System Engineering and Productivity/ 2027/ Vol.7/ No.1/ 145-169

System Engineering and Productivity

10.22034/sep.2026.2091870.1514

Prioritization of Human Resources Competency Indicators to Enhance the Productivity of the Supervision, Evaluation and Quality Assurance System of Higher Education

Mahammadmehdi Gharehbaghi[1], Gholamreza Shams Mourkani[1,*], Shahin Homayoun Arya [2], Abasalt Khorasani[1]

[1] Faculty of Education and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran
[2] Ministry of Science, Research, and Technology, Tehran, Iran

HIGHLIGHTS

- Accuracy, structured reporting, honesty, accountability, and professional ethics showed the highest importance.
- Consultability, influence skill, and time management ranked lowest in improving system productivity.
- Higher education supervision relies primarily on accuracy, analysis, documentation, and ethical conduct.
- Professional development programs should prioritize strengthening these key competencies.

GRAPHICAL ABSTRACT

ARTICLE INFO

Article history:
Article Type: Research paper
Received: 17 June 2026
Revised: 19 July 2026
Accepted: 8 August 2026
Available online: 8 August 2026
*Correspondence: gh_shams@sbu.ac.ir
How to cite this article:
Gharehbaghi, M., Mourkani, G. S, Arya, S. H., & Khorasani, A. (2027). Prioritization of human resources competency indicators to enhance the productivity of the supervision, evaluation and quality assurance system of higher education. *System Engineering and Productivity*, 7 (1), 145-169.

Keywords:
Monitoring and evaluation
Manpower competencies
Guaranteeing the quality of higher education
Organizational productivity
Importance–Performance Analysis (IPA) method

ABSTRACT

The aim of this study is to prioritize human resources competencies in order to enhance productivity in the supervision, evaluation, and quality assurance system of higher education; a system that plays a fundamental role in improving the quality and efficiency of universities, yet in recent years has faced challenges such as weaknesses in data analysis, disparities in the competency levels of evaluators, and similar issues. To address this problem, the present research was conducted with an exploratory approach using a qualitative method in two stages. First, a systematic review of domestic and international studies related to human resources competencies over a 15-year period was carried out, followed by semi-structured interviews with experts in the supervision and evaluation system. After extracting and validating the competencies, the collected data were evaluated using the Importance–Performance Analysis (IPA) method to determine the current status and the importance level of each competency. The results indicated that the competencies of “accuracy and vigilance,” “ability to write and present structured reports,” “honesty and integrity,” “responsibility and accountability,” and “organizational behavior and professional ethics” hold the highest importance, while competencies such as “consultability,” “influence skill,” and “time management” have the lowest importance in improving the productivity of the supervision and evaluation system. The findings demonstrate that supervision and evaluation in higher education are primarily founded on accuracy, analytical capability, documentation, and ethical orientation. Therefore, any educational planning and professional development should prioritize the strengthening of these competencies. This approach can provide a foundation for improving performance and enhancing the quality of the entire national supervision and evaluation system.

2538-2195/© 2027 The Authors. Published by University of Eyvanekey. This is an open-access article under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) license.

1. Introduction

The aim of this study is to prioritize human resources competencies in order to enhance productivity in the supervision, evaluation, and quality assurance system of higher education; a system that plays a fundamental role in improving the quality and efficiency of universities, yet in recent years has faced challenges such as weaknesses in data analysis, disparities in the competency levels of evaluators, and similar issues. In the complex and rapid conditions of the present time, the efficiency and effectiveness of supervision, evaluation, and quality assurance systems in organizations have become increasingly important. Human resources, as one of the most important assets of any organization, consist of a set of knowledge, skills, abilities, experiences, and individual and organizational characteristics that help the organization achieve its goals and succeed in a competitive environment (Torabi et al., 2025). Human resource productivity plays a vital role in improving organizational performance and is regarded as the main factor for the development and survival of organizations (Khaledi et al., 2025). Competencies form the basis of any efficient behavior, and the level of their maturity is highly important for professional success (Farzaneh et al., 2022). Some countries, without possessing favorable natural resources or geographical conditions and solely by relying on entrepreneurial and competent human resources, have been able to compensate for their deficiencies and join the ranks of advanced nations (Khoshouei et al., 2013). In other words, human resources are considered the most important and strategic resource of an organization, and even an organization equipped with the most advanced facilities and technologies will not be fully successful without utilizing specialized, trained, and competent personnel (Karami et al., 2018). Following the issuance of the regulation on the "System of Supervision, Evaluation, and Quality Assurance of Science, Research, and Technology" in 2016, a multi-layered system comprising the Council, the Center, provincial boards, and university offices has been formed to oversee more than 2,700 higher education institutions. Despite the breadth of this structure, challenges remain in the coherence of visit reports, decision-making based on incomplete data, and weaknesses in the competencies of the human resources involved. Since the effectiveness of any evaluation system depends significantly on the professional and behavioral competencies of evaluators and experts, a comprehensive and systematic assessment of the gap between existing and expected competencies is essential.

2. Methodology

This research is exploratory in nature and was conducted qualitatively in two stages. First, a systematic review of domestic and international studies related to human resources competencies over a 15-year period (2010–2025) was carried out using predefined criteria and keyword combinations in Iranian and international databases. Studies that addressed the topic but provided insufficient or inappropriate data were excluded. In the second stage, semi-structured interviews were conducted with experts in the supervision and evaluation system to identify the competencies of supervisors and evaluators. After extracting and validating the competencies, the collected data were evaluated using the Importance–Performance Analysis (IPA) method to determine the current status and the importance level of each competency. Specialized statistical software was employed to calculate descriptive indices, perform IPA, and generate four-quadrant matrices for the seven dimensions of competencies.

3. Results and Discussion

The results indicated that the competencies of "accuracy and vigilance," "ability to write and present structured reports," "honesty and integrity," "responsibility and accountability," and "organizational behavior and professional ethics" hold the highest importance, while competencies such as "consultability," "influence skill," and "time management" have the lowest importance in improving the productivity of the supervision and evaluation system. In all seven dimensions—communication competencies, knowledge and awareness, personality traits, professional ethics, management and leadership, social characteristics, and analytical abilities—performance levels were lower than importance levels, revealing a significant gap between the current and desired status. The largest gaps appeared in management and leadership competencies (particularly strategic thinking) and knowledge and awareness. From the perspective of impact on productivity, competencies with the highest mean importance (4.01 to 4.38) primarily emphasize accuracy, documentation, honesty, and responsibility, reflecting the technical-ethical nature of the supervision and evaluation system. Competencies with lower mean importance (3.24 to 3.62), such as systemic thinking, continuous learning, emotional intelligence, and time management, were ranked lower by respondents for current productivity even though they remain essential for long-term adaptability. The findings demonstrate that supervision and evaluation in higher education are primarily founded on accuracy, analytical capability, documentation, and ethical orientation.

4. Conclusions

The findings of this research show that enhancing the productivity of the supervision, evaluation, and quality assurance system requires the development of competencies such as the ability to produce

analytical reports, accuracy, honesty, responsibility, and other key competencies. Educational planning and human resource development programs should therefore prioritize the strengthening of these competencies. Given the significant gap between the current and desired status, improvement programs and managerial interventions should focus on competencies located in the high-importance–low-performance quadrant. Since not all competencies exert the same influence on productivity, measuring the importance of each can provide a basis for prioritizing managerial actions and optimal resource allocation. This approach can provide a foundation for improving performance and enhancing the quality of the entire national supervision and evaluation system.

Acknowledgments

We are grateful to all colleagues who provided insights and expertise that greatly assisted this research. We also thank the anonymous reviewers for their valuable suggestions to improve the paper.

Funding

This research received no external funding.

Author contributions

Mahammadmehdi Gharehbaghi: Conceptualization, Methodology, Literature review, Data collection, Formal analysis, Framework design, Writing – original draft, Writing – review & editing; **Gholamreza Shams Mourkani:** Initial conceptualization, Methodology, Formal analysis, Framework design, Writing – original draft, Writing – review & editing, Supervision; **Shahin Homayoun Arya:** Initial conceptualization, Methodology, Formal analysis, Framework design, Writing – original draft, Writing – review & editing, Supervision; **Abasalt Khorasani:** Initial conceptualization, Methodology, Formal analysis, Framework design, Writing – original draft, Writing – review & editing, Supervision.

Conflicts of interest

There are no conflicts of interest associated with this research.

Data Availability Statement

Data available on request: The data that support the findings of this study are available from the corresponding author upon reasonable request.

References

Torabi, H., Hosnavi, R., & Arabi, R. (2025). Identifying factors affecting human capital enhancement through knowledge sharing (A case study of Daneshmand Institute). *System Engineering and Productivity, 5*(2), 73–95. (In Persian). https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.22286853.1392.4.14.7.3

Khaledi, R., Heydariyeh, S. A., & Hematian, H. (2025). Analysis and design of a human resource productivity improvement model in the public sector (A study in the Ministry of Health, Treatment, and Medical Education). *System Engineering and Productivity, 5*(2), 119–147. (In Persian). https://doi.org/10.22034/sep.2025.2047029.1240

Farzaneh, M., Zeinabadi, H., Navehebrahim, A., & Abdollahi, B. (2023). The ideal model of faculty members' competencies in the context of a world-class university (A qualitative research). *Scientific Journal of Research in Human Resources Management, 14*(4), 153–195. (In Persian). https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.82548002.1401.14.4.5.2

Karami, M., Momeni, M. H., Abediyanaval, A., & Rozeh, T. (2018). Designing a competency model for instructors of automotive industry. *Human Resource Training and Development Quarterly*, 4(15), 1-24. (In Persian). https://www.sid.ir/paper/255590/en

Khoshouei, M. S., Oreyzi, H. R., Nouri, A., & Jahanbazi, A. (2013). Managerial competency pattern design. *Journal of Strategic Management Studies*, *4*(14), 145-165. (In Persian).

