

## طراحی مدل شایسته‌گزینی رؤسای مراکز و واحدهای دانشگاه پیام نور

محمد مهدی دوالی\*، مجید ضماهی\*\*، حسن درویش\*\*\*، عادل آذر\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۶/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۸/۲۵

### چکیده

انتخاب مدیران شایسته دانشگاهی موضوعی ضروری در نظام آموزش عالی کشور است؛ چراکه آنان از مهره‌های اصلی تصمیم‌گیری این نظام آموزشی محسوب می‌شوند و انتخاب شایسته‌ترین آنها نیازمند معیارها و شاخص‌هایی است که هدف پژوهش، شناسایی معیارهای شایسته‌گزینی مدیران دانشگاهی به منظور انتخاب و انتصاب مدیران لایق و کارآمد است. روش پژوهش مورد استفاده از نوع ترکیبی (کیفی - کمی) است که با بررسی مبانی نظری و مصاحبه با خبرگان و استفاده از فن دلفی ۵۴ شاخص مورد تأیید قرار گرفته و براساس تحلیل عاملی اکتشافی ۴۷ شاخص در شش دسته تقسیم‌بندی و نهایتاً با آزمون عاملی تأییدی و آزمون معادلات ساختاری، فرضیه‌های تحقیق مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. نتیجه تحقیق بیانگر آن است که برای انتخاب و انتصاب مدیران دانشگاه، مؤلفه‌های شایسته‌گزینی آنان شامل: هوش مدیریتی، دانش تجربی، مهارت اجتماعی، توانایی سازمانی، نگرش حرفه‌ای و ارزش مکتبی است.

**کلیدواژه‌ها:** شایستگی؛ گزینش؛ شایسته‌گزینی

davalimehdi@gmail.com

zamahani@pnu.ac.ir

dr\_darvish@pnu.ac.ir

Azara@modares.ac.ir

\* مربی و دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور، ایران

\*\* دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

\*\*\* دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

\*\*\*\* استاد گروه مدیریت صنعتی دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

## مقدمه

دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی از جمله سازمان‌های دولتی و خصوصی محسوب می‌شوند که نقشی راهبردی در پیشبرد اهداف کشور دارند و از آنها انتظار می‌رود به تولید دانش پرداخته و به تربیت نیروی متخصص و متعهد مورد نیاز کشور همت گمارند. پس می‌توان دانشگاه را مبدأ تحولات در هر کشور د نظر گرفت به شرطی که دانشگاه، این ظرفیت را در خود ایجاد کرده باشد و این امر اتفاق نمی‌افتد مگر با داشتن مدیران شایسته و قابل.

مدیران حکومت و دولتمردان جامعه اسلامی، مجریان قانون الهی می‌باشند که به لحاظ تقدس این مقام، یک عمل ناشایست آنان می‌تواند ضایعه‌ای جبران‌ناپذیر بر روند اجرای احکام در جامعه وارد آورد و از سوی دیگر هرگاه مردم از مدیران جامعه؛ تقوا، عدالت، دقت، امانت و... را مشاهده کنند به اساس حکومت معتقد خواهند شد و با جان و دل، خود را موظف به همکاری با دولت و دولتمردان خواهند دانست (نصیری، ۱۳۸۸: ۴۵). از این رو انتخاب و انتصاب مدیران شایسته از مهم‌ترین و حساس‌ترین مسائل در فرایند کاری هر سازمان خواهد بود که برای این امر نیاز به معیارها و ملاک‌هایی است تا افراد واجد شرایط و بالیاقت، تصدی امور را به دست گیرند (تصدیقی، ۱۳۸۴: ۳۴۲).

معیارها و ملاک‌های انتخاب مدیران شایسته بایستی به گونه‌ای انتخاب شود که قابلیت سنجش داشته باشند. لذا انتظار می‌رود زمانی که مؤلفه‌ها و محورهای شایستگی تعیین می‌شود، انتخاب و انتصاب مدیران با توجه به این مؤلفه‌ها صورت گیرد و برای جلوگیری از به‌هدر رفتن نیرو و سرمایه، اولویت‌های مربوط رعایت شود. پس آنچه در حال حاضر مهم تلقی می‌شود، آن است که برای داشتن مدیران شایسته نیاز است که معیارهای شایستگی را برای گزینش آنان مشخص نماییم؛ چراکه نظام مدیریتی که بر اساس مدیریتی صحیح‌تر، اصولی‌تر و شایسته‌تر استوار باشد، می‌تواند به صورت کارا تر و عملی‌تر به رفع مشکلات و رفع نیازهای موجود خویش پردازد (خنیفر، ۱۳۸۰: ۲۷).

امام علی (علیه‌السلام) که تربیت‌یافته مکتب قرآن و پیامبر اکرم (صلی‌الله علیه) است به

شایسته‌سالاری در نظام مدیریتی تأکید فراوان دارد و در سخنان زیادی به‌وضوح این موضوع را بیان می‌دارند. چنانچه در خطبه ۱۷۲ می‌فرماید: «أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّ أَحَقَّ النَّاسِ بِهَذَا الْأَمْرِ أَقْوَاهُمْ عَلَيْهِ وَ أَعْلَمُهُمْ بِأَمْرِ اللَّهِ فِيهِ» ای مردم همانا سزاوارترین مردم به امر خلافت و رهبری امت، تواناترین بر اداره آن و دانا به فرمان خداوند در فهم مسائل است (نهج‌البلاغه، خطبه ۱۷۲).

وجود نظام شایسته‌سالاری در هر کشور باعث قوام، مقبولیت و مشروعیت آن خواهد شد، تاجایی که حضرت امام خمینی (ره) در سخنان خود فرموده‌اند "اگر دانشگاه اصلاح شد مملکت اصلاح می‌شود (صحیفه امام: ۲۲۳)" بنابراین انتخاب و گزینش مدیران عالی شایسته به‌خصوص در مراکز آموزش عالی و دانشگاه‌ها که نقش حیاتی‌شان بر کسی پوشیده نیست، از اهمیت خاصی برخوردار خواهد بود.

همچنین با نگاهی به قانون برنامه چهارم و پنجم توسعه در ارتباط با فرایند شایسته‌گزینی در نظام شایستگی کشور، با اشاره به ارتقای سطح کیفی مدیران و سرپرستان، با پیش‌بینی ضوابط خاص آموزش و شرایط احراز آن، حاکی از اهمیت این امر در دانشگاه‌های کشورمان است.

ضرورت به‌کارگیری رویکرد شایستگی در انتخاب و انتصاب مدیران مراکز آموزش عالی و دانشگاه‌ها از این نظر است که آنان دارای حوزه اثرگذاری بسیار وسیعی در دیگر نهادها و بخش‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جامعه می‌باشند. این نهاد با تربیت تخصصی افراد، مدیران و رهبران جامعه و با رشد توانایی‌ها، نبوغ و ظرفیت فکری انسانی در توسعه مرزهای دانش بشری، نقش بسیاری داشته است. همچنین با تقویت روحیه نوآوری، خلاقیت و ابداع میان تحصیل‌کردگان، به حل چالش‌های مختلف جوامع و اصلاح نارسایی‌های موجود در آنها کمک می‌کند که در این میان، نقش مدیران دانشگاهی بسیار پررنگ 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 ظرفیت‌های دانشگاه استفاده کرد. از اهم ظرفیت‌های قابل‌استفاده در دانشگاه که به‌نحوی بر سایرین اشراف دارد، ظرفیت و توان مدیریتی و رهبری آن است (نورشاهی، ۱۳۸۸: ۱۷۸).

بنابراین با توجه به مطالب بیان شده می‌بینیم که استفاده از یک مدل شایستگی در انتخاب و انتصاب مدیران دانشگاهی امری ضروری به نظر می‌رسد و از آنجا که دانشگاه پیام نور یکی از بزرگ‌ترین دانشگاه‌های جهان اسلام است و نقش آن در عرصه بین‌المللی نیز پررنگ‌تر شده است به‌عنوان جامعه مورد مطالعه تحقیق انتخاب شد.

حال سؤال اصلی تحقیق این است که مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایسته‌گزینی که در انتخاب و انتصاب رؤسای دانشگاه پیام نور مؤثر می‌باشند، کدامند؟ و نهایتاً مدل شایسته‌گزینی رؤسای مراکز و واحدهای دانشگاه پیام نور کدام است؟

## چارچوب نظری

### شایستگی

مفهوم شایستگی از جمله مفاهیمی است که از سوی صاحب‌نظران رشته‌های مختلف علمی مورد توجه و بررسی قرار گرفته شده است. محققان برای اصطلاح شایستگی تعاریف مختلفی را ارائه نموده‌اند که در ذیل به تعدادی از آنها اشاره شده است:

نظریه شایستگی اساساً ابتدا توسط مک کلند<sup>۱</sup> (۱۹۷۳) مطرح شد و بعداً توسط بویاتزیس<sup>۲</sup> (۱۹۸۲) و اسپنسر و اسپنسر<sup>۳</sup> (۱۹۹۳) خصوصاً برای تحقیقات کاربردی تکمیل شد (ریان، اسپنسر، برنهارد<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲: ۹۲).

در سال ۱۹۸۲ مک کلند و بویاتزیس، اولین مدل شایستگی‌ها را ارائه دادند. تعریف آنان از شایستگی عبارت است از: «ویژگی‌های ریشه‌ای فرد شامل: انگیزه، خصوصیات، مهارت، نقش اجتماعی و مجموعه دانش که او برای انجام وظیفه به کار می‌برد» (زاهدی و شیخ، ۱۳۸۹: ۱۰۲). مرور ادبیات توسط هافمن سه جایگاه اصلی در تعریف این اصطلاح را نشان می‌دهد. شایستگی‌ها به‌عنوان عملکردهای قابل مشاهده تعریف شده و یا به‌عنوان استانداردها و یا کیفیت

1. McClelland
2. Boyatzis
3. Spencer and Spencer
4. Bernhard, Spencer, Ryan

خروجی‌های عملکردی فرد و یا صفات‌های مهم یک شخص بیان شده است. هافمن پیشنهاد می‌دهد که هدف از تعریف شایستگی‌ها، توسعه عملکرد انسان در کار است (هافمن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹: ۲۸۰).

