جامعه‌ای، نظام آموزش عالی و دانشگاه بخش مهم و حایز اهمیتی به شمار می‌رود. این نظام اثرات گسترده و چشمگیری بر پیکره جامعه و حوزه‌های اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی دارد. این نظام و به تعبیر بهتر؛ نهاد، زمینه ساز رشد و توسعه فکری و زمینه ساز بلوغ و تحقق ظرفیت‌های انسانی است. طبیعی است که تصدی مناصب دانشگاهی با توجه به رسالت‌های خطیر آن، نیازمند برخورداری از شایستگی‌ها و توانایی‌هایی است که بتواند با بهره‌برداری مناسب از ظرفیت‌ها جامعه را به سرمنزل مقصود برساند. انتخاب و انتصاب مدیران دانشگاهی را نمی‌توان به صرف برخورداری از توانایی‌های علمی و تجربی محدود کرد، بلکه برخورداری از شایستگی‌های خاص، رویکرد و معیار کاملتری محسوب می‌شود.

آنچه در سعادت جامعه نقش اساسی دارد، شایستگی و جامع‌الشرایط بودن مدیران و کارگزاران آن جامعه است. در سازمان‌ها نیز موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف و مأموریت‌های سازمانی منوط به وجود مدیران کاردان و لایق است. بنابراین، انتخاب کارگزاران و مدیران اصلح، سزاوار توجه و بررسی فراوان است و باید معیارهایی برای سنجش افراد و انتخاب ایشان در نظر گرفته شود. (۴) از سوی دیگر، شناخت ابعاد شایستگی‌های مدیریتی، عامل مهمی برای توسعه و ارزیابی مدیران است؛ چون مدیران، مسئول مدیریت سازمانهای پیچیده با چالش‌های مختلف و تقاضاهای غیرقابل پیش‌بینی هستند. (۵)

کاربرد مفهوم شایستگی و انتخاب افراد شایسته برای مشاغل و نقش‌های کلیدی، رویکرد جدیدی نیست و کاربرد این اصطلاح در سازمان‌ها و نگاه علمی به آن در کشورهای غربی به اواسط قرن بیستم

میلادی و به تلاش‌های دیوید مک کلند^۱ روانشناس برجسته دانشگاه هاروارد بر می‌گردد که با وارد کردن مفهوم شایستگی، به ادبیات مدیریت منابع انسانی، اعتبار جدیدی به آن بخشید. (۶) از طرفی، بررسی‌ها نشان می‌دهد که جنبش شایستگی‌ها از حوزه آموزش عالی آغاز و عامل اصلی ظهور آن، فقدان رابطه بین آنچه افراد در آموزش‌های رسمی می‌آموزند با آنچه نیازهای بازار کار اقتضا می‌کند، بوده است. (۷) تعاریف متفاوتی از شایستگی وجود دارد به طور مثال: انجمن آمریکایی آموزش و توسعه، شایستگی را به عنوان مجموعه‌ای از دانش، مهارت، توانایی و رفتارهای مورد نیاز برای موفقیت شغلی تعریف می‌کند. (۸) طبق تعریف ارائه شده از سوی جامعه بین‌المللی بهبود عملکرد، شایستگی عبارت است از مجموعه دانش، مهارت و نگرش‌هایی که کارکنان را قادر می‌سازد به صورت اثربخش فعالیت‌های مربوط به شغل را طبق استانداردهای مورد انتظار انجام دهند. (۹)

در قرن بیست و یکم نهادهای تولید دانش، به خصوص در دانشگاه‌ها، مسئولیت سنگینی دارند و برای تحقق رسالت و کارکردهایی که جامعه از نهادها و به ویژه از دانشگاه انتظار دارد، باید بتوانند از حداکثر توان و ظرفیت خود استفاده کنند. از اهم ظرفیت‌های قابل استفاده در دانشگاه که به نحوی 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 به عنوان فردی با بالاترین مسئولیت اجرایی و علمی باید با ایفای نقش‌های قوی رهبری و مدیریت، زمینه تحقق دو مفهوم فوق را فراهم کند. (۱۰)

در واقع، 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 درصد از دو هزار رهبر دانشگاهی در مطالعات ملی آمریکا، بین سالهای ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۰ برای داشتن پست مدیریت دانشگاه آموزش لازم را دیده و دانش لازم را داشته‌اند. (۱۱)

مسئله 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 در برخی حالت مسئولیت در قالب بهبود دانشگاهی دیگران، مانند نظارت بر تحقیقات و پایان‌نامه‌های دانشجویی. (۱۲)

^۱ . David McClelland

اما سوال اساسی این است که آیا هنوز این مفهوم شایستگی رهبری دانشگاهی، برای دانشگاه ها در شرایط امروزه پاسخگوی مناسبی است؟

طی دو دهه اخیر، دانشگاه ها تحت فشار فزاینده برای پذیرش تغییرات سریع اجتماعی، فناوری، اقتصادی و سیاسی بوده اند که ناشی از تغییرات محیط داخلی و همچنین خارجی فراصنعتی است. نکته قابل توجه اینکه، دانشگاه ها به سرعت در حال تحولند. (۱۳) پست ریاست دانشگاه با بی شمار وظایف و چالش ها مواجه است. تاکر^۱ بیان می کند که کرسی های ریاست، قدرت و مسئولیت برای نفوذ در سیاست ها و رویه های نهادی را دارند، استادان دانشگاه را برای انتصاب، ارتقا و تصدی پیشنهاد می دهند بودجه ها را کنترل می کنند، زمان بندی کلاس ها و مأموریت های آموزشی را کنترل می کنند، تعامل دانشجو یا دانشگاه را تحت تأثیر قرار می دهند و به ایجاد و حفظ فرهنگ دانشگاهی کمک می کنند.

لوکاس^۲ وظایف این کرسی را به صورت رهبری علمی و اداری گروه بندی می کند و بیشتر به چالش های خاص همچون: ترکیب یادگیری خدمات، استفاده از دوره های برخط و دیگر نوآوری های فناورانه اشاره می کند. علاوه بر این، پست های ریاست دانشگاه با تنش هایی همچون: تلاش برای مدیریت، حفظ اعضای هیئت علمی و ادامه فعالیت های تحقیقی و پژوهشی مواجه هستند. (۱۱)

در کنار چالش های فراروی مدیران دانشگاهی، مانیتیز^۳ خاطرنشان می کند که تغییرات بنیادی که در آموزش عالی در حال وقوع است، اساساً ماهیت دانشگاه را تغییر خواهد داد. این تغییرات مستلزم آن خواهد بود که دانشگاه ها فرایند مدیریتی شان را ساختاردهی مجدد کنند و تصورات ستی خودشان را در مورد مدیریت دانشگاهی تغییر دهند و اصلاح کنند. میلارد^۴ بیان می کند که چنانچه آموزش عالی بخواهد نیازهای دنیای در حال تغییر را برآورده کند، باید یک مجموعه کامل از افسانه ها در مورد آموزش عالی را دور بریزد. (۱۲)

1. Tucker

2. Lucas

3. Munitz

4. Millard

نگاه به دانشگاه از منظر کارآفرینی، تقاضای روزافزون اجتماعی، کمبود و محدودیت منابع، گسترش سریع مرزهای دانش بشری و به تبع آن، دانایی‌محور شدن کلیه فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، ظهور پر قدرت رقباتی دانشگاهی حقیقی و مجازی در کنار افزایش انتظارات اجتماعی و ضرورت پاسخگویی دانشگاه‌ها به این انتظارات، موجب شده که مدیران، برنامه‌ریزان و سیاستگذاران آموزش عالی بیش از پیش به خلاقیت و نوآوری در تأمین و تخصیص بهینه منابع مالی و برنامه‌ریزی‌های دقیق‌تر و متناسب با نیازهای محیطی و درونی دانشگاه روی آورند. ایجاد و توسعه مفهوم "دانشگاه کارآفرین" به عنوان یکی از ضرورت‌ها و راهکارهای اساسی در پاسخگویی به شرایط فوق بوده است. دانشگاه کارآفرین به عنوان یک نهاد علمی، پژوهشی و تخصصی ضمن پرداختن به کارکردهای سنتی و مرسوم خود به مفاهیم، الزامات و ویژگی‌های کارآفرینی در تمامی فعالیت‌ها توجهی ویژه می‌نماید. در قرن بیست و یکم رسالت دانشگاه، تربیت نیروی انسانی و نسل آینده‌ای متعهد، مبتکر و کارآفرین است و بنابراین ایجاد تفکر کارآفرینی و ورود به کسب و کار در میان دانش‌آموختگان دانشگاهی - که با توجه به دانش و مهارتشان، امکان ایجاد کسب و کار به صورت فردی و یا گروهی در رشته تخصصی خود را دارند - باعث می‌شود که آنها با بهره‌گیری از استعدادهای بالقوه خود، افرادی خلاق، نوآور و کارآفرین شوند و خود را باور نمایند. این خودباوری نه تنها منجر به تسلط و موفقیت آنها در زندگی شخصی‌شان می‌شود بلکه بسیاری از ناهنجاریهای فکری و روانی که امروز با آن دست به‌گریبان هستند را نیز کاهش داده و باعث می‌شود آنها به جایگاه واقعی خود دست یابند. امروزه در عرصه جهانی، دانشگاه‌های کارآفرین، منشاء تحولات بزرگی در زمینه‌های صنعتی، تولیدی و خدماتی شده‌اند و نقش آنها به عنوان موتور توسعه اقتصادی و صنعتی، محرک و مشوق سرمایه‌گذاری، عامل ایجاد اشتغال، گزینه اصلی انتقال فناوری و نیز عامل رفع خلل و تنگناهای بازار، امری بدیهی است. (۱۴)

