

## Development and Validation A General Competencies Model for Public Universities' Administrators

Aso Mojtahedi 


Ph.D. Student in Measurement & Assessment, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: [asomojtahedi@gmail.com](mailto:asomojtahedi@gmail.com)

Jalil Younesi \* 


*Corresponding Author*, Associate Professor, Department of Measurement & Assessment, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: [yunesi@atu.ac.ir](mailto:yunesi@atu.ac.ir)

Enayatollah Zamanpour 

Assistant Professor, Department of Measurement & Assessment, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: [enayat\\_zamanpour@yahoo.com](mailto:enayat_zamanpour@yahoo.com)

Morteza Taheri 

Associate Professor, Department of Educational Administration and Planning Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: [mtaheri56@gmail.com](mailto:mtaheri56@gmail.com)

Mohammad Ali Babaei Zakliki 

Associate Professor, Department of Management, Alzahra University, Tehran, Iran. E-mail: [mabzak@yahoo.com](mailto:mabzak@yahoo.com)

### ABSTRACT

Most of the administrators of the universities are faculty members and they have not received the necessary training and have not been evaluated in an organized manner. Considering the importance of paying attention to competency in the selection of efficient and effective administrators and considering the critical role of universities in society, the aim of the current research is to develop and validate a general competencies model for public university administrators in Tehran. A qualitative method was used in this research; the Thematic analysis method was used to design the competency model and the Delphi technique was used to validate the designed model. The sample was the administrators of the public universities in Tehran, and semi-structured interviews were conducted with 27 of them. After the qualitative analysis of the implemented interviews, the primary model was extracted using thematic analysis. The Delphi technique was used to validate the extracted model, and the final competency model, which consists of 12 competencies, was formulated with the opinion of experts. Competencies were classified into three general categories: managerial competencies, interpersonal competencies, and personal characteristics. Managerial competencies include leadership, organizational awareness, problem-solving, planning and organizing, and supervision and control; Interpersonal competencies include communication skills, networking negotiation, and persuasion, and personal characteristics include result orientation, continuous learning, resilience, and professionalism. Considering the key role of managers in achieving the goals of universities, it is recommended to use the competency model extracted in this research for the appointment and promotion of administrators.

**Keywords:** Competence, Competency model, Validation, University administrators, Higher education

**Cite this Article:** Mojtahedi, A., Younesi, J., Zamanpour, E., Taheri, M., & Babaei Zakliki, M. A. (2024). Development and Validation A General Competencies Model for Public Universities' Administrators. *Educational Leadership Research*, 8(30), 50-72. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.79373.1741>



© 2016 by Allameh Tabataba'i University Press

**Publisher:** Allameh Tabataba'i University Press

**DOI:** <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.79373.1741>

## طراحی و رواسازی مدل شایستگی‌های عمومی مدیران دانشگاه‌های دولتی

دانشجوی دکتری رشته سنجش و اندازه‌گیری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: [asomojtahedi@gmail.com](mailto:asomojtahedi@gmail.com)

نویسنده مسئول، دانشیار، گروه سنجش و اندازه‌گیری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: [younesi@atu.ac.ir](mailto:younesi@atu.ac.ir)

استادیار، گروه سنجش و اندازه‌گیری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: [enayat\\_zamanpour@yahoo.com](mailto:enayat_zamanpour@yahoo.com)

دانشیار، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: [mtaheri56@gmail.com](mailto:mtaheri56@gmail.com)

دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران. رایانامه: [mabzak@yahoo.com](mailto:mabzak@yahoo.com)

ناسو مجتهدی

جلیل یونسی \*

عنایت‌اله زمانپور

مرتضی طاهری

محمدعلی بابایی

### چکیده

اکثر مدیران دانشگاه‌ها، اعضای هیئت‌علمی هستند و به‌طور سازمان‌یافته آموزش‌های موردنیاز را دریافت نکرده و مورد ارزیابی قرار نگرفته‌اند. نظر به اهمیت توجه به شایستگی در انتخاب مدیران کارا و اثرگذار و با توجه به نقش خطیر دانشگاه‌ها در جامعه، هدف پژوهش حاضر طراحی و رواسازی مدل شایستگی‌های عمومی برای مدیران دانشگاه‌های دولتی شهر تهران است. در این پژوهش از رویکرد کیفی استفاده شد؛ جهت طراحی مدل شایستگی روش تحلیل مضمون و به‌منظور رواسازی مدل طراحی‌شده تکنیک دلفی مورداستفاده قرار گرفت. نمونه پژوهش مدیران دانشگاه‌های دولتی تهران بودند که با ۲۷ نفر از آنان مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد. پس از تحلیل کیفی مصاحبه‌های پیاده‌سازی شده، با استفاده از تحلیل مضمون مدل اولیه استخراج گردید. جهت رواسازی مدل استخراج‌شده از تکنیک دلفی استفاده شد و با نظر متخصصان مدل شایستگی نهایی که متشکل از ۱۲ شایستگی است، تدوین شد. شایستگی‌ها در سه دسته کلی شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های بین‌فردی و خصایص فردی طبقه‌بندی شدند. شایستگی‌های مدیریتی شامل رهبری، آگاهی سازمانی، حل مسئله، برنامه‌ریزی و ساماندهی و نظارت و کنترل؛ شایستگی‌های بین‌فردی شامل مهارت ارتباطی، شبکه‌سازی و مذاکره و متقاعدسازی و خصایص فردی نیز شامل نتیجه‌گرایی، یادگیری مستمر، تاب‌آوری و حرفه‌ای‌گرایی است. با توجه به نقش کلیدی مدیران در نیل به اهداف دانشگاه‌ها توصیه می‌شود جهت انتصاب و ارتقای مدیران مدل شایستگی استخراج‌شده در این پژوهش مورداستفاده قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: شایستگی، مدل شایستگی، رواسازی، مدیران دانشگاه، آموزش عالی

**استناد به این مقاله:** مجتهدی، ناسو، یونسی جلیل، و زمانپور، عنایت‌اله، طاهری، مرتضی، بابایی، محمدعلی. (۱۴۰۳). طراحی و رواسازی مدل شایستگی‌های عمومی مدیران دانشگاه‌های دولتی شهر تهران. پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۳۰(۸)، ۷۲-۵۰.  
<https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.79373.1741>

## مقدمه

دانشگاه نهادی است که در آن پژوهش و آموزش عالی صورت می‌گیرد و هدف آن ارتقای دانش و آموزش نیروی انسانی در علوم مختلف است. رسالت دانشگاه، گسترش دانش، توسعه و تکامل انسان، غنی نمودن فرهنگ و تربیت منابع انسانی متخصصی است که جامعه به آن نیاز دارد (حسین‌پور و همکاران، ۱۴۰۰). در تمامی نقاط دنیا تلاش دانشگاه‌ها و مراکز آموزش این است که بتوانند با دست یافتن به مزیت‌های رقابتی، از سایر رقبای خود پیشی بگیرند (Moafi Madani et al., 2017).

در دنیای امروزی که جوامع با سرعت بی‌سابقه‌ای تغییر و پیشرفت می‌کنند، استفاده از روش‌های جدید مدیریتی بسیار مورد نیاز است؛ سازمان‌ها نیاز به روش‌هایی در مدیریت دارند که کمک کنند تا با تغییرات موجود هماهنگ شده و در مسیر رشد و ترقی، روبه‌جلو حرکت کنند (نصرتی و همکاران، ۱۴۰۰). چالش مهمی که دنیای تجارت در حال حاضر با آن روبه‌رو است به کارگیری مدیران شایسته و کارآمد است. نیاز به مدیران توانمند در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی بسیار حائز اهمیت است؛ بنابراین، آن‌ها به دنبال روش‌های آموزش و توسعه برای انتخاب مدیران شایسته و آگاه هستند (Yusoff et al., 2019). با توجه به شرایط خاص کشور ایران از لحاظ اقتصادی و تحریم‌ها، پرورش نیروی انسانی متخصص در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی ضرورت دارد (مالکی نژاد و همکاران، ۱۳۹۹). نقش مدیران دانشگاهی مسلماً یکی از چالش‌برانگیزترین موضوعات در مؤسسات آموزش عالی است، با این حال مدیران دانشگاهی در بیشتر موارد آموزش کمی برای انواع وظایف مدیریتی که انتظار می‌رود انجام دهند، دریافت می‌کنند. طبق نظر Gmelch (2013)، «... توسعه مدیران دانشگاهی موضوعی است که کمترین مطالعه در مورد آن انجام شده و درک درستی از این فرایند مدیریتی در آمریکا وجود ندارد» (ص ۲۶) زیرا تنها حدود ۳٪ از دانشگاه‌ها و کالج‌ها در توسعه مدیران دانشگاهی سرمایه‌گذاری می‌کنند (Wisniewski, 2019).

