



Designing the Competence Model of Managers and Experts in the Field of Research (Case of Study: Imam Ali Officer University (AS))

Mohammad Mahdi Maleki Karamabad ¹, Mansour Kheirgoo ², Seyed Hassan Hosseini ³

Abstract

Background & Purpose: In today's world of constant change, attention to the issue of competence in the field of management has been considered as a lever for organizations to transform their existing bureaucracies into efficient and flexible units. Today, in order to cultivate competent managers and leaders and increase the capacity of governance and productivity, every country needs managers and employees who can provide better services based on their competence in the general interests of society and improve their capabilities and competencies in line with the increasing growth of changes. Therefore, this research was conducted with the aim of designing a competency model for managers and experts in the field of research.

Methodology: The present study is developmental in terms of outcome, applied in terms of purpose, and qualitative in terms of method. The participants include academic experts and senior commanders of Imam Ali (AS) Officers' University. The sampling method was carried out using purposeful snowball sampling with 15 people, and the data collection tool was based on semi-structured interviews and using upstream documents. Data analysis was based on a qualitative method using Clark and Brown's (2006) three-stage coding and the theme analysis method.

Findings: The results of the study show that the two main dimensions of "general competencies" including two components of dialogue and negotiation (with the concepts of communication skills and information skills) and the component of personal skills (with the concepts of value and ethical approach, behavioral skills and management skills) and "specialized competencies" including two components of research-oriented thinking (with the concepts of interdisciplinary perspective, research thinking, research, career-based growth and specialized software skills) and the component of strategic thinking (with the concepts of strategic planning and future-oriented thinking) are the competencies required by research managers and form the basis of the research model.

Conclusion: For an organization to grow, its general and specialized competencies must be very clear to decision makers. Therefore, knowing the dimensions of competences of experts and research managers is considered a fundamental factor both for the development of the position of research and for their evaluation. Therefore, it is necessary to identify the competencies of experts and managers in the field of research in order to create a meritocracy system.

Keywords: Competence, Specialized competencies, General competencies, Research managers

Article Type:

Research-based

Corresponding Author:

Mohammad Mahdi Maleki
Karamabad

© Authors

Received:

October 11, 2024

Received in revised form:

November 12, 2024

Accepted:

January 02, 2020

Published online:

February 03, 2020

Citation: Maleki Karamabad, Mohammad Mahdi; Kheirgoo, Mansour & Hosseini, Seyed Hassan (2024). Designing the Competence Model of Managers and Experts in the Field of Research (Case of Study: Imam Ali Officer University (AS)). *Human Capital Assessment and Development*, 1(3), 90-124.

1. Assistant Prof., Department of Management, Faculty of Command and Management, Imam Ali (AS) Military University, Tehran, Iran.
E-mail: mehdi_maleki10@yahoo.com

2. Associate Prof., Department of Management, Faculty of Command and Management, Imam Ali (AS) Military University, Tehran, Iran.
E-mail: mkhitmanager@gmail.com

3. Associate Prof., Department of Management, Faculty of Command and Management, Imam Ali (AS) Military University, Tehran, Iran.
E-mail: sh.hosseini11@yahoo.com

Published by Shahid Sattari Aeronautical University, Faculty of Management

Human Capital Assessment and Development, 2024, Winter, Vol, 1, No, 3, PP. 90-124

ISSN: 96440

<https://www.jhcad.ir>



Human Capital Assessment and Development is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License



طراحی الگوی شایستگی مدیران و کارشناسان حوزه پژوهش (مورد مطالعه: دانشگاه افسری امام علی ۷)

محمد مهدی ملکی کرم‌آباد^۱، منصور خیرگو، سیدحسین حسینی^۲

نوع مقاله: پژوهشی	چکیده
<p>نویسنده مسئول: محمد مهدی ملکی کرم‌آباد</p> <p>© نویسندگان</p>	<p>زمینه و هدف: در دنیای سراسر تغییر امروز، توجه به موضوع شایستگی در عرصه مدیریت را اهمی برای سازمان‌ها در نظر گرفته‌اند تا بوروکراسی‌های موجود در درون خود را به واحدهای کارا و منعطف تبدیل کنند. امروزه، هر کشوری برای پرورش مدیران و رهبران شایسته و افزایش ظرفیت حکمرانی و بهره‌وری، به مدیران و کارکنانی نیاز دارد که بتوانند بر اساس شایستگی خویش، خدمات بهتری برای منافع عمومی جامعه عرضه کنند و متناسب با رشد روزافزون تغییرات، توانمندی‌ها و شایستگی‌های خویش را بهبود بخشند. این پژوهش با هدف طراحی الگوی شایستگی مدیران و کارشناسان حوزه پژوهش اجرا شده است.</p> <p>روش: پژوهش حاضر از حیث نتیجه توسعه‌ای، از نظر هدف کاربردی و از لحاظ روش کیفی است. مشارکت‌کنندگان پژوهش، خبرگان دانشگاهی و فرماندهان ارشد دانشگاه افسری امام علی (ع) بودند که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله برفی با ۱۴ نفر مصاحبه شد. ابزار گردآوری داده‌ها مبتنی بر مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و بهره‌گیری از اسناد بالادستی با بود. تحلیل داده‌ها مبتنی بر روش کیفی و با استفاده از کدگذاری سه مرحله‌ای کلاک و براون (۲۰۰۶) و روش تحلیل تم انجام شد.</p> <p>یافته‌ها: نتایج پژوهش نشان می‌دهد که دو بُعد اصلی «شایستگی‌های عمومی» شامل دو مؤلفه گفت‌وگو و مذاکره (با مفاهیم مهارت‌های ارتباطی و مهارت اطلاعاتی) و مؤلفه مهارت‌های فردی (با مفاهیم رویکرد ارزشی، اخلاقی، مهارت رفتاری و مهارت مدیریتی) و «شایستگی‌های تخصصی» شامل دو مؤلفه تفکر پژوهش‌محور (با مفاهیم دیدگاه بین‌رشته‌ای، تفکر پژوهشی، پژوهشگری، رشد مبتنی بر مسیر شغلی و مهارت‌های نرم‌افزارهای تخصصی) و مؤلفه تفکر استراتژیک (با مفاهیم برنامه‌ریزی استراتژیک و تفکر آینده‌پژوهی) شایستگی‌های موردنیاز مدیران پژوهشی شناخته شده‌اند و اساس مدل پژوهش را شکل می‌دهند.</p> <p>نتیجه‌گیری: برای رشد یک سازمان، شایستگی‌های عمومی و تخصصی آن باید برای تصمیم‌گیرندگان بسیار روشن باشد. بنابراین، شناخت ابعاد شایستگی‌های کارشناسان و مدیران پژوهشی، هم برای توسعه جایگاه پژوهش و هم برای ارزیابی ایشان عامل اساسی به‌شمار می‌رود؛ بنابراین نیاز است که برای ایجاد نظام شایسته‌سالاری، شایستگی‌های کارشناسان و مدیران حوزه پژوهش شناسایی شود.</p>
<p>دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۲۰</p> <p>بازنگری: ۱۴۰۳/۰۸/۲۲</p> <p>پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۱۳</p> <p>انتشار: ۱۴۰۳/۱۱/۱۵</p>	<p>کلیدواژه‌ها: شایستگی، شایستگی‌های تخصصی، شایستگی‌های عمومی، مدیران پژوهش</p>

استناد: ملکی کرم‌آباد، محمد مهدی، خیرگو، منصور و حسینی، سیدحسین (۱۴۰۳). طراحی الگوی شایستگی مدیران و کارشناسان حوزه پژوهش (مورد مطالعه: دانشگاه افسری امام علی ۷). *ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی*، ۱(۳)، ۹۵-۱۲۴.

mehdi_maleki^۱@yahoo.com

mkhitmanager@gmail.com

sh.hosseini^۱@yahoo.com

۱. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده فرماندهی و مدیریت، دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران. رایانامه:

۲. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده فرماندهی و مدیریت، دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران. رایانامه:

۳. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده فرماندهی و مدیریت، دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران. رایانامه:

<https://www.jhcad.ir>



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی، ۱۴۰۳، زمستان، دوره ۱، شماره ۳، ص. ۹۵-۱۲۴

شاپا: ۹۶۴۴۰

مقدمه

یکی از سرمایه‌های مهم هر سازمان، منابع انسانی است که در جهت دستیابی به اهداف سازمانی، نقش بسیار مهمی را ایفا می‌کند. بی‌تردید نقش منابع انسانی با حرکت از سطوح پایین سازمان، به سمت رأس هرم پرننگ‌تر و پیچیده‌تر می‌شود؛ بنابراین اگر در رأس هرم سازمان‌ها که مشاغل پیچیده‌تر وجود دارند، رهبرانی قرار گیرند که علاوه بر ویژگی‌های عمومی برای احراز شغل، از توانایی‌ها و شایستگی‌های خاص نیز برخوردار باشند، موفقیت سازمان‌ها در رسیدن به اهداف سازمانی تضمین خواهد شد. در دو دهه گذشته، سازمان‌ها درصدد بودند تا از طریق پژوهش و توسعه، به مزیت رقابتی دست یابند؛ اما امروز توسعه سرمایه انسانی در مقایسه با دیگر سرمایه‌های سازمانی و اجتماعی اهمیت بیشتری پیدا کرده است. (زاچر، هسنر، اسمیت، زوایانسکا، فریز، ۲۰۱۰).

یکی از رویکردهایی که در سال‌های اخیر، در زمینه مدیریت سرمایه‌های انسانی، در حوزه مدیریت سازمان‌ها، به‌طور اساسی در کانون توجه قرار گرفته، بحث شایستگی است؛ به‌گونه‌ای که پژوهشگران و صاحب‌نظران حوزه‌های مدیریت و تعلیم و تربیت و به‌طور کلی متخصصان علوم رفتاری، از آن تحت عنوان جنبش شایستگی یاد می‌کنند (مولدر، گولیکرز، بیمانز و وسلینک، ۲۰۰۹). در سازمان‌های متنوع اعم از بهداشتی، تجاری و تربیتی و سازمان‌های نظامی، مدیریت مبتنی بر شایستگی و مبنا قرار دادن مدل‌های شایستگی، در همه فرایندهای سازمانی، به‌ویژه در حوزه‌های مدیریت و آموزش و تربیت منابع انسانی، از برنامه‌های جدی و اساسی سازمان‌های پیشرو و موفق است.

شواهد شایان توجهی مبنی بر تأثیر مثبت مدیر پژوهشی کارآمد، بر اثربخشی سازمانی و رضایت کارکنان در مراکز پژوهشی وجود دارد. از مسائل موجود در سازمان‌ها، می‌توان به بی‌لیاقتی و عدم شایستگی مدیران اشاره کرد که بر اساس آمارهای بین‌المللی، بین ۵۰ تا ۷۵ درصد است. پژوهش نارلر^۱ (۲۰۰۷) نشان می‌دهد که ۵۰ درصد مدیران سازمان‌های دولتی و نظامی آمریکا، به‌دلیل نداشتن شایستگی‌های رهبری و عملکرد ضعیفشان، طی سه سال آینده حذف خواهند شد. نظرخواهی ارتش آمریکا نشان می‌دهد که تعداد زیادی از افسران رده‌های میانی مراکز آموزشی ارتش آمریکا، به‌دلیل بی‌اعتمادی به رهبری مدیران ارتش آمریکا، استعفا داده‌اند (هوگس، جینت و کورفی، ۱۳۹۰).

در سال‌های اخیر نیز مشخص شده است که هیچ‌گونه فرایند مشخص و ثابت و نیز معیارها و استانداردهای شفاف برای شناسایی و گزینش و انتخاب مدیران و کارشناسان پژوهشی وجود نداشته و ندارد. با انجام این پژوهش، مشکل انتخاب و انتصاب مدیران و کارشناسان پژوهشی تا حدی رفع می‌شود.

بازده بسیاری از برنامه‌های پژوهشی و تحقیق و توسعه که در سازمان‌ها به اجرا در می‌آیند، دور از انتظار است و در پاسخ به نیازهای پژوهشی سازمانی تا حدی ناتوان هستند یا با آن فاصله بسیار زیادی دارند. همه اینها، به‌دلیل رویکردی نظام نیافته و بی‌توجهی به یافته‌های علمی در طراحی محتوا و اجرای برنامه‌های آموزشی از یک طرف و کم‌توجهی به اهمیت مدیریت شایسته مراکز و سازمان‌های پژوهشی و عدم استفاده از یافته‌های مطالعات و پژوهش‌های مربوط به شایستگی در سراسر جهان، از طرف دیگر است. واقعیت این است که به تعبیر صاحب‌نظران و پژوهشگران، در عصر شایستگی

۱. Zacher, Hesner, Schmitz, Zwiiezanska and Frese

۲. Mulder, Gulikers, Biemans and Wesselink

۳. Nahler

۴. Hughes, Ginnett & Curphy

نمی‌توان با مدیران فاقد شایستگی‌های حرفه‌ای و تخصصی، سازمان‌های پیچیده امروزی را که به شدت تخصصی و مدیریت آن‌ها مبتنی بر یافته‌های علمی و دانش‌محورند، به درستی اداره کرد. انتخاب و انتصاب شایسته مدیران حوزه پژوهش، امری حیاتی و تضمینی برای رسیدن به اهداف تعیین شده است.

بنا بر بررسی میدانی و اذعان فرماندهان راهبردی، نحوه انتصاب فرماندهان و مدیران در سطوح و بخش‌های مختلف، بر مدل یا تعریف جامعی از شرایط و شایستگی‌های رفتاری فرماندهان و مدیران بخش‌های مختلف و به صورت ویژه، مدیران و کارشناسان پژوهشی مبتنی نیست و این نقصی است که به منظور بیشینه‌سازی اثربخشی و کارایی و نیز، کمینه‌سازی کاستی‌ها و آسیب‌های موجود در سطوح فردی و سازمانی، باید سازوکارهای علمی مناسبی برای آن پیش‌بینی شود. گام اول در این راستا، طراحی مدل شایستگی کارشناسان و مدیران در سطوح مختلف است. الگویی که با ارائه توصیفی مکتوب از شایستگی‌های رفتاری موردنیاز برای عملکرد کاملاً موفق یا نمونه راهنمایی کاربردی در خصوص شناسایی، توسعه و انتصاب مدیران در این حوزه خواهد بود. از این رو، مبرهن است که مدل مذکور برای دانشگاه، به عنوان زیرمجموعه‌ای از آجا، باید متناسب با چشم‌انداز، مأموریت، اهداف، شرایط و اقتضائات حوزه دفاعی طراحی شود؛ زیرا با وجود تعدد مدل‌های شایستگی در بخش‌ها و صنایع مختلف، با توجه به متفاوت بودن اصول و مفروضات سازمان‌های فعال در نهادهای دولتی و حاکمیتی و نیز، اختلاف عمیق مبانی فکری و فلسفی حاکم بر نهادهای نظامی در نظام جمهوری اسلامی ایران با سایر کشورها، امکان تسری ابعاد چنین الگوها و چارچوب‌هایی به نیروهای مسلح و به صورت ویژه، به ارتش جمهوری اسلامی ایران وجود ندارد. به نظر می‌رسد وضعیت حضور مدیران و کارشناسان حوزه پژوهش، نسبت به سالیان گذشته بهبود نسبی داشته است؛ اما برای آنکه دانشگاه به عنوان زیرمجموعه‌ای از آجا، بتواند در آینده‌ای نزدیک، دستاوردهای چشمگیری داشته باشد، نیاز است که مدیران و کارشناسان حوزه پژوهش این دانشگاه، علاوه بر داشتن شایستگی‌ها عمومی، از شایستگی تخصصی نیز برخوردار باشند تا دانشگاه بتواند به اهداف تعیین شده در حوزه تحقیقات و پژوهش دست یابد. اقتباس شایستگی‌های موردنیاز از الگوهای ارائه شده بین‌المللی و ملی که رویکردهای متفاوتی دارند، با توجه به ساختار و ویژگی‌های سازمانی، کار صحیح و منطقی به نظر نمی‌رسد. با توجه به این نکته محوری، سؤالی که به ذهن متبادر می‌شود این است که مدل یا الگوی شایستگی در مدیران و کارشناسان بخش پژوهش چیست؟

پیشینه نظری پژوهش

در تحلیل و ترسیم نقشه مفهوم شایستگی، باید تأکید کرد که شایستگی ذاتی یا مادرزادی نیست. اولین بار، رابرت وایت^۱ (۱۹۵۹) اصطلاح شایستگی را در مقاله‌ای با عنوان «ملاحظه مجدد انگیزش: مفهوم شایستگی»، مطرح و معرفی کرد و آن را در نشریه شماره پنج بررسی‌های روان‌شناختی به چاپ رساند. اصطلاح شایستگی، مفهومی بسیار پیچیده چندوجهی با کاربردهای گوناگون است و قابلیت زیادی برای تفاسیر و تعابیر متفاوت دارد (مولدر و همکاران، ۲۰۰۹).