مطالعه بویاتزیس (۱۹۸۲) بر آن بود که نه تنها یک عامل، بلکه طیفی از عوامل، عملکرد عالی را از متوسط متمایز می‌کنند که این شامل: صفات شخصیتی، تجربه، انگیزه و دیگر نسبت‌ها (صفات) می‌شود.

### شایستگی‌های مدیریتی

می‌یر<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۹۶) شایستگی‌های مدیریتی را به‌عنوان دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها و رفتارهایی که برای عملکرد شغلی اثربخش در کار مدیریتی مورد نیاز است، تعریف می‌کنند. شایستگی مدیران، مانند سایر شایستگی‌های مشاغل دیگر سازمان است و همان تعریف شایستگی‌ها را شامل می‌شود که قبلاً ذکر شده است. تنها در اینجا مهم آن است که بیشترین الگوی شایستگی‌هایی که برای سازمان‌ها ارائه می‌شود را شایستگی‌های مدیران به خود اختصاص می‌دهد؛ به‌علت آنکه این پست‌ها در سازمان‌ها بسیار کلیدی بوده و افراد شایسته‌ای را می‌طلبد (بابایی، ۱۳۸۵: ۱۵).

به اعتقاد شرمین<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۰۱) شایستگی‌های موردنیاز مدیران، مهارت‌های رهبری، آموزشی، تخصیص و مدیریت منابع، سرپرستی و نظارت کارکنان، واپایش (کنترل) برنامه و گزارش‌دهی، اقدامات توسعه حرفه‌ای و مشارکت اجتماعی هستند.

کان و جی چنگ<sup>۴</sup> (به نقل از هانگ هو و یانگ هو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹) نیز شایستگی‌های موردنیاز مدیران را بیان کرده‌اند. به اعتقاد آنها، شایستگی‌های موردنیاز مدیران، نفوذ و تأثیرگذاری، مسئولیت اجتماعی، توانایی پژوهش و بررسی، میل به موفقیت، توانایی تصمیم‌گیری، مهارت

1. Hoffmann
2. Meyer
3. Sherman
4. Kan & Jichang
5. Hang - hua & Yang - hua

بین فردی، ابتکار، اعتماد به نفس و توانایی مدیریت منابع انسانی هستند. در این تحقیق، تعریف مورد قبول محقق همان تعریف می‌یر است.

### شایستگی‌های مدیران دانشگاهی

اکثر افرادی که کرسی ریاست دانشگاه را برعهده می‌گیرند، از قبل آمادگی رهبری را نداشته و یک درک واضح و روشن از آنچه که شغل مدیریت مستلزم انجام آن است را نیز ندارند. درحقیقت، تنها ۳ درصد از ۲۰۰۰ 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 (ول ورتون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۲۲۷).

طی دو دهه اخیر، دانشگاه‌ها تحت فشار فزاینده برای پذیرش تغییرات سریع اجتماعی، فناوری، اقتصادی و سیاسی بوده‌اند که ناشی از تغییرات محیط داخلی و همچنین خارجی فراصنعتی است. نکته قابل توجه اینکه، دانشگاه‌ها به سرعت در حال تحولند (صبایان، ۱۳۸۸: ۸۲). با توجه به تغییرات فزاینده محیط‌های داخلی و خارجی مطمئناً برای اداره دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی نیازمند مدیرانی شایسته می‌باشیم که در این زمینه تحقیقات داخلی و خارجی صورت گرفته و شایستگی‌هایی را برای مدیران دانشگاه شناسایی نموده‌اند که در جدول ۱ تحت عنوان پیشینه تحقیق آورده شده است.

در مورد پیشینه تحقیق در خارج و داخل از کشور تحقیقات متعددی انجام شده است که در این تحقیق فقط به اختصار به چند مورد (جدول ۱) از تحقیقات که بیشترین کاربرد در پیشینه تحقیق را داشته‌اند، اشاره شده است.

---

1. Wolverton

جدول ۱. یافته‌های برخی تحقیقات داخلی و خارجی در زمینه شاخص‌های شایستگی مدیران دانشگاهی

ردیف	محقق	سال	یافته‌های تحقیق
۱	ویس نیوزکی <sup>۱</sup>	۱۹۹۹	توسعه یک مجموعه اصلی از ارزش‌ها و چشم‌اندازها، ارتباطات اثربخش، انعکاس و تجزیه و تحلیل، ایجاد یک جو مثبت، ایجاد تسهیلات و همکاری، حل مشکل و ریسک‌پذیری، ثبات قدم و پشتکار
۲	پاندر <sup>۲</sup>	۲۰۰۱	برانگیختن الهام‌بخش، یکپارچگی، نوآوری، مدیریت احساس، توجه فردی، برانگیختن عقلایی
۳	گونزالز <sup>۳</sup>	۲۰۰۴	شناخت روندها و نیروهای اجتماعی داخل و خارج از دانشگاه، نیاز به درک شرایط ملی، ابتکار و پیش‌قدمی، مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصی، شایستگی‌های اجرایی، شایستگی‌های مسئولیت اجتماعی، شایستگی‌های رسمی و سازمانی
۴	بورگوین <sup>۴</sup>	۲۰۰۸	رهبری، استعداد و تنوع، هم‌ترازی کافی در سراسر دانشگاه، حکمرانی، عبور از مرزها
۵	دانشگاه فلوریدا	--	ایجاد اعتماد، پرورش استعداد، چشم‌انداز ارتباطات، ایجاد تعادل و هم‌ترازی
۶	ساعت چی و عزیزپور	۱۳۸۴	ایجاد جاذبه، تیم‌سازی، توانمندسازی گروهی، بهبود مستمر عملکرد دارا بودن چشم‌انداز، خودارزیابی، الهام‌بخشی و مربی‌گری
۷	نورشاهی	۱۳۸۷	اخلاقیت، انسجام رفتاری، پایبندی به اصول اخلاقی، برجسته‌بودن از نظر علمی، معجز بودن در آموزش عالی و داشتن انگیزه، هدایت تغییر، حل تضاد، توانایی اخذ و دریافت منابع مالی، ایجاد اعتماد دوطرفه و متقابل، برنامه‌ریزی راهبردی، مهارت‌های بین‌فردی و ارتباطی، چانه‌زنی، مذاکره، نمایندگی و سخنگو، برقرار کننده ارتباط، مدیر بحران، ناظر بر اجرای قوانین، ارزیاب
۸	چیت‌ساز و همکاران	۱۳۹۱	خویش‌شناسی، هوشیاری، کارآفرینی فرهنگی، ارتباطات، مدیریت اجرایی، رهبری و ارزش‌های اسلامی

## روش تحقیق

اساس هر علمی، روش شناخت آن است. اعتبار و ارزش دستاوردهای یک پژوهش وابسته به روش پژوهشی است که در آن به کار گرفته شده است (خاکی، ۱۳۹۱: ۱۹۲). باتوجه به اینکه عنوان تحقیق حاضر، طراحی مدل شایسته‌گزینی روسای دانشگاه پیام نور است، لذا دیدگاه

1. Wisniewski
2. Pounder
3. Gonzalez
4. Burgoyne

خردگرایانه کمی نمی‌تواند به تنهایی مبنای تحقیق قرار گیرد. به همین منظور، رویکرد کیفی - کمی (ترکیبی) در دستور کار پژوهش قرار گرفت.

ابزار گردآوری اطلاعات شامل مطالعات کتابخانه‌ای، پرسشنامه و مصاحبه بوده است که بدین منظور، ابتدا شاخص‌ها و مؤلفه‌های شایستگی مدیران و مدیران دانشگاهی از مبنای نظری استخراج شد و با توجه به تعداد زیاد شاخص‌ها با کمک مصاحبه‌های ساختاریافته از نخبگان و خبرگان دانشگاهی که خود از رؤسای فعلی و یا قبلی دانشگاه پیام نور بوده‌اند، غربال‌گری اولیه صورت گرفت و تعداد ۵۳ شاخص تأیید شد و از این طریق، روایی اولیه آنها نیز توسط خبرگان تأیید شد. سپس کلیه شاخص‌ها به کمک فن دلفی در طی دو راند<sup>۱</sup> با استفاده از نقطه‌نظرات خبرگان و نخبگان و امتیازدهی با استفاده از طیف لیکرت مورد ارزیابی قرار گرفتند. در دور اول دلفی، ۵۳ عامل انتخاب شده از بین کلیه شاخص‌های استخراج شده، تأیید شدند و در دور دوم با اضافه شدن یک عامل جدید که توسط خبرگان پیشنهاد شده بود، ۵۴ عامل دوباره مورد ارزیابی قرار گرفت و نهایتاً همه شاخص‌ها تأیید شد. سپس با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی در ۶ دسته تقسیم‌بندی شده و در نهایت اعتبارسنجی مدل (بخش کمی) با استفاده از توزیع پرسشنامه در جامعه آماری مورد بررسی قرار گرفت که نتایج مربوط به تجزیه و تحلیل داده‌ها در ادامه آورده شده است.

## جامعه و نمونه آماری

در مرحله اول (روش دلفی) جامعه آماری تحقیق شامل نخبگان و خبرگان مدیریت با سابقه مدیریت دانشگاهی می‌باشند که برای انتخاب نمونه‌های تحقیق و تشکیل پانل صاحب‌نظران از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی استفاده شده است. در مرحله دوم (اعتبارسنجی مدل) که مورد مطالعه، دانشگاه پیام نور انتخاب شد، جامعه آماری، رؤسای استان‌ها و مراکز دانشگاه پیام نور انتخاب شدند که براساس آخرین آمار سازمان مرکزی دانشگاه پیام نور تعداد مراکز ۱۷۴ که به

1. Round



همراه ۳۲ استان کشور تعداد مدیران جامعه آماری (پاسخ‌دهندگان) مجموعاً ۲۰۶ نفر می‌باشند که نمونه آماری کل جامعه آماری انتخاب شد؛ یعنی نمونه‌گیری انجام نشده است و از روش تمام‌شماری (سرشماری) استفاده شد که از این تعداد، ۱۶۱ عدد پرسشنامه تکمیل و برگشت داده شد.