در ایران نیز افزایش گسترده تعداد دانشجویان در دهه هفتاد و ایجاد واحدهای دانشگاهی متعدد، موجب شد که مدیرانی به کار گمارده شوند که برای انجام وظایف مدیریتی توانمندی‌های کافی را نداشتند. در طی ۲۰ سال گذشته، عدم توانایی مدیران، تزلزل مدیریتی در آموزش عالی، عملکرد سلیقه‌ای به جای عملکرد بر اساس برنامه مدون و به‌ویژه عدم اجرای قوانین، آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها از عمده‌ترین مشکلات آموزش عالی بوده و هستند.

اگرچه اکثر مدیران دانشگاهی هستند؛ اما کار مدیریت را از طریق آزمایش و خطا انجام می‌دهند. این نوع مدیریت هم پرهزینه و هم مخاطره‌آمیز است (فراهانی و همکاران، ۱۳۹۹). عملکرد مدیران در طی این سال‌ها به‌طور سازمان‌یافته ارزیابی نشده و به آن‌ها آموزش‌های لازم نیز در زمینه مدیریت داده نشده است، به‌نحوی که محققان و صاحب‌نظران اذعان می‌دارند مدیریت آموزش عالی در کشور، انتصابی، رابطه‌ای و فاقد دید علمی و راهبردی، واکنشی و عکس‌العملی است. باید پذیرفت که در انتخاب مدیران دانشگاهی تنها به اعتبار علمی و تجربه آنان نمی‌توان بسنده کرد؛ بلکه باید بر اساس دارا بودن شایستگی‌های لازم جهت اداره دانشگاه آنان را انتخاب و منتصب نمود؛ لکن بزرگ‌ترین سد راه این رویکرد این است که مدیران دانشگاهی برای آموزش خود احساس نیاز نمی‌کنند (محمودی و همکاران، ۱۳۹۱). اما باید به خاطر داشت رهبران و مدیران این عرصه باید دارای مهارت و شایستگی لازم باشند تا بتوانند خود را با تحولات روز دنیا و تحولات نسل‌های جدید دانشگاهی همراه و همگام کنند؛ بنابراین ضرورت تدوین مدل شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران دانشگاهی بیش‌ازپیش آشکار می‌شود (محمودی و همکاران، ۱۳۹۱).

مدل شایستگی‌ها، فرایندی نظام‌مند برای شناسایی شایستگی‌ها در هر یک از سطوح فردی یا سازمانی است (Chouhan & Srivastava, 2014). مدل شایستگی الزامات شغلی مدیران را با استراتژی‌های سازمان پیوند می‌دهد (Horváth, 2019). در واقع هدف کلیدی در یک مدل شایستگی این است که با توجه به زمینه شغلی و وضعیت مورد نیاز نیروی انسانی را توسعه دهد (Xiao et al., 2019). تعیین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران این امکان را برای سازمان فراهم می‌کند تا بر اساس یک سازوکار دقیق مدیران انتخاب شوند و تا حد امکان از تأثیر خویشاوندسالاری، جانب‌داری، اعمال سلیقه و نگاه شخصی اجتناب شود و افراد با توجه به شایستگی‌هایی که توسط متخصصین شناسایی و تعیین شده مورد سنجش و ارزیابی قرار گیرند که موجب می‌شود مدیرانی که دارای الزامات مدیریتی و شایستگی‌های مورد نظر پست هستند، برگزیده شوند (محمودی و همکاران، ۱۳۹۱). در کشورهای مختلف جهان از جمله ایران مدل شایستگی برای برخی از دانشگاه‌ها طراحی و تدوین شده است؛ لکن ضروری است مدل شایستگی هر سازمان و نهادی در بافت بخصوص خود طراحی گردد. در تحقیق حاضر هدف محقق این است که مدل شایستگی مدیران دانشگاه‌های دولتی و مراکز آموزش عالی را احصا و رواسازی نماید.

## پیشینه پژوهش

شایستگی‌های منابع انسانی به‌عنوان یک رویکرد نوین در مدیریت منابع انسانی در فراهم آوردن فرصت‌ها برای شناسایی استعدادها، هدایت و تقویت شایستگی‌های منابع انسانی هستند که برای ایفای مؤثر نقش‌ها و وظایف، به این شایستگی‌ها نیاز است و مدیران منابع انسانی باید از آن برخوردار باشند. مدل‌سازی شایستگی‌ها از حدود بیش از نیم‌قرن پیش به‌عنوان یک جریان مؤثر در حوزه مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گرفت (Shieh & Wang, 2010). مدل شایستگی بایستی دارای اجزایی بدین شرح باشد: الف) اسامی و تعاریف شایستگی‌های موردنیاز؛ ب) دسته‌بندی شایستگی‌های مشابه در گروه‌های مشخص؛ ج) تعیین مصادیق رفتاری مرتبط با هر شایستگی (شاخص‌های رفتاری) و د) دسته‌بندی شایستگی‌ها به‌صورت الگوی گرافیکی (Horváth, 2019). به‌کارگیری مدل شایستگی در سازمانی که برای آن طراحی شده است فوایدی بدین شرح دارد: نشان‌دادن رفتارهایی که برای سازمان اهمیت بالایی دارند؛ کمک به سازمان برای تشخیص عملکرد برتر افراد؛ برقراری ارتباط بین رفتارهای مدیران و اهداف و استراتژی‌های سازمانی ایجاد یک الگوی یکپارچه که در شرایط و موقعیت‌های گوناگون قابل استفاده است (Szabó et al., 2022). به‌کارگیری مدل شایستگی برای اعضای سازمان هم دارای منفعت است از جمله اینکه دانش، مهارت و قابلیت‌های موردنیاز کارکنان سازمان را برای زمان حال و آینده مشخص می‌کند و از طریق پرکردن شکاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب می‌تواند موجب توسعه شایستگی‌های موردنیاز شود (Sun et al., 2020).

بردبار و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی به شناسایی شایستگی‌های مدیران آموزش عالی پرداختند. نتایج نشان داد که شایستگی توانایی‌هایی درونی به‌عنوان پرنفوذترین عامل، زیربنای مدل جامع شایستگی است. همچنین ابعاد «مسئولیت اجتماعی» و «اعتبار رهبری» به‌عنوان سطح آخر مدل شناخته شدند که از سایر شاخص‌ها تأثیر می‌پذیرند. محمودی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی نشان دادند که مدیران دانشگاه بایستی دارای شایستگی‌های مدیریتی، اجتماعی و فردی باشند. رضایت و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی به طراحی و اعتباریابی الگوی شایستگی رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران تحت پوشش وزارت علوم، تحقیقات و فناوری پرداختند که در نهایت ۶۸ شایستگی به‌دست آمده در قالب هشت مؤلفه اصلی شامل: دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، بینش، نگرش، ویژگی‌های اخلاقی، ویژگی‌های

شخصیتی و اعتبار طبقه‌بندی شده است. چیت‌ساز و همکاران (۱۳۹۱) مدلی برای شایستگی‌های محوری مدیران فرهنگی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی عالی در ایران ارائه داده‌اند.

پژوهشگران دانشگاه منچستر (۲۰۱۱) به منظور شناسایی افراد برتر در چارچوب شایستگی و پیاده‌سازی سیستم مدیریت جانشینی، اقدام به شناسایی شایستگی‌های محوری مورد نیاز برای مدیران این دانشگاه نمودند. در مدل شایستگی‌های مدیریتی دانشگاه منچستر، صرفاً بر شایستگی‌های کلیدی در پنج بخش: دانش و خدمات، مهارت بین‌فردی، مسائل اجتماعی، مدیریت تحول و نوآوری و در نهایت مدیریت منابع انسانی تمرکز شده است (Manchester, 2011، نقل از چیت‌ساز، ۱۳۹۰). Burgoyne و همکاران (2009) چارچوب رهبری غالب خود را در آموزش عالی، را بدین شرح می‌داند: رهبری به‌خوبی رهبران، استعداد و تنوع، هم‌ترازی کافی در سراسر دانشگاه، حکمرانی و عبور از مرزها. Spendlove (2007) طی پژوهشی که در خصوص معاونان دانشگاه‌های انگلستان از طریق مصاحبه انجام داد، سه شایستگی عمده اعتبار علمی، تجربه و مهارت‌های انسانی را برای آن‌ها مشخص کرده است. Wolverton (2005) در پژوهشی که با هدف الگوسازی شایستگی‌های مدیریتی مدیران دانشگاه انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که مدیران دانشگاه‌ها به منظور هدایت اثربخش دانشگاه، شدیداً به شایستگی‌هایی چون: مدیریت و بودجه‌ریزی، ارزیابی و نظارت اعضای هیئت علمی، مدیریت زمان، ساختن جامعه، ایجاد توازن میان خواسته‌ها و اهداف سازمان، جنبه‌های قانونی موقعیت‌ها، مدیریت تعارض و مدیریت ارتباطات نیازمند هستند. باتوجه به گفته‌های فوق و باتوجه به اهمیت نقش مدیران در نیل به اهداف دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی در تحقیق حاضر هدف محقق این بود که مدل شایستگی مدیران دانشگاه‌های را احصا و رواسازی نماید.