مروری بر یافته‌های پژوهش‌های انجام‌گرفته، نشان می‌دهد که پژوهشگران به تعریف واضح و روشن واحدی از شایستگی نرسیده‌اند و هنوز ابهام‌هایی در این زمینه وجود دارد. شایستگی حالتی است که فرد به اندازه کافی از صلاحیت جسمی و هوشی، برای انجام دادن وظایف معین یا دانش، مهارت و صلاحیت‌های مدیران کارآمد، برای مدیریت اثربخش

۱. White

برخوردار است (میلوسویچ، مارتینلی و وادل^۱، ۲۰۰۷).

شایستگی مجموعه‌ای نظام‌مند از مهارت‌ها، توانایی‌ها، ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی، اعتبار، دانش، بینش و نگرش است که به موفقیت فرد در جایگاه شغلی وی و نقش خاصی که در سازمان ایفا کرده است، منجر می‌شود و رفتار و عملکرد افراد را متمایز می‌کند (امامی میبدی، رحیمیان، عباس‌پور و غیائی ندوشن، ۱۳۹۸). بررسی‌های مختلف نشان می‌دهد که نکات مشترکی نظیر دانش، مهارت و توانایی و ویژگی‌های فردی (انگیزه، بینش، ارزش، نگرش و ویژگی‌های فیزیکی و شخصیتی) در تعاریف به چشم می‌خورد. به‌روزکردن شایستگی‌ها در محیط‌های مختلف، از یک‌سو امکان ایجاد فهرست گسترده‌ای از شایستگی‌ها را فراهم می‌کند و از سویی دیگر، این سؤال را مطرح می‌کند که چگونه این شایستگی‌ها در چشم‌انداز بلندمدت کارایی خواهند داشت (ساوان ویسین، کیوتین و روتلیون^۲، ۲۰۱۴). لوسیا و لپسینگر (۲۰۱۵: ۱۵) شایستگی را مجموعه‌ای از دانش، مهارت و نگرش‌های مرتبط می‌دانند که بر بخش عمده‌ای از شغل یک فرد اثر می‌گذارد و با عملکرد شغلی هم‌بستگی دارند.

شایستگی پژوهشی دانش، نگرش، مهارت‌ها و توانمندی‌هایی است که برای انجام پژوهش لازم است. دانش‌آموختگان دوره کارشناسی ارشد، باید شایستگی‌های پژوهشی را در دوره تحصیل خود کسب کنند. بدین منظور، درس روش تحقیق برای آنان ارائه می‌شود. اهمیت پژوهش در رشد و توسعه جوامع، بر کسی پوشیده نیست؛ چنانکه جوامع پیشرفته، موقعیت خود را بیش از هر چیزی، مرهون گسترش و تعمیق و بالندگی تحقیقات می‌دانند. وجود ضعف در سواد علمی و توانمندی پژوهشی نیز، از جمله عوامل کاهنده و بازدارنده است که هم در انجام پژوهش و هم در کاربست نتایج پژوهشی، تأثیرگذار است (کریمیان، صباغیان و صالح صدق‌پور، ۱۳۹۰).

صاحب‌نظران مؤلفه‌های مختلفی را برای شایستگی پژوهشی در نظر گرفته‌اند. از نگاه جولین و همکارانش، شایستگی‌های پژوهشی لازم برای هر پژوهشگر عبارت‌اند از: شناسایی، جمع‌آوری و ارزیابی اطلاعات معتبر مربوط به موضوع پژوهش؛ تجزیه و تحلیل انتقادی اطلاعات و تلفیق پژوهش‌های انجام‌شده؛ تفسیر و ارائه اطلاعات و یافته‌های به‌دست‌آمده به‌صورت تأثیرگذار و همچنین ارائه شفاهی پژوهش؛ حمایت و گسترش فعالیت‌ها در تیم‌های کاری؛ آگاهی از فرایند کلی پژوهش و طراحی و انجام آن (جولین، لکسیس، شویجرز، سامیریک و مک‌دونالد^۳، ۲۰۱۲). استوکینگ و همکاران نیز مؤلفه‌هایی نظیر شناسایی، تدوین و تنظیم یک مسئله با استفاده از مفاهیم و موضوعات درسی، تدوین و تنظیم سؤال‌ها و فرضیه‌های پژوهشی، ایجاد و نظارت بر طرح پژوهش و برنامه زمان‌بندی، جمع‌آوری و انتخاب اطلاعات/داده، ارزیابی ارزشمند و سودمند از اطلاعات، تجزیه و تحلیل داده، نتیجه‌گیری، ارزیابی پژوهش، توسعه و اثبات دیدگاه‌های شخصی و گزارش و ارائه یافته‌های پژوهش را به‌عنوان شایستگی‌های پژوهشی مطرح کرده‌اند (استوکینگ، شاف، یاسپرس و ارکنز^۴، ۲۰۰۴).

پیشینه تجربی پژوهش

طبق بررسی‌های انجام‌شده، مطالعات زیادی راجع به شایستگی‌های مدیریتی صورت گرفته و نتایج متفاوتی به‌دست آمده

۱. Milosevic, Martinelli and Waddell

۲. Savaneviciene, Ciutienė and Rutelionė

۳. Julien, Lexis, Schuijers, Samiric & McDonald

۴. Stokking, Schaaf, Jaspers and Erkens

است. حال در این پژوهش، به شناسایی شایستگی تخصصی کارشناسان و مدیران حوزه پژوهش پرداخته می‌شود. بر اساس بررسی‌های محقق، در خصوص شایستگی‌های مدیران، پژوهش‌های بسیاری در کشورهای مختلف و همچنین، در ایران صورت گرفته است. در جدول ۱، به‌طور خلاصه، نتایج بعضی از پژوهش‌هایی که تا حدی با موضوع این پژوهش ارتباط دارند، مشاهده می‌شود.

جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش

پژوهشگران	عنوان پژوهش	یافته‌ها
وطنی (۱۳۹۴)	طراحی مدل شایستگی مدیران آموزش در قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص)	نتایج پژوهش نشان داد که شایستگی‌های مدیران آموزش، از چهار حوزه کلی تشکیل شده است که عبارت‌اند از: شایستگی‌های فردی (قاطعیت، انتقادپذیری، تیزهوشی و سعه‌صدر)، شایستگی‌های فنی (توانمندسازی، تفکر منطقی، مهارت مذاکره، سازمان‌دهی، برنامه‌ریزی آموزشی، مسئولیت‌پذیری، پایبندی به اخلاق حرفه‌ای، تخصص فنی و رهبری)، شایستگی‌های مدیریتی (مدیریت استراتژیک، مدیریت تغییر، اعتمادآفرینی، شناسایی و حل مسئله، تصمیم‌گیری و بهبود مستمر) و شایستگی‌های محیطی (شایسته‌سالاری).
جاهد و خسروی (۱۳۹۷)	تعیین صلاحیت‌های آموزشی و پژوهشی موردنیاز برای موفقیت دانشجویان در زندگی دانشگاهی از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی شهر تهران	نتایج پژوهش نشان داد که دانشجویان برای موفقیت در دوران دانشگاهی، به ۱۴ شایستگی آموزشی و ۱۱ شایستگی پژوهشی نیاز دارند. صلاحیت‌های آموزشی و یادگیری نسبت به صلاحیت‌های پژوهشی، در موفقیت علمی و تحصیلی دانشجویان در دانشگاه نقش بیشتری دارد.
خطیب‌زاده، رضایت و حسین‌پور (۱۳۹۸)	الگوی توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران	بر اساس یافته‌ها، راهبردهای توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، در سه بُعد فردی، سازمانی و محیطی شناسایی شد.
یونسی بروجنی، جدیدی و احمد‌راد (۱۳۹۹)	معرفی و بومی‌سازی پرسش‌نامه شایستگی پژوهشی در دانشجویان تحصیلات تکمیلی	بررسی یافته‌های توصیفی نشان داد که دانشجویان در مؤلفه اخلاق پژوهشی، بهترین وضعیت و در مؤلفه انجام فرایند پژوهش کیفی، ضعیف‌ترین وضعیت را دارند و شایستگی پژوهشی دانشجویان مقطع دکتری، در تمامی مؤلفه‌ها، از دانشجویان مقطع کارشناسی ارشد بیشتر است
کوشکی جهرمی (۱۴۰۰)	شناسایی شایستگی‌ها مدیران منابع انسانی جهت موفقیت در بحران کرونا با رویکرد کسب‌وکار دیجیتال	منابع انسانی دیجیتال، به‌صورت معنادار، کسب‌وکارهای حوزه دیجیتال را توسعه می‌دهد. همچنین برای این شکل از توسعه، مدیران منابع انسانی، بایستی خود را به شایستگی‌های نرم و سخت این حوزه مجهز کنند. همچنین بایستی تغییراتی در زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی شامل استخدام، ارزیابی عملکرد، توسعه و جبران خدمت ایجاد کرد تا بتوان الگوی هماهنگ مدیریت منابع انسانی دیجیتال را به بهترین شکل مستقر کرد و توسعه داد.
اسدی، رجبی فرجاد و لطفی جلال‌آبادی (۱۴۰۰)	شناسایی مهارت‌های مدیریتی فرماندهان رده عملیاتی به روش داده بنیاد	بر اساس یافته‌های پژوهش مهارت‌های مدیریتی فرماندهان رده عملیاتی، بدین شرح تعیین شدند: مهارت‌های فنی با دو مؤلفه (مهارت‌های شغلی و نتیجه‌گرایی و مدیریت عملکرد)، مهارت‌های انسانی با چهار مؤلفه مدیریت افراد، هوش اجتماعی، رهبری تغییر و پایداری و پاسخ‌گویی و مهارت‌های ادراکی با دو مؤلفه قابلیت‌های

پژوهشگران	عنوان پژوهش	یافته‌ها
		تصمیم‌گیری و مهارت‌های بینشی.
شکوهی و چمنی (۱۴۰۰)	ارائه الگوی فرمانده و مدیر موفق در ارتش ج.ا. ایران شش بُعد دارد که عبارت‌اند از: ابعاد بصیرتی و معنوی، مدیریت و اداره سازمان؛ رهبری؛ فردی، اخلاقی و ادراکی؛ تجربی، دانشی و مهارتی و روابط اجتماعی	الگوی فرمانده و مدیر موفق در ارتش ج.ا. ایران شش بُعد دارد که عبارت‌اند از: ابعاد بصیرتی و معنوی، مدیریت و اداره سازمان؛ رهبری؛ فردی، اخلاقی و ادراکی؛ تجربی، دانشی و مهارتی و روابط اجتماعی است
خلیلی، صفاری و افشاری (۱۴۰۱)	الگوی شایستگی فرماندهان و مدیران در مدیریت بحران	بر اساس یافته‌های پژوهش، چهار بُعد شایستگی‌های فردی، بین فردی، سازمانی و بینشی که بایستی فرماندهان و مدیران برای هر یک از مراحل پیش از بحران، حین بحران و بعد از بحران داشته باشند، شناسایی شد.
آرائی، قاضی و شماری (۱۴۰۲)	شناسایی مؤلفه‌های الگوی شایستگی‌ها مدیران آجا (مطالعه فراترکیب)	محققان به این نتیجه رسیدند که الگوی شایستگی‌های مدیران آجا شامل ۸ بُعد است: شایستگی دانشی، شایستگی ارزشی و اخلاقی، شایستگی مدیریتی، شایستگی رهبری، شایستگی مهارتی، شایستگی رفتاری، شایستگی مکتبی و شایستگی بینشی.
عابدینی، رهنورد و قهرمانی گلوزان (۱۴۰۰)	طراحی مدل شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان دانشی سازمان‌های دانش‌بنیان در بخش دولتی	مدل شایستگی‌های حرفه‌ای در قالب پنج مقوله اصلی، ۲۰ مقوله فرعی و ۷۸ زیر مقوله ساختاردهی شد که عبارت‌اند از: ۱. دانش (روزآمدسازی دانش، دانش حرفه‌ای، آگاهی محیطی و مدیریت دانش)؛ ۲. مهارت (مهارت اجتماعی، مدیریتی، حل مسئله، مذاکره و بازاریابی)؛ ۳. توانایی (توانایی آموزشی، فکری، الگوسازی، مشاوره کسب‌وکار و توسعه محصول جدید)؛ ۴. ویژگی (خودکارآمدی، التزام کاری، اخلاق کاری و روحیه پژوهندگی)؛ ۵. نگرش (کارآفرینی و آینده‌نگری). شایان ذکر است که بر اساس نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم، ارتباط میان شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد مدل شایستگی معنادار بود.
فوتسو ^۱ (۲۰۲۱)	تفاوت بین مدیران ارشد منابع انسانی و رهبران جوان هزاره در مورد شایستگی‌های رهبری موردنیاز برای قرن بیست‌ویکم	شایستگی‌های مشابه بین مدیران ارشد منابع انسانی و رهبران جوان هزاره عبارت است از: سازگاری و انعطاف‌پذیری، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های سازمانی، توانایی رسیدگی به مشکلات پیچیده، دانش، سبک رهبری مشارکتی، صلاحیت دیجیتال، شایستگی پایداری، توانایی ایجاد یک محیط کاری لذت‌بخش. همچنین شایستگی‌های متفاوت عبارت‌اند از: ارزش‌ها، مهارت‌های شناختی، توانایی تحول، خودآگاهی، مهارت‌های اجتماعی، جهت‌گیری انسانی، رهبری جهانی.
دیرانی و همکاران ^۲ (۲۰۲۰)	شایستگی‌های رهبری و نقش اساسی توسعه منابع انسانی در مواقع بحران: پاسخی به همه‌گیری کووید ۱۹	شایستگی‌های رهبران را بدین گونه ترسیم کرده‌اند که رهبران می‌بایست در زمان همه‌گیری کووید ۱۹ شایستگی‌های ارائه قوی نقش‌ها و اهداف، اشتراک‌گذاری رهبری، برقراری ارتباط، تضمین دسترسی کارکنان به فناوری، در اولویت قرار دادن ثبات عاطفی کارکنان، حفظ سلامت و ثبات مالی سازمان، افزایش سطح تاب‌آوری را داشته باشند تا بتوانند سازمان خود را شکوفا کنند.

