

## طراحی و اعتباریابی مدل شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌های دولتی کابل\*

حمید رحیمیان\*، عباس عباس پور<sup>۱</sup>، سعید غیاثی ندوشن<sup>۲</sup>، محمد نقی اکبری<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۶/۶/۳۱ صص ۲۹-۱ تاریخ پذیرش: ۹۶/۱۲/۲۱

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتباریابی مدل شایستگی رؤسای دانشگاه‌های دولتی کابل با روش ترکیبی اکتشافی و از نوع تحلیل محتوا انجام گرفته است. در مرحله کیفی پژوهش ابتدا ۱۰ نفر از خبرگان حوزه شایستگی به روش هدفمند انتخاب و مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد. سپس طی دو مرحله تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از روش کدگذاری باز و محوری، شایستگی‌ها در سه دسته اصلی ویژگی‌های فردی، دانش نظری و مهارت‌های عملی دسته بندی شدند. سپس بر مبنای یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل‌های مرحله کیفی، پرسشنامه پژوهش طراحی و در نمونه آماری ۳۰۴ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی کابل که به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و با استفاده از جدول مورگان انتخاب شده بودند، اجرا و داده‌های کمی پژوهش گردآوری شد. در مرحله کمی پژوهش جهت اعتباریابی مدل شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌ها از تحلیل مسیر استفاده گردید. نتایج تحلیل‌ها نشان داد که مدل برازش مناسب داشته و از اعتبار مناسب و پذیرفتنی برخوردار است. همچنین ضرایب استاندارد شده بر روی هر کدام از تم‌های اصلی معنادار است و دو تم اصلی ویژگی‌های فردی و دانش نظری، قدرت پیش‌بینی توانایی مهارت‌های عملی را در سطح معناداری دارند. بنابراین می‌توان گفت که مدل ارائه شده در بخش کیفی تحقیق بعد از حذف دو مقوله مهارت حل مسئله در تم اصلی مهارت عملی و جذابیت در تم اصلی ویژگی‌های فردی مورد تأیید قرار گرفت.

**واژه‌های کلیدی:** مدل شایستگی، رئیس دانشگاه، دانشگاه‌های دولتی کابل، تحلیل محتوا

### مقدمه

<sup>۱</sup> این مقاله برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبایی با عنوان «تدوین و اعتباریابی الگوی انتخاب رؤسای دانشگاه‌های دولتی کابل؛ با رویکرد مبتنی بر شایستگی» است.

<sup>۱</sup> دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

<sup>۲</sup> نویسنده مسئول: [Hanrahimian@yahoo.com](mailto:Hanrahimian@yahoo.com)

<sup>۳</sup> دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. [Abbaspour1386@gmail.com](mailto:Abbaspour1386@gmail.com)

<sup>۴</sup> استادیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. [Ghiasi.saeed@gmail.com](mailto:Ghiasi.saeed@gmail.com)

<sup>۴</sup> دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبایی تهران، ایران و عضو هیئت علمی دانشگاه تعلیم و تربیت کابل، افغانستان.

[M.n.akbari1363@gmail.com](mailto:M.n.akbari1363@gmail.com)

دانشگاه به عنوان سازمان پیچیده‌ای که رسالت تربیت نیروی انسانی متخصص و توسعه علوم و فناوری را در جامعه بر عهده دارد، با توجه به تحولات سریع علمی و فنی به مدیریت و رهبری در ابعاد چندگانه‌ای نظیر آموزشی، پژوهشی و فناوری، فرهنگی - اجتماعی و منابع مالی نیازمند است. هماهنگ سازی ابعاد مدیریتی مختلف در دانشگاه‌ها وظیفه رئیس دانشگاه است و لذا تأثیر مدیریت و رهبری در تمام ابعاد و حوزه‌های فعالیت یک دانشگاه مهم و انکارناپذیر است (Norshahi, 2009). بر این اساس، شناخت مهارت‌ها و شایستگی‌های خاص مورد نیاز برای ریاست دانشگاه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در تمام نظام‌های آموزش عالی جهان، تلاش به منظور شناخت این مهارت‌ها و ویژگی‌ها با الهام از ادبیات مدیریت عمومی و مدیریت آموزش عالی و در نظر گرفتن شرایط و اقتضائات فرهنگی، اجتماعی و سیاسی خاص هر جامعه مورد توجه است (Huang, 2006). در هر جامعه، نظام آموزش عالی و دانشگاه بخش مهم و حائز اهمیتی به شمار می‌رود. این نظام اثرات گسترده و چشمگیری بر پیکر جامعه و حوزه‌های اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی دارد. طبیعی است که تصدی مناصب دانشگاهی مخصوصاً ریاست دانشگاه‌ها با توجه به رسالت‌های خطیر آن، نیازمند برخورداری از شایستگی‌ها و توانایی‌هایی است که بتواند با بهره برداری مناسب از ظرفیت‌ها، جامعه را به سرمنزل مقصود برساند. انتخاب و انتصاب رؤسای دانشگاه‌ها را نمی‌توان به صرف برخورداری از توانایی‌های علمی و تجربی محدود کرد، بلکه برخورداری از شایستگی‌های خاص، رویکرد و معیار کامل‌تری محسوب می‌شود (Ghorban Nezhad & Eisa Khani, 2016). بنابراین، وظیفه اصلی رؤسای دانشگاه‌ها با توجه به چالش‌های متنوع در قرن اخیر این است که سنت و نوآوری، برتری و دسترسی، استقلال و نظم، حرفه تجاری و اختیار حرفه‌ای، مدیریت و رهبری، تجارت و ابتکار، فناوری و تعامل انسانی را در هم آمیزد. با این اوصاف رؤسای دانشگاه‌ها برای ادامه حیات نیازمند تلفیق چندین مهارت هستند و باید افرادی متفکر، بصیر، آینده‌نگر و عملیاتی نیز باشند. برای تحقق این رسالت عظیم، ضرورت دارد دانشگاه‌ها از توانمندی، استقلال، پویایی و انعطاف‌پذیری و سازگاری با محیط، مسوولیت‌پذیری، پاسخگویی و مشروعیت لازم برخوردار باشند که این اهداف، بدون برخورداری از رهبری اثربخش مقدور نیست (Ramsden, 2000). شایستگی‌ها ویژگی‌های فردی هستند، از جمله دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، صفات، ذهنیت، احساسات و روش‌های تفکر که با استفاده از نقش‌های مناسب، به نتیجه مطلوب می‌رسند. شایستگی‌ها با مشارکت در عملکرد نمونه‌های فردی، تأثیر قابل‌توجهی بر خروجی سازمان می‌گذارند (Zuzana, 2016). یک مدل شایستگی ترکیبی خاص از دانش، مهارت‌ها و دیگر ویژگی‌های شخصیتی است که برای عملکرد مؤثر وظایف در

سازمان ضروری هستند (Jung, 2017). مدل‌های شایستگی اگر خوب اجرا شوند، سازمان‌ها را قادر می‌سازند تا عملکرد کارکنان را با استراتژی کلی سازمان هماهنگ کنند (Sarah & Terrence, 2014). بر اساس قوانین موجود در بسیاری از کشورهای دنیا، پست ریاست دانشگاه، به عنوان یک پست حرفه‌ای محسوب می‌شود. در همین زمینه آراسته معتقد است که ریاست دانشگاه بالاترین پست حرفه‌ای و مدیریتی در جامعه دانشگاهی است، لذا معیار انتخاب و انتصاب رؤسای دانشگاه‌ها توجه به صلاحیت حرفه‌ای و شایستگی‌های مورد نیاز برای این پست است (Arasteh, 2001).

در سال‌های اخیر تعاریف متعددی از شایستگی ارائه شده است. بویاتزیس شایستگی را به منزله ویژگی‌هایی تعریف می‌کند که به‌گونه‌ای علی موجب عملکرد اثربخش یا برتر در یک شغل می‌شود (Boyatzis, 1982). کلارک و آرمیت شایستگی را مجموعه‌ای از دانش، خصوصیات، نگرش‌ها و مهارت‌های مرتبط به هم که تأثیر فراوانی بر شغل افراد داشته و با عملکرد افراد در کار همبستگی دارد و فرد را قادر می‌سازد که در موقعیت‌های پیچیده و نامعین کار را به صورت ماهرانه انجام دهد تعریف کرده اند (Clarck & Armit, 2010). زوزانا شایستگی را به عنوان توانایی یک فرد برای انجام یک فعالیت خاص (ویژگی، مهارت‌ها و توانایی برای انجام شایسته کار) تعریف کرده است. این مفهوم بر ویژگی ذاتی انسان تأکید دارد که به او اجازه می‌دهد تا یک عملکرد را ارائه کند (Zuzana, 2016). سیلویا و مارلی شایستگی را ویژگی‌های یک فرد که کمک می‌کند او اثربخش‌تر بوده یا عملکرد بهتری داشته باشد تعریف می‌کنند (Silvia & Marly, 2017).