### **شاخص‌های مستخرج از مبانی نظری**

براساس جمع‌بندی شاخص‌های مستخرج از ادبیات تحقیق که آیات و روایات هم شامل آنها بوده است، شایستگی‌های مدیریتی استخراج و با انجام مصاحبه‌های ساختاریافته در نهایت شاخص‌های ذیل که در جدول ۲ آمده است، برای ادامه روند پژوهش، مورد تأیید قرار گرفت. لازم به توضیح است که از تعداد ۲۲ شاخص مستخرج از منابع اسلامی به‌علت هم‌پوشانی با سایر شاخص‌ها فقط ۱۲ شاخص انتخاب شد که در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۲. شاخص‌های شایستگی‌های مدیران دانشگاهی مستخرج از مبانی نظری

ردیف	شاخص	منبع
۱	ابتکار عمل	(مارتین، ۱۹۹۳)، (گوتزالز، ۲۰۰۴)
۲	ارتباطات	(مارتین، ۱۹۹۳)، (ویس نیوزکی، ۱۹۹۹)، (بومن، ۲۰۰۲)، (اسپندلاو، ۲۰۰۷)، (والوارتون و همکاران، ۲۰۰۵)، (رونالدسون)، (دانشگاه فراستبرگ مرلند)، (دانشگاه فلوریدا)، (نورشاهی، ۱۳۸۷)، (جیت‌ساز و همکاران، ۱۳۹۱)، (بویاتزیس، ۱۹۸۲)، (شرودر، ۱۹۸۹)، (دولویکز، ۱۹۸۹)، (تاپینگ، ۱۹۹۷) (کری و گلدمن، ۲۰۰۱)، (استون، ۲۰۰۱)، (آبراهام و همکاران، ۲۰۰۱)، (بیهام و همکاران، ۲۰۰۲)، (کریپ و منسفلد، ۲۰۰۳)، (اونز و همکاران، ۲۰۰۳)، (فریدبرگ، ۲۰۰۴)، (روچستر، ۲۰۰۴)، (زنگر و فولکمن، ۲۰۰۴)، (ویتالا، ۲۰۰۵)، (کوکران، ۲۰۰۹)، (ابوالعلایی و غفاری، ۱۳۸۴)، (سازمان تأمین اجتماعی، ۱۳۸۵)
۳	اعتبار علمی	(اسپندلاو، ۲۰۰۷)، (دانشگاه منچستر)، (نورشاهی، ۱۳۸۷)
۴	اعتمادبه‌نفس	(مارتین، ۱۹۹۳)، (رونالدسون)، (بویاتزیس، ۱۹۸۲)، (شرودر، ۱۹۸۹)، (تاپینگ، ۱۹۹۷)، (کری و گلدمن، ۲۰۰۱)، (کریپ و منسفلد، ۲۰۰۳)
۵	انعطاف‌پذیری	(دانشگاه شیکاگو)، (پدلر، ۱۹۸۷)، (شرودر، ۱۹۸۹)، (دولویکز، ۱۹۸۹)، (کری و گلدمن، ۲۰۰۱)، (زنگر و فولکمن، ۲۰۰۴)، (کوکران، ۲۰۰۹)
۶	ایجاد انگیزه	(پاندر، ۲۰۰۱)، (رامسدن، ۱۹۹۸)، (ویس نیوزکی، ۱۹۹۹)، (اسپندلاو، ۲۰۰۷)، (رونالدسون)، (دانشگاه فراستبرگ مرلند)، (دانشگاه فلوریدا)، (ساعت‌چی و عزیزپور، ۱۳۸۴)، (دولویکز، ۱۹۸۹)، (کری و گلدمن، ۲۰۰۱)، (کریپ و منسفلد، ۲۰۰۳)، (زنگر و فولکمن، ۲۰۰۴)
۷	آینده‌نگری	(ساعت‌چی و عزیزپور، ۱۳۸۴)، (ویس نیوزکی، ۱۹۹۹)، (دانشگاه شیکاگو)، (بویاتزیس، ۱۹۸۲)، (پدلر، ۱۹۸۷)، (شرودر، ۱۹۸۹) (دولویکز، ۱۹۸۹)
۸	پرورش دیگران	(پاندر، ۲۰۰۱)، (دانشگاه فلوریدا)، (دانشگاه شیکاگو)، (بویاتزیس، ۱۹۸۲)، (شرودر، ۱۹۸۹)، (دولویکز، ۱۹۸۹)، (تاپینگ، ۱۹۹۷) (کری و گلدمن، ۲۰۰۱)، (استون، ۲۰۰۱)، (بیهام و همکاران، ۲۰۰۲)، (کریپ و منسفلد، ۲۰۰۳)، (اونز و همکاران، ۲۰۰۳)، (ابوالعلایی و غفاری، ۱۳۸۴)، (پورعابدی و همکاران، ۱۳۹۵)
۹	پشتکار	(ویس نیوزکی، ۱۹۹۹)، (بویاتزیس، ۱۹۸۲)، (دولویکز، ۱۹۸۹)
۱۰	تأثیر و نفوذ	(دانشگاه شیکاگو)
۱۱	تجربه کاری	(مارتین، ۱۹۹۳)، (اسپندلاو، ۲۰۰۷)، (نورشاهی، ۱۳۸۷)
۱۲	تصمیم‌گیری و قضاوت	(بویاتزیس، ۱۹۸۲)، (پدلر، ۱۹۸۷)، (دولویکز، ۱۹۸۹)، (ابوالعلایی و غفاری، ۱۳۸۴)، (سازمان تأمین اجتماعی، ۱۳۸۵)
۱۳	تعادل و هم‌ترازی	(والوارتون و همکاران، ۲۰۰۵)، (بورگوین، ۲۰۰۸)

ادامه جدول ۲. شاخص‌های شایستگی‌های مدیران دانشگاهی مستخرج از مبانی نظری

ردیف	شاخص	منبع
۱۴	تفکر راهبردی	(دانشگاه فلوریدا)، (دانشگاه شیکاگو)، (نورشاهی، ۱۳۸۷)، (گی، ۱۹۹۵)، (بیهام و همکاران، ۲۰۰۲)، (کریپ و منسفلد، ۲۰۰۳)، (زایپیتیس، ۲۰۱۰)، (پورعابدی و همکاران، ۱۳۹۵)
۱۵	تفکر تحلیلی	(مارتین، ۱۹۹۳)، (ویس نیوزکی، ۱۹۹۹)، (دانشگاه فلوریدا)، (دانشگاه شیکاگو)
۱۶	توان اجرایی	(گونزالز، ۲۰۰۴)، (دانشگاه فلوریدا)
۱۷	توانایی فیزیکی	(دولویکز، ۱۹۸۹)، (اسپنسر و اسپنسر، ۱۹۹۳)
۱۸	توجه به ارزش‌ها	(ویس نیوزکی، ۱۹۹۹)، (نورشاهی، ۱۳۸۷)، (چیت‌ساز و همکاران، ۱۳۹۱)، (چیتمن و چایورز، ۱۹۹۶)، (بیهام و همکاران، ۲۰۰۲)، (ناصری‌فر و همکاران، ۱۳۸۹)
۱۹	حل مشکل	(ویس نیوزکی، ۱۹۹۹)، (بومن، ۲۰۰۲)، (دانشگاه فراستبرگ مرلند)، (دانشگاه شیکاگو)، (دانشگاه فلوریدا)، (نورشاهی، ۱۳۸۷)، (تاپینگ، ۱۹۹۷)، (آبراهام و همکاران، ۲۰۰۱)، (کوکران، ۲۰۰۹)
۲۰	خلاقیات و نوآوری	(پاندر، ۲۰۰۱)، (من، نورشاهی، ۱۳۸۷)، (پدلر، ۱۹۸۷)، (دولویکز، ۱۹۸۹)، (تاپینگ، ۱۹۹۷)، (کری و گلدمن، ۲۰۰۱)، (بیهام و همکاران، ۲۰۰۲)، (کریپ و منسفلد، ۲۰۰۳)، (زنگر و فولکمن، ۲۰۰۴)، (پورعابدی و همکاران، ۱۳۹۵)
۲۱	خودارزایی	(ساعتچی و عزیزپور، ۱۳۸۴)، (بویاتزیس، ۱۹۸۲)، (پدلر، ۱۹۸۷)، (اسپنسر و اسپنسر، ۱۹۹۳)، (کری و گلدمن، ۲۰۰۱)، (بیهام و همکاران، ۲۰۰۲)، (سازمان تأمین اجتماعی، ۱۳۸۵)
۲۲	خودکنترلی	(بویاتزیس، ۱۹۸۲)، (دولویکز، ۱۹۸۹)، (کری و گلدمن، ۲۰۰۱)
۲۳	دانش تخصصی	(بویاتزیس، ۱۹۸۲)، (پدلر، ۱۹۸۷)، (اسپنسر و اسپنسر، ۱۹۹۳)، (چیتمن و چایورز، ۱۹۹۶)، (استون، ۲۰۰۱)، (کریپ و منسفلد، ۲۰۰۳)، (فریدنبرگ، ۲۰۰۴)، (زنگر و فولکمن، ۲۰۰۴)، (روچستر، ۲۰۰۴)، (ویتالا، ۲۰۰۵)، (کوکران، ۲۰۰۹)، (زایپیتیس، ۲۰۱۰)، (فانگ و همکاران، ۲۰۱۰)، (ناصری‌فر و همکاران، ۱۳۸۹)
۲۴	دیپلماسی	(دانشگاه فلوریدا)، (دانشگاه شیکاگو)
۲۵	رهبری	(بورگوین، ۲۰۰۸)، (رونالدسون)، (دانشگاه شیکاگو)، (چیت‌ساز و همکاران، ۱۳۹۱)، (دولویکز، ۱۹۸۹)، (کری و گلدمن، ۲۰۰۱)، (آبراهام و همکاران، ۲۰۰۱)، (کوکران، ۲۰۰۹)، (زایپیتیس، ۲۰۱۰)، (فانگ و همکاران، ۲۰۱۰)، (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۴)، (سازمان تأمین اجتماعی، ۱۳۸۵)، (پورعابدی و همکاران، ۱۳۹۵)
۲۶	ریسک‌پذیری	(ویس نیوزکی، ۱۹۹۹)
۲۷	صداقت و درستی	(دانشگاه فلوریدا)، (دانشگاه شیکاگو)، (دولویکز، ۱۹۸۹)، (کری و گلدمن، ۲۰۰۱)، (اونز و همکاران، ۲۰۰۳)، (زنگر و فولکمن، ۲۰۰۴)