## روش

در این پژوهش برای شناسایی شایستگی‌های مدیران دانشگاهی و ارتباط آن‌ها در یک الگو روش کیفی مورد استفاده قرار گرفت؛ در گام رواسازی مدل از تکنیک دلفی برای تأیید و بررسی روایی الگوی تدوین شده استفاده شد. به منظور تدوین مدل شایستگی، مطالعه‌ای اولیه بر روی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی انجام شد. در این مسیر همچنین تجارب جهانی بررسی شد. در این پژوهش اطلاعات از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به دست آمد.

از آنجا که محقق مسئول شناسایی تهدیدهای بالقوه علیه روایی نتایج تحقیق است سعی شد از طریق راهکارهایی در جهت کاهش این تهدیدها استفاده شود (Tylor, 2013)، ترجمه یونسی، ۱۳۹۸). برای بررسی مقدماتی سؤال‌های مصاحبه با استادان راهنما و یکی از استادان مشاور و ۳ نفر از متخصصان در این حوزه مصاحبه شد و بعد از هر مصاحبه سؤال‌های مصاحبه بازنگری شد. به منظور اطمینان از روایی محتوایی سؤال‌های مصاحبه، دو پژوهشگر دیگر که در زمینه مصاحبه مهارت داشتند، راهنمای مصاحبه را بازبینی نمودند. همچنین جهت بررسی روایی ابزار، از رویکرد همسوسازی داده‌ها با همکاری ۴ نفر استفاده شد. به این معنی که پژوهشگر برای اثبات یک کد یا یک مفهوم از نظر ۴ نفر متخصص کمک گرفت. جهت گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با برخی اعضای کلیدی و مطلع و مشاغل هدف انجام گرفت؛ درنهایت، با تحلیل شغل، تحلیل شاغل و تحلیل محیط شغلی مدل شایستگی احصا شد و به تأیید افراد ذی‌صلاح رسید. مدل شایستگی دربردارنده شایستگی‌های کلیدی، شایستگی‌های فنی و شایستگی‌های مدیریتی است. در این مدل همچنین ابعاد شایستگی، تعاریف و شواهد رفتاری به‌دقت استخراج شد. رواسازی مدل شایستگی با استفاده از تکنیک دلفی انجام شد. محقق با رواسازی مدل به دنبال این بود که نشان دهد یافته‌های پژوهش و مدل شایستگی دقیق است.

جهت جمع‌آوری اطلاعات نیم‌رخ‌های شغلی و مدل شایستگی ابزارهای مختلفی استفاده شد؛ از جمله: تحلیل اسناد بالادستی، جلسات گروه کوچک با SMEs (مصاحبه گروه‌های کانونی) با رویکرد تحلیل شغل، مصاحبه فردی (مصاحبه وقایع رفتاری BEI)، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با اعضای هیئت‌علمی و کارکنان، تکنیک دلفی (جهت رواسازی).

باتوجه به تفاوت ساختاری مشاغل موجود در دانشگاه سعی شد متناسب با موقعیت از مناسب‌ترین روش برای گردآوری داده‌ها استفاده کرد. هرچند نمی‌توان گفت یک روش خاص برای تمامی سازمان‌ها و شرایط مناسب است؛ اما باتوجه به پژوهش‌ها و تجارب گذشته بهترین نتایج حاصل جلسات گروهی ساختارمند خبرگی با دو تا چهار SMEs است که توسط فردی آموزش‌دیده در مدل‌سازی شایستگی و اداره گروه<sup>۱</sup> هدایت می‌شود (Tylor, 2013، ترجمه یونسی، ۱۳۹۸)؛ بنابراین در این پژوهش در کنار سایر روش‌ها برای گردآوری داده‌ها بیشتر از این روش با شش SMEs استفاده شد.

---

## 1. group facilitation

میدان پژوهش، مدیران دانشگاهی و مراکز آموزش عالی و اسناد بالادستی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران بودند. نمونه‌گیری به صورت نظری<sup>۱</sup> و ملاکی انجام شد. در این روش نمونه‌گیری که خاص تحقیقات کیفی است، تعداد افراد مورد مصاحبه، به عبارت دیگر، حجم نمونه به اشباع<sup>۲</sup> سؤالات مورد بررسی بستگی دارد، با مرور مصاحبه‌های انجام گرفته مشخص شد بیشتر از ۲۳ مصاحبه، محتوای جدیدی به داده‌های قبلی اضافه نمی‌کند. باین حال، جهت اطمینان خاطر از اشباع داده‌ها، با ۲۷ نفر از مدیران مصاحبه صورت گرفت که شامل ۳ معاون آموزشی دانشگاه، ۲ مدیر تحصیلات تکمیلی، ۲ مدیر امور آموزشی، ۲ مدیر برنامه‌ریزی آموزشی، ۲ مدیر نظارت و سنجش، ۱ مدیر آموزش‌های آزاد و مجازی، ۱ مدیر امور هیئت علمی، ۴ معاون پژوهشی دانشگاه، ۲ مدیر همکاری‌های پژوهشی و ارتباط با صنعت، ۳ مدیر پژوهش و فناوری، ۲ مدیر مرکز چاپ و انتشارات، ۲ مدیر همکاری‌های علمی بین‌المللی و ۱ مدیر آزمایشگاه‌ها و عرصه‌های پژوهشی بودند. در انتخاب اعضای نمونه سعی شد که از همه مدیریت‌های زیرمجموعه معاونت‌های آموزشی و پژوهشی دانشگاه‌های دولتی تهران به شرط موافقت مدیران جهت انجام مصاحبه، نمونه‌گیری به عمل آید. اعضای نمونه از ۲۵ مرد و ۲ زن تشکیل شده بود که فقط ۶ نفر آن‌ها در رشته‌های مرتبط با مدیریت تحصیل کرده بودند و ۱۲ نفر دارای سابقه مدیریت بالای ۵ سال و ۱۵ نفر دارای سابقه مدیریت زیر ۵ سال بودند.

جهت طراحی مدل شایستگی، بر روی داده‌های پژوهش که در واقع متن‌های خام مصاحبه‌ها بود، تحلیل مضمون<sup>۳</sup> انجام شد. روش‌های متنوعی در مورد تحلیل مضمون وجود دارند که تقریباً تشابه زیادی با هم دارند؛ در این پژوهش تحلیل مضمون با رویکرد Zhang و Wildemuth استفاده شد که شامل هفت گام است: (۱) آماده کردن داده‌ها برای تحلیل محتوای کیفی؛ (۲) تصمیم‌گیری در خصوص واحد تحلیل؛ (۳) طبقه‌بندی؛ (۴) آزمودن کدگذاری در نمونه‌ای از متن؛ (۵) کدگذاری کل متن؛ (۶) دسترسی به ثبات کدگذاری؛ (۷) نتیجه‌گیری از داده‌های طبقه‌بندی شده/کدگذاری شده (یونسی، ۱۴۰۲). علاوه بر این از روش فن رویدادهای مهم<sup>۴</sup> استفاده شد. در این روش نمونه‌هایی از عملکردهای مشخصاً

- 
1. theoretical sampling
  2. theoretical saturation
  3. thematic analysis
  4. Critical Incident Technique (CIT)



خوب و نیز عملکردهای ضعیف گردآوری شدند. سپس این نمونه‌ها بر اساس مشابهت تنظیم و مرتب شدند تا مضمون اصلی موجود در عملکرد مؤثر - به عبارت دیگر، شایستگی‌های لازم برای آن پست - شناسایی شد.

به منظور رواسازی مدل شایستگی طراحی شده از رویکردهای رواسازی عملی، رواسازی تجربی و رواسازی جنبه‌های قانونی استفاده شد. جهت رواسازی عملی از تکنیک دلفی استفاده شد. بدین صورت که با برگزاری مصاحبه فردی و گروهی با حضور SMEs ضمن ارائه پیش‌نویس مدل شایستگی به مدیران و دریافت بازخوردهای آن‌ها، مدل شایستگی‌های کلیدی و کارکردی مدیران دانشگاهی تجدیدنظر شد. همچنین با بهینه‌سازی شایستگی‌های انتخاب شده در مقایسه با دیگر مدل‌های شایستگی تهیه شده به وسیله سایر سازمان‌ها مشابه مدل شایستگی‌های کلیدی و کارکردی مدیران دانشگاهی بازبینی شد. از آنجا که مدل‌های شایستگی پایه و اساس بسیاری از تصمیم‌گیری‌های مهم مانند انتصاب و ارتقا یا احتمالاً خاتمه همکاری می‌توانند باشند، بنابراین سعی شد مدل شایستگی به گونه‌ای تدوین شود که با الزامات قانونی همسو باشد (مثلاً دستورالعمل نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای - موضوع مصوبه شماره ۱۶۵۷۳۶۲ مورخ ۹۶/۱۱/۴ - سازمان اداری و استخدامی کشور).