بدیهی است که دانشگاه‌ها و نظام آموزشی عالی نیز به منظور همسویی هرچه بیشتر با فرآیند توسعه اقتصادی بومی منطقه ای و بین‌المللی به تغییر نقش سنتی خود که صرفاً تولید دانش می‌باشد، به سوی دانشگاه کارآفرین که افزون بر تولید دانش و خلق ایده‌ها، آنها را به عمل هم تبدیل می‌کنند، حرکت کنند. در واقع ایده توسعه دانش محور و برنامه‌های توسعه ای کشورها، ماموریت کارآفرینی را به دانشگاه‌ها تحمیل کرده است. این روند را در کشورهای توسعه یافته از اواخر دهه ۱۹۸۰ می‌توان دید. (۱۵ و ۱۶)

با تأکید بر نقش آموزش در تربیت نیروهای انسانی یک جامعه و نقش اساسی آن در فرآیند توسعه ملی، مردم یک جامعه از نظام‌های آموزشی به طور عام و نظام آموزش عالی به طور خاص انتظار دارند تا در ساختار توسعه همه جانبه یک کشور سهیم باشند. چنانچه نظام آموزش عالی از توانایی

پاسخگویی به نیازهای جامعه و دانشجو در زمینه آموزش و تربیت نیروی انسانی، پژوهش و انجام خدمات مشاوره ای، امکان رشد و تعالی و انطباق با تحولات شگرف علمی - تکنولوژیکی و محیطی برخوردار باشند، در آن صورت به عنوان یک نظام پویا و کارآمد و اثر بخش قادر به رقابت در عرصه پرتحول خواهد بود. همچنین ضمن حل مشکلات و مسائل گذشته خود، توانایی برخورد با مسائل جدید را داشته و با اعمال سیاست ها و راهکارهای نو همچنان کارآمد و به روز خواهند ماند. موفقیت آینده دانشگاه ها وابسته به توان پاسخگویی آنها در مقابل تغییر و تحولات است. لذا به منظور شناخت و تامین نیازهای آینده لازم است تا رهبران و سیاستگذاران دانشگاه ها تغییرات عمیق و وسیعی در رسالت ها و اهداف خود ایجاد نمایند و دانشگاه را با شیوه های کاملا نو و متفاوت از گذشته اداره کنند تا امکان بقاء و رشد دانشگاه ها مقدور گردد. لذا ایجاد تغییر و تحول اساسی و زیر بنایی در کلیه ابعاد و ارکان بزرگترین سیستم های آموزشی (دانشگاه) امری حیاتی و از مباحث حاد دنیای امروز است. (۱۷)

نقش یک دانشگاه کارآفرین نیز در یک محیط پویا حمایت از توسعه اقتصادی از طریق افزایش میزان و کیفیت تحقیقات (بنیادی و کاربردی) و انتقال سریع چنین دانش جدیدی به جامعه از طریق آموزش و کارآفرینی است. (۱۸)

معمولا نقش سنتی دانشگاه، مشارکت در دو فعالیت عمده است: پژوهش و آموزش. دانش از طریق دانشجویانی که به تازگی وارد بازار کار شده اند و از طریق انتشارات در مجلات علمی که دوره زمانی قابل توجهی را به خود اختصاص می دهند، انتقال می یابد. دانشگاه های کارآفرین، نقشهای سنتی یک دانشگاه در جامعه را به عنوان یک تولیدکننده دانش، از طریق تحقیقات بنیادی و کاربردی، فناوری و عامل انتقال دانش، نوآوری و حمایت از توسعه اقتصادی مورد تعریف مجدد قرار می دهند. (۱۹)

مبانی نظری

شایستگی

اولین بار اصطلاح شایستگی توسط وایت^۱ (۱۹۵۹) مطرح شد. وایت با معرفی واژه شایستگی برای توصیف ویژگی های شخصیت مرتبط با عملکرد و انگیزه بالا معروف شد. (۲۰) پروفیسور مک کلند در مقاله ای با عنوان "آزمونی برای ترجیح شایستگی بر هوش" نشان داد، آزمون هوش، پیش بینی کننده ضعیفی برای توفیق فرد در شغل است؛ از این رو، او شایستگی ها را ملاک گزینش توصیه کرد.

^۱ . White

(۲۱) در سال ۱۹۸۲ مک کللند، بویاتزیز و ریچ^۱، در کتاب مدیر شایسته اولین مدل شایستگی ها را ارائه دادند. تعریف آنان از شایستگی عبارت بود از "ویژگیهای ریشه ای فرد - انگیزه، خصوصیات، مهارت، نقش اجتماعی و مجموعه دانش که او برای انجام وظیفه به کار می برد. (۲۲) شایستگی محوری دانش پایه، نگرش ها، مهارت و رفتارهای قابل مشاهده اسات که منجر به برتری در محیط کار می شود. (۲۳)

رویگرد لوسیا و لپسینگر^۲ درباره شایستگی ها بر مبنای رفتار واقعی کارمند و تفکیک میان مجریان معمولی و مجریان برتر می باشد. شایستگی از نظر ایشان مجموعه ای از دانش، مهارت و نگرش تعریف می شود که بر بخش اصلی شغل فرد (نقش یا مسئولیت وی) تأثیرگذار می باشد و با عملکرد شغلی وی ارتباط معنادار دارد و در مقابل استانداردهای مورد توافق قابل اندازه گیری می باشد و از طریق آموزش و توسعه قابل بهبود می باشد. تعریف لبوتروف^۳ شایستگی فقط دانش و خصوصیات چگونگی انجام کار را شامل نمی شود؛ بلکه ترکیب شدن و هماهنگی بین این عناصر را نیز در شرایطی خاص دربردارد که شاید برای شرایط دیگر نیز قابل استفاده باشد. (۲۴) در جدول ۱ برخی از تعاریف برای نمونه آورده شده است.

جدول ۱. تعاریف شایستگی

نویسنده / سال	تعریف
بویاتزیز ^۴ ، ۱۹۸۲	شایستگی عبارت است از مشخصه های اساسی یک فرد که می تواند انگیزه، خصیصه، مهارت، نمودی از تصویر شخصی یا نقش اجتماعی یا بخشی از دانش که فرد استفاده می کند باشد.
لومباردو و ایچینگر ^۵ ، ۲۰۰۱ به نقل از هرلین ^۶ ، ۲۰۰۹	شایستگی ویژگی های قابل اندازه گیری یک فرد است که به موفقیت در کار مرتبط است.
دابویز و روئول ^۷ ، ۲۰۰۴	مشخصه های اساسی فرد مثل انگیزه، خصلت، مهارت، جنبه هایی از خودشناسی، نقش اجتماعی، دانش، نگرش ها، روش های تفکر، ایفای نقش و احساسات که منجر به عملکرد اثربخش یا برتر می شود.

1 .Bvyatzys and Ray

2 .lucia & lepsinger

3 . lebotrof

4 . Boyatzis

5 . Lombardo & Eichinger

6 . Herlain

7 . Daboies and Ruthwell

نویسنده / سال	تعریف
ودرلی، ^۱ ۲۰۰۵	یک شایستگی قسمت های عمده یک شغل درون سازمان را منعکس می کند و با عملکرد شغلی مرتبط است و به طور رفتاری می تواند سنجیده شود.
برگ، دورنیل، برگ، دیویس و اسمیت، ^۲ ۲۰۰۲	شایستگی دسته ای از دانش، مهارت و توانایی های مربوطه است که با عملکرد شغلی اثربخش همبستگی داشته و می تواند اندازه گیری، ارزیابی شده و با آموزش و توسعه بهبود یابد.
بیهام، اسمیت و پیس، ^۳ ۲۰۰۲، به نقل از کامی، ^۴ ۲۰۰۴	شایستگی باید فرهنگ و ارزش های سازمان را منعکس کند.
دراگانیدیس و منتزاس، ^۵ ۲۰۰۶	شایستگی عبارت است از ترکیبی از دانش صریح و ضمنی، رفتارها و مهارتهایی که نیروی پتانسیل لازم برای انجام اثربخش وظیفه را به فرد می دهد.
هرلین، ۲۰۰۹	شایستگی چتری باز است که آنچه برای موفقیت نیاز است توضیح می دهد.
کرمی، ۱۳۸۶	شایستگی مجموعه رفتارها یا فعالیت های مرتبط، انواع دانش، مهارت ها و انگیزه هاست که پیش نیازهای رفتاری، فنی و انگیزشی برای عملکرد موفقیت آمیز در یک نقش یا شغل مشخص است.
کرمی، ۱۳۸۶	فرهنگ آکسفورد شایستگی را به عنوان قدرت، توانایی و ظرفیت انجام یک وظیفه تعریف می کند.

همانطور که در جدول فوق قابل مشاهده است، برخی پژوهشگران شایستگی را ترکیبی از دانش و مهارت دانسته و برخی دیگر علاوه بر آن، توانایی و نگرش را نیز لحاظ کرده اند و برخی شایستگی را منعکس کننده فرهنگ و ارزش های سازمان دانسته اند. با این وجود به نظر می رسد برخی جنبه های تعاریف شایستگی نسبتاً ثابت هستند. بررسی و تحلیل تعاریف فوق نشان می دهد که نکات مشترک قابل تشخیصی در تمامی این تعاریف وجود دارد که عبارتند از:

- شایستگی شامل دانش، مهارت و ویژگی های فردی از جمله: انگیزه، مفهوم های ذهنی، ارزش، نگرش و ویژگی های فیزیکی.