ادامه جدول ۲. شاخص‌های شایستگی‌های مدیران دانشگاهی مستخرج از مبانی نظری

ردیف	شاخص	منبع
۲۸	قدرت مذاکره و چانه‌زنی	(شرودر، ۱۹۸۹)، (دولویکز، ۱۹۸۹)، (گی، ۱۹۹۵)، (پورعابدی و همکاران، ۱۳۹۵)
۲۹	قدرت و درک اجتماعی	(گونزالز، ۲۰۰۴)، (دانشگاه منچستر)، (بویاتزیس، ۱۹۸۲)، (پدلر، ۱۹۸۷)، (تاپینگ، ۱۹۹۷)، (ویتالا، ۲۰۰۵)
۳۰	کنترل و نظارت	(والواتون و همکاران، ۲۰۰۵)، (اسپندلاو، ۲۰۰۷)، (نورشاهی، ۱۳۸۷)، (بیهام و همکاران، ۲۰۰۲)، (ویتالا، ۲۰۰۵)، (ناصری فر و همکاران، ۱۳۸۹)
۳۱	مدیریت احساس	(پاندر، ۲۰۰۱)، (ویس نیوزکی، ۱۹۹۹)، (کریپ و منسفلد، ۲۰۰۳)
۳۲	مدیریت تعارض	(والواتون و همکاران، ۲۰۰۵)، (دانشگاه شیکاگو)، (رامسدن، ۱۹۹۸)، (رونالدسون)، (نورشاهی، ۱۳۸۷)، (دولویکز، ۱۹۸۹)، (تاپینگ، ۱۹۹۷)، (کری و گلدمن، ۲۰۰۱)، (بیهام و همکاران، ۲۰۰۲)، (کریپ و منسفلد، ۲۰۰۳)، (اونز و همکاران، ۲۰۰۳)، (زنگر و فولکمن، ۲۰۰۴)
۳۳	مدیریت تیمی و گروهی	(ویس نیوزکی، ۱۹۹۹)، (اسپندلاو، ۲۰۰۷)، (رونالدسون)، (دانشگاه فراستبرگ مرلند)، (دانشگاه فلوریدا)، (دانشگاه شیکاگو)، (ساعت‌چی و عزیزپور، ۱۳۸۴)، (بویاتزیس، ۱۹۸۲)، (گی، ۱۹۹۵)، (تاپینگ، ۱۹۹۷)، (کری و گلدمن، ۲۰۰۱)، (آبراهام و همکاران، ۲۰۰۱)، (بیهام و همکاران، ۲۰۰۲)، (فریدنبرگ، ۲۰۰۴)، (زنگر و فولکمن، ۲۰۰۴)، (کوکران، ۲۰۰۹)، (ابوالعلایی و غفاری، ۱۳۸۴)
۳۴	مدیریت زمان	(والواتون و همکاران، ۲۰۰۵)
۳۵	مدیریت فرهنگی	(مارتین، ۱۹۹۳)، (بومن، ۲۰۰۲)، (دانشگاه فراستبرگ مرلند)
۳۶	مدیریت مالی و بودجه‌ریزی	(رامسدن، ۱۹۹۸)، (والواتون و همکاران، ۲۰۰۵)، (دانشگاه فلوریدا)، (دانشگاه شیکاگو)، (نورشاهی، ۱۳۸۷)
۳۷	مدیریت مشارکتی	(ویس نیوزکی، ۱۹۹۹)، (اسپندلاو، ۲۰۰۷)، (کری و گلدمن، ۲۰۰۱)، (کریپ و منسفلد، ۲۰۰۳)، (اونز و همکاران، ۲۰۰۳)، (زنگر و فولکمن، ۲۰۰۴)
۳۸	مربیگری	(بومن، ۲۰۰۲)، (اسپندلاو، ۲۰۰۷)، (دانشگاه فلوریدا)، (ساعت‌چی و عزیزپور، ۱۳۸۴)
۳۹	مسئولیت‌پذیری	(گونزالز، ۲۰۰۴)، (دانشگاه فلوریدا)، (دانشگاه شیکاگو)
۴۰	هوش و ذکاوت	(مارتین، ۱۹۹۳)، (بورگوین، ۲۰۰۸)، (دانشگاه فلوریدا)، (چیت‌ساز و همکاران، ۱۳۹۱)، (بویاتزیس، ۱۹۸۲)، (پدلر، ۱۹۸۷)، (اسپنسر و اسپنسر، ۱۹۹۳)

منبع: مؤلفان

جدول ۳. شاخص‌های اسلامی شایستگی‌های مدیران دانشگاهی

ردیف	شاخص	منابع
۱	امانت‌داری	«وَمَنْ اسْتَهَانَ بِالْأَمَانَةِ، وَرَتَعَ فِي الْخِيَانَةِ وَآمَ يُنْزِعُهُ نَفْسَهُ وَدِينَهُ عَنْهَا، فَقَدْ أَحَلَّ بِنَفْسِهِ فِي الدُّنْيَا الدَّلَّ وَالْخِزْيَ وَهُوَ فِي الْآخِرَةِ أَذَلُّ وَأَخْزَى، وَإِنَّ أَعْظَمَ الْخِيَانَةِ خِيَانَةُ الْأَمَةِ، وَ أَفْطَحَ الْعَيْشُ عُشَّ الْأَيْمَةِ.» (نهج البلاغه، نامه ۲۶). «رَأْسُ الْإِسْلَامِ الْأَمَانَةُ» (شرح غرر الحکم، ج ۴، ص ۴۷) «أَفْضَلُ الْإِيمَانِ الْأَمَانَةُ» (شرح غرر الحکم ج ۲، ص ۳۸۰). «يا أيها الذين آمنوا لا تخوفوا الله و الرسول و تخوفوا أماناتكم و أنتم تعلمون» (نساء، آیه ۱۸). «إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُوَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ... إِنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ بَصِيرٌ» (انفال، آیه ۲۷)
۲	باحیایی	«وَلَا إِيْمَانٌ كَالْحِيَاءِ» (نهج البلاغه، حکمت ۱۱۳). «وَمَنْ قَلَّ حَيَاؤُهُ قَلَّ وَرَعُهُ، وَمَنْ قَلَّ وَرَعُهُ مَاتَ قَلْبُهُ، وَمَنْ مَاتَ قَلْبُهُ دَخَلَ النَّارَ.» (نهج البلاغه، حکمت ۳۴۹). «نَمْرَةُ الْحَيَاءِ الْعِمَّةُ» (شرح غرر الحکم، ج ۳، ص ۳۲۶). «عَلَى قَدْرِ الْحَيَاءِ تَكُونُ الْعِمَّةُ» (شرح غرر الحکم، ج ۴، ص ۳۱۲). «مَا أَبْعَدَ الصَّلَاحُ مِنْ ذِي الشَّرِّ الْوَقَاحُ.» (شرح غرر الحکم ج ۶، ص ۶۷). «فَإِنَّكَ قَدْ جَعَلْتَ دِينَكَ تَبَعًا لِلدُّنْيَا اِثْرِي طَاهِرٌ عَيْبُهُ، مَهْتُوكٌ سِرُّهُ، يَشِينُ الْكِرِيمَ بِمَجْلِسِهِ وَ يُسْفِهُ الْخَلِيمَ بِخَلْطِهِ، فَاتَّبَعْتَ أَثْرَهُ وَ طَلَبْتَ فَضْلَهُ اتِّبَاعَ الْكَلْبِ لِلضَّرْعَامِ يُلَوِّدُ إِلَىٰ مَخَالِبِهِ وَ يَنْتَظِرُ مَا يَلْقَىٰ إِلَيْهِ مِنْ فَضْلِ فَرِيْسَتِهِ، فَأَذْهَبْتَ ذُنُوبَكَ وَ آخِرْتَكِ.» (نهج البلاغه، نامه ۳۹) «قُلْ لِلْمُؤْمِنِينَ يَغُضُّوا مِنْ أَبْصَارِهِمْ وَيَحْفَظُوا فُرُوجَهُمْ...» (نور، ۳۰). «وَقُلْ لِلْمُؤْمِنَاتِ يَغْضُضْنَ مِنْ أَبْصَارِهِنَّ وَيَحْفَظْنَ فُرُوجَهُنَّ...» (نور، ۳۱)
۳	پاکی و صلاحیت خانوادگی	«ثُمَّ الصَّقُّ بِذَوِي الْمُرُوءَاتِ وَالْأَحْسَابِ وَأَهْلِ الثَّبُوتَاتِ الصَّالِحَةِ وَالسَّوَابِقِ الْحَسَنَةِ...» (نهج البلاغه، نامه ۵۳) «إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَىٰ آدَمَ وَ آلَ إِبْرَاهِيمَ وَ آلَ عِمْرَانَ عَلَى الْعَالَمِينَ.» (آل عمران: ۳۳) «(أَتَمَّا يَرِيدُ اللَّهُ لِيُذْهِبَ عَنْكُمُ الرِّجْسَ أَهْلَ الْبَيْتِ وَيُطَهِّرَكُمْ تَطْهِيرًا)» (احزاب: ۲۳)
۴	پرهیزگاری و باتقوا	«وَالصَّقُّ بِأَهْلِ الْوَرَعِ وَالصَّدَقِ» (نهج البلاغه، نامه ۵۳). «وَلَا كَرَمَ كَالْتَّقْوَىٰ» (نهج البلاغه، حکمت ۱۱۳). «وَلَا عِزَّ أَعَزُّ مِنَ التَّقْوَىٰ، وَ لَا مَعْقِلَ أَحْصَنُ مِنَ الْوَرَعِ» (نهج البلاغه حکمت ۳۷۱). «وَلَا كَرَمَ كَالْتَّقْوَىٰ» (نهج البلاغه، حکمت ۱۱۳). «وَلَا عِزَّ أَعَزُّ مِنَ التَّقْوَىٰ، وَ لَا مَعْقِلَ أَحْصَنُ مِنَ الْوَرَعِ» (نهج البلاغه حکمت ۳۷۱). «وَالْوَرَعُ جُنَّةٌ» (نهج البلاغه حکمت ۴). «وَمَنْ قَلَّ وَرَعُهُ مَاتَ قَلْبُهُ.» (نهج البلاغه حکمت ۳۹۴). «أَوْصِيكُمْ عِبَادَ اللَّهِ بِتَقْوَى اللَّهِ فَإِنَّهَا الزَّمَامُ وَالْقَوْمُ.» (نهج البلاغه، خطبه ۱۹۵). «إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَنْفَاكُمْ (حجرات: ۱۳). فَمَنْهُ أَتَقَى وَ أَصْلَحَ فَلَا خَوْفَ عَلَيْهِمْ وَ لَا هُمْ يَحْزَنُونَ.» (اعراف/ ۳۵). «... وَ الْعَاقِبَةُ لِلتَّقْوَى.» (طه/ ۱۳۲)
۵	حسن سابقه	«إِنَّ شَرَّ وَزَرَائِكِ مَنْ كَانَ لِلأَشْرَارِ قَبْلَكَ وَزَيْرًا، وَ مَنْ شَرَّكَهُمْ فِي الْأَنَامِ فَلَا يَكُونَنَّ لَكَ بَطَانَةً؛ فَإِنَّهُمْ أَعْوَانُ الْإِنْمَةِ، وَ إِخْوَانُ الظُّلْمَةِ، وَ أَنْتَ وَاجِدٌ مِنْهُمْ خَيْرَ الْخَلْفِ مِمَّنْ لَهُ مِثْلُ آرَائِهِمْ وَ نَفَادِهِمْ، وَ لَيْسَ عَلَيْهِ مِثْلُ آضَارِهِمْ وَ أَوْزَارِهِمْ. مِمَّنْ لَمْ يُعَاوَنِ ظَالِمًا عَلَى ظُلْمِهِ وَ لَا آتَمًا عَلَىٰ إِثْمِهِ، وَ لَيْتَكَ أَحْفَ عَلَيْهِمْ مَوَدَّةً وَ أَحْسَنُ لَكَ مَعُونَةً وَ أَحْسَنُ عَلَيْكَ عِطْفًا، وَ أَقْلُ لِعَيْرِكَ إِفْلًا، فَاتَّخِذْ أَوْلِيكَ خَاصَّةً لِكَلْوَاتِكَ وَ خَفَلَاتِكَ» (نهج البلاغه، نامه ۵۳)

