

## The Competency Model of Human Resource Managers In Iran's Top Universities

Sadegh Farahani<sup>1</sup>, \*Vajillah Ghorbanizadeh<sup>2</sup>,  
Mohammad Taghi Taghavifard<sup>3</sup>, Hassan Rangriz<sup>4</sup>

1-Phd student, faculty of management and accounting, Department of Allameh tabataba'i University, Tehran, Iran.

2-Associate Professor, faculty of management and accounting, Department of Allameh tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: vghorbanizadeh@gmail.com. (Corresponding Author)

3- Associate Professor, faculty of management and accounting, Department of Allameh tabataba'i University, Tehran, Iran.

4- Associate Professor, faculty of management, Department of Kharazmi University, Tehran, Iran.

**Received: 30/05/2020; Accepted: 15/08/2020**

### Extended Abstract

#### Abstract

Recognition of competencies is the starting point for implementing various human resource systems such as talent management and succession planning in the organization, and paying attention to it leads to better performance and productivity of the organization, which leads to a sustainable competitive advantage. The purpose of this study is to design a competency model for human resource managers in the top universities in the country. The approach of the present study is qualitative and its strategy is grounded theory. The method of data collection was through semi-structured interviews. Also, the target population of the current research is the policy makers and managers of human resources in the top universities of the country in the first place, and in the next stage, researchers and experts active in the field of human resources. The present research is the foundation of the research data in terms of qualitative approach and theoretically. The sampling strategy is purposeful and theoretical and the number of participants in the current study is 14 people. The obtained model is divided into six dimensions: causal conditions, pivotal conditions, underlying conditions, intervening factors and consequences. Causal conditions are the personal and personality characteristics of managers, the

degree of mastery of managers over the rules and the degree of mastery of the field of work. Core conditions include the ability to communicate internally and externally. The underlying conditions are organizational climate, organizational structure, and organizational culture. Intervening conditions also include facilities and capacities within the organization, environmental laws, environmental communications, and environmental culture. The implications of this model are also summarized in organizational performance.

### **Introduction**

Paying attention to human resources and promoting their capabilities is one of the most important assets of organizations. Therefore, transformational and effective actions and activities in the field of human resource management will enable organizations to expand their core competencies closer to reality (Skorkova, 2016). This is doubly important in research and educational organizations that have the serious task of training and educating human resources (Victor, 2017); But the important point is that employing competent and efficient managers in this field can be an effective lever in the growth and development of all aspects of human resources; Therefore, identifying the characteristics and competencies of human resource managers will be inevitable (Chen, 2019). Management in Iranian higher education has undergone many changes after the revolution. Although most administrators are academics, they do management work through trial and error. This type of management is very costly and risky (Mahmoudi et al., 2012). In this study, the issue of competency of human resource managers of the top universities in the country was dealt with professionally. Also, the need to pay attention to the quality of the higher education system and identify the effective elements in the performance of university managers, the present study tries to extract the competency model of human resource managers in Iran's top universities. The necessity of the results of the present study is that it can be effective in improving the performance of the higher education system and the knowledge of people raised in this organization. These results will also clarify the mechanisms of competency in managers, which will be an important step in recognizing and increasing how to manage properly in universities and enrich the existing knowledge about research variables

### **Case study**

The current research population is policy makers and human resource managers in the top universities of the country in the first place and in the next stage are researchers and experts active in the field of human resources; Therefore, the spatial scope of the present study includes 13 Iranian universities that have been selected as first level universities based on indicators such as quality of education, employment of graduates, quality of faculty members, research

output, quality of publications, impact (credibility) and citation (number of cited articles). These universities include Isfahan, Tabriz, Tarbiat Modares, Tehran, Shahid Beheshti, Shiraz, Ferdowsi Mashhad, Isfahan Industrial, Amirkabir Industrial, Khajeh Nasir al-Din Tusi Industrial, Sharif Industrial, Allameh Tabatabai and Iranian Science and Technology.

### **Theoretical framework**

There are different classifications of approaches and methods for determining competencies. From Rothwell's point of view, three approaches can be introduced to determine competencies: a) Borrowing strategy b) Borrowing and localization strategy c) Strategy for creating a suitable model for oneself. In another classification of competency model design approaches by Briscoe and Hall, the design of managers' competency model by different organizations was done with the aim of categorizing these approaches. They found that the use of competency models is a recent phenomenon in organizations that leads them to increase competitiveness by resorting to any means, including developing the performance of their managers. Bergwin shows that there is an approach in determining the competencies required of managers and leaders, which are the output-oriented approach (this approach refers to the outcomes and results of good performance) and the input-oriented approach (this approach to the basic inputs and characteristics of the individual for successful performance. And superiority is needed, he points out; therefore, two output-oriented and input-oriented approaches are expressed in this classification to determine competency) (Manksari et al., 2017). In 2006, based on extensive research in this field, Yukel categorized competency determination methods into 5 approaches, which are: a) the method of basic individual characteristics, b) behavioral method, c) contingency method, d) power penetration method, e) Combined method.

### **Methodology**

The present study has a qualitative approach that is carried out in order to identify and understand the institutions and their competencies in the field of human resource managers of the top universities in Iran and all of them. This research is applied in terms of purpose, because it can help decision makers in the field of higher education in Iran to select competent managers of universities across the country. Also, the research strategy has been data foundation. The method of data collection was through semi-structured interviews; Also, the current research population is policy makers and human resource managers in the top universities of the country in the first place and in the next stage are researchers and experts active in the field of human resources. The type of selection of participants (sampling strategy) in the present study was purposeful and theoretical; Because individuals have been selected as

participants who have studied the phenomenon in question or have specific views about it; That is, they are the main informants in this field. After analyzing each interview by identifying the ambiguities or weaknesses of the model and categories, the next person was selected according to the expertise needed to eliminate and correct the ambiguities or weaknesses. The number of participants was 14 people of top universities.

### **Discussion and Findings**

Based on the first data, the data analysis step was taken immediately after the end of each interview. From's conceptualization, categorization *گرفت* was extracted. The data extracted from the interviews led to the identification of 488 open codes, of which 57 distinct codes were obtained. After open coding, which was conceptualized based on the view of Strauss and Corbin and with the interactionist approach and during the analytical process, and their characteristics and dimensions were symbolically discovered (Vaezi and Azmandian, 2016) in the data, a total of 13 main categories and subcategories. And concepts related to the competency model of human resource managers emerged in Iran's top universities. In this research, propositions and propositions are as follows: Case 1: The causal conditions of human resource managers (including personal and personality traits of managers, the degree of managers' mastery of laws, the degree of managers' mastery of their field of work) affect the competence of human resource managers in Iran's top universities. Case 2: The central conditions of human resource managers (including the ability to establish internal and external communication) affect the competence of human resource managers in Iran's top universities. Case 3: The strategic conditions of human resource managers (including the strategy of managing people inside and outside the organization) affect the competence of human resource managers in Iran's top universities. Case 4: The interventionist conditions of human resource managers (including facilities and capacities within the organization, environmental laws, environmental communications, environmental culture) affect the competence of human resource managers in Iran's top universities. Theorem 5: Consequences of human resource managers (including the performance of the organization) affect the competence of human resource managers in Iran's top universities. Theorem 6: The prevailing context of human resource managers (including organizational climate, organizational structure, organizational culture) affects the competence of human resource managers in Iran's top universities.