در ارتباط با شایستگی رؤسای دانشگاه‌ها مدل‌های مختلفی ارائه شده است که هر کدام از آن‌ها موارد و نکات مختلفی را مورد توجه قرار داده‌اند و مدل‌های مختلف مدیریتی برای شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌ها ارائه شده است. رولی و شرمن شش مهارت اصلی را برای مدیریت و رهبری در دانشگاه؛ مدیریت دانشگاه، مدیریت شبکه، مدیریت سیاست‌ها و سیاست‌گذاری، مدیریت بحران، آماده‌سازی و پرورش مدیران آینده سازمان و مدیریت دانش دانسته‌اند (Rollie & Sherman, 2003). مدل فریدنبرگ که در زمینه شایستگی‌های مدیریت تدوین شده است، برای شایستگی‌ها وضعیت سلسله مراتبی قائل شده و آن‌ها را در هفت طبقه قرار داده که شایستگی طبقه پایین را پیش‌نیاز شایستگی طبقه بالاتر می‌داند. در نتیجه دستیابی به بالاترین طبقه شایستگی‌ها مستلزم داشتن شایستگی‌های طبقات پیشین است. هفت دسته شایستگی‌ها عبارت‌اند از: شایستگی استدلالی، شایستگی شغلی، شایستگی اثربخشی شخصی، شایستگی ارتباطات، شایستگی بین فردی، شایستگی گروهی و شایستگی

سازمانی (Feredinberg, 2004). هانت و والاس در بررسی‌های خود شایستگی‌های یک مدیر توانمند را در پنج دسته طبقه‌بندی کرده‌اند. ابعاد پنج‌گانه مدل شایستگی آن‌ها عبارت‌اند از: ۱- شایستگی راهبردی و سازمانی ۲- تصمیم‌گیری و حل مساله ۳- مدیریت عملیات و امور اداری ۴- رهبری و تیم‌سازی ۵- متقاعدسازی و نفوذ (Hant & Walass, 2008). شرودر در مدل شایستگی خود، شایستگی‌های یک مدیر موفق را در سه دسته شایستگی اصلی طبقه‌بندی کرده است: ۱- شایستگی‌های فردی ۲- شایستگی‌های دانش و مهارت‌های اساسی ۳- شایستگی‌های عملکردی (Schroder, 2008). بویاتزیس در مدل خود سه دسته شایستگی را شامل: شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های سازمانی و شایستگی‌های شغلی مورد توجه قرار داده است (Boyatzis, 2008). اسکپانزکا و داکو شش نوع شایستگی مدیریتی را در قالب مدل‌های شایستگی مدیریتی شناسایی کرده‌اند که عبارت‌اند از: ۱- دانش ۲- شایستگی‌های تحلیلی و مفهومی ۳- شایستگی‌های فردی ۴- شایستگی‌های بین فردی ۵- شایستگی‌های مدیریتی ۶- خصوصیات، نگرش‌ها و رفتارها (Szczepanska & Dacko, 2014). انجمن دانشگاه‌ها و کالج‌های دولتی آمریکا پنج شایستگی مهم رؤسای دانشگاه‌ها و کالج‌های دولتی آمریکا را در قالب مدل‌های شایستگی که شامل: شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های میان فردی، شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های رهبری و ویژگی‌های مزاد است را شناسایی کرده‌اند (American association of state colleges and universities, 2016).

مبانی تجربی مدیریت دانشگاه‌ها نیز مجموعه‌ای از عوامل را به عنوان شایستگی‌های مورد نیاز رؤسای دانشگاه‌ها نشان داده‌اند، از جمله: لبادی در پژوهش خویش با عنوان بررسی صلاحیت‌های مدیران آموزش عالی با عنایت به شاخص‌های بین‌المللی، مهم‌ترین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران آموزش عالی را به شرح زیر نام برده است: شایستگی‌های شخصیتی، شایستگی‌های مدیریت در آموزش عالی، شایستگی‌های آموزشی- پژوهشی، شایستگی اقتصاد دانش، شایستگی ارتباطی، شایستگی‌های فناوری اطلاعاتی و ارتباطی، شایستگی‌های مشاوره، شایستگی‌های مدیریت خدمات دانشگاهی، شایستگی‌های سیاسی، شایستگی‌های برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری، شایستگی‌های بازاریابی و کارآفرینی (Lebadi, 2002). ساعتچی و عزیزپور در پژوهشی با موضوع طراحی الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی، مهم‌ترین شایستگی‌های مورد نیاز یک رهبر اثربخش در آموزش عالی را به شرح زیر نام برده است: ارائه تصویری مطلوب از آینده، توجه به فرصت‌ها، نگرش مثبت به تغییر، پذیرش انتقاد، برانگیزاندگی، قدرت‌دانی، آینده‌نگری، خلاقیت و نوآوری، انتخاب و انتصاب

افراد شایسته، مهارت جلب اعتماد، عزت نفس، اعتماد به نفس، رعایت عدالت و انصاف، اعتقاد راسخ به رسالت دانشگاه، صداقت و درستکاری (Saatchi & Azizpour, 2006). نورشانی در پژوهشی با موضوع شایستگی‌های لازم برای ریاست دانشگاه و میزان اهمیت نسبی آن‌ها از نظر صاحب نظران آموزش عالی ایران، شایستگی‌های لازم برای رؤسای دانشگاه‌های ایران را خلاقیت، انسجام رفتاری، پایبندی به اصول اخلاقی، برجستگی علمی، مجرب بودن در آموزش عالی و داشتن انگیزه، هدایت تغییر، حل تضاد، توانایی اخذ و دریافت منابع مالی، ایجاد اعتماد دو طرفه و متقابل، برنامه‌ریزی استراتژیک، مهارت‌های بین فردی و ارتباطی دانسته است (Norshahi, 2009). جاودانی در پژوهشی با موضوع وضعیت مدیران نظام آموزشی عالی ایران، شایستگی مدیران نظام آموزش عالی ایران را قدرت مبتنی بر مرجعیت علمی، ایجاد محیطی انسانی، انعطاف‌پذیر، برقراری ارتباط دوستانه، راهنما، تسهیل گر و حامی کارکنان، معتقد به کارگروهی و استفاده از سبک‌های مشارکتی، تعهد سازمانی، مشتری مداری بیان کرده است (Javdani, 2011). فرزانه در پایان‌نامه دکتری خود با عنوان ارائه الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران، شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران را برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، مدیریت منابع انسانی، کار گروهی، نظارت، فناوری اطلاعات و ارتباطات، اخلاق حرفه‌ای، علمی و روان‌شناختی دانسته است (Farzaneh, 2016). سی لند در پژوهش خود مهارت‌های مورد نیاز رئیس دانشگاه را شامل توانایی برنامه‌ریزی راهبردی، مهارت‌های بین فردی قوی، ایجاد هماهنگی بین اجزاء، تشکیل گروه‌های کاری، مهارت کار با افرادی از فرهنگ‌های مختلف، مهارت‌های اخلاقی نظیر حقیقت‌گرایی، انعطاف‌پذیری، تفکر واگرا، شناخت قوانین و مقررات، آشنایی با رفتار سازمانی و روابط انسانی بیان کرده است (Clelland, 2003). کوچران در پژوهشی با عنوان توسعه شایستگی در دانشگاه‌های ایالت اوهایو، چهارده مورد از شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌های اوهایو را شایستگی‌های محوری ارتباطات، یادگیری مستمر، عرضه خدمات به مشتری، تنوع، انعطاف‌پذیری و تغییر، روابط بین فردی، دانش توسعه، تخصص‌گرایی، مدیریت منابع، کارگروهی و رهبری، کاربرد فناوری و سازگاری با آن، تفکر و حل مساله، درک و فهم دیگران و خودفرمانی را دانسته است (Cochran, 2009). سیدنی و فرانسیس در پژوهشی با عنوان دیدگاه‌های رؤسای دانشگاه‌ها در مورد دانش و مهارت‌های موردنیاز برای رهبری آموزش عالی در قرن ۲۱، هدف این مطالعه را شناسایی دانش و شایستگی‌های اصلی موردنیاز برای اداره آموزش عالی در دانشگاه‌های آمریکا دانسته‌اند. سیزده رئیس دانشگاه، دانش و شایستگی‌هایی را که به عنوان یک ضرورت برای ریاست مؤثر در دانشگاه‌های آمریکا ضروری بودند را بیان داشتند. پاسخ‌دهندگان حوزه‌های

مهم دانش را شامل: دانش بنیادین، دانش فرهنگی و دانش شناختی را شناسایی کردند و ویژگی‌های شخصی، مدیریت و ارتباطات را به عنوان زمینه‌های شایستگی اصلی مورد بررسی قرار دادند (Sydney & Frances, 2013). پدرو و ماریو در پژوهشی با عنوان تأثیر یادگیری تجربی در شایستگی‌های استراتژیکی و سبک تصمیم‌گیری مدیران، نشان دادند که بهبود شایستگی‌های استراتژیک، به عنوان یک ارزش مثبت و بر مبنای هدف و توسعه دانش، به برنامه‌های مدیریتی کمک می‌نماید و با مهارت‌های اجرایی و بر مبنای درک و کاربرد تئوری، تأثیر عمل را در ایجاد تغییرات شکل می‌دهد (Pedro & Mario, 2017).