ادامه جدول ۳. شاخص‌های اسلامی شایستگی‌های مدیران دانشگاهی

ردیف	شاخص	منابع
۶	خوب‌شنیدن	«فَبَشِّرْ عِبَادَ، الَّذِينَ يَسْمَعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ» (زمر، آیه ۱۷-۱۸). «مَنْ تَكَلَّمَ، انصتوا لَهُ يَفْرَغْ» (مکارم اخلاق، طبرسی، ص ۱۵ و سنن النبی، علامه طباطبایی، ص ۱۸). «ما رأیت قَطَعَ على أَحَدٍ كَلَامَهُ حَتَّى يَفْرَغَ مِنَهُ» (بحارالانوار، ج ۴۹، ص ۹۰)
۷	سابقه مسلمانی و دلبستگی دینی	«وَمَنْ كُنْتُمْ بِأَعْمَالِهِمْ سَائِسًا الرِّعِيَّةَ، وَوَلَاةَ أَمْرِ الْأُمَّةِ، بَغَيْرِ قَدَمِ سَابِقٍ، وَلَا شَرَفِ بَاسِقٍ؟ وَتَعُوذُ بِاللَّهِ مِنْ لُزُومِ سَوَابِقِ الشَّقَاءِ!» (نهج البلاغه، نامه ۱۰) «فَقُمْتُ بِالْأَمْرِ حِينَ قَبِلْتُمُوهُ، وَتَطَلَّعْتُ حِينَ تَتَّبِعُونَا، وَتَطَلَّعْتُ حِينَ تَعْتَمِدُونَا، وَمَضَيْتُ بِنُورِ اللَّهِ حِينَ وَقَفُوا وَكُنْتُ أَوْخَفُضُهُمْ صَوْتًا، وَأَعْلَاهُمْ قَوْتًا، فَطَرْتُ بَعْنَانِيهَا، وَاسْتَبَدَّدْتُ بِرَاهِنِيهَا.» (نهج البلاغه، کلام ۳۷) «قَالَ هَلْ أَمَنَكُمُ عَلَيْهِ إِلَّا كَمَا أَمَنَكُمُ عَلَى أَخِيهِ مِنْ قَبْلِ...» (یوسف، ۶۴)
۸	سعه صدر	«رَبِّ اشرح لي صدري و يسر لي امري» (طه، آیه ۲۵). «آلَةُ الرَّئِيسَةِ الصَّدْرُ» (نهج البلاغه حکمت ۱۷۶). «فَمَنْ يرد الله أن يهديه يشرح صدره للإسلام و مَنْ يُرد أن يُضَلَّ يجعل صدره ضيقاً حرجاً» (انعام، آیه ۱۲۵). «نور يقذفه الله في قلب من يشاء فينشرح له صدره و ينفسخ» (مجمع البيان، ج ۳، ص ۱۹۰). «ألم نشرح لك صدرك و وضعنا عنك و زرك الذي أنقص ظهرك و رفعا لك ذكرك فإن مع العسر يسراً» (نشر، آیات ۱ و ۶)
۹	فرهیختگی	«فَاصْطَفِ لِيُؤَلِّيَاكَ أَعْمَالِكَ أَهْلَ الْوَرَعِ وَ الْعِلْمِ وَ السِّيَاسَةِ» (تحف العقول، ص ۹۱). «رَأْسُ كُلِّ فَضَائِلِ الْعِلْمِ» (شرح غرر الحكم، ج ۴، ص ۴۹). «مَنْ سَاسَ نَفْسَهُ أَذْرَكَ السِّيَاسَةَ» (شرح غرر الحكم ج ۵، ص ۲۰۹). «وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا وَ كَذَلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ» (یوسف، ۲۲)
۱۰	قاطعیت	«وَلَكِنَّ اللَّهَ سَبْحَانَهُ، جَعَلَ رُشْلَهُ أَوْلَى قُوهِ فِي عَزَائِهِمْ وَ ضَعْفَهُ فِيمَا تَرَى الْأَعْيُنُ فِي حَالَاتِهِمْ مَعَ قَنَاعِهِ تَمَلُّ الْقُلُوبِ وَ الْعْيُونَ غَنِي» (نهج البلاغه، خطبه ۱۹۲). «اما بعد، فَقَدْ بَعَثْتُ إِلَيْكُمْ عَبْدًا مِنْ عِبَادِ اللَّهِ، لَا يَنَامُ أَيَّامَ الْخَوْفِ وَ لَا يَتَنَكَّلُ عَنْ الْأَعْدَاءِ سَاعَاتِ الرُّوعِ، أَشَدَّ عَلَى الْفُجَّارِ مِنْ حَرِيقِ النَّارِ، وَ هُوَ مَالِكُ بَنِ الْحَارِثِ أَخُو مَدْحَجٍ، فَاسْمَعُوا لَهُ وَ أَطِيعُوا أَمْرَهُ فِيمَا طَاقَ الْحَقُّ، فَإِنَّهُ سَيْفٌ مِنْ سَيُوفِ اللَّهِ، لَا كَلِيلُ الظُّبَيْهِ وَ لَا نَابِي الضَّرْبِيِّ» (نهج البلاغه، نامه ۵۳). «لَا تَجْعَلُوا عِلْمَكُمْ جَهْلًا، وَ يَفِينَكُمْ شُكًّا إِذَا عَلِمْتُمْ فاعملوا و إذا تَفَنَّنْتُمْ فَاقْدِموا» (نهج البلاغه حکمت ۲۷۴)
۱۱	کارایی و تأثیرگذاری	«بَلْ رَأَى عَلَى قُلُوبِهِمْ مَا كَانُوا يَكْسِبُونَ» (مطففين، ۱۴). «فَاعْمِدْ لِأَحْسَبِهِمْ كَأَنَّ فِي الْعَامَّةِ أَثْرًا» (نهج البلاغه، نامه ۵۳). «فَإِنَّهُمْ أَكْرَمُ أَخْلَاقًا وَ أَصَحُّ أَغْرَاضًا وَ أَقْلُّ فِي الْمَطَامِعِ إِشْرَافًا وَ أَتْلَعُ فِي عَوَاقِبِ الْأُمُورِ نَظْرًا.» (نهج البلاغه، نامه ۵۳). «فَإِنَّ ذَلِكَ دَلِيلٌ عَلَى نَصِيحَتِكَ لِلَّهِ وَ لِمَنْ وَ أَلَيْتَ أَمْرَهُ» (نهج البلاغه، نامه ۵۳)
۱۲	مشورت کردن	«لَا مَظَاهِرَ أَوْتَقَى مِنَ الْمَشَاوِرَةِ» (نهج البلاغه، نامه ۵۳). «فَلَا تَكَلَّفُوا عَنْ مَقَالِهِ بِخَقْرِيَالٍ أَوْ مَشُورَةٍ بِعَدَلٍ» (کافی، ص ۲۰۱، ح ۵۵۰). «وَ أَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ» (شوری، آیه ۳۸). «فَاعْفُ عَنْهُمْ وَ اسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَ شَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ» (آل عمران، آیه ۱۵۹). «وَ لَا تُدْخِلَنَّ فِي مَشُورَتِكَ بَخِيلًا، يَعْدِلُ بِكَ عَنِ الْفَضْلِ وَ يَعْدِيكَ الْفَقْرَ، وَ لَا جَبَانًا يُضْعِفُكَ عَنِ الْأُمُورِ وَ لَا خَرِيصًا يُزَيِّنُ لَكَ الشَّرَّ بِالْجَوْرِ؛ فَإِنَّ الْبِخْلَ وَ الْجُبْنَ وَ الْحِرْصَ غَرَائِزُ شَتَّى يَجْمَعُهَا سُوءُ الظَّنِّ بِاللَّهِ» (نهج البلاغه، نامه ۵۳)

