

هدف پژوهش حاضر ارائه چارچوبی نظام‌مند از شایستگی اخلاقی مدیران دانشگاهی است. روش پژوهش کیفی و از نوع فراترکیب است و برای گردآوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است. جامعه مورد مطالعه، تمامی منابع علمی مرتبط با موضوع شایستگی‌های اخلاقی مدیران دانشگاهی است که در فاصله سال‌های ۱۳۷۷ تا ۱۳۹۷ (۱۹۹۸ تا ۲۰۱۸) منتشر شده است. کلیدواژه‌های شایستگی اخلاقی، شایستگی حرفه‌ای، شایستگی مدیران (دانشگاهی) از پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، نورمگز، مگ‌ایران، پرتال جامع علوم انسانی، پایان‌نامه دانشگاه تهران و گنج‌بنا و پایگاه داده‌های خارجی همچون Pro-Scholar.google، Elsevier، quest مورد جستجو قرار گرفت. نتایج نشان داد که با بررسی ۵۵ منبع از ۲۳۸۰ منبع اولیه، ۳ مؤلفه اصلی و ۵۴ مؤلفه فرعی به‌عنوان شایستگی اخلاقی قابل احصاء است. بر این اساس ابعاد اساسی شایستگی‌های اخلاقی مدیران شامل این سه مقوله است: ۱. شایستگی اخلاقی فردی (تقوا، اعتماد به نفس، شجاعت و جسارت، پاکدامنی و حیا، کظم غیظ، پرهیز از شخصی کردن امور، فروتنی و...)؛ ۲. شایستگی اخلاقی بین‌فردی (برقراری روابط حسنه، عدالت و انصاف، صبوری، امانتداری، حسن ظن، فداکاری و...)؛ ۳. شایستگی اخلاقی فرا فردی (پرهیز از پنهان‌کاری، قانون‌گرایی، مقدس شمردن خدمت‌رسانی، مصلحت‌اندیشی، مسئولیت‌پذیری سازمانی، مشارکت‌جویی، وجدان کاری و...).

#### ■ واژگان کلیدی:

شایستگی اخلاقی، شایستگی مدیران، دانشگاه، مدیران دانشگاهی، فراترکیب.

# شایستگی‌های اخلاقی مدیران دانشگاهی: مطالعه‌ای فراترکیب

#### زهرا قموشی

دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه تهران  
z.ghamooshi91@ut.ac.ir

#### جواد پورکریمی (نویسنده مسئول)

عضو هیئت علمی دانشگاه تهران  
jpkarimi@ut.ac.ir

#### میترا عزتی

عضو هیئت علمی دانشگاه تهران  
ezati.m@ut.ac.ir

## ۱. مقدمه و بیان مسئله

در سال‌های اخیر بخش مهمی از تلاش‌ها و مطالعات اندیشمندان و پژوهشگران سازمانی معطوف به شناسایی آن دسته از ویژگی‌های مدیران شده است که موجبات عملکرد برتر را فراهم می‌آورند. در ادبیات مدیریت، از ویژگی‌های مورد نیاز مدیران برای عملکرد برتر تحت عنوان شایستگی‌های مدیران یاد می‌شود (درخشان و زندی، ۱۳۹۶: ۱۶۵) اسلام نیز به‌عنوان کامل‌ترین مکتب توحیدی در این زمینه نکات قابل توجهی را مطرح می‌کند و سنت الهی بر این است که به هیچ‌کس جز بر اساس شایستگی لازم، مسئولیتی نمی‌دهد. خداوند تعالی می‌فرماید: خدا به شما فرمان می‌دهد که امانات را به صاحبانش باز دهید. (سوره مبارکه نساء، آیه ۵۸) رسول اکرم (ص) نیز می‌فرماید: کسی که کارگزاری را برای مسلمانان بگمارد در حالی که می‌داند در میان آنها کسی هست که از او شایسته‌تر و عالم‌تر است، او به خدا و رسولش و همه مسلمانان خیانت ورزیده است. (علامه مجلسی، ۱۴۰۴ هـ. ق: ۷۵؛ به‌نقل از نورمحمدی و نیک‌معین، ۱۳۹۴: ۱۴۶)

در هزاره سوم میلادی و در دنیای پرتلاطم کسب و کار کنونی نیز، سازمان‌ها در تلاش و رقابت‌اند تا شایسته‌ترین مدیران را، به‌عنوان یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ کنند. مدیریت دارای نقش بسیار مؤثر و تعیین‌کننده در روند توسعه و رشد جوامع انسانی است، که این امر زمانی میسر می‌شود که فردی واجد شرایط به‌عنوان مدیر شایسته در رأس تشکیلات قرار گیرد و هرگاه در رأس سازمان‌ها مدیرانی شایسته، با لیاقت، ماهر و آگاه به اصول و فنون مدیریت قرار گیرند، موفقیت سازمانی در رسیدن به اهداف سازمانی تضمین خواهد شد. به همین دلیل مدیران شایسته یک سرمایه استراتژیک محسوب می‌شوند. (موسی‌زاده و دیگران، ۱۳۸۸: ۱۰۴)

آموزش عالی مسئول توسعه نیروی انسانی در جوامع مختلف است و این نیروی انسانی بعد از خروج از آموزش عالی می‌تواند همه سطوح جامعه را تحت تأثیر قرار بدهد. (ربوره، ۲۰۰۱؛ به‌نقل از مطلبی‌فرد و دیگران، ۱۳۹۱: ۸۹) بنابراین مؤسسات آموزش عالی و دانشگاه‌ها در تربیت نیروی انسانی شایسته در عرصه‌های مختلف زندگی نقش مؤثری ایفا می‌نمایند. (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۲) در این میان نقش مدیران دانشگاه‌ها از سایر عناصر پررنگ‌تر است. از همین‌رو مدیران دانشگاه‌ها برای تصدی پست حساس و تأثیرگذار مدیریت، باید از صلاحیت‌ها و شایستگی‌های لازم برخوردار باشند.

(سلیمی و دیگران، ۱۳۹۵: ۴۹۸)

با تغییرات سریع دنیای امروز و با افزایش تقاضای سازمان‌ها و مؤسسات برای رفتار و عمل اخلاقی، نیاز زیادی به رسیدگی رضایت‌بخش مسائل اخلاقی وجود دارد. بنابراین برای کارکنان و همچنین برای سازمان‌ها بسیار مهم است که در رسیدگی به مسائل اخلاقی سطح بالایی از شایستگی اخلاقی دیده شود. شایستگی اخلاقی به‌عنوان حل مسئله و مهارت تصمیم‌گیری برای افراد و فرایندها و وظایف ویژه سازمان تعریف شده است. سازمان‌ها در دستیابی به اهدافشان باید مؤثر عمل کنند، که اخلاق در این زمینه نقش مهمی را ایفا می‌کند. مثال‌های متعددی وجود دارد که سازمان‌هایی که در زمینه اخلاق شکست خورده‌اند، هزینه‌های زیادی را پرداخت نموده و بعضاً حتی منجر به ورشکستگی نیز شده‌اند. در حالی که سازمان‌هایی که تقاضاهای اخلاقی را برآورده کرده‌اند، احتمالاً در داخل سازمان هماهنگی و در بیرون اطمینان موج می‌زند و همچنین امکان افزایش سود و اثربخشی نیز افزایش پیدا می‌کند. از این رو ضروری است که سازمان‌ها این مسائل را مدیریت کنند. سازمان‌ها باید بتوانند مسائل مربوط به اخلاق را که ممکن است در فعالیت‌های روزمره با آن مواجه شوند به کار گیرند. (کواتزپولوس و دیگران، ۲۰۰۸: ۲)

چالش‌های پیش‌روی دانشگاه‌ها نیز، باعث پیدایش این انگیزه در ذی‌نفعان شده است که به فکر توجه به موضوعات اخلاقی (از قبیل صداقت، اعتماد، دلسوزی و...) در آموزش عالی باشند، چرا که حاکم شدن چنین شرایطی در مؤسسات آموزش عالی باعث کاهش سودگرایی و نزدیکی با مخاطبین می‌شود. (نصیری ولیک بنی و نویدی، ۱۳۹۵: ۶۲) به‌عبارتی، دانشگاه‌ها از تأثیرگذارترین محیط‌ها برای نهادینه‌سازی اصول و ارزش‌های اخلاقی در جوامع انسانی است (جعفری‌مقدم و دانسفهانی، ۱۳۹۶: ۲۵) و ارتقای کیفیت عملکرد علمی، اخلاقی، حرفه‌ای دانشگاه در گرو وجود مدیران توانمند و شایسته است. (عزتی، ۲۰۱۲؛ به‌نقل از سلیمی و دیگران، ۱۳۹۵: ۴۹۷) تحقق اهداف و رسالت آموزش عالی، تنها از طریق اعتقاد و پایبندی مدیر دانشگاه به فلسفه‌ای عمیق و ارزشمند و مجموعه‌ای از اصول و قواعد اخلاقی مورد پذیرش جامعه دانشگاهی میسر می‌شود. (نعمتی و محسنی، ۱۳۸۹: ۲۳)

امروزه از یک طرف اهمیت برخورداری و پرورش مدیران شایسته در محیط‌های دانشگاهی در بخش عمده‌ای از تلاش‌های منابع انسانی قابل مشاهده است (اسدی‌فرد و دیگران، ۱۳۹۰: ۷۶) و از طرف دیگر جایگاه مدیران در نظام شایسته‌سالار به‌نحوی است

که وجود مدیران شایسته، شایستگی و شایسته‌سالاری را در سیستم تضمین و جاری می‌کند. (پورکریمی و صداقت، ۱۳۹۳: ۲۰۲) به همین دلیل است که می‌توان اذعان داشت استقرار و استمرار فضایل اخلاقی در سازمان به وجود مدیران (رهبران) شایسته بستگی دارد<sup>۱</sup>، (ویتسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵: ۳۷۴) از این‌رو اگر نظر و عمل مدیر جنبه اخلاقی نداشته باشد، افراد نسبت به اینکه عمل مدیرشان در راستای پشتیبانی ارزش‌هاست دچار تردید می‌شوند و به همکاری با او متقاعد نمی‌شوند و به همین نسبت اگر مدیران ارشد اخلاقی رفتار نمایند به احتمال زیاد منجر به رفتار اخلاقی کارکنان می‌شود. (سهرابی و خانلری، ۱۳۸۸: ۴)

باید توجه داشت که به همان اندازه که اخلاق در قامت یک موضوع سازمانی (مانند فضیلت سازمانی) مطرح است، به همان اندازه در بعد شخصی (مدیران و کارکنان سازمان) نیز دارای اهمیت است. فضیلت سازمانی و مواردی شبیه آن به‌اندازه کافی نمی‌تواند تصمیم‌گیری‌ها را تضمین کند، به همین جهت سازمان‌ها باید دارای مدیرانی با شایستگی‌های (اخلاقی) باشند. به بیان دیگر، وجود سازمان فضیلت‌محور به شخصیت فرهیخته، دارای فهم اخلاقی و توانایی قضاوت اخلاقی و متعهد مدیر بستگی دارد. (ویتسون، ۲۰۰۵: ۳۷۶)

با توجه به اهمیت موضوع شایستگی اخلاقی مدیران دانشگاهی در مقام نظر و عمل، محققان درصدد آن برآمدند تا در وهله اول مروری بر مطالعات پیشین داشته تا به فهم عمیق پدیده مورد مطالعه برسند. از این‌رو پژوهشگران به‌دنبال ایجاد یک چارچوب مفهومی کامل و جدید از پدیده مورد بحث با استفاده از روش مطالعه فراترکیب شدند. حال سؤالی که مطرح می‌شود این است که شایستگی‌های اخلاقی مدیران (مدیران دانشگاهی) از چه ابعاد و مؤلفه‌هایی تشکیل شده است؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

برای شناسایی مفهوم شایستگی اخلاقی، لازم است تا مفاهیم اخلاق<sup>۳</sup> و شایستگی<sup>۴</sup> به‌طور

۱. امروزه هسته مرکزی تمامی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها، شایستگی محوری می‌باشد. (احمدی و دیگران، ۱۳۹۳: ۲۷)

2. Whetsone

3. Ethics

4. Competence

جداگانه تعریف شوند، چرا که اصطلاح شایستگی اخلاقی از دو کلمه تشکیل شده است. (کولجو<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۱۶)

#### شایستگی

با بررسی ادبیات موضوع شایستگی و بررسی تعاریفی که در مورد شایستگی ارائه شده است، اولین چیزی که به خوبی مشخص می‌شود، فقدان تعریف واحد و اصطلاح‌شناسی مشخص معین در مورد شایستگی و مفهوم آن است. (کردی، ۱۳۹۴: ۲۷) شایستگی‌های کارکنان شامل دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های شخصی مورد نیاز جهت عملکرد شغلی مناسب است.