مهندسی سیستم و بهره‌وری/ سال ۱۴۰۶/ دوره ۷/ شماره ۱/ صفحه ۱۴۵-۱۶۹

نشریه مهندسی سیستم و بهره‌وری

10.22034/sep.2026.2091870.1514

اولویت‌بندی شاخص‌های شایستگی نیروی انسانی به‌منظور ارتقای بهره‌وری نظام نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت آموزش عالی

محمدمهدی قره‌باغی[۱]، غلامرضا شمس مورکانی[۱،*]، شاهین همایون آریا[۲]، اباصلت خراسانی[۱]

[۱] دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

[۲] وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، تهران، ایران

چکیده گرافیکی

برجسته‌ها

- شایستگی‌های دقت، نگارش گزارش ساختارمند، صداقت، مسئولیت‌پذیری و اخلاق حرفه‌ای بیشترین اهمیت را دارند.
- مشورت‌پذیری، مهارت نفوذ و مدیریت زمان کمترین اهمیت را در بهبود بهره‌وری نشان دادند.
- نظارت و ارزیابی آموزش عالی بر دقت، تحلیل‌گری، مستندسازی و اخلاق‌مداری استوار است.
- برنامه‌های توسعه حرفه‌ای باید این شایستگی‌های کلیدی را در اولویت تقویت قرار دهند.

چکیده

هدف این پژوهش، اولویت‌بندی شایستگی‌های نیروی انسانی به‌منظور ارتقای بهره‌وری در نظام نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت آموزش عالی است؛ نظامی که نقش اساسی در ارتقای کیفیت و کارآمدی دانشگاه‌ها ایفا می‌کند، اما در سال‌های اخیر با چالش‌هایی نظیر ضعف در تحلیل داده‌ها، تفاوت در سطح شایستگی ارزیابان و موارد مشابه مواجه بوده است. برای پاسخ به این مسئله، پژوهش حاضر با رویکرد اکتشافی و به روش کیفی در دو مرحله انجام شد. ابتدا مرور نظام‌مند مطالعات داخلی و خارجی مرتبط با شایستگی منابع انسانی طی بازه ۱۵ ساله صورت گرفت و سپس مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان نظام نظارت و ارزیابی انجام شد. داده‌های گردآوری‌شده پس از استخراج شایستگی‌ها و اعتبارسنجی آن‌ها، با بهره‌گیری از روش تحلیل اهمیت-عملکرد (IPA) به‌منظور تعیین وضعیت موجود و سطح اهمیت هر شایستگی مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج نشان داد که شایستگی‌های «دقت و هوشیاری»، «توانایی نگارش و ارائه گزارش ساختارمند»، «صداقت و درستکاری»، «مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی» و «رفتار سازمانی و اخلاق حرفه‌ای» دارای بیشترین اهمیت هستند و شایستگی‌هایی نظیر «مشورت‌پذیری»، «مهارت نفوذ» و «مدیریت زمان» دارای کمترین اهمیت در بهبود بهره‌وری نظام نظارت و ارزیابی می‌باشند. یافته‌ها حاکی از آن است که نظارت و ارزیابی در آموزش عالی بیش از هر چیز بر دقت، تحلیل‌گری، مستندسازی و اخلاق‌مداری استوار است. از این‌رو، هر برنامه‌ریزی آموزشی و توسعه حرفه‌ای باید این شایستگی‌ها را در اولویت تقویت قرار دهد. این رهیافت می‌تواند بستری برای بهبود عملکرد و ارتقای کیفیت کل نظام نظارت و ارزیابی کشور فراهم آورد.

مشخصات مقاله

تاریخچه مقاله:

نوع مقاله: پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۵/۰۳/۲۷

بازنگری: ۱۴۰۵/۰۴/۲۸

پذیرش: ۱۴۰۵/۰۵/۱۷

ارائه برخط: ۱۴۰۵/۰۵/۱۷

*نویسنده مسئول:

gh_shams@sbu.ac.ir

کلیدواژه‌ها:

نظارت و ارزیابی

شایستگی‌های نیروی انسانی

تضمین کیفیت آموزش عالی

بهره‌وری سازمانی

تحلیل اهمیت-عملکرد (IPA)

©۲۰۲۷ نویسندگان. منتشرشده توسط دانشگاه ایوان‌کی. این یک مقاله با دسترسی آزاد تحت شرایط و ضوابط مجوز Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) است.

۱- مقدمه

در شرایط پیچیده و پرشتاب کنونی، کارایی و اثربخشی نظام‌های نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت در سازمان‌ها بیش از پیش اهمیت یافته است. نیروی انسانی به عنوان یکی از مهمترین دارایی‌های هر سازمان، مجموعه‌ای از دانش، مهارت، توانایی، تجارب و ویژگی‌های فردی و سازمانی است که به سازمان کمک می‌کند تا به اهداف خود دست یابد و در محیط رقابتی موفق عمل کند (Torabi et al., 2025). نیروی انسانی ماهر، آگاه و دارای شایستگی‌های مناسب، از جمله مهم‌ترین عوامل تحقق این کارایی به شمار می‌آید. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که شایستگی‌های منابع انسانی تأثیر معناداری بر عملکرد و بهره‌وری سازمان دارند و بهره‌وری منابع انسانی نقش حیاتی در بهبود عملکرد سازمان‌ها دارد و از آن به عنوان عامل اصلی برای توسعه و بقای سازمان‌ها یاد می‌شود (Khaledi et al., 2025). از سوی دیگر، نظام‌های نظارت و ارزیابی کیفیت به عنوان یکی از ارکان مهم تضمین کیفیت در سازمان‌ها نیازمند بهبود مستمر هستند تا بتوانند با تغییرات محیطی، فناوری‌ها و الزامات نوین همگام شوند.

شایستگی‌ها مبنای هرگونه رفتار کارآمدی را تشکیل می‌دهند و سطح بلوغ آنها برای موفقیت حرفه‌ای بسیار مهم است (Farzaneh et al., 2022)، به طوری که برخی از کشورها بدون برخورداری از منابع طبیعی و شرایط جغرافیایی مطلوب و تنها با تکیه بر منابع انسانی کارآفرین و شایسته توانسته‌اند نارسایی‌ها و کمبودهای خویش را جبران کنند و در میان کشورهای پیشرفته جهان قرار گیرند (Khoshouei et al., 2013)، به دیگر سخن اینکه نیروی انسانی مهمترین و راهبردی‌ترین منبع یک سازمان به حساب می‌آید و یک سازمان حتی به فرض دارا بودن مجهزترین تجهیزات و تسهیلات و برخورداری از پیشرفته‌ترین فناوری بدون بهره‌گیری از نیروی کار متخصص و تعلیم دیده و شایسته کاملاً موفق نخواهد بود (Karami et al., 2018).

در همین راستا و پیرو ابلاغ آئین‌نامه «نظام نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت علوم، تحقیقات و فناوری» در سال ۱۳۹۵، نظامی متشکل از ارکان مختلف؛ الف: شورای نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت، ب: مرکز نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت، ج: هیئت‌های نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت (در ۳۱ دانشگاه منتخب استانی و در ۳۱ استان کشور) و د: دفاتر نظارت و ارزیابی در سطح دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی شکل گرفته است. این نظام (به جز دفاتر نظارت و ارزیابی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی) متولی نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت بر بیش از ۲۷۰۰ دانشگاه و مرکز آموزش عالی کشور اعم از آموزشی، پژوهشی، فناوری و... می‌باشد و به نوعی در سیاستگذاری، برنامه‌ریزی و اجرای بازدیدها و ارائه گزارش نقش اساسی و مهمی را ایفا می‌کنند.

این سه لایه (ارکان نظام) در طول هم قرار داشته، به طوری که سیاستگذاری‌ها و تصمیمات لایه بالاتر بر عملکرد و نتایج فعالیت‌های لایه‌های پایینی تاثیر گذاشته و همچنین بالعکس عملکرد و نتایج فعالیت‌های لایه‌های پایینی بر سیاستگذاری‌ها و تصمیمات لایه‌های بالاتر تاثیر می‌گذارند. در این سه لایه قریب به ۴۵۰ نفر تحت عنوان وزیر، معاونین وزیر، رئیس مرکز، رئیس دانشگاه، دبیر هیأت استانی، اعضای هیأت علمی و کارشناس فعالیت می‌کنند و نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت بر بیش از ۲۷۰۰ دانشگاه و مؤسسه آموزش عالی را عهده‌دار هستند.

نظام نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت آموزش عالی در ایران طی سال‌های اخیر در قالب ساختاری رسمی و چندلایه تحت نظر وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و با مشارکت شورا، مرکز و هیأت‌های استانی شکل گرفته است. هدف این نظام، ارتقای کیفیت و پاسخ‌گویی دانشگاه‌ها در برابر ذی‌نفعان از طریق پایش مستمر عملکرد آموزشی و پژوهشی است (Azizinejad, 2025؛ Hejazi, 2025). با این حال، علی‌رغم گستردگی ساختار و اهمیت مأموریت آن، چالش‌های متعددی در زمینه کارآمدی فرآیندها و کیفیت ارزیابی‌ها مشاهده می‌شود. گزارش‌های بازدیدها در بسیاری موارد فاقد انسجام و استاندارد لازم‌اند، تصمیم‌گیری‌ها بعضاً بر داده‌های ناقص یا تفسیرهای غیر دقیق استوار می‌شوند، و شکایات متعدد از عملکرد ارزیابان بیانگر وجود ضعف‌هایی جدی در سطح شایستگی نیروی انسانی درگیر در این نظام است.