### **Conclusion**

Since the target population of the current study has been policy makers and human resource managers in the top universities of the country, as a result, suggestions are made for senior managers and policy makers in the field of

university educational management. 1. It is better to select the right managers in the selection of university administrators away from the political atmosphere and any orbital relationship and by using the comprehensive criteria obtained from the research findings. 2. The ability to communicate internally and externally is defined as the central category of the designed model. This shows the role and place of communication and interaction in successful management. It is suggested that university presidents specifically evaluate the ability of the selected individual in this regard when selecting their human resource managers. 3. It is suggested that the process of selection, appointment and promotion of human resources managers in universities and higher education centers be reviewed and redefined based on the criteria of the designed model.

**Keywords:** Competence of managers, human resources, top universities.

## الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی در دانشگاه‌های برتر ایران<sup>۱</sup>

صادق فراهانی\* - دکتر وجه الله قربانی زاده\*\* - دکتر محمد تقی تقوی فرد\*\*\*

دکتر حسن رنگریز\*\*\*\*

### چکیده

شناخت شایستگی‌ها، نقطه شروع پیاده‌سازی سیستم‌های متعدد منابع انسانی مانند مدیریت استعداد و جانشین پروری در سازمان است و توجه به آن، موجب عملکرد بهتر و بهره‌وری سازمان می‌شود که مزیت رقابتی پایدار را در پی دارد. هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی در دانشگاه‌های برتر کشور است. رویکرد پژوهش حاضر کیفی بوده و استراتژی آن نظریه داده بنیاد است. روش جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته بوده است. همچنین جامعه مورد نظر پژوهش کنونی خطمشی گذاران و مدیران منابع انسانی در دانشگاه‌های برتر کشور در وهله اول، و در مرحله بعد پژوهشگران و خبرگان فعال در حوزه منابع انسانی هستند. پژوهش حاضر از نظر رویکرد کیفی و از نظری استراتژی پژوهش داده بنیاد است. استراتژی نمونه‌گیری از نوع هدفمند و نظری بوده و تعداد مشارکت‌کنندگان در پژوهش کنونی برابر ۱۴ نفر است. مدل به‌دست آمده در قالب شش بعد شرایط علی، شرایط محوری، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر و پیامدها تقسیم شده است. شرایط علی عبارت‌اند از ویژگی‌های شخصی و شخصیتی مدیران، میزان تسلط مدیران بر قوانین و میزان تسلط بر حوزه کاری. شرایط محوری شامل توانایی برقراری ارتباطات درون و برون‌سازمانی است. شرایط زمینه‌ای عبارت‌اند از جوسازمانی، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی. شرایط مداخله‌گر نیز عبارت‌اند از امکانات و ظرفیت‌های درون سازمان، قوانین محیطی، ارتباطات محیطی و فرهنگ محیطی. همچنین پیامدهای این مدل نیز در عملکرد سازمانی خلاصه می‌شود.

**واژه‌های کلیدی:** الگوی شایستگی، مدیران منابع انسانی، دانشگاه‌های برتر

<sup>۱</sup> مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری می‌باشد.

\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

\*\* نویسنده مسئول - دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. vghorbanizadeh@gmail.com

\*\*\* دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

\*\*\*\* دانشیار گروه آموزشی مدیریت منابع انسانی و کسب کار دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

## ۱-مقدمه

مفهوم مدیریت منابع انسانی در دهه‌های اخیر با اقبال عمومی مواجه شده است. با این حال مدیریت منابع انسانی با چالش‌های زیادی روبرو است. این چالش‌ها و تحولات، همه ابعاد و وجوه کارکرد منابع انسانی اعم از متولیان، واحد و سیستم‌های منابع انسانی را تحت تأثیر قرار داده‌اند (Cappelli, Tambe & Yakubovich, 2014). مدیران منابع انسانی، به‌منظور غلبه بر این خطر و نیز قرار گرفتن در جایگاهی استراتژیک، ناگزیر به انجام فعالیت‌ها و ارائه دستاوردهای تحول‌گرایان و ارزش‌آفرین هستند؛ بدین ترتیب که با بازآفرینی در روش‌ها، سیستم‌ها، ساختار، فناوری و شایستگی‌های منابع انسانی بتوانند شرایط مناسبی را برای کسب مزیت رقابت پایدار فراهم آورند (Rangriz and Soltanie, 2015).

در واقع توجه به منابع انسانی و ارتقای توانمندی آنها از جمله مهمترین سرمایه‌های سازمان‌ها محسوب شده، این امر است که انسانها به عنوان شریکی مهم و تاثیرگذار در سازمان‌ها مطرح شده و توسعه و پیشرفت آنها موجب پیشرفت سازمان خواهد شد (Chen, 2019). بنابراین اقدامات و فعالیت‌های تحول‌گرا و موثر در حوزه مدیریت منابع انسانی باعث خواهد شد سازمان‌ها امکان گسترش توانمندی‌های محوری خود را به واقعیت نزدیکتر کنند (Skorkova, 2016). این امر در سازمان‌های پژوهشی و آموزشی خطیر پرورش و تربیت نیروی انسانی را دارند اهمیت دو چندان می‌یابد (Victor, 2017). اما نکته مهم این است که به کارگیری مدیران شایسته و کارآمد در این حوزه می‌تواند اهرمی موثر در رشد و پیشرفت کلیه ابعاد منابع انسانی باشد. بنابراین شناسایی ویژگی‌ها و شایستگی‌های مدیران منابع انسانی امری اجتناب ناپذیر خواهد بود (Chen, 2019).

در این زمینه صاحب‌نظران عرصه مدیریت، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی را پیشنهاد می‌کنند. شایستگی‌های منابع انسانی به‌عنوان یک رویکرد نوین در مدیریت منابع انسانی در فراهم آوردن فرصت‌ها برای شناسایی استعدادها، هدایت و تقویت شایستگی‌های منابع انسانی می‌باشند که برای ایفای مؤثر نقش‌ها، به این شایستگی‌ها نیاز است و مدیران منابع انسانی باید از آن برخوردار باشند (Shieh & Wang, 2010). مدل‌سازی شایستگی‌ها از حدود بیش از نیم قرن پیش به‌عنوان یک جریان مؤثر در حوزه مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گرفت (Haw, Alkhodar & Hashem, 2015). شایستگی‌ها، مزایای متفاوتی برای

سازمان‌ها و مدیران در سطوح مختلف دارد و سازمان‌ها نیز به دلایل گوناگونی از جمله: انتقال رفتارهای ارزشمند و فرهنگ‌سازمانی، عملکرد مؤثر برای همه کارمندان، تأکید بر ظرفیت‌های افراد (به‌جای شغل آن‌ها) به‌عنوان شیوه کسب مزیتی رقابتی، تقویت رفتارهای تیمی متقابل از شایستگی‌ها استفاده می‌کنند (Sangh, 2016).