دو رویکرد اصلی برای تعریف شایستگی قابل تشخیص است که از دیدگاه‌های مختلف نویسندگان از مفهوم شایستگی نشئت می‌گیرند. آرمسترانگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) معتقد است که پس از چارلز وودروف<sup>۳</sup> واژه شایستگی هم به توانایی عملکرد شایسته یک کار یا وظایف خاص و هم به مجموعه‌ای از رفتارهایی یک فرد باید در اجرای شایسته وظایف و کارکردهای یک شغل دارا باشد اشاره دارد. (سینکیویچ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴؛ به نقل از پورکریمی و فرزانه، ۱۳۹۶: ۳۵)

#### شایستگی حرفه‌ای

تعاریف متعددی از شایستگی حرفه‌ای<sup>۵</sup> تاکنون ارائه شده است. ولی نقطه اشتراک همه تعاریف این است که شایستگی حرفه‌ای عبارت است از مجموعه دانش، مهارت، خصوصیات شخصی، علایق، تجربه‌ها و توانمندی‌های مرتبط با شغل که دارنده آنها را قادر می‌سازد در سطحی بالاتر از حد متوسط به ایفای مسئولیت بپردازد. (هاشمی، ۱۳۹۱) تمام تعاریف مربوط به شایستگی ریشه در پژوهش مک‌کلند<sup>۶</sup> (۱۹۷۳)، در آغاز دهه ۱۹۷۰ دارند. برطبق تعریف مک‌کلند، شایستگی‌های کارکنان شامل دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های شخصی مورد نیاز جهت عملکرد شغلی مناسب است. (سینکیویچ، ۲۰۱۴؛ به نقل از پورکریمی و فرزانه، ۱۳۹۶: ۳۵)

دیانتی و عرفانی (۱۳۸۸: ۱۶) شایستگی‌ها را در سه سطح طبقه‌بندی می‌کنند:  
۱. سطح فردی: شایستگی در این سطح شامل دانش و مهارت‌های بالقوه، ظرفیت‌ها

1. Kulju
2. Armstrong
3. Charles Woodruff
4. Sienkiewicz
5. Professional Competency
6. Mc Clelland

قابلیت‌ها) و شایستگی‌های کارکنان است؛ ۲. سطح سازمانی: شایستگی در این سطح شامل روش ویژه‌ای در ترکیب منابع گوناگون سازمان با یکدیگر است. به عبارت دیگر، شایستگی شامل ترکیب متقابل دانش و مهارت‌های کارکنان با دیگر منابع سازمان، مانند دانش سیستم‌ها، امور جاری، رویه‌ها و تولیدات فناورانه است؛ ۳. سطح راهبردی: در سطح راهبردی منظور از شایستگی‌ها، ایجاد و حفظ برتری رقابت‌آمیز، از راه ترکیب خاصی از دانش، مهارت‌ها، ساختارها، راهبردها و فرایندها است.

### اخلاق

اخلاق جمع «خُلُق» و «خُلُق» می‌باشد، که در لغت به معنای سنجیه و طبیعت و سرشت به کار رفته است، خلق بیانگر صورت باطنی انسان است و نشان‌دهنده زیبایی و زشتی درونی است. (ابن منظور، لسان العرب، ۱۴۰؛ به نقل از هدایتی و دیگران، ۱۳۹۰: ۴۰)

واژه اخلاق به دو معنای کاملاً متفاوت، ولی مرتبط با هم به کار می‌رود. گاه منظور از اخلاق، مجموعه منش‌ها و حالات روحی یک انسان است. این معنا از اخلاق نشانگر مرتبه‌ای از وجود آدمی است که همان ملکات نفسانی است. این ملکات همواره منشأ صدور افعال خاصی است و ظهور و بروز آن رفتارهای خاص، راه شناخت و کشف آن ملکات است. گاه منظور از اخلاق، نوعی علم یا معرفت است که متکفل شناخت ارزش‌ها، طبقه‌بندی آنها، روابط میان آنها و نحوه پیدایش و یا محو آنهاست. اخلاق به عنوان یک علم خود شامل دو بخش می‌شود، اخلاق نظری و اخلاق عملی. اخلاق نظری، علم شناخت ارزش‌هاست، ولی اخلاق عملی فن ایجاد اخلاق و روش تحول و تقویت و یا تضعیف آنهاست. پس می‌توان گفت اخلاق در کاربرد اول، معنای وجودشناسی دارد و در کاربرد دوم و سوم معنای علمی و فنی دارد. پس اخلاق به سه معنای واقعیت، معرفت و تکنیک به کار می‌رود و روشن است که فن و تکنیک، رابط میان واقعیت و معرفت است. زیرا فنون، ابزارهای ارتباط نظریه با واقعیت‌اند. (افشار کرمانی، ۱۳۹۰: ۶۵) قراملکی (۱۳۸۵) دسته‌بندی دیگری از کاربردهای واژه اخلاق ارائه داده و می‌گوید: «واژه اخلاق دو کاربرد متمایز دارد: گاهی اخلاق به معنای خلق و خوی، رفتار عادت شده و مزاج به کار می‌رود و گاهی به معنای عادت و سنجیه به کار می‌روند. معنای دیگر این واژه‌ها دانشی است که از حسن و قبح و خوبی و بدی رفتار صحبت می‌کند». (الوانی و رحمتی، ۱۳۸۶: ۴۵) سازمان‌ها باید بتوانند مسائل مربوط به اخلاق را که ممکن است در فعالیت‌های روزمره با آن مواجه شوند مدیریت کنند. در تحقیقات مدرن بر ویژگی‌های فرهنگی

رهبران تأکید می‌شود. در این تحقیقات نشان می‌دهد که نقش کلیدی رهبر این است که نسبت به ارزش‌های اخلاقی کارکنان آگاهی یابد تا بتواند در حل ارزش‌های متضاد و مسائل اخلاقی آنان را کمک کنند. بنابراین برای کارکنان و همچنین برای سازمان‌ها بسیار مهم است که در رسیدگی به مسائل اخلاقی سطح بالایی از شایستگی اخلاقی را نشان دهد. شایستگی اخلاقی به‌عنوان حل مسئله و مهارت تصمیم‌گیری برای افراد و فرایندها و وظایف ویژه سازمان تعریف شده است. (کواتزاپولوس<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۰۸)

#### شایستگی اخلاقی

کالدر<sup>۲</sup> استدلال می‌کند که اخلاق را باید به‌عنوان جنبه‌ای از شایستگی در نظر بگیریم و برعکس. از این‌رو بین این دو چیزی وجود دارد تحت عنوان شایستگی اخلاقی. شایستگی اخلاقی به‌عنوان هسته اصلی ارتباط بین شایستگی و رفتارهای اخلاقی است. (کالدر، ۲۰۱۵: ۳۱۰) همه مدیران لازم است شایستگی‌ها و توانمندی‌های ویژه‌ای که آنها را قادر می‌سازد و وظایفشان را به بهترین نحو انجام دهند، داشته باشند (پیلی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸؛ به‌نقل از سلیمی و دیگران، ۱۳۹۵: ۴۹۶) اما در اینکه شایستگی چیست، دیدگاه‌های مختلفی وجود دارد. در این راستا، یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد که مدیران دانشگاه‌ها می‌باید علاوه بر دارا بودن شایستگی‌های علمی و فنی، از شایستگی‌های اخلاقی نیز برخوردار باشند (سلیمی و دیگران، ۱۳۹۵: ۴۹۶) به‌عبارتی، یکی از شایستگی‌های مهم مدیران، شایستگی‌های اخلاقی<sup>۴</sup> است که به مفاهیم چه چیز درست است؟ و یا چه چیز نادرست است؟ اشاره می‌کند، به جهت اهمیت آن در بین سایر ابعاد شایستگی مدیران از طرفی و همچنین اهمیت آن در همه سطوح سازمان به‌ویژه سطوح عالی که مرکز تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌ها است؛ نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت یا عدم موفقیت سازمان‌های عصر حاضر دارد. (بورگالت<sup>۵</sup> و دیگران، ۲۰۰۶؛ به‌نقل از درویشی، ۱۳۸۸: ۴)

به گفته ویرتانن، بدون شایستگی اخلاقی، مدیران قادر نخواهند شد از سایر شایستگی‌های مدیریتی - شایستگی سیاسی حرفه‌ای و وظیفه‌ای - به‌طور صحیح برخوردار شوند. (ویرتانن، ۲۰۰۰؛ به‌نقل از درویشی، ۱۳۸۸: ۵۲) شایستگی اخلاقی امروزه به موضوع مهمی مبدل شده است. جستجو و ارتقای شایستگی‌های اخلاقی اخیراً در سازمان‌ها و

1. Kavathatzopoulos
2. Calder
3. Piley
4. Ethical Competency
5. Bourgault

حوزه‌های حرفه‌ای متمرکز شده است. تلاش برای شناسایی تکنیک‌ها و حفظ شایستگی اخلاقی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار گشته است. البته در مورد اثربخشی آنها هیچ توافقی وجود ندارد. (مین و دون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳: ۱۴۹) در جدول ۱ یک جمع‌بندی از تعاریف شایستگی اخلاقی از منظر محققان مختلف آورده شده است:

جدول ۱: تعاریف شایستگی اخلاقی از دیدگاه صاحب‌نظران

ردیف	محقق	سال	تعریف
۱	ویرتانن (به‌نقل از درویشی، ۱۳۸۸: ۵۳)	۲۰۰۰	شایستگی‌های اخلاقی بیانگر سازگاری و انطباق با ارزش‌ها و هنجارهای اخلاقی غالب در یک فرهنگ خاص هستند
۲	بریتینگ <sup>۲</sup> (به‌نقل از کالومارک اسپورونگ، ۲۰۰۷)	(۲۰۰۱): (۲۲)	مسئولیت‌پذیری شخصی از طریق توانایی، آگاهی، تفسیر و تفکر در مورد موقعیت‌های دشوار اخلاقی به‌گونه‌ای که شایستگی‌های دیگر فرد می‌تواند در عمل به‌صورت ملموس بیان شود.
۳	برگهوفر <sup>۳</sup> (به‌نقل از مین و دون، ۲۰۱۳: ۱۵۰)	۲۰۰۴	دارای توانایی کافی برای عملکرد در یک استاندارد قابل قبول است.
۴	چیتم و پیورز <sup>۴</sup> (به‌نقل از مورالس و کبالیو <sup>۵</sup> ، ۲۰۱۳: ۷۱۷)	۲۰۰۵	شایستگی اخلاقی مجموعه‌ای از دانش، مهارت و توانایی است که رفتار اخلاقی را تسهیل می‌کند.
۵	کواتزاپولوس و دیگران	(۲۰۰۸): (۲)	شایستگی اخلاقی به‌عنوان توانایی فرد در حل مسائل و روش‌های تصمیم‌گیری به‌هنگام مواجهه با مسائل اخلاقی و همچنین توانایی در ایجاد، حفظ و استفاده مناسب از فرایندها و ابزارها و مکانیزم‌هایی در رسیدگی به موضوعات مربوط به مسائل اخلاقی است
۶	کوپر و منزل <sup>۶</sup>	(۲۰۱۳): (۹)	شایستگی اخلاقی را به‌عنوان رویکرد استدلال اخلاقی، مسئولیت‌پذیری، مهارت تصمیم‌گیری و توسعه سازمان، تلقی می‌کنند.
۷	پویکی‌اس <sup>۷</sup> و دیگران (به‌نقل از لچسر <sup>۸</sup> و دیگران: ۷)	۲۰۱۴	توانایی پیچیده برای عمل، که توسط بسیج و ترکیب مؤثر منابع مختلف درونی و بیرونی در موقعیت‌ها پشتیبانی می‌شود.