1 . Weatherly

2 . Berge, deVerneil, Berge, Davis & Smith

3 . Byham, Smith & Paese

4 . Comey

5 . Draganidis & Mentzas

- شایستگی آن دسته از خصوصیات شاغلان است که زیربنای رفتارهای موفق شغلی آنان را تشکیل می‌دهد و موجب عملکرد برتر و موثر فرد در آن شغل، وظیفه یا شرایط می‌شود.
- شایستگی‌ها باید قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری باشند و باثبات و تکرار در رفتار فرد مشاهده شوند. (۲۵)

در اکثر تعاریف آمده است شایستگی باید:

- ❖ به طور موثر و قابل استفاده تعریف شده و از طریق رفتارهای قابل مشاهده اندازه‌گیری شود.
- ❖ جنبه‌های فرد مثل دانش، مهارت و توانایی را بیشتر از جنبه‌های شغل مثل وظایف و الزامات شغل آشکار سازد.
- ❖ عملکرد خوب را از عملکرد بد تفکیک کند.
- ❖ با اهداف و نتایج سازمانی پیوند داشته و برای آنها مهم باشد.
- ❖ از گروه یا دسته‌های رفتارهای قابل مشاهده ساخته شوند. (۲۶)

شایستگی مدیران

از اواسط دهه هشتاد، توسعه و ارزیابی شایستگی‌های مدیریتی مورد توجه سازمان قرار گرفت. دلیل عمده چنین توجهی، این باور بود که توسعه شایستگی‌های مدیریتی منافع بیشماری را برای سازمان به همراه دارد و این باور هنوز پابرجاست. فایول اعتقاد راسخ داشت که مدیریت یک استعداد ذاتی نیست، بلکه مانند هر مهارت دیگر قابل اکتساب است. اعتقاد عمومی و رایج قبل از او این بود که "مدیران زاده می‌شوند نه اینکه ساخته می‌شوند." فایول بر این باور بود که اگر اصول زیربنایی مدیریت شناخته و درک شود، مدیریت را می‌توان آموخت. (۲۷)

در تعریف شایستگی مدیران گفته اند خصوصیات و رفتارهایی که منجر به اثربخشی مدیران در محیط شغلی شود؛ مانند دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش، اعتبار حرفه‌ای و غیره. (۲۸) کرون در تحقیق خود بر اساس تحقیقات قبلی در ارتباط با شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های حساسیت، خلاقیت، نتیجه‌گرایی، ابتکار، سازگاری، مهارت ارتباطی و تصمیم‌گیری را بدون توجه به نوع سازمان و زمینه مربوطه و مناسب برای انواع سازمان‌ها استخراج کرده است. (۲۹) اسپنسر پنج سطح مختلف از شایستگی‌ها را تعریف کرد: انگیزه، صفات، تصور از خود، دانش و مهارت. او استدلال

¹ . Fayol

² . Spencer

کرد که شایستگی‌ها ویژگی‌های اساسی فردی هستند که به طور کلی به معیار مرجع عملکرد موثر و یا برتر در یک وضعیت شغلی مرتبط می‌شوند. این تحقیق باعث شد بسیاری از سازمانها به تعریف مدل‌های شایستگی مدیر خود به امید ایجاد سیستم‌های منابع انسانی که آنها را در انتخاب و توسعه افراد با عملکرد بالا برای پرکردن پستهای مدیریتی کمک خواهد کرد، بپردازند. (۳۰)

شایستگی‌های مدیریت دانشگاهی

ولف^۱ (۱۹۹۰) استدلال می‌کند که رهبری قوی، خلاق و موثر در رسیدن و نایل شدن به تعالی علمی و دانشگاهی، حیاتی و مهم است. چنین رهبری دانشگاهی، برای مدیران در تمام سطوح آموزش عالی 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 زیر دستانشان باشد. آینده موسسات دانشگاهی به توسعه مهارت‌های رهبری اثربخش در تمام سطوح سازمان بستگی دارد. (۳۱)

اگر دانشگاهی، یک فرد خارجی را برای پرکردن پست ریاست جستجو می‌کند، این امر گاهی اوقات به معنای تمایل دانشگاه، برای ایجاد یک تغییر اساسی و ضرورت نیاز دانشگاه به یک مدیر شایسته و آموزش دیده است که البته به نوبه خود باعث ایجاد یک نقطه ضعف جدید می‌شود، زیرا فرد جدید، فرهنگ و بافت سازمانی و دانشگاهی را نمی‌شناسد. لذا راه حل مناسبتر آن است که افراد و اعضای هیئت علس یک سال قبل از اخذ کرسی ریاست، شناسایی شده، آمادگی لازم را برای رهبری دانشگاه کسب کنند. این مهم، نیازمند چارچوبی به نام الگوم شایستگی مدیریتی دانشگاه است. از این طریق می‌توان از سویی عبور افراد را از پت جدید هموار کرد و از سوی دیگر دانشگاه‌هایی با رهبران اثربخش ایجاد کرد. (۱۱)

الگوی شایستگی‌های مدیران دانشگاه

یک الگوی شایستگی شغلی، ترکیب خاص شایستگی‌ها (دانش، مهارت‌ها و ویژگی‌ها) را که برای انجام یک نقش در یک سازمان (دانشگاه) به صورت موثر لازم است، مشخص می‌کند. (۳۲)

مانسفیلد^۲ یک الگوی شایستگی را به عنوان توصیف تفصیلی و خاص از نظر رفتاری به عنوان مجموعه‌ای از مهارت‌ها و خصلت‌هایی که کارکنان برای موثر بودن در یک شغل به آن نیاز دارند تعریف می‌کند. (۳۳)

1. Wolf

2. Mansfield

رامسدن^۱ (۱۹۹۸) بیان می‌دارد که رهبری دانشگاه نیازمند توانایی مدیریت در ایجاد تغییر، گروه بندی مردم و برانگیختن آنها ضمن درگیری همزمان وظیفه، حفظ مدیریت به موقع سازمان و بودجه است.

پاندر^۲ مولفه‌های ذیل را به عنوان شایستگی‌های رهبری نوین دانشگاه مطرح می‌کند:

۱- برانگیختن/الهام بخش: رهبری دانشگاه به عنوان یک الگو برای زیر دستان خود باید برای رسیدن به چشم انداز دانشگاه تلاش کند.

۲- یکپارچگی: به معنای میزان تناسب گفتار رهبران با اعمال آنهاست.

۳- نوآوری: رهبر باید به دنبال به چالش کشیدن محدودیت‌ها و فرایندهای موجود از طریق خطر پذیری باشد.

۴- مدیریت احساس: این بعد، حدی را می‌سنجد که در آن اعضا و کارکنان و دانشجویان درک می‌کنند که اساسا رهبر از آنها به عنوان انسان مراقبت می‌کند، نه به عنوان ابزارهای مدیریتی.

۵- توجه فردی: به این معناست که رهبر تا چه حدی به تناسب نیازها، علایق و توانمندی‌های زیر دستانش با رسالت دانشگاه توجه دارد.

۶- برانگیختن عقلایی: رهبر باید پیروان خود را به تفکر دوباره روی شیوه‌های قدیمی انجام کارها و ارزیابی دوباره ارزش‌ها و اعتقادات قدیمی‌شان برانگیزد. (۳۴)

مطالعه صورت گرفته توسط ویس نیوزکی (۱۹۹۹)، یک طبقه‌بندی از شایستگی‌های رهبری در آموزش عالی را ایجاد کرده که یک روش نظری اساسی را استفاده می‌کنند. او از طریق فن طوفان فکری، شرکت کنندگان را وادار به یادآوری تجربیات خاص رهبری‌شان در آموزش عالی کرد و در نهایت، فهرستی از هفت شایستگی برای رهبران در آموزش عالی را به دست آورد:

۱. توسعه یک مجموعه اصلی از ارزشها و چشم اندازها

۲. ارتباطات اثربخش

۳. انعکاس و تجزیه و تحلیل

۴. ایجاد یک جو مثبت

۵. ایجاد تسهیلات و همکاری

۶. حل مشکلات و خطرپذیری

۷. ثبات قدم و پشتکار (۳۵)

^۱ . Ramsden

^۲ . Pounder

مارتین (۱۹۹۳) مطالعه ای در مورد نقشها و ویژگی های افرادی که به عنوان روسای دانشگاهی موفق و موثر در دانشگاه های دولتی شناخته شده بودند، انجام داده است. این رهبران در پنج حوزه مهارتی موثر، دارای شایستگی بودند:

- ۱- آنها نمایندگان فرهنگی کالج ها و دانشگاههایشان هستند.
- ۲- آنها به عنوان رابط، به طور مستمر برای ساختارها، شبکه ها و فرایندهای ارتباطی موثرتر و فراگیرتر تلاش و کوشش می کنند.
- ۳- آنها مدیران ماهر و زبردستی هستند.
- ۴- آنها برنامه ریز و تحلیلگر هستند.
- ۵- آنها از موسسه حمایت و طرفداری می کنند و ارتباطات با گروه ها و افراد مختلف در درون دانشگاه را توسعه می دهند. (۳۱)

بومن^۱ (۲۰۰۲) نشان داده است که در کار واقعی پست های ریاست دانشگاه به مجموعه متنوعی از توانایی های رهبری همچون: مهارت های خوب ارتباط برقرار کردن، مهارت های حل مسئله، مهارت های حل تضاد، مهارت های مدیریت فرهنگی، مهارت های مربیگری و مهارت های انتقال نیاز است. (۳۶)

اسپندلاو^۲ (۲۰۰۷) طی پژوهشی که در خصوص معاونان دانشگاه های انگلستان از طریق مصاحبه انجام داد، سه شایستگی عمده را برای آنها مشخص کرده است:

- ۱- اعتبار علمی: که به عنوان دلیلی برای ادامه انتشار و تدریس در کنار نقش مدیریت بیان شده و از نظر مصاحبه شوندگان یک ویژگی مهم رهبری اثربخش در نظر گرفته شده است.
- ۲- تجربه: تجربه در یک محیط دانشگاهی به مثابه پیش شرط مهمی برای پست روسای دانشگاه است.
- ۳- مهارت های انسانی: پاسخ دهندگان مصاحبه های خانم اسپندلاو احساس می کردند که ایجاد تیم و ارتباطات اثربخش با همکاران، دانشگاهیان و دانشجویان بسیار مهم است. مهارت هایی که در این طبقه قرار می گیرند عبارتند از: مذاکره، تفویض اختیار، برانگیختن، روابط استاد - شاگردی، نظارت، تیم سازی و ارتباطات. (۳۷)