### یافته‌ها

هدف اول پژوهش حاضر عبارت بود از تدوین مدل شایستگی‌های عمومی مدیران دانشگاه‌های دولتی شهر تهران که بدین منظور متن پاسخ‌هایی که مصاحبه‌شوندگان به سؤالات مصاحبه داده بودند، چندین بار مورد بررسی قرار گرفت و ۷ مرحله ذکر شده بر روی داده‌ها انجام شد. نتیجه حاصل از این تحلیل، تعداد ۱۱ مضمون اولیه و ۴۷ مضمون ثانویه بود. به منظور دستیابی به هدف دوم پژوهش یعنی رواسازی مدل شایستگی استخراج شده، رواسازی بر مبنای ۳ رویکرد رواسازی عملی با استفاده از تکنیک دلفی، رواسازی تجربی و رواسازی جنبه‌های قانونی انجام شد. جهت رواسازی تجربی محقق مدل شایستگی استخراج شده را با مدل‌هایی که طی فرایند بهینه‌سازی مدل‌های شایستگی سایر دانشگاه‌های داخل و خارج از کشور جمع‌آوری شده بود، مورد مقایسه قرار داد. مطابق انتظار تعدادی از شایستگی‌ها متفاوت بود؛ اما این تفاوت‌ها منجر به تغییر مدل شایستگی استخراج شده نشد؛ زیرا تفاوت بافت و نمونه مورد پژوهش این تفاوت‌ها را تبیین می‌کرد. برجسته‌ترین تفاوتی

که بین مدل حاضر و چندین مدل شایستگی دانشگاه‌های خارجی وجود داشت، اولویت ندادن به پژوهشگری به‌عنوان شایستگی موردنیاز مدیران، در مدل حاضر بود. در پی جستجوی علت محرز شد که به علت تفاوت بافت و فرهنگ سازمانی دانش‌گاه‌های داخل کشور و نیز به علت درگیر بودن مدیران با مسائل پیش‌پافتاده‌تر این مورد مغفول واقع شده است. علت دیگر این موضوع به‌زعم خود مدیران، عدم دسترسی آن‌ها به اطلاعات و آمار دقیق در برخی از حوزه‌ها بود. به‌منظور رواسازی عملی با متخصصان موضوعی مصاحبه فردی و گروهی انجام شد. طی این فرایند مدل شایستگی استخراج‌شده در اختیار SMEs قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد که بنا بر تجربه کاری و حرفه‌ای خود در دانشگاه، مدل شایستگی را ارزیابی نمایند. بر اساس بازخوردهای آن‌ها مدل شایستگی مورد تجدیدنظر قرار گرفت. در این تجدیدنظر سه تغییر اساسی به شرح زیر، بر روی مدل استخراج‌شده صورت گرفت: ۱) اضافه و حذف کردن شایستگی در مدل؛ ۲) اضافه و حذف کردن برخی مؤلفه‌ها در مدل؛ و ۳) تغییر نام برخی از ابعاد، شایستگی‌ها و مؤلفه‌ها. از آنجا که مدل شایستگی حاضر قرار است در آینده اساس انتصاب و ارتقا یا احتمالاً خاتمه همکاری مدیران دانشگاه‌ها و آموزش عالی باشد، لازم بود مدل‌های شایستگی را به گونه‌ای تهیه شود که با الزامات قانونی همسو باشد (مثلاً دستورالعمل نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای - موضوع مصوبه شماره ۱۶۵۷۳۶۲ مورخ ۹۶/۱۱/۴ - سازمان اداری و استخدامی کشور). از این رو مدل شایستگی پژوهش بر اساس دستورالعمل فوق‌الذکر بررسی و محرز شد که این الزامات را تأمین می‌کند؛ بدین گونه رواسازی جنبه‌های قانونی مدل شایستگی حاضر انجام شد. در نهایت ۱۲ شایستگی و ۴۰ مؤلفه حاصل شد. مدل شایستگی استخراج‌شده متشکل از شایستگی‌های رهبری، آگاهی سازمانی، حل مسئله، برنامه‌ریزی و ساماندهی، نظارت و کنترل، مهارت ارتباطی، شبکه‌سازی، مذاکره و متقاعدسازی، نتیجه‌گرایی، یادگیری مستمر، تاب‌آوری و حرفه‌ای‌گرایی هستند. مضامین اولیه همراه با گزیده‌ای از نقل‌قول‌های مشارکت‌کنندگان در جدول ۱ و مضامین اولیه و ثانویه در جدول ۲ فهرست شده‌اند.

جدول ۱. مضامین اولیه و گزیده نقل قول‌های شرکت‌کنندگان

| مضامین اولیه                              | گزیده نقل قول‌های شرکت‌کنندگان  |
|---|---|
| نفوذ                                      | محیط دانشگاه محیط خاصی... نیروهای متخصصی مثل هیئت علمی در اون هستن... پس آگه اونها مدیر رو قبول نداشته باشن کار مدیر خیلی سخت می‌شه.  |
| همدلی                                     | یه مدیر حتی آگه از نظر قانونی نتونه کاری برای زیردستش انجام بده، می‌تونه با حمایت روحی بهش دلگرمی بده.  |
| انصاف                                     | وقتی مشکلی بین کارمندا پیش میاد سعی می‌کنم بدون نگاه تبعیض آمیز و جانب‌دارانه به مشکلاتشون رسیدگی کنم.  |
| مشارکت‌دادن                               | سعی می‌کنم بین بخش‌های مختلف در مشارکت توازن برقرار کنم تا تنش کم بشه.  |
| مدیریت تعارض                              | در کارم ثبات رویه دارم... بین افراد تبعیض قائل نمی‌شم... کنترل خشم داشته دارم و سعی می‌کنم تعارضات رو برطرف کنم.  |
| توانمندسازی و توسعه افراد                 | به موازات کارگاه‌ها و دوره‌های توسعه برای دانشجویان و استادان، برای کارمندان هم دوره توسعه برگزار می‌کنم.   |
| ایجاد توازن بین خواسته‌های افراد و سازمان | مجموعه من ۳۰ نفره با نیازهای مختلف... استراتژی‌های سازمان مشخصه... این استراتژی‌ها باید از طریق این افراد انجام بشه... باید افراد رو بشناسید و بتونید این دو رو به هم نزدیک کنید... هر قدر فاصله بین این دو زیاد باشه به سمت ضعف عملکرد و فرسودگی شغلی می‌ره. |
| ارائه بازخورد                             | بازخورد چه مثبت چه منفی خیلی مؤثره... اما باید مراقب بود وقتی بازخورد منفی میدی، منظورت رو محترمانه توضیح بدی نه اینکه بزنی تو ذوق طرف.   |
| اشراف بر قوانین و مقررات سازمان           | برای ما برنامه راهبردی گذاشتن که باید طبق اون عمل کنیم... باید ناظر به برنامه راهبردی کارها رو تصویب کنیم... هزینه کنیم.  |
| تفکر سیستمی                               | جزیره‌ای عمل نمی‌کنم... می‌گن جهانی فکر کنید، ولی محلی عمل کنید... اینجا هم همین طوره.  |
| چشم‌انداز استراتژیک                       | من چشم‌اندازی تعیین می‌کنم که چند قدم جلوتر رو ببینه.   |
| تفکر تحلیلی                               | وقتی تصمیمی می‌گیرم پیامدهاش رو هم مدنظر قرار می‌دم که چه مسئولیت‌هایی داره.  |
| نوآوری                                    | سعی می‌کنم نوآوری داشته باشم... تلاش می‌کنم برای پیدا کردن راه‌حل‌های جدید: «با وجود محدودیت‌ها چه کار کنم؟»  |
| تصمیم‌گیری به موقع                        | یه جاهایی باید تصمیم بگیرم؛ مثلاً اخراج، تنبیه، تشویق و... باید قدرت تصمیم‌گیری داشته باشم و قاطعانه عمل کنم.   |
| توانایی حل مسئله                          | برای حل کردن مسائل باید توانایی ارائه راهکار مؤثر و مهارت حل مسئله داشته باشم.  |
| هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی                   | برنامه‌های لازم رو پیش‌بینی می‌کنیم و بر اساس اون اعتبار رو تعیین می‌کنیم.  |