1. Meine& Dunn
2. Brytting
3. Berghofer
4. Cheetham & Chevers
5. Morales & Cabello
6. Cooper & Menzel
7. Poikkeus
8. Lechasseur



۸	کوهن <sup>۱</sup> (به نقل از درخشان و زندی، ۱۳۹۶: ۱۶۷)	۲۰۱۵	شایستگی اخلاقی همچنین به معنای توانایی پشتیبانی و حمایت از ارزش‌های اصیل سازمان است
۹	کولجو <sup>۲</sup> و دیگران	۲۰۱۶: (۴۰۴)	شایستگی اخلاقی به عنوان مشخصه‌هایی مانند شخصیت قدرتمند، آگاهی اخلاقی، مهارت قضاوت اخلاقی و تمایل به انجام کار خوب است
۱۰	آیت‌الله مهدوی کنی (به نقل از شیرینی و دیگران، ۱۳۹۲: ۶)	۱۳۸۴	شایستگی اخلاقی، فضایل و ملکاتی است که آن را محاسن اخلاقی می‌نامند که با رضایت‌های علمی و عملی به دست می‌آید؛ مانند حسن خلق و رعایت ادب، پرهیز از تملق، وفای به عهد
۱۱	محمودی و دیگران	۱۳۹۱: (۱۳۹)	شایستگی‌های اخلاقی مدیران به معنای انطباق رفتار و کنش مدیران دانشگاه با باورهای دینی و اخلاق اسلامی، باور به حضور خداوند در همه حال، پاسخگویی به خداوند در قبال اعمال درست و نادرست، توکل به او در همه حال و رعایت اصول اخلاقی اسلامی از قبیل امانت‌داری، صداقت، وفای به عهد است.

شایستگی و رفتار اخلاقی به طور جداگانه قابل دستیابی نیستند و هر دو با هم مورد نیاز است. عمل اخلاقی پیش‌نیاز شایستگی است. به این معنی که برای هرگونه اقدام صحیح تحت عنوان شایستگی، باید از قبل اصول ثابت اخلاقی عمل‌کننده مورد تأیید قرار گیرد. از طرفی شایستگی نیز پیش‌شرط رفتار اخلاقی است، به این‌گونه که عمل اخلاقی باید نوعی پیامدهایی را برای شایستگی به دنبال آورد. بنابراین، در ابتدای امر افراد باید حرفه مربوط به خود را یاد بگیرند، سپس دقت کنند که چگونه آن را به‌طور اخلاقی انجام دهند. بنابراین اخلاق به‌عنوان جزئی از شایستگی و بالعکس است، در نتیجه در تقاطع بین این دو چیزی تحت عنوان شایستگی اخلاقی مطرح می‌شود. ایده شایستگی اخلاقی باید به‌طور جدی مورد توجه قرار گیرد. عمل اخلاقی و شایستگی باید به‌عنوان الزامات مشترک مورد توجه قرار گیرند نه اینکه یکی قبل از دیگری باشد. (کالدر، ۲۰۱۵: ۳۰۵) استرایک (۲۰۰۶) بر این باور است که اخلاق‌مداری مدیران آموزشی به‌اندازه کارآمدی عملی آنها، در تعیین شایستگی‌شان نقش ایفا می‌کند. (استرایک، ۲۰۰۶؛ به نقل از مطلبی‌فرد و دیگران، ۱۳۹۱: ۹۲)

شایستگی اخلاقی در بستر اجتماعی شکل می‌گیرد، بنابراین لازم است شرایطی ایجاد شود که شایستگی اخلاقی در محل کار یا یک حرفه بتواند ابقا و توسعه یابد. (کالومارک

1. Cohen

2. Kulju

اسپورونگ، ۲۰۰۷: ۸۲۶) شایستگی‌های اخلاقی از طریق ارائه نمونه‌های خوب، مدل‌ها و تجربه‌های عملی یادگرفته می‌شوند، در حالی که رهنمودهای اخلاقی، در این فرایند ارزشمند نیستند. همچنین می‌توان برای ایجاد آشنایی کارکنان و ارتقای قابلیت استفاده از دستورالعمل‌های اخلاقی، در محل کار فرصت‌هایی برای گفت و شنود اخلاقی فراهم نمود. چرا که در چنین بحث‌هایی استدلال بهبود می‌یابد و فضایل نیز توسعه پیدا کنند و دستورالعمل‌های تعبیه شده از سوی سازمان‌ها مفید واقع خواهد شد. شایستگی اخلاقی باید شامل نه تنها جنبه‌های ویژگی‌های شخصیتی و انجام دادن (عمل کردن بر طبق قواعد ساخته‌شده مبتنی بر قوانین و اصول)، بلکه دانستن (آشنایی با سنت‌های اخلاقی همچون قوانین و دستورالعمل‌هایی برای کار خود) باشد. (هاگلند<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۱۰: ۹۵) برای کمک به متخصصان در حوزه یادگیری و آموزش شایستگی اخلاقی از قوانین، مقررات، کدهای حرفه‌ای، دستورالعمل‌ها و آموزش رسمی استفاده به عمل می‌آید ولیکن موارد یاد شده برای تحقق هدف مورد نظر کافی نیست. تأثیر تدریس نظریه‌های اخلاقی یا کدهای اخلاقی بدون توجه به فرایند تصمیم‌گیری مورد سؤال است. به گونه‌ای که بعضاً دستورالعمل‌های ارائه شده معضلات اخلاقی را در پی می‌آورد. (کالومارک اسپورونگ، ۲۰۰۷: ۲۸)

در ادامه نیز به تعدادی از مطالعات محققان پیشین در زمینه شایستگی مدیران (اخلاقی) اشاره شده است:

دانایی فرد و همکاران (۱۳۸۹) پژوهشی تحت عنوان «تبیین نقش شایستگی اخلاقی - اسلامی و فرهنگ خدمت‌گزاری در ارتقاء پاسخگویی عمومی بیمارستان‌های دولتی» انجام دادند. پژوهش حاضر نوعی پژوهش توسعه‌ای و استراتژی آن همبستگی (پیمایشی - تحلیلی) است. مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده شایستگی اخلاقی شامل این موارد است: احترام به افکار دیگران، وفای به عهد، پرهیز از سخن لغو، پرهیز از روش‌های استبدادی، اشتباه‌پذیری، پرهیز از پنهان‌کاری، عدم تعریف از خود، رفق و مدارا، دفع بدی با خوبی، عنایت به کارکنان، عدالت و دوری از ظلم و تبعیض، عیب‌پوشی و پرهیز از عیب‌جویی، امانتداری، صبر و بردباری، صداقت، پرهیز از غرور، وفاداری، نوآوری، احترام به دیگران، کار تیمی، برقراری مناسبات صحیح، اعتماد. حاجی‌پور و بهادران شیروان (۱۳۹۱) پژوهشی تحت عنوان «شایستگی‌های محوری دانشگاه مطلوب با تأکید بر اندیشه‌های مقام معظم

1. Höglund

رهبری» در سه بعد استاد، دانشجو و فضای حاکم بر آن انجام دادند. یافته‌ها نشانگر آن است که در سه حوزه مربوط به سؤالات اصلی تحقیق پیرامون شایستگی‌های محوری دانشگاه مطلوب در اندیشه‌های مقام معظم رهبری، دانشجو، استاد و فضای دانشگاهی، نهایتاً تمامی کدها به سه رکن ریشه‌ای دانشگاه مطلوب در نظامی اسلامی رهنمون می‌سازد که عبارت است از: فضیلت، علم و بصیرت. براین اساس، شایستگی‌های محوری که سبب تمایز دانشگاه‌های اسلامی با دیگر دانشگاه‌هاست، عبارت‌اند از: جهاد علمی و عملی، تهذیب، معنویت و تربیت صحیح، بصیرت افزایی، حضور با انضباط در صحنه‌های نظام و نقش‌آفرینی در سازندگی آینده آن. قربان‌نژاد و عیسی‌خانی (۱۳۹۵) پژوهشی تحت عنوان «طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی براساس الگوهای اسلامی: مطالعه‌ای تطبیقی» با استفاده از نهج‌البلاغه انجام دادند. تقوآمداری (آخرت‌گرایی، خداترس بودن، مهار هوای نفس، پرهیزکاری، بخل ورزیدن بر نفس)، رفتاری - اخلاقی (پاکدامنی، راستگویی، پرهیز از غرور و خودپسندی، مهربانی و گشاده‌رویی، میانه‌روی و اعتدال، پرهیز از عیب‌جویی، عیب‌پوشانی، طرد سخن‌چین، پرهیز از تملق و ستایش، نیک‌رفتاری، خوش‌تین‌داری و شکیبایی، عفو و بخشش و گذشت، الگو بودن، فروتنی و نرم‌خویی، مدارا در عین قاطعیت) امانتداری (حفظ سنت‌های نیکو، امین بودن، عدم خیانت در امانت، حفظ بیت‌المال)، عدالت‌ورزی و انصاف (رعایت عدالت و انصاف در حق همگان، پرهیز از ستمکاری، عدالت‌گستری، توزیع منابع بیت‌المال به مساوات) و تصمیم‌گیری (تأمل‌ورزی و اندیشیدن در کار، دوراندیشی، قاطعیت در تصمیم‌گیری، آزمایش قبل از انتخاب) از عناصر شایستگی اخلاقی در این تحقیق است. سلیمی و همکاران (۱۳۹۵) پژوهشی تحت عنوان «مورد کاوی شایستگی‌های اخلاقی مدیران آموزش عالی به‌سوی یک چارچوب مفهومی (مورد مطالعه دانشگاه‌های دولتی استان فارس)» با روش مطالعه موردی کیفی از طریق انجام مصاحبه عمیق نیمه ساختمند از مدیران و معاونان و رؤسای دانشگاه‌ها و دانشکده‌های دولتی انجام دادند. براساس یافته‌های به‌دست آمده، شبکه مضامین شایستگی‌های اخلاقی مدیران دانشگاهی (مضمون فراگیر)، شامل پنج بعد شایستگی‌های مدیریتی - رهبری، ارتباطی - تعاملی، شخصیتی - رفتاری، ارزشی - اعتقادی و دانشی - تحلیلی (مضامین سازمان‌دهنده) است که هر یک نیز دارای مؤلفه‌های گوناگون (مضامین پایه) بودند. یافته‌های مذکور می‌تواند در سیاست‌گذاری انتخاب و گزینش شایسته مدیران و رؤسای دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی و برنامه‌های بهسازی علمی - اخلاقی مدیران