^۱ . Bowman

^۲ . Spendlove

وال ورتون^۱ و همکاران در پژوهشی که در سال ۲۰۰۵ در خصوص الگوسازی شایستگی‌های مدیریتی مدیران دانشگاه انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که مدیران دانشگاه‌ها به منظور هدایت اثربخش دانشگاه، شدیداً به شایستگی‌های ذیل نیاز مند هستند:

- ۱- مدیریت مالی و بودجه ریزی
 - ۲- ارزیابی و نظارت اعضای هیئت علمی
 - ۳- مدیریت زمان
 - ۴- ساختن جامعه
 - ۵- ایجاد توازن میان خواسته‌ها و اهداف سازمان
 - ۶- جنبه‌های قانونی موقعیتها
 - ۷- مدیریت تعارض
 - ۸- مدیریت ارتباطات (۳۶)
- بورگوین^۲ (۲۰۰۸) چارچوب رهبری غالب خود را در آموزش عالی، به شرح ذیل مطرح می‌کند:
- ۱- رهبری به خوبی رهبران^۳
 - ۲- استعداد و تنوع^۴
 - ۳- همترازی کافی در سراسر دانشگاه^۵
 - ۴- حکمرانی^۶
 - ۵- عبور از مرزها^۷ (۳۸)

دانشگاه کارآفرین

در خصوص دانشگاه کارآفرین از سوی صاحب نظران تعاریف متعددی ارائه شده است :

- دانشگاه کارآفرین دانشگاهی است که همزمان با تولید علم و گسترش مرزهای بشری نسبت به نیازهای محیط حساس است و به بهره‌گیری از خلاقیت و شیوه‌های تفکر هوشمندانه ضمن

1 . Wolverton Etal
 2 . Burgoyne
 3 . Leadership Well an Leaders
 4 . Talent and Diversity
 5 . Sufficient Alignment Aerass the Institution
 6 . Governance
 7 . Crossing Boundaries

پاسخگویی سریع به این نیازها و برطرف کردن مشکلات، زمینه را برای توسعه پایدار کشور فراهم می‌سازد.

- دانشگاه کارآفرین، دانشگاهی سیستمی است که مهمترین واژه در ادبیات آن نتیجه گرایی و مشتری گرایی است، زیرا این دانشگاه شامل گروهی از وظایف به هم پیوسته است که با نتیجه ارزشمندی از دید مشتری به بار می‌آورند. در این دانشگاه با بهره‌گیری از ابزارهای مدیریت کارآفرین و رویکرد سیستمی، فعالیت‌های آموزشی با نیازهای جهان امروز و جهان آینده منطبق می‌شود. (۳۹)

- دانشگاهی که قصد دارد کارآفرین تربیت نماید، باید خود سازمانی کارآفرین باشد. سازمانی که سعی کند خود نیز انعطاف پذیر، کارآمد، خلاق، نوآور و کارآفرین باشد تا بتواند نسبت به تغییر و تحولات انعطاف داشته و فرصت‌های موجود در بازار را از دست ندهد. این سازمان متعهد می‌شود که محصولات جدید، فرآیندهای جدید و نظامهای سازمانی نوین ایجاد نماید و برای این منظور انقلاب جدیدی به سوی گسترش کارآفرینی درون سازمانی، جریان می‌یابد. در این سازمان استعداد و ایده‌های افراد سازمان، اصلی‌ترین سرمایه آن محسوب می‌شود. (۴۰)

- "یونسکو" در چشم انداز جهانی آموزش عالی برای قرن بیست و یکم، دانشگاه‌های نوین را اینگونه توصیف کرده است: " جایگاهی که در آن، مهارت‌های کارآفرینی در آموزش عالی به منظور تسهیل رقابتهای فارغ التحصیلان و جهت تبدیل شدن به ایجاد کنندگان کار، توسعه می‌یابد."

- دانشگاه کارآفرین از جمله رهیافت‌های نو در آموزش عالی بوده که در سامانه تولید علم و فناوری، زمینه ساز تحولات اساسی شده است. (۴۱)

- دانشگاه کارآفرین دانشگاهی است که علاوه بر آموزش مطالب نظری و ذهنی، اطلاعات و مهارت‌های شغلی رشته تحصیلی مورد نظر را به دانشجویان ارائه می‌دهد، واقعیات بازار کار و خط‌مشی‌های شغلی جامعه را به طور واضح و روشن به آنان می‌شناساند، دانشجویان را در شناخت استعدادها، رغبت‌ها و محدودیت‌هایشان یاری می‌نماید و با برگزاری کارگاه‌های شغلی، مهارت آنان را برای شکار شغل در آینده عملاً افزایش می‌دهد. این دانشگاه دو وظیفه مهم انجام می‌دهد: اول آنکه روحیه کارآفرینی را در بین تمامی دانشجویان توسعه می‌دهد و کارآفرینان آینده را تربیت می‌کند. دوم آنکه خودش کارآفرینانه عمل می‌کند، مراکز رشد کسب و کار، پارک‌های فناوری و مواردی نظیر آن ایجاد می‌نماید و ضمن درگیر کردن دانشجویان خود نیز به استقلال مالی دست می‌یابد. (۴۲)

پیشینه پژوهش

دزیکونسکی^۱ در مقاله ای با عنوان مدل شایستگی های مدیر پروژه در صنعت ساخت و ساز در لهستان به این نتیجه رسید که درک درست و وسیعی از روابط بین مهارت های شخصی، دانش و قابلیت های مهندسی ساختمان در توانایی مدیریت کردن وجود دارد. در این تحقیق ۴ عامل اثرگذار مشخص شد که عبارتند از: مهارت های مدیریتی مبنایی، مهارت های مدیریتی پشتیبانی کننده، توانایی های بین فردی، هوش هیجانی و مهارت رسمی. نتایج نشان می دهد که موارد توصیف شده در گزارشات و تعاریف در زمینه صلاحیت و شایستگی مورد تایید است. (۴۳)

جدول ۲. پیشینه پژوهش

نویسنده	سال	نتایج
زوزانا ^۲	۲۰۱۶	نتایج در سه بخش فرآیند آموزش، پاداش و استخدام مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نشان داد که این سه محور باید به عنوان اصلی ترین مولفه های شایستگی مدیران در نظر گرفته شود. (۴۴)
قلی پور، ابویی اردکان	۲۰۱۶	تجزیه و تحلیل موضوعی برای رمزگذاری داده ها مورد استفاده قرار گرفته که به هشت بعد هوش و استعداد، آگاهی و دانش عمومی، نگرشها و ارزشها، ویژگی های شخصیتی، مهارت های تصمیم گیری، مهارت های ارتباطی، توانایی های مدیریت و رهبری اشاره شده است. (۴۵)
رادولف و لینت ^۳	۲۰۱۸	در این پژوهش که به بررسی رابطه میان تفکر استراتژیک و اثربخشی رهبری در بانکهای کشور کنیا پرداخته اند، به شایستگی های مرتبط با تفکر استراتژیک و شایستگی های مرتبط با اثربخشی رهبران شامل تفکر استراتژیک عمومی، تمرکز بر روی اهداف، داشتن نگاه سیستمی و سازماندهی گروهی اشاره شده است. (۴۶)
ژاکوب ^۴	۲۰۱۸	برای بهبود شایستگی اخلاقی مدیران باید به عواملی نظیر ارزشهای فردی و فرهنگ سازمانی توجه کرد. مولفه های اصلی شایستگی اخلاقی در مدیران را می توان شامل گرایش به فضیلت، منزلت طلبی، برقراری عدالت و سازگاری و انعطاف پذیری دانست. (۴۷)
پاکوسکی ^۵	۲۰۱۸	مولفه های شایستگی اخلاقی مانند شایستگی در قضاوت و تصمیم گیری اخلاقی بر سلامت روانی افراد تاثیرگذار است. (۴۸)

^۱ . Dziekoński

^۲ . Zozana

^۳ . Rudolf and Lint

^۴ . Jacob

^۵ . Pakuski

نویسنده	سال	نتایج
کوچران	۲۰۱۹	با توجه به نتایج برخی از شایستگی های موردنیاز مدیران شناسایی عبارتند از: ارتباطات اثربخش، یادگیری مستمر، مدیریت اثربخش منابع، انعطاف پذیری، ادراک میان فردی، حرفه ای گرایی، کار تیمی و رهبری و درک سازمان (۴۹)
یانگوا ^۱	۲۰۲۰	شایستگی های مورد نیاز مدیران، نفوذ و تأثیرگذاری، مسئولیت اجتماعی، توانایی پژوهش، میل به موفقیت، توانایی تصمیم گیری، مهارت بین فردی، ابتکار، اعتماد به نفس و توانایی مدیریت منابع انسانی هستند. (۵۰)
لی ^۲	۲۰۲۰	برای عملکرد بالا، افراد نیاز دارند که شایستگی هایی مانند موفقیت مداری، نفوذ، تفکر مفهومی، تفکر تحلیلی، قوه ابتکار، اعتماد به نفس، درک میان فردی، جستجوی اطلاعات، کار تیمی و مشارکت و تخصص را داشته باشند. (۵۱)
زارعی و همکاران	۱۳۹۳	فهرست شایستگی های مدیران دانشگاه بر مبنای سه چارچوب شایستگی های مدیریتی، فردی و اجتماعی استوار می باشد. (۵۲)
ایران زاده و زنجانی	۱۳۹۵	توجه به معمار و شریک استراتژی، توانایی مدیریت تغییر و تحول سازمانی، توانایی کشف، جذب و نگهداشت استعدادها، توانایی در طراحی و بازنگاری سازمان، توانایی مدیریت فرهنگ سازمانی، درک و شناخت کسب و کار، معمار و مجری عملیات و فرآیندهای، اعتبار فردی، تکنولوژی و توسعه دهنده سرمایه انسانی "به عنوان شایستگی های مورد نیاز مدیران و متخصصان منابع انسانی ضروری است. (۵۳)
سبک رو و همکاران	۱۳۹۷	سطح اول شایستگی های رئیس گروه به سه حوزه کارکرد حرفه ای، رفتاری و زمینه ای دسته بندی شد. سطح دوم شامل ۱۱ مقوله می باشد که سه مقوله دانش حرفه ای، هوش مالیاتی و توان عملیاتی در کارکرد حرفه ای، چهار مقوله سلامت فردی، معنویت، شخصیت مالیاتی و تعهد شغلی در کارکرد رفتاری و چهار مقوله مربیگری، خانواده، ارتباطات و مهارت های مدیریتی در کارکرد زمینه ای قرار می گیرند. (۵۴)
بجانی	۱۳۹۸	نشان داد چهار معیار اصلی مدل شامل ویژگی های فردی، مهارت های مدیریتی، توانایی های فردی و عوامل سازمانی است. (۵۵)
سعیدپناه و همکاران	۱۳۹۹	مهم ترین لایه های شایستگی مدیران حوزه فناوری اطلاعات در بعد شایستگیهای بنیادی شامل لایه شایستگی های عمومی فردی و لایه شایستگی های آموزشی و در بعد شایستگی های فناورانه شامل لایه شایستگی های عمومی و لایه شایستگی های حرفه ای مدیران فناوری اطلاعات است. (۵۶)
عصاری و	۱۳۹۹	نتایج پژوهش نشان داد مولفه های الگوی شایستگی مدیران آموزش و پرورش