منبع: مولفان

## تجزیه و تحلیل داده‌های فن دلفی

نتایج مربوط به تجزیه و تحلیل داده‌های توصیفی و استنباطی پرسشنامه‌های دور اول و دوم دلفی در جداول زیر به صورت خلاصه آورده شده است:

جدول ۴. مشخصات توزیع و عودت پرسشنامه

مرحله	تاریخ توزیع	تعداد توزیع	تاریخ عودت	تعداد عودت	درصد عودت
اول	۹۵/۹/۱	۳۰	۹۵/۱۰/۲۵	۲۶	٪۸۷
دوم	۹۵/۱۰/۲۷	۲۶	۹۵/۱۱/۲۴	۲۱	٪۸۱

جدول ۵. مشخصات مشارکت کنندگان در پانل دلفی

مشخصات	دور اول دلفی		دور دوم دلفی	
	تعداد	درصد	تعداد	درصد
مرد	۲۱	٪۸۱	۱۸	٪۸۶
زن	۵	٪۱۹	۳	٪۱۴
استاد	۲	٪۷	۱	٪۵
دانشیار	۶	٪۲۳	۳	٪۱۴
استادیار	۱۸	٪۷۰	۱۷	٪۸۱
جمع کل	۲۶	٪۱۰۰	۲۱	٪۱۰۰

در نهایت برای اینکه سطح توافق صاحب‌نظران را به دست آوریم از آزمون دبیلو کندال<sup>۱</sup> استفاده شد. با توجه به جدول ۶ که ضرایب کندال را در دورهای اول و دوم دلفی نشان می‌دهد، ضمن میزان قابل قبول بودن، مشاهده می‌شود که در دور دوم نسبت به دور اول تغییر چشمگیری وجود نداشته است و به همین منظور ادامه دورهای دلفی ضرورتی نداشته است.

1. Kendall's W

جدول ۶. خروجی آزمون کندال

مشخصات	دور اول	دور دوم
تعداد پاسخگو	۲۶	۲۱
آزمون کندال	۰,۷۲	۰,۷۲۴
کای اسکوتر <sup>۱</sup>	۹۷۳,۰۹۵	۸۰۵,۵۸۱
درجه آزادی <sup>۲</sup>	۵۲	۵۳
Sig.	.000	.000

بررسی اطلاعات جدول ۶ بیانگر آن است که بین پاسخگویان، سطح توافق قوی وجود داشته است؛ چراکه میزان ضریب کندال بالاتر از ۰/۷ بوده است.

### تحلیل عاملی اکتشافی و دسته‌بندی شاخص‌ها

قبل از اجرای تحلیل عاملی اکتشافی با استفاده از ( $R^2$ ) مقادیر اشتراک اولیه و استخراجی را به دست می‌آوریم که مقدار مقادیر اشتراک اولیه برای همه یک است و مقادیر استخراجی برای هر عامل متفاوت است. اگر هر یک از مقادیر اشتراک استخراجی کوچک (کمتر از ۰/۵) باشند، می‌توان به دلیل پایین بودن مقادیر اشتراک استخراجی شان را حذف کرد (مومنی، ۱۳۸۹: ۱۹۴). لذا شاخص‌های انعطاف‌پذیری، توجه به ارزش‌ها، دانش تخصصی، مدیریت تغییر، مربی‌گری، خودکنترلی و سابقه مسلمانی و دلبستگی دینی به جهت پایین بودن مقادیر استخراجی شان، حذف می‌شوند.

جدول ۷ مقادیر ویژه تحلیل عاملی را نشان می‌دهد. عامل‌های ۱ تا ۶ دارای مقادیر ویژه بزرگ‌تر از ۱ هستند و در تحلیل باقی می‌مانند. این شش عامل می‌توانند تقریباً ۷۸ درصد از تغییرپذیری (واریانس) متغیرها را توضیح دهند.

1. Chi-squared test  
2. Degree freedom



جدول ۷. نتایج مقادیر ویژه تحلیل عاملی

عوامل	مقادیر ویژه با چرخش			مقادیر ویژه بدون چرخش		
	جمع	درصد واریانس	درصد تجمعی	جمع	درصد واریانس	درصد تجمعی
۱	15.726	29.123	29.123	15.984	29.601	29.601
۲	9.939	18.406	47.529	10.176	18.844	48.445
۳	5.134	9.507	57.036	5.266	9.752	58.197
۴	4.898	9.071	66.106	4.629	8.572	66.769
۵	3.227	5.976	72.082	3.140	5.814	72.583
۶	3.052	5.652	77.734	2.781	5.151	77.734

با استفاده از نتایج ماتریس تحلیل عاملی چرخش یافته (آزمون چرخش واریماکس)، ۴۷ شاخص باقیمانده در ۶ دسته (عامل) تقسیم‌بندی شدند که دسته‌بندی آنها به همراه نام‌گذاری هر عامل در جدول ۹ آورده شده است.

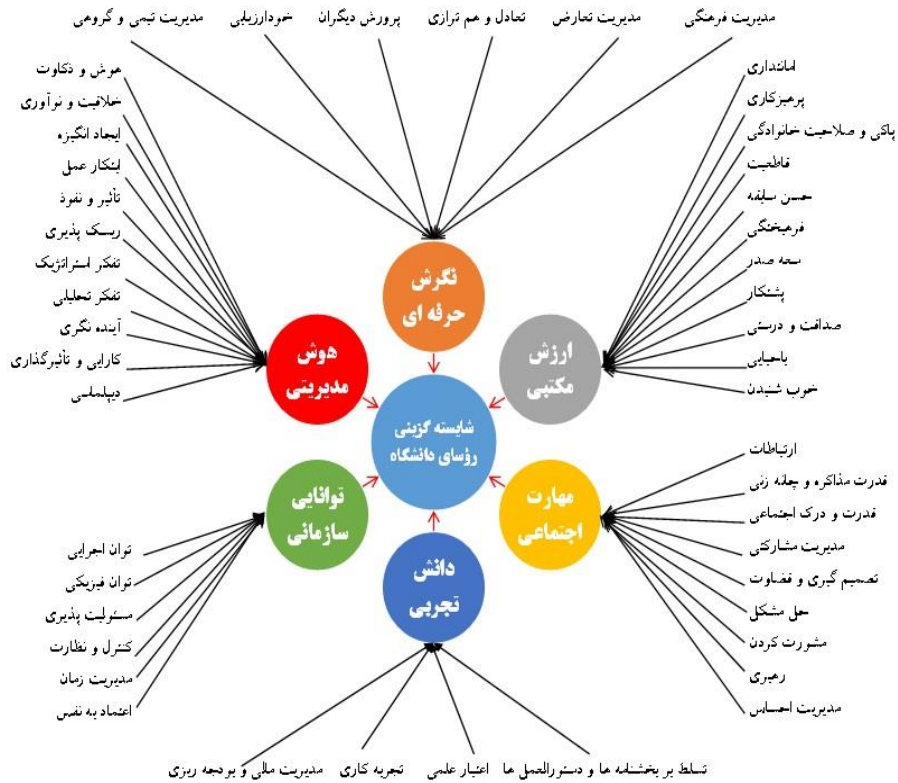
جدول ۹. نام‌گذاری عامل‌ها (شاخص‌های) مستخرج از تحلیل اکتشافی

عامل‌ها	شاخص‌ها
(عامل اول) هوش مدیریتی	هوش و ذکاوت، خلاقیت و نوآوری، ایجاد انگیزه، ابتکار عمل، تأثیر و نفوذ، ریسک‌پذیری، صداقت و درست‌ی، تفکر اراهبردی، تفکر تحلیلی، آینده‌نگری، دیپلماسی
(عامل دوم) دانش تجربی	تسلط بر بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها، مدیریت مالی و بودجه‌ریزی، اعتبار علمی، تجربه کاری
(عامل سوم) مهارت اجتماعی	ارتباطات، قدرت مذاکره و چانه‌زنی، قدرت و درک اجتماعی، مدیریت مشارکتی، تصمیم‌گیری و قضاوت، حل مشکل، رهبری، مدیریت احساس
(عامل چهارم) توانایی سازمانی	توان اجرایی، توان فیزیکی، پشتکار، مسئولیت‌پذیری، کنترل و نظارت، مدیریت زمان، اعتماد به نفس
(عامل پنجم) نگرش حرفه‌ای	مدیریت فرهنگی، مدیریت تعارض، تعادل و هم‌ترازی، پرورش دیگران، خودارزیابی، مدیریت تیمی و گروهی
(عامل ششم) ارزش مکتبی	امانت‌داری، پرهیزگاری، پاکی و صلاحیت خانوادگی، قاطعیت، حسن سابقه، فرهیختگی، کارایی و تأثیرگذاری، سعه صدر، باحیایی، خوب‌شنیدن، مشورت‌کردن

## ارائه مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

پس از انجام تحلیل عاملی اکتشافی و دسته‌بندی شاخص‌ها مدل مفهومی تحقیق استخراج شد که در شکل ۱ مشاهده می‌شود و البته نشان می‌دهد که رویکرد شایستگی، مبتنی بر مفهوم ویژگی‌های اساسی افراد است که باعث عملکرد کارا یا ممتاز آنان در یک شغل یا وظیفه می‌شود (پورعابدی و همکاران، ۱۳۹۵: ۴۸).