در این میان آموزش عالی و دانشگاه بخش مهمی 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. در این میان نقش مدیران دانشگاهی بسیار پر رنگ تر است. در قرن بیست و یکم و 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 (Mahmoudi, Zarei, Hassan, Bahiraei, 2013).

مدیریت در آموزش عالی ایران بعد از انقلاب، دستخوش تحولات بسیاری شده است. اگرچه اکثر مدیران دانشگاهی هستند، اما کار مدیریت را از طریق آزمایش و خطا انجام می‌دهند. این نوع مدیریت، بسیار پرهزینه و مخاطره‌آمیز است. در این سال‌ها نه به‌طور سازمان‌یافته‌ای عملکرد مدیران ارزیابی شده و نه آموزش‌های لازم در زمینه مدیریت به آن‌ها داده شده است. بر این اساس دیگر نمی‌توان در انتخاب مدیران دانشگاهی تنها به اعتبار علمی و تجربه ایشان بسنده کرد؛ بلکه آن‌ها به طیف گسترده‌ای از دانش، مهارت، رفتار و توانایی، که در مجموع به آن شایستگی اطلاق می‌شود، برای اداره دانشگاه نیازمند هستند و شایستگی‌های آن‌ها باید تقویت شود. امروزه نقش بی‌بدیل مدیران منابع انسانی در راهبری و شکوفایی سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های پیشرو اثبات شده است. همچنین در ساختار تشکیلاتی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و دانشگاه‌های برتر سیزده‌گانه اشاره شده است که معاونت توسعه منابع انسانی و پشتیبانی، بایستی در دو حوزه کاری صفی و ستادی انجام‌وظیفه نماید. در حوزه صف، کارهای تکلیفی بر عهده مدیران منابع انسانی است ولی در حوزه ستادی این معاونت، تصمیم‌سازی مرتبط با منابع انسانی



بر عهده مدیران منابع انسانی نهاده شده است؛ لذا بر این اساس نقش مدیران منابع انسانی در نظام آموزش عالی و در سنگر تعلیم و تربیت، نقشی مهم، تصمیم ساز و حیاتی خواهد بود. این دانشگاه‌ها شامل دانشگاه‌های اصفهان، تبریز، تربیت مدرس، تهران، شهید بهشتی، شیراز، فردوسی مشهد، صنعتی اصفهان، صنعتی امیرکبیر، صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی، صنعتی شریف، علامه طباطبایی و علم و صنعت ایران هستند. وزارت علوم و فناوری در راستای اجرای ماده ۳ سیاست‌ها و ضوابط اجرائی حاکم بر آمایش آموزش عالی (موسوم به طرح آمایش) مصوب ۹۴/۱۲/۱۸ شورای عالی انقلاب فرهنگی، در سال ۱۳۹۶ این دانشگاه‌ها را تحت عنوان دانشگاه‌های سطح یک کشور (تراز بین‌المللی) نام‌گذاری کرده و مأموریت آن‌ها را توسعه علم و فناوری، گسترش مرزهای دانش و کمک به رفع چالش‌های ملی قرار داده است.

بنابراین در مسیر تعالی منابع انسانی و هم‌زمان با تغییرات محیط درونی و بیرونی، توجه به الگوی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخصوص در دانشگاه‌ها که دامنه تصمیم‌ها و اقدامات آن‌ها مستقیم یا غیرمستقیم بر تمامی آحاد جامعه تأثیرگذار است، اجتناب‌ناپذیر بوده است. با توجه به این امر سؤال اصلی ما در این پژوهش این است که: الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی در دانشگاه‌های برتر ایران کدامند و مدیریت دانشگاه‌ها با تکیه بر چه شایستگی‌هایی می‌توانند نقش مؤثر خود را در دانشگاه‌ها ایفا کنند؟ تا کنون مطالعات متعددی در حوزه شایستگی مدیران به صورت عام (در حوزه‌های مدیران دولتی و...) انجام شده است (Tavakoli, 2015) در این پژوهش به صورت تخصصی به مسئله شایستگی مدیران بخش منابع انسانی دانشگاه‌های برتر کشور پرداخته خواهد شد. همچنین لزوم توجه به کیفیت نظام آموزش عالی و شناخت عناصر مؤثر در عملکرد مدیران دانشگاه‌ها، پژوهش حاضر سعی در استخراج الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی در دانشگاه‌های برتر ایران دارد. ضرورت نتایج پژوهش حاضر از آن جهت می‌باشد که می‌تواند در بهبود عملکرد نظام آموزش عالی و دانش افراد پرورش‌یافته در این سازمان مؤثر باشد. همچنین این نتایج تبیین سازوکارهای شایستگی در مدیران را روشن خواهد کرد که گامی مهم در شناخت و افزایش نحوه مدیریت شایسته در دانشگاه‌ها و غنای دانش موجود در

مورد متغیرهای پژوهش خواهد بود از این رو با استفاده از الگوهای موجود، لایه‌های مدیریتی دانشگاه‌های برتر در نظام آموزش عالی مورد بررسی و واکاوی قرار گرفته و بر اساس آن، الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی در دانشگاه‌های برتر کشور طراحی می‌شود.

## ۲- ادبیات پژوهش

### ۲-۱ شایستگی مدیران

در دنیای رقابتی کسب‌وکار امروز، بسیاری از سازمان‌ها برای تعیین اینکه آیا کارکنان آن‌ها دارای قابلیت‌های موردنیاز برای دستیابی به موفقیت هستند یا خیر، دچار مشکل‌اند اکنون از نیروی کار سازمان‌ها انتظار می‌رود تأثیر بیشتری در تولیدات و خدماتی که ارائه می‌دهند داشته باشند این درست همان چیزی است که موجب شده در محیط رقابت شایستگی اهمیت یابد. قابلیت‌ها مزایای متفاوتی برای سازمان‌ها در سطوح مختلف دارد و سازمان‌ها نیز به دلایل گوناگونی نظیر: انتقال رفتارهای ارزشمند فرهنگ‌سازمانی، عملکرد مؤثر برای همه کارکنان، تأکید بر ظرفیت‌های افراد (به‌جای شغل آن‌ها) به‌عنوان شیوه کسب مزیت رقابتی تقویت رفتار تیمی و متقابل از شایستگی‌ها استفاده می‌کنند (Różewski & Malachowski, 2009). اسپنسر پنج سطح مختلف از شایستگی‌ها را تعریف کرد انگیزه، صفات، تصور از خود، دانش و مهارت. آن‌ها استدلال کردند که " شایستگی‌ها، ویژگی‌های اساسی فردی هستند که به‌طور علی به معیار مرجع عملکرد مؤثر و یا برتر در وضعیت شغلی مرتبط می‌شوند. این تحقیق باعث شد بسیاری از سازمان‌ها به تعریف مدل‌های شایستگی مدیر خود به امید ایجاد سیستم‌های منابع انسانی که آن‌ها را در انتخاب و توسعه افراد با عملکرد بالا برای پر کردن پست‌های مدیریتی کمک خواهد کرد بپردازند. تحت شایستگی‌های مدیریتی به‌منظور تعریف اینکه آیا مشخصات عمومی شایستگی برای همه مدیران در تمام سطوح وجود دارد و یا اگر سطوح مختلف مدیران نیاز به شایستگی‌های مختلف برای موفقیت دارد ادامه دارد (Sangi et al., 20015).