دانشگاهی، مورد توجه جدی قرار گیرد. واحدنژاد (۱۳۹۶) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود پژوهشی تحت عنوان «شایستگی‌های اخلاقی مدیران مدارس متوسطه اول و دوم شهر همدان از منظر اسلام (قرآن و نهج البلاغه)» انجام داد. نتایج نشان داد مؤلفه‌های شایستگی اخلاقی شامل نرم‌خویی و مهربانی، تواضع و فروتنی، تغافل و چشم‌پوشی، توکل و ایمان به خدا، خیرخواهی و بخشندگی، سعه صدر، مشورت، عدالت و انصاف، صداقت و نیت خالصانه می‌باشد. مارتینا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲) پژوهشی تحت عنوان «شناسایی شایستگی‌های مدیریتی در سازمان‌های دانش‌محور» انجام دادند. مؤلفه‌ها شامل برقراری روابط، مسئولیت‌پذیری، وفای به عهد، انعطاف‌پذیری، اعتماد به نفس، اعتماد به دیگران، استقلال، خودکنترلی و استقامت و پایداری بود. ایسومنگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) پژوهشی تحت عنوان «مدل‌های شایستگی مدیریتی: یک بررسی انتقادی و مدل جامع پیشنهاد شده» انجام داد. مؤلفه‌ها شامل، روابط صحیح، تعهد، سعه صدر، صداقت، اعتماد به نفس، اعتماد به دیگران، خودکنترلی، فداکاری و ایثار، استقامت و پایداری، همدلی، شجاعت و جسارت، پشتکار و روحیه حمایت‌گری بوده است. لیکاما<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی تحت عنوان «توسعه شایستگی‌های مدیران پروژه: دیدگاه مشترک مهم‌ترین شایستگی‌ها» انجام داد. مؤلفه‌ها شامل، روابط حسنه، مسئولیت‌پذیری، امانتداری، انعطاف‌پذیری، اعتماد به نفس، رعایت نظم، خودکنترل، توسعه دیگران؛ پوهلینگ<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۶) پژوهشی تحت عنوان «شایستگی اخلاقی چیست؟ نقش همدلی، ارزش‌های شخصی و مدل پنج‌عاملی شخصیت در تصمیم‌گیری اخلاقی» انجام دادند. مؤلفه‌ها شامل، تعهد، امانتداری، فداکاری و ایثار، روحیه خیرخواهی و همدلی و برخورداری شریف‌آباد و همکاران (۲۰۱۸) پژوهشی تحت عنوان «شایستگی اخلاقی رهبران پرستار: مطالعه کیفی» انجام دادند. شایستگی اخلاقی رهبران پرستار در سه بعد اصلی شامل تعاملات متقابل (حل مشکلات و خواسته‌ها، ایجاد اعتماد و اطمینان، دوستی متقابل و احترام، ایجاد تعاملات انسانی و اخلاقی، همدلی و همکاری)، رفتار اخلاقی (رفتار حمایتی، رفتار مشارکتی، رفتار عادلانه، رفتار اخلاقی نسبت به متخلفان و رفتار اخلاقی نسبت به)، رفتارهای عالی (صداقت، فروتنی، خلوص، تصمیم‌گیری و عزم، خوب بودن، صبر و تحمل).

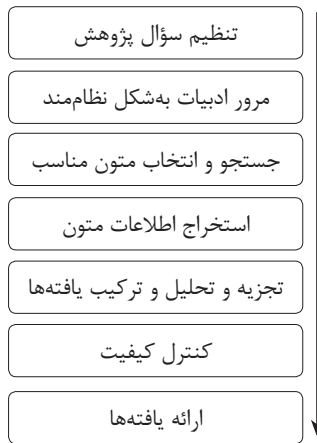
1. Martina
2. Asumeng
3. Liikamaa
4. Pohling

همان‌گونه که در ادبیات پژوهش نیز گفته شد، در عصر جدید با توجه به مسائل اخلاقی مطرح شده، ضروری است تا دست‌اندرکاران جوامع و مسئولان عالی رتبه مراکز آموزش عالی و دانشگاه‌ها به مباحث اخلاقی اهتمام ورزند. پیشینه پژوهش نیز بیانگر توجه جوامع علمی و محققان به موضوعات اخلاقی است. با این حال، نظریه‌ها و مدل‌های موجود شایستگی اخلاقی دارای خلأهایی می‌باشد. از یک طرف مدل‌های پیشین مؤلفه‌ها را به صورت پراکنده، غیرمنسجم و بدون دسته‌بندی مطرح کرده‌اند؛ از طرف دیگر هم مطالعات به تمام جزئیات شایستگی‌ها و ویژگی‌های اخلاقی (مدیر دانشگاهی) توجه ننموده‌اند و صرفاً به موارد کلی اشاره نموده‌اند. از این رو پژوهش حاضر تلاش نمود هم به جزئیات این امر توجه نماید و هم یک دسته‌بندی و چارچوب دقیق‌تر و کامل‌تری ارائه دهد. در این پژوهش محققان از یافته‌های مطالعات پیشین به‌عنوان داده استفاده به‌عمل آورده و به ترکیب یافته‌های مطالعات کیفی با هدف ارائه تفسیر جدیدی از پدیده مورد مطالعه پرداخته‌اند.

### ۳. روش پژوهش

روش پژوهش حاضر کیفی و از نوع فراترکیب<sup>۱</sup> است. فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که یافته‌های سایر تحقیقات کیفی در زمینه یک موضوع را به‌عنوان داده به‌کار می‌برد. بنابراین نمونه‌های مطالعه فراترکیب را مطالعات کیفی تشکیل می‌دهند که محقق براساس سؤال پژوهشی مورد علاقه خود آنها را وارد مطالعه می‌کند. در واقع فراترکیب به گروهی از رویکردها و روش‌ها اطلاق می‌شود که برای ترکیب یافته‌های مطالعات کیفی با هدف ارائه تفسیر جدیدی از پدیده تلاش می‌کنند. این تفاسیر در حقیقت برداشت‌ها و استنتاج‌هایی هستند که از بررسی تمام مقالات مرتبط با آن پدیده خاص مشتق شده‌اند و بنابراین یافته‌ها و تفاسیر جدید که از مطالعه فراترکیب به‌دست می‌آید در هیچ‌کدام از مقالات اولیه یافت نمی‌شود. به‌عبارت دیگر فراترکیب تفسیر یکپارچه یافته‌های به‌دست آمده از مطالعات کیفی است که در آن تمام داده‌های حاصل از هر یک از مطالعات کیفی، تفسیر شده و با هم ترکیب می‌شوند و در نهایت تصویری کلی از وقایع، مفاهیم و پدیده‌ها ارائه می‌دهد و هدف آن دستیابی به سطح ادراکی و مفهومی جدید و یا نظریه‌های جدید می‌باشد. (نجفی و دیگران، ۱۳۹۲: ۳۲۰)

به‌منظور تحقق هدف مقاله، محققان پژوهش‌هایی را که تاکنون در حوزه شایستگی اخلاقی مدیران در داخل و خارج انجام شده است مورد بررسی قرار داده و در این راه از روش هفت مرحله‌ای باروسو و ساندلوسکی<sup>۱</sup> (کمالی، ۱۳۹۶: ۷۲۸) استفاده کرده‌اند که خلاصه این مراحل در شکل ۱ ارائه شده است. بر اساس این جدول، مراحل مبسوط پیاده‌سازی روش فراترکیب به شرح زیر می‌باشد.



شکل ۱: مراحل پیاده‌سازی فراترکیب

(منبع: باروسو و ساندلوسکی؛ به نقل از کمالی، ۱۳۹۶: ۷۲۸)

### مرحله اول: تنظیم سؤال پژوهش

برای تنظیم سؤال پژوهش از پارامترهای مختلفی مانند: جامعه مورد مطالعه، چه چیزی، چه موقع و چگونه روش استفاده می‌شود. در این پژوهش، سؤال زیر مورد کنکاش قرار گرفت: شایستگی اخلاقی مدیران از چه مؤلفه‌هایی تشکیل یافته است؟

### مرحله دوم: مروری بر ادبیات به شکل نظام‌مند

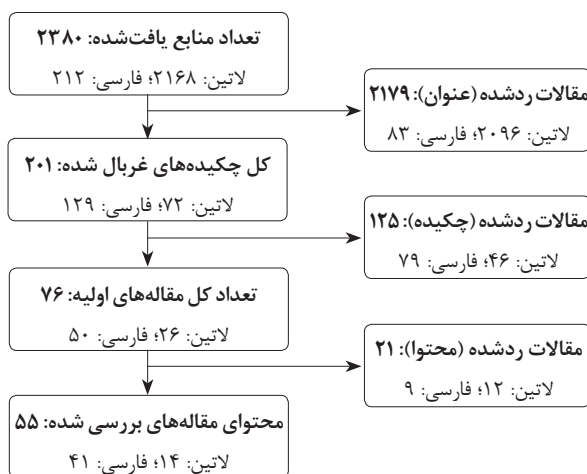
در این مرحله، محققان جستجوی نظام‌مند خود را بر مقالات منتشر شده در مجلات مختلف داخلی و خارجی متمرکز می‌کنند و واژگان کلیدی مرتبط را انتخاب می‌کنند. با توجه به سؤال پژوهش، در جستجوی اولیه واژه‌های شایستگی حرفه‌ای، شایستگی اخلاقی و شایستگی مدیران به‌عنوان کلیدواژه‌های جستجو انتخاب شدند و عمل جستجوی عمیق

1. Barroso & Sandelowski

در پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی<sup>۱</sup>، نورمگز<sup>۲</sup>، مگیران<sup>۳</sup>، پرتال جامع علوم انسانی<sup>۴</sup>، کتابخانه و پایان‌نامه‌های دانشگاه تهران<sup>۵</sup>، گنج بتا<sup>۶</sup> و پایگاه داده‌های خارجی همچون Scholar.Google, Elsevier, Proquest در ۲۰ سال اخیر انجام شد.

#### مرحله سوم: جستجو و انتخاب متون مناسب

در این گام، محققان در هر بازبینی تعدادی از مقالات را رد می‌کنند، که این مقاله‌ها در فرایند فراترکیب مورد بررسی قرار نمی‌گیرند. در پژوهش حاضر، فرایند بازبینی به صورت خلاصه در شکل ۲ آورده شده است.



شکل ۲: فرایند بازبینی

(منبع: باروسو و ساندلوسکی؛ به نقل از کمالی، ۱۳۹۶: ۷۲۸)

بعد از بررسی تناسب مقالات مستخرج با پارامترهای موردنظر، در قدم بعدی پژوهشگر باید کیفیت روش شناختی تحقیقات را ارزیابی نماید. هدف از این مرحله شناسایی و حذف مقاله‌هایی است که یافته‌های آنان قابل اعتماد نیستند. شایان ذکر است در بررسی‌های به عمل آمده از مقالات، برخی از آنها علی‌رغم داشتن عنوان شایستگی (حرفه‌ای و اخلاقی

1. www.sid.ir
2. www.noormags.ir
3. www.magiran.com
4. www.ensani.ir
5. www.library.ut.ac.ir
6. www.ganj-beta.irandoc.ac.ir

و... چون غیرمرتبط با شایستگی اخلاقی مدیران (دانشگاهی) بودند، از این رو در فرایند ارزیابی، پژوهشگران از میان ۲۳۸۰ مقاله، ۲۱۷۹ مقاله را حذف کرده و در نهایت ۵۵ مقاله برای تجزیه و تحلیل اطلاعات باقی ماند.