- براساس مدل مفهومی نیز ۶ فرضیه تحقیق شکل گرفت که در ذیل آورده شده است.
- فرضیه اول: هوش مدیریتی بر شایسته‌گزینی رؤسای دانشگاه پیام نور تأثیر دارد.
  - فرضیه دوم: دانش تجربی بر شایسته‌گزینی رؤسای دانشگاه پیام نور تأثیر دارد.
  - فرضیه سوم: مهارت اجتماعی شایسته‌گزینی رؤسای دانشگاه پیام نور تأثیر دارد.
  - فرضیه چهارم: توانایی سازمانی بر شایسته‌گزینی رؤسای دانشگاه پیام نور تأثیر دارد.
  - فرضیه پنجم: نگرش حرفه‌ای بر شایسته‌گزینی رؤسای دانشگاه پیام نور تأثیر دارد.
  - فرضیه ششم: ارزش مکتبی بر شایسته‌گزینی رؤسای دانشگاه پیام نور تأثیر دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی (تفصیلی) شایسته‌گزینی رؤسای دانشگاه پیام نور

## روایی و پایایی پرسشنامه

از آنجا که، برای جمع‌آوری اطلاعات و اندازه‌گیری متغیرها از ابزار پرسشنامه استفاده شده است، بنابراین سنجش و اندازه‌گیری روایی و پایایی پرسشنامه از اهمیت خاصی برخوردار است. در این تحقیق برای سنجش روایی از روش روایی صوری و روایی سازه استفاده شد که روایی صوری توسط متخصصان و خبرگان تعیین و برای سنجش روایی یا اعتبار سازه از تحلیل عاملی اکتشافی که صورتی از اعتبار سازه است، استفاده شد. برای سنجش پایایی پرسشنامه نیز از روش مشهور ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که به شرح جدول ۱۱ می‌باشد.

جدول ۱۱: آزمون پایایی پرسشنامه

تعداد گویه‌ها	۴۷
آلفای کرونباخ	۰/۹۵۳

برای سنجش متغیر شایسته‌گزینی از پرسشنامه استاندارد مدیران موفق در قرن ۲۱ استفاده شد. میزان آلفای آن ۰/۸۱ به دست آمده است که پایایی بسیار خوبی را برای آن نشان می‌دهد.

### یافته‌های پژوهش

باتوجه به اینکه در این پژوهش مدل مفهومی توسط نظر خبرگان و با تحلیل عاملی اکتشافی طراحی شده است، برای آزمون برازش و محاسبه بار عاملی گویه‌ها در شاخص‌های ساخته شده از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است که نتایج مربوط به آن در جدول ۱۲ آورده شده است.

جدول ۱۲: نتایج حاصل از ارزیابی نیکویی برازش مدل برای هر یک از متغیرها

شاخص‌ها	CMIN	CMIN/DF	GFI	AGFI	RMSEA	RMR
حد قابل قبول	بزرگتر از ۰,۰۵	بین ۱ تا ۵	بزرگتر از ۰,۹	بزرگتر از ۰,۸	کمتر از ۰,۰۸	کمتر از ۰,۰۵
هوش مدیریتی	۶۹/۵۷۰	۱/۵۸۱	۰/۹۳۱	۰/۸۹۷	۰/۰۶	۰/۰۲۲
دانش تجربی	۵/۵۸۰	۲/۷۵۴	۰/۹۸۳	۰/۹۱۷	۰/۰۷۴	۰/۰۳۴
مهارت اجتماعی	۴۲/۹۲۳	۲/۱۴۶	۰/۹۴۳	۰/۸۹۸	۰/۰۷۴	۰/۰۲۰
توانایی سازمانی	۲۰/۶۷۸	۱/۴۷۷	۰/۹۶۲	۰/۹۲۴	۰/۰۵۴	۰/۰۲۰
نگرش حرفه‌ای	۱۳/۷۲۰	۱/۵۲۴	۰/۹۷۵	۰/۹۴۱	۰/۰۵۷	۰/۰۱۶
ارزش مکتبی	۱۴۱/۶۹۵	۳/۲۲۰	۰/۹۶۱	۰/۸۹۱	۰/۰۱۷	۰/۰۳۳

### برازش کل مدل

نتایج نشان می‌دهد، سطح معنی‌داری آزمون نیکویی برازش کای دو بیشتر از ۰/۰۵ است، لذا برازش مدل، قابل قبول است. البته اغلب نتیجه آزمون کای دو دال بر غیرقابل قبول بودن برازش مدل است و به همین دلیل برای ارزیابی برازش مدل به سایر شاخص‌ها رجوع می‌کنیم. همان‌طور که در جدول ۱۳ نشان داده شده است  $CMIN/DF=1/941$  است و باتوجه به اینکه کوچکتر از ۵

است، در ناحیه قابل قبول است.  $GFI=0/973$  است و باتوجه به اینکه بیشتر از  $0/9$  است لذا در ناحیه قابل قبول است.  $AGFI=0/938$  است و باتوجه به اینکه بیشتر از  $0/8$  است لذا در ناحیه قابل قبول است. همچنین  $RMSEA=0/076$  است و باتوجه به اینکه کوچکتر از  $0/08$  است لذا در ناحیه قابل قبول است. بنابراین باتوجه به اینکه حداقل سه شاخص، مقادیری در بازه قابل قبول داشته‌اند، می‌توانیم ادعا کنیم که برازش مدل، خوب و قابل قبول است.

جدول ۱۳. نتایج حاصل از ارزیابی نیکویی برازش مدل تحقیق

برازش مدل	CMIN	CMIN/DF	GFI	AGFI	RMSEA
مدل پیش فرض	۱۹۷۸/۲۴۶	۱/۹۴۱	۰/۹۷۳	۰/۹۳۸	۰/۰۷۶

### آزمون فرضیه‌های تحقیق

در این بخش با بهره‌گیری از آنالیز مسیر و نرم‌افزار Amos نسخه ۱۶ به آزمون فرضیه‌های تحقیق پرداخته شده است و نتایج مربوط به آن در جدول ۱۴ آورده شده است.

جدول ۱۴. نتایج مقادیر رگرسیونی تخمین مسیرهای بین متغیرهای مدل

نتیجه	P-value	C.R	S.E	Estimate	مسیرها
تأیید	.005	3.970	.205	.814	هوش مدیریتی <--- شایسته‌گزینی (فرضیه اول)
تأیید	.020	1.981	.355	.704	دانش تجربی <--- شایسته‌گزینی (فرضیه دوم)
تأیید	.019	2.039	.397	.811	مهارت اجتماعی <--- شایسته‌گزینی (فرضیه سوم)
تأیید	.010	2.245	.289	.651	توانایی سازمانی <--- شایسته‌گزینی (فرضیه چهارم)
تأیید	.033	2.612	.266	.697	نگرش حرفه‌ای <--- شایسته‌گزینی (فرضیه پنجم)
تأیید	.008	2.583	.201	.520	ارزش مکتبی <--- شایسته‌گزینی (فرضیه ششم)

باتوجه به اینکه در جدول ۱۴ سطح معنی‌داری همه متغیرها کوچک‌تر از  $0/05$  است، بدان معناست که متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته شایسته‌گزینی تأثیر گذارند.

### بحث و بررسی

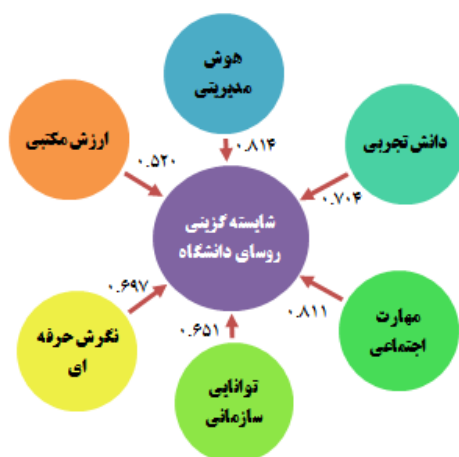
براساس نتایج تحقیق، سطح معنی‌داری مسیر هوش مدیریتی به شایسته‌گزینی کوچک‌تر از

۰/۰۵ است، لذا رابطه بین دو متغیر، معنی‌دار است و ضریب مسیر ۰/۸۱۴ نشان می‌دهد که رابطه مثبتی بین این دو متغیر وجود دارد؛ به این معنا که اگر هوش مدیریتی یک واحد افزایش یابد به شرط ثابت‌نگه‌داشتن سایر عوامل، شایسته‌گزینی ۰/۸۱۴ واحد افزایش خواهد یافت. همچنین سطح معنی‌داری مسیر دانش تجربی به شایسته‌گزینی کوچک‌تر از ۰/۰۵ است، لذا رابطه بین دو متغیر معنی‌دار است. و ضریب مسیر ۰/۷۰۴ نشان می‌دهد که رابطه مثبتی بین این دو متغیر وجود دارد؛ به این معنا که اگر دانش تجربی یک واحد افزایش یابد، به شرط ثابت‌نگه‌داشتن سایر عوامل، شایسته‌گزینی ۰/۷۰۴ واحد افزایش خواهد یافت. همچنین سطح معنی‌داری مسیر مهارت اجتماعی به شایسته‌گزینی کوچک‌تر از ۰/۰۵ است، لذا رابطه بین دو متغیر، معنی‌دار است و ضریب مسیر ۰/۸۱۱ نشان می‌دهد که رابطه مثبتی بین این دو متغیر وجود دارد؛ به این معنا که اگر مهارت اجتماعی یک واحد افزایش یابد، به شرط ثابت‌نگه‌داشتن سایر عوامل، شایسته‌گزینی ۰/۸۱۱ واحد افزایش خواهد یافت. همچنین سطح معنی‌داری مسیر توانایی سازمانی به شایسته‌گزینی کوچک‌تر از ۰/۰۵ است، لذا رابطه بین دو متغیر، معنی‌دار است و ضریب مسیر ۰/۶۵۱ نشان می‌دهد که رابطه مثبتی بین این دو متغیر وجود دارد. به این معنا که اگر توانایی سازمانی یک واحد افزایش یابد، به شرط ثابت‌نگه‌داشتن سایر عوامل، شایسته‌گزینی ۰/۶۵۱ واحد افزایش خواهد یافت. همچنین سطح معنی‌داری مسیر نگرش حرفه‌ای به شایسته‌گزینی کوچک‌تر از ۰/۰۵ است، لذا رابطه بین دو متغیر، معنی‌دار است و ضریب مسیر ۰/۶۹۷ نشان می‌دهد که رابطه مثبتی بین این دو متغیر وجود دارد؛ به این معنی که اگر نگرش حرفه‌ای یک واحد افزایش یابد، به شرط ثابت‌نگه‌داشتن سایر عوامل، شایسته‌گزینی ۰/۶۹۷ واحد افزایش خواهد یافت. همچنین سطح معنی‌داری مسیر ارزش مکتبی به شایسته‌گزینی کوچک‌تر از ۰/۰۵ است، لذا رابطه بین دو متغیر، معنی‌دار است و ضریب مسیر ۰/۵۲۰ نشان می‌دهد که رابطه مثبتی بین این دو متغیر وجود دارد؛ به این معنا که اگر ارزش مکتبی یک واحد افزایش یابد، به شرط ثابت‌نگه‌داشتن سایر عوامل، شایسته‌گزینی ۰/۵۲۰ واحد افزایش خواهد یافت.