شایستگی به شیوه‌های مختلفی طراحی شده است اما اغلب مدل‌ها شامل عناصر (مبانی) و دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، نگرش‌ها و بینش‌ها، ویژگی‌ها شخصی و رفتارها و صلاحیت‌هایی است که مرتبط با اهداف سازمانی است و نقش کلیدی در دستیابی به اهداف دارد. اساساً خصوصیت افرادی که می‌توانند به معیارهای اثربخشی دست یابند، شایستگی آن افراد

خوانده می‌شود، یعنی افراد شایسته افرادی هستند که الگوهای رفتاری مطلوبی را ارائه می‌دهند این امر در عملکرد به معیارهای اثربخشی تعبیر می‌شود. شایستگی به‌منزله موضوعی بدیع و مجموعه‌ای پیچیده از سازوکارهایی است که می‌بایست طی فرایندی بلندمدت، علمی و سنجیده در ادارات و سازمان‌ها استقرار یابد (Hawi, Alkhodary, Hashem, 2015).

### روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر، دارای رویکرد کیفی است که به‌منظور شناخت و درک تجارب افراد و تفاسیر آنان در زمینه شایستگی‌های مدیران منابع انسانی دانشگاه‌های برتر ایران برای تدوین مدل شایستگی آنان انجام می‌شود. این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی است، زیرا می‌تواند تصمیم‌گیران حوزه‌ی آموزش عالی در ایران را برای انتخاب مدیران شایسته‌ی دانشگاه‌های سراسر کشور کمک نماید. همچنین استراتژی پژوهش از نوع داده بنیاد بوده است. روش جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بوده است. همچنین جامعه موردنظر پژوهش کنونی خط‌مشی‌گذاران و مدیران منابع انسانی در دانشگاه‌های برتر کشور در وهله اول، و در مرحله بعد پژوهشگران و خبرگان فعال در حوزه منابع انسانی هستند. بنابراین قلمرو مکانی پژوهش حاضر شامل ۱۳ دانشگاه ایران که بر اساس شاخص‌هایی همچون کیفیت آموزش، استخدام فارغ‌التحصیلان، کیفیت اعضای هیئت‌علمی، خروجی پژوهشی، کیفیت انتشارات، تأثیر (اعتبار) و استناد (تعداد مقالات پر استناد) به‌عنوان دانشگاه‌های سطح اول انتخاب شده‌اند. این دانشگاه‌ها شامل دانشگاه‌های اصفهان، تبریز، تربیت مدرس، تهران، شهید بهشتی، شیراز، فردوسی مشهد، صنعتی اصفهان، صنعتی امیرکبیر، صنعتی خواجه‌نصیرالدین طوسی، صنعتی شریف، علامه طباطبایی و علم و صنعت ایران هستند. وزارت علوم و فناوری در راستای اجرای ماده ۳ سیاست‌ها و ضوابط اجرائی حاکم بر آمایش آموزش عالی (موسوم به طرح آمایش) مصوب ۹۴/۱۲/۱۸ شورای عالی انقلاب فرهنگی، در سال ۱۳۹۶ این دانشگاه‌ها را تحت عنوان دانشگاه‌های سطح یک کشور (تراز بین‌المللی) نام‌گذاری کرده و مأموریت آن‌ها را توسعه علم و فناوری، گسترش مرزهای دانش و کمک به رفع چالش‌های ملی قرار داده است. همچنین اعضای این جامعه کسانی هستند که حوزه علمی یا اجرایی کار آن‌ها مرتبط با منابع انسانی در دانشگاه‌ها و سازمان‌ها

هستند. بدین ترتیب مدیران و متصدیان راهبری و هدایت سرمایه‌ها و منابع انسانی که در دانشگاه‌ها برتر کشور مشغول به فعالیت هستند و همچنین صاحب‌نظران و خبرگان این حوزه مانند اساتید دانشگاه در زمره جامعه مشارکت‌کنندگان پژوهش قرار دارند. نوع انتخاب مشارکت‌کنندگان (استراتژی نمونه‌گیری) در پژوهش حاضر از نوع هدفمند و نظری بوده است. زیرا افرادی به‌عنوان مشارکت‌کننده انتخاب شده‌اند که پدیده موردنظر را مطالعه کرده‌اند یا دیدگاه‌های خاصی درباره آن دارند؛ یعنی مطلعین اصلی در این زمینه به شمار می‌روند. پس از تحلیل هر مصاحبه با مشخص شدن نقاط مبهم یا ضعف الگو و مقوله‌ها، نفر بعدی با توجه به تخصص موردنیاز برای رفع و اصلاح نقاط ابهام یا ضعف انتخاب شد. تعداد مشارکت‌کنندگان در پژوهش کنونی برابر ۱۴ نفر بوده است. در جدول شماره یک ویژگی‌های موردنظر پژوهشگر در انتخاب افراد آورده شده است.

جدول ۱: ویژگی‌های موردنظر برای انتخاب مشارکت‌کنندگان در پژوهش

ویژگی	توضیحات
سوابق آموزشی	داشتن تحصیلات کلاسیک و یا غیر کلاسیک مرتبط با حوزه مدیریت و راهبری منابع انسانی
سوابق اجرایی	داشتن سابقه کاری در زمینه مدیریت کارکنان و منابع انسانی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی
سوابق پژوهشی	سابقه پژوهشی در زمینه مدیریت، مدیریت منابع انسانی، ساختار و تشکیلات

در این پژوهش فرایند تحلیل نظریه داده‌ها بر اساس کدبندی اطلاعات شامل سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی یا انتخابی انجام شد. کدبندی باز در دو مرحله کدبندی اولیه و کدبندی ثانویه صورت گرفت. کدبندی اولیه با کدگذاری سطر به سطر، عبارت به عبارت یا پاراگراف به پاراگراف داده‌ها انجام شد. به هرکدام از آن‌ها یک مفهوم یا کد الصاق گردید. در کدگذاری ثانویه با مقایسه مفاهیم، موارد مشابه و مشترک در قالب مقوله‌ای واحد قرار گرفتند. در کدگذاری محوری، نظریه‌پرداز داده بنیاد، یک مقوله مرحله کدگذاری باز انتخاب شد و در مرکز فرآیندی به‌عنوان پدیده مرکزی قرار داده شد. سپس، دیگر مقوله‌ها به آن ارتباط داده شد. در گام بعد این مقوله‌ها در قالب عواملی همچون «شرایط علی»، «راهبردها»، «شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر» و «پیامدها» تخصیص داده شدند. در کدگذاری انتخابی نیز بر اساس مدل مرحله قبل، گزاره‌ها یا توضیحاتی ارائه

داده شد که طبقات مدل را به یکدیگر مرتبط ساخته یا داستانی را شکل می‌دهد که طبقات مدل را به یکدیگر مرتبط ساخته است.