۱. Fotso

۲. Dirani et al.

پژوهشگران	عنوان پژوهش	یافته‌ها
اسکورکوا ^۱ (۲۰۱۶)	تبیین مدل شایستگی برای سازمان‌های دولتی	شایستگی‌های شناسایی شده توسط این محقق در سه مقوله دانش حرفه‌ای، مهارت کاربردی و بلوغ اجتماعی طبقه‌بندی شدند. به‌گفته این پژوهشگر، شایستگی‌ها می‌توانند به عملکرد بهتر سازمان منجر شوند.
گیلز ^۲ (۲۰۱۶)	شناسایی مهم‌ترین شایستگی‌های رهبری، به‌گفته رهبران سراسر جهان	بر اساس یافته‌های پژوهش، ۱۰ شایستگی برتر رهبری شناسایی شد که عبارت‌اند از: داشتن اخلاق خوب و استانداردهای اخلاق، تدوین اهداف با دستورالعمل‌های باز و آزاد، بیان واضح انتظارات، انعطاف‌پذیری برای تغییر نظر، متعهد به آموزش مداوم، ارتباط مداوم، پذیرای ایده‌ها و رویکردهای جدید، ایجاد احساس موفقیت و شکست توأمان، کمک به زیردستان برای تبدیل شدن به رهبر نسل بعد، فراهم کردن امنیت برای آزمایش و خطا.
سانفورد و کینچ ^۳ (۲۰۱۶)	ارائه چارچوب مفهومی برای موفقیت حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی	آن‌ها به این نتیجه رسیدند که نه مهارت لازم در حوزه شایستگی لازم است که عبارت‌اند از: تدریس پژوهش؛ رهبری؛ تنوع، ظرفیت‌سازی و چند فرهنگی؛ توانایی کسب سرمایه‌های خارجی؛ تعادل زندگی کاری؛ بین‌المللی شدن؛ نوآوری و استفاده مؤثر از فناوری هستند. این مقاله شایستگی اعضای هیئت‌علمی را به‌عنوان راهبردی توصیف می‌کند که افراد و نهادها از طریق آن می‌توانند جهت‌گیری خود را ترسیم کنند.

برخی پژوهش‌ها روی مدل‌های عمومی شایستگی، مدل شایستگی مدیران منابع انسانی، معیارهای شایستگی بر اساس آیات و روایات و... تأکید کرده‌اند. در پیشینه‌های بررسی شده، مواردی چون شایستگی‌ها عمومی، تخصصی، مدیریتی، فنی، رهبری، اجتماعی، دانش مدیریت، شخصیتی، دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها و غیره، به‌عنوان شایستگی‌ها مورد نیاز مدیران معرفی شده‌اند. در معدود پژوهش‌های انجام شده در زمینه شایستگی‌های لازم برای مدیران پژوهش، شایستگی پژوهشی شامل دانش، نگرش، مهارت‌ها و توانمندی‌هایی است که برای انجام پژوهش ضروری است.

با توجه به ساختار و فرهنگ حاکم بر نیروهای مسلح و به‌تبع آن، ارتش جمهوری اسلامی ایران و وجود اسناد بالادستی و اهداف کلان، به نظر می‌رسد که الگوهای موجود شایستگی برای مدیران پژوهشی مؤثر نیستند. به همین منظور وجود مدل شایستگی، برای مدیران پژوهشی، بر اساس اهداف کلان آجا اهمیت دارد که بر اساس استخراج شایستگی‌های کارآمد، بتواند علاوه بر سمت‌وسو دادن به حرکت دانشگاه‌ها در جهت اهداف پژوهشی آجا، معیار مناسبی برای انتصاب محسوب شود. انجام نتایج این تحقیق می‌تواند در سطح داخلی، به پیشبرد و ارتقای سطح بهره‌وری، واکاوی و شناخت چالش‌ها و پیچیدگی‌های ناشی از عوامل زمینه‌ای و بومی مرتبط با شکاف نظری - عملی، هویت و دانش‌گرایی کمک کند. در این راستا سؤال اصلی پژوهش این است که الگوی شایستگی مدیران و کارشناسان حوزه پژوهش چگونه است؟

۱. Skorková

۲. Giles

۳. Sanford and Kinch

روش‌شناسی پژوهش

بررسی پدیده‌های اجتماعی در علوم اجتماعی، به‌وسیله روش‌های مختلفی انجام می‌گیرد که کاربرد هر یک از روش‌ها، برحسب ویژگی پارادایمی است. به‌طور کلی انواع پژوهش‌ها را بر اساس نتیجه، هدف و نوع داده‌ها، می‌توان در یک الگوی سه‌شاخه‌ای در کنار هم نشان داد. با توجه به اینکه موضوع پژوهش حاضر، طراحی الگوی شایستگی کارشناسان و مدیران حوزه پژوهش است، این پژوهش بر اساس نتیجه، توسعه‌ای و از نظر هدف کاربردی است و از نظر نوع داده نیز، از شیوه کیفی بهره می‌برد. ابزار گردآوری داده‌ها، مطالعات کتابخانه‌ای و جست‌وجو در ادبیات و پیشینه نظری مرتبط با موضوع، مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته مبتنی بر اسناد بالادستی بوده است. جامعه آماری پژوهش را مدیران و کارشناسان حوزه پژوهش با سابقه مدیریتی حوزه پژوهش در سطح دانشگاه افسری امام علی (ع) و دست‌کم مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد تشکیل می‌دهد. روش نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند، از نوع گلوله برفی بوده است. علاوه بر نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی، از نمونه‌گیری نظری هم استفاده شده است. نمونه‌گیری نظری مستلزم جمع‌آوری داده‌ها بر اساس مقوله‌ها برای کشف تم‌هاست. نمونه‌گیری از صاحب‌نظران در این پژوهش تا زمانی ادامه پیدا کرد که فرایند اکتشاف و تجزیه‌وتحلیل به نقطه اشباع نظری برسد.

برای تحلیل داده‌ها در این پژوهش، از روش تحلیل تماتیک، مبتنی بر کدگذاری سه مرحله‌ای کلارک و براون^۱ (۲۰۱۳) استفاده شده است. در این روش، فرایند تحلیل زمانی آغاز می‌شود که محقق در پی شناخت الگوها و مضامین در داده است. این مرحله، شامل دو گام ترسیم شبکه مضامین و تحلیل شبکه مضامین است. در مرحله ترکیب و ادغام متن، نیز گزارش نهایی که شامل تحلیل دوباره تم‌ها و مرتبط کردن آن‌ها با ادبیات نظری است، صورت می‌گیرد. این تفسیرها عمدتاً با رویکرد مقایسه‌ای انجام می‌شوند. دو گام مهم در تفسیر داده‌ها باید برداشته شود. گام اول، استخراج تم‌ها و گام دوم، برقراری ارتباط میان تم‌ها در یک نقشه تماتیک مناسب است. تعداد نمونه‌ها در این تحقیق ۱۴ نفر و مبنای اتمام مصاحبه‌ها، اشباع نظری بوده است. اشباع نظری مرحله‌ای در کدگذاری است که در آن دیگر امکان ایجاد کدهای جدید وجود ندارد. اگرچه نمونه‌های پایه از همان کدها وجود دارد، اما کدهای جدیدی نیستند (اورکوهارت^۲، ۲۰۱۳). جزئیات اطلاعات مربوط به مصاحبه‌شوندگان در جدول ۲ مشاهده می‌شود.

جدول ۲. فهرست مصاحبه‌شوندگان در بخش کیفی

ردیف	سمت	سابقه خدمت	سن	ردیف	سمت	سابقه خدمت	سن
۱	جانشین معاونت پژوهش	۳۰	۴۸	۸	مدیر پژوهش	۲۳	۴۲
۲	مدیر پژوهش	۲۵	۴۴	۹	مدیر پژوهش	۲۳	۴۲
۳	مدیر پژوهش	۲۴	۴۴	۱۰	مدیر پژوهش	۲۱	۳۹
۴	مدیر مرکز مطالعات	۲۵	۴۵	۱۱	مدیر پژوهش	۱۹	۳۸
۵	مدیر پژوهش	۲۵	۴۴	۱۲	مدیر پژوهش	۱۹	۳۹
۶	مدیر پژوهش	۲۵	۵۰	۱۳	مدیر پژوهش	۲۴	۴۶

۱. Clarke & Brawn

۲. Urquhart

۷	مدیر پژوهش	۲۴	۴۳	۱۴	مدیر پژوهش	۲۳	۲۴
---	------------	----	----	----	------------	----	----

به‌منظور تأمین روایی پژوهش حاضر، از تکنیک مقایسه شواهد با پیشینه موجود استفاده شد. همچنین برای اطمینان از اینکه مفاهیم به‌صورت نظام‌مند با هم مرتبط هستند و انسجام درونی دارند، از منابع متعدد، شواهد، توصیف غنی مجموعه داده‌ها، تعریف حدومرز پژوهش استفاده شد. با استفاده از تکنیک کنترل اعضا و تحلیل داده‌ها و نتایج کدگذاری، پنج مصاحبه به مصاحبه‌شوندگان برای تأیید و اصلاح بازگردانده شد که همگی تأیید شدند و نکات پیشنهادی آن‌ها در نظر گرفته شد.

برای اطمینان از پایایی با معیارهای منحصربه‌فرد پژوهش کیفی، به ابزارهای مناسب آن نیازمندیم. از این رو برای سنجش پایایی این پژوهش، از ابزار پایایی بین دو کدگذار استفاده شد. برای محاسبه پایایی به این شیوه، از یکی از متخصصان منابع انسانی درخواست شد تا در مقام همکار پژوهشی (کدگذار)، در پژوهش مشارکت کند. سپس دو مصاحبه به‌صورت تصادفی انتخاب و کدگذاری شد. درصد (میزان) توافق درون موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل به‌کار می‌رود، با استفاده از رابطه ۱ محاسبه شد.

$$\text{رابطه ۱)} \quad ۱۰۰ \times \frac{\text{تعداد توافقی‌ها} \times ۲}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد توافق درون موضوعی}$$

پایایی بین دو کدگذار برای مصاحبه‌های انجام شده در این پژوهش، ۸۳ درصد به‌دست آمد که چون مقدار آن از ۶۰ درصد بیشتر است، قابلیت اعتماد کدگذاری تأیید می‌شود. همچنین برای ارزیابی قابل اتکا بودن داده‌ها و تفسیرها، از معیارهای لینکلن و گوبا (۱۹۸۵)، یعنی اعتمادپذیری، انتقادپذیری، اتکاپذیری، تصدیق‌پذیری، اصیل بودن، باز آوایی و مفید بودن استفاده شد.

جدول ۳. معیارهای پایایی داده‌های حاصل از مصاحبه

معیار	شرح
اعتمادپذیری (درجه تطبیق یافته‌های پژوهش با داده‌های پژوهش)	۱. بررسی چندین باره سؤال‌های مصاحبه نیمه‌ساخت یافته به‌منظور شفاف بودن سؤال‌ها؛ ۲. ارسال خلاصه‌ای از طرح پژوهشی به‌منظور آماده‌بودن ذهن مصاحبه‌شونده؛ ۳. دقت پژوهشگر و چندین بار بررسی کدهای اتخاذ شده از مصاحبه‌ها؛ ۴. گردآوری اطلاعات کافی با رعایت اشباع نظری؛ ۵. بررسی و پالایش نظریه صورت‌بندی شده با چند نفر از خبرگان.
انتقال‌پذیری (درجه کاربرد یافته‌های پژوهش در دیگر موقعیت‌های مشابه)	۱. نمونه‌گیری نظری؛ ۲. اطلاعات ارائه شده درباره پدیده تحت بررسی، از کفایت لازم برای ارزیابی امکان انتقال یافته‌ها به موقعیت‌های مشابه برخوردار است؛ ۳. مفاهیم نظری ارائه شده از داده‌های حاصل از تمامی مصاحبه‌شوندگان این مطالعه استخراج شد.
اتکاپذیری (درجه ثبات و پایداری تبیین‌های صورت گرفته در طول زمان)	۱. احصای تجربه‌های جاری و پیشین خبرگان در خصوص پژوهش؛ ۲. رعایت ابزارهای روش‌شناختی در طول پژوهش؛ ۳. مستندسازی جامع مصاحبه‌ها از طریق نرم‌افزار مکس کیودا.
تصدیق‌پذیری (درجه عینیت‌گرایی پژوهش و اجتناب از تورش و پیش‌داوری پژوهشگر)	۱. مرور مصاحبه‌های پیاده شده و ارزیابی تفسیرهای محقق از سوی دیگران؛ ۲. بسط و پالایش تفسیرها از طریق تأیید خلاصه الگوی صورت‌بندی شده توسط سه تن از خبرگان.
باز آوایی (توانایی پژوهشگر در احصای معانی و تفاسیر تحلیلی)	۱. باز بودن مصاحبه‌ها و اختصاص زمان کافی به آن‌ها، از ماهیت پیچیده پدیده در دست بررسی پرده برداشت؛ ۲. تطبیق یافته‌ها با مبانی نظری و روش‌شناسی پژوهش کیفی؛ ۳. تسلط

پژوهشگر به نرم‌افزار مدیریت داده‌ها؛ ۴. انجام مصاحبه‌ها به صورت حرفه‌ای، بی‌نام و در فضای دوستانه.

مفید بودن (جنبه‌های علمی نتایج پژوهش) ۱. قابلیت کاربرد یافته‌ها در خط مشی‌گذاری دفاعی؛ ۲. سهم علمی یافته‌ها در تدوین الگوی بومی.

اصیل بودن ۱. جدید بودن برخی از مفاهیم احصا شده؛ ۲. معنادار بودن یافته‌ها در شرایط کشور؛ ۳. برخی از یافته‌های پژوهش، مفاهیم و ایده‌های موجود را به چالش می‌کشد.

یافته‌های پژوهش

هر مصاحبه، به‌طور متوسط یک ساعت به طول انجامید. کلیه مصاحبه‌ها ضبط شد و بعد از هر مصاحبه، متن مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و کدگذاری شدند. تحلیل داده‌ها بر اساس روش پژوهش و با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا صورت پذیرفت. تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از کدگذاری باز و محوری مصاحبه‌ها و تعیین مقوله‌های اصلی انجام شد. در این روش، ابتدا با مرور داده‌های نوشته‌شده و کسب احساس کلی از آن‌ها، بخش‌هایی از متن نوشتاری داده‌ها انتخاب و شماره‌گذاری آن‌ها به صورت اطلاعات کدگذاری شده انجام می‌شود. با مرور کدهای ایجادشده و ادغام آن‌ها به اطلاعات عمده‌تر، دسته کدهای (مقوله‌های) تکراری کاهش یا حذف و دسته‌های کوچک‌تر، در دسته عمده‌تر ادغام می‌شوند. سپس دسته کدها (مقوله‌ها) به ۵ تا ۷ موضوع تبدیل می‌شود و دسته‌هایی (مقوله‌هایی) به عنوان موضوعات اصلی پژوهش انتخاب شده و بقیه مقوله‌ها برای توصیف آن‌ها در گزارش تحقیق مشخص می‌شود (بازرگان، ۱۳۸۷).

بر مبنای تحلیل مضمونی مصاحبه‌های انجام‌شده با فرماندهان، مدیران و متخصصان حوزه منابع انسانی، الگوی شایستگی مدیران و کارشناسان حوزه پژوهش را می‌توان به دو شایستگی تخصصی و شایستگی عمومی طبقه‌بندی کرد. هر یک از این شایستگی‌ها، شامل مقوله‌های خردتری است که در جدول ۴ جزئیات کامل آن‌ها آمده است.