از آنجا که اثربخشی هر نظام ارزیابی، به میزان قابل توجهی به شایستگی‌های حرفه‌ای و رفتاری ارزیابان و کارشناسان وابسته است، کمبود در این زمینه می‌تواند مستقیماً بر کیفیت تصمیم‌گیری‌ها، دقت داوری‌ها و اعتبار

نتایج نظارتی اثرگذار باشد. با وجود این، تاکنون ارزیابی جامع و نظام‌مندی از وضعیت شایستگی‌های موجود در مقایسه با شایستگی‌های مورد انتظار صورت نگرفته است. به بیان دیگر، شکاف میان سطح عملکرد فعلی و اهمیت ادراک‌شده شایستگی‌ها در این حوزه به‌درستی شناسایی و اولویت‌بندی نشده است.

از این رو، انجام پژوهشی که با رویکرد تحلیل شکاف عملکرد-اهمیت[1] به بررسی و اولویت‌بندی شایستگی‌های نیروی انسانی در نظام نظارت و ارزیابی کیفیت آموزش عالی بپردازد، ضرورتی اساسی دارد. نتایج چنین تحلیلی می‌تواند مبنایی علمی برای برنامه‌ریزی آموزشی، توسعه حرفه‌ای و بهبود بهره‌وری سازمانی در این نظام فراهم آورد و به ارتقای کیفیت تصمیم‌سازی‌ها و افزایش اثربخشی فرآیندهای ارزیابی منجر شود.

۲- مبانی نظری و تجربی

۲-۱- مبانی نظری

۲-۱-۱- شایستگی در سطح مفهومی

امروز تعاریف مفهومی گوناگونی از شایستگی وجود دارد ولی تعریف مفهومی مدنظر مبنای این پژوهش براساس چارچوب اسپنسر و مک‌کللند[2] است، براساس نظر این چارچوب مذکور، شایستگی مجموعه‌ای یکپارچه از دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و ویژگی‌های فردی است که فرد را قادر می‌سازد وظایف شغلی خود را اثربخش انجام دهد (Spencer & Spencer, 1993؛ McClelland, 1973).

۲-۱-۲- شایستگی در سطح فردی

الگو شایستگی ابزاری است که به توصیف برخی ویژگی‌های کلیدی کارکنان می‌پردازد و توانمندیهای مورد نیاز مشاغل درون سازمان را تعیین می‌کند و از سوی دیگر شایستگی‌های مورد نیاز سازمان برای دستیابی به اهداف تدوین شده را نیز مشخص می‌کند (Sarlak et al., 2022). در زمینه شایستگی، الگوهای گوناگونی چون کوه یخ شایستگی[3]، شایستگی پاری[4]، شایستگی هافمن[5]، فنی-رفتاری-ذهنی[6] و... ارائه شده است.

۲-۱-۳- شایستگی در سطح سازمانی/راهبردی

ساختار مدل شایستگی به نوع و هدف سازمان شما بستگی دارد. برای هر سازمان باید یک یا چند مدل شایستگی وجود داشته باشد. برخی از الگوهای شایستگی در سطح سازمانی/ راهبردی عبارتند از: الگوی ارزیابی مدیریتی مهارت[7]، الگوی انت[8]، مدل شایستگی مدیریت استراتژیک منابع انسانی[9] و...

۲-۱-۴- نظام نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت

به استناد مفاد بندهای ۵، ۶، ۱۰ و ۱۲ جزء (ب) ماده ۲ قانون اهداف، وظایف و تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و بند (و) ماده ۱۵ قانون برنامه پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران، مصوب ۱۳۸۹/۱۰/۱۵ مجلس شورای اسلامی، و در راستای تحقق فراز بند ۱۱ اقدام ملی راهبرد کلان نقشه جامع علمی کشور، مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی، مبنی بر نظارت بر فعالیت دانشگاه‌ها، مؤسسه‌های آموزش عالی و مراکز پژوهشی کشور و ارزیابی مستمر فعالیت آن‌ها، «نظام نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت آموزش عالی» طبق آیین‌نامه‌ای با همین نام شکل گرفته است. ارکان این نظام به این شرح عبارت‌اند از:

- شورای نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت آموزش عالی
- مرکز نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت آموزش عالی
- هیأت‌های نظارت و ارزیابی استانی آموزش عالی
- دفاتر و یا واحدهای نظارت و ارزیابی موسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری

همچنین مهمترین اهداف این نظام عبارتند از:

- ارتقای کیفیت نظام تصمیم‌گیری و سیاستگذاری در نظام جامع علم و فناوری (حوزه ستادی)

[1] Importance Performance Analysis (IPA)
[2] Spencer & McClelland
[3] Competency Iceberg Model
[4] Parry Competency
[5] Hoffman Competency
[6] Technical-Behavioral-Cognitive Model
[7] The Managerial Assessment of Proficiency (MAP)
[8] Occupational Information Network (O*NET)
[9] Human Resource Management Association's competency model (SHRM)

- اشاعه و نهادینه‌سازی فرهنگ نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت در نظام آموزش عالی
- ارتقای کیفیت آموزشی، پژوهش و فناوری، دانشجویی، فرهنگی و اجتماعی و اجرایی
- بهبود کیفیت مؤلفه‌های دروندادی، فرآیندی و بروندادی آموزش عالی
- شناسایی نقاط ضعف و قوت و چالش‌ها و فرصت‌های نظام آموزش عالی
- افزایش بهره‌وری (کارایی و اثربخشی) با استفاده از فرایند نظام‌مند نظارت و ارزیابی نظام جامع علم و فناوری
- فراهم آوردن زمینه پاسخگویی نظام ملی علم و فناوری به ذی‌نفعان درونی و بیرونی

پژوهش‌های گوناگونی در حوزه شایستگی انجام شده است که این شایستگی‌ها با منبع به شرح زیر عبارتند از:

- انجام وظایف، رعایت قوانین، انضباط، احترام، توانمندی، خدمت به دیگران، ارتباط، هماهنگی گروهی، توانایی تعامل، ارتباطات نوشتاری، حمایت و کمک به دیگران، تفکر استراتژیک، مدیریت‌زمان، تفکرخلاقانه و شبکه‌سازی (Vakilzadeh et al., 2023).
- تعیین اهداف تیمی، مهارت‌های حرفه‌ای، هماهنگی گروهی، روش‌های مدیریت کیفیت مناسب، بهبود مدیریت زمان، تعهد به انجام وظایف، توانمندی لازم در انجام امور مربوطه، انضباط، خدمت به دیگران، استقلال حرفه‌ای، احترام به ارزش‌های شغلی و احترام به ارزش‌های حرفه‌ای خود (Abdollahi & Nekoei-Moghaddam, 2023).
- تحلیل و تفسیر، مستندسازی، ارائه، آموزش‌های گروهی، مشاوره، مستقل بودن، آشنایی با زبان انگلیسی، آشنایی با روش تحقیق، کارگروهی، انطباق پذیری سازمانی و تاثیرگذاری بر دیگران (Khorasani et al., 2023).
- یادگیری مستمر، دانش حرفه‌ای، دانش مدیریت مالی، شناخت سیستم‌های ارتباطاتی، برقراری ارتباطات، تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری، اقناع کنندگی، مدیریت روابط با ذی‌نفعان، مذاکره، شبکه‌سازی، تفکر سیستمی، تفکر تحلیلی، تفکر راهبردی، کار تیمی، مدیریت زمان و خلاقیت (Lashgaripour et al., 2022).
- کارآفرین، توانایی شناختی، میل به پویایی، شجاع، مرجعیت و مقبولیت تخصصی و تجربی، علمی و مهارتی، مشارکت طلبی و اجتماع محوری، کارا و اثربخش، انجام کار گروهی، معتقد و متعهد، متدین و اخلاق مدار، مسئولیت‌پذیر و پاسخگو و سالم (Homayeni Damirchi et al., 2023).
- ارتباطات محیطی، ارتباط با ارباب رجوع، ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های ارتباطی (Sarlak et al., 2022).
- تقوا، اعتماد به نفس، شجاعت، تواضع، برقراری روابط حسنه، عدالت، صبر، امانتداری، فداکاری، قانون‌گرایی، مصلحت‌اندیشی، مسیولیت پذیری، مشارکت‌جویی و وجدان کاری (Qomoshi et al., 2021).
- ارائۀ مطالب، تفکر نظاممند، تفکر تحلیلی، خلاق، تفکر راهبردی، مشاوره، شبکه‌سازی، کارگروهی، ارتباطات، هوش هیجانی، برنامه‌ریزی، هماهنگی، نظارت، مدیریت استرس، تصمیم‌گیری، مدیریت زمان، سازماندهی، مربیگری، فناوری اطلاعات، آشنایی با قوانین، مذاکره، گوش دادن، اعتماد به نفس، سخت‌کوشی، انعطاف‌پذیری، مشورت‌پذیری، صبر، تعهدکاری، مسئولیت‌پذیری، نظم، رازداری، صداقت، رفتار سازمانی، دانش مرتبط با رشته، یادگیری (Abedini et al., 2021).
- تحصیلات، مرتبط بودن رشته، تجربه‌کاری، مسئولیت‌پذیری، مدارا، امانتداری، اخلاق، تصمیم‌گیری، مهارت رهبری، بصیرت، انتقادپذیر، ارتباطات، خلاقیت، قاطعیت، مردم‌داری، نظارت، تعهد، عدالت، صبر، الگو بودن، مدیریت زمان (Habibi et al., 2021).
- راستگویی، تواضع، شجاعت، عدالت، پاکدامنی، امانت‌داری، ایمان، با انگیزه بودن، خدمت متواضعانه، خلاقیت و نوآوری، بلندهمتی، هوشیاری، تجربه، دانش، مهارت، دقت، دید

سیستمی، پرهیز از شتابزدگی، مسئولیت‌پذیری، قانون مداری (Maleki & Hasanvand, 2021).