در بررسی‌هایی که در سال‌های گذشته در افغانستان صورت گرفته است مشخص شده است که دانشگاه‌ها در کشور افغانستان رشد و پیشرفت کمی داشته‌اند. یکی از این عوامل برمی‌گردد به رؤسای دانشگاهانی که در این سال‌ها در دانشگاه‌های دولتی کشور افغانستان فعالیت داشته‌اند. مسوولان رهبری تحصیلات عالی در افغانستان باید در به‌کارگیری رؤسای متخصص و شایسته در رأس دانشگاه‌ها نهایت دقت را داشته باشند تا دانشگاه‌ها و مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی در افغانستان بتوانند به رشد و پیشرفتی که مدنظر است دست یابند (Beiza, 2015). مؤسسه تحقیقاتی و آموزشی جایکا در یک بررسی از طریق مصاحبه با ۵۰ نفر از دانشجویان و ۲۰ نفر از استادان دانشگاه‌های دولتی کابل، مهم‌ترین دلیل عدم پیشرفت دانشگاه‌های دولتی در کابل را به روز نبودن دانش بعضی استادان، کمبود امکانات، ناامنی، بی‌انگیزگی بعضی استادان و به تبع آن بی‌انگیزگی دانشجویان، نبود برنامه‌ریزی صحیح، عدم شایستگی بعضی کارمندان و اعضاء هیات علمی، عدم استفاده صحیح از بودجه‌های مؤسسات بین‌المللی و مهم‌ترین عامل را حرفه‌ای نبودن و عدم تخصص رؤسای دانشگاه‌ها اعلام کرد (Jica, 2016). اگر در انتصاب رؤسای دانشگاه‌ها، به مهارت‌ها و شایستگی‌های آن‌ها توجه شود و ملاک گزینش آن‌ها تخصص و شایستگی‌های لازم باشد، زمینه مناسبی فراهم خواهد شد تا از همه امکانات و منابع در سازمان، به نحو مطلوب استفاده شود. نتیجه این امر در درازمدت، بهره‌وری هرچه بیشتر نظام آموزش عالی و تحقق اهداف متعالی آن خواهد بود. طبق بررسی‌های انجام شده در کشور افغانستان مشخص شده است که مدل خاصی به منظور شناسایی و تعیین شایستگی رؤسای دانشگاه‌ها وجود نداشته و در انتخاب و انتصاب رؤسای دانشگاه‌ها به شایستگی‌های آن‌ها توجه لازم صورت نمی‌گیرد (Honarmand, 2016). با توجه به توضیحات فوق، هدف این پژوهش، طراحی و اعتباریابی مدل شایستگی رؤسای دانشگاه‌های دولتی کابل است.

۱- ابعاد و مؤلفه‌های مدل شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌های دولتی کابل کدامند؟

۲- آیا مدل تدوین شده از اعتبار لازم برخوردار است؟

## روش شناسی

### روش تحقیق

این تحقیق چون در پی دستیابی به یک هدف عملی است، جزء تحقیقات کاربردی است که با روش ترکیبی اکتشافی و از نوع تحلیل محتوا انجام گرفته است. تحلیل محتوا، فرایند درک، تفسیر و مفهوم سازی معانی درونی داده‌ها است. لذا در تحلیل محتوا، هدف روشن ساختن واژه‌ها و مفاهیم به کار رفته، توسط مصاحبه شونده و سپس مقوله بندی و طبقه بندی آن‌هاست (Homan, 2006).

### جامعه و نمونه

جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی حوزه شایستگی بود که با روش نمونه گیری هدفمند تعداد ۱۰ نفر انتخاب شدند. نمونه گیری تا نقطه رسیدن به حداکثر اطلاعات یا نقطه اشباع صورت گرفت و در بخش کمی شامل اعضاء هیات علمی دانشگاه‌های دولتی کابل با جامعه آماری ۱۴۵۷ نفر بود که با روش نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای و با استفاده از جدول مورگان تعداد ۳۰۴ نفر انتخاب شدند.

### ابزار اندازه‌گیری

برای جمع‌آوری داده‌ها با توجه به ترکیبی بودن پژوهش، ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات به دو دسته تقسیم شدند: الف) در بخش کیفی تحقیق برای استخراج مؤلفه‌های شایستگی رؤسای دانشگاه‌های دولتی کابل از مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شد. ب) در بخش کمی تحقیق از پرسشنامه محقق ساخته بر اساس مؤلفه‌های استخراج شده در بخش کیفی تحقیق استفاده شد.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها با توجه به ترکیبی بودن روش تحقیق، در دو بخش کیفی و کمی به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شد. الف) تجزیه و تحلیل بخش کیفی تحقیق: در بخش کیفی تحقیق برای تحلیل مصاحبه‌ها از روش تحلیل محتوا استفاده شد. تحلیل محتوا در طی دو مرحله انجام شد: مرحله اول، کدگذاری باز: در این مرحله واحد تحلیل به صورت سطر به سطر یا عبارت به عبارت بود. مرحله دوم، کدگذاری محوری: در این مرحله مقوله و

موارد ایجاد شده در مرحله کدبندی باز به صورت یک شبکه مرتبط به هم ایجاد گردید. (ب) تجزیه و تحلیل بخش کمی تحقیق: در بخش کمی تحقیق جهت اعتباریابی مدل شایستگی های رؤسای دانشگاه ها از تحلیل مسیر استفاده گردید.

### روایی و پایایی داده ها

برای سنجش روایی پرسشنامه علاوه بر روایی محتوایی که با ارائه پرسشنامه به صاحب نظران تأیید شد؛ روایی سازه نیز با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول به دست آمد و پایایی آن نیز از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ (۷۶٪) و روش دو نیمه کردن (۷۴٪) به دست آمد.

### یافته های پژوهش

**سؤال ۱: ابعاد و مؤلفه های مدل شایستگی های رؤسای دانشگاه های دولتی کابل کدامند؟**

برای پاسخ گویی به این سؤال از روش تحلیل محتوا استفاده گردید. ابتدا داده های حاصل از مصاحبه با ۱۰ نفر از خبرگان دانشگاهی حوزه شایستگی مورد تحلیل قرار گرفت و داده های حاصل از آن به صورت پاراگراف به پاراگراف کدگذاری شدند و در دو مرحله در خصوص تولید مفاهیم اولیه اقدام شد. در مرحله اول، تعداد ۷۹ مفهوم به صورت کدگذاری باز از مصاحبه ها استخراج گردید. سپس جهت انسجام بیشتر مفاهیم، ۱۶ مفهوم بر اساس روش کدگذاری محوری به دست آمد. نتایج آن در جدول ۱ ارائه شده است.