جدول ۴. سازمان سلسله‌مراتبی تحلیل مضمونی شایستگی مدیران پژوهشی

مضمون فرآگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه
شایستگی تخصصی	تفکر پژوهش محور	دیدگاه بین‌رشته‌ای
		تفکر پژوهشی
		پژوهشگری
		رشد مبتنی بر مسیر شغلی
		مهارت نرم‌افزارهای تخصصی
شایستگی عمومی	تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک	تفکر استراتژیک
		تفکر آینده‌پژوهانه
		مهارت ارتباطی
شایستگی عمومی	مهارت مذاکره	مهارت مذاکره
		مهارت اطلاعاتی
		خلاقیت و نوآوری
		رویکرد ارزشی، اخلاقی
شایستگی عمومی	مهارت‌های فردی	مهارت رفتاری
		مهارت رفتاری

تحلیل این مصاحبه‌ها محقق را قادر می‌سازد تا مفاهیمی را خلق کند که تلفیق آن‌ها با یکدیگر، امکان فهم عمیق‌تر در ارتباط با شاخص‌های رتبه‌بندی را فراهم می‌سازد. تمامی مفاهیم به پشتوانه داده‌های حاصل از متن مصاحبه‌ها و پیشینه تحقیقات توصیف شده‌اند. برای نشان دادن بستری که مفاهیم در آن شکل گرفته‌اند، از نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان برای معرفی یا تعقیب مفاهیم استفاده شده است. در جدول ۴ ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی‌های لازم برای کارشناسان و مدیران حوزه پژوهش ارائه شده است. با توجه به محدودیت در ارائه تفصیلی هر یک از ابعاد یادشده، برای نمونه اجزای مربوط به مقوله «تفکر پژوهش‌محور» که حاصل کدگذاری باز مصاحبه‌های صورت گرفته است، در جدول ۵ ارائه شده و از ذکر اجزای مرتبط با سایر مقوله‌های رتبه‌بندی صرف‌نظر شده است.

جدول ۵. مقوله و مؤلفه و مفاهیم حاصل از مصاحبه با خبرگان

مضمین سازمان‌دهنده	مضمین پایه‌ای	مفاهیم
	دیدگاه بین‌رشته‌ای	تفکر بین‌رشته‌ای رویکرد بین‌رشته‌ای داشتن گرایش بین‌رشته‌ای میان‌رشته‌ای بودن مدیران پژوهش
	تفکر پژوهشی	اخلاق پژوهش قدرت تجزیه و تحلیل مسائل توانایی حل مسئله به شیوه‌های مختلف قدرت تحلیل خوب داشتن خلاقیت و انعطاف‌پذیری خلاق و نوآور ذهن باز و پذیرنده توان حل مسئله و مخاطرات احتمالی توانایی احصای مسائل سازمانی
تفکر پژوهش‌محور	پژوهشگری	علاقه به کار پژوهشی پژوهشگر بودن اشراف کامل بر سیاست‌های آن داشتن دانش فنی پژوهشی اشرافیت کامل به پژوهش (روش تحقیق) و فرایندهای آن سپری کردن دوره‌های تحصیلات تکمیلی آشنایی با پایگاه‌های علمی توانایی فراهم کردن زیرساخت‌های پژوهشی آشنا به دستورالعمل و شیوه‌نامه‌ها آشنا به قوانین و دستورالعمل‌های پژوهشی رعایت حقوق مالکیت به‌روز بودن دانش شناخت ساختار و فرایندهای پژوهشی ملی و بین‌المللی ماهیت بلندمدت فعالیت‌های پژوهشی

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه‌ای	مفاهیم
	رشد مبتنی بر مسیر شغلی	سپری کردن سلسله‌مراتب مشاغل مدیریتی در حوزه پژوهش تجربه مرتبط با حوزه کاری متناسب با سطح و حوزه مدیریتی ثبات در مدیران پژوهشی سپری کردن سلسله‌مراتب پژوهشی رشد از طریق سلسله‌مراتب پژوهشی
	مهارت نرم‌افزارهای تخصصی	توانایی استفاده از فناوری اطلاعات شناخت زیرساخت‌های فناوری موردنیاز توانایی به‌کارگیری سیستم فناوری و اطلاعات

با توجه به هدف اولیه، یعنی طراحی الگوی شایستگی مدیران و کارشناسان حوزه پژوهش که با روش مصاحبه (بهره‌گیری از روش تحلیل تم برای بررسی و استخراج شاخص) بین نمونه ۱۴ نفری از خبرگان در این زمینه صورت گرفته است، پس از بررسی داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه، ابعاد دوگانه شاخص‌های تخصصی و عمومی، به‌عنوان ابعاد شایستگی مدیران و کارشناسان حوزه پژوهش مشخص شدند.

بعد شایستگی‌های تخصصی

به‌صورت کلی شایستگی‌های تخصصی، به‌معنای توانایی و مهارت در یک حوزه خاص یا رشته خاص است یا به عبارتی، به‌معنای تسلط و مهارت در یک زمینه خاص است و جنبه‌های مختلفی نظیر علمی، فنی و... دارد. در مبنای تحلیل مضمونی داده‌های پژوهش، شایستگی‌های تخصصی، خود نیز دو بُعد تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک و تفکر پژوهش‌محور را شامل می‌شود. این دو بُعد در کنار همدیگر، شایستگی تخصصی را شکل می‌دهند. ممکن است ابعاد دیگری در این زمینه وجود داشته باشد؛ اما در مطالعه حاضر، این دو بُعد احصا شده است.

تفکر پژوهش‌محور

تفکر پژوهشی یکی از جنبه‌های اساسی پژوهش دانشگاهی است که بر فرایند تولید دانش جدید، تجزیه و تحلیل اطلاعات موجود و کمک به گفتمان علمی تأکید دارد. در حوزه پژوهش‌های دانشگاهی، تفکر پژوهشی در شکل‌گیری کیفیت و تأثیر کار علمی نقش محوری دارد. توانایی تجزیه و تحلیل انتقادی داده‌ها، مقاله‌ها و یافته‌های پژوهشی برای پیشبرد دانش و مشارکت معنادار در زمینه مطالعات در حل مسئله ضروری است. بُعد تفکر پژوهش‌محور، مشتمل است بر ۵ مفهوم دیدگاه بین‌رشته‌ای، تفکر پژوهشی، رشد مبتنی بر مسیر شغلی، مهارت نرم‌افزاری و مهارت پژوهشگری.

- **دیدگاه بین‌رشته‌ای:** دیدگاه بین‌رشته‌ای، به حوزه‌های نوین در دانش اشاره دارد که بیش از یک زمینه محض دانشی را بررسی می‌کند. روش برخورد میان‌رشته‌ای فرصت عبور از مرزهای سنتی رشته‌های گوناگون دانش را با هدف رسیدن به نتیجه مطلوب در یک رشته فراهم می‌سازد. مدیران پژوهش، متخصصان علوم بین‌رشته‌ای هستند که در اکوسیستم تحقیق و نوآوری، از ارتقای مشارکت‌ها تا تأثیر وسیع‌تر، از آماده‌سازی پیشنهاد تا مدیریت پروژه و همچنین فراتر از چرخه عمر پروژه در سیاست علمی، زیرساخت‌های تحقیقاتی و توسعه نهادی، نقش مهمی ایفا می‌کنند. مدیران و کارشناسان پژوهشی سازمانی، باید از تمرکز و گرایش صرف به تکرار رشته‌ای، اجتناب کنند و هم

به دنبال عملیاتی کردن رویکرد میان‌رشته‌ای و هم عملیاتی کردن رویکرد فرارشته‌ای رفتاری در واحدهای پژوهشی باشند. رویکرد فرارشته‌ای رفتاری، بر کاربرد آموخته‌های محیط‌های پژوهشی در محیط‌های کاری متمرکز است که با رسالت‌های مدیریت پژوهشی سازمانی بیشترین تناسب را دارد. بر اساس مصاحبه با خبرگان، شاخص‌های به دست آمده برای این مؤلفه، تفکر و رویکرد بین‌رشته‌ای، داشتن گرایش بین‌رشته‌ای، میان‌رشته‌ای بودن تحصیلات مدیران پژوهش است.

- **مهارت پژوهشگری:** مهارت‌های پژوهشی به عنوان اقدامات یا وظایفی تعریف می‌شوند که می‌توانند برای ایجاد حقایق، ارائه ایده‌های جدید، آزمایش ایده‌ها برای جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها برای نتیجه‌گیری آموزش داده، تمرین و اجرا شوند. این تعریف تأکید می‌کند که مهارت‌های پژوهشی، چیزی بیش از مهارت‌های فنی عملی را دربرمی‌گیرد. مهارت‌های پژوهشی به توانایی مدیران در یافتن پاسخی برای یک سؤال یا راه‌حلی برای یک مشکل اشاره دارد. مهارت‌های پژوهشی شامل توانایی جمع‌آوری اطلاعات درباره موضوعی خاص، بررسی آن، تجزیه و تحلیل و تفسیر اطلاعات به گونه‌ای است که مدیر را به راه‌حلی برساند. بر اساس نتایج مصاحبه با خبرگان، شاخص‌های این مؤلفه عبارت‌اند از: علاقه به کار پژوهشی، پژوهشگر بودن، آشنا به روش تحقیق، اعتقاد و باور داشتن پژوهش، آشنا به پژوهش، آشنا به ابزارهای پژوهش، اشراف کامل بر سیاست‌های آن، سابقه انجام فعالیت‌های پژوهشی، داشتن دانش فنی پژوهشی، اشراف کامل به پژوهش (روش تحقیق) و فرایندهای آن، سپری کردن دوره‌های تحصیلات تکمیلی، آشنایی با پایگاه‌های علمی، توانایی فراهم کردن زیرساخت‌های پژوهشی، آشنا به دستورالعمل و شیوه‌نامه‌ها، آشنایی با قوانین و دستورالعمل‌های پژوهشی، رعایت حقوق مالکیت، به‌روز بودن دانش، شناخت ساختار و فرایندهای پژوهشی ملی و بین‌المللی و ماهیت بلندمدت فعالیت‌های پژوهشی.

- **تفکر پژوهشی:** تفکر پژوهشی مهارتی ضروری است که می‌تواند در زمینه‌های مختلف علمی، اجتماعی و اقتصادی به کار گرفته شود و به پیشرفت فردی و اجتماعی کمک کند. تفکر پژوهشی به فرایند جست‌وجو، تحلیل و تفسیر اطلاعات برای رسیدن به نتایج جدید یا حل مسائل اشاره دارد. در حوزه پژوهش‌های دانشگاهی، تفکر پژوهشی در شکل‌گیری کیفیت و تأثیر کار علمی نقش محوری دارد. توانایی تجزیه و تحلیل انتقادی داده‌ها، مقاله‌ها و یافته‌های پژوهشی، برای پیشبرد دانش و مشارکت معنادار در زمینه مطالعات، در حل مسئله ضروری است. شاخص‌های به دست آمده از مصاحبه با خبرگان برای این مؤلفه عبارت‌اند از: قدرت تجزیه و تحلیل مسائل، توانایی حل مسئله به شیوه‌های مختلف، قدرت تحلیل خوب، داشتن خلاقیت و انعطاف‌پذیری، خلاق و نوآور، ذهن باز و پذیرنده، توان حل مسئله و مخاطرات احتمالی و توانایی احصای مسائل سازمانی.

- **رشد مبتنی بر مسیر شغلی^۱:** مسیر شغلی مجموعه شغل‌هایی است که در طول زمان انتخاب می‌کنید تا به اهداف نهایی شغلی خود برسید. این مسیر الزاماً خطی نیست و ممکن است فراز و نشیب‌هایی داشته باشد؛ اما داشتن نقشه کلی، به شما جهت می‌دهد و از سردرگمی در دنیای شغل‌ها رهایتان می‌کند. سپری کردن مسیر

شغلی، از طرفی باعث شناخت بیشتر کارکنان و از طرفی، باعث موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف خود می‌شود. چنانچه مدیران پژوهشی نیز بر اساس شایستگی ارتقا پیدا کنند و بتوانند این مسیر شغلی را سپری کنند، از این قاعده مستثنا نیستند. بر اساس مصاحبه با خبرگان، شاخص‌های به‌دست‌آمده برای این مؤلفه عبارت‌اند از: سپری کردن سلسله‌مراتب مشاغل مدیریتی در حوزه پژوهش، تجربه مرتبط با حوزه کاری متناسب با سطح و حوزه مدیریتی، ثبات در مدیران پژوهشی، سپری کردن سلسله‌مراتب پژوهشی و رشد از طریق سلسله‌مراتب پژوهشی.

- **مهارت نرم‌افزارهای تخصصی:** مهارت‌های نرم‌افزارهای تخصصی، مهارت‌هایی هستند که مدیر پژوهشی برای انجام وظایف خود، به‌طور مؤثر و کارآمد به آن نیاز دارد و مهارت‌های فنی یا سختی را دربرمی‌گیرد که در عملیات و دست‌کاری فناوری استفاده می‌شوند. استفاده از رایانه، کار کردن با نرم‌افزارهای تخصصی پروژه، آشنایی با ابزارهای مدیریت سیستم و سایر فناوری‌های دیجیتال، نمونه‌های از این مهارت‌ها هستند. مدیران پژوهشی علاوه بر مهارت‌های اولیه، به مهارت‌های پیشرفته‌ای که اغلب در دانشگاه یاد می‌گیرند نیز نیاز دارند. علاوه بر این، برخورداری از مهارت‌های نرمی که غیرفنی و اغلب خودآموز است، نظیر مهارت حل مسئله و تفکر منطقی نیز ضروری است. شاخص‌های این مؤلفه عبارت‌اند از: توانایی استفاده از فناوری اطلاعات، شناخت زیرساخت‌های فناوری اطلاعات موردنیاز و توانایی به‌کارگیری سیستم فناوری و اطلاعات.

تفکر استراتژیک^۱

تفکر استراتژیک یکی از انواع تفکر است که با توانایی فکر کردن در خارج از چارچوب‌های همیشگی تعریف می‌شود. افرادی که مهارت تفکر استراتژیک را در خود توسعه می‌دهند، فرصت‌هایی را می‌بینند که از دید دیگران پنهان مانده است. تفکر استراتژیک به فرایند تحلیل و برنامه‌ریزی برای دستیابی به اهداف بلندمدت و موفقیت در سازمان اشاره دارد. افرادی که تفکر استراتژیک دارند، قادرند راه‌حل‌های جدیدی برای مشکلات ریشه‌ای و قدیمی ارائه دهند. در دنیای متلاطم و پُر از رقیب امروزی، سازمان‌هایی که از این شیوه تفکر بهره می‌گیرند، مزیت رقابتی بسیار مهمی برای خود خلق می‌کنند. مؤلفه تفکر استراتژیک دارای ۲ شاخص برنامه‌ریزی استراتژیک و تفکر آینده‌پژوهانه است.

- **برنامه‌ریزی استراتژیک:** برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی است که طی آن رهبران سازمان، چشم‌انداز آینده را ترسیم و اهداف و مأموریت‌های مربوطه را شناسایی می‌کنند. در این فرایند، علاوه بر تعریف اهداف، ترتیب رسیدن به آن‌ها نیز برای رسیدن به چشم‌انداز مدنظر مشخص می‌شود؛ به عبارتی برنامه‌ریزی استراتژیک، فرایند تعیین اهداف بلندمدت سازمان و توسعه استراتژی‌های دستیابی به این اهداف است. بر اساس مصاحبه با خبرگان، شاخص‌های این مؤلفه عبارت‌اند از: داشتن دید بلندمدت، تفکر بلندمدت، تفکر آینده‌نگر و توانایی برنامه‌ریزی بلندمدت.