- پرسشگر، فناوری اطلاعات، تفکر راهبردی، تفکر سیستمی، حل‌مسئله، تصمیم‌گیری، رهبری، دانش‌سازمانی، تعامل، مدیریت دانش، مردم‌داری، تیم‌سازی، شیوایی بیان، سخت‌کوشی، برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و نظارت، مدیریت منابع، ایمان (Mousavi et al., 2021).
- سعه‌صدر، اعتماد به نفس، تجربه، ارتباط، تعهد، متقاعدسازی، شناخت آیین‌نامه، مدیریت‌زمان، قانون‌مداری، عدالت، کارتیمی، ارتباط، رهبری، سیاست‌گذاری، توانایی تحلیل، نظارت و ارزیابی، مقبولیت، تخصص، مدیریت منابع انسانی (Ruben al., 2021).
- آشنا با قوانین، آشنا با بهره‌وری منابع‌انسانی، تحصیلات تخصصی، برنامه‌ریزی، مقبولیت، توانایی اداره کردن، توانمندی تخصصی و اجرایی، درک نیازهای فراسازمانی، شناخت محیطی، ارتباط، مهارت‌های ارتباط، مسئولیت‌پذیری (Farahani et al., 2021).
- مدرک تحصیلی، سابقه‌کار، تجربه، سوابق، شناخت ارزیابی، تفکر سیستمی، ارتباطات، خودارزیابی، استقلال‌رأی، مربیگری، مصاحبه، مدیریت زمان، یادگیری، انعطاف‌پذیری، تحلیل مشکل و تصمیم‌گیری، قضاوت درست، تفسیر داده‌ها (Farajirad et al., 2020).
- ایمان، بصیرت، امید به آینده، کمال‌گرایی، عدالت، وجدان‌کاری، الگوسازی، ایجاد امید در محیط کار، صراحت و اعتدال (Aghamohammadi et al., 2019).
- مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، عدالت‌محوری، وجدان کاری، پویایی سازمان، رعایت ارزش‌های اسلامی، قانونگرایی، حفظ حقوق مردم، تکریم مردم، توانمندسازی و کرامت انسانی کارکنان (Asadi et al., 2020).
- اعتماد به نفس، صداقت، مردمی‌بودن، شجاعت، خودمدیریتی، انعطاف‌پذیری، قاطعیت، تحمل‌فشار، مسئولیت‌پذیری، دانش سازمانی، تجربه، تخصص، دانش سیاستگذاری، دانش فناورانه، کارگروهی، مذاکره، مدیریت زمان، مهارت تحلیل، نظارت، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، حل مسئله، قدرت خطابه و شنیداری (Seyedi et al., 2020).
- دانش تخصصی، ارتباط، تکریم ارباب رجوع، وظیفه‌شناسی، قاطعیت، مشورت، منضبط، خلاقیت، مدیریت زمان، مهارت گفتگو، حل مسئله، برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، حل مساله، کار تیمی، مهارت استراتژیک، تقوا، امانت‌داری، مسئولیت‌پذیری و صداقت (Bagheshahi et al., 2019).
- مسئولیت، صداقت، مدیریت عملکرد، نتیجه‌گیری، مهارت مذاکره، تفکر سیستمی، انعطاف‌پذیری، مدیریت فرهنگ و تغییر، مدیریت تضاد، مدیریت بحران، تحمل فشار، آشنایی با قوانین، مدیریت استرس و هوش هیجانی (Ranjbar et al., 2014).
- دانش فنی، توانایی حل مسئله و خلاقیت، اخلاق حرفه‌ای، تیم‌گرایی، مهارت اجتماعی، روحیه متناسب با شغل و اعتماد به نفس (Teimouri et al., 2018).
- اخلاق، صداقت، امانت‌داری، رعایت حقوق افراد، رعایت استانداردهای نظارت و ارزیابی، رازداری، هوشیاری و دقت، رعایت استانداردهای کیفیت، طراحی نظارت و ارزیابی، برنامه‌ریزی، هماهنگی، مهارت مذاکره، مهارت‌های ارتباطی (Gonsalvez & Calvert, 2014).
- تجربه، توانایی ذهنی، تحصیلات، ارزش‌های اخلاقی و اصول حرفه‌ای، تعهد، جهت‌گیری مثبت، خوداستقلالی، رهبری، خودشکوفایی (Mohammadi & Khorsandi Yamchi, 2017).
- دوراندیشی، بصیرت، دید سیستمی، توانایی ترکیب ایده‌ها و اطلاعات، خلاقیت و تفکر نوآورانه (Kashani & Shekari, 2017).
- گرایش تیمی، خودمدیریتی، اعتبار، بصیرت، نتیجه‌گرا، فرصت‌طلبی، نوآوری، شبکه‌سازی، مدیریت دانش، مدیریت عملکرد، پاسخگویی و انعطاف‌پذیری (Rangriz et al., 2017).

- تخصص، حل مسئله، کارتیمی، اخلاق، مسئولیت حرفه‌ای، ارتباط، خلاقیت، دیدگاه سیستمی و رهبری (Motahharinejad, 2017).
- تکریم ارباب رجوع، شبکه‌سازی، مدیریت‌زمان، انعطاف‌پذیری، انتقادپذیری، قاطعیت، خلاقیت، تیزهوشی، عدل، فروتنی، الگو بودن، سعه‌صدر، صداقت، اعتماد به نفس، نظم، حسن‌شهرت، عدم سوء پیشینه، مهارت ارتباطی و مشورت کردن (Fattahpour Marandi et al., 2017).
- تجربه، تفکر راهبردی، تفکر خلاق، تفکر سیستمی، قدرت نفوذ، مشورت، حل‌مسئله، مسئولیت‌پذیری، برنامه‌ریزی، مدیریت زمان، نظارت، ارتباط، شنود موثر، ارتباط، تحمل استرس، مذاکره، تیم‌سازی، مدیریت تعارض، تعهد، اعتمادسازی، پشتکار، اعتماد به نفس، خودنظمی، انعطاف‌پذیری (Ardakani et al., 2022).
- کار تیمی، فناوری اطلاعات ارتباطات، اخلاق حرفه‌ای تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت و ارزیابی، مدیریت منابع انسانی و رهبری (Enayatizadeh & Ghorooneh, 2024).
- دقت، انصاف، استقلال رأی، گوش دادن، بیان شفاف، دانش ارزیابی، تفکر تحلیلی، تصمیم‌گیری، قضاوت، انعطاف‌پذیری، مذاکره، مدیریت زمان، مدیریت تعارض، کار تیمی، صبوری، دانش روانشناسی، مهارت نگارش (Cho et al., 2023).
- تجربه، پشتکار، مشورت‌پذیری، مذاکره، تفکر راهبردی، تفکر سیستمی، اعتماد، حل مسئله، برنامه‌ریزی، مدیریت زمان، نظارت، ارتباط، شنود، تیم‌سازی، مشارکت، مسئولیت‌پذیری، انعطاف‌پذیری، مدیریت تعارض، تعهد، تحمل‌فشار (Mahmoudi et al., 2012).
- مهارت حرفه‌ای، مدیریت دانش، ارتباطات، تصمیم‌گیری، رهبری، خودکنترلی، توانمندسازی، کار تیمی، خلاقیت، اعتماد به نفس، تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی (Hosseingholizadeh et al., 2018).
- سعه‌صدر، ارتباط، اخلاق حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری، اعتماد، برنامه‌ریزی، کارتیمی، مدیریت تعارض، نگرش سیستمی، مدیریت زمان، مذاکره، حل مسئله، قاطعیت، تصمیم‌گیری، تعهد، الگوبودن، مدیریت عملکرد، مدیریت استراتژیک، انعطاف‌پذیری، تیزهوشی (Abedini et al., 2021).
- انعطاف‌پذیری، مدیریت‌تیمی، اخلاق، مسئولیت‌پذیری، حل مسئله، تفکر راهبردی، ارتباطات، رهبری، آراستگی، پیگیر، توانمندسازی، تفکر تحلیلی، اعتماد، مدیریت تعارض، ارتباطات، مربیگری (Dargahi et al., 2010).
- آموزش‌مداوم، دانش حرفه‌ای، تجربه‌کاری و خلاقیت شخصی (Mehri et al., 2020).
- تجربه‌کاری، توانایی‌شناختی و وظیفه‌شناسی (PB, 2019).
- ارزش‌های سازمانی، نگرش‌ها، ویژگی‌های شخصی، رهبری، حرفه‌ای‌گری، دانش فناوری، خودمدیریتی، مدیریت دیگران، توانایی تحصیلی، توانایی تجربی و توانایی بدنی (Asheghi et al., 2017).
- ادراکی، انسانی و فنی در تمام سطوح مدیران از جمله مدیران ارشد، میانی و مدیران اجرایی (Hafezi et al., 2017).
- تجزیه و تحلیل، توانایی ارزیابی، ارزیابی شاخص‌ها، نوشتن گزارش، مدیریت و رهبری تیم نظارت و ارزیابی، ارزیابی انتقادی، طراحی سیستم‌های نظارت و ارزیابی و اجرای طرح نظارت و ارزیابی (Negandhi et al., 2015).
- حل مسئله، قوانین، گفتگو، تصمیم‌گیری، روحیه تیمی، ابتکار عمل، خودکنترلی، قابلیت تحمل فشار، انعطاف‌پذیری، تمامیت و تفکر تحلیلی (Chung-Herrera et al., 2003).
- مدیریت استراتژیک، حل مسئله، مدیریت بحران، ارتباط شخصی، رهبری، خودمدیریتی، خلاقیت، زبان خارجی، منابع انسانی، مدیریت مالی و صلاحیت اطلاعاتی (Horng et al., 2011).