#### ۴- یافته‌ها

با استناد به اصول تحقیق بر اساس نظریه داده بنیاد، مرحله‌ی تجزیه و تحلیل داده‌ها، پس از اتمام هر مصاحبه بلافاصله آغاز گردید. هر مصاحبه پس از ویرایش و تدوین، دسته‌بندی شده و فرآیند تحلیل روی آن صورت گرفت. به منظور تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، ابتدا اقدام به «کدگذاری باز» هر مصاحبه انجام شد. سپس کدهای استخراج شده ذیل طبقه‌ها «مفاهیم» که معانی کلی‌تر و انتزاعی‌تری نسبت به کدهای بازدارند، دسته‌بندی شدند. هر کدام از این مفاهیم ذیل گروه‌های بزرگ‌تر (انتزاعی‌تر) به نام «مقوله‌ها» جای گرفتند. بنابراین پس از مفهوم‌سازی کدهای باز، مقوله‌بندی مفاهیم استخراج شده صورت گرفت. لازم به ذکر است که با توجه به رویه اتخاذ شده در روش تحقیق داده بنیاد، طبقه‌های مذکور مفاهیم و مقوله‌ها به‌مرور و با افزایش تعداد مصاحبه‌ها و «مقایسه و سنجش مستمر» یافته‌های قبلی، شکل منسجم‌تر و کامل‌تری به خود گرفتند. در ادامه و در جدول شماره ۲ برخی از نمونه‌های کدگذاری باز حاصل از مصاحبه‌ها آورده شده است.

جدول ۲: نمونه کدگذاری باز پژوهش

کدگذاری باز	متن مصاحبه
سوابق اجرایی	به نظر بنده برای اینکه یک شخص بتواند در جایگاه مدیریت منابع انسانی دانشگاه با موفقیت عمل کند لازم است قبلاً در پستهای اجرایی خود را آزموده باشد. در واقع لازم است کسی مدیر منابع و سرمایه‌های انسانی باشد که سازمان و مسائل آن را از نزدیک لمس کرده باشد.
تسلط بر آیین‌نامه‌ها	حتماً لازم است قوانین و مقررات به خصوص آیین‌نامه‌های مرتبط با سازمان و بالاخص منابع انسانی را بداند.
مقبولیت اجتماعی	نمی‌شود انتظار داشت کارکنان کسیرا مدیر تخصصی خود بدانند که قبولش ندارند. به نظرم باید مدیران ارشد دانشگاه کسی را به عنوان مدیر منابع انسانی انتخاب کنند که از نظر اکثریت کارکنان مورد قبول باشد. محیط دانشگاه محیط خاصی است. نیروی انسانی متخصص همانند اعضای هیئت علمی در آن وجود دارد بنابراین مدیریت این افراد کار دشوار خواهد بود اگر آنها مدیر خود را قبول نداشته باشند.
مورد وثوق بودن	یکی از مهمترین ویژگی‌های مدیر منابع انسانی صداقت و راستگویی است. البته این ویژگی برای همه مدیران لازم است ولی به دلیل اهمیت بالای مدیر منابع انسانی انتظاراتی که کارکنان از او دارند این ویژگی دو چندان اهمیت می‌یابد.

کدگذاری باز	متن مصاحبه
حامی کارکنان	مدیر منابع انسانی برای نیروهای انسانی سازمان کار می‌کند پس لازم است در مواقع لازم حامی کارکنان خود باشد حتی اگر از نظر قانونی نتواند عملی انجام دهد با حمایت‌ها و روحی که به آنها می‌دهد می‌تواند آنها دلگرمی دهد.
مدیریت زمان	یک مدیر منابع انسانی به عنوان یک مدیر میانی هم با مدیران ارشد سازمان و هم با کارکنان و مدیران زیردست خود ارتباط دارد. بنابراین حجم کاری که دارد بسیار خواهد بود. پس لازم است مدیریت زمان به خوبی اجرا کند.
توانا در برقراری ارتباط	مهمترین تعامل مدیران منابع انسانی با کارکنان است. بنابراین لازم است تا آنها بتوانند به خوبی با کارکنان ارتباط برقرار کرده، حرف هایشان را بشنوند و با آنها تعامل داشته باشند.
صبور بودن	به دلیل ماهیت این شغل گاهی اوقات کارکنان مشکلات و مسائل خود را با مدیران منابع انسانی مطرح می‌کند. ضرورت دارد مدیران با صبر و حوصله پاسخگوی این مسائل باشند حتی اگر نتوانند کاری برایشان انجام دهند.
وجود نظام غیرمتمرکز مدیریت و تفویض اختیار	درست است که مدیر منابع انسانی به عنوان یک مدیر میانی در برخی از سازمانها و با حتی مدیر ارشد در برخی سازمان‌های دیگر تابع سیاست‌های کلی سازمان خود هستند ولی لازم است که آنها اختیاراتی نیز داشته باشند. بدون توجه به استقلال و آزادی عمل مدیران منابع انسانی نمی‌توان انتظار داشت که آنها در امر مدیریت سرمایه‌های انسانی سازمان موفق باشند.
عدالت مدیریتی	چنین مدیری باید عادل باشد. اون با کارمندان و اعضای هیئت علمی سروکار دارد. اگر در نظر کارمندان وی آدمی باشد که بین کارمندان با پست‌های شغلی متفاوت، تفاوت قائل است از چشم آنها می‌افتد. از چنین کسی انتظار دارید نیروهای انسانی را تبدیل به سرمایه دانشگاه کند؟

در مرحله بعد، نکات کلیدی استخراج‌شده از مصاحبه‌ها منجر به شناسایی ۴۸۸ کد باز گردیده که از این تعداد ۵۷ کد متمایز به دست آمد. در ادامه، نکات کلیدی استخراج‌شده ذیل عناوین مشترک، مفهوم‌سازی گردیده است.

ساخت مقولات اصلی با توجه به مقولات فرعی و ایجاد ارتباط میان آن‌ها: در این بخش ابتدا نتایج مربوط به کارکرد مرحله کدگذاری محوری ارائه‌شده است. به این شکل که ۸ مقوله (فرعی) ظهور یافته در جریان تحقیق تاکنون در قالب دسته‌های انتزاعی‌تر طبقه‌بندی و ارتباط میان آن‌ها تبیین شده است. در جدول شماره ۳ فرآیند کدگذاری محوری آورده شده است.