¹ . Yangua

² . Lee

نویسنده	سال	نتایج
همکاران		جهت استفاده در کانون ارزیابی عبارتند از: شایستگی دانشی، شایستگی حرفه ای، شایستگی شخصیتی، شایستگی اجرای اجرایی، شایستگی رهبری و هدایت، شایستگی ارتباطی و شایستگی ادراکی؛ که هرکدام از این مولفه ها شامل زیرمولفه ها و شاخصهایی هستند که بیشتر آنها در بین مدیران مدارس، میانی و عالی آموزش مشترک است و در بعضی شاخص ها هم متمایز هستند. (۵۰)

بررسی پژوهش های پیشین نشان می دهد که هیچ یک از پژوهش های انجام شده به مقوله شایستگی مدیران دانشگاه های کارآفرین نپرداخته اند. در همین راستا در پژوهش حاضر به شناسایی شایستگی های مدیران دانشگاه های کارآفرین پرداخته می شود. با توجه به آنچه بیان شد هدف کلی این پژوهش توسعه دانش مربوط به شناسایی شایستگی در ابعاد متناسب با عملکرد دانشگاه های آزاد خراسان رضوی و به ویژه مدیران آن است تا این سازمان بتواند به سرعت شایستگی های مورد نیاز سطح راهبردی خود را شناسایی کرده و آن را در قالب الگویی منظم تدوین نماید، در راستای پاسخگویی به مسئله اصلی این پژوهش و تامین هدف کلی آن سوال های اساسی این پژوهش به شرح زیر است:

۱- مولفه های شایستگی مدیران دانشگاه های کارآفرین در دانشگاه های آزاد خراسان رضوی کدام است؟

۲- اولویت بندی این مولفه ها بر حسب اهمیت از دیدگاه خبرگان چگونه است؟

بنابراین رویکرد آن به موضوع شایستگی مدیران، نوآوری پژوهشی قلمداد می شود. بدیهی است یافته های این پژوهش در مقایسه یا ترکیب با نتایج پژوهش های پیشین می تواند به گسترش دامنه و عمق پژوهش های موجود بیفزاید و از این نگاه، به عنوان مبنایی برای اقدامات مدیریتی در سازمانهای مختلف و از جمله آموزش عالی مورد استفاده قرار گیرد.

روش تحقیق

تحقیق حاضر با هدف شناسایی و تبیین شایستگی های مدیران دانشگاه های کارآفرین در دانشگاه های آزاد خراسان رضوی انجام شده است. لذا، این مطالعه از نظر رویکرد، کیفی و از نظر نوع، توسعه ای-کاربردی است. روش گردآوری داده ها بر اساس روش دلفی است. مشارکت کنندگان شامل ۲۰ نفر از صاحب نظران دانشگاهی و افراد خبره در حوزه آموزش کارآفرینی و یا اعضای فعال در مراکز کارآفرینی بوده و با استفاده از شاخص های انتخاب نمونه مانند فارغ التحصیل رشته کارآفرینی از دانشگاه یا

تدریس در زمینه کارآفرینی و یا عضو فعال انجمنها و مراکز کارآفرینی و به شیوه هدفمند و بر مبنای خبرگی و تجربه انتخاب شدند. برای جمع آوری اطلاعات از صاحبانظران، در زمینه شایستگی های مدیران دانشگاه کارآفرین در دانشگاه های آزاد خراسان رضوی از ابزار پرسشنامه دلفی استفاده شد. نتایج بدست آمده پس از سه مرحله دلفی، شایستگی های مدیران دانشگاه های کارآفرین را در قالب ۵ بعد اصلی و ۲۵ مولفه نشان داد که بر اساس این یافته ها ابعاد اصلی عبارتند از: ۱. دانش و آگاهی ها ۲. نگرش ها ۳. مهارت ها و تجربیات ۴. ویژگی های شخصی ۵. ارزش ها و اخلاق.

تجزیه و تحلیل و ارائه یافته ها

ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

برای بررسی مشخصات عمومی و پایه ای متغیرها جهت برآورد مدل های پژوهش، تجزیه و تحلیل دقیق آنها و شناخت جامعه آماری مورد تحقیق، آشنایی با آماره های توصیفی مربوط به متغیرها لازم است. نتایج فراوانی جنسیت پاسخگویان نشان داد بیشترین فراوانی مربوط به پاسخ دهندگان مرد به تعداد ۲۰۸ نفر (۸۰/۶ درصد) بوده است. نتایج فراوانی سن پاسخگویان نشان داد که ۱۷۳ نفر از پاسخ دهندگان ۴۰ سال به بالا، ۶۰ نفر از پاسخ دهندگان بین ۳۶ تا ۴۰ سال، ۲۱ نفر بین ۳۱ تا ۳۵ سال و ۴ نفر ۳۰ تا ۳۰ سال هستند.

نتایج فراوانی مدرک تحصیلی پاسخگویان نشان داد که ۲۳۵ نفر از پاسخ دهندگان پاسخ دهنده دارای مدرک دکتری و ۲۳ نفر دارای مدرک فوق لیسانس هستند. نتایج فراوانی سابقه خدمت پاسخ گویان نشان داد که ۸۲ نفر (۳۱/۸ درصد) دارای سابقه بیش از ۲۰ سال، ۶۸ نفر (۲۶/۴ درصد) سابقه ۱۶ تا ۲۰ سال، ۶۰ نفر (۲۳/۳ درصد) دارای سابقه ۱۱ تا ۱۵ سال، ۳۵ نفر (۱۳/۶ درصد) دارای سابقه ۶ تا ۱۰ سال و ۱۳ نفر (۵ درصد) دارای سابقه ۵ سال و کمتر می باشند.

نمایش ابعاد

جدول ۶- معرفی ابعاد و مولفه های دانشگاه کارآفرین

نماد	مولفه ها	ابعاد
kar.d1	برخورداری از اهداف و استراتژی کارآفرینانه	عوامل درون سازمانی
kar.d2	چشم انداز و رسالت در راستای ایجاد دانشگاه کارآفرین	
kar.d3	ایجاد رویکرد حمایتی حامی کارآفرینی	

نماد	مولفه ها	ابعاد	
kar.d4	وجود رویکرد کارآفرینانه اساتید		
kar.d5	وجود برنامه های آموزشی کارآفرینی		
kar.d6	درک مناسب از نیازهای بازار و جامعه و پاسخ به آنها		
kar.d7	حمایت مالی دانشگاه از کارآفرینان		
kar.d8	وجود فرهنگ سازمانی کارآفرینانه		
kar.d9	توانایی جذب منابع مالی		
kar.d10	میزان بودجه اختصاص داده شده به پژوهش		
kar.d11	برخورداری از روحیه نوآوری، خلاقیت و ریسک پذیری		
kar.d12	دارا بودن مهارت های ارتباط کلامی و رفتاری		
kar.d13	وجود ساختار سازمانی منعطف		
kar.d14	میزان تقسیم کار و رسمیت سازمان		
kar.d15	کاهش سطوح سازمانی تا حد ممکن		
kar.d16	وجود رفتار کارآفرینی در دانشجویان و اساتید		
kar.d17	انعطاف پذیری و سرعت در تصمیمات دانشگاه		
kar.d18	وجود مشخصات رهبری کارآفرینانه		
kar.d19	تعامل و ارتباط با شرکتهای خارج از دانشگاه		عوامل برون سازمانی
kar.d20	حجم پروژه های مشترک بین دانشگاه و صنعت		
kar.d21	یافتن حامیان بخش خصوصی جهت توسعه کارآفرینی		
kar.d22	قابلیت ارتباط با کارآفرینان محلی، منطقه ای و ملی		

جدول ۷- معرفی ابعاد و مولفه های شایستگی های مدیران

نماد	مولفه ها	ابعاد
Sha.d1	یادگیری مستمر در تمام سطوح سازمانی	دانش و آگاهی ها
Sha.d2	درک ماموریت کارآفرین بودن سازمان	
Sha.d3	توجه به اهداف کارآفرینی	نگرش ها
Sha.d4	توجه به منافع سازمانی در راستای کارآفرین بودن	
Sha.d5	برخورداری از مهارت فنی	
Sha.d6	دارا بودن مهارت ادراکی	
Sha.d7	وجود مهارت ارتباطی	