|                       |   |
|-----------------------|---|
| مضامین اولیه          | گزیده نقل قول‌های شرکت‌کنندگان  |
| سازمان‌دهی            | چیزی که باعث موفقیت من شده ارتباط برقرار کردن با بدنه هست (زیرمجموعه)... اگر کسی جایی کارایی نداشته باشه جابه‌جاش می‌کنم.                       |
| مدیریت منابع          | وقتی تونستیم بودجه موردنظر رو بگیریم، باید طوری و جایی هزینه کنیم که بازده بیشتری داشته باشه.   |
| توجه به جزئیات        | به‌طور مرتب تو بازه زمانی‌های مختلف گزارش‌ها رو از دفتر می‌گیرم که ببینم کجاییم.  |
| استانداردسازی         | برای هر کاری بازه زمانی مشخص تعیین می‌کنم و بر اساس اون پیشرفت کارها رو رصد می‌کنم.   |
| پایش                  | اجبار کردم خروجی‌هایی که از دفتر می‌ره بیرون به دست سایر افراد می‌رسه رو ارزشیابی کنن.  |
| تعامل اثربخش          | کارکنان نیازها، هیجانات و انگیزه‌های مختلف دارن... شما باید اینها رو بشناسید و این نیاز به زمان و تعامل زیادی داره.                             |
| ارتباطات کلامی        | برای یک مدیر قدرت بیان بالا برای فهماندن مسائل به مراجعان لازمه.  |
| شنود مؤثر             | با کارمندهام ارتباط خوبی برقرار کردم و صبورانه به حرف‌هاشون گوش می‌دم.  |
| مهارت نوشتاری         | کار روتین من مذاکره... پیگیری مکاتبات... ارجاع مکاتبات و ...  |
| اعتمادسازی            | گاهی اوقات به وظیفه سازمانی‌مون عمل نمی‌کنیم و کارمندان سلیقه‌ای کار می‌کنن... چون از فلاتی خوششون نمیاد اعتبار نمیدن.                          |
| ارتباطات برون‌سازمانی | یکی از وظایف مدیر تلاش برای برقرار کردن ارتباط با دانشگاه‌ها و سازمان‌های دیگه‌ست تا بتونه نیازهای آموزشی و رفاهی لازم رو برآورده کنه.          |
| مذاکره                | بودجه‌ریزی مبتنی بر چانه‌زنی و گفت‌وگو هست... اگر برم آخرین روش‌های بودجه‌ریزی شرکت‌های معتبر رو بیرون بیارم هم به درد من نمی‌خوره.             |
| متقاعدسازی            | من تو شورای ... عضو هستم، زیاد صحبت نمی‌کنم... ولی وقتی صحبت می‌کنم اونی می‌شه که میگم... چون اشراف دارم به کارم و مستدل حرف می‌زنم.            |
| پیگیری                | مدیر پشت‌میزنشین به جایی نمی‌رسه باید عملیاتی باشه... بره پول بکنه.   |
| ثبات قدم              | روی کاری که درسته تأکید می‌کنم... یعنی به هر ترتیبی عقب‌نشینی نمی‌کنم... این طوری مقاومت شکسته می‌شه و مدیران می‌تونن کار رو پیش ببرن.          |
| سعه صدر               | مدیری که در شرایط بحرانی خونسردی خودش رو حفظ کنه، می‌تونه تصمیمات درست‌تری بگیره.   |
| انعطاف‌پذیری          | تو دانشگاه، من مدیر هم با دانشجو، هم با استاد و هم با مراجع بیرونی سروکار دارم... پس باید بتونم پاسخگوی قشرهای مختلف با خواسته‌های متفاوت باشم. |
| خودانگیزی             | انگیزه‌ای بالایی برای فعالیت کردن نیاز دارم چون تو این کار پیچیدگی زیاده.   |
| انتقادپذیری           | مدیری که انتقادپذیر باشه، انعطاف و تحمل بیشتری داره.  |

| مضامین اولیه  | گزیده نقل قول‌های شرکت‌کنندگان   |
|---------------|--|
| دانش تخصصی    | آگه شناخت و دانش تخصصی روی زیرمجموعه نداشتن باشی ایگنور می‌کنی و در حد نامه به افراد عمل می‌کنی... ولی من چون اشراف تخصصی دارم، توی هر جلسه‌ای که میرم توی اون بازه زمانی همش توضیح می‌دم... تأکید می‌کنم... |
| بهبود مستمر   | مدیر برای رسیدن به شایستگی، نیازمند آموزش... به هیچ مدیر دانشگاهی‌ای هیچ آموزشی داده نمی‌شه.   |
| وظیفه‌شناسی   | وقت گذاشتن خیلی مهمه... اینکه مدیر ۲۴ ساعته باشیم... یعنی پاسخگو و در دسترس بودن باشیم.  |
| اخلاق حرفه‌ای | من دست به هیچ کاری هم نزنم حقوقم رو می‌گیرم... ولی من کار اثرگذار دارم انجام میدم... اگر بخوای کار کنی خیلی جای کار هست ولی می‌تونی بشینی پشت میزت و هیچ کاری هم نکنی.                                       |
| پیشگام بودن   | بعضی وقت‌ها خیلی از کارها جزو وظایف من نیست ولی برای جلو بردن کار، داوطلبانه اون کارها رو انجام میدم.  |

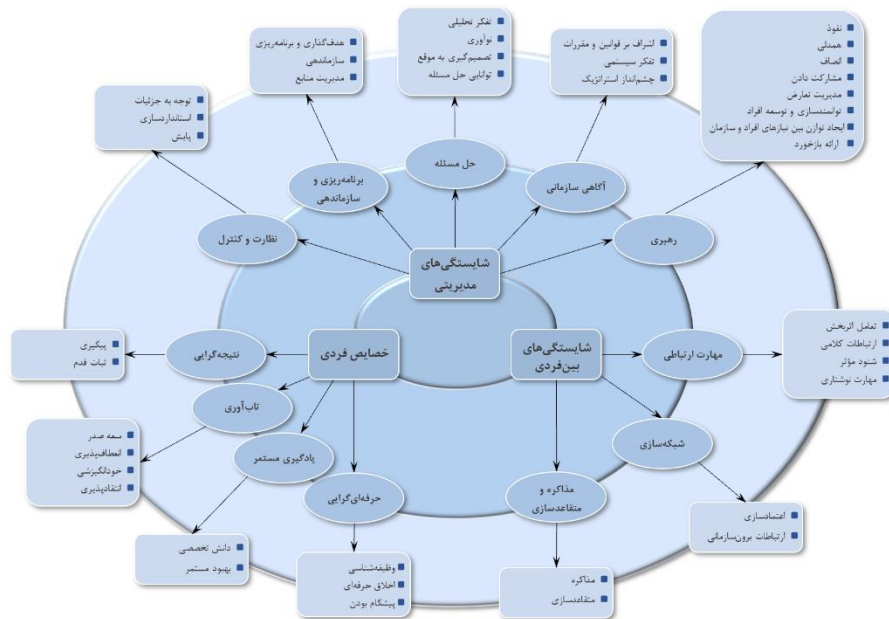
#### جدول ۲. مضامین اولیه و مضامین ثانویه

| مضامین ثانویه            | مضامین اولیه  |
|--------------------------|---|
| رهبری                    | نفوذ - همدلی - انصاف - مشارکت دادن - مدیریت تعارض - توانمندسازی و توسعه افراد - ایجاد توازن بین خواسته‌های افراد و سازمان - ارائه بازخورد |
| آگاهی سازمانی            | اشراف بر قوانین و مقررات سازمان - تفکر سیستمی - چشم‌انداز استراتژیک   |
| حل مسئله                 | تفکر تحلیلی - نوآوری - تصمیم‌گیری به موقع - توانایی حل مسئله  |
| برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی | هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی - سازمان‌دهی - مدیریت منابع   |
| نظارت و کنترل            | توجه به جزئیات - استانداردها - پایش   |
| مهارت ارتباطی            | تعامل اثربخش - ارتباطات کلامی - شنود مؤثر - مهارت نوشتاری   |
| شبکه‌سازی                | اعتمادسازی - ارتباطات برون‌سازمانی  |
| مذاکره و متقاعدسازی      | مذاکره - متقاعدسازی   |
| نتیجه‌گرایی              | پیگیری - ثبات قدم   |
| تاب‌آوری                 | سعه صدر - انعطاف‌پذیری - خودانگیزی - انتقادپذیری  |
| یادگیری مستمر            | دانش تخصصی - بهبود مستمر  |
| حرفه‌ای‌گرایی            | وظیفه‌شناسی - اخلاق حرفه‌ای - پیشگام بودن   |

در جدول فوق مضامین اولیه که به لحاظ ماهیت و مفهوم از یک جنس و مجموعه بودند، در یک طبقه قرار گرفتند و هر طبقه متناسب با مفهوم کدهای آن و همچنین با استفاده از پیشینه موجود در حوزه شایستگی مدیران، نام‌گذاری شدند. نهایتاً ۱۲ شایستگی از تحلیل

کیفی حاصل شد که مجدداً با توجه به اشتراک در ماهیت در سه طبقه بزرگ‌تر تحت عناوین شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های بین‌فردی و خصایص فردی دسته‌بندی شدند و در شکل ۱ به نمایش درآمده‌اند.

شکل ۱. مدل شایستگی مدیران دانشگاه‌های دولتی



### بحث و نتیجه‌گیری

شایستگی‌های منابع انسانی یک رویکرد نوین در مدیریت منابع انسانی جهت فراهم کردن فرصت‌ها برای شناسایی استعدادها، هدایت و تقویت شایستگی‌های منابع انسانی هستند و برای ایفای مؤثر نقش‌ها و وظایف، به این شایستگی‌ها نیاز است و مدیران منابع انسانی باید از آن برخوردار باشند (Shieh & Wang, 2010). مجموعه‌ای از شایستگی‌ها یک مدل شایستگی را به وجود می‌آورند که شامل رفتارها و مهارت‌هایی است که موجب موفقیت در یک کار خاص می‌شوند. مدل شایستگی همچنین می‌تواند سطح فعلی مهارت نیروی کار را نیز نشان دهد و کاربردهای زیادی به همراه خواهد داشت، زیرا نه تنها در مورد دانش و ضعف‌های موجود در مهارت نیروی کار فعلی سازمان آگاهی‌بخش است، بلکه داده‌هایی را

فراهم می‌کند که می‌توان از آن‌ها برای تحلیل و برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی کار نیز، استفاده کرد (Sun et al., 2020).