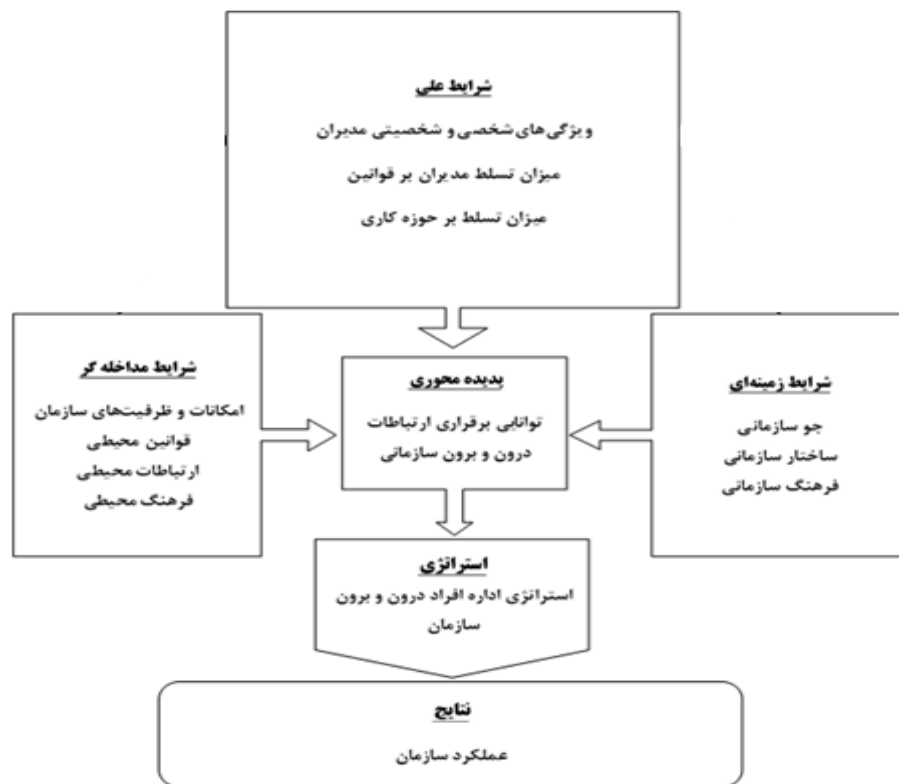
جدول ۳: ظهور مقولات اصلی از تجمیع مقولات فرعی

مقوله اصلی	مقوله فرعی
ویژگی‌های شخصی - شخصیتی	خصوصیات درونی
	باورهای فردی
	سبک اندیشیدن
	تحصیلات تخصصی
	مؤلفه‌های رهبری
	تخصص منابع انسانی
	مؤلفه‌های اخلاقی و رفتاری
	رفتار سازمانی
	شایستگی‌های شغلی
میزان تسلط بر قوانین	اشراف بر قوانین مربوط به دانشگاه
	آشنایی با قوانین و مقررات هیئت امناء
	آشنایی با قوانین و مقررات استخدامی
میزان تسلط بر حوزه کاری	توانایی اداره کردن امور
	برنامه‌ریزی حوزه کاری
	هدف‌گذاری در حوزه کاری
	توانمندی تخصصی و اجرایی
	آشنایی با ساختار حوزه کاری
	آشنا با بهره‌وری منابع انسانی
	درک نیازهای فرا سازمانی
	شناخت محیطی
توانایی برقراری ارتباطات درون سازمانی	مقبولیت سازمانی
	ارتباط با سایر ذینفعان
	مهارت‌های ارتباطی
	شناخت ارتباطات سازمانی
	مسئولیت و اختیارات
	تأمین منابع
ساختار سازمانی	تشکیلات شایسته محور
	اهداف و رسالت سازمانی
	نوع و سطح تخصصی سازمان
	امنیت اطلاعات
جو نوآورانه سازمانی	اعتماد سازمانی

مقوله اصلی	مقوله فرعی
	رضایت سازمانی
	تخصص گرایی
عملکرد سازمانی	رضایتمندی برون سازمانی
	رضایتمندی درون سازمانی
	اجرای برنامه‌های تحول
	ارتقای بهره‌وری سازمانی
	پرورش کارکنان
	انگیزش سازمانی
	نوع نگاه و عملکرد در حوزه منابع انسانی
شیوه اداره افراد و سازمان	نوع نگاه و عملکرد در خصوص سازمان
	منابع مالی و فیزیکی
امکانات و ظرفیت‌های درون سازمانی	منابع انسانی
	قوانین مربوط به کارکنان
قوانین محیطی	قوانین حاکمیتی
	قوانین مربوط به بازار رقابتی
	ارتباط با سازمان‌ها
ارتباطات محیطی	ارتباط با محیط خارجی
	فرهنگ تأثیرگذار بر سازمان
فرهنگ	مؤلفه‌های محیطی تأثیرگذار بر فرهنگ
	فرهنگ سازمانی
	عوامل داخلی تأثیرگذار بر عملکرد
نیروهای رقابتی	عوامل خارجی تأثیرگذار بر عملکرد

نتایج مربوط به کارکرد دوم مرحله «کدگذاری محوری «یا همان» پارادایم کدگذاری محوری «که در آن ۱۳ مقوله ظهور یافته در جریان تحقیق در قالب دسته‌ها یا طبقه‌های تعریف‌شده و توصیه‌شده روش داده بنیاد، حول یک» مقوله محوری «یا همان» الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی» سامان می‌یابند. این دسته‌ها به شرح شکل زیر می‌باشند.





شکل ۱: پارادایم کدگذاری محوری تحقیق

همان‌طور که پیش‌ازاین اشاره شد بعد از کدگذاری باز که بر اساس نظر استراوس و کوربین و با رویکرد تعامل‌گرایان و طی فرایند تحلیلی، مفاهیم شناسی شد و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها، به‌طور نمادین (Azmandian, Vaezi, 2010) در داده‌ها کشف شد، درمجموع ۱۳ مقوله اصلی و زیر مقولات و مفاهیم مربوط به الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی در دانشگاه‌های برتر ایران ظهور یافت.

همان‌طور که در بخش روش شناسی اشاره شد، نظریه‌پردازان داده بنیاد، در کدگذاری انتخابی بر اساس مدل به‌دست‌آمده در گام دوم کدگذاری، گزاره‌ها یا توضیحاتی ارائه می‌دهند که طبقات مدل را به یکدیگر مرتبط ساخته یا داستانی را شکل می‌دهد که طبقات مدل را به یکدیگر مرتبط می‌سازد. این گزاره‌ها به روابط بین مقوله‌ها اشعار دارند.

استراوس و کوربین از این مرحله به‌منزله جریانی برای تلفیق و پالایش نظریه یادکرده‌اند. در این پژوهش قضایا و گزاره‌ها به شرح زیر هستند:

**قضیه اول:** شرایط علی مدیران منابع انسانی (شامل ویژگی‌های شخصی و شخصیتی مدیران، میزان تسلط مدیران بر قوانین، میزان تسلط مدیران بر حوزه کاری‌شان) بر شایستگی مدیران منابع انسانی در دانشگاه‌های برتر ایران تأثیر می‌گذارد.