نماد	مولفه ها	ابعاد
Sha.d8	برخوردار بودن از مهارت مبتنی بر استفاده از فرصت	مهارت ها و تجربیات
Sha.d9	دارا بودن مهارت های رهبری و نظارتی	
Sha.d10	برخورداری از مهارت های مدیریتی	
Sha.d11	برخورداری از مهارت های تفکر سیستمی و اجرای برنامه های راهبردی	
Sha.d12	برخورداری از مهارت های نوین در یادگیری و خودراهبر بودن در یادگیری	
Sha.d13	برخورداری از مهارت های مدیریت بحران	
Sha.d14	برخورداری از مدیریت منابع انسانی	
Sha.d15	برخورداری از مهارت مدیریت مالی و نظارت بر آن	
Sha.d16	توانایی مدیریت تغییر در راستای رسیدن به اهداف سازمان	
Sha.d17	توانایی و قدرت حل اثربخش مسئله	
Sha.d18	توانایی مهارت مدیریت استرس	
Sha.d19	دارا بودن مهارت سازگاری با محیط	
Sha.d20	ثبات قدم در رفتار و تصمیم گیری ها	
Sha.d21	انگیزه قوی برای کار در سازمان کارآفرین	
Sha.d22	تیم سازی و دارا بودن مهارت های کار تیمی	
Sha.d23	درک تفاوت های فردی افراد و انجام رفتار به فراخور ویژگی فردی	
Sha.d24	مشورت با دیگران در انجام امور سازمانی	
Sha.d25	خدمتگزاری و توانایی حل مسئله	ارزش ها و اخلاق
Sha.d26	برخورداری از اخلاق حرفه ای و وجدان کاری	

در این بخش، یافته ها بر اساس پرسشنامه، به منظور پاسخگویی به سوال کلی زیر تجزیه و تحلیل شده است:

شایستگی های مدیران دانشگاه های کارآفرین در دانشگاه های آزاد خراسان رضوی کدام است ؟

تحقیق حاضر نشان داد که پس از انجام سه مرحله تکنیک کیفی دلفی، ابعاد دانشگاه کارآفرین دارای دو بعد اصلی ۱. درون سازمانی ۲. برون سازمانی و ۲۴ مولفه می باشد. بر اساس نتایج این تحقیق، ابعاد شایستگی های مدیران دارای پنج بعد اصلی ۱. دانش و آگاهی ها ۲. نگرش ها ۳. مهارت ها و تجربیات ۴. ویژگی های شخصی ۵. ارزش ها و اخلاق و ۲۵ مولفه می باشد.

۱- دانش و آگاهی ها

به دسته ای از شایستگی های مدیران اشاره می کند که بی گمان ارزش انسان، به دانش و تکرار پیوسته آموخته ها در ادوار مختلف زندگی بستگی دارد.

- یادگیری مستمر: علاقه مندی به ارتقای سطح دانش و مهارت های خود
- درک مأموریت کارآفرین بودن سازمان: تنها در صورتی که مدیران درک صحیح و روشنی از آنچه یک سازمان کارآفرین به دنبال آن است داشته باشند می تواند در اجرای اثربخش آن گام بردارد.

۲- نگرش ها

- دسته ای از شایستگی هاست که به تصویرسازی افراد اشاره می کند .
- توجه به اهداف کارآفرینی: اهداف کارآفرینی به کارآفرین راهی نشان می دهد که باید در جهت آن تلاش کند و در زمان تصمیم گیری، آنها را مدنظر قرار دهد.
- توجه به منافع سازمانی در راستای کارآفرین بودن: احساس تعلق سازمانی و پایبندی به ارزش های دانشگاه و تلاش برای حفظ منافع آن.

۳- مهارت ها و تجربیات

- برخورداری از مهارت فنی: برخورداری از دانش حوزه تخصصی مربوط به مجموعه تحت مدیریت.
- دارا بودن مهارت ادراکی: توانایی در ایجاد هماهنگی و یکپارچگی تلاش ها و فعالیت های سازمان، توانایی در درک سازمان به عنوان یک کل و درک چگونگی ارتباط اجزای سازمان با یکدیگر.
- وجود مهارت ارتباطی: مهارت برقراری رابطه موثر با دیگران (همکاران، دانشجویان، اعضای هیئت علمی و کارکنان)
- برخورداری از مهارت های مبتنی بر استفاده از فرصت ها: شناخت دقیق فرصت های محیطی و واکنش به موقع و مناسب در برابر آنها.

- *دارا* بودن مهارت های رهبری و نظارتی: به طور ویژه به معنی هنر نفوذ بر زیردستان است به نحوی که آنها به صورت داوطلبانه و از روی رغبت فعالیت های از پیش تعیین شده ای را در چارچوب اهداف معینی انجام دهند.
- *برخورداری از مهارت های مدیریتی*: تفویض مسئولیت های روشن به دیگران و راهنمایی ایشان برای انجام بهینه وظایف محوله و ترغیب و تشویق کارکنان، اعضای هیات علمی و دانشجویان برای انجام وظایف در راستای اهداف دانشگاه.
- *برخورداری از مهارت های تفکر سیستمی و اجرای برنامه های راهبردی*: درک کامل راهبردهای سازمان، شناخت برنامه های بلند مدت و آینده نگری.
- *برخورداری از مهارت های نوین در یادگیری و خودراهبر بودن در یادگیری*: شامل مهارت خواندن و مطالعه، مهارت زبانی، مهارت حل مسئله، تفکر انتقادی، پرسشگری، مهارت های فنی رایانه ای.
- *برخورداری از مهارت های مدیریت بحران*: برخورد مناسب با حوادث احتمالی بحرانی در دانشگاه و مدیریت بهینه آنها.
- *برخورداری از مدیریت منابع انسانی*: توجه ویژه به نیاز دانشجویان و ایجاد ارتباط مناسب دانشگاه با ایشان به منظور رفع نیازهای آنها و درک عمیق و تعهد نسبت به کار و فعالیت در راستای خدمت رسانی بهینه به دانشجویان.
- *برخورداری از مهارت مدیریت مالی و نظارت بر آن*: درک بودجه، جریان نقدینگی و گزارشهای مالی و سالیانه برای تصمیم گیری و ایجاد خط مشی بودجه ای در اداره دانشگاه.
- *توانایی مدیریت تغییر*: شامل فرآیندها، ابزار و تکنیک هایی برای مدیریت جنبه فردی تغییرات و دستیابی به نتایج مطلوب.
- *توانایی و مهارت حل اتریشش مسئله*: توانایی مدیر در شناسایی مشکل از طریق بررسی علایم و نشانه های آن در دانشگاه و انتخاب مناسب ترین راه حل.
- *مهارت مدیریت استرس*: تحمل ناملازمات کاری و سازمانی و برخورداری از ظرفیت تسلط بر احساسات فردی.

۴- ویژگی های شخصی

- ثبات قدم در رفتارها و تصمیم گیری ها : توانایی مدیر در انتخاب راه حل و و تصمیم گیری موثر، به موقع و نافذ، همراه با قاطعیت و عدم تعلل.
- انگیزه قوی برای کار در سازمان کارآفرین: شناسایی سطوح مختلف نیازهای افراد و و تلاش برای رفع نیازهای مادی و غیرمادی ایشان به منظور برانگیختن آنها در راستای تحقق اهداف دانشگاه.
- تیم سازی و تشویق دیگران به انجام کار تیمی: توانایی انجام دادن کارها از طریق گروه های کوچک که مسئولیت مشترک دارند و کارشان متقابلا به هم وابسته است.
- درک تفاوت های فردی افراد و رفتار به فراخور ویژگی های فردی: توجه به انتقادات و پیشنهادات دیگران و پذیرش راهکارهای موثر و عدم برخورد خشک در کار با قوانین فرعی و جزئی در عین قاطعیت در اجرای قوانین اصلی.
- مشورت با دیگران در انجام امور سازمانی: مشارکت فکری و عملی با دیگران و باور به رشد و بالندگی ایده ها در تعاملات گروهی.