سازمان‌ها با هدف تشخیص رفتار رهبری اثرگذار مدل‌های شایستگی را تدوین می‌کنند (Clark et al., 2016). هنگامی که سازمان‌ها در انتخاب و توسعه افراد از مدل شایستگی استفاده می‌نمایند، در واقع از هزینه‌های آسیب روحیه و انگیزه پایین، جامعه هدف ناراضی و همچنین فرصت‌های ازدست‌رفته مرتبط با انتصاب نادرست، جلوگیری می‌کنند (Sun et al., 2020).

از نظر علمی، داوری درباره میزان شباهت و همبستگی مفاهیم، یکی از جنبه‌های دشوار مدل‌سازی شایستگی است (Garman et al., 2018). به همین سبب، درصد قابل توجهی از مدل‌های شایستگی دارای شباهت یا قرابت معنایی با یکدیگرند، اما این به منزله یکی بودن تمامی مدل‌ها یا تجویز یک مدل عمومی برای همه سازمان‌ها و شرکت‌ها نیست. آموزش عالی و دانشگاه دارای اثرگذاری بسیار وسیع در دیگر نهادها و بخش‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جامعه است. این نهاد با تربیت تخصصی افراد، مدیران و رهبران جامعه و با رشد توانایی‌ها، نبوغ و پتانسیل فکری انسان‌ها در توسعه مرزهای دانش بشری نقش بسیار مهمی دارند که در این میان نقش مدیران دانشگاهی بسیار پررنگ‌تر است. در قرن بیست و یکم با افزایش نقش دانشگاه‌ها برای تحقق رسالت‌ها و کارکردهایی که جامعه از این نهاد انتظار دارد باید بتوان از حداکثر توان و ظرفیت دانشگاه استفاده کرد؛ از جمله ظرفیت‌های مهم دانشگاه‌ها ظرفیت و توان مدیریتی و رهبری آن‌ها است (محمودی و همکاران، ۱۳۹۱)؛ لذا یکی از نیازهای ضروری امروز دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور، تدوین چارچوبی مناسب برای شناسایی و تعیین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران دانشگاه‌هاست تا علاوه بر اینکه به طور نظام‌مند انتخاب و منتصب شوند، امکان ارتقای کیفیت مدیریت و رهبری در نظام آموزش عالی نیز فراهم گردد. این چارچوب همان مدل شایستگی یاد شده است (فراهانی و همکاران، ۱۳۹۹).

این پژوهش با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران دانشگاه‌های دولتی تهران به منظور طراحی یک مدل شایستگی و رواسازی آن انجام گرفت. روش تحقیق از نظر هدف، کاربردی و بر مبنای دسته‌بندی روش‌شناختی، کیفی به شمار می‌رود. جامعه آماری پژوهش، مدیران دانشگاه‌های دولتی ایران بود. برای دستیابی به هدف پژوهش، ادبیات و

مبانی نظری و تجربی تحقیق مطالعه شد و با ۲۷ نفر از مدیران مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به صورت گروه کانونی و فردی به عمل آمد. سپس با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون ۷ مرحله‌ای ژانگ و ویلدموت (به نقل از یونسی، ۱۴۰۲) ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها شناسایی شدند. در مرحله رواسازی با تکنیک دلفی دو بار شایستگی‌های به دست آمده مورد تجدیدنظر قرار گرفت تا مدل شایستگی نهایی احصا شد. در این مدل ۱۲ شایستگی در سه بُعد استخراج شد که هر شایستگی هم دارای یک سری مؤلفه بود.

نتایج نشان داد شایستگی‌های مورد نیاز مدیران دانشگاه‌های دولتی شهر تهران در سه بُعد شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های بین فردی و خصایص فردی قرار دارند. بُعد اول شامل پنج شایستگی رهبری، آگاهی سازمانی، حل مسئله، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی و نظارت کنترل، بُعد دوم شامل سه شایستگی مهارت ارتباطی، شبکه‌سازی و مذاکره و متقاعدسازی و بُعد سوم شامل چهار شایستگی هدف‌گرایی و هدایت عملکرد، تاب‌آوری، یادگیری مستمر و مسئولیت‌پذیری است. در بُعد شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی رهبری دارای هشت مؤلفه نفوذ، همدلی، انصاف، مشارکت‌دادن، مدیریت تعارض، توانمندسازی و توسعه افراد، ایجاد توازن بین نیازهای افراد و سازمان و ارائه بازخورد؛ شایستگی آگاهی سازمانی دارای سه مؤلفه اشراف بر قوانین و مقررات، تفکر سیستمی و چشم‌انداز استراتژیک؛ شایستگی حل مسئله دارای چهار مؤلفه تفکر تحلیلی، نوآوری، تصمیم‌گیری به موقع و توانایی حل مسئله؛ شایستگی برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی شامل سه مؤلفه هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و مدیریت منابع و شایستگی نظارت و کنترل دارای سه مؤلفه توجه به جزئیات، استانداردها و پایش است. در بُعد شایستگی‌های بین فردی شایستگی مهارت ارتباطی دارای چهار مؤلفه تعامل اثربخش، ارتباطات کلامی، شنود مؤثر و مهارت نوشتاری؛ شایستگی شبکه‌سازی دارای دو مؤلفه اعتمادسازی و ارتباطات برون‌سازمانی و شایستگی مذاکره و متقاعدسازی شامل دو مؤلفه مذاکره و متقاعدسازی است. در بُعد خصایص فردی، شایستگی هدف‌گرایی و هدایت عملکرد دارای دو مؤلفه پیگیری و ثبات قدم؛ شایستگی تاب‌آوری دارای چهار مؤلفه سعه‌صدر، انعطاف‌پذیری، خودانگیزی و انتقادپذیری، شایستگی یادگیری مستمر دارای دو مؤلفه دانش تخصصی و بهبود مستمر و شایستگی مسئولیت‌پذیری دارای سه مؤلفه وظیفه‌شناسی، اخلاق حرفه‌ای و پیشگام بودن است.



بخشی از یافته‌های پژوهش، با نتایج حاصل از مبانی نظری و پیشینه پژوهش مرتبط است که در ادامه بیان می‌شود. خلیلی و محمدی (۱۴۰۱) تصمیم‌گیری و مهارت‌های ارتباطی؛ حبیبی و همکاران (۱۳۹۹) تصمیم‌گیری، مهارت رهبری، سیستم تشویق، حمایت‌های نظارتی و مربیگری، ارزیابی عملکرد؛ قنادی نژاد و عصاره (۱۳۹۸) مذاکره، رهبری و هدایت، شبکه‌سازی، سعه‌صدر، عدالت محوری، سازمان‌دهی، نظارت و کنترل، حل مسئله، یادگیری مستمر و توسعه فردی؛ پناهی و همکاران (۱۳۹۷) مربیگری و توسعه همکاران، نظارت و ارزیابی، مهارت ارتباطی، رهبری، شبکه‌سازی، تصمیم‌گیری و ارائه راه‌حل؛ درخشان و زندی (۱۳۹۷) مهارت ارتباطی و بین‌فردی، نظارت بر حسن انجام کار، انتقادپذیری، سعه‌صدر و ثبات قدم؛ ملک جعفریان (۱۳۹۰) رهبری، تصمیم‌گیری، زمان، منابع، تأمین مالی، راه‌اندازی، کنترل و خاتمه پروژه و مدیریت قوانین؛ عریضی و همکاران (۱۳۹۱) رهبری، تصمیم‌گیری و ارائه راه‌حل، تفکر و مهارت‌های تحلیل، انعطاف‌پذیری؛ Liikamaa (2015) رهبری، مدیریت تعارض، تفکر و مهارت‌های تحلیلی؛ Wesselink و همکاران (2015) مدیریت استراتژیک، تفکر سیستمی، پذیرش تنوع؛ Dreyfus (2008) توسعه همکاران، انعطاف‌پذیری را به‌عنوان شایستگی‌های مدیران در نظر گرفتند.

همان‌طور که نتایج تحقیقات مختلف نشان می‌دهند از نظر مشارکت‌کنندگان هر کدام از این شایستگی‌ها تأثیر زیادی بر کارآمدی مدیران دانشگاه‌ها دارد. سازمان‌ها اگر دارای مدیرانی شایسته، باکفایت، دارای مهارت بالا و آشنا با دانش مدیریت باشند، رسیدن به اهداف سازمانی قابل حصول خواهد بود. مدیران هر سازمانی باید توانایی برقراری ارتباط مؤثر با افراد داخل سازمان و خارج از سازمان را داشته باشند تا از این طریق مدیریت اثربخشی بر افراد و مجموعه خود را داشته باشند. عکس‌العمل و تصمیم‌گیری به‌موقع و قاطع نسبت به تهدیدها و فرصت‌ها مدیران را به‌عنوان منبعی حیاتی در حل مسائل در سازمان‌ها برجسته می‌کند. در دانشگاه‌ها به علت نیاز مبرم به هم‌راستا شدن با تغییرات سریع عصر حاضر نیاز به مدیرانی که دارای چنین شایستگی‌هایی باشند بیش‌ازپیش احساس می‌شود. در دانشگاه‌ها تأکید زیادی بر رعایت دقیق قوانین و آئین‌نامه‌ها وجود دارد. از سوی دیگر مدیران دانشگاه‌ها معمولاً برای گرفتن بودجه موردنیاز برای پیشبرد اهداف مجموعه خود به‌شدت با مشکل مواجه هستند. این شرایط عملکرد مؤثر مدیران را دچار محدودیت می‌کند و می‌تواند موجب دلسردی و بی‌انگیزگی آنان در پافشاری بر موضع خود گردد؛ بنابراین شایستگی‌هایی چون

هدف‌گرایی و هدایت عملکرد، تاب‌آوری و مذاکره و متقاعدسازی در چنین شرایطی بسیار راهگشا است.