#### جدول ۱. کدگذاری باز و محوری بر اساس تحلیل محتوا

کد گذاری باز	کد گذاری محوری
همدلی و مهربانی با همکاران و روابط متقابل و دوستانه	تعامل گرا
احترام و درک متقابل همکاران و دانشجویان	
ایجاد یک فضای کار دانشگاهی مثبت در بخش های مختلف	
برخورد منصفانه و صادقانه با اعضای هیات علمی	
اشاعه حس ارتباطی قوی بین همکاران و الگو بودن خود در این زمینه	



## تعامل‌گرا و مشتری مدار

آینده‌نگر	آینده‌نگری در خصوص دانشگاه و اهداف وزارت توانایی بیان یک چشم انداز واضح دانشگاه داشتن حس روشنی از مسیر / چشم‌انداز استراتژیک پیشبرد اهداف دانشگاه با توجه به حوزه‌های داخلی و خارجی
متعهد	برنامه‌ریزی استراتژیک تعهد بالا به اهداف سازمان تعهد شخصی در مورد وظیفه‌ای که به او سپرده شده است تعهد سازمانی در مورد اهداف و تلاش جهت تحقق آن‌ها مسئولیت‌پذیری و وظیفه‌شناس ترویج اعتماد و پرورش حس نیرومند عزت‌نفس در بین کارکنان الهام‌بخش و اعتمادسازی توانایی ارائه تشویق، پاداش و ارتقاء

## ادامه جدول ۱. کدگذاری باز و محوری بر اساس تحلیل محتوا

کد گذاری باز	کد گذاری محوری
داشتن انگیزه مدیریت	
انگیزش و نگرش مثبت در مورد مدیریت دانشگاه	
روش‌های تفکر، احساس و عمل	انگیزه دهنده
توانایی به چالش کشیدن وضع موجود و همچنین باز بودن در مورد تغییرات و ایده‌ها	منتقد
دادن فرصت به همکاران و قبول نظرات و پیشنهادهای ارائه انتقادات و پیشنهادهای در مورد عملکرد تحلیل‌گر، خلاق، منتقد و توانایی جمع‌بندی نمایش رفتارهای مناسب از لحاظ هنجاری	
خوش خلقی و باملاحظه بودن	رفتارمند
قابل اعتماد بودن و داشتن صداقت فردی	
منضبط، صداقت و عادل بودن	
پای بندی به اصول اخلاقی	
آشنایی با فناوری اطلاعات و ارتباطات	دانش
آشنا بودن با قوانین و مقررات و ساختار اداری	مدیریتی
آشنا بودن با نظریه‌های مدیریت و رهبری در آموزش عالی	
آشنایی با زبان انگلیسی	
آشنایی با فناوری آموزشی	
آشنایی با اصول مدیریت آموزشی	
آشنایی با برنامه‌ریزی درسی و آموزشی در آموزش عالی	
آشنایی با روانشناسی	
داشتن شجاعت لازم	
قدرت ریسک‌پذیری و سازگاری	

کد گذاری باز	کد گذاری محوری
داشتن اعتمادبه‌نفس و خودکارآمدی مؤثر در مدیریت امیدوار و داشتن توانایی تاب‌آوری بالا در برابر با مشکلات	
ثبات مدیریتی و قدرت مذاکره و چانه‌زنی	مقتدر
آشنا بودن با بودجه و مدیریت مالی	
مدیر باید در امور مالی، بودجه‌بندی شایستگی لازم را داشته باشد	مدیریت مالی
توانایی اخذ و دریافت منابع مالی	
داشتن شم اقتصادی و سیاسی مناسب	
داشتن قدرت تصمیم‌گیری در موقعیت‌های مختلف	
شناسایی و حل مسئله‌های ایجادشده در دانشگاه	
توانایی حل تضاد و بحران	مهارت حل مسئله
توانایی ارائه راه‌حل‌های مؤثر هنگام وجود بحران‌ها مانند اعتراضات دانشجویی	
مجرب بودن در آموزش عالی و عضویت هیئت‌علمی	
سابقه خدمت در پست‌های مختلف دانشگاهی	
تجربه مدیریت دانشگاهی	
سابقه توفیق در مشاغل قبلی	توانایی عملی
دانش و مهارت مدیریتی	
مهارت‌های پژوهشی	
مهارت ایجاد روابط داخلی و بین‌الملل	
مهارت مدیریت زمان	
مدیریت منابع انسانی	
آموزش و توسعه علمی کارکنان و هیئت‌علمی	مدیریت منابع انسانی
همکاری و مشارکت در زمینه برگزاری دوره‌های ضمن خدمت کارکنان	

نظارت و ارزشیابی	<p>دانش نظری در مورد مدیریت و نظارت بر امور ارزشیابی از نحوه فعالیت‌های معاونت‌های مختلف توانایی نظارت بر چگونگی اداره بخش‌های مختلف هدایت و ارزیابی کارکنان در زمینه‌های مختلف یادگیری مستمر و اهل مطالعه و کسب بینش توانایی ایجاد تغییر و پذیرش تغییرات لازم</p>
تحول‌گرا	تحول‌گرا بودن
دانش علمی	تحصیلات عالی دانشگاهی
	برجستگی علمی
	نگرش علمی و دانشگاهی
<p>براساس نتایج جدول ۱، ۷۹ مفهوم اولیه مستخرج از تحلیل محتوای مربوط به مصاحبه‌ها در قالب ۱۶ مفهوم ثانویه طبقه‌بندی و کدگذاری گردید. در مرحله بعد ۱۶ مفهوم تولید شده در فرآیند کدگذاری ثانویه در قالب مقوله‌های عمده یا تم‌های اصلی طبقه‌بندی شدند. تم‌های اصلی و نحوه ارتباط آن‌ها با مفاهیم در جدول ۲ مشاهده می‌شود.</p>	
جدول ۲. شکل‌گیری تم‌های اصلی بر اساس تحلیل محتوا	
تم‌های اصلی	کدگذاری محوری
	تعامل‌گرا
	جذابیت
	متعهد
ویژگی‌های	انگیزه دهنده
فردی	منتقد
	مقتدر
	رفتارمند
	دانش مدیریتی
دانش نظری	دانش علمی

	تحول‌گرا
	نظارت و ارزشیابی
	مدیریت منابع انسانی
مهارت‌های	مدیریت مالی
عملی	مهارت حل مساله
	توانایی عملی
	آینده‌نگر

### برخی از نقل قول‌های مرتبط با افراد مصاحبه شونده:

یک رئیس دانشگاه شایسته باید از چه ویژگی‌هایی برخوردار باشد؟

"یک رئیس دانشگاه باید یک فرد علمی تراز اول باشد، یعنی برجستگی علمی داشته باشد. یک رئیس دانشگاه باید یک پروژه ملی را اجرا کرده باشد، رئیس دانشگاهی که تا حالا کار پژوهشی نکرده باشد و با مهارت‌های پژوهشی آشنا نباشد و در بحث کلان‌تر مدیریت پروژه نداند، نمی‌تواند یک رئیس دانشگاه موفق باشد. همچنین سلسله مراتب برای رئیس شدن در دانشگاه نیاز است. برای رئیس دانشگاه باور داشتن به مشارکت و اهمیت داشتن مشارکت خیلی مهم است. ویژگی‌های رئیس دانشگاه از نظر اخلاقی شامل صعه صدر و صداقت و از نظر شخصیتی شامل خوش خلقی، قاطعیت، صداقت و عادل بودن است. نکته دیگر این که رئیس دانشگاه باید بتواند با محیط بیرونی و درونی ارتباط برقرار کند. اعقاد راسخ به اهداف و رسالت‌های دانشگاه و عشق و علاقه داشتن به دانشجویان از دیگر ویژگی‌های رؤسای دانشگاه هاست."

"یک رئیس دانشگاه باید برجستگی علمی داشته باشد و عضو هیات علمی دانشگاه باشد. با مباحث مدیریت مالی و بودجه‌بندی و مهارت‌های پژوهشی آشنایی لازم را داشته باشد. رئیس دانشگاه حتماً باید دانشگاه را بشناسد و توانایی برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و نظارت و ارزشیابی را داشته باشد. وظیفه شناس باشد و شم اقتصادی و سیاسی قوی داشته باشد. آینده‌نگر باشد. به زبان انگلیسی تسلط کافی داشته باشد. فردی صادق، مسوولیت‌پذیر، امانت‌دار باشد. تفکر خلاق یکی دیگر از توانایی‌های مورد نیاز یک رئیس دانشگاه است. مذاکره و چانه زنی از مهارت‌های مهم در برقراری ارتباط با ذی‌نفعان است. یک رئیس دانشگاه باید در افراد ایجاد انگیزه نماید و افراد شایسته را ارتقای دهد و افرادی که با انگیزه و از روی عشق و علاقه کار می‌کنند را پاداش و تشویق کند. به توانمندسازی آن‌ها نیز اهمیت

دهد. رئیس دانشگاه باید در بین اعضای هیات علمی و کارکنان فرد مورد احترامی باشد و برای آنان الگو و نمونه باشد و برخورد منصفانه و صادقانه با اعضاء هیات علمی داشته باشد و توانایی حل تضاد و بحران در دانشگاه را داشته باشد."