- آموزش‌های مهارتی و بالینی، آموزش‌های حرفه‌ای و توسعه‌ای، آموزش مبتنی بر تکنولوژی‌های نوین (Chenari et al., 2026).
- شایستگی‌های فرهنگی، اجتماعی، شخصیتی، اخلاقی، اعتقادی، رهبری، سازمانی، تخصصی، تحلیلی و اجرایی (Khadivi et al., 2025).
- شایستگی‌های فردی، مدیریتی و اجرایی، سازمانی، ارتباطی و حرفه‌ای (Peironaziri., 2026).

۳- روش‌شناسی

با توجه به نبود اطلاعات کافی از شایستگی‌های نیروی انسانی نظام نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت این پژوهش به لحاظ ماهیت، پژوهش اکتشافی می‌باشد. پژوهش حاضر از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها به روش کیفی انجام گرفته است. جامعه آماری بخش کیفی شامل دو بخش مرور نظام‌مند و مصاحبه با خبرگان نظام نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت می‌باشند. در بخش مرور نظاممند برای پاسخ به سؤال پژوهش روش مرور سیستماتیک از نوع تلفیقی استفاده شد. مرور نظام‌مند جستجوی ساخت یافته‌ای است که براساس قوانین و ضوابط از پیش تعیین شده انجام می‌شود. در این مرحله، پژوهشگر بصورت نظام‌مند به جستجوی مقالات و گزارشات منتشر شده در مجلات علمی مختلف و همچنین منابع عمومی و سایت‌های معتبر می‌پردازد تا به منابع معتبر، موثق و مرتبط با موضوع مورد مطالعه برای ورود به فراترکیب دست یابد. جامعه آماری پژوهش در این مرحله شامل کلیه پژوهش‌های انجام شده در زمینه شایستگی منابع انسانی در بازه ۱۵ ساله (۱۳۸۹-۱۴۰۳) و (۲۰۱۰ تا ۲۰۲۵) بود (**جدول ۱**).

جدول ۱. مشخصات جمعیت‌شناسی

Table 1. Demographic characteristics

کدمصاحبه شونده	سمت	جنسیت	سابقه کار (سال)	مدرک تحصیلی
B1	دبیر کارگروه پژوهشی	زن	۷	دکتری
B2	دبیر کارگروه دانشگاه‌های دولتی	مرد	۱۰	دکتری
B3	دبیر کارگروه واحدهای فناوری	زن	۱۰	دکتری
B4	دبیر کارگروه نظارت و ارزیابی راهبردی	مرد	۲۵	دکتری
B5	کارشناس مرکز نظارت	زن	۱۸	کارشناسی ارشد
B6	کارشناس مرکز نظارت	زن	۱۸	کارشناسی ارشد
B7	کارشناس مرکز	زن	۱۸	کارشناسی ارشد
B8	کارشناس مرکز	مرد	۱۰	دکتری
B9	کارشناس مرکز	مرد	۲۰	کارشناسی ارشد
B10	کارشناس مرکز	مرد	۲۰	کارشناسی ارشد
B11	دبیر هیأت استان آذربایجان غربی	مرد	۱۲	دکتری
B12	دبیر هیأت استان قزوین	مرد	۱۲	دکتری
B13	دبیر هیأت استان خراسان جنوبی	مرد	۱۵	دکتری
B14	دبیر هیأت استان ایلام	مرد	۱۰	دکتری
B15	دبیر کارگروه فناوری اطلاعات دفتر گسترش	مرد	۲۰	دکتری
B16	کارشناس دفتر گسترش آموزش عالی	مرد	۱۵	دکتری
B17	معاون دفتر معاونت فناوری اطلاعات	مرد	۲۰	دکتری
B18	معاون دفتر گسترش آموزش عالی	مرد	۲۸	دکتری
B19	دبیر دانشگاه فرهنگیان	زن	۲۰	کارشناسی ارشد
B20	دبیر هیأت استان خراسان رضوی	مرد	۱۵	دکتری

اسناد موجود اعم از مقالات پژوهشی، مقالات مروری، کتاب‌ها، وبسایت‌ها، در ارتباط با موضوع مورد مطالعه که در پایگاه‌های اطلاعاتی ایرانی و بین المللی مانند بانک اطلاعات نشریات کشور (مگیران[۱])، پایگاه مجلات تخصصی نور (نورمگزین[۲]) و سایت جهاد دانشگاهی (اس. آی. دی[۳])، پایگاه گنج (ایرانداک) و موتور جستجوی علمی فارسی (علم نت) و پایگاه‌های خارجی اسکوپوس[۴] و وب آو ساینس[۵] ثبت شده‌اند، می‌باشد. به منظور دستیابی به اطلاعات موجود، تحقیقات انجام شده در بازه زمانی یاد شده مورد بررسی قرارگرفت. همچنین جهت انجام جستجو از ترکیب کلمات کلیدی مرتبط با موضوع مورد مطالعه در پایگاه‌های داده شامل؛ الگوهای شایستگی منابع انسانی[۶]، مؤلفه‌های شایستگی منابع انسانی[۷]، شایستگی منابع انسانی[۸]، شایستگی منابع انسانی نظارت و ارزیابی[۹]، شایستگی ناظران و ارزیابان[۱۰]، شایستگی ناظران[۱۱]، شایستگی ارزیابان[۱۲] شایستگی مدیران[۱۳] و شایستگی حرفه‌ای[۱۴] استفاده شده است. لذا معیارهای انتخاب و حذف نمونه‌ها بدین صورت بود که تمام مقالات و پایان-نامه‌هایی که موضوع هدف را در بازه زمانی ۱۵ ساله مورد بررسی قرار داده‌اند در ابتدا برای بررسی اولیه وارد مطالعه شد ولی مطالعاتی که در موضوع مربوطه بحث کرده اما داده‌ها ناکافی یا نامناسب ارائه دهند، از مطالعه حذف شدند. در مرحله دوم بخش کیفی با انجام مصاحبه نیمه-ساختاریافته با خبرگان نظام نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت، به شناسایی شایستگی‌های ناظران و ارزیابان پرداخته شده است.

برای تحلیل داده‌های پژوهش، از نرم‌افزار تخصصی تحلیل آماری «تابسیس[۱۵]» استفاده شد. این نرم‌افزار با قابلیت‌های پیشرفته در محاسبه شاخص‌های توصیفی، تحلیل اهمیت-عملکرد (IPA) و رسم ماتریس‌های چهارخانه‌ای، امکان بررسی دقیق شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب شایستگی‌های نیروی انسانی را فراهم آورد. کلیه محاسبات مربوط به میانگین‌ها، انحراف معیار، رتبه‌بندی شایستگی‌ها و ترسیم نمودارهای پراکنده برای هر یک از ابعاد هفت‌گانه شایستگی با استفاده از این نرم‌افزار انجام شده است. نتایج خروجی تابسیس، علاوه بر دقت بالا در محاسبات، به‌صورت جدول‌ها و نمودارهای استاندارد قابل ارائه در گزارش‌های علمی است که در بخش یافته‌های پژوهش به تفصیل آمده است.

۴- یافته‌های تحقیق

الف) میزان اهمیت و عملکرد شایستگی‌ها

پس از استخراج شایستگی‌های نظارت و ارزیابی، به‌منظور اولویت‌بندی شایستگی‌ها از روش تحلیل اهمیت-عملکرد استفاده شد. بدین‌منظور، درجه اهمیت هر یک از شایستگی‌ها در نظام نظارت و ارزیابی و همچنین میزان وضعیت موجود (عملکرد) این شایستگی‌ها از طریق محاسبه میانگین نظرات پاسخ‌دهندگان تعیین شد که نتایج آن در **جدول ۲** تا **جدول ۸** ارائه شده است.

جدول ۲ میزان اهمیت و عملکرد شش مؤلفه شایستگی‌های ارتباطی را به‌صورت نقطه‌ای نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، مؤلفه «مهارت کارگروهی و مشارکت» با اهمیت (۴/۲۷) و عملکرد (۲/۷۳)، دارای بیشترین شکاف (۱/۵۴-) است که بیانگر بحرانی‌ترین وضعیت در این بعد است. همچنین، مؤلفه «مهارت برقراری ارتباط» با اهمیت (۴/۲۸) و عملکرد (۲/۸۸)، شکاف قابل‌توجهی (۱/۴۰-) را نشان می‌دهد. در مقابل، مؤلفه «مهارت اعتمادسازی» با اهمیت (۳/۵۲) و عملکرد (۳/۰۰)، کمترین شکاف (۰/۵۲-) را در میان مؤلفه‌های این بعد دارد. به‌طور کلی، میانگین اهمیت (۳/۸۵) و میانگین عملکرد (۲/۹۱) این بعد، حاکی از اولویت نسبتاً بالای شایستگی‌های ارتباطی و عملکرد متوسط رو به پایین آن‌ها در نظام نظارت و ارزیابی است.

جدول ۳ میزان اهمیت و عملکرد ده مؤلفه ویژگی‌های شخصیتی را به‌صورت نقطه‌ای نشان می‌دهد. در این جدول، مؤلفه «یادگیری مستمر» با اهمیت (۳/۹۱) و عملکرد (۲/۸۱)، دارای بیشترین شکاف (۱/۱۰-) در این

[1] Magiran
[2] Noormags
[3] Sid
[4] Scopus
[5] Web of Science
[6] Human Resource Competency Models
[7] Human Resource Competency Components
[8] Human Resource Competence
[9] Human Resource Competencies in Monitoring and Evaluation
[10] Competence of Supervisors and Evaluators
[11] Competence of Supervisors
[12] Competence of Evaluators
[13] Competence of Managers
[14] Professional Competence
[15] Tabsis

بعد است. مؤلفه‌های «عدالت و انصاف» با اهمیت (۴/۰۲) و عملکرد (۳/۱۰) و «سعه صدر، بردباری و صبر» با اهمیت (۴/۰۲) و عملکرد (۳/۲۷)، کمترین شکاف را نشان می‌دهند. نکته قابل‌توجه آن است که مؤلفه «متواضع و فروتن» با اهمیت (۳/۳۷) و عملکرد (۳/۲۳)، دارای کمترین شکاف (۰/۱۴-) نه‌تنها در میان مؤلفه‌های این بعد، بلکه در میان تمامی ۴۴ مؤلفه پژوهش است که نشان می‌دهد وضعیت موجود این ویژگی نسبتاً مطلوب بوده و نیاز به مداخله فوری ندارد. میانگین اهمیت این بعد (۳/۶۹) در مقایسه با سایر ابعاد، نسبتاً پایین‌تر است و میانگین عملکرد (۳/۰۰) در سطح متوسط قرار دارد.