- **تفکر آینده‌پژوهی:** دنیای امروز، دنیایی پُر تلاطم و متغیر است. روندهای فناورانه، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی، به‌سرعت در حال تغییرند. در این شرایط، سازمان‌ها باید بتوانند به‌سرعت خود را با تغییرات وفق دهند تا موفق

۱. Strategic Thinking

شوند. آینده‌پژوهی، ابزار قدرتمندی است که در این زمینه به سازمان‌ها کمک می‌کند. آینده‌پژوهی، دانشی است فرارشته‌ای که به فهم و درک بهتر آینده، احتمالات آن و ساخت و مهندسی هوشمندانه دانش‌های انسان می‌پردازد. با توجه به اینکه در محیطی پیچیده زندگی می‌کنیم، با افزایش دینامیک و پویایی محیط، متغیرهای محیطی افزایش می‌یابد و برای بررسی آن‌ها و سازگارشدن با تغییرات محیط، آینده‌پژوهی نوعی ضرورت محسوب می‌شود. آینده‌پژوهی، به معنای مطالعه و بررسی آینده، شناسایی روندهای کلیدی و فرصت‌ها و تهدیدهای بالقوه است. داشتن تفکر آینده‌پژوهی در مدیران پژوهشی، هنری است که مدیر به واسطه آن علم و خیال را ترکیب و تصویر آینده را پیش‌بینی می‌کند و این اطلاعات را در بهبود استراتژی‌ها و تصمیم‌گیری‌های سازمان به کار می‌گیرد. بر اساس نتایج مصاحبه با خبرگان، شاخص‌های این مؤلفه عبارت‌اند از: تجربه‌اندوزی، آینده‌نگر بودن، توانایی شناخت تهدید و فرصت‌های پیش روی سازمان، پیش‌بینی برنامه‌های راهبردی برای سازمان، داشتن نگاه روبه‌جلو.

بعد شایستگی‌ها عمومی

شایستگی عمومی به مجموعه‌ای از ویژگی‌ها، مهارت‌ها و دانش‌هایی اشاره دارد که برای موفقیت در محیط‌های مختلف شغلی و آموزشی ضروری است. شایستگی‌ها عمومی به شایستگی‌هایی گفته می‌شود که لازم است، به صورت مشترک در مؤسسه‌ها و مشاغل مختلف در سطح کشور استفاده شود و در خصوص آن‌ها اجماع ملی وجود دارد. شایستگی‌هایی عمومی، شایستگی‌ها هستند که برحسب ویژگی‌ها و خصیصه‌هایی نظیر دانش عمومی، مهارت‌ها، انگیزه‌ها، تصویر از خود و مهارت یا نقش اجتماعی برای انجام کامل کار، ضروری هستند. شایستگی از ضرورت‌های انتصاب در مشاغل مدیریتی تلقی می‌شود. شایستگی‌های مدیران شامل ویژگی‌های مشخصی است که بر عملکرد مطلوب شغلی آنان مؤثر است. بر اساس مؤلفه‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه با خبرگان، این بُعد شامل مهارت مذاکره و مهارت فردی است.

مهارت گفت‌وگو یا مذاکره

مهارت مذاکره یا گفت‌وگو به ویژگی‌هایی ذاتی‌ای گفته می‌شود که به دو یا چند نفر کمک می‌کند تا از طریق گفت‌وگو با راه‌حل منطقی و مشترکی موافقت کنند. مذاکره نوعی ابزار ارتباطی بین دو طرف است که به منظور نیل به توافق درباره منافع مشترک و درعین حال متضاد به کار گرفته می‌شود. مهارت‌های مذاکره جزء مهارت‌های نرم محسوب می‌شود و به کمک این مهارت، امکان سازش و توافق بین طرفین فراهم می‌شود. توانایی‌هایی همچون برقراری ارتباط مؤثر، استراتژی‌سازی، ترغیب، برنامه‌ریزی و همکاری، از جمله توانایی‌های مهارت گفت‌وگو است. تقویت مهارت‌های گفت‌وگو یا مذاکره، می‌تواند به بهبود روابط شخصی و حرفه‌ای کمک کند و فرصت‌های بیشتری برای همکاری و موفقیت فراهم آورد. شاخص‌های این مؤلفه عبارت‌اند از: مهارت ارتباطی و اطلاعاتی.

- **مهارت ارتباطی:** مهارت‌های ارتباطی مجموعه‌ای از فعالیت‌ها هستند که کیفیت عملکرد شما را در رفتارهای عمومی و اجتماعی افزایش می‌دهند. مهارت‌های ارتباطی یعنی توانایی دریافت اطلاعات و همچنین، انتقال اطلاعات به دیگران به صورت کارآمد و مؤثر که این مسئله می‌تواند ارتباطات شغلی و فردی را بهبود ببخشد. مهارت‌های ارتباطی به توانایی‌های فردی‌ای اشاره دارند که به افراد کمک می‌کنند تا اطلاعات، احساسات و ایده‌های خود را به طور مؤثر به دیگران منتقل کنند. توسعه فردی، مهارت‌های بین فردی، درک متقابل، همکاری

متقابل و اعتماد نیز، برای ایجاد یک کانال کامل از مؤثرترین و برنده‌ترین مهارت‌های ارتباطی مهم هستند. مدیران و کارشناسان در صورت تقویت این مهارت، می‌توانند باعث افزایش بهره‌وری، افزایش روحیه، افزایش رضایت شغلی، افزایش اعتماد افراد به مدیر، کارگروهی قوی‌تر و همراهی بیشتر کارمندان شوند. شاخص‌های این مؤلفه عبارت‌اند از: توانایی برقراری ارتباط با داخل و خارج سازمان، برقراری تعامل مستمر و برخورداری از روابط عمومی بسیار خوب.

- **مهارت اطلاعاتی:** مهارت‌های اطلاعاتی به توانایی‌های فردی‌ای اشاره دارند که به افراد کمک می‌کنند تا اطلاعات را جست‌وجو، تحلیل، ارزیابی و استفاده کنند. به‌کارگیری راه‌کارهای مدیریتی و فنی برای توسعه سیاست‌های امنیتی، آموزش، سخت‌افزار و نرم‌افزار امنیت، کنترل و تصمیم‌گیری در خصوص پردازش داده و نحوه اجرای مؤثر کنترل‌های امنیتی به‌منظور حفظ تداوم کسب‌وکار سازمان و پیشگیری از بروز مخاطرات امنیتی و حفاظت از دارایی‌های اطلاعاتی، از جمله مهارت‌های اطلاعاتی محسوب می‌شوند. با عنایت به مأموریت تخصصی و فرهنگ حاکم بر سازمان، مدیران پژوهشی بایستی، علاوه‌بر داشتن مهارت‌های پژوهشی که مدیران هم‌ترازشان در سایر دانشگاه‌های ملی دارند، مهارت حفاظت‌گفتار و ارائه مطالب را برابر با اصول حیطه‌بندی داشته باشد. حفاظت از اسرار و امانت‌داری، به‌معنای احترام به مجموعه‌ای از قوانین و پیمان‌هاست که اجازه انتشار اطلاعاتی را به شما می‌دهد تا در طول دوران کاری و برحسب اعتماد، اطلاعات حرفه‌ای (از سوی سازمان یا همکاران) با شما در میان گذاشته شود. شاخص‌های این مؤلفه عبارت‌اند از: داشتن دانش حفاظتی، توانایی سخنوری، دشمن‌شناسی، موقعیت‌شناسی و دانش سیاسی.

مهارت فردی

مهارت‌های فردی مجموعه‌ای از توانایی‌های فردی است که به افراد کمک می‌کند تا در تعاملات اجتماعی، تصمیم‌گیری‌ها و وظایف روزمره به‌طور مؤثر عمل کنند. شایستگی در این سطح، شامل دانش و مهارت‌های بالقوه، ظرفیت‌ها (قابلیت‌ها) و صلاحیت‌های کارکنان است. مهارت‌های فردی به مجموعه‌ای از مهارت‌ها گفته می‌شود که یک شخص برای توسعه فردی و بهبود عملکرد خود، به آن‌ها نیاز دارد. مهارت‌های فردی از طریق راه‌های مختلف، از جمله آموزش و یادگیری مداوم به‌دست می‌آید. تقویت مهارت‌های فردی به افراد کمک می‌کند تا در کارهای شخصی و حرفه‌ای خود موفق‌تر عمل کنند. شاخص‌های این مؤلفه عبارت‌اند از: مهارت‌های ارزشی - اخلاقی، رفتاری و مدیریتی.

- **رویکرد ارزشی - اخلاقی:** شایستگی‌های ارزشی و اخلاقی، به مجموعه‌ای از اصول و ارزش‌هایی اشاره دارند که رفتار فرد را در تعاملات اجتماعی و حرفه‌ای هدایت می‌کنند. مفهوم شایستگی اخلاقی با وجود اهمیت زیاد، چندان در کانون توجه قرار نگرفته است. این مفهوم بر ظرفیت‌های ذهنی تأکید دارد تا تعیین شود که چگونه اصول جهانی انسان باید به ارزش‌ها، اهداف و اقدامات شخصی ما اعمال شود. دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌های رفتاری و فکری، نگرش و بینش، اعتبار ویژگی‌های شخصیتی، خدمت‌گزاری، مسئولیت‌پذیری و توجه به ارزش‌های اعتقادی و اخلاقی، از جمله شایستگی اخلاقی مدیران در دانشگاه است. در این راستا می‌توان گفت که الگوی شایستگی اخلاقی مدیران، در کلیه فرایندهای نظام مدیریت منابع انسانی، نقشی حیاتی ایفا می‌کند (قاسمیان

سوربنی، یوسفی سعیدآبادی و تقوایی یزدی، (۱۴۰۱). مهارت‌های ارزشی و اخلاقی، بنیادهای رفتار انسانی شناخته می‌شوند. پرورش این مهارت‌ها نه تنها به بهبود روابط فردی و اجتماعی کمک می‌کند، بلکه به شکل‌گیری جامعه عادلانه و پایدار نیز منجر می‌شود. شاخص‌های این مؤلفه عبارت‌اند از: سعه‌صدر، تعهد، صداقت، متانت، صبر و حوصله، حمایت سازمانی، دل‌سوزی و پیگیری، قانون‌مداری، خدامحوری، اعتماد، ایثار و از خودگذشتگی، توانایی برقراری عدالت و امانت‌داری است.

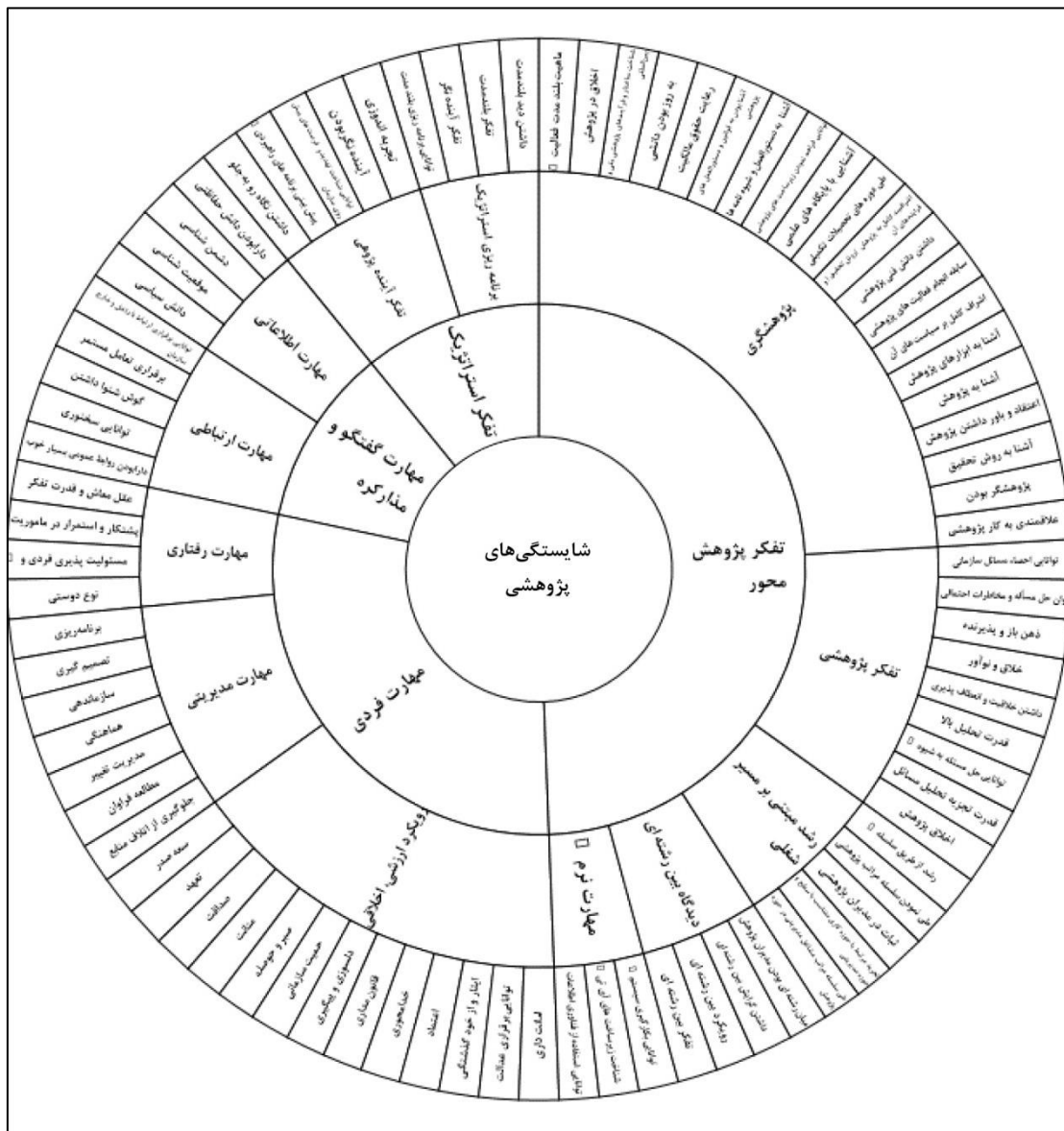
- **رویکرد رفتاری:** رویکرد رفتاری بر رفتارهای دیدنی و سنجیدنی انسان‌ها تمرکز دارد. این رویکرد به شکل‌گیری رفتارها بر اساس تعاملات فرد با محیط و تجربیات قبلی او می‌پردازد و بر این باور است که رفتارها، نتیجه یادگیری از تعاملات با محیط هستند. این رویکرد با تأکید بر یادگیری و تعاملات محیطی، ابزار قدرتمندی برای آموزش و پژوهش فراهم می‌کند. شایستگی‌های رفتاری، به مجموعه‌ای از رفتارها و مهارت‌ها و توانایی‌های اطلاق می‌شود که فرد برای عملکرد مؤثر در محیط حرفه‌ای نیاز دارد. از ویژگی‌های شخصیتی مدیران پژوهش، داشتن مسئولیت‌پذیری است. مدیرانی که بسیار مسئولیت‌پذیرند، خود را در قبال اعمالشان مسئول می‌دانند. مدیران پژوهشی می‌توانند با پرورش این شایستگی‌ها، به بهبود عملکرد خود در محیط‌های کاری کمک کنند و روابط مؤثرتری با دیگران برقرار کنند. شاخص‌های این مؤلفه عبارت‌اند از: عقل معاش و قدرت تفکر، پشتکار و استمرار در مأموریت، مسئولیت‌پذیری فردی و قبول آن و نوع‌دوستی.