### سؤال ۲: آیا مدل تدوین شده از اعتبار لازم برخوردار است؟

برای بررسی و اعتباریابی مدل تدوین شده از روش تحلیل مسیر استفاده گردید. همچنین برای بررسی روایی سازه مقیاس از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. برای تعیین میزان برازش داده‌های تجربی با مدل تأییدی از شاخص‌های مطلق RMSEA (ریشه دوم میانگین مجذورات خطای تقریب) استفاده شده است. بر طبق نظر یابرن، این شاخص در حال حاضر به عنوان مناسب‌ترین شاخص در آزمون برازش مدل است (Byrne, 1994). لوهلین ملاک‌های زیر را برای ارزشیابی این شاخص معرفی کرده است: کمتر از ۰/۰۸ به معنای برازش خوب، بین ۰/۰۸ تا ۰/۱ به معنای برازش متوسط و بیشتر از ۰/۱۰ نشان‌دهنده برازش ضعیف است (Loehlin, 2004). همچنین کوچک بودن شاخص RMR (ریشه دوم میانگین مربعات باقی‌مانده) نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است و مقدار نزدیک به ۱ برای دو شاخص برازش نسبی NFI (شاخص نیکویی برازش تطبیقی) و IFI (شاخص برازش نسبی) نشان‌دهنده مناسب بودن مدل است (Ghasemi, 2010). نایت و همکاران رهنمودهای زیر را برای این شاخص‌ها پیشنهاد کرده‌اند: برازش خوب بزرگ‌تر از ۰/۹۰، برازش مناسب اما مرزی بین ۰/۸۰ تا ۰/۸۹، برازش ضعیف بین ۰/۶۰ تا ۰/۷۹ و در نهایت برازش خیلی ضعیف را کمتر ۰/۶۰ در نظر گرفته‌اند (Knight et al, 1999). شوماخر و لومکس مقادیر بین ۱ تا ۵ را برای شاخص برازش مدل CMIN/DF (شاخص کای اسکوئر بهنجار یا نسبی) مناسب و مقادیر بین ۲ تا ۳ را عالی و همچنین مقدار نزدیک به ۱ را برای شاخص NFI (شاخص نیکویی برازش تطبیقی) مناسب دانسته‌اند (Schumacher & Lumex, 2009). برای بررسی و تأیید نشانگرها از دیدگاه اعضاء هیات علمی دانشگاه‌های دولتی کابل از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید که نتایج آن در جدول ۳ ارائه شده است

جدول ۳. شاخص‌های برازش قبل و بعد از اصلاح مدل در ارتباط با روایی سازه مقیاس

شاخص برازندگی	قبل از اصلاح	مقدار مشاهده شده بعد از اصلاح	مناسب / نامناسب بودن
CMIN/DF (شاخص کای)	۳/۵۹	۱/۵۷	مناسب



شماره	عنوان	صفحه
۹	آشنایی با فناوری اطلاعات و ارتباطات	۲
۰		۰
۹	آشنایی با برنامه‌ریزی درسی و آموزشی در آموزش عالی	۲
۰		۰
۸	آشنا بودن با قوانین و مقررات و ساختار اداری	۹
۰		۰
۷	آشنایی با اصول مدیریت آموزشی	۲
۰		۰
۷	آشنا بودن با نظریه‌های مدیریت و رهبری در آموزش عالی	۲
۰		۰
۷	آشنایی با فناوری آموزشی	۰
۰		۰
۵	آشنایی با زبان انگلیسی در مدیریت	۱
۰		۰
۰/۸۵	مغرب بودن در آموزش عالی و عضویت در هیات علمی	
۰/۸۴	مهارت مدیریت زمان	
۰/۸۱	تجربه مدیریت دانشگاهی	





جهت تحقق آن‌ها	
۰/۸۴	تحلیل گر، خلاق، منتقد و توانایی جمع بندی
۰/۶۶	دادن فرصت به همکاران و قبول نظرات و پیشنهادها
۰/۵۲	ارائه انتقادات و پیشنهادها نسبت به عملکرد
۰/۷۶	اعمال نفوذ بر دیگران جهت نیل به اهداف
۰/۴۷	قدرت جذب افراد و تأثیر و نفوذ در آن‌ها
۰/۴۵	نفوذ بر مرئوسان از طریق برقراری ارتباط با آنان

#### ادامه جدول ۴. ضرایب استاندارد شده هر نشانگر بر روی عامل مورد نظر

نشانگرها	
حل مسئله	رفتارمند
مقتدر	مدیریت منابع انسانی
نظارت	آینده‌نگر
تجول‌گرا	دانش علمی
۰/۸۳	توانایی ارائه راه‌حل‌های مؤثر هنگام وجود بحران‌ها مانند اعتراضات دانشجویی
۰/۵۶	توانایی حل تضاد و بحران
۰/۴۵	شناسایی و حل مسائل ایجاد شده در دانشگاه
۰/۹۵	نمایش رفتارهای مناسب از لحاظ هنجاری
۰/۷۵	پای بندی به اصول اخلاقی
۰/۵۱	خوش خلقی و باملاحظه بودن
۰/۸۱	قدرت ریسک‌پذیری و سازگاری
۰/۵۴	ثبات مدیریتی و قدرت مذاکره و چانه‌زنی
۰/۴۴	داشتن شجاعت لازم
۰/۷۱	همکاری و مشارکت در زمینه برگزاری دوره‌های

		ضمن خدمت کارکنان
۰/۵۱		آموزش و توسعه علمی کارکنان و هیئت علمی
۰/۳۵		مدیریت منابع انسانی
۰/۸۹		توانایی نظارت بر چگونگی اداره بخش‌های مختلف
۰/۸۶		دانش نظری در مورد مدیریت و نظارت بر امور
۰/۴۲		ارزشیابی از نحوه فعالیت‌های معاونت‌های مختلف
۰/۹۷		توانایی بیان یک‌چشم انداز واضحی از دانشگاه
۰/۶۵		آینده‌نگری نسبت به دانشگاه و اهداف وزارت
۰/۳۴		برنامه‌ریزی استراتژیک
۰/۲۶		داشتن حس روشنی از مسیر / چشم‌انداز استراتژیک
۰/۶۰		توانایی ایجاد تغییر و پذیرش تغییرات لازم
۰/۶۴		تحول‌گرا بودن
۰/۷۶		برجستگی علمی
۰/۷۵		تحصیلات عالی دانشگاهی

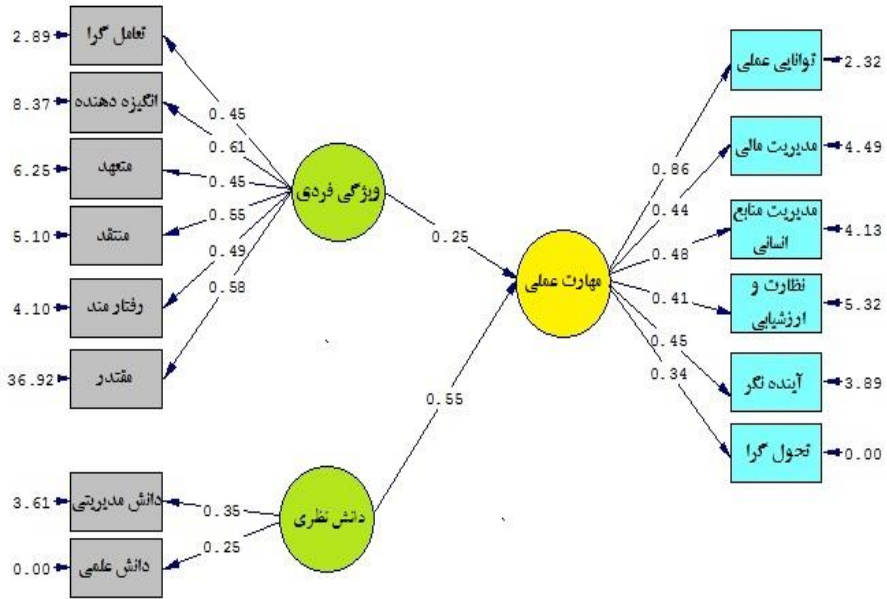
برای آزمون مدل مفهومی حاصل از بخش کیفی پژوهش از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده گردید. نتیجه آزمون مدل معادلات ساختاری در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. شاخص‌های برازش قبل و بعد از اصلاح مدل

شاخص برازندگی	قبل از اصلاح	مشاهده شده	مقصدار مناسب / نامناسب بودن
CMIN/DF (شاخص کای اسکوئر بهنجای یا نسبی)	۴/۲۵	۲/۰۵	مناسب

مناسب	۰/۰۶۵	۰/۲۵	RMR (ریشه دوم میانگین مربعات باقی مانده)
مناسب	۰/۰۴۸	۰/۰۹۸	RMSEA (ریشه دوم میانگین مجذورات خطای تقریبی)
مناسب	۰/۹۶	۰/۸۵	CFI (شاخص برازش تطبیقی)
مناسب	۰/۹۶	۰/۸۸	IFI (شاخص برازش افزایشی)

جدول ۵ به بررسی مدل تأییدی مدل مفهومی طراحی شده بر اساس بخش کیفی تحقیق پرداخته است که نتایج شاخص‌های برازندگی قبل از اصلاح مدل نشان می‌دهد که شاخص‌ها باید اصلاح شوند. برای اصلاح شاخص‌ها از ۱۶ مقوله شناسایی شده، مقوله مهارت حل مساله در تم اصلی مهارت‌های عملی مدیریت و همچنین مقوله جذابیت در تم اصلی ویژگی‌های فردی به علت مقادیر پایین و غیر معنادار ضرایب استاندارد حذف گردید. سپس، مدل اصلاح شده ارزیابی شد و نتایج آن نشان داد که دو شاخص نیکویی برازش تطبیقی (CFI) و برازش افزایشی (IFI) به ترتیب برابر با ۰/۹۶ و ۰/۹۶ بود که مقادیر نزدیک آن‌ها به ۱، نشان‌دهنده مناسب بودن و قابل قبول بودن مدل است. همچنین مقدار ریشه دوم میانگین مجذورات خطای تقریبی (RMSEA) برابر با ۰/۰۴۸ و شاخص ریشه دوم میانگین مربعات باقی مانده (RMR) برابر با ۰/۰۶۵ و در نهایت مقدار شاخص کای اسکوتر بهنجای یا نسبی (CMIN/DF) برابر با ۲/۰۵ بود. نتایج حاصل از پنج شاخص فوق، نشان‌دهنده مناسب بودن مدل و قابل قبول بودن آن بعد از انجام اصلاحات است. دیاگرام مدل تأیید شده در شکل ۱ و ضرایب استاندارد شده بر روی آن‌ها در جدول ۶ ارائه شده است.