**قضیه دوم:** شرایط محوری مدیران منابع انسانی (شامل توانایی برقراری ارتباطات درون و برون‌سازمانی) بر شایستگی مدیران منابع انسانی در دانشگاه‌های برتر ایران تأثیر می‌گذارد.

**قضیه سوم:** شرایط راهبردی مدیران منابع انسانی (شامل استراتژی اداره افراد درون و برون سازمان) بر شایستگی مدیران منابع انسانی در دانشگاه‌های برتر ایران تأثیر می‌گذارد.

**قضیه چهارم:** شرایط مداخله‌گر مدیران منابع انسانی (شامل امکانات و ظرفیت‌های درون سازمان، قوانین محیطی، ارتباطات محیطی، فرهنگ محیطی) بر شایستگی مدیران منابع انسانی در دانشگاه‌های برتر ایران تأثیر می‌گذارد.

**قضیه پنجم:** پیامدها مدیران منابع انسانی (شامل عملکرد سازمان) بر شایستگی مدیران منابع انسانی در دانشگاه‌های برتر ایران تأثیر می‌گذارد.

**قضیه ششم:** زمینه حاکم بر مدیران منابع انسانی (شامل جوسازمانی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی) بر شایستگی مدیران منابع انسانی در دانشگاه‌های برتر ایران تأثیر می‌گذارد.

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر طراحی الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی در دانشگاه‌های برتر کشور بوده است. شناخت شایستگی‌ها، نقطه شروع پیاده‌سازی سیستم‌های متعدد منابع انسانی مانند مدیریت استعداد و جانشین پروری در سازمان است و توجه به آن، موجب عملکرد بهتر و بهره‌وری سازمان می‌شود که مزیت رقابتی پایدار را در پی دارد. در این میان با استفاده از نظریه داده بنیاد و تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های نیمه ساختمند مدل پژوهش به شرحی که در بخش قبلی بدان اشاره شد، به دست آمد. مدل به‌دست‌آمده در قالب شش بعد شرایط علی، شرایط محوری، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر و پیامدها تقسیم شده است. شرایط علی عبارت‌اند از ویژگی‌های

شخصی و شخصیتی مدیران، میزان تسلط مدیران بر قوانین و میزان تسلط بر حوزه کاری. شرایط محوری شامل توانایی برقراری ارتباطات درون و برون سازمانی است. شرایط زمینه‌ای عبارت‌اند از جوسازمانی، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی. شرایط مداخله‌گر نیز عبارت‌اند از امکانات و ظرفیت‌های درون سازمان، قوانین محیطی، ارتباطات محیطی و فرهنگ محیطی. همچنین پیامدهای این مدل نیز در عملکرد سازمانی خلاصه می‌شود. همچنین در سال‌های اخیر، پژوهشگران و نظریه‌پردازان؛ الگوهایی را جهت شایستگی مدیران معرفی نموده‌اند، برخی از الگوهای ارائه‌شده در حوزه شایستگی مدیران که نتایجی منطبق بر یافته‌های تحقیق حاضر داشتند معرفی شده‌اند. الگوی (Sajalico, 2012) که در این الگو، شایستگی‌های مدیر را شامل مهارت‌های تحلیلی، بازخورد، گوش دادن فعال، توانایی‌های زبانی، احترام به دیگران، تأکید آگاهی در توانمندسازی، یکدلی، پشتیبانی عامل اجتماعی، انتقال اطلاعات، حل مشکل جمعی، تمرکز بر مشتری، خودکنترلی، احترام به فرهنگ‌های دیگر، انعطاف‌پذیری، هدایت تغییرات سازمانی، دانش حرفه‌ای، توسعه تمرکز به خود، توسعه تمرکز بر دیگران، رفتار اخلاقی، فرصت به حقوق صاحبان سهام و پشتیبانی از تنوع اعلام نموده‌اند. الگوی (Asamong, 2014) که در این الگو، شایستگی‌های مدیر را شامل شخصی، بین فردی، رهبری، فنی، حرفه و مشاوره است. الگوی (Barbar, 2014) شایستگی‌های مدیر را شامل سازگاری، توانایی، مهارت‌های مدیریتی، ارتباط، ویژگی‌های شخصی، مهارت‌های بین فردی، رهبری، اخلاق، شبکه دانش محلی، ظرفیت‌سازی و مدیریت تغییر اعلام نموده‌اند. الگوی (Golijath, 2014) نیز شایستگی‌های مدیر را شامل زیر مؤلفه شایستگی متنی، شایستگی رفتاری و شایستگی فنی تقسیم نموده است. الگوینیز شایستگی‌های مدیر را شامل شایستگی‌های اجتماعی، توانایی‌ها و ظرفیت‌های کاربردی، توانایی‌ها و ظرفیت‌های شناختی و فرا شایستگی اعلام نموده‌اند. همچنین یافته‌های مطالعه حاضر با پژوهش (Mahmoud, 2013) از منظر تأکید بر شایستگی‌های ارتباطی، اخلاقی، مهارت‌های تیم محور و شایستگی‌های رهبری مطابقت دارد. همچنین نتایج بدست آمده در حوزه شایستگی‌های هوش محیطی با مطالعه (Haj Karimi, 2013) مطابقت دارد. همچنین در مدل (Cehn, 2019) نیز بواسطه تأکید بر جو نوآورانه سازمانی و تقویت‌کنندگی فرهنگ توسط مدیران با نتایج بدست آمده در پژوهش حاضر تطابق دارد.

از آنجاکه جامعه موردنظر پژوهش کنونی خط‌مشی‌گذاران و مدیران منابع انسانی در دانشگاه‌های برتر کشور بوده‌اند، در نتیجه پیشنهادات زیر برای مدیران ارشد و سیاست‌گذار حوزه مدیریت آموزشی دانشگاهی ارائه می‌شود.

۱- بهتر است در انتخاب مدیران دانشگاهی به دور از فضای سیاسی و هرگونه رابطه مداری و بهره‌گیری از معیارهای همه‌جانبه حاصل از یافته‌های تحقیق به‌گزینش مدیران شایسته پرداخته شود.

۲- یکی از عوامل موفقیت دانشگاه‌ها، نقش و تأثیرگذاری منابع انسانی در این مراکز می‌باشد و با توجه به نقش راهبردی متصدیان و مدیران این حوزه، پیشنهاد می‌شود در تعیین و انتخاب مدیران منابع انسانی در سایر دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی از الگوی طراحی‌شده استفاده گردد.

۳- توانایی برقراری ارتباطات درون و برون‌سازمانی به‌عنوان مقوله محوری الگوی طراحی‌شده مشخص شده است. این موضوع نشان‌دهنده نقش و جایگاه ارتباطات و تعاملات در مدیریت موفق می‌باشد. پیشنهاد می‌شود روسای دانشگاه‌ها در انتخاب مدیران منابع انسانی خود، توانایی فرد منتخب را در این خصوص مورد ارزیابی ویژه قرار دهند.