استفاده از مدل شایستگی جهت انتصاب و ارتقای مدیران در دانشگاه‌ها، گام نخست در تغییر شیوه انتصاب و ارتقا و حرکت به سوی استفاده از کانون‌های ارزیابی<sup>۱</sup> بدین منظور است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود در اجرای نظام انتصاب و ترفیع مدیران دانشگاه‌ها به‌دوراز فضای سیاسی و هرگونه رابطه‌مداری، به شایستگی‌های استخراج‌شده، توجه کافی گردد و از طریق برگزاری کانون‌های ارزیابی این شایستگی‌ها مورد ارزیابی قرار گیرند. در تحقیق حاضر ۱۲ شایستگی استخراج و رواسازی شد تا انتخاب مدیران بر اساس مدل شایستگی متشکل از این شایستگی‌ها صورت گیرد. یکی از مشکلاتی که به آن اشاره شد، عدم آموزش مدیران دانشگاهی برای به عهده گرفتن پُست موردنظر است. نمونه پژوهش حاضر ۲۱ نفر از ۲۷ نفر در رشته‌های غیرمرتبط با مدیریت تحصیل کرده بودند؛ لذا برای ایجاد نظام دانشگاهی پویا، کارآمد و پاسخگو پیشنهاد می‌شود مدیرانی که رشته‌های تحصیلی آن‌ها مرتبط با مدیریت نبوده است در دوره‌های آموزشی با هدف ارتقای سطح دانش و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران دانشگاهی شرکت نمایند. از آنجایی که مصاحبه‌شوندگان پژوهش حاضر را صرفاً مدیران چند دانشگاه دولتی شهر تهران تشکیل می‌دهد؛ برای بسط ابعاد، شایستگی‌ها و مؤلفه‌ها، به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود پژوهش حاضر در سایر دانشگاه‌های دولتی و آزاد نیز اجرا گردد. علاوه بر این به پژوهشگران حوزه مدیریت منابع انسانی پیشنهاد می‌شود با هم‌فکری متخصصان نظام آموزش عالی، برای شناسایی سایر مؤلفه‌های مربوط به شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران آموزش عالی اقدام کنند.

## تعارض منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافی ندارند.

## منابع

- بردبار، غلامرضا، ابوالقاسمی، مهدی، ابراهیم‌زاده پزشکی، رضا. (۱۳۹۲). طراحی مدل جامع شایستگی مدیران آموزش عالی با بهره‌گیری از مدل ساختاری تفسیری. *دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی*.  
<https://civilica.com/doc/285240>
- پناهی، سیده معصومه، پورکریمی، جواد و رمضان، مجید. (۱۳۹۷). ارائه الگوی شایستگی حرفه‌ای مدیران پژوهشی در سازمان‌های پژوهش‌محور. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۸(۱)، ۲۳-۴۶. [http://ormr.modares.ac.ir/article-28-16671-fa.html/](http://ormr.modares.ac.ir/article-28-16671-fa.html)  
 doi: 20.1001.1.22286977.1397.8.1.4.6
- تیلور، کاترین اس. (۲۰۱۳). *روایی و رواسازی*. ترجمه یونسی، جلیل (۱۳۹۸). تهران: دانشگاه علامه طباطبائی. <https://book.atu.ac.ir/>
- چیت‌ساز، احسان. (۱۳۹۰). *الگوی شایستگی: اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور*. تهران: دفتر مطالعات و برنامه‌ریزی وزارت علوم.
- چیت‌ساز، احسان، ذوالفقارزاد، محمدمهدی و غیاثی ندوشن، سعید. (۱۳۹۱). تدوین الگوی شایستگی‌های محوری مدیران فرهنگی اجتماعی دانشگاه‌ها در ایران اسلامی. *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۱(۲)، ۲۷۲-۲۵۱. <http://magiran. om/p1115851>
- حبیبی، سیده فاطمه، امیریان زاده، مژگان، زارعی، رضا و احمدی، عباداله. (۱۳۹۹). ارائه عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی. *آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۷(۲۵)، ۶۷-۳۹. <http://istd. aminatech.ir/Article/13981125225417>
- حبیبی، سیده فاطمه، امیریان‌زاده، مژگان، زارعی، رضا و احمدی، عباداله. (۱۴۰۰). شناسایی مؤلفه‌های شایستگی رهبری مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی. *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱۲(۲)، ۲۱۸-۲۰۶. Doi: 10. 0495/JEDU.2021.23538.4741
- حسین‌پور، داود، سهرابی، فاطمه و صلواتی، پرستو. (۱۴۰۰). سنجش بهره‌وری آموزش عالی. *مدیریت بهره‌وری*، ۱۵(۳)، ۶۴-۴۳. <https://dorl. et/dor/20.1001.1.27169979.1400.15.3.2.1>
- خلیلی، کرم و محمدی، نسرین. (۱۴۰۱). ارائه الگوی شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌ها (مورد مطالعه: دانشگاه ایلام). *تعالی منابع انسانی*، ۳(۲)، ۹۲-۱۰۸. <https://sanad. au.ir/fa/Journal/ehr/Article/697941?jid=697941>
- درخشان، مژگان و زندی، خلیل. (۱۳۹۷). طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی. *مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*، ۱۱(۲)، ۱۰۵-۱۲۶. Dor: 20.1001.1.24235261.1397.11.2.5.8

رضایت، غلامحسین، یمنی‌دوزی سرخابی، محمد، کیامنش، علیرضا و نوه ابراهیم، عبدالرحیم. (۱۳۹۱). طراحی الگوی شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران. *آموزش عالی*

ایران، ۴(۱)، ۸۴-۴۷. URL: <http://ihej.ir/article-1-640-fa.html>

عریضی، سید حمیدرضا، خشوعی، مهدیه سادات و نوری، ابوالقاسم. (۱۳۹۱). کاربرد کانون ارزیابی و تحلیل شغل در تعیین شایستگی‌های مدیریتی. *روان‌شناسی معاصر*، ۷(۱)، ۹۵-

۸۵. <https://bjcp.r/article-1-28-fa.pdf>

فراهانی، صادق، قربانی زاده، وجه الله، تقوی فرد، محمدتقی و رنگریز، حسن. (۱۳۹۹). الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی در دانشگاه‌های برتر ایران. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*،

۱۳(۵۰)، ۹۳-۱۱۶. <https://doi.org/10.22111/jmr.2021.34473.5099>

قنادی نژاد، فرزانه و عصاره، فرید. (۱۳۹۸). الگوی ارزیابی شایستگی‌های مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی: تحلیل محتوای مدل‌های شایستگی مدیران. *رهیافت*، ۲۹(۷۴)، ۱-۱۶.

<https://doi.org/10.22034/rahyaft.2019.13763>

مالکی نژاد، پوریا، ضیائیان، مهران و ضیائیان، میلاد. (۱۳۹۹). طراحی چارچوب نوین مدل شایستگی مدیران آموزش عالی با رویکرد تلفیقی ISM و SEM. *مدیریت استاندارد و*

کیفیت، ۱۰(۱)، ۱۲۵-۱۰۱. <https://doi.org/10.22034/jsqm.2020.11142>

محمودی، سید محمد، زارعی متین، حسن و بحیرایی، صدیقه. (۱۳۹۱). شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران دانشگاه. *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۱۱(۱)، ۱۴۳-۱۱۴.

<https://ensani.r/file/download/article/20121231094956-9421-47.pdf>

ملک جعفریان، مرتضی. (۱۳۹۰). *تدوین مدل ارزیابی شایستگی‌های مدیریت پروژه در شرکت ملی نفت ایران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت پروژه و ساخت، دانشگاه تربیت

مدرس. <https://elmnet.ir/doc/10555577-71232>

نصرتی، طاهره، غلامزاده، داریوش، و مؤمنی، ماندان. (۱۴۰۰). ارائه الگوی شایستگی مربیگری مدیران. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۳(۲)، ۱۴۰-۱۰۷.