Chi-Square=235.70, df=74, P-value=0.00000, RMSEA=0.068

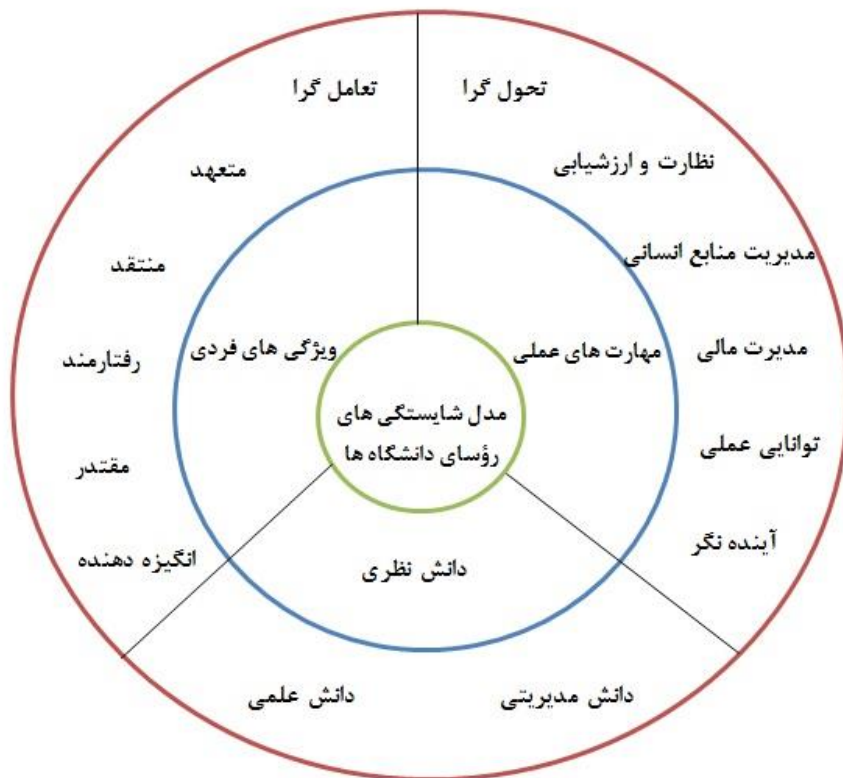
شکل ۱. مدل ساختاری شایستگی رؤسای دانشگاه‌ها

جدول ۶. ضرایب استاندارد مؤلفه‌ها و تم‌های اصلی مدل شایستگی

سطح معناداری	ضرایب استاندارد شده	تم اصلی	مؤلفه‌ها
۰/۰۰	۰/۵۵	مهارت عملی	دانش نظری
۰/۰۰	۰/۲۵	مهارت عملی	ویژگی فردی
۰/۰۰	۰/۵۸	ویژگی فردی	مقتدر
۰/۰۰	۰/۴۹	ویژگی فردی	رفتار مند
۰/۰۰	۰/۵۵	ویژگی فردی	منتقد

متعهد	ویژگی فردی	۰/۴۵	۰/۰۰
انگیزه دهنده	ویژگی فردی	۰/۶۱	۰/۰۰
تعامل گرا	ویژگی فردی	۰/۴۵	۰/۰۰
دانش علمی	دانش نظری	۰/۲۵	۰/۰۰
دانش مدیریتی	دانش نظری	۰/۳۵	۰/۰۰
توانایی عملی	مهارت عملی	۰/۸۶	۰/۰۰
مدیریت مالی	مهارت عملی	۰/۴۴	۰/۰۰
مدیریت منابع انسانی	مهارت عملی	۰/۴۸	۰/۰۰
نظارت و ارزشیابی	مهارت عملی	۰/۴۱	۰/۰۰
آینده نگری	مهارت عملی	۰/۴۵	۰/۰۰
تحول گرا	مهارت عملی	۰/۳۴	۰/۰۰

جدول ۶ ضرایب استاندارد شده را بر روی هرکدام از تم های اصلی نشان می دهد که با توجه به نتایج همه مؤلفه ها بر روی تم های اصلی خود دارای ضرایب استاندارد معنادار هستند. نتایج همچنین نشان می دهد که دو تم اصلی، ویژگی های فردی و دانش نظری قدرت پیش بینی توانایی مهارت عملی را در سطح معناداری دارند. بنابراین می توان گفت که مدل ارائه شده در بخش کیفی تحقیق بعد از حذف دو مقوله مهارت حل مسئله در تم اصلی مهارت عملی و جذابیت در تم اصلی ویژگی های فردی مورد تأیید قرار گرفت.



شکل ۲. مدل نهایی شایستگی رؤسای دانشگاه‌های دولتی کابل

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از اجرای این پژوهش، طراحی و اعتباریابی مدل شایستگی رؤسای دانشگاه‌های دولتی کابل است. در این پژوهش ابتدا بر اساس بخش کیفی پژوهش، ابعاد و مؤلفه‌های مدل شایستگی رؤسای دانشگاه‌ها شناسایی و مقوله‌بندی شد و در نهایت در بخش کمی پژوهش به بررسی و اعتباریابی مدل مفهومی تدوین شده در بخش کیفی تحقیق پرداخته شد. سؤال اول در بخش کیفی تحقیق، ابعاد و مؤلفه‌های مدل شایستگی رؤسای دانشگاه‌های دولتی کابل بود. برای بررسی و پاسخگویی به این سؤال از روش مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شد، بدین صورت که با استفاده از سؤال‌های باز پاسخ از خبرگان دانشگاهی حوزه شایستگی مصاحبه گرفته شد و مدل و مؤلفه‌های آن شناسایی شد که بر اساس بررسی‌ها و تحلیل محتوا مشخص گردید که مدل شایستگی رؤسای دانشگاه‌های کابل از سه تم اصلی دانش

نظری (تعامل گرا، متعهد، انگیزه دهنده، منتقد، مقتدر، رفتارمند)، ویژگی‌های فردی (دانش مدیریتی، دانش علمی) و مهارت‌های عملی (نظارت و ارزشیابی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی، توانایی عملی، آینده نگر) تشکیل شده است.

سؤال دوم در این پژوهش به بررسی و اعتباریابی مدل تدوین شده بر اساس بخش کیفی تحقیق پرداخته است. در بخش کمی تحقیق جهت اعتباریابی مدل شایستگی های رؤسای دانشگاه ها از تحلیل مسیر استفاده گردید و نتایج شاخص‌های برازندگی قبل از اصلاح مدل نشان داد که شاخص‌ها باید اصلاح شوند. برای اصلاح شاخص‌ها از مجموع ۷۹ نشانگر اولیه استخراج شده از مصاحبه‌ها، تعداد ۲۳ نشانگر (چون مقادیر ضریب استاندارد پایین و غیر معنادار داشتند) از مجموع نشانگرها حذف شدند و بعد از آن مدل اصلاح شده ارزیابی شد که نتایج دو شاخص نیکویی برازش تطبیقی و برازش افزایشی به ترتیب برابر با ۰/۹۶ و ۰/۹۶ بود. همچنین مقدار ریشه دوم میانگین مجذورات خطای تقریب برابر با ۰/۴۸ و شاخص ریشه دوم میانگین مربعات باقی‌مانده یا RMR برابر با ۰/۶۵ و در نهایت مقدار CMIN/DF برابر با ۲/۰۵ بود. نتایج حاصل از پنج شاخص مذکور، نشان دهنده مناسب بودن مدل و قابل قبول بودن آن بعد از انجام اصلاحات است.