جدول ۲. میزان اهمیت و عملکرد شایستگی‌های ارتباطی

Table 2. Importance and performance of communication competencies

شایستگی‌های نظارت و ارزیابی	ارزش اهمیت	ارزش عملکرد	شکاف
مهارت برقراری ارتباط	۴/۲۸	۲/۸۸	-۱/۴۰
مهارت متقاعدسازی و حل تعارضات	۳/۴۷	۲/۸۴	-۰/۶۳
شیوایی و بیان شفاف (قدرت خطابه)	۳/۹۹	۳/۰۲	-۰/۹۷
مهارت اعتمادسازی	۳/۵۲	۳	-۰/۵۲
مهارت کارگروهی و مشارکت	۴/۲۷	۲/۷۳	-۱/۵۴
مهارت مذاکره و گفتگو	۳/۵۸	۲/۹۶	-۰/۶۲

جدول ۳. میزان اهمیت و عملکرد شایستگی‌های دانش و آگاهی

Table 3. Importance and performance of knowledge and awareness competencies

شایستگی‌های نظارت و ارزیابی	ارزش اهمیت	ارزش عملکرد	شکاف
مدرک تحصیلی مرتبط با نظارت و ارزیابی	۴/۲۴	۲/۸۱	-۱/۴۳
آشنایی و رعایت قوانین و مقررات	۴/۱۷	۳/۰۸	-۱/۰۹
دانش فناوری اطلاعات	۴/۱۰	۲/۹۶	-۱/۱۴
دانش و شناخت آموزش عالی	۴/۲۰	۳/۰۹	-۱/۱۱
تجربه و سوابق کاری مرتبط با نظارت و ارزیابی	۴/۲۳	۳/۱۱	-۱/۱۲
آشنا با مباحث روان شناسی	۴/۱۱	۲/۸۷	-۱/۲۴
آشنا با روش تحقیق	۳/۴۲	۲/۷۶	-۰/۶۶

جدول ۴. میزان اهمیت و عملکرد شایستگی‌های ویژگی‌های شخصیتی

Table 4. Importance and performance of personality trait competencies

شایستگی‌های نظارت و ارزیابی	ارزش اهمیت	ارزش عملکرد	شکاف
استقلال حرفه‌ای و فکری	۳/۵۸	۲/۷۳	-۰/۸۵
خودمدیریتی و هوش هیجانی	۳/۵۵	۲/۸۹	-۰/۶۶
متواضع و فروتن	۳/۳۷	۳/۲۳	-۰/۱۴
شجاعت، جسارت و قاطعیت	۳/۷۳	۳/۰۸	-۰/۶۵
عدالت و انصاف	۴/۰۲	۳/۱۰	-۰/۹۲
داشتن اعتماد به نفس	۳/۸۶	۳/۲۸	-۰/۵۸
یادگیری مستمر داشتن	۳/۹۱	۲/۸۱	-۱/۱۰
انعطاف‌پذیری	۳/۳۸	۲/۹۶	-۰/۴۲
خلاقیت و نوآوری	۳/۵۱	۲/۶۴	-۰/۸۷
صعه صدر، بردباری و صبر	۴/۰۲	۳/۲۷	-۰/۷۵

جدول ۵. میزان اهمیت و عملکرد شایستگی‌های اخلاق حرفه‌ای

Table 5. Importance and performance of professional ethics competencies

شایستگی‌های نظارت و ارزیابی	ارزش اهمیت	ارزش عملکرد	شکاف
عدم لغزش‌های ارتباطی و مالی	۴/۱۶	۳/۳۷	-۰/۷۹
تقوا و ایمان	۳/۹۶	۳/۳۴	-۰/۶۲
رازداری و امانت داری	۴/۱۲	۳/۱۶	-۰/۹۶
صداقت و درستکاری	۴/۲۴	۳/۳۶	-۰/۸۸
تعهد به انجام وظایف	۴/۳۴	۲/۹۷	-۱/۳۷
مسئولیت‌پذیر و پاسخگو	۴/۲۴	۳/۰۵	-۱/۱۹
باور و اعتقاد به نظارت و ارزیابی	۴/۳۰	۳/۱۴	-۱/۱۶
نظم و انضباط	۴/۱۲	۳/۱۹	-۰/۹۳

جدول ۶. میزان اهمیت و عملکرد شایستگی‌های مدیریتی و رهبری

Table 6. Importance and performance of management and leadership competencies

شایستگی‌های نظارت و ارزیابی	ارزش اهمیت	ارزش عملکرد	شکاف
مهارت در ارزیابی و مدیریت عملکرد	۴/۱۳	۲/۷۶	-۱/۳۷
مهارت در برنامه‌ریزی و کنترل زمان	۴/۰۷	۲/۷۲	-۱/۳۵
داشتن مهارت نفوذ و هدایت افراد	۳/۳۶	۲/۷۹	-۰/۵۷
مهارت مربیگری	۳/۳۴	۲/۵۱	-۰/۸۳
داشتن تفکر استراتژیک و راهبردی	۴/۰۶	۲/۵۹	-۱/۴۷
داشتن مهارت نفوذ و هدایت افراد	۳/۳۶	۲/۷۹	-۰/۵۷

جدول ۷. میزان اهمیت و عملکرد شایستگی‌های ویژگی‌های اجتماعی

Table 7. Importance and performance of social characteristics competencies

شایستگی‌های نظارت و ارزیابی	ارزش اهمیت	ارزش عملکرد	شکاف
مشورت‌پذیر بودن	۳/۳۹	۲/۸۷	-۰/۵۲
الگو بودن	۳/۲۴	۲/۶۵	-۰/۵۹
داشتن رفتار سازمانی و اخلاقی در محیط کار	۴/۱۷	۳/۰۱	-۱/۱۶
مردم‌داری و تکریم ارباب رجوع	۴/۳۰	۳/۲۳	-۱/۰۷

جدول ۸. میزان اهمیت و عملکرد شایستگی‌های توانایی‌های تحلیلی

Table 8. Importance and performance of analytical skills competencies

شایستگی‌های نظارت و ارزیابی	ارزش اهمیت	ارزش عملکرد	شکاف
مهارت تشخیص و حل مسئله	۳/۷۷	۲/۸۸	-۰/۸۹
مهارت قضاوت و تصمیم‌گیری	۳/۸۰	۲/۸۰	-۱
دقت و هوشیاری	۳/۹۰	۲/۹۹	-۰/۹۱
توانایی نگارش و ارائه گزارش تحلیلی	۴/۳۸	۳/۰۱	-۱/۳۷

جدول ۴ میزان اهمیت و عملکرد هشت مؤلفه اخلاق حرفه‌ای را به‌صورت نقطه‌ای نشان می‌دهد. در این جدول، مؤلفه «تعهد به انجام وظایف» با اهمیت (۴/۳۴) و عملکرد (۲/۹۷)، دارای بیشترین شکاف (۱/۳۷-) در این بعد است. همچنین، مؤلفه «مسئولیت‌پذیر و پاسخگو» با اهمیت (۴/۲۴) و عملکرد (۳/۰۵) و مؤلفه «باور و اعتقاد به نظارت و ارزیابی» با اهمیت (۴/۳۰) و عملکرد (۳/۱۴)، به‌ترتیب شکاف‌های قابل‌توجه (۱/۱۹-) و (۱/۱۶-) را نشان می‌دهند. در مقابل، مؤلفه‌های «تقوا و ایمان» با اهمیت (۳/۹۶) و عملکرد (۳/۳۴) و «صداقت و درستکاری» با

اهمیت (۴/۲۴) و عملکرد (۳/۳۶)، کمترین شکاف را در این بعد دارند. میانگین اهمیت این بعد (۴/۱۹)، بالاترین مقدار در میان ابعاد هفت‌گانه است و میانگین عملکرد (۳/۲۰) نیز بالاترین مقدار را به خود اختصاص داده است که نشان‌دهنده وضعیت نسبتاً مطلوب اخلاق حرفه‌ای در مقایسه با سایر ابعاد است.

جدول ۵ میزان اهمیت و عملکرد پنج مؤلفه شایستگی‌های مدیریتی و رهبری را به‌صورت نقطه‌ای نشان می‌دهد. در این جدول، مؤلفه «داشتن تفکر استراتژیک و راهبردی» با اهمیت (۴/۰۶) و عملکرد (۲/۵۹)، دارای بیشترین شکاف (۱/۴۷-) در این بعد است. همچنین، مؤلفه «مهارت در ارزیابی و مدیریت عملکرد» با اهمیت (۴/۱۳) و عملکرد (۲/۷۶) و مؤلفه «مهارت در برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل زمان» با اهمیت (۴/۰۷) و عملکرد (۲/۷۲)، به‌ترتیب شکاف‌های قابل‌توجه (۱/۳۷-) و (۱/۳۵-) را نشان می‌دهند. نکته قابل‌توجه آن است که هر پنج مؤلفه این بعد دارای شکاف منفی هستند و میانگین عملکرد این بعد (۲/۶۷)، پایین‌ترین مقدار را در میان تمام ابعاد هفت‌گانه به خود اختصاص داده است که بیانگر بحرانی‌ترین وضعیت در میان ابعاد شایستگی است. همچنین، مؤلفه «مهارت مربیگری» با وجود کمترین اهمیت (۳/۳۴) و عملکرد (۲/۵۱)، از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست.