<https://dorl.net/dor/20.1001.1.82548002.1400.13.2.4.0>

یونس، جلیل. (۱۴۰۲). *راهنمای کاربردی ابزارسازی در علوم رفتاری و روان‌شناختی*. تهران:

دانشگاه علامه طباطبائی. <https://book.atu.ac.ir>

## References

- Bordbar, G. R., Abolghasemi, M., & Ebrahimzadeh Pezeshki, R. (2013). Designing a comprehensive competency model for higher education managers using the Interpretive structural modeling. *2nd International Conference on Management, Entrepreneurship and Economic Development*. [In Persian] <https://civilica.com/doc/285240>

- Burgoyne, J., Mackness, J., & Williams, S. (2009). Baseline study of leadership development in higher education. *Leadership Foundation for Higher Education, London*. <https://www.researchgate.net/publication/216458704>
- Chitsaz, E., Zolfagharzadeh, M. M., & Ghiasi, S. (2012). Developing a Core Competency Model for Cultural & Social Managers in Iran Universities. *Iranian Journal of Management in the Islamic University, 1*(2), 251-272. [In Persian] <http://magiran.com/p1115851>
- Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding competencies and competency modeling—A literature survey. *IOSR Journal of Business and Management, 16*(1), 14-22. <http://dx.doi.org/10.9790/487X-16111422>
- Clark, M. J., Quast, L. N., Jang, S., Wolkittel, J., Center, B., Edwards, K., & Bovornusvakool, W. (2016). GLOBE Study culture clusters: Can they be found in Importance ratings of managerial competencies?. *European Journal of Training and Development, 40*(7), 534-553. <http://dx.doi.org/10.1108/EJTD-03-2016-0016>
- Derakhshan, M., & Zandi, K. (2018). Designing a model for competencies of department chairs. *Journal of Management and Planning In Educational System, 11*(2), 105-126. [In persian] Dor: 20.1001.1.24235261.1397.11.2.5.8
- Dreyfus, C. R. (2008). Identifying competencies that predict effectiveness of R&D managers. *Journal of Management Development, 27*(1), 76-91. <http://dx.doi.org/10.1108/02621710810840776>
- Farahni, S., Ghorbanizadeh, V., Taghi Taghavifard, M., & Rangriz, H. (2021). The competency model of human resource managers in Iran's top universities. *Public Management Researches, 13*(50), 93-116. [In persian] <https://doi.org/10.22111/jmr.2021.34473.5099>
- Garman, A. N., Standish, M. P., & Kim, D. H. (2018). Enhancing efficiency, reliability, and rigor in competency model analysis using natural language processing. *The Journal of Competency-Based Education, 3*(3), e01164. <http://dx.doi.org/10.1002/cbe2.1164>
- Ghanadinezhad, F., & Osareh, F. (2019). The Model for Competency Assessment of Academic Library Managers: Content Analysis of Managers' Competency. *Rahyaft, 29*(2), 1-16. [In persian] <https://doi.org/10.22034/rahyaft.2019.13763>
- Gmelch, W. H. (2013). The development of campus academic leaders. *International Journal of Leadership and Change, 1*(1), 7. <https://digitalcommons.wku.edu/ijlc/vol1/iss1/7>
- Habibi, S. F., Amirianzadeh, M., Zarei, R., & Ahmadi, E. (2020). Presenting a Model of Factors Influencing the Leadership Competency of Islamic Azad University Managers. *Journal of Training and Development of Human Resources, 7*(25), 39-67. [In Persian] <http://istd.saminattech.ir/Article/13981125225417>
- Habibi, S. F., Amiryanzadeh, M., Zarei, R., & Ahmadi, E. (2021). Identifying the Competent Leadership Components of Islamic Azad University Managers. *Journal of New Approaches in Educational Administration, 12*(2), 218-206. [In persian] Doi: 10.30495/JEDU.2021.23538.4741
- Horváth, V. (2019). Project management competence—definitions, models, standards and practical implications. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review, 50*(11), 2-17. <http://dx.doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.11.01>

- Hosseinpour, D., Sohrabi, F., & Salavati, P. (2021). Higher Education Productivity Measurement. *Productivity Management*, 15(3), 43-64. [In persian] <https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169979.1400.15.3.2.1>
- Khalili, K., & Mohamadi, N. (2022). Providing a competency model for department heads in universities. *Human Resources Excellence*, 3(2), 108-92. [In persian] <https://sanad.iau.ir/fa/Journal/ehr/Article/697941?jid=697941>
- Liikamaa, K. (2015). Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies. *Procedia Manufacturing*, 3, 681-687. <http://dx.doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.305>
- Mahmoudi, M., Zarei Mateen, H., & Bahiraei, S. (2012). Identifying and explaining the competencies of university managers. *Management in Islamic University*, 1(1), 114-143. [In Persian] <https://ensani.ir/file/download/article/20121231094956-9421-47.pdf>
- Malekinejad, P., Zeiaei, M., & Zeiaei, M. (2020). Designing a new framework for the competency model of higher education managers using ISM and SEM integrated approach. *Journal of Standard and Quality Management*, 10(1), 101-125. <https://doi.org/10.22034/jsqm.2020.11142>
- Malekjafarian, M. (2011). *Developing a competencies model of project management competencies in National Iranian Oil Company*. [Master's thesis, Tarbiat Modares University.] [In persian]
- Manchester, T. U., (2011). *Assessment centres*. Retrieved from The University of Manchester. <http://www.careers.manchester.ac.uk/students/applicationsinterviews/assessmentcentres>
- Moafi Madani, S. M., Shaban Nejjhad Khas, R., Ghourchian, N., & Zamani, A. (2017). Providing a Model for Improving the Students' Satisfaction from Governmental and Non-Governmental Universities. *Iranian journal of educational sociology*, 1(6), 161-172. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.26453460.2017.1.6.16.2>
- Nosrati, T., Gholamzadeh, D., & M'omeni, M. (2021). Designing a Model for Managers' Coaching Competencies. *Journal of Research in Human Resources Management*, 13(2), 107-140. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.82548002.1400.13.2.4.0>
- Oreizy, H. R., Khoshouei, M. S., & Nouri, A. (2012). Assessment center and job analysis application in determination of managerial competencies. *Contemporary Psychology, Biannual Journal of the Iranian Psychological Association*, 7(1), 85-98. [In Persian] <https://bjcp.ir/article-1-28-fa.pdf>
- Panahi, S. M., Pourkarimi, J., & Ramezan, M. (2018). Presentation of the Professional Competency Model of Research Managers in Research-Based Organizations. *Organizational Resources Management Research*, 8(1), 23-46. [In Persian] <http://ormr.modares.ac.ir/article-28-16671-fa.html>
- Rezayat, G. H., Yamanidouzi sorkhabi, M., Kiamanesh, A., & Navaebrahim, A. (2012). Developing a Competency Model for Presidents of Iranian Public Universities. *Journal of Iranian Higher Education*, 4(1), 47-84. [In persian] URL: <http://ihej.ir/article-1-640-fa.html>
- Shieh, C. J., & Wang, I. M. (2010). A study of the relationships between corporate core competence, management innovation and corporate culture. *International*

- Journal of Organizational Innovation (Online)*, 2(3), 395.  
<http://dx.doi.org/10.1080/13504851.2010.526567>
- Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*, 21(5), 407-417.  
<http://dx.doi.org/10.1108/09513540710760183>
- Sun, C., Shute, V. J., Stewart, A., Yonehiro, J., Duran, N., & D'Mello, S. (2020). Towards a generalized competency model of collaborative problem solving. *Computers & Education*, 143, 103672.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103672>
- Szabó, Z. P., Simon, E., Pinczés, M., Laczai, R., & Kun, Á. (2023). The Relationship Between Assessment Centre Outcomes and Personality Traits: A Confirmation of Nomological Validity. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 31(2), 178-185. <http://dx.doi.org/10.3311/PPso.17455>
- Taylor, C. S. (2013). *Validity and validation*. Oxford University Press, USA. [In Persian] <https://doi.org/10.1093/acprof:osobl/9780199791040.001.0001>
- Wesselink, R., Blok, V., van Leur, S., Lans, T., & Dentoni, D. (2015). Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices. *Journal of cleaner production*, 106, 497-506.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.10.093>
- Wisniewski, M. A. (2019). Leadership development for academic chairs: Programs for promoting competence in higher education. *The Journal of Continuing Higher Education*, 67(1), 48-51.  
<https://doi.org/10.1080/07377363.2019.1642718>
- Wolverton, M., Ackerman, R., & Holt, S. (2005). Preparing for leadership: What academic department chairs need to know. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 27(2), 227-238.  
<https://doi.org/10.1080/13600800500120126>
- Xiao, Y., Liu, J., & Pang, Y. (2019). Development of a competency model for real-estate project managers: case study of China. *International Journal of Construction Management*, 19(4), 317-328.  
<http://dx.doi.org/10.1080/15623599.2018.1435237>
- Younsi, J. (2023). *Practical manual to instrument development in behavioral and psychological sciences*. Allameh Tabataba'i University Press. [In Persian] <https://book.atu.ac.ir/>
- Yusoff, M. N. H., Ismail, M., Hassan, H., & Mamum, A. A. (2019). Entrepreneurship competency enhancement training: a study among the managers of Internet centres. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 9(7), 233-245. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v9-i7/6112>