- **مهارت مدیریتی:** شایستگی‌های مدیریتی مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش‌ها و رفتارهایی است که همه مدیران برای هدایت و مدیریت مؤثر تیم‌ها و سازمان‌ها نیاز دارند. این شایستگی‌ها به مدیران کمک می‌کند تا در محیط‌های پیچیده و متغیر، به‌خوبی عمل کنند. شایستگی‌های مدیریتی نوع خاصی از شایستگی‌های فردی هستند. شایستگی‌های مدیران مجموعه فعالیت‌ها، دانش، مهارت‌ها یا نگرش‌ها و احتمالاً مشخصه‌های شخصی لازم برای بهبود عملکرد قلمداد می‌شوند. در میان عوامل مختلفی که به موفقیت سازمان می‌انجامد، نقش مدیران اهمیت شایان توجهی دارد؛ از این رو شایستگی‌های مدیران اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. با تقویت این شایستگی، مدیران پژوهشی می‌توانند به بهبود عملکرد مجموعه خود و ایجاد محیطی مثبت و مؤثر کمک کنند؛ بنابراین، مدیران پژوهشی باید از مهارت تصمیم‌گیری به‌موقع و قاطع، همراه با دقت و توجه به اهداف و استراتژی‌ها، دیدگاه‌ها و وضعیت سازمان و هماهنگی با بخش‌های دیگر سازمان در تصمیم‌گیری، به اجرا گذاشتن سریع تصمیمات اتخاذ شده و اثربخشی تصمیم‌های گرفته شده، برخوردار باشند. شاخص‌های این مؤلفه عبارت‌اند از: برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازمان‌دهی، هماهنگی، مدیریت تغییر، مطالعه فراوان و جلوگیری از اتلاف منابع.

الگوی نهایی شایستگی‌ها مدیران و کارشناسان حوزه پژوهش

الگوی نهایی شایستگی‌های مدیران و کارشناسان حوزه پژوهش، مشتمل بر دو بُعد اصلی «شایستگی‌های عمومی» و «شایستگی‌های تخصصی» است. شایستگی‌های تخصصی، دو بُعد تفکر پژوهش‌محور (با مفاهیم دیدگاه بین‌رشته‌ای، تفکر پژوهشی، پژوهشگری، رشد مبتنی بر مسیر شغلی و مهارت‌های نرم‌افزارهای تخصصی) و تفکر استراتژیک (با مفاهیم برنامه‌ریزی استراتژیک و تفکر آینده‌پژوهی) و شایستگی‌های عمومی نیز، دو بُعد مهارت گفت‌وگو و مذاکره (با مفاهیم

مهارت‌های ارتباطی و مهارت اطلاعاتی) و مهارت‌های فردی (با مفاهیم رویکرد ارزشی، اخلاقی، مهارت رفتاری و مهارت مدیریتی) را شامل می‌شود. در شکل ۱، الگوی نهایی شایستگی‌های مدیران و کارشناسان حوزه پژوهش نمایش داده شده است.



شکل ۱. الگوی شایستگی‌های پژوهشی کارشناسان و مدیران حوزه پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

برای رشد هر سازمانی، شایستگی‌های عمومی و تخصصی آن باید برای تصمیم‌گیرندگان بسیار روشن باشد. تنها پس از شناخت قوت‌ها و ضعف‌های سازمان خود می‌توانید به سمت بهبود حرکت کنید و پروژه‌های چالش‌برانگیز را با اعتمادبه‌نفس پیش ببرید. انتخاب و به‌کارگیری شایسته‌ترین افراد در هر شغل، یکی از مسائل و تصمیم‌های بسیار مهم است. مدیران و کارشناسان حوزه پژوهش، به‌سبب هدایت پروژه‌ها و کشف و احصای مسائل موجود در مؤسسه‌های آموزشی، در سازمان

نقش کلیدی دارند. مدیریت پژوهشی، برای اطمینان از کیفیت، کارایی و تأثیر فعالیت‌های تحقیقاتی در رشته‌ها، حوزه‌ها و مراحل مختلف ضروری است. هر مدیر پژوهشی که به‌عنوان مدیر تحقیق و توسعه نیز شناخته می‌شود، مسئول رهبری پروژه‌های تحقیقاتی سازمان است که بر فعالیت‌هایی همچون برنامه‌ریزی و اجرای تحقیقات، توسعه سیاست‌های تحقیق، نظارت بر پروژه‌ها، بودجه‌بندی و تعامل با مشتریان و ذی‌نفعان نظارت می‌کند؛ بنابراین، شناخت ابعاد شایستگی‌های کارشناسان و مدیران پژوهشی، هم برای توسعه جایگاه پژوهش و هم برای ارزیابی ایشان، عامل اساسی به‌شمار می‌رود. پس آنچه در حال حاضر مهم تلقی می‌شود، آن است که برای ایجاد نظام شایسته‌سالاری، شایستگی‌های کارشناسان و مدیران حوزه پژوهش شناسایی شود.

بر اساس یافته‌های این پژوهش، عوامل کلیدی احصاشده مرتبط با موضوع پژوهش، دو بُعد شایستگی‌های تخصصی و شایستگی‌های عمومی را شامل می‌شود. این دو بُعد، به همراه پنج مؤلفه اصلی، به‌عنوان ابعاد و مؤلفه‌های اصلی الگوی شایستگی‌های کارشناسان و مدیران حوزه پژوهش، از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند.

شایستگی‌های تخصصی: بر اساس یافته‌های پژوهش، شایستگی تخصصی مشتمل است بر دو بُعد تفکر پژوهش‌محور و تفکر استراتژی که بُعد پژوهش‌محور، خود سه مؤلفه دیدگاه بین‌رشته‌ای، تفکر پژوهشی و رشد مبتنی بر مسیر شغلی را پوشش می‌دهد و بُعد تفکر استراتژی نیز، دو مؤلفه برنامه‌ریزی استراتژیک و تفکر آینده‌پژوهی را دربرمی‌گیرد که در ادامه به بررسی هر یک پرداخته خواهد شد.

- **مؤلفه دیدگاه بین‌رشته‌ای:** تفکر میان‌رشته‌ای روشی از تفکر است که از ترکیب دانش داخلی و خارجی رشته‌ها، برای حل مشکلات استفاده می‌کند. در پژوهش‌های سانفورد و کینج (۲۰۱۶) و رحمانی فیروزجایی و همکاران (۱۳۹۶)، گیلز (۲۰۱۶)، به‌کارگیری رویکردهای نوین در پژوهش، از مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران مطرح شده که با نتایج تحقیق حاضر منطبق است. در این پژوهش برای اولین بار به داشتن گرایش بین‌رشته‌ای مدیران پژوهشی اشاره شده که جزو نوآوری پژوهش است.

- **مؤلفه تفکر پژوهشی:** تفکر پژوهشی شامل توانایی محققان دانشگاهی یا دانشجویی برای تفکر انتقادی در آغاز فرایندها یا ایده‌های پژوهشی، از طریق تفکر عینی است. محققان مختلف نظیر همراه و همکاران^۱ (۲۰۱۲)، اکرمی (۱۳۹۲) و عبدالهی گل (۱۳۹۴) به مؤلفه تجزیه و تحلیل اطلاعات اشاره کرده‌اند که با نتایج تحقیق حاضر هم‌راستاست. محققانی نظیر شارع‌پور، فاضلی و صالحی (۱۳۸۰)، مهر عزیزاده (۱۳۸۲)، نشان داده‌اند که رعایت اصول اخلاقی در پژوهش، از جمله مهم‌ترین شاخص‌های احراز شایستگی مدیران است که با نتایج این پژوهش هم‌خوانی دارد. بر اساس نتایج تحقیقات کاپلوماکی و تیمومی^۲ (۲۰۰۰)، پاراهو^۳ (۲۰۰۰)، میزان دانش و توانمندی‌های پژوهشی، از موارد بسیار مؤثر بر بهره‌وری پژوهشی و کاربست نتایج تحقیقات است که با نتایج پژوهش حاضر هم‌راستاست. در این پژوهش زیر شاخص‌های، قدرت تجزیه و تحلیل مسائل، توانایی حل مسئله به شیوه‌های مختلف، قدرت زیاد تحلیل، داشتن

۱. Meerah et al.

۲. Kaplomaki & Tiomi

۳. Parahoo

خلاقیت و انعطاف‌پذیری، خلاق و نوآور، ذهن باز و پذیرنده، توان حل مسئله و مخاطرات احتمالی و توانایی احصای مسائل سازمانی احصا شدند که جزء نوآوری این پژوهش است.

• **مؤلفه پژوهشگری:** شایستگی‌های پژوهشی به مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش‌ها و توانمندی‌هایی اشاره دارد که فرد را قادر می‌سازد تا در فرایند پژوهش، به‌طور مؤثرتر عمل کند. محققان مختلف نظیر همراه و همکاران (۲۰۱۲)، اکرمی (۱۳۹۲) و عبدالمهی گل (۱۳۹۴) به مؤلفه روش تحقیق اشاره کرده‌اند که با نتایج تحقیق حاضر هم‌راستاست. آشنایی با فرایند پژوهش به‌عنوان یکی از شاخص‌های این پژوهش شناسایی شد که جولین و همکاران (۲۰۱۲) و استوکینگ و همکاران (۲۰۰۴) نیز در پژوهش‌های خود به این شاخص اشاره کرده‌اند. پژوهشگر بودن و سابقه فعالیت‌های پژوهشی، از شاخص‌های احصا شده در این پژوهش بودند که فیتز و وینتر^۱ (۲۰۰۴)، جولین و همکاران (۲۰۱۲)، پترسون، هیز کیمونز و کول^۲ (۲۰۰۸)، اکرمی (۱۳۹۲)، شارع‌پور و همکاران (۱۳۸۰)، مهرعلیزاده (۱۳۸۲)، الهیاری (۱۳۹۵)، سدهی اصفهانی (۱۳۹۷)، عبدالمهی گل (۱۳۹۴) و سانفورد و کینج (۲۰۱۶) نیز در پژوهش‌های خود به این شاخص اشاره کرده‌اند. شاخص‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه با خبرگان برای این مؤلفه عبارت‌اند از: اعتقاد و باور داشتن پژوهش، آشنا به پژوهش و اشراف کامل بر سیاست‌های آن، داشتن دانش فنی پژوهشی، سپری کردن دوره‌های تحصیلات تکمیلی، آشنایی با پایگاه‌های علمی، توانایی فراهم کردن زیرساخت‌های پژوهشی، آشنا به دستورالعمل و شیوه‌نامه‌ها، آشنایی با قوانین و دستورالعمل‌های پژوهشی، رعایت حقوق مالکیت، به‌روز بودن دانشی، شناخت ساختار و فرایندهای پژوهشی ملی و بین‌المللی و ماهیت بلندمدت فعالیت‌های پژوهشی که تاکنون هیچ محققى به آن اشاره نکرده است و جزو نوآوری این پژوهش است.

• **مؤلفه رشد مبتنی بر مسیر شغلی:** مسیر شغلی معمولاً شامل مجموعه‌ای از مشاغل یا نقش‌های مرتبط می‌شود که مسئولیت، مهارت و احتمالاً سطوح بالاتری از حقوق و پاداش را به‌دنبال دارد. سپری کردن مسیر شغلی، هم باعث شناخت بیشتر کارکنان و هم موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف خود می‌شود. در صورتی که مدیران پژوهشی نیز بر اساس شایستگی ارتقا پیدا کنند و بتوانند این مسیر شغلی را سپری کنند، از این قاعده مستثنا نخواهند بود. شاخص‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه با خبرگان برای این مؤلفه عبارت‌اند از: سپری کردن سلسله‌مراتب مشاغل مدیریتی در حوزه پژوهش، تجربه مرتبط با حوزه کاری متناسب با سطح و حوزه مدیریتی، ثبات در مدیران پژوهشی، سپری کردن سلسله‌مراتب پژوهشی و رشد از طریق سلسله‌مراتب پژوهشی که تاکنون هیچ پژوهشگری در تحقیقات خود به این مؤلفه و شاخص‌های احصا شده آن اشاره نکرده و جزو نوآوری این پژوهش است.

• **مؤلفه مهارت نرم‌افزاری:** مهارت‌های نرم‌افزارهای تخصصی، مهارت‌هایی هستند که مدیر پژوهشی برای انجام مؤثر و کارآمد وظایف خود به آن نیاز دارد. همراه و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی به شاخص استفاده از روش‌های جست‌وجو در منابع و پایگاه اطلاعاتی، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های شایستگی مدیران اشاره کرده‌اند که با نتایج این پژوهش هم‌راستا است. فوتسو (۲۰۲۲) در پژوهشی به شاخص صلاحیت دیجیتال، به‌عنوان شایستگی موردنیاز مدیران ارشد

۱. Fitz & Winter

۲. Peterson, Hays Kimmons & Cole

منابع انسانی و دیرانی و همکاران (۲۰۲۰) به تضمین دسترسی کارکنان به فناوری اطلاعات اشاره کرده‌اند که با نتایج این پژوهش هم‌خوانی دارد. شاخص‌های دیگر به‌دست‌آمده برای این مؤلفه، از جمله توانایی استفاده از فناوری اطلاعات، شناخت زیرساخت‌های مورد نیاز فناوری اطلاعات و توانایی به‌کارگیری سیستم فناوری و اطلاعات، تاکنون هیچ پژوهشی مطرح نشده و جزو نوآوری این پژوهش است.

- **مؤلفه برنامه‌ریزی استراتژیک:** مدیران پژوهش با برنامه‌ریزی استراتژیک، به‌دنبال استفاده از ابزارهای دستیابی به آرمان‌های سازمان هستند. هاشمی (۱۳۹۱)، وطنی (۱۳۹۴)، الهیاری و همکاران (۱۳۹۵) و مؤذن جمشیدی (۱۳۹۷)، به شایستگی مدیریت استراتژیک، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های شایستگی مورد نیاز مدیران منابع انسانی اشاره کرده‌اند که با نتایج این پژوهش هم‌راستا است. داشتن دید بلندمدت، تفکر بلندمدت، تفکر آینده‌نگر و توانایی برنامه‌ریزی بلندمدت از دیگر شاخص‌های احصا شده برای این مؤلفه است که با یافته‌های گیلز (۲۰۱۶) و الهیاری و همکاران (۱۳۹۵)، هم‌خوانی دارد.

- **مؤلفه تفکر آینده‌پژوهی:** فردی که مهارت‌های تفکر آینده‌نگرانه دارد، می‌تواند به‌صورت ذهنی در اجرای برنامه بلندمدت نقش داشته باشد و در خصوص نتایج احتمالی، پیش‌بینی‌های دقیقی انجام دهد. مؤذن جمشیدی (۱۳۹۷) و خلیلی، صفاری و افشاری (۱۴۰۱)، به شایستگی استراتژیک، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های شایستگی مورد نیاز مدیران منابع انسانی اشاره کرده‌اند که با نتایج این پژوهش منطبق است. شاخص‌های دیگر احصا شده برای این مؤلفه عبارت‌اند از: تجربه‌اندوزی، آینده‌نگر بودن، توانایی شناخت تهدیدها و فرصت‌های پیش روی سازمان، پیش‌بینی برنامه‌های راهبردی برای سازمان، داشتن نگاه روبه‌جلو که تاکنون هیچ محققى به آن اشاره نکرده است و جزو نوآوری این پژوهش است.