همچنین برای آزمون مدل مفهومی حاصل از بخش کیفی تحقیق از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده گردید و نتایج شاخص‌های برازندگی قبل از اصلاح مدل نشان داد که شاخص‌ها باید اصلاح شوند. برای اصلاح شاخص‌ها از ۱۶ مقوله شناسایی شده، مقوله مهارت حل مساله در تم اصلی مهارت‌های عملی مدیریت و همچنین مقوله جذابیت در تم اصلی ویژگی‌های فردی به علت مقادیر ضریب استاندارد پایین و غیر معنادار حذف گردید. سپس، مدل اصلاح شده ارزیابی شد و نتایج آن نشان داد که دو شاخص نیکویی برازش تطبیقی و برازش افزایشی به ترتیب برابر با ۰/۹۴ و ۰/۹۲ بود. همچنین مقدار ریشه دوم میانگین مجذورات خطای تقریب برابر با ۰/۴۸ و شاخص ریشه دوم میانگین مربعات باقی‌مانده (RMR) برابر با ۰/۰۸ و در نهایت مقدار CMIN/DF برابر با ۱/۵۷ بود. در کل نتایج حاصل از پنج شاخص فوق، نشان دهنده مناسب بودن مدل و قابل قبول بودن آن بعد از انجام اصلاحات است. در نهایت، ضرایب استاندارد شده بر روی هر کدام از تم‌های اصلی نشان داد که با توجه به نتایج همه مؤلفه‌ها بر روی تم‌های اصلی خود، دارای ضرایب استاندارد معنادار هستند و دو تم اصلی ویژگی‌های فردی و دانش نظری، قدرت پیش‌بینی توانایی مهارت‌های عملی را در سطح معناداری دارند؛ بنابراین می‌توان گفت که مدل ارائه شده در بخش کیفی تحقیق بعد از حذف دو مقوله مهارت حل مسئله در تم اصلی مهارت عملی و جذابیت در تم



اصلی ویژگی‌های فردی مورد تأیید قرار گرفته است. یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های لبادی (Lebadi, 2002)، نورشانی (Norshahi, 2008)، رضایت (Rezaei, 2010)، محمودی، زارعی متین و بحیرایی (Mahmoodi, Zareie matin & Bahiraei, 2011)، اسپنسر و اسپنسر (Spencer & Spencer, 1999)، فریدنبرگ (Feredinberg, 2004)، انجمن آمریکایی آموزش و توسعه (American Society For Training and Development, 2004)، یانگ (Young, 2005)، شرودر (Schroder, 2008)، هانت و والاس (Hant & Walass, 2008)، راجا (Raja, 2011)، اسکپانزکا و داکو (Szczipanska & Dacko, 2014) هم جهت است.

در مدل طراحی‌شده در این پژوهش ویژگی‌های فردی به عنوان شایستگی‌های فردی مدیریت در نظر گرفته شده است و خبرگان دانشگاهی که در بخش مصاحبه شرکت داشتند معتقد بودند که یک مدیر توانمند باید از این ویژگی‌های فردی برخوردار باشند. این ویژگی‌ها بر اساس نظر خبرگان دانشگاهی شرکت‌کننده در این پژوهش به عنوان ویژگی‌های زمینه‌ای و بنیادی که هر مدیری باید داشته باشد در نظر گرفته شده است. در شایستگی‌های فردی مؤلفه‌های تعامل‌گرایی، جذابیت، متعهد بودن، انگیزه دهنده، منتقد، مقتدر و رفتارمند بودن را به عنوان مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده این مقوله معرفی کردند و این مؤلفه‌ها با آنچه در مبانی نظری و مدل‌های شایستگی آورده شده است همخوانی دارد و بر اساس مبانی نظری و اسناد نیز مورد تأیید قرار گرفته است. مقوله بعدی که در این پژوهش مورد توجه خبرگان دانشگاهی قرار گرفته است، مقوله دانش نظری یا شایستگی نظری است و شامل علم و آگاهی رؤسای دانشگاه‌ها به دانش نظری مربوط به رشته مدیریت و تحصیلات عالی است. در این مقوله متخصصان بر مواردی مانند آگاهی نسبت به فناوری‌های نوین در ارتباط با مدیریت، آشنایی با اصول مدیریت، نگرش علمی و دانشگاهی، آشنا بودن با قوانین و مقررات و ساختار اداری، آشنا بودن با نظریه‌های مدیریت و رهبری در آموزش عالی، آشنایی با فناوری آموزشی تأکید داشتند و معتقدند که این مقوله بسیار مهم است و یک رئیس دانشگاه باید چنین اطلاعات و علمی را در باره مدیریت داشته باشند تا بتواند مدیری موفق باشد. در مدل‌های نظری ارائه شده مرتبط با مدل‌های شایستگی نیز دانش نظری و علم به دانش مدیریت به عنوان یک مقوله اساسی و اصلی مورد توجه قرار گرفته است و باید یک مدیر شایسته از نظر این مقوله شایستگی لازم را داشته باشد. مقوله مهارت عملی به عنوان شایستگی عملی در این پژوهش توسط خبرگان دانشگاهی شرکت‌کننده در مصاحبه مورد توجه قرار گرفته است و آن‌ها معتقدند که یک مدیر شایسته باید بتواند آنچه را که یاد گرفته

و آنچه به صورت بنیادی در خود دارد را ادغام کند و در عمل برای بهبود مدیریت خود استفاده کند. در اکثر مدل‌های شایستگی مدیریت ارائه شده توسط متخصصان مختلف، مهارت عملی یا توان عملی همان استفاده از دانش مدیریتی در حوزه کاری خود به عنوان یک مقوله اصلی در نظر گرفته شده است. بنا بر نتایج این تحقیق و مبنای نظری، مدیران موفق باید بتوانند دانش خود را در تمامی زمینه‌های عملی مدیریت خود به کار ببرند. در تبیین نتایج به دست آمده باید گفت که مؤلفه‌های تدوین شده در این پژوهش از جمله مؤثرترین و مفیدترین مؤلفه‌هایی هستند که در مدیریت یک دانشگاه باید مورد توجه قرار گیرد، زیرا وجود چنین توانایی‌ها و شایستگی‌هایی، مدیران و رؤسای دانشگاه‌ها را در دستیابی به اهداف خود و دانشگاه تحت کنترلشان یاری می‌کند.

همان‌گونه که اشاره شد نتایج این تحقیق بر اساس بررسی اسناد و مبنای نظری نیز مورد تأیید قرار گرفته است و قابلیت کاربرد را در انتخاب رؤسای دانشگاه‌های دولتی افغانستان را دارد. این مدل در کنار سایر مدل‌های شایستگی به عنوان یک مدل مفهومی مناسب می‌تواند به اداره بهتر دانشگاه‌های دولتی کشور افغانستان کمک کند. از جمله مهم‌ترین مزایای مدل تدوین شده در این پژوهش نسبت به مدل‌های قبلی و نظری این است که اولاً این مدل بر اساس آموزش عالی کشور افغانستان طراحی شده است و به نوعی بومی کشور افغانستان است، زیرا کسانی که در این پژوهش شرکت کردند از متخصصان و اعضای هیات علمی دانشگاه‌های دولتی کابل هستند و دانش علمی و نظری لازم را برای شرکت در پژوهش داشتند. ثانیاً مدل طراحی شده در این پژوهش حاصل یک کار پژوهشی است که در فرآیند تحقیق و به صورت مرحله‌ای به دست آمده است و بنابراین یک مدل کاملاً عملی و کاربردی است که می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد همچنین این مدل برای اولین بار در کشور افغانستان به انجام رسیده است. ثالثاً مدل طراحی شده در این پژوهش منجر به تهیه ابزاری برای ارزشیابی و تعیین وضعیت مدیریت دانشگاه‌ها خواهد شد که می‌تواند برای ارزشیابی و حتی شناسایی نیازهای رؤسای دانشگاه‌ها مورد استفاده قرار گیرد. در نهایت مدل طراحی شده در این پژوهش تقریباً تمامی مؤلفه‌ها و مقوله‌های مرتبط با شایستگی مدیران را که در سایر پژوهش‌ها نیز مورد استفاده قرار گرفته است، پوشش داده است، بر همین اساس می‌توان گفت که یک مدل جامع و مناسب برای استفاده در کشور افغانستان است.

### پیشنهادها

با توجه با نتایج پژوهش پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

نتایج این پژوهش نشان داد که دانش نظری تأثیر معناداری بر میزان مهارت عملی رؤسای دانشگاه‌ها دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود که با استفاده از دوره‌های ضمن خدمت میزان دانش نظری رؤسای دانشگاه‌ها را افزایش دهیم.