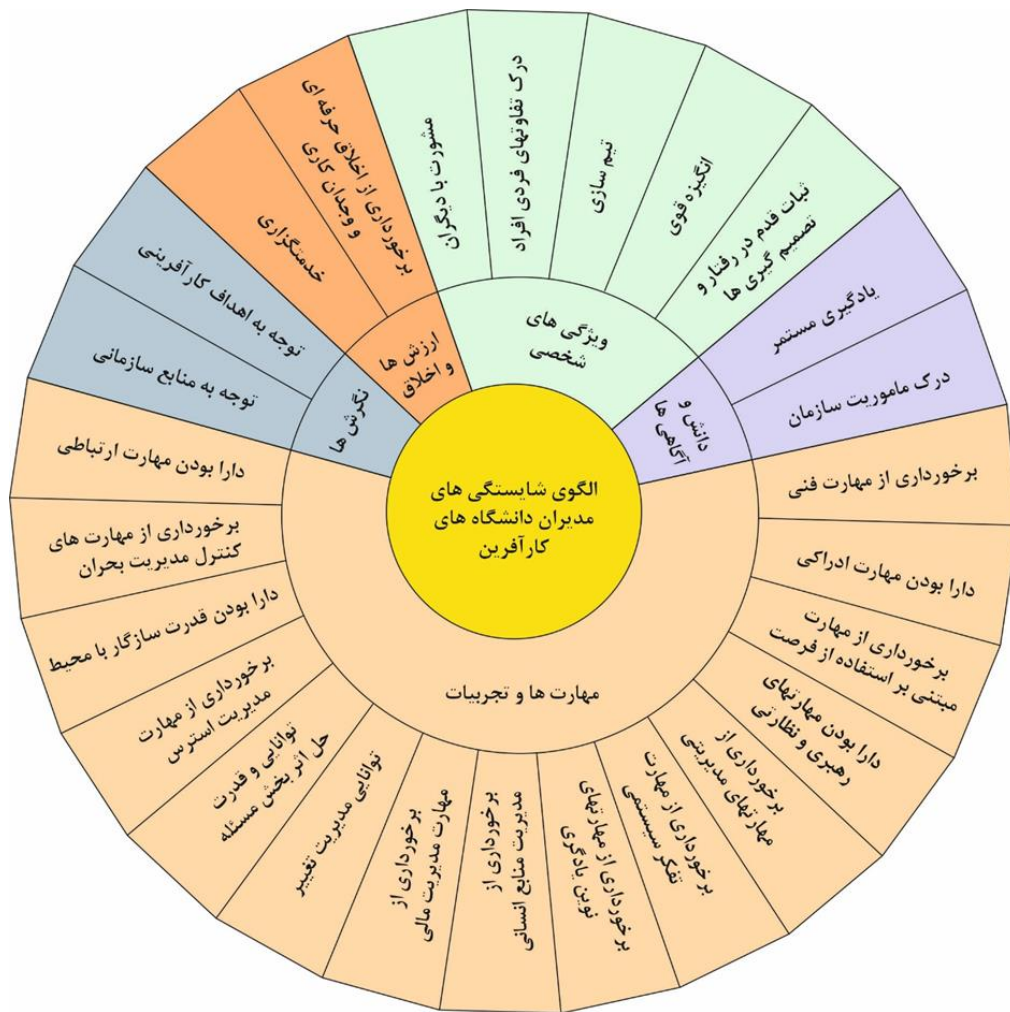
۵- ارزش ها و اخلاق

- خدمتگزاری: تمایل قلبی برای خدمت دهی به دیگران جهت دستیابی به تعالی سازمانی.
- برخورداری از اخلاق حرفه ای و وجدان کاری: انطباق رفتار و کنش با باورهای دینی و اخلاق انسانی.

مدل مفهومی پژوهش

مدل، رابطه بین طرح نظری و کار جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات می باشد. در علوم اجتماعی مدلها شامل نشانه و علائم هستند. یعنی خصوصیات برخی از پدیده های تجربی، شامل اجزا و ارتباط آنها به طور منطقی از طریق مفاهیم مرتبط با یکدیگر بیان می شود. بنابراین مدل منعکس کننده واقعیت است و جنبه های معینی از دنیای واقعی را که با مسئله تحت بررسی ارتباط دارند مجسم می سازند. روابط عمده را در میان جنبه های مختلف روشن می کند و سرانجام امکان آزمایش تجربی را با

توجه به ماهیت این روابط فراهم می کند. در این پژوهش با توجه به مباحث مطرح شده در ادبیات و سوال اصلی ارائه شده، مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل (۱) طراحی و تدوین شده است. (۵۸)



شکل ۱- مدل مفهومی شایستگی های مدیران دانشگاه های کارآفرین

برای اعتباریابی مدل طراحی شده، از تکنیک دلفی استفاده شد. براین اساس روش دلفی در سه مرحله اجرا شد. ابتدا فهرست ۴۶ بعد و ۸۰ مولفه شایستگی های مورد نیاز مدیران دانشگاه های کارآفرین بر اساس نظرات صاحب نظران و محققان، ملاک تهیه و تدوین اولین پرسشنامه دلفی قرار گرفت که بصورت غیرحضوری در اختیار خبرگان، قرار گرفت. برای طراحی پرسشنامه از طیف لیکرت با مقیاس پنج گانه

استفاده شد. در پرسشنامه از پاسخ دهندگان خواسته شد در مورد میزان موافقت خود را با هر یک از مولفه های استخراج شده برای تعیین مدل شایستگی های مدیران دانشگاه های کارآفرین اظهار نظر نمایند. این روند برای مراحل دوم و سوم نیز به همین صورت عمل گردید. در دور دوم تعداد ابعاد به ۲۰ و تعداد مولفه ها به ۳۴ کاهش یافت و در نهایت و پس از دور سوم ۵ بعد و ۲۵ مولفه حاصل گردید. خلاصه نتایج دلفی که پایایی آن با آزمون آلفای کرونباخ، بررسی شده در جدول ۸، آمده است. اگر نتیجه از ۰/۷ بیشتر باشد، به معنای تأیید آزمون است.

جدول ۸- نتایج روش دلفی در آزمون آلفای کرونباخ

دور اول	دور دوم	دور سوم	نتیجه
۰/۸۸۵	۰/۹۵۸	۰/۹۸۵	تایید

جدول ۸، بیانگر این است که مدل طراحی شده مورد تأیید است.

بحث و نتیجه گیری

آنچه در سعادت جامعه نقش اساسی دارد، شایستگی و جامع شرایط بودن مدیران و کارگزاران آن جامعه است. در سازمان ها نیز موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف و مأموریت های سازمانی منوط به وجود مدیران کاردان و لایق است. بنابراین، انتخاب کارگزاران و مدیران اصلح، سزاوار توجه و بررسی فراوان است و باید معیارهایی برای سنجش افراد و انتخاب ایشان در نظر گرفته شود. (۴) از سوی دیگر، شناخت ابعاد شایستگی های مدیریتی، عامل مهمی برای توسعه و ارزیابی مدیران است؛ چون مدیران، مسئول مدیریت سازمانهای پیچیده با چالش های مختلف و تقاضاهای غیرقابل پیش بینی هستند. (۵)

بر اساس سوالات تحقیق می بایستی مشخص گردد که: مولفه های شایستگی مدیران دانشگاه های آزاد خراسان رضوی کدام است؟ اولویت بندی این مولفه ها بر حسب اهمیت از دیدگاه خبرگان چگونه است؟

این پژوهش تحت عنوان شناسایی و تبیین شایستگی های مدیران دانشگاه های کارآفرین در دانشگاه های آزاد خراسان رضوی می باشد. چارچوب مفهومی پیشنهادی دارای پنج بخش اصلی است که عبارتند از: ۱. دانش و آگاهی ها ۲. نگرش ها ۳. مهارت ها و تجربیات ۴. ویژگی های شخصی ۵. ارزش ها و اخلاق.

یافته های حاصل در مقایسه با یافته های پژوهشی پدرو و ماریو (۲۰۱۷)، طلوعیان (۱۳۹۸)، آمچی و لانگ (۲۰۱۵)، لیکاما (۲۰۱۵)، هانگ هو و یانگ هو (۲۰۰۹)، ادوارد (۲۰۰۹)، کیائو و وانگ (۲۰۰۹)، سبک رو و همکاران (۱۳۹۷)، اکرامی و هوشیار (۱۳۹۵)، کاظمی کیا، احمدی و احقر (۱۳۹۷)، جمشیدی (۱۳۸۶)، پژوهان (۱۳۹۳)؛ سبحانی و همکاران (۱۳۹۷)؛ نجارپور استادی و تقی زاده (۱۳۹۱)؛ اسپایدرز (۲۰۰۷)، هوشیار (۲۰۱۹)، بهراد و همکاران (۱۳۹۸) همخوانی و مطابقت داشته است.

پژوهشگر در پژوهش حاضر با هدف شناسایی شایستگی های مدیران دانشگاه های کارآفرین در دانشگاه های آزاد خراسان رضوی به بررسی این موضوع پرداخته است و چارچوب مفهومی ارائه شده توسط صاحب نظران حوزه کارآفرینی بررسی و مورد تایید قرار گرفته است.

بر اساس داده های حاصل از دور سوم روش دلفی و با در نظر گرفتن حد آستانه بالاتر از ۳ اولویت بندی مولفه های بعد ویژگی های شخصی مدیران دانشگاه های کارآفرین، تیم سازی و تشویق دیگران به انجام کار تیمی، بعد مهارت ها و تجربیات، ۱. دارا بودن مهارت سازگاری با محیط ۲. توانایی و قدرت حل اثربخش مسئله می باشد.

منابع

- 1) Nazemi Mehdi, Ghorbanizadeh Vajehollah, Ahmad Ali Emami, Seyed Taha Hassan Nangir Meta-Analysis of Research Related to the Competence of Managers in Iran, Journal of Supervision and Inspection, Year 7, No. 85, attamn., P. 3-8
- 2) Mir Ghafouri, Habibollah, Mousavi, Seyed Mohammad, Sadeghi Arani, Zahra, (2013) An Analysis on the Development of Competencies of the Departments of Yazd Universities, Journal of Higher Education, Year 6, No. 82
- 3) Musazadeh Zohreh, Maryam Adli (2009) Criteria for selecting managers with a merit-based approach in Nahj al-Balagheh, Management Thought Quarterly, Third Year, First Issue, p.43.
- 4) Aghajani, Arash (2006) Andisheh Sadegh Quarterly, Explaining the Characteristics of Managers from the Perspective of Imam Ali (as) in Nahj al-Balagheh.
- 5) Abedi Jafari, Hassan and Mohammad Azgoli (1374) Journal of Humanities, A Review of Islamic Management Research in Iran in the Seventeenth Year, pp. 76.29-51.
- 6) McClelland, D C. The two faces of power. Journal of International Affairs. 1970, 29-47.