- **مؤلفه مهارت ارتباطی:** مهارت‌های ارتباطی به ویژگی‌های فردی، بین فردی و توانایی‌های اجتماعی اشاره دارد که برای دستیابی به اهداف ضروری هستند. این نوع مهارت‌ها برای هر نوع فعالیت نیروی انسانی لازم است. فراهانی (۱۳۹۹) در پژوهشی به شایستگی برقراری ارتباط درون و برون‌سازمانی برای مدیران منابع انسانی اشاره کرده است که با نتایج این تحقیق هم‌خوانی دارد. تعامل و برقراری ارتباطات و روابط عمومی خوب، از شاخص‌های احصا شده در این پژوهش بودند که با نتایج و یافته‌های خلیلی و همکاران (۱۴۰۱)، فراهانی (۱۳۹۹)، فرامرزی بآبادی (۱۳۹۴)، مؤذن جمشیدی (۱۳۹۷)، معتضد منجمی، رشادت‌جو و جعفری (۱۳۹۷)، پناهی، پورکریمی و رمضان (۱۳۹۷)، شکرگزار (۱۳۹۶)، الهیاری و همکاران (۱۳۹۵)، عباسی کسانى و همکاران (۱۳۹۳)، شکوهی و چمنی (۱۴۰۰)، فوتسو (۲۰۲۱)، دیرانی و همکاران (۲۰۲۱) و گیلز (۲۰۱۶) هم‌راستا است.

- **مؤلفه رویکرد ارزشی - اخلاقی:** شایستگی‌های اخلاقی موردنیاز مدیران پژوهش برای انتصاب در پُست‌های مدیریتی، به برخورداری از دانش و معلومات حرفه‌ای، آگاهی به عوامل محیطی، شناخت منافع و مصالح ملی، ویژگی‌های شخصیتی، انتقادپذیری، رفتار متواضع، رعایت حقوق دیگران، توانایی قدرت‌سازگاری و کار گروهی وابسته است. یافته‌های این پژوهش با نظرها و یافته‌های آرائی و همکاران (۱۴۰۲)، خلیلی و همکاران (۱۴۰۱)، اسدی و همکاران (۱۴۰۰)، شکوهی و چمنی (۱۴۰۰)، آقامحمدی، جهانگیرفرد، حاج علیان و مجیبی (۱۳۹۸)، مرادی آیدیشه،

و ثوقی نیری و نعمتی (۱۳۹۸)، خطیب‌زاده و همکاران (۱۳۹۸)، خیراندیش و غفوری (۱۳۹۸)، غفوری، حسنقلی‌پور، خیراندیش و مؤمنی (۱۳۹۶)، پناهی و همکاران (۱۳۹۷)، شکرگزار و همکاران (۱۳۹۶)، الوانی، اردلان و محمدی فاتح (۱۳۹۵)، دهقان و رحیم‌زاده (۱۳۹۳)، تشکری (۱۳۹۳) گیلز (۲۰۱۶) هم‌راستاست. شایستگی‌های ارزشی را می‌توان برای همه مدیران در نظر گرفت؛ اما این شایستگی‌ها برای مدیران پژوهشی بیش از مدیران دیگر ضروری است؛ زیرا ماهیت کار مدیران پژوهشی و یکی از اهداف عمده آنان، ترویج و توسعه و نهادینه‌سازی این ارزش‌هاست. شاخص‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه با خبرگان برای این مؤلفه عبارت‌اند از: سعه‌صدر، تعهد، صداقت، متانت، صبر و حوصله، حمیت سازمانی، دل‌سوزی و پیگیری، قانون‌مداری، خدامحوری، اعتماد، ایثار و از خودگذشتگی، توانایی برقراری عدالت و امانت‌داری.

• **مؤلفه رفتاری:** شایستگی‌های رفتاری، مجموعه‌ای از رفتارها هستند که برحسب اصطلاحات دیدنی و سنجیدنی توصیف می‌شوند و وقتی در موقعیت مناسب به کار برده شوند، فرد را در کارش اثربخش می‌سازند. شاخص‌های پشتکار و استمرار در مأموریت، مسئولیت‌پذیری فردی و قبول آن و نوع‌دوستی احصا شده در این پژوهش با یافته‌های آرائی و همکاران (۱۴۰۲)، خلیلی و همکاران (۱۴۰۱)، اسدی و همکاران (۱۴۰۰)، شکوهی و چمنی (۱۴۰۰)، آقا محمدی و همکاران (۱۳۹۸)، مرادی و همکاران (۱۳۹۸)، خیراندیش و غفوری (۱۳۹۸)، خطیب‌زاده و همکاران (۱۳۹۸)، غفوری و همکاران (۱۳۹۶)، پناهی و همکاران (۱۳۹۶)، الوانی و همکاران (۱۳۹۵)، یوزباشی و پژوهی (۱۳۹۷)، شکرگزار (۱۳۹۶)، مؤذن جمشیدی (۱۳۹۷)، دهقان و رحیم‌زاده (۱۳۹۳)، تشکری (۱۳۹۳)، هم‌خوانی دارد. همچنین شاخص‌های عقل معاش و قدرت تفکر که در این پژوهش معرفی شد، تاکنون در هیچ پژوهشی اشاره نشده و جزو نوآوری این پژوهش است.

• **مؤلفه رویکرد مدیریتی:** شایستگی‌ها و مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌ها، عادت‌ها، انگیزه‌ها، نگرش‌ها و دانش لازم برای مدیران، لازمه مدیریت موفق هستند. شایستگی‌های مدیریتی، دانش و مهارت‌هایی هستند که به بهره‌وری در محیط کار کمک می‌کنند. هر مدیر پژوهشی، به‌منظور عملکرد مؤثر، باید مهارت‌ها و ویژگی‌ها مناسبی داشته باشد. برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازمان‌دهی، هماهنگی، مدیریت تغییر، مطالعه فراوان و جلوگیری از اتلاف منابع برای این مؤلفه شناسایی شد که با یافته‌های آرائی و همکاران (۱۴۰۲)، خلیلی و همکاران (۱۴۰۱)، اسدی و همکاران (۱۴۰۰)، مرادی و همکاران (۱۳۹۸)، خطیب‌زاده و همکاران (۱۳۹۸)، شکرگزار و همکاران (۱۳۹۶)، پناهی و همکاران (۱۳۹۶)، رحمانی فیروزجایی (۱۳۹۶)، الهیاری (۱۳۹۵)، وطنی (۱۳۹۴)، عباسی کسان (۱۳۹۳) هم‌راستاست. همچنین شاخص‌های مدیریت تغییر، مطالعه فراوان و جلوگیری از اتلاف منابع در این پژوهش احصا شده و تاکنون هیچ محققى به آن اشاره نکرده است و جزو نوآوری این پژوهش است.

می‌توان گفت که برای اولین بار یک کار تحقیقاتی با عنوان «ارائه الگوی شایستگی مدیران پژوهشی» انجام شده است. در پژوهش‌های قبلی، به ارائه شایستگی مدیران حوزه‌های مختلف، گروه و دانشکده‌ها و... پرداخته شده و کمابیش به مؤلفه پژوهش، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های شایستگی اشاره شده است؛ ولی تاکنون هیچ پژوهشی به‌صورت جامع در این حوزه انجام نشده و دسته‌بندی‌های صورت‌گرفته نیز به سهم خود جدید بوده و جزو نوآوری این پژوهش است. با عنایت به یافته‌های تحقیق، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- تدوین الگوی شایستگی کارکنان و مدیران آموزشی و پژوهشی در دانشگاه‌های نظامی؛
- توسعه فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر حامی تغییر، مبتنی بر آموزش و پژوهش؛
- ایجاد و توسعه فرهنگ سازمانی مشوق پژوهش محوری، از طریق همکاری متقابل کارکنان و مدیران؛
- توجه به ابعاد الگوی شایستگی در راستای تحقق آن‌ها، مبتنی بر سازوکارهای کاربست‌پذیر؛
- مدیریت پیشرفت و تعالی کارکنان مبتنی بر دوره‌های طولی و عرضی؛
- جذب بهترین کارکنان مستعد و توجه به اهرم‌های ضروری مانند احترام به کارکنان، علاقه شغلی، احساس موفقیت و... در راستای حفظ و نگهداری کارکنان نخبه و مستعد؛
- ایجاد تعاملات مؤثر بین کارکنان در درون گروه‌ها و واحدهای سازمانی، برای اطمینان از اثربخشی تبادل اطلاعات بین افراد، در نتیجه ارتقا؛
- طراحی و اجرای ابزارهای مناسب برای ارزیابی ادراک کارکنان از سازمان و همچنین برنامه‌ها و دستورالعمل‌هایی برای ارتقای سطح ارزش و توانمندسازی پیوند شناسایی بین کارکنان و سازمان؛
- توجه بیشتر به فرایندهای یادگیری سازمانی، به منظور درک عمیق‌تر کارکنان؛
- استفاده بهینه از فناوری‌های موجود و کاربردهای دانش در داخل سازمان، در راستای کارایی مدیریت استعداد؛
- گرایش مدیران به بازاریابی داخلی، در راستای ایجاد ارزش در روابط بین کارکنان، مبتنی بر تعهد و مدیریت مؤثر روابط متقابل سازمانی؛
- تدوین قوانین و مقررات مرتبط با شغل توسط مدیریت، در راستای رشد و توسعه فردی و حرفه‌ای افراد مستعد و پیشگیری از رفتارهای مخرب.

منابع

- آرائی، محمود؛ قاضی، حسن و شمایی، نادر (۱۴۰۲). شناسایی مؤلفه‌های الگوی شایستگی‌های مدیران آجا (مطالعه فراترکیب). فصلنامه علمی مطالعات قدرت نرم، ۱۳(۱)، ۱۶۹-۲۰۸.
- آقا محمدی، صمد؛ جهانگیر فرد، مجید؛ حاج علیان، فرشاد؛ مجیبی، تورج (۱۳۹۸). تدوین الگوی شایستگی‌ها دینی رهبران نظامی. نشریه علمی مدیریت اسلامی، ۲۱(۱)، ۶۵-۸۸.
- اسدی، اسماعیل؛ رجبی فرجاد، حاجیه و لطفی جلال‌آبادی، مصطفی (۱۴۰۰). شناسایی مهارت‌های مدیریتی فرماندهان رده عملیاتی به‌روش داده‌بنیاد. علوم و فنون نظامی، ۱۷(۵۸)، ۷۷-۱۰۷.
- اکرمی، رابعه (۱۳۹۲). بررسی ظرفیت پژوهشی از دیدگاه معلمان و نیازسنجی آموزش پژوهش معلمان ابتدایی شهر مشهد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد تحقیقات آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه فردوسی. مشهد. ایران.
- الوانی، سید مهدی؛ اردلان، امید؛ محمدی فاتح، اصغر (۱۳۹۵). طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی‌ها مدیران و فرماندهان در سازمان ارتش ج.ا. با بهره‌گیری از دیدگاه امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی). پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۱(۱)، ۱-۳۰.
- الهیاری، رحمت اله (۱۳۹۵). طراحی الگوی شایستگی مدیران پارک‌های علم و فناوری ایران. رساله دکتری، رشته مدیریت آموزش

- عالی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.
- امامی میبدی، احمدعلی؛ رحیمیان، حمید؛ عباس‌پور، عباس؛ عباس؛ غیائی ندوشن، سعید (۱۳۸۸). طراحی الگوی شایستگی‌ها رهبری در دانشگاه‌های دولتی تهران. *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)*، ۱۱(۲)، ۱۳۷-۱۶۶.
- بازرگان، عباس (۱۳۸۷). *مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته*. تهران: نشر دیدار.
- پناهی، سیده معصومه؛ پورکریمی، جواد؛ رمضان، مجید (۱۳۹۷). ارائه الگوی شایستگی‌ها حرفه‌ای مدیران پژوهشی در سازمان‌های پژوهش محور. *فصلنامه علمی پژوهشی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین*، ۱۱(۱)، ۲۳-۴۶.
- تشکری، محمود (۱۳۹۳). معیارهای الگوی مدیریت و فرماندهی، مناسب با انتظارات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی). *مطالعات دفاعی استراتژیک*، ۱۱۱-۱۳۳، (۵۵).
- جاهد، حسینعلی؛ خسروی، الناز (۱۳۹۷). شایستگی‌های آموزشی و پژوهشی موردنیاز دانشجویان برای موفقیت در زندگی دانشگاهی. *دوماهنامه علمی - پژوهشی راهبردهای آموزش در علوم پزشکی*، ۱۱(۱)، ۴۹-۵۸.
- خطیب زاده، اعظم؛ رضایت، غلامحسین و حسین‌پور، رضا (۱۳۹۸). الگوی توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۱(۳)، ۹-۳۵.
- خلیلی، یاسمن؛ صفاری، حمیدرضا و افشاری، حمیدرضا (۱۴۰۲). الگوی شایستگی فرماندهان و مدیران در مدیریت بحران. *مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی*، ۵(۲)، ۱۶۹-۱۹۰.
- خیراندیش، مهدی؛ غفوری، داود (۱۳۹۸). طراحی الگوی سنجش شایستگی فرماندهان ارشد نه‌اجا با رویکرد جنگ‌های ناهم‌تراز. *مطالعات دفاعی استراتژیک*، ۱۷(۷۶)، ۲۳۱-۲۳۲.
- دهقان، نبی‌الله؛ رحیم‌زاده، قادر (۱۳۹۳). الگوی فرماندهی در یگان‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران. *فصلنامه مدیریت نظامی*، ۱۴(۵۳)، ۲۳-۴۸.
- رحمانی فیروز جایی، رضوانه (۱۳۹۶). *طراحی مدل شایستگی‌ها مورد نیاز مشاوران مدارس*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مشاوره مدرسه دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید بهشتی.
- سدهی اصفهانی، مریم (۱۳۹۸). طراحی مدل توانمندی‌های پویا برای کارکنان بانک سپه با رویکرد شایستگی. *فصلنامه علمی پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۲(۴۴)، ۱۰۷-۱۳۱.
- شارع‌پور، محمود؛ فاضلی، محمد؛ صالحی، صادق (۱۳۸۰). بررسی میزان شایستگی‌های کانونی در میان دانشجویان (مطالعه موردی: دانشگاه‌های صنعتی شریف، تهران و مازندران). *نامه علوم اجتماعی*، ۱۸(۱)، ۶۳-۸۸.
- شکرگزار، منیر (۱۳۹۶). *شناسایی و ارزیابی مؤلفه‌های شایستگی رؤسای دانشکده‌های دانشگاه شهید بهشتی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید بهشتی.
- شکوهی، حسین و چمنی، مسلم (۱۴۰۰). الگوی فرمانده و مدیر موفق در ارتش ج.ا.ایران مبتنی بر اندیشه‌های فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی). *راهبرد دفاعی*، ۱۹(۳)، ۴۱-۶۷.
- عابدینی، هاجر؛ رهنورد، فرج‌الله و قهرمانی گلوزان، علی‌اکبر (۱۴۰۰). طراحی مدل شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان دانشی سازمان‌های دانش‌بنیان در بخش دولتی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۱(۴۲)، ۱-۲۴.
- عباسی کسان، حامد (۱۳۹۳). *تدوین مؤلفه‌های شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی و ارزیابی شایستگی‌ها مدیران گروه‌های آموزشی*