۴- پیشنهاد می‌شود مسئولان و سیاست‌گذاران نظام آموزش عالی با تدوین برنامه‌های بلندمدت و میان‌مدت و هم‌چنین طراحی دوره‌های بهبود مدیریت شایستگی‌های مورد نیاز ارائه‌شده در این الگو را در مدیران مستعد پرورش دهند.

۵- پیشنهاد می‌شود فرآیند انتخاب، انتصاب و ارتقای مدیران حوزه منابع انسانی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی بر اساس ملاک‌های الگوی طراحی‌شده موردبازنگری و بازتعریف قرار گیرد.

همچنین پیشنهادات زیر برای پژوهشگران علاقه‌مند در حوزه مسئله پژوهش حاضر ارائه می‌گردد:

۱- با توجه به تفاوت‌های موجود فرهنگی، اجتماعی و بومی در کشور، پیشنهاد می‌شود الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی مختص هر دانشگاهی طراحی گردد و مورد مطالعه تطبیقی قرار گیرد.

۲- در تحقیقات آینده، الگویی طراحی شود که قابلیت انتقال و تطبیق عوامل ایجاد شایستگی در مدیران منابع انسانی، به دانشگاه‌های کمتر توسعه یافته را دارا باشد.

۳- با توجه به نقش محوری آموزش و پژوهش در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، پیشنهاد می‌شود الگوی شایستگی مدیران آموزشی و پژوهشی در دانشگاه‌های برتر طراحی و تدوین گردد.

۴- پیشنهاد می‌شود الگوی شایستگی روسای دانشگاه‌ها طراحی و تدوین گردد.

۵- با توجه به جایگاه سایر دانشگاه‌ها و مؤسسات غیردولتی غیرانتفاعی در بسط و توسعه آموزش عالی در کشور و وجود تفاوت‌های ساختاری این دانشگاه‌ها با دانشگاه‌های دولتی پیشنهاد می‌شود الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی در این‌گونه مراکز طراحی تدوین گردد.

## References

- 1-Braun, S., Kunzmann, C., & Schmidt, A. (2010). People tagging and ontology maturing: Toward collaborative competence management. In *From CSCW to Web 2.0: European Developments in Collaborative Design* (pp. 133-154). Springer, London.
- 2-Cappelli, P., Tambe, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: challenges and a path forward. Available at SSRN 3263878.
- 3-Diyanat M, Seyed Javadin S, Shah Hosseini M A. (2018) Designing a competency model for project managers in the oil industry. *Human resource management in the oil industry*. ; 9 (36): 3-40. (In Persian)
- 4-Chen, K. (2019). Empirical Research on Competency Model of Human Resources Management Personnel in Enterprises Based on Work and Quality.
- 5-Fernandes, B. H. R., Bitencourt, C. C., & Fernandes, O. G. (2010). Understanding Global Leadership: A Proposal Model Combining Global Mindset and Competencies Approaches. In *ECKM2010-Proceedings of the 11th European Conference on Knowledge Management: ECKM2010* (Vol. 1, p. 386). Academic Conferences Limited.
- 6-Fattahpour Marandi Morteza, Kashif Seyed Mohammad, Seyed Ameri Mir Hassan, Shaji Reza. (2015) Competency model of managers of general departments of sports and youth of Iran with data theory approach. *New approaches in sports management*. 4 (15): 23-38. (In Persian)
- 7-Grzybowska, K., & Łupicka, A. (2017). Key competencies for Industry 4.0. *Economics & Management Innovations*, 1(1), 250-253.
- 8-Hashemi, S. A., & Razeghipour, Y. (2019). Investigate the Relationship between Leadership Style and Job Satisfaction among Employees of the Department of Education in Bushehr Province. *Journal of Education Experiences*, 3(3), 121-136.
- 9-Hawi, R, Alkhodary, D, & Hashem, T. (2015). Managerial competencies and organizations performance. *International Journal of Management Sciences*, 5(11), 723-735.
- 10-Hawi, R. O., Alkhodary, D., & Hashem, T. (2015). Managerial competencies and organizations performance. *International Journal of Management Sciences*, 5(11), 723-735.
- 11-Haj Karimi, Abbas Ali, Ali Rezaeian, Akram Hadizadeh, Ali Bonyadi Naeini, (2011). Designing the competencies model of human resource managers in the public sector in Iran, *Public Management Perspectives Quarterly*, 2 (8), 23.
- 12-Le Deist, F. (2009). Competence: Conceptual Approach and Practice in France. *Journal of European Industrial Training*, 33, 718-735.

- 13-Manxhari, M., Veliu, L., & Jashari, J. (2017). Developing models of managerial competencies of managers: a review. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5(4), 186-200.
- 14-Mehrabi, O., & Omar, R. (2017). Causes of Inattention on Financial Competency: A Qualitative Study. In *Financial Environment and Business Development* (pp. 473-487). Springer, Cham.
- 15-Mohd-Shamsudin, F., & Chutipattana, N. (2012). Determinants of managerial competencies for primary care managers in Southern Thailand. *Journal of health organization and management*.
- 16-Mahmoudi, S M, Zarei M, Hassan, Bahiraei, S. (2013). Identify and explain the competencies of university managers. *Management in Islamic University*, 1 (1), 114-143.
- 17-Rangriz, H., & Soltanieh, F. (2015). Exploring the effects of organisational capabilities and managerial competencies on the organisational effectiveness. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 4(2).
- 18-Rózewski, P., & Małachowski, B. (2009, November). Competence management in knowledge-based organisation: case study based on higher education organisation. In *International conference on knowledge science, engineering and management* (pp. 358-369). Springer, Berlin, Heidelberg.
- 19-Salleh, K. M., Sulaiman, N. L., & Gloeckner, G. W. (2015). The development of competency model perceived by Malaysian human resource practitioners' perspectives. *Asian Social Science*, 11(10), 175.
- 20-Sanghi, S. (2016). *The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations*. SAGE publications India.
- 21-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.
- 22-Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 226-234.
- 23-Tzokas, N., & Saren, M. (2004). Competitive advantage, knowledge and relationship marketing: where, what and how?. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- 24-Tavakoli, G, Arefi F, Heidari, Omid M. (2014). Designing a competency model for innovation core managers in organizations with sophisticated products and advanced technology. *Improvements in management*, (pp. 133-154). (In Persian)
- 25-Vadadi, A, Zarefard, M; (2011), *Designing a Competency Model for Talent Identification and Succession Management (Case Study: New Cities*

---

Development Parent Company) The First Conference of the Holding Organization.

26-Victor, A; (2017). Analysis of Principals' Managerial Competencies for Effective Management of School Resources in Secondary Schools in Anambra State, Nigeria. Online Submission, 1(4), 236-245.

27-Vaezi R. M , Azmandian S:(2010) Three dimensional Accountability Model: A different Vision toward Accountability. Disciplinary Management Research, 6 (1), 131-155.