جدول ۶ میزان اهمیت و عملکرد چهار مؤلفه ویژگی‌های اجتماعی را به‌صورت نقطه‌ای نشان می‌دهد. در این جدول، مؤلفه «مردمداری و تکریم ارباب رجوع» با اهمیت (۴/۳۰) و عملکرد (۳/۲۳)، دارای کمترین شکاف (۱/۰۷-) در این بعد است که بیانگر وضعیت نسبتاً مطلوب‌تر این مؤلفه است. در مقابل، مؤلفه «داشتن رفتار سازمانی و اخلاقی در محیط کار» با اهمیت (۴/۱۷) و عملکرد (۳/۰۱)، دارای بیشترین شکاف (۱/۱۶-) در میان مؤلفه‌های این بعد است. همچنین، مؤلفه‌های «مشورت‌پذیر بودن» با اهمیت (۳/۳۹) و عملکرد (۲/۸۷) و «الگو بودن» با اهمیت (۳/۲۴) و عملکرد (۲/۶۵)، در ناحیه اهمیت پایین‌تر و عملکرد متوسط رو به پایین قرار دارند. میانگین اهمیت این بعد (۳/۷۸) و میانگین عملکرد (۲/۹۴) نشان می‌دهد که ویژگی‌های اجتماعی، در مقایسه با سایر ابعاد، از اولویت متوسط و عملکرد نسبتاً پایینی برخوردارند.

جدول ۷ میزان اهمیت و عملکرد چهار مؤلفه توانایی‌های تحلیلی را به‌صورت نقطه‌ای نشان می‌دهد. در این جدول، مؤلفه «توانایی نگارش و ارائه گزارش تحلیلی و ساختارمند» با اهمیت (۴/۳۸) و عملکرد (۳/۰۱)، دارای بیشترین شکاف (۱/۳۷-) در این بعد است که بیانگر اولویت بسیار بالای این مؤلفه برای مداخله است. همچنین، مؤلفه «مهارت قضاوت و تصمیم‌گیری» با اهمیت (۳/۸۰) و عملکرد (۲/۸۰)، دارای شکاف (۱/۰۰-) و مؤلفه «دقت و هوشیاری» با اهمیت (۳/۹۰) و عملکرد (۲/۹۹)، دارای شکاف (۰/۹۱-) هستند. در مقابل، مؤلفه «مهارت تشخیص و حل مسئله» با اهمیت (۳/۷۷) و عملکرد (۲/۸۸)، کمترین شکاف (۰/۸۹-) را در این بعد دارد. میانگین اهمیت این بعد (۳/۹۶) و میانگین عملکرد (۲/۹۲)، نشان‌دهنده شکاف قابل‌توجهی است که تقویت توانایی‌های تحلیلی، به‌ویژه در حوزه نگارش گزارش‌های تحلیلی و ساختارمند، را به ضرورتی اجتناب‌ناپذیر تبدیل می‌کند.

بر اساس نتایج **جدول ۲** تا **جدول ۸**، در تمامی ابعاد شایستگی‌های ارتباطی، دانش و آگاهی، ویژگی‌های شخصیتی، اخلاق حرفه‌ای، شایستگی‌های مدیریتی و رهبری، ویژگی‌های اجتماعی و توانایی‌های تحلیلی، سطح عملکرد پایین‌تر از سطح اهمیت ارزیابی شده است. این وضعیت، نشان‌دهنده وجود شکاف معنادار میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب شایستگی‌ها در نظام نظارت و ارزیابی است.

ب) ماتریس اهمیت و عملکرد شایستگی‌ها

در گام بعدی، مقدار آستانه برای تعیین خانه‌های ماتریس IPA با استفاده از میانگین حسابی محاسبه شد که نتایج آن در **جدول ۹** و **شکل ۱** تا **شکل ۷** ارائه شده است. پس از تعیین مقدار آستانه، ماتریس اهمیت-عملکرد برای هر یک از ابعاد شایستگی‌های نظارت و ارزیابی ترسیم شد که نتایج آن در ادامه ارائه می‌شود.

شکل ۱، ماتریس تحلیل اهمیت-عملکرد شایستگی‌های ارتباطی را نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، مؤلفه‌های «مهارت کارگروهی و مشارکت» و «مهارت برقراری ارتباط» در ناحیه «تمرکز اولویت» (اهمیت بالا، عملکرد پایین) قرار دارند و نیازمند مداخله فوری هستند. مؤلفه «شیوایی و بیان شفاف» در ناحیه «ادامه فعالیت»

(اهمیت و عملکرد هر دو متوسط) قرار می‌گیرد. در مجموع، شکاف معنادار میان اهمیت و عملکرد در این بعد (میانگین اهمیت ۳/۸۵ و میانگین عملکرد ۲/۹۱)، بیانگر ضرورت توانمندسازی نیروی انسانی در حوزه شایستگی‌های ارتباطی است.

جدول ۹. ارزش آستانه ابعاد مدل

Table 9. Threshold values of the model dimensions

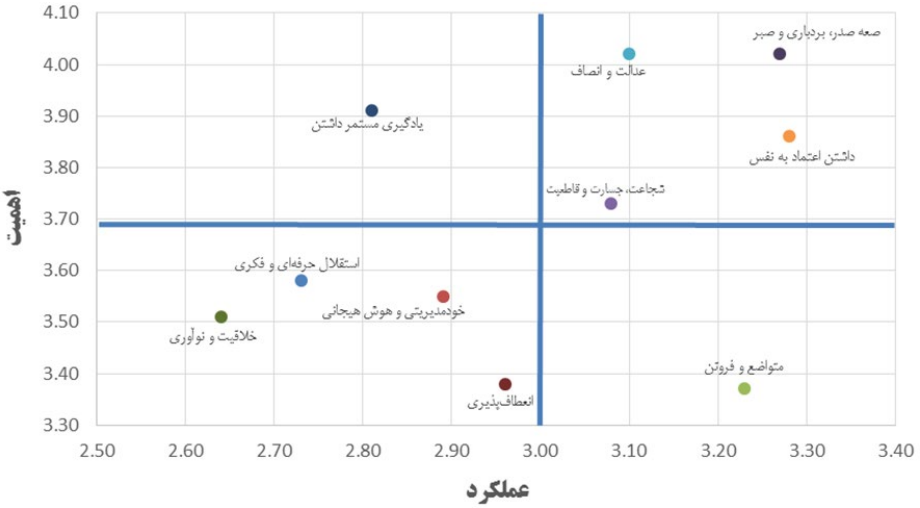
ابعاد	میانگین اهمیت محور عمودی	میانگین عملکرد محور افقی
ارتباطی	۳/۸۵	۲/۹۱
دانش و آگاهی	۴/۰۷	۲/۹۵
ویژگی‌های شخصیتی	۳/۶۹	۳
اخلاق حرفه‌ای	۴/۱۹	۳/۲۰
مدیریتی و رهبری	۳/۷۹	۲/۶۷
ویژگی‌های اجتماعی	۳/۷۸	۲/۹۴
توانایی‌های تحلیلی	۳/۹۶	۲/۹۲

شکل ۱. ماتریس اهمیت-عملکرد شایستگی‌های ارتباطی.

Figure 1. Importance–performance Matrix of communication competencies.

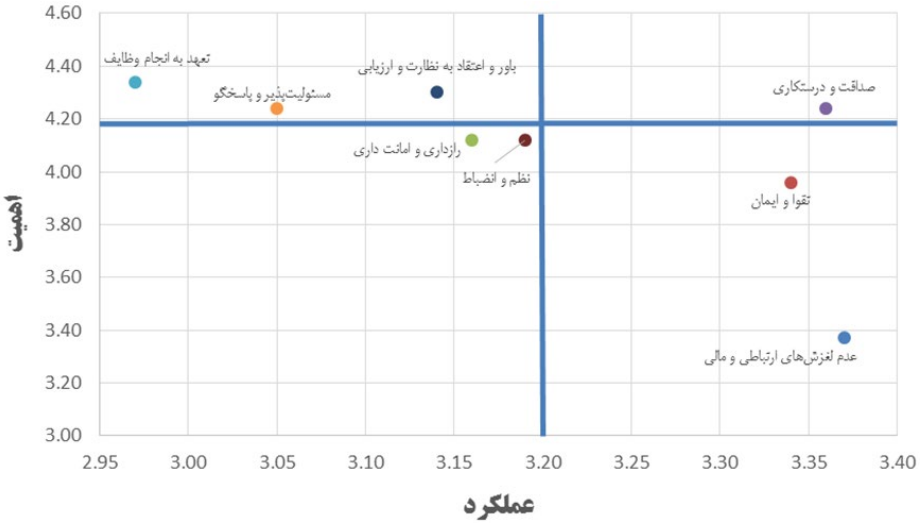
شکل ۲. ماتریس اهمیت-عملکرد دانش و آگاهی.

Figure 2. Importance–performance matrix of knowledge and awareness.