- دانشگاه شهید بهشتی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.
- عبداله‌ی گل، طاهره (۱۳۹۴). نقش به‌کارگیری سنجش اصیل در میزان توفیق درس روش تحقیق در احراز شایستگی‌های پژوهشی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران.
- غفوری، داوود؛ حسنقلی‌پور، حسن؛ خیراندیش، مهدی؛ مؤمنی، منصور (۱۳۹۶). الگوی عملیاتی سنجش شایستگی فرماندهان راهبردی در راستای ارتقاء توان رزمی با رویکرد جنگ‌های ناهم‌تراز. *مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی*، ۲۹(۲۹)، ۵۳-۷۴.
- فرامرزی بآبادی، کوروش (۱۳۹۴). بررسی وضعیت موجود و مطلوب شایستگی‌ها مدیریت منابع انسانی ممیزان کل مالیاتی (مورد مطالعه: سازمان امور مالیاتی تهران)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت اجرایی (MBA)، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.
- فراهانی، صادق (۱۳۹۹). *الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی در دانشگاه‌های برتر ایران*. رساله دکتری، رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.
- قاسمیان سوربنی، سلیمان؛ یوسفی سعیدآبادی، رضا؛ تقوایی یزدی، مریم (۱۴۰۱). شناسایی شایستگی‌ها اخلاقی مدیران به‌منظور به‌کارگیری در ساختار مدیریتی دانشگاه. *اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۷(۴)، ۹۴-۱۰۴.
- کریمیان، زهرا؛ صباغیان، زهرا؛ صالح صدق‌پور، بهرام (۱۳۹۰). بررسی موانع و چالش‌های تولید علم در دانشگاه‌های علوم پزشکی. *دو فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران*، ۴، ۳۵-۶۳.
- کوشکی جهرمی، علیرضا (۱۴۰۰). شناسایی شایستگی‌ها مدیران منابع انسانی جهت موفقیت در بحران کرونا با رویکرد کسب‌وکار دیجیتال. *نشریه مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۹(۱)، ۲۰۷-۲۳۸.
- مرادی آیدیشه، شعبان؛ وثوقی نیری، عبدالله و نعمتی، الیاس (۱۳۹۸). شایسته‌سالاری محور تحقق ارتش پیشرفته‌ی تراز نظام اسلامی در گام دوم انقلاب. *همایش گام دوم انقلاب پیشران‌ها، چالش‌ها و الزامات تحقق در نیروی هوایی ارتش*، تهران.
- معتضد منجمی، مهستی؛ رشادت جو، حمیده؛ جعفری، پریش (۱۳۹۷). مدل شایستگی‌ها موردنیاز برای ریاست واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی. *دوماهنامه علمی تخصصی مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه مؤسسه تحقیقاتی مدیریت دانش بشاک*، ۱۳(۵)، ۲۹-۴۰.
- مهر عزیزاده، یدالله (۱۳۸۲). مدیریت کیفیت جامعه نگر و آموزش و کارآموزی جنبه‌های اقتصادی و اجتماعی مهارت‌های پایه. *علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز*، ۳۸(۳۸)، ۱۵۱-۱۶۲.
- مؤذن جمشیدی، میرهادی (۱۳۹۷). شناسایی و رتبه‌بندی شایستگی‌های کلیدی مدیران در راستای تحقق تعالی منابع انسانی در شرکت‌های تولید لوازم خانگی. *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۹(۱)، ۱-۲۴.
- وطنی، امیر (۱۳۹۴). *طراحی مدل شایستگی مدیران آموزش در فرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص)*. طرح پژوهشی فرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء.
- هاشمی، سید ذبیح‌الله (۱۳۹۱). طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی ایران. *فصلنامه مدیریت کسب‌وکار*، ۱۶(۱۶)، ۱۱۵-۱۴۱.
- هوگس، ریچارد ال؛ جینت، رابرت سی و کورفی، گوردون جی (۱۳۹۰). *رهبری در سازمان‌ها*. (حسن ابراهیمی، مترجم، ویراست دوم). تهران: نشر مهربان.

- یوزباشی، علیرضا؛ یژوهی، سکینه (۱۳۹۷). شناسایی شایستگی‌ها حرفه‌ای اساتید در محیط‌های آموزش الکترونیک. *فصلنامه فناوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی*، ۹(۲)، ۵-۲۶.
- یونسی بروجنی، جلیل؛ جدیدی، محسن و احمد راد، فرید (۱۳۹۹). ساخت و هنجاریابی مقیاس خود مراقبتی سالمندان شهر تهران. *فصلنامه پژوهش‌های کاربردی روان‌شناختی*، ۱۱(۱)، ۱۸۵-۲۰۸.

References

- Abbāsi Kāsāni, H. (۲۰۱۴). *Developing competency components for department chairs*, Master's thesis. Shahid Beheshti University. (in Persian)
- Abdollahi Gol, T. (۲۰۱۵). *The role of authentic assessment in research methodology course success*. Master's thesis. Ferdowsi University of Mashhad. (in Persian)
- Ābedini, H., Rahnavard, F. & Ghahramāni Goluzān, A. (۲۰۲۱). Professional competency model for knowledge workers. *Human Resource Studies*, ۱۱(۴۲), ۱-۲۴. (in Persian)
- Aghamohammadi, S., Jahangirfard, M., Hajalian, F. & Majidi, T. (۲۰۱۹). Developing a model of religious competencies for military leaders. *Islamic Management Journal*, ۲۱(۱), ۶۵-۸۸. (in Persian)
- Akrami, R. (۲۰۱۳). *Investigating research capacity from teachers' perspective*. Master's thesis. Ferdowsi University. (in Persian)
- Alvani, S. M., Ardalan, O. & Mohammadi Fateh, A. (۲۰۱۶). Designing a competency model for army managers. *Human Resource Management Research*, ۱(۱), ۱-۳۰. (in Persian)
- Araei, M., Ghazi, H. & Shamami, N. (۲۰۲۳). Identifying components of AJA managers' competency model. *Quarterly Journal of Soft Power Studies*, ۱۳(۱), ۱۶۹-۲۰۸. (in Persian)
- Asadi, I., Rajabifarjad, H. & Lotfi Jalalabadi, M. (۲۰۲۱). Identifying operational commanders' managerial skills. *Military Sciences and Techniques*, ۱۷(۵۸), ۷۷-۱۰۷. (in Persian)
- Bazargān, M. (۲۰۰۸). *Qualitative data analysis method*. SAMT Publications. (in Persian)
- Clarke, V. & Braun, V. (۲۰۱۳). Teaching thematic analysis: Overcoming challenges and developing strategies for effective learning. *The Psychologist*, ۲۶, ۱۲۰-۱۲۳.
- Dehghān, N. & Rahimzādeh, G. (۲۰۱۴). Command model in I.R. Iran Army units. *Military Management Quarterly*, ۱۴(۵۳), ۲۳-۴۸. (in Persian)
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G. & Majzun, Z. (۲۰۲۰). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: A response to the COVID-۱۹ pandemic. *Human Resource Development International*, ۲۳(۴), ۳۸۰-۳۹۴. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Elahyari, R. (۲۰۱۶). *Designing a competency model for science park managers*, PhD dissertation. Shahid Beheshti University. (in Persian)

- Emami Meybodi, A. A., Rahimian, H., Abbaspour, A. & Ghiasi Nadushan, S. (۲۰۰۹). Leadership competency model in universities. *Human Resource Management Quarterly*, ۱۱(۲), ۱۳۷-۱۶۶. (in Persian)
- Farahani, S. (۲۰۲۰). *HR managers' competency model in top Iranian universities*, PhD dissertation. Allameh Tabataba'i University. (in Persian)
- Faramarzi Babadi, K. (۲۰۱۵). *Current and desired HR competencies of tax auditors*. Master's thesis. Shahid Beheshti University. (in Persian)
- Fitz, J. & Winter, R. (۲۰۰۴). *Title not specified*. Publisher not specified.
- Fotso, G. M. N. (۲۰۲۲). Differences Between Senior Human Resources Managers and Young Millennials Leaders on the Perceived Required Leadership Competencies for the ۲۱st century. *Journal of Human Resource Management*, ۱۰(۱), ۵.
- Ghafuri, D., Hasanqolipur, H., Kheirandish, M., & Momeni, M. (۲۰۱۷). Operational model for assessing strategic commanders' competencies. *Interdisciplinary Strategic Knowledge Studies*, ۲۹(۲۹), ۵۳-۷۴. (in Persian)
- Ghasemian Surbeni, S., Yousefi Saeedabadi, R. & Taghavi Yazdi, M. (۲۰۲۲). Identifying managers' ethical competencies for university administration. *Ethics in Science and Technology*, ۱۷(۴), ۹۴-۱۰۴. (in Persian)
- Giles, S. (۲۰۱۶). The most important leadership competencies, according to leaders around the world. *Harvard Business Review*, ۱۵(۳), ۲-۶.
- Hashemi, S. Z. (۲۰۱۲). HR managers' competency model in Iran. *Business Management Quarterly*, (۱۶), ۱۱۵-۱۴۱. (in Persian)
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (۲۰۱۱). *Leadership: Enhancing the lessons of experience* (۷th ed.). McGraw-Hill.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C. & Curphy, G. J. (۲۰۱۱). *Leadership in organizations* (H. Ebrahimi, Trans.; ۲nd ed.). Mehraban Publishing. (Original work published ۱۹۹۳) (in Persian)
- Jāhed, H. & Khusravi, E. (۲۰۱۸). Educational and research competencies required for student success in academic life. *Strategies for Education in Medical Sciences*, ۱۱(۱), ۴۹-۵۸. (in Persian)
- Julien, B. L., Lexis, L., Schuijers, J., Samiric, T., & McDonald, S. (۲۰۱۲). Using capstones to develop research skills and graduate capabilities: A case study from physiology. *Journal of University Teaching and Learning Practice*, ۹(۳), ۱-۱۷.
- Kaploomaki, E. & Tiomi, J. (۲۰۰۰). *Exact title not provided in original text*. Journal/Publisher not specified.
- Karimian, Z., Sabaghian, Z. & Saleh Sedghpour, B. (۲۰۱۱). Challenges of knowledge production in medical universities. *Iranian Higher Education Association Journal*, ۴, ۳۵-۶۳. (in Persian)
- Khalili, Y., Safāri, H. & Afshāri, H. (۲۰۲۳). Competency model for commanders and managers in crisis management. *Innovation Management in Defense Organizations*, ۵(۲), ۱۶۹-۱۹۰. (in Persian)

- Khatibzādeh, A., Rezāyat, G. & Hoseinpur, R. (۲۰۱۹). Competency development model for IRGC commanders and managers. *Human Resource Management Research*, ۱۱(۳), ۹-۳۵. (in Persian)
- Kheirandish, M. & Ghafuri, D. (۲۰۱۹). Designing a competency assessment model for senior Navy commanders. *Strategic Defense Studies*, ۱۷(۷۶), ۲۳۱-۲۳۲. (in Persian)
- Kushki Jahromi, A. (۲۰۲۱). Identifying HR managers' competencies during COVID-۱۹. *Resource Management in Police Journal*, ۹(۱), ۲۰۷-۲۳۸. (in Persian)
- Lucia, A. D. & Lepsinger, R. (۲۰۱۵). The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations. Pfeiffer.
- Meerah, T. S. M., Osman, K., Zakaria, E., Ikhsan, Z. H., Krish, P., Lian, D. K. C., & Mahmud, D. (۲۰۱۲). Developing an instrument to measure research skills. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۶۰, ۶۳۰-۶۳۶.
- Mehralizadeh, Y. (۲۰۰۳). Community-based quality management and training. *Shiraz University Humanities Journal*, (۳۸), ۱۵۱-۱۶۲. (in Persian)
- Milosevic, D. Z. Martinelli, R. J. & Waddell, J. M. (۲۰۰۷). *Program management for improved business results*. John Wiley & Wiley.
- Moezen Jamshidi, M. (۲۰۱۸). Identifying key managerial competencies in home appliance companies. *Human Resource Studies*, ۹(۱), ۱-۲۴. (in Persian)
- Moradi Aydisheh, S., Vosooghi Niri, A. & Nemati, E. (۲۰۱۹). Meritocracy in developing an advanced Islamic army. *Conference on Second Phase of Revolution*, Tehran. (in Persian)
- Motazed Monajemi, M., Rashadat Ju, H. & Jafari, P. (۲۰۱۸). Competency model for Islamic Azad University administrators. *Applied Studies in Management Sciences*, ۱۳(۵), ۲۹-۴۰. (in Persian)
- Mulder, M., Gulikers, J., Biemans, H. & Wesselink, R. (۲۰۰۹). The new competence concept in higher education; errpr or enrichment? *Journal of European Industrial Training*, ۳۳(۹/۸), ۷۵۵-۷۷۰.
- Nahler, G. (۲۰۰۷). *Leadership failure in public and military organizations: A statistical analysis*. Defense Publications.
- Panahi, S. M., Pourkarimi, J. & Ramazan, M. (۲۰۱۸). Professional competency model for research managers. *Human Resource Management Research*, ۸(۱), ۲۳-۴۶. (in Persian)
- Parahoo, K. (۲۰۰۰). Exact title not provided in original text. *Journal/Publisher not specified*.
- Peterson, C.A., Hays Kimmons, J.E. & Cole, J.S. (۲۰۰۸). Short-Term Effectiveness of an Outcomes Research Training Curriculum Within a Coordinated Program. *American Dietetic Association*, ۱۰۸, ۱۲۰-۱۲۴.
- Rahmani Firuzjāi, R. (۲۰۱۷). *Designing a competency model for school counselors*. Master's thesis]. Shahid Beheshti University. (in Persian)
- Sadeghi Esfahāni, M. (۲۰۱۹). Dynamic capabilities model for Bank Sepah employees. *Public Management Research*, ۱۲(۴۴), ۱۰۷-۱۳۱. (in Persian)
- Sanford, R. & Kinch, A. F. (۲۰۱۶). A new take on program planning: A faculty competencies framework. *The Journal of Faculty Development*, ۳۰(۲), ۷۹-۹۶.

- Savaneviciene, A., Ciutiene, R. & Rutelione, A. (۲۰۱۴). Examining leadership competencies during economic turmoil. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۱۵۶, ۴۱-۴۶.
- Shāre'pur, M., Fāzeli, M., & Sālehi, S. (۲۰۰۱). Assessing core competencies among students. *Social Sciences Letter*, (۱۸), ۶۳-۸۸. (in Persian)
- Shokrgozār, M. (۲۰۱۷). *Identifying and assessing competency components of university deans*. Master's thesis. Shahid Beheshti University. (in Persian)
- Shokuhi, H. & Chamani, M. (۲۰۲۱). Successful commander and manager model in I.R. Iran Army. *Defense Strategy*, ۱۹(۳), ۴۱-۶۷. (in Persian)
- Skorková, Z. (۲۰۱۶). Competency models in public sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, ۲۳۰, ۲۲۶-۲۳۴. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.029>
- Stokking, K., Schaaf, M., Jaspers, J. & Erkens, G. (۲۰۰۴). Teachers assessment of students research skills. *British Educational Research Journal*, ۳۰, ۹۳-۱۱۶.
- Tashakori, M. (۲۰۱۴). Management and command model criteria. *Strategic Defense Studies*, (۵۵), ۱۱۱-۱۳۳. (in Persian)
- Urquhart, C. (۲۰۱۳). *Grounded theory for qualitative research: A practical guide*. SAGE.
- Vatani, A. (۲۰۱۵). *Training managers' competency model in Khatam al-Anbiya Air Defense Base*. Research Project. (in Persian)
- White, R. W. (۱۹۵۹). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, ۶۶(۵), ۲۹۷-۳۳۳. <https://doi.org/10.1037/h0040934>
- Younesi Boroujeni, J., Jadidi, M. & Ahmad Rad, F. (۲۰۲۰). Development and validation of a self-care scale for Tehran's elderly. *Applied Psychological Research Quarterly*, ۱۱(۱), ۱۸۵-۲۰۸. (in Persian)
- Youzbashi, A. & Yozhahi, S. (۲۰۱۸). E-learning instructors' professional competencies. *ICT in Educational Sciences*, ۹(۲), ۵-۲۶. (in Persian)
- Zacher, H. Heusner, S. Schmitz, M. Zwierzanska, M. M. & Frese, M. (۲۰۱۰). Focus on opportunities as a mediator of the relationships between age, job complexity, and work performance. *Journal of Vocational Behavior*, ۷۶(۳), ۳۷۴-۳۸۶.