1. Pedro & Mario
 2. Amchi & Lang
 3. Likama
 4. Hang Ho & Yang Ho
 5. Edward
 6. Qiao & Wang
 7. Spiders

- 7) Malone, K, & Supn, S. A entical time for medical education: the penks of competency-based reform of the cunculum *Advances in health sciences education* 2012: 17(2):241-246.
- 8) Cochran G R Olo State University extension competency study. Developing a competency model for a 21st century extension organization (Doctoral dissertation, The Ohio State University). 200
- 9) Hu, M L M Developing a cote competency model of innovative culinary development *International Journal of Hospitality Management*. 2010: 29(4): 582-590.
- 10) Norshahi, Nasrin (2009) "Criteria for selection and appointment of university presidents: a comparison of the experiences of some universities in the world", a set of new approaches and perspectives in higher education, Tehran, Research Institute for Cultural and Social Studies, pp. 207-177
- 11) Wolverton, M; R. Ackerman & S. Holt, (2005), "Preparing for Leadership what Academic Department Chairs Need to know", *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol.27, No.2, P.227-38.
- 12) Rowley, Jennifer (1997). "Academic leaders: made or born?", *Industrial and Commercial Training*, Vol.29 · Number 3 · pp. 78–84.
- 13) Sabbaghian, Zahra (2009), "Academic Culture: A Research Framework", Collection of New Approaches and Perspectives in Higher Education, Tehran, Research Institute for Cultural and Social Studies, pp. 65-94.
- 14) Qureshi Khorasgani, Maryam Sadat (2010), Looking at the University from an Entrepreneurial Perspective, *Journal of Science and Technology Policy*, Spring 2017, Volume 11, Number 1.
- 15) Etzkowitz, H. 2003. Research groups as 'quasifirms': the invention of the entrepreneurial university. *Research Policy*, 32: 109-121.
- 16) Kordanij et al. (2012) A study of the characteristics of an entrepreneurial university in Tarbiat Modares University.
- 17) Taghi Pourzahir, Hassan Moradi (2006) An Appropriate Model for Creating an Entrepreneurial University. *Journal of Economics and Management* No. 69 Summer 2006.
- 18) Bercovitz, J., & Feldmann, M. "Entrepreneurial Universities and Technology Transfer: A Conceptual Framework for Understanding Knowledge-Based Economic Development", *Journal of Technology Transfer*, 31, pp. 175–188, (2006).
- 19) Gibb, A. (2012). Exploring the synergistic potential in entrepreneurial university development: towards the building of a strategic framework. *Annals of Innovation & Entrepreneurship*, 3, 1–21.
- 20) Hoshyar, Vajiheh, Rahimnia, Fariborz (2014) Presenting the competency model of branch managers in the banking system, *Quarterly Journal of Development and Transformation Management*, 2013 (13,) 55 – 68.
- 21) Asheghi, Hassan, Ghahremani, Mohammad, Naghorchian, Nadergholi, (2017), Identifying and explaining the dimensions, components and indicators of competency development of banking industry managers (*Quarterly Journal of Education and Human Resources Development*, 4 (14), 57-76.
- 22) Derakhshan, Mozghan, Zandi, Khalil (2017), Strategies for improving the competence of department heads, *Scientific-Research Journal of Education and Evaluation*, 10 (37).

- 23) Meyer, M.A. (2019). Competencies required for healthcare improvement positions. *International Journal of Health Care Quality Assurance* 32(1):281-295.
- 24) Niazmand, Narges Khatoon and Mohammadi, Mehdi (2014), A Study of the Relationship between Managers' Emotional and Social Competencies and Employees' Satisfaction with Quality of Work Life, *Quarterly Journal of Human Resources Management Research*, Imam Hossein University, Vol.
- 25) Liikamaa, K. (2015). Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies. *Procedia Manufacturing*, 3, 681-687.
- 26) Lara, F. J., & Salas-Vallina, A. (2017). Managerial competencies, innovation and engagement in SMEs: The mediating role of organizational learning. *Journal of Business Research*, 79, 152-160.
- 27) Assari, Nasser, Siadat, Seyed Ali, Abedini, Yasmin, Monjemi, Seyed Amir Hassan (1399), Determining the hierarchy of competency criteria of school principals based on fuzzy Delphi method in education in Isfahan province. *Journal of New Approach in Educational Management*, 11 (41,) 159-190.
- 28) Basiji, Asal, Babaei Zakliki, Mohammad Ali, Hosseinzadeh Shahri, Masoumeh, Khadivar, Ameneh (1399), Design and validation of the competency model of international marketing managers. *Human Resource Management Research*, 12 (2), 35-62.
- 29) Haj Karimi, Abbas Ali (1398), Modeling the competencies of public sector human resource managers in Iran, *Public Management Perspective*, Volume 2, Winter 1398.
- 30) Alwani, Mahdi; Ardalan, Omid and Mohammadi Fateh, Asghar (2016) Designing and compiling an appropriate model of competencies of managers and commanders in the Army Organization of the Islamic Republic of Iran using the perspective of Imam Khamenei (, 8 (9),. 1 – 30
- 31) Rowley, Jennifer (1997). "Academic leaders: made or born?", *Industrial and Commercial Training*, Vol.29 · Number 3 · pp. 78–84
- 32) Lucia, A. & R. Lepsinger (1999). *The Art and Science Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*, Jossey-Bass/Pfeiffer.
- 33) Oshins, Michael (2002). *Identifying a Competency Model for Hotel Managers*, B.A. State University of New York at Binghamton.
- 34) Pounder, J.S. (2001). "New Leadership and University Organizational Effectiveness: Exploring the Relationship", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.22, No.5/6, P.281-91.
- 35) Wisniewski, Mary Ann (2004). "Leadership in Higher Education", *Academic leadership*, Vol.8, Issue 4.
- 36) Wolverton, M; R. Ackerman & S. Holt, (2005), "Preparing for Leadership what Academic Department Chairs Need to know", *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol.27, No.2, P.227-38.
- 37) Spendlove, Marion (2007). "Competencies for Effective Leadership in Higher Education", *International Journal of Educational Management*, Vol.21, No.5, P.407-417.
- 38) Burgoyne, J; J. Mackness & S. Williams (2008). "Baseline Study of Leadership Development in Higher Education", *Draft Report*, Department of Educational Research, Lancaster University, Leadership Foundation for Higher Education, P.2-7.

- 39) Sabokroo, Mehdi, Behrad, Arman, Tabatabai Nasab, Seyed Mohammad. (1397), Designing a competency model for heads of tax groups in the Tax Affairs Organization (a qualitative approach). *Tax Research Journal* 1.92-65: (40) 26
- 40) Bejani, Abolfazl, Shahlaei, Javad, Kashkar, Sara, Ghafouri, Farzad. (1397), Developing a competency model for managers of sports organizations in the country based on the data theory of the foundation. *Sports Management Studies*, Volume 11, Number. Pp. 128-54.
- 41) Saeedpanah, Massoud, Alvani, Seyed Mehdi, Hashemi, Seyed Zabihollah, (1399) Designing the basic and technological competencies of managers in the field of information technology. *Quarterly Journal of Development and Transformation Management*, (40,) 1-8
- 42) Khaki, Gholamreza (2017) The book *Research Method in Management* .
- 43) Dziekoński, Krzysztof. (2017). *Project Managers' Competencies Model for Construction Industry in Poland*. Faculty of Management, Bialystok University of Technology, Wiejska45A, 15-351 Bialystok, Poland .
- 44) Skorková, Zuzana. (2016). *Competency Models in Public Sector*. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 230. 10.1016/j.sbspro.2016.09.029
- 45) Mahbanoeei, B, Gholipour, A, Abooyee Ardakan, M(2016). A competency model for general health managers (Case: Iran medical of health and education). *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, Vol. 9, No. 2, pp. 217 – 241.
- 46) Muriithi, S.M, Radloff, S.E, Lynette Louw, L, (2018), *The Relationship between Strategic Thinking and Leadership Effectiveness in Kenyan Indigenous Banks*, *South African Journal of Economic and Management Sciences*, Pp1-11.
- 47) Jacobs, R. M. (2018). *Developing Ethical Competence: Some Considerations Regarding Virtue, Deliberation, Intention, and Guilt*. *Public Integrity*, 1-13
- 48) Pachkowski, K. S. (2018). *Ethical competence and psychiatric and mental health nursing education. Why? What? How?*. *Journal of psychiatric and mental health nursing*, 25(1), 60-66.
- 49) Cochran, G. (2019). *Developing a Competency Model for a 21st century Extension Organization*. Ph.D thesis in Ohio State University.
- 50) Hanghua, X., & Yanghua, W. (2020). *Training system design for MiddleLevel manager in coal enterprises based on post competency model*. *Procardia Earth and Planetary science*, 6 (4): 1764-1771.
- 51) Lee, Y. (2020), *Exploring high- performers required competencies*. *Expert Systems with Applications*, 37)1(: 434-439
- 52) Zarei Matin, Hassan Rahmati, Mohammad Hussein Mousavi, Ahmad Vadadi Seyed Mohammad Mehdi (2014), *Designing a competency model for managers in cultural organizations of the country*. (*Quarterly Journal of Management of Government Organizations*), 2 1, 20 - 35.
- 53) Iranzadeh, Soleiman, Zanjani, Saeed (2016), *Competency model required by managers and human resources specialists in East Azerbaijan Gas Company using ISM research technique in oil industry*, 8 (30), 23 – 5.
- 54) Sabokroo, Mehdi, Behrad, Arman, Tabatabai Nasab, Seyed Mohammad. (1397), *Designing a competency model for heads of tax groups in the Tax Affairs Organization (a qualitative approach)*. *Tax Research Journal* 1.92-65: (40) 26;

- 55) Bejani, Abolfazl, Shahlaei, Javad, Kashkar, Sara, Ghafouri, Farzad. (1397), Developing a competency model for managers of sports organizations in the country based on the data theory of the foundation. *Sports Management Studies*, Volume 11, Number. Pp. 128-54
- 56) Saeedpanah, Massoud, Alvani, Seyed Mehdi, Hashemi, Seyed Zabihollah, (1399) Designing the basic and technological competencies of managers in the field of information technology. *Quarterly Journal of Development and Transformation Management*, (40,) 1-8
- 57) Qureshi Khorasgani, Maryam Sadat, Mohseni, Hoda Sadat, Sabbaghzadeh, Fatemeh (2017), Consequences of neglecting the transformation of universities into entrepreneurial universities, *Science-Technology Policy Quarterly*, Year 11, Issue 1, Spring 2017
- 58) Khaki, Gholamreza (2017) *The book Research Method in Management* .