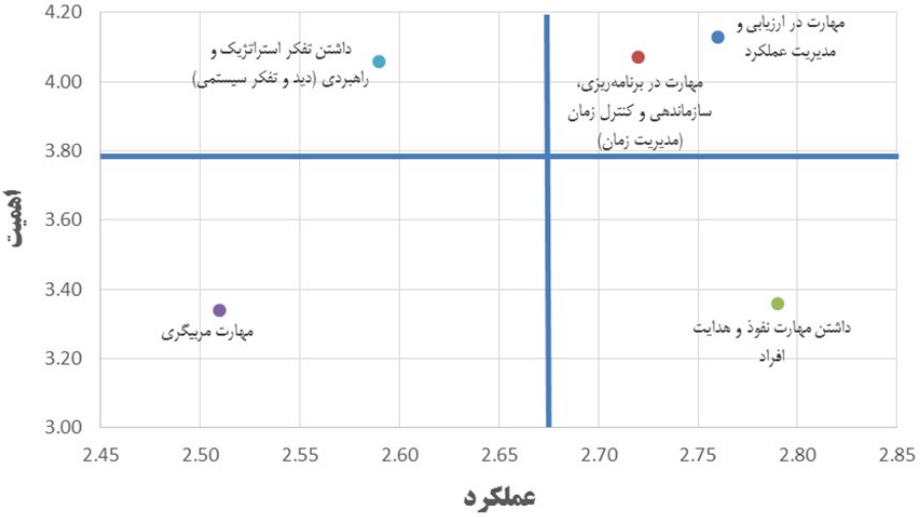
شکل ۳. ماتریس اهمیت-عملکرد ویژگی‌های شخصیتی.

Figure 3. Importance–performance matrix of personality traits.



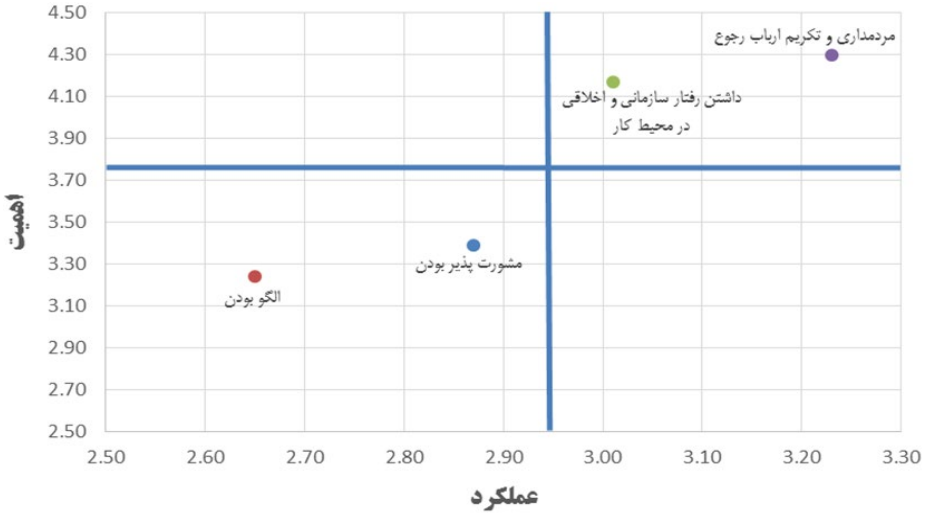
شکل ۴. ماتریس اهمیت-عملکرد اخلاق حرفه‌ای.

Figure 4. Importance–performance matrix of professional ethics.



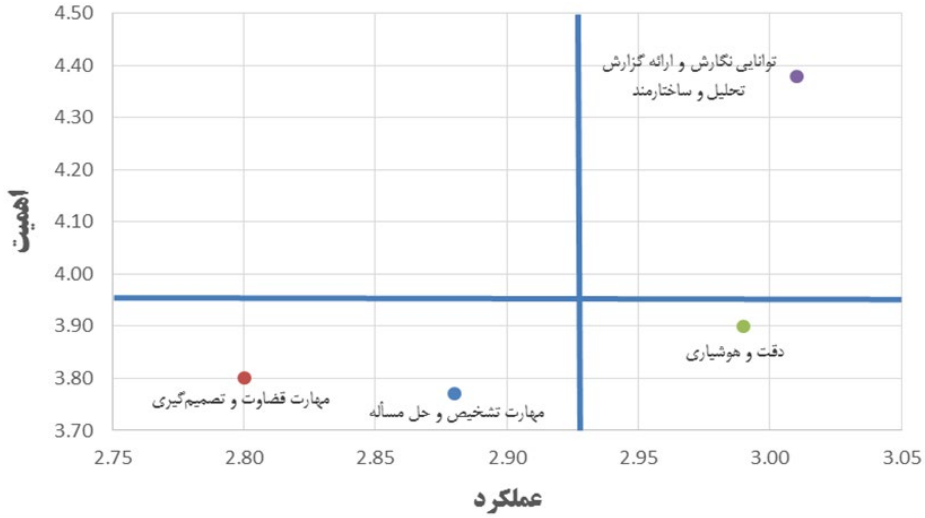
شکل ۵. ماتریس اهمیت-عملکرد شایستگی‌های مدیریتی و رهبری.

Figure 5. Importance–performance matrix of management and leadership competencies.



شکل ۶. ماتریس اهمیت-عملکرد ویژگی‌های اجتماعی.

Figure 6. Importance–performance matrix of social characteristics.



شکل ۷. ماتریس اهمیت-عملکرد توانایی‌های تحلیلی.

Figure 7. Importance–performance matrix of analytical skills.

شکل ۲، ماتریس تحلیل اهمیت-عملکرد دانش و آگاهی را نشان می‌دهد. بر اساس این شکل، مؤلفه‌های «داشتن مدرک تحصیلی مرتبط با نظارت و ارزیابی» و «آشنایی با مباحث روان‌شناسی» در ناحیه «تمرکز اولویت» (اهمیت بالا، عملکرد پایین) قرار گرفته و نیازمند توجه فوری هستند. مؤلفه «آشنایی با روش تحقیق» با اهمیت ۳/۴۲ و عملکرد ۲/۷۶، در ناحیه «اولویت پایین» قرار می‌گیرد. با توجه به اینکه میانگین اهمیت این بعد (۴/۰۷)، بالاترین مقدار در میان تمام ابعاد هفت‌گانه است، در حالی که میانگین عملکرد (۲/۹۵) در سطح متوسط رو به پایین قرار دارد، شکاف موجود بیانگر ضرورت بازنگری اساسی در فرایندهای جذب و آموزش نیروی انسانی در حوزه دانش و آگاهی است.

شکل ۳، ماتریس تحلیل اهمیت-عملکرد ویژگی‌های شخصیتی را نشان می‌دهد. در این شکل، مؤلفه «یادگیری مستمر» با اهمیت ۳/۹۱ و عملکرد ۲/۸۱، در ناحیه «تمرکز اولویت» (اهمیت بالا، عملکرد پایین) قرار دارد و نیازمند مداخله فوری است. مؤلفه‌های «عدالت و انصاف» (اهمیت ۴/۰۲، عملکرد ۳/۱۰) و «سعه صدر، بردباری و صبر» (اهمیت ۴/۰۲، عملکرد ۳/۲۷) در ناحیه «ادامه فعالیت» قرار می‌گیرند. همچنین، مؤلفه «متواضع و فروتن» با اهمیت ۳/۳۷ و عملکرد ۳/۲۳، در ناحیه «تلاش بیش از حد» قرار دارد که نشان می‌دهد منابع محدود

نباید صرف این مؤلفه شود. میانگین اهمیت این بعد (۳/۶۹) در مقایسه با سایر ابعاد، نسبتاً پایین‌تر است و میانگین عملکرد (۳/۰۰)، وضعیت نسبتاً متعادلی را نشان می‌دهد.

شکل ۴، ماتریس تحلیل اهمیت-عملکرد اخلاق حرفه‌ای را نشان می‌دهد. در این شکل، مؤلفه «تعهد به انجام وظایف» با اهمیت ۴/۳۴ و عملکرد ۲/۹۷، در ناحیه «تمرکز اولویت» (اهمیت بالا، عملکرد پایین) قرار دارد و نیازمند توجه فوری است. مؤلفه‌های «صداقت و درستکاری» (اهمیت ۴/۲۴، عملکرد ۳/۳۶) و «رازداری و امانت‌داری» (اهمیت ۴/۱۲، عملکرد ۳/۱۶) در ناحیه «ادامه فعالیت» قرار می‌گیرند. همچنین، مؤلفه «تقوا و ایمان» با اهمیت ۳/۹۶ و عملکرد ۳/۳۴، در ناحیه «تلاش بیش از حد» قرار دارد. میانگین اهمیت این بعد (۴/۱۹)، بالاترین مقدار در میان ابعاد هفت‌گانه است و میانگین عملکرد (۳/۲۰) نیز بهترین وضعیت موجود را به خود اختصاص داده است که بیانگر وضعیت نسبتاً مطلوب اخلاق حرفه‌ای در مقایسه با سایر ابعاد است.

شکل ۵، ماتریس تحلیل اهمیت-عملکرد شایستگی‌های مدیریتی و رهبری را نشان می‌دهد. در این شکل، مؤلفه‌های «مهارت در ارزیابی و مدیریت عملکرد» (اهمیت ۴/۱۳، عملکرد ۲/۷۶)، «مهارت در برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل زمان» (اهمیت ۴/۰۷، عملکرد ۲/۷۲) و «داشتن تفکر استراتژیک و راهبردی» (اهمیت ۴/۰۶، عملکرد ۲/۵۹)، هر سه در ناحیه «تمرکز اولویت» (اهمیت بالا، عملکرد پایین) قرار دارند و نیازمند مداخله فوری هستند. تمرکز این سه مؤلفه مهم در یک ناحیه، حاکی از وضعیت بحرانی شایستگی‌های مدیریتی و رهبری در نظام نظارت و ارزیابی است. مؤلفه «مهارت مربیگری» با اهمیت ۳/۳۴ و عملکرد ۲/۵۱، در ناحیه «اولویت پایین» قرار می‌گیرد. همچنین، میانگین عملکرد این بعد (۲/۶۷)، پایین‌ترین مقدار را در میان تمامی ابعاد هفت‌گانه به خود اختصاص داده است که ضرورت بازنگری اساسی در شایستگی‌های مدیریتی و رهبری نیروی انسانی نظام نظارت و ارزیابی را دوچندان می‌