#### مرحله چهارم: استخراج اطلاعات متون

در سراسر فراترکیب، پژوهشگر به طور پیوسته مقالات منتخب را به منظور دستیابی به یافته‌ها و طبقه‌بندی مؤلفه‌ها، چندین بار مرور می‌کند. در پژوهش حاضر، اطلاعات مقالات بدین صورت دسته‌بندی شده است: نام محقق و دیگران، سال انتشار مقاله و مؤلفه‌هایی که از مطالعات پیشین احصاء شده است، مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

#### مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

هدف فراترکیب ایجاد چارچوب تفسیر یکپارچه و جدیدی از یافته‌های مطالعات پیشین می‌باشد. در طول تجزیه و تحلیل، پژوهشگران کدهایی را از مطالعات پیشین اتخاذ نمودند که دارای مفهوم اخلاقی باشند، بنابراین از برخی از موارد که به‌عنوان شایستگی مدیران مطرح است ولی ویژگی اخلاقی محسوب نمی‌شود صرف نظر شده است. بعد از شناسایی کدهای شایستگی اخلاقی مدیران (دانشگاهی)، آنها را در مقوله‌هایی دسته‌بندی نمودند که مجموعه از کدها، یک مفهوم کلی تر را می‌رساند و به همین منوال تمامی کدهای مستخرج در طبقات انتزاعی تر دسته‌بندی شدند.

#### مرحله ششم: کنترل کیفیت

در روش فراترکیب محققان رویه‌های زیر را برای حفظ کیفیت در مطالعه خود در نظر می‌گیرند:

در سراسر تحقیق، محققان تلاش می‌کنند برای کیفیت‌بخشی به یافته‌های پژوهش حاضر توضیحات روشن و واضح از اقدامات انجام شده در هر گام ارائه نمایند. محققان هر دو راهکار جستجوی الکترونیک و دستی را در چندین مرتبه جستجو به کار می‌برند تا مقالات مربوط را پیدا کنند.

پژوهشگران از روش‌های کنترل کیفیت در مطالعات کیفی استفاده نموده‌اند.

#### مرحله هفتم: ارائه یافته‌ها

در این مرحله از روش فراترکیب، یافته‌های حاصل از مراحل قبل ارائه می‌شوند. ۵۵ مقاله انتخاب شده از سوی پژوهشگران به دقت مورد بررسی قرار گرفت و اطلاعات مورد نیاز بر اساس هدف اصلی این مقاله که شناسایی شایستگی‌های اخلاقی مدیران است، شناسایی



شد. بعد از بررسی‌های مکرر توسط تیم تحقیق، شایستگی‌های اخلاقی مدیران دانشگاهی در ۳ مؤلفه اصلی و ۵۴ مؤلفه فرعی دسته‌بندی شده که در جدول ۲ قابل مشاهده است.

### ۳. یافته‌ها

بررسی مطالعات پیشین نشان داد که اولاً پژوهش‌های خارجی و داخلی که تاکنون در زمینه شایستگی اخلاقی انجام شده است، بسیار محدود و دارای ابعاد بسیار کلی است که عملیاتی نمودن آن کاری بس دشوار است؛ ثانیاً عموم تحقیقات در خارج از بستر دانشگاه (مدیریت دانشگاهی) بوده است. از این رو سعی بر آن شد از پژوهش‌هایی که در زمینه شایستگی مدیران (دانشگاهی) انجام شده است، استفاده به عمل آید. بعد از جستجوی منابع مختلف در خصوص شایستگی اخلاقی مدیران، ترکیب یافته‌های مطالعات منتخب، برطرف کردن ابهامات و موارد متناقض و ادغام موارد مشابه، در نهایت تفسیری جدید و یکپارچه از مطالعات پیشین مستخرج شد و در آخر هم مراحل و اقدامات انجام شده به تأیید اساتید متخصص رسید. چارچوب احصاء شده در ذیل به صورت مشروح آمده است. در جدول ۲ طبقه‌بندی‌های سازه شایستگی اخلاقی قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۲: طبقه‌بندی یافته‌های شایستگی اخلاقی مدیران (دانشگاهی)<sup>۱</sup>

مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی	کد منبع
شایستگی‌های اخلاقی فردی	۱. تقوا	R1, R3, R4, R5, R6, R7, R8, R9, R22
	۲. اعتماد به نفس	R3, R4, R5, R6, R7, R8, R9, R15, R16, R18, R19, R21
	۳. رعایت نظم	R4, R5, R6, R7, R8, R9, R10, R15, R19
	۴. استقلال	R3, R4, R7, R8, R10, R12, R13, R16, R17, R21
	۵. خودکنترلی	R1, R3, R4, R6, R7, R8, R16, R18, R19, R21
	۶. استقامت	R3, R4, R5, R7, R8, R15, R16, R18
	۷. شجاعت و جسارت	R4, R7, R8, R18
	۸. پشتکار	R3, R4, R8, R18
	۹. ساده‌زیستی (قناعت)	R3, R4, R8
	۱۰. خودآگاهی	R3, R5, R8
	۱۱. پاکدامنی	R3, R8

۱. منابع مورد استفاده در جدول که با حرف اختصاری R نشان داده شده، در بخش فهرست منابع مشخص شده است.

مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی	کد منبع
شایستگی‌های اخلاقی فردی	۱۲. پرهیز از سخن لغو	R2
	۱۳. شادابی	R4
	۱۴. کظم غیظ	R7
	۱۵. پذیرش انتقادات	R8, R9
	۱۶. پرهیز از شخصی کردن امور	R4, R5, R6, R8, R9
	۱۷. روحیه مشورت‌پذیری	R5
	۱۸. پرهیز از شنازدگی (در تصمیم‌گیری‌ها)	R4, R6, R7, R8, R9, R17
	۱۹. دوراندیشی	R8
	۲۰. توسعه فردی	R3, R7, R8
	۲۱. فروتنی	R3, R7
شایستگی‌های اخلاقی بین فردی	۲۲. صداقت و درستکاری	R2, R3, R4, R5, R7, R8, R9, R10, R12, R22
	۲۳. برقراری روابط حسنه	R2, R3, R4, R6, R7, R8, R9, R10, R13, R15, R18, R21, R22
	۲۴. عدالت و انصاف	R1, R3, R4, R5, R6, R7, R8, R9, R10, R11, R13, R14, R15, R16, R17, R18, R19, R21, R22
	۲۵. صبوری	R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8, R9, R10, R13, R22
	۲۶. امانتداری	R2, R3, R4, R6, R7, R8, R9, R17, R18, R22
	۲۷. اعتماد به افراد	R2, R3, R4, R6, R7, R8, R9, R10, R13, R17, R19, R20
	۲۸. انعطاف‌پذیری (در برخورد)	R2, R3, R4, R6, R7, R9, R10, R11, R12, R14, R15, R16, R18, R21, R22
	۲۹. حسن ظن (نسبت به دیگران)	R3, R4, R6, R7, R8, R9, R10, R15, R16, R17, R19, R21
	۳۰. روحیه خیرخواهی	R4, R6, R7, R8, R9, R15, R19, R21
	۳۱. فداکاری	R3, R4, R7, R8, R11, R12, R16, R17, R19, R21
	۳۲. احترام به دیگران	R3, R4, R5, R7, R8, R9, R10, R20
	۳۳. همدلی	R3, R4, R5, R7, R8, R9, R18, R20
	۳۴. بخشش	R2, R4, R5, R7, R8, R9, R10, R22
	۳۵. میانه‌روی	R3, R5, R8, R10, R12, R18, R20, R21, R22

مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی	کد منبع
شایستگی‌های اخلاقی بین فردی	۳۶. توجه و اهمیت نسبت به دیگران	R3, R7, R8, R9
	۳۷. حفظ کرامت انسانی	R6, R7, R8, R9
	۳۸. گشاده‌رویی	R2, R4, R6, R7, R18
	۳۹. روحیه حمایتگری	R6, R7, R8, R9
	۴۰. تشویق به‌جا	R8, R9
	۴۱. توسعه دیگران	R8, R9, R18, R22
	۴۲. درک تفاوت‌های فردی	R3, R4, R7
	۴۳. روحیه اصلاح‌گری	R6, R11, R19
	۴۴. عیب‌پوشی و پرهیز از عیب‌جویی	R3, R5, R14
	۴۵. پرهیز از تملق	R4, R8
	۴۶. تعهد (وفای به عهد)	R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8, R9, R13, R16, R18, R20
۴۷. وظیفه‌شناسی	R3, R8	
شایستگی‌های اخلاقی فرا فردی	۴۸. پرهیز از پنهان‌کاری (شفافیت)	R2
	۴۹. قانون‌گرایی (رعایت قوانین)	R5, R7, R8
	۵۰. مقدس شمردن خدمت‌رسانی	R9
	۵۱. مصلحت‌اندیشی	R7
	۵۲. مسئولیت‌پذیری (سازمانی)	R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8, R9, R15, R16, R19
	۵۳. مشارکت‌جویی	R3, R4, R7, R8, R22
	۵۴. وجدان‌کاری	R4, R6, R7, R8

۱۷۹

در جدول ۲ شایستگی‌های اخلاقی مدیران دانشگاه‌ها در قالب سه بعد اصلی ارائه شده است و هر یک دارای مؤلفه‌هایی است که ذیلاً شرح داده شده است:

الف. شایستگی‌های اخلاقی فردی: اشاره به آن دسته از شایستگی‌هایی است که مدیر برای ارتقای عملکرد با رویکرد اخلاقی در مسئولیت‌مدیریتی خود در بعد فردی

که تأثیرگذار بر عملکرد اخلاقی کل سازمان است، باید بهره‌مند باشد. در واقع منظور از شایستگی‌های فردی، ویژگی‌های شخصیتی ناظر بر روحیات، انگیزه‌ها، صفات، رویکرد و نحوه رفتار فرد است که بر عملکرد وی تأثیر می‌گذارد. (رانکین و اپشتاین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳؛ به نقل از چیت‌ساز و دیگران، ۱۳۹۱: ۳۱) شایستگی‌های اخلاقی مدیر به‌عنوان یک فرد شامل مواردی چون، تقوا، اعتماد به نفس، رعایت نظم، استقلال، خودکنترلی، پایداری در برابر مشکلات، شجاعت و جسارت، پشتکار، ساده‌زیستی و قناعت، خودآگاهی، پاکدامنی، نشاط و شادابی، کظم غیظ، پذیرش انتقادات، پرهیز از شخصی کردن امور، پرهیز از سخن لغو و بیهوده، روحیه مشورت‌پذیری، پرهیز از شتابزدگی در تصمیم‌گیری‌ها، دوراندیشی، توسعه فردی، فروتنی، صداقت و درستکاری، می‌باشد.