پیشنهاد می‌شود که با استفاده از نتایج این پژوهش به طراحی و ساخت ابزارهای سنجش و اندازه‌گیری شایستگی‌های مدیران آموزش عالی و رؤسای دانشگاه‌ها پرداخته شود.

بر اساس نتایج پژوهش، از دیگر مؤلفه‌های مؤثر در میزان مهارت عملی و کاربردی برای رؤسای دانشگاه‌ها داشتن ویژگی‌های فردی است؛ لذا پیشنهاد می‌شود که در انتخاب رؤسای دانشگاه‌ها این مقوله مورد توجه قرار گیرد.

تشکیل کمیته‌های اجرایی به منظور برنامه‌ریزی جهت استقرار نظام مبتنی بر شایستگی در انتخاب و انتصاب رؤسای دانشگاه‌ها در دستور کار وزارت تحصیلات عالی افغانستان قرار گرفته و مدل‌های شایستگی در تمامی کارکردهای مدیریت منابع انسانی تدوین و به کار گرفته شود.

## References

- Ahn, J. W. (2017). Structural Equation Modeling of Cultural Competence of Nurses Caring for Foreign Patients. *Asian Nursing Research*, Vol. 11, No. 1, pp 65-73.
- Arasteh, H. (2001). Leadership and management in higher education institutions of the country. Tehran: Bazargan publishing. (in Persian)
- Aronson, J. (1994) Pragmatic View of Thematic Analysis. *Journal of Qualitative Report*, Vol. 2 No. 1, pp 5-12.
- Baiza, Y. (2015). Education in Afghanistan: developments, influences and legacies, since 1901. Boston: Taylor & Francis.
- Boyatzis, R. E. (1982). The competent manager: A model for effective performance. New York: John Wiley & Sons.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3, No. 2, pp 77-101.

- Byrne, B. M. (1994). *Structural Equation Modeling with Eqs and Eqs/Windows*. New York: Sage Publication.
- Chang, Z. X., Yang, G. H. & Yuan, W. (2014). Competency-Based Management Effects on Satisfaction of Nurses and Patients. *International Journal of Nursing Sciences*, Vol. 1, No. 1, pp 121-125.
- Clark, J. & Armit, K. (2010). Leadership competency for doctors: a framework Leadership in Health services. *Journal of Nursing Sciences*, Vol. 23, No. 1, pp 42-50.
- Clelland, M. D. (1973). Testing for Competence Rather than for Intelligence. *Journal of American Psychologist*, Vol. 28, No. 1, pp 1-14
- Erasmus, B., Loedolff, V. P. & Hammann, M. F. (2010). Competencies for Human Resource Development Practitioners. *International Business and Economics Research*, Vol. 9, No. 8, pp 113-126.
- Farzaneh, M. (2016). Presentation of professional competency model of managers of educational departments of Tehran University. Phd Thesis on Educational Management, Kharazmi University. (in Persian)
- Firmn, M. W. (2008). When caretaking competes with care giving: a qualitative study of full-time working mothers who are nurse managers. *Journal of Nursing Management*, Vol. 16, No. 7, pp 858-867.
- Freudenberg, R. & Lavy, H. (2004). Competency modeling. *International Journal of Educational Management*, Vol. 21, No. 5, pp 65-81.
- Frost, R. O. & Hristova, A. (2011). Assessment of hoarding. *Journal of Clinical Psychology*, Vol, 67, No. 5, pp 456-466.
- Ghasemi, V. (2010). *Equivalentizing of structural equation in social research using Amos Graphics*. Tehran: Publications of Sociologists. (in Persian)
- Ghorban Nezhad, P. & Eesakhani, A. (2016). Designing a Model for the Competency of University Directors Based on Islamic models: A Comparative Study. *Journal of Management at the Islamic University*, Vol. 5, No. 1, pp 38-48. (in Persian)
- Honarmand, M. (2016). *Leadership methods at universities in Afghanistan*. M.A Thesis on Educational Management, Shiraz University. (in Persian)
- Huang, F. (2006). *Incorporation and University Governance: A Comparative Management Perspective From China and Japan*. *Journal of Higher Education and Policy*, Vol. 18, No. 2, pp 68-80.
- Hunt, B. & Wallace, T. (2013). The Study of Competency-Based Training and Strategies in the Public. *Journal of Public Personal Management*, Vol. 42, No. 2, pp 259-271.
- Japan International Cooperation Agency for Afghanistan. (2016). *Higher Education Status in Afghanistan*. Kabul: Ariana Press.
- Javedani, H. (2011). Investigation of the status of managers of Iran's higher education system from the point of view of senior executives. *Journal of Research and Planning in Higher Education*, Vol. 14, No. 2, pp 8-12 (in Persian).

- Josifas, B. & Andrej, A. (2017). Structural Equation Modeling of Cultural Competence of Nurses Caring for Foreign Patients. *Asian Nursing Research*, Vol. 11, No. 1, pp 65-73.
- Jung, W. A. (2017). Structural Equation Modeling of Cultural Competence of Nurses Caring for Foreign Patients. *Asian Nursing Research*, Vol. 11, No. 1. pp 65-73.
- Kinght, D., Pearce, C. L., Smith, K. G., Olian, J. D., Sims, H. P., Smith, K. A. & Flood, P. (1999). Top management team diversity, group processes and strategic consensus. *Journal of Strategic Management*, Vol. 20, No. 2, pp 445-465.
- Lebadi, Z. (2002). Assessing the competencies of higher education managers by taking into account international indicators and providing an appropriate conceptual framework. Phd Thesis on Educational Management, Science Research Branch, Islamic Azad University. (in Persian)
- Lena, C., Stephanie, C. A., Carina, B., Simone, K. & Christoph, H. (2017). Introducing competency models as a tool for holistic competency development in learning factories: Challenges, example and future application. *Journal of Business Education and Accreditation*, Vol. 2, No. 2, pp 45-56.
- Loehlin, J. C. (2004). *Latent variable models: An introduction to factor, path, and structural equation analysis*. New York: Psychology Press.
- Noorshahi, N. (2009). Competencies required for University Presidents and their relative importance in terms of higher education experts in Iran. *Journal of (in Research and Planning in Higher Education, Vol. 14, No. 2, pp 28-49 Persian)*
- Pedro, T. & Mario, A. (2017). The impact of experiential learning on managers strategic competencies and decision style. *Journal of Innovation and Knowledge*, Vol. 2, No. 1, pp 10-14.
- Stockholm: Ramsden, P. (2000). *Learning to Lead in Higher Education*. Routledge Publishing.
- Ref, G. (2013). *Interviews: Competency Based Starting point Series*. Birmingham: University of Ulster.
- Revised, J. (2014). *Competencies for entry-level Registered Nurse Practice*. Toronto: College of Nurses of Ontario.
- Rezayat, Gh. (2011). Developing a model of competencies of presidents of Iran state universities. Phd Thesis on Educational Management, Shahid Beheshti University. (in Persian)
- Rowley, D. J. & Sherman, H. (2003). The Special Challenges of Academic Management Decision, Vol. 41, No. 10, pp 1058-1063. leadership. *Journal of Saatchi, M. & Azizpoorshobi, A. (2006). Designing a Model for University Efficiency Leadership. Journal of Daneshvar, Vol. 12, No. 11, pp 12-18. (in Persian)*
- Sarah, J. M. & Terrence, R. B. (2014). Competency Modeling in an Undergraduate Management Degree Program. *Journal of Business Education and Accreditation*, Vol. 6, No. 2, pp 45-56.

- Schumacher, R. A. Lumex, R. J. (2009). A Beginner's Guide to Structure Equation Modeling, Translated by: Vahid Ghasemi, Tehran: Sociologists Publications. (in Persian)
- (2017). Competency Mapping in Project Silvia, M. T. & Marly, M. D. C. Management: An Action Research Study in an Engineering Company. Journal of Project Management, Vol. 33, No. 2, pp 33-42.
- Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. Journal of Educational Management, Vol. 21, No. 5, pp 407-417.
- Sydney, F. & Frances, K. (2013). University Presidents Perspectives of the Knowledge and Competencies Needed in 21<sup>st</sup> Century Higher Education Leadership. Journal of Educational Leadership in Action, Vol. 4, No. 2, 76-84.
- Szczepanska, W. K. & Dacko, P. Z. (2014). Managerial Competencies and Innovations in the Company the Case of Enterprises in Poland. Journal of Business Management and Education, Vol. 12, No. 1, pp 266-282.
- Young, M. & Dulewicz, V. (2005). A Model of Mommand, leadership and Management Competency in the British Royal Navy. Journal of Leadership and Organization Development, Vol. 26, No. 3, pp 228-241.
- Zuzan, S. (2016). Competency models in public sector. Jornal of Social and Behavioral Sciences, Vol. 230, pp 226 -234.