## نتیجه‌گیری و ارائه مدل

برای اینکه بتوانیم مدیران شایسته‌ای را برای مراکز و واحدهای دانشگاه پیام نور که یکی از بزرگ‌ترین دانشگاه‌های کشور است، انتخاب کنیم، شاخص‌های شایستگی مدیران را از مبانی نظری و با استفاده از مصاحبه‌های ساختاریافته استخراج و به روش تحلیل عاملی اکتشافی آنها را در ۶ بعد دسته‌بندی نمودیم و با استفاده از آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری، مدل نهایی (شکل ۲) تحقیق ارائه شد که نتیجه نهایی آن در معادله رگرسیون به این شرح ارائه شد:

$$\text{شایسته‌گزینی} = (0.814) * (\text{م.ه}) + (0.704) * (\text{د.ت}) + (0.697) * (\text{ح.ن}) + (0.651) * (\text{ت.س}) + (0.520) * (\text{م.ا}) = \text{شایسته‌گزینی}$$



شکل ۲. مدل نهایی تحقیق به همراه ضرایب رگرسیون

معادله رگرسیون حاصل از این تحقیق، میزان شدت تأثیر هر یک از عوامل را در شایسته‌گزینی رؤسای مراکز و واحدهای دانشگاه پیام نور به ما نشان می‌دهد. پس برای انتخاب مدیرانی توانمند و شایسته، خصوصاً برای مدیران دانشگاهی می‌توان با در نظر گرفتن شاخص‌ها و عوامل شایستگی که دربرگیرنده نتایج این تحقیق است، مدیرانی لایق و

کارآمد را انتخاب کرد و از آنجا که دانشگاه، خود محل پرورش افرادی است که در آینده مدیریت جامعه را در دست خواهند گرفت، مطمئناً با داشتن مدیرانی شایسته خواهند توانست آینده مدیریتی جامعه را تضمین و تحت تأثیر مثبت خود قرار دهند.



## منابع

قرآن کریم.

نهج البلاغه.

بابایی زکلیلی، محمدعلی (۱۳۸۵)، طراحی نظام جامع توسعه مدیران (تجربه در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران)، سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران: مرکز مطالعات و بهره‌وری نیروی انسانی:

۱۱-۳۲.

برقی، ابوجعفر احمدبن محمدبن خالد (۱۳۷۰ق)، المحاسن، به اهتمام جلال‌الدین حسینی، تهران: کتب الاسلامی.

پاینده، ابوالقاسم (۱۳۲۴)، نهج الفصاحه، ایران: انتشارات جاویدی.

پورعابدی، محمدرضا و ضرابی، وحید؛ سجادی نائینی، حنان و رضی، زهرا (۱۳۹۵)، طراحی مدل شایستگی چندبعدی مدیران و کارکنان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، سال هشتم، شماره ۲۷: ۲۷ تا ۵۲.

تصدیقی، محمدعلی (۱۳۸۴)، موانع توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی ایران و راهکارهای آن، مجموعه مقالات اولین همایش توسعه شایسته‌سالاری و سازمان‌ها، تهران: شیوه.

چیت‌ساز، احسان؛ ذوالفقارزاده، محمدمهدی و غیاثی ندوشن، سعید (۱۳۹۱)، تدوین الگوی شایستگی‌های محوری مدیران فرهنگی-اجتماعی دانشگاه‌ها در ایران اسلامی، فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال اول، شماره ۲: ۲۷-۴۸.

حرّانی، ابومحمد الحسن بن علی الحسین بن شعبه (۱۳۹۴ ق)، تحف العقول عن آل الرسول، قم: دارالکتب الاسلامیه.

خاکی، غلامرضا (۱۳۹۱)، روش تحقیق (با رویکرد پایان‌نامه‌نویسی)، تهران: انتشارات فوژان.

خنیفر، حسین (۱۳۸۰)، ارائه مدل کاربردی در مدیریت آموزش و پرورش کشور با الهام از آراء مدیریتی حضرت امام علی (ع)، به راهنمایی منوچهر جواهری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، رساله دکتری رشته مدیریت آموزشی.

خوانساری، جمال‌الدین محمد (۱۳۶۰)، شرح غررالحکم و دررالکلم، چاپ سوم، تهران: دانشگاه تهران.

دشتی، محمد (۱۳۸۳)، ترجمه نهج البلاغه، قم: زهد.

زاهدی، شمس‌السادات و شیخ، ابراهیم (۱۳۸۹)، الگوی قابلیت‌های راهبردی مدیران میانی دولتی، فصلنامه

- علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۱: ۹۵-۱۳۹.
- ساعت‌چی، محمود و عزیزپور شویی، علی‌اکبر (۱۳۸۴)، طراحی الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی، مجله دانشور رفتار، سال دوازدهم شماره ۱۱: ۱-۱۸.
- صباغیان، زهرا (۱۳۸۸)، فرهنگ دانشگاهی: یک چارچوب پژوهشی، مجموعه رویکردها و چشم‌اندازهای نو در آموزش عالی، تهران: پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی.
- طباطبایی، محمدحسین (۱۳۵۴)، سنن النبى، ترجمه محمدهادی فقهی، تهران: انتشارات اسلامیه.
- طبرسی، ابوعلی الفضل بن الحسن (۱۴۰۳ ق)، مجمع البیان فی تفسیر القرآن، قم: مکتب المرعشی النجفی.
- طبرسی، حسن بن فضل (۱۳۷۰)، مکارم الاخلاق، قم: انتشارات شریف رضی.
- کریمی، مرتضی (۱۳۸۶)، آموزش مدیران با الگوی شایستگی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۹: ۲۴-۴۹.
- کلینی، ابوجعفر محمد بن یعقوب (۱۳۸۲)، اصول کافی، تهران: انتشارات مکتب اسلامی.
- کونتز، هرولد؛ اودانل، سیریل و ویهریخ، هاینز (۱۳۸۸)، اصول مدیریت، ترجمه محمدعلی طوسی؛ علی‌اکبر فرهنگی؛ امین الله علوی و اکبر مهدویان؛ جلد دوم، تهران: انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
- مجلسی، محمدباقر (۱۴۰۳ ق)، بحارالانوار، بیروت: دارالاحیاء التراث.
- مؤمنی، منصور (۱۳۸۹)، تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS، تهران: انتشارات کتاب نو.
- نصیری (۱۳۸۸)، تگاهی به مدیریت اسلامی، همدان: انتشارات نشر روزاندیش.
- نورشاهی، نسرین (۱۳۸۷)، شایستگی‌های لازم برای ریاست دانشگاه و میزان اهمیت نسبی آنها از نظر صاحب‌نظران آموزش عالی ایران، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۴۸: ۲۷-۴۷.
- Beardwell, I, L. Holden, and T. Claydon (2004). **Human Resource Managemen**. Harlow: FT/Prentice Hall.
- Boyatzis, R.E. (1982). **The competent manager: A model for effective performance**. New York: John wiley.
- Burgoyne, J, Mackness, J, Williams, S, (2008). Baseline Study of Leadership Development in Higher Education, Draft report, Department of Educational Research Lancaster University, **Leadership Foundation for Higher Education**, pp 2-7.
- Cowling, A, and C. Mailer (1990). **Managing Human Resources**. 2nd Edition. London: Edward Arnold.
- Gonzalez, Elsa, Maria, (2004), **Perceptions of selected senior administrators of institutions in Mexico regarding needed administrative competencies**, published Doctoral Dissertation, Texas A & M University.
- Hoffmann T. (1999). The meanings of competency, **Journal of European Industrial Training**,

- Vol.23, No.6, Pp.275-285.
- Hang - hua, X. & Yang - hua, W. (2009). Training system design for middle-Level manager in coal enterprises based on post competency model, **Procardia Earth and planetary science**, pp. 1764- 1771
- Mc.Clelland, D. (1973), Testing for Competence Rather than for Intelligence, **American Psychologist**, Vol. 28, pp. 1-14.
- Meyer, T. and Semark P. (1996), A Framework for the Use of Competencies for Achieving Competitive Advantage, **South African Journal of Business Management**, 27(4) 96-103.
- Pounder, J.S. (2001), New Leadership and University Organizational Effectiveness: Exploring the Relationship, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.22, No.5/6
- Ryan, G., Spencer, L. M., & Bernhard, U. (2012), Development and validation of a customized competency-based questionnaire: Linking social, emotional, and cognitive competencies to business unit profitability, **Cross Cultural Management**, 19(1), 90-103.
- Sherman, Renee; Tibbetts, john; Dobbins, Dione; Weidler, Danielle. (2001) **Management competencies and sample indicators for the improvement of adult education programs**, A Publication of Building Professional Development Partnerships for Adult Educators Project
- Spencer, L.M. Jr and Spencer, S.M. (1993), **Competence at Work :Models for Superior Performance**, John Wiley & Sons, New York, NY
- Wisniewski, M.A(1999).leadership competencies in continuing Higher Education: Implications for leadership Education, **The Journal of continuing Higher Education**, winter, pp.23-14
- Wolverton, M., Ackerman, R. and Holt, S. (2005).Preparing for leadership what academic department chairs need to know, **Journal of Higher Education Policy and Management**, Vol. 27. No.2, pp.227-38.