**ب. شایستگی‌های اخلاقی بین فردی:** شایستگی‌های اخلاقی بین فردی اشاره به مواردی است که مدیر برای ارتقای عملکرد با رویکرد اخلاقی در مسئولیت‌مدیریتی خود در روابط با دیگران باید بهره‌مند باشد. برخی دیگر بر این باورند که شایستگی‌های اخلاقی بین فردی به این معنی است که فرد توان اقدام درست و انتخاب رفتارهای ارتباطی متناسب و اثربخش در یک زمینه خاص و در مقابل مخاطبان خاص داشته باشد. (لسنکیوک و کودرنیو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲؛ به نقل از دامغانیان و دیگران، ۱۳۹۶: ۹۸) به عبارتی، شایستگی‌هایی که روابط کاری اثربخش را ایجاد و حفظ می‌کند. (کرمی و صالحی، ۱۳۸۸؛ به نقل از اکرامی و رجب‌زاده، ۱۳۹۰: ۵۵) شایستگی‌های اخلاقی بین فردی مدیران از جمله این موارد را شامل می‌شود، برقراری روابط حسنه، عدالت و انصاف، صبوری (سعه صدر)، امانتداری، اعتماد به افراد، انعطاف‌پذیری در برخورد با دیگران، حسن ظن نسبت به دیگران، روحیه خیرخواهی، فداکاری، احترام به دیگران، همدلی، بخشش، اعتدال، توجه و اهمیت نسبت به دیگران، حفظ کرامت انسانی، گشاده‌رویی، روحیه حمایتگری، تشویق به‌جا، توسعه دیگران، درک تفاوت‌های فردی، روحیه اصلاح‌گری، عیب‌پوشی و عیب‌جویی، پرهیز از تملق، وفای به عهد، وظیفه‌شناسی.

**ج. شایستگی‌های اخلاقی فرافردی:** منظور از شایستگی اخلاقی فرافردی، اشاره به آن دسته از شایستگی‌هایی است که مدیر برای ارتقای عملکرد با رویکرد اخلاقی در مسئولیت‌مدیریتی خود در سطحی فراتر از خود و دیگران و به‌طور کلی نسبت به کل

1. Rankin & Epstein  
2. Lesenciuc & Codreanu

مجموعه سازمان باید بهره‌مند باشد. شایستگی‌های اخلاقی سازمانی، اشاره به ویژگی‌های رفتاری رهبران برای تحقق نتایج مطلوب سازمانی و اقدام در چارچوب فرهنگ سازمانی دارد. (اینتا گلیاتا و دیگران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰؛ به نقل از بنیادی نایینی و تشکری، ۱۳۹۱) شایستگی سازمانی، شایستگی‌هایی است که به اثربخشی کل سازمان و نظام نیز کمک می‌کند. (کرمی و صالحی، ۱۳۸۸؛ به نقل از اکرامی و رجب‌زاده، ۱۳۹۰: ۱۰) شایستگی‌های اخلاقی فرافردی مدیران، از جمله این موارد است: پرهیز از پنهان‌کاری، رعایت قوانین، مقدس شمردن خدمت‌رسانی، مصلحت‌اندیشی، احساس مسئولیت‌پذیری، مشارکت‌جویی و وجدان‌کاری. در نهایت بعد از ایجاد یک ترکیب جدید از یافته‌های پیشین، الگوی شایستگی اخلاقی مدیران دانشگاهی طبق شکل ۳ ترسیم شد:



شکل ۳: مدل نظری شایستگی‌های اخلاقی مدیران دانشگاهی

## ۵. بحث و نتیجه‌گیری

مدیران دانشگاهی با توجه به جایگاه تعیین‌کننده‌ای که در سرنوشت کشور دارند، از جنبه‌های مختلفی در معرض ارتباط‌اند که برای هر بعد آن، کسب شایستگی‌هایی لازم است. در این نوشتار به سه حوزه اصلی شایستگی‌های اخلاقی: فردی، بین‌فردی و فرافردی به صورت مبسوط اشاره شد. شایستگی‌های اخلاقی فردی، به‌عنوان اولین بعد شایستگی اخلاقی مدیران مطرح است. مدیران در کنار برخورداری از دانش فنی در زمینه کاری خود باید در خود شایستگی‌هایی از جمله تقوا، تواضع و فروتنی، صداقت و درستکاری،

پذیرش انتقادات، روحیه مشورت گرفتن از دیگران، اعتماد به نفس و... ایجاد نمایند. دانایی فرد و دیگران (۱۳۸۹: ۶۴) نیز در پژوهش خود اشاره نمودند که مدیران باید افرادی صادق باشند، از غرور، خودنمایی خودداری نمایند. سلیمی و دیگران (۱۳۹۵: ۵۰۸) نیز در مطالعه خود اظهار نمودند تعهد و وفاداری، خدامحوری و... لازمه مدیریت شایسته مدیران می‌باشد. شمس‌مورکانی و دیگران (۱۳۹۳: ۵۴) نیز به اعتماد به نفس مدیر به‌عنوان اعتماد و اعتقاد قوی وی نسبت به مهارت‌ها، قابلیت‌های خود در مواجهه با چالش‌ها و باور به توانایی‌های فردی در اداره امور و انجام وظایف اشاره می‌کنند.

دومین بعد از شایستگی اخلاقی مدیران، مربوط به شایستگی اخلاقی بین‌فردی مدیران دیگران که شامل کارمندان زیردست، دانشجویان، ارباب رجوع و افراد خارج از سازمان دانشگاه می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که یکی دیگر از عرصه‌های مهم شایستگی اخلاقی مدیران، قابلیت‌ها، ویژگی‌ها و مهارت‌های اخلاقی در ارتباط با دیگر افراد است. در واقع شایستگی‌های ارتباطی اشاره به مجموعه شایستگی‌ها و توانمندی‌هایی است که فرد برای تعامل یا هدایت دیگران به آنها نیاز دارد. به‌عبارت دیگر، شایستگی‌هایی که در ارتباط با سایر افراد زمینه بروز می‌یابند. (رانکین و اپشتاین، ۲۰۰۳؛ به‌نقل از چیت‌ساز و دیگران، ۱۳۹۱: ۳۱) شایستگی‌هایی که یک فرد به‌عنوان مدیر دانشگاهی در ارتباط با دیگران باید داشته باشد شامل مواردی چون، عدالت و انصاف، صبوری، گشاده‌رویی، بخشش و... است. مطلبی فرد و دیگران (۱۳۹۱: ۱۰۲) در پژوهش خود مدیریت را فرایندی دشوار و در مواقعی خسته‌کننده دانسته‌اند، بنابراین نیاز هست مدیر دارای صبر و سعه صدر باشد تا بتواند این مشکلات و دشواری‌ها را تحمل نماید. هاشمی (۱۳۹۱: ۱۳۷) نیز مطرح می‌کند که مدیر باید دارای انعطاف‌پذیری باشد به این صورت که در برخورد با دیگران، ملایم و منعطف باشد و در مواقع لزوم موضع خود را تغییر دهد.

سومین بعد شایستگی اخلاقی، شایستگی اخلاقی مدیر در سطحی کلان‌تر از دو سطح قبلی است و آن شایستگی اخلاقی فرافردی است. این شایستگی مدیر به قابلیت‌ها، ویژگی‌ها و مهارت‌های اخلاقی مدیر فراتر از روابط تکی و دوگانه و حتی چندگانه و به‌طور کلی تعهد آنها نسبت به سازمان (دانشگاه) مربوط می‌شود. شایستگی اخلاقی مدیران در برابر سازمان شامل مقدس شمردن خدمت‌رسانی، مصلحت‌اندیشی، احساس مسئولیت‌پذیری و... می‌باشد. دانایی فرد و دیگران (۱۳۸۹: ۶۵) معتقدند مدیرانی که خدمت‌رسانی را کاری مقدس می‌دانند، همواره خود را خادم تلقی می‌کنند و به اجرای

صحیح قوانین و مقررات مبادرت می‌ورزند.

با توجه به پررنگ شدن نقش نهادهای آموزشی از جمله دانشگاه‌ها در تربیت انسان‌های متعالی در دنیای پیچیده امروزی از یک‌سو و اهمیت اخلاق در موفقیت حرفه‌ها و سازمان‌های مختلف از سویی دیگر، لازم است گامی در جهت ترویج ارزش‌های اخلاقی در این محیط‌ها برداشته شود. (قموشی و دیگران، ۱۳۹۶: ۱) از این‌رو لازم است تا سیاست‌گذاران و مدیران ارشد نظام جمهوری اسلامی در شناسایی، جذب و تربیت افرادی برای سمت مدیریت دانشگاهی برآیند که دارای شایستگی‌های اخلاقی در سه سطح فردی، بین‌فردی و فرافردی باشند.

البته قبل از هر چیز، باید توجه نمود که در تربیت مدیران آینده کشور، به امر شایستگی اخلاقی آنان توجه لازم صورت گیرد. همچنین به سیاست‌ها و برنامه‌های تدوین‌شده همچون سند اسلامی شدن دانشگاه‌های کشور توجه ویژه‌ای داشته باشند. برای ترویج شایستگی اخلاقی مدیران در دانشگاه‌ها، اگر چه برگزاری کارگاه‌های آموزشی مفید خواهد بود، ولیکن لازم است برای هرچه بهتر عملیاتی کردن شایستگی اخلاقی مدیران در دانشگاه، مسئولان امر از تجربیات افراد و سازمان‌های دغدغه‌مند در این زمینه استفاده نمایند. به دلیل اهمیت شایسته‌سالاری، مسئولین امر باید مقرراتی در خصوص دادن امتیاز یا محرومیت از برخی مزایا در صورت رعایت یا تخطی از موارد شایستگی اخلاقی ملحوظ نمایند. همچنین مسئولان بالادستی نظام آموزشی، برنامه ارزشیابی از شایستگی اخلاقی مدیران را با استفاده از مدل‌های مناسب ارزشیابی تدارک ببینند و هیئت‌ناظری تشکیل شود که عملکرد مدیران را از جهت شایستگی اخلاقی بررسی نمایند و براساس نتایج مثبت یا منفی اقدامات مقتضی صورت گیرد. پیشنهاد می‌شود محققان پژوهشی را طراحی نمایند تا مدل مستخرج از این پژوهش را در دانشگاه‌ها اجرا کنند. با توجه به اسلامی بودن دانشگاه‌های جمهوری اسلامی ایران، لازم است پژوهشگران در زمینه شایستگی اخلاقی مدلی منبعت از مبانی دینی استخراج و اجرا کنند و در صورت کارآمدی، به دانشگاه‌ها ارائه شود.

## منابع

۱. احمدی، سیدعلی اکبر؛ درویش، حسن؛ سبحانی فر، محمدجواد و فاضلی کبریا، حامد. (۱۳۹۳). طراحی و تبیین الگوی مفهومی شایستگی‌های منابع انسانی در نهج البلاغه با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون و ISM. مطالعات راهبردی بسیج، ۱۷ (۶۴)، ۵۶-۲۷. [R6]
۲. اسدی فرد، رویا؛ خائف الهی، احمدعلی و رضائیان، علی. (۱۳۹۰). مدل شایستگی مدیران دولتی ایران (براساس صحیفه امام<sup>(ع)</sup>) رویکرد استراتژی تئوری داده بنیاد. مدیریت دولتی، ۳ (۸)، ۷۵-۹۲. [R3]
۳. افشارکرمانی، عزیزالله. (۱۳۹۰). مراتب فضیلت و اخلاق از منظر علامه طباطبائی. پژوهش‌نامه قرآن و حدیث، ۸ (۸)، ۶۱-۷۸.
۴. اکرامی، محمود و رجبزاده، سمیه. (۱۳۹۰). توسعه مؤلفه‌های مقیاس سنجش شایستگی مدیران. فرایند مدیریت توسعه، ۷۷، ۶۹-۴۹. [R3]
۵. ایمانی، عبدالمجید و قدرتی، سمانه. (۱۳۹۵). مدل مفهومی شایستگی مدیران منابع انسانی در چارچوب نظام ارزشی اسلام. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۹ (۳۳)، ۱۹۱-۲۲۱. [R8]
۶. آقا محمد، جواد و اسدی، سید احسن. (۱۳۹۵). شایستگی‌های مورد نیاز معلمان در تربیت سیاسی و اجتماعی دانش آموزان. پژوهش‌های اجتماعی اسلامی، ۲۲ (۲)، ۷۵-۱۰۲. [R8]
۷. بنیادی نایینی، علی و تشکری، محمود. (۱۳۹۱). طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران و فرماندهان ناجا از دیدگاه امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری مدظله العالی. نظارت و بازرسی، ۶ (۱۹)، ۷-۳۰. [R4]
۸. پناهی، سیده معصومه. (۱۳۹۴). شناسایی و ارزیابی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های پژوهشی جهاد دانشگاهی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات. [R7]
۹. پورکریمی، جواد و صداقت، مریم. (۱۳۹۳). تبیین رابطه شایستگی با سبک رهبری تحول آفرین مدیران در سازمان‌های پژوهشی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱ (۶)، ۲۰۱-۲۲۲.
۱۰. پورکریمی، جواد؛ احتشام، زهرا؛ قموشی، زهرا و محسنی، زهرا. (۱۳۹۵). اخلاق حرفه‌ای مدرسان از منظر شهید ثانی: الگویی مفهومی. گرگان، سومین کنگره بین‌المللی پژوهش‌های کاربردی علوم انسانی اسلامی.
۱۱. پورکریمی، جواد؛ عزیزی، مهدی؛ فرزانه، محمد و کردی، الهام. (۱۳۹۴). شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران: تحلیلی بر شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب. نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۱۱ (۱)، ۷۹-۹۸.
۱۲. پورکریمی، جواد؛ قموشی، زهرا؛ احتشام، زهرا و محسنی، زهرا. (۱۳۹۶). اخلاق حرفه‌ای



- مدرس‌ان: الگویی مفهومی مبتنی بر مطالعات پیشین. دانشگاه تهران. همایش ملی دانشگاه اخلاق‌مدار.
۱۳. تاج‌آبادی، حسین و بیات، مهدی. (۱۳۹۲). شایستگی‌های کلیدی در نصب مدیران دستگاه قضایی براساس بیانات و مکتوبات مقام معظم رهبری (مدظلی العالی). مدیریت اسلامی، ۲۱ (۱)، ۸۳-۱۰۴. [R5]
۱۴. ترک‌زاده، جعفر و انصاری، سمیه. (۱۳۹۴). تدوین و اعتباریابی چارچوبی برای ارزیابی شایستگی‌های مدیران دانشگاهی با توجه به آموزه‌های اسلامی. مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۱ (۴)، ۳-۲۲.
۱۵. ترک‌زاده، جعفر و محمدی، قدرت‌الله. (۱۳۹۴). ارزیابی شایستگی مدیران مدارس براساس معیارهای شایستگی مدیریتی اسلامی (معلمان نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شیراز). تحقیقات مدیریت آموزشی، ۷ (۲)، ۴۰-۵۸. [R7]
۱۶. تشکری، محمود. (۱۳۹۳). شایستگی‌های سرمایه‌های انسانی پلیس اسلامی از منظر مقام معظم رهبری (مدظله العالی). مطالعات دفاعی راهبردی، ۵۵، ۱۳۶-۱۱۱. [R6]
۱۷. توکلی، غلامرضا؛ فیض‌عارفی، مجید و حیدری، امید. (۱۳۹۴). طراحی الگوی شایستگی مدیران هسته‌های نوآوری در سازمان‌های با محصولات پیچیده و فن‌آوری پیشرفته. بهبود مدیریت، ۹ (۳)، ۲۵-۵۲. [R7]
۱۸. جعفری مقدم، سعید و دانسفهانی، نرگس. (۱۳۹۶). شناسایی مؤلفه‌های دانشگاه اخلاق‌مدار، مطالعه موردی؛ دانشگاه تهران. همایش ملی دانشگاه اخلاق‌مدار.
۱۹. جهانیان، رمضان و سهندی طرق، سکینه. (۱۳۹۶). بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران از دیدگاه مدیران، معلمان، کارشناسان دوره‌های آموزشی در مدارس ابتدایی ناحیه یک و دو شهر ری. مطالعات روان‌شناسی و علوم تربیتی، ۱۹، ۲۱۳-۲۴۲. [R9]
۲۰. چیت‌ساز، احسان؛ ذوالفقارزاده، محمد مهدی؛ غیائی ندوشن، سعید. (۱۳۹۱). تدوین الگوی شایستگی‌های محوری مدیران فرهنگی - اجتماعی دانشگاه‌ها در ایران اسلامی. مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۲ (۱)، ۲۷-۴۸.
۲۱. حاجی‌پور، بهمن و بهادران شیروان، مصطفی. (۱۳۹۱). شایستگی‌های محوری دانشگاه مطلوب با تأکید بر اندیشه‌های مقام معظم رهبری. مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۱ (۲)، ۲۲۷-۲۵۰. [R4]
۲۲. دامغانیان، حسین؛ رستگار، عباس‌علی و یزدانی زیارت، محمد. (۱۳۹۶). مدل تفسیری شایستگی‌های بین فردی در ارتباطات سازمانی. پژوهش‌های روان‌شناسی اجتماعی، ۲۵ (۷)، ۹۵-۱۱۶.
۲۳. دانایی‌فرد، حسن و زنگویی‌نژاد، ابوذر. (۱۳۹۰). تئوری شایسته‌سالاری مدیریتی بر مبنای استراتژی داده‌بنیاد: برداشتی از نهج البلاغه. دانشگاه شاهد، ۱۸ (۱)، ۲۴۳-۲۶۴. [R3]

۲۴. دانایی فرد، حسن؛ رجبزاده، علی و حصیری، اسد. (۱۳۸۸). ارتقاء اعتماد درون سازمانی در بخش دولتی: بررسی نقش شایستگی مدیریتی مدیران. پژوهش‌های مدیریت، ۴ (۲)، ۵۹-۹۰. [R1]
۲۵. دانایی فرد، حسن؛ رجبزاده، علی و درویشی، آذر. (۱۳۸۹). تبیین نقش شایستگی اخلاقی-اسلامی و فرهنگ خدمتگزاری در ارتقاء پاسخگویی عمومی بیمارستان‌های دولتی. اخلاق و تاریخ پزشکی، ۴ (۳)، ۵۷-۷۰. [R2]
۲۶. درخشان، مژگان و زندی، خلیل. (۱۳۹۶). راه‌کارهای ارتقای شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی. آموزش و ارزشیابی، ۳۷ (۱۰)، ۱۶۳-۱۸۹.
۲۷. درویشی، آذر. (۱۳۸۸). ارتقاء پاسخگویی عمومی: تبیین نقش شایستگی اخلاقی-اسلامی مدیران عمومی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
۲۸. دیانتی، محمد و عرفانی، مریم. (۱۳۸۸). شایستگی؛ مفاهیم و کاربردها. تدبیر، ۲۰۶، ۱۹-۱۴.
۲۹. دیبایی صابر، محسن؛ عباسی، عفت؛ فتحی واجارگاه، کوروش و صفایی موحد. (۱۳۹۵). تبیین مؤلفه‌های شایستگی حرفه‌ای معلمان و تحلیل جایگاه آن در اسناد بالادستی آموزش و پرورش ایران. پژوهش‌های آموزش و یادگیری، ۱۳ (۲)، ۱۰۹-۱۲۳. [R8]
۳۰. رحیم‌نیا، فریبرز و هوشیار، وجیهه. (۱۳۹۱). واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های مدل شایستگی‌های مدیران در سیستم بانکی. مدیریت فردا، ۱۱ (۳۱)، ۱۱۷-۱۳۸. [R4]
۳۱. رنجبر، منصور؛ خائف‌الهی، احمد؛ دانایی فرد، حسن و فانی، علی اصغر. (۱۳۹۲). دانشگاه علوم پزشکی مازندران، ۲۳ (۱۰۹)، ۱۰۴-۱۱۳. [R5]
۳۲. زمانیان نجف‌آبادی، فاطمه. (۱۳۹۴). ویژگی‌های روانسنجی سیاهه شایستگی اخلاقی و رابطه آن با هوش معنوی کارکنان سازمان‌های دولتی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی. [R7]
۳۳. زیرک، مهدی؛ کوهستانی، حسینعلی؛ خوی‌نژاد، غلامرضا و آهنچیان، محمدرضا. (۱۳۸۸). بررسی استانداردهای حرفه‌ای رؤسای دانشگاه‌ها به منظور ارائه چارچوب مناسب برای ارتقای کیفی مدیریت آموزش عالی. پژوهشنامه تربیتی، ۱۹ (۵)، ۱-۳۴.
۳۴. سپهوند، رضا و شریعت‌نژاد، علی. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر شایستگی مدیریتی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی اعضای هیأت علمی و کارکنان دانشگاه‌های خرم‌آباد. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۲ (۳)، ۵۰۵-۵۲۸. [R6]
۳۵. سلیمی، قاسم؛ محمدی، مهدی؛ سلیمانپور، محمدجواد؛ ترک‌زاده، جعفر و محمدی، قدرت‌الله. (۱۳۹۵). مورد کاوی شایستگی‌های اخلاقی مدیران آموزش عالی به سوی یک چارچوب مفهومی (مورد مطالعه دانشگاه‌های دولتی استان فارس). فرهنگ در دانشگاه اسلامی، ۴ (۶)، ۴۹۵-۵۲۲. [R8]

۳۶. سهرابی، بابک و خانلری، امیر. (۱۳۸۸). اخلاق، فناوری اطلاعات و رفتار شهروندسازمانی. اخلاق در علوم و فناوری، ۲ و ۱ (۴)، ۱-۱۰.
۳۷. سینکیویچ، لوکاس. (۲۰۱۴). مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی (دیدگاه یادگیری مادام‌العمر؛ رویکردی پژوهشی). جواد پورکریمی و محمد فرزانه (۱۳۹۶). تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
۳۸. شاه محمدی، نیره. (۱۳۹۳). تربیت معلم آلمانی؛ جایگاه شایستگی حرفه‌ای معلمان در آلمان. رشد معلم، ۳۱ (۲)، ۴۲-۴۴. [R6]
۳۹. شمس مورکانی، غلامرضا؛ خراسانی، اباصلت و عباسی کسان، حامد. (۱۳۹۳). تدوین مؤلفه‌های شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی: مطالعه کیفی. مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، ۲ (۳)، ۳۷-۶۴. [R6]
۴۰. شورای عالی انقلاب فرهنگی. (۱۳۹۲). سند دانشگاه اسلامی. تهران: انتشارات شورای عالی انقلاب فرهنگی.
۴۱. شیر، اردشیر؛ عزیزیان‌پور، مسعود و رستمی، کرم رضا. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین شایستگی‌های اخلاقی - اسلامی با ابعاد بی‌تفاوتی سازمانی. فرهنگ در دانشگاه اسلامی، ۱ (۳)، ۱۸-۳. [R5]
۴۲. عارف، هادی و مرادی شیرازی، سید عباس. (۱۳۹۶). شفاف سازی مفهومی شایستگی در مدیریت منابع انسانی با رویکرد تحلیل مفهومی. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۲ (۵)، ۱۳-۳۰.
۴۳. عاشقی، حسن؛ قهرمانی، محمد و قورچیان، نادرقلی. (۱۳۹۶). تدوین الگوی مفهومی طراحی برنامه آموزش مدیران مبتنی بر شایستگی مدیریتی: پژوهش کیفی (مورد بانک توسعه تعاون). نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۳ (۱۲)، ۴۷-۶۱. [R9]
۴۴. عبدالهی، مژگان؛ فتحی و اجارگاه، کورش؛ تقی‌پور ظهیر، علی و رحیمیان، حمید. (۱۳۹۴). شایستگی‌های مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۶ (۴)، ۲۳-۳۳. [R7]
۴۵. عسگری، ناصر؛ نیکوکار، غلامحسین؛ صفری، حسین و غلامی، مهرداد. (۱۳۹۴). الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران براساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴. مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۴ (۱)، ۲۳-۳۸. [R7]
۴۶. فتاح‌پور مردی، مرتضی؛ کاشف، سید محمد؛ سیدعامری، میرحسن و شجاع، رضا. (۱۳۹۵). الگوی شایستگی مدیران ادارات کل ورزش و جوانان ایران با رویکرد نظریه داده بنیاد. رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ۴ (۱۵)، ۲۳-۳۸. [R8]
۴۷. قربان‌نژاد، پریسا و عیسی‌خانی، احمد. (۱۳۹۵). طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی براساس الگوهای اسلامی: مطالعه‌ای تطبیقی. مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۱ (۵)، ۱-۱۲. [R8]

۴۸. قموشی، زهرا؛ احتشام، زهرا و محسنی مهر، زهرا. (۱۳۹۶). واکاوای مؤلفه‌های اخلاقی مدرسان از منظر منابع اسلامی منتخب. جامعه المصطفی، همایش بین المللی اخلاق در ادیان، ۲۴-۱.
۴۹. کاوسی خامنه، روشنگر؛ پورعزت، علی اصغر و عباسی، طیبه. (۱۳۹۶). شناسایی و تدوین ویژگی‌های مناسب برای احراز شایستگی وزیر علوم، تحقیقات و فناوری. مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۹ (۱)، ۳۵-۶۰. [R9]
۵۰. کردی، الهام. (۱۳۹۴). نیازسنجی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران و تدوین برنامه آموزشی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۵۱. کمالی، یحیی. (۱۳۹۶). روش‌شناسی فراترکیب و کاربرد آن در سیاست‌گذاری عمومی. سیاست، ۳ (۴۷)، ۷۲۱-۷۳۶.
۵۲. محمدی، مرتضی؛ اسمعیلی، محمدرضا و سجادی هزاوه، سید حمید. (۱۳۹۵). شناسایی و تعیین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران ورزشی ناجا و ارائه الگو. مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۳ (۴)، ۱۱۴-۱۳۹. [R8]
۵۳. محمودی، امیرحسین؛ عابدی، اکرم و حیدری، یونس. (۱۳۹۱). بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی. فرآیند مدیریت و توسعه، ۷۹، ۹۳-۶۹. [R4]
۵۴. محمودی، سید محمد؛ زارعی متین، حسن و بحیرایی، صدیقه. (۱۳۹۱). شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران دانشگاهی. مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۱ (۱)، ۱۱۴-۱۴۳. [R4]
۵۵. مطلبی فرد، علیرضا؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم؛ لطفی، لیلا و محبت، هدیه. (۱۳۹۱). نشانگرهای حرفه‌ای مدیران آموزش عالی؛ با رویکرد کیفی مبتنی بر تحلیل محتوا. رهبری و مدیریت آموزشی، ۲۰ (۶)، ۸۷-۱۱۰.
۵۶. موسی‌زاده، زهره و عدلی، مریم. (۱۳۸۸). معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج‌البلاغه. اندیشه مدیریت، ۱ (۳)، ۱۰۳-۱۳۲.
۵۷. نجفی، فرشته؛ منجدی، فاطمه و نیک‌پیما، نسرين. (۱۳۹۲). متاستز تحقیقات کیفی در پرستاری: یک مطالعه مروری. تحقیقات کیفی در علوم سلامت، ۴ (۲)، ۳۲۰-۳۳۵.
۵۸. نصیری ولیک بنی، فخرالسادات و نویدی، پرویز. (۱۳۹۵). رابطه بین اخلاق حرفه‌ای و چابکی سازمانی: نقش میانجی توانمندسازی شناختی. اخلاق در علوم و فناوری، ۲ (۱۱)، ۶۱-۶۸.
۵۹. نظرزاده زارع، محسن. (۱۳۹۵). طراحی و تبیین الگوی شایستگی اعضای هیأت علمی دانشگاه تهران با تأکید بر تعاملات بین‌المللی. رساله دکتری، دانشگاه تهران.
۶۰. نعمتی، محمدعلی و محسنی، هدی سادات. (۱۳۸۹). اخلاق در آموزش عالی؛ مؤلفه‌ها، الزامات و راهبردها. آموزش عالی، ۶۳، ۹-۴۶.
۶۱. نورمحمدی، محمدرضا و نیک معین، جواد. (۱۳۹۴). معیارهای شایستگی مدیران با استفاده از رهنمودهای امام علی (ع) در نهج‌البلاغه. اسلام و مدیریت، ۴ (۷)، ۱۳۹-۱۵۹. [R7]

۶۲. نیرومند، پوران‌دخت؛ رنجبر، محبوبه و بامداد صوفی، جهانیار. (۱۳۹۰). شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران و توسعه پایدار منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس (ارائه یک چارچوب پیشنهادی). مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۴ (۱۵)، ۷۳-۱۰۲. [R3]
۶۳. واحدنژاد، سعید. (۱۳۹۶). شایستگی‌های اخلاقی مدیران مدارس متوسطه اول و دوم شهر همدان از منظر اسلام (قرآن و نهج البلاغه). پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه ملایر. [R9]
۶۴. الوانی، سید مهدی؛ اردلان، امید و محمدی فتاح، اصغر. (۱۳۹۵). طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی‌های مدیران و فرماندهان در سازمان ارتش ج.ا.ا با بهره‌گیری از دیدگاه امام خاتمه‌ای مدظله العالی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، ۸ (۱)، ۳۰-۱. [R8]
۶۵. الوانی، سید مهدی و رحمتی، محمدحسین. (۱۳۸۶). فرآیند تدوین منشور اخلاقی برای سازمان. فرهنگ مدیریت، ۵ (۱۵)، ۷۰-۴۳.
۶۶. هاشمی، سید احمد؛ ماشین‌چی، علی اصغر و محمدخانی، کامران. (۱۳۹۵). ارائه مدل ارزیابی شایستگی‌های هیأت علمی در نظام دانشگاه آزاد اسلامی (مورد: واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان فارس). رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۷ (۴)، ۱۸۵-۲۱۰. [R8]
۶۷. هاشمی، سید ذبیح اله. (۱۳۹۱). طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی ایران. مدیریت کسب و کار، ۱۶، ۱۱۵-۱۴۱. [R4]
۶۸. هدایتی، علی اصغر؛ برجعلی زاده، راضیه و اله بداشتی، ندا. (۱۳۹۰). اخلاق حرفه‌ای در آموزه‌های دینی. تاریخ پزشکی، سال ۳ (۸)، ۳۸-۶۳.
69. Abraham, S. E., Karns, L. A., Shaw, K., & Mena, M. A. (2001). Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. *Journal of Management Development*, 20 (10), 842-852. [R11]
70. Asumeng, M. A. (2014). Managerial competency models: a critical review and proposed holistic-domain model. *Journal of Management Research*, 6 (4), 1-20. [R18]
71. Barkhordari-Sharifabad, M., Ashktorab, T., & Atashzadeh-Shoorideh, F. (2018). Ethical competency of nurse leaders: a qualitative study. *Nursing ethics*, 25 (1), 20-36. [R۲۲]
72. Calder, G. (2015). Competence, ethical practice and professional ethics teaching. *Ethics and Social Welfare*, 9 (3), 297-311.
73. Chong, E. (2013). Managerial competencies and career advancement: A comparative study of managers in two countries. *Journal of Business Research*, 66 (3), 345-353. [R17]
74. Christie, C., Bowen, D., & Paarmann, C. (2007). Effectiveness of faculty training to enhance clinical evaluation of student competence in ethical reasoning and professionalism. *Journal of Dental Education*, 71 (8), 1048-1057. [R13]
75. Cooper, T. L., & Menzel, D. C. (2013). Achieving ethical competence for public service leadership. ME Sharpe.
76. Dziekoński, K. (2017). Project managers' competencies model for construction industry in Poland. *Procedia Engineering*, 182, 174-181. [R21]
77. Höglund, A. T., Eriksson, S., & Helgesson, G. (2010). The role of guidelines in ethical competence-building: perceptions among research nurses and physicians. *Clinical Ethics*, 5 (2), 95-102.
78. Kälvmemark Sporrang, S. (2007). Ethical competence and moral distress in the health

- care sector: A prospective evaluation of ethics rounds (Doctoral dissertation, Acta Universitatis Upsaliensis).
79. Källemark Sporrang, S., Arnetz, B., Hansson, M. G., Westerholm, P., & Höglund, A. T. (2007). Developing ethical competence in health care organizations. *Nursing Ethics, 14* (6), 825-837.
  80. Kavathatzopoulos, I. (2005). Computers for ethical competence. In ETHICOMP.
  81. Kavathatzopoulos, I., Kostrzewa, A., & Berg, K. (2008). Measuring ethical competence of organizations. 21st Annual European Business Ethics Network, Antalya, Turkey.
  82. Kulju, K., Stolt, M., Suhonen, R., & Leino-Kilpi, H. (2016). Ethical competence: A concept analysis. *Nursing ethics, 23* (4), 401-412.
  83. Larkin, G. L. (1999). Evaluating professionalism in emergency medicine: clinical ethical competence. *Academic Emergency Medicine, 6* (4), 302-311. [R10]
  84. Lechasseur, K., Caux, C., Dollé, S., & Legault, A. (2016). Ethical competence: an integrative
  85. Liikamaa, K. (2015). Developing a Project Manager's Competencies: A Collective View of the Most Important Competencies. *Procedia Manufacturing, 3*, 681-687. [R19]
  86. Lorber, M., & Skela Savič, B. (2011). Perceptions of managerial competencies, style, and characteristics among professionals in nursing. *Croatian medical journal, 52* (2), 198-204. [R15]
  87. Martina, K., Hana, U., & Jiri, F. (2012). Identification of managerial competencies in knowledge-based organizations. *Journal of competitiveness, 4* (1), 129-142. [R16]
  88. Meine, M. F., & Dunn, T. P. (2013). The search for ethical competency: Do ethics codes matter?. *Public Integrity, 15* (2), 149-166.
  89. Morales-Sánchez, R., & Cabello-Medina, C. (2013). The role of four universal moral competencies in ethical decision-making. *Journal of Business Ethics, 116* (4), 717-734.
  90. Pohling, R., Bzdok, D., Eigenstetter, M., Stumpf, S., & Strobel, A. (2016). What is ethical competence? The role of empathy, personal values, and the five-factor model of personality in ethical decision-making. *Journal of Business Ethics, 137* (3), 449-474. [R20]
  91. review. *Nursing ethics, 0969733016667773*.
  92. Thomas Whetstone, J. (2005). A framework for organizational virtue: the interrelationship of mission, culture and leadership. *Business ethics: a european review, 14* (4), 367-378.
  93. Trivellas, P., & Drimoussis, C. (2013). Investigating leadership styles, behavioural and managerial competency profiles of successful project managers in Greece. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 73*, 692-700. [R17]
  94. Whitton, H. (2007). Developing the 'Ethical Competence' of Public Officials-a Capacity-building Approach. *Viesoji politika ir administravimas, (21)*. [R13]
  95. Xuejun Qiao, J., & Wang, W. (2009). Managerial competencies for middle managers: some empirical findings from China. *Journal of European Industrial Training, 33* (1), 69-81. [R14]
  96. Young, M., & Dulewicz, V. (2005). A model of command, leadership and management competency in the British Royal Navy. *Leadership & Organization Development Journal, 26* (3), 228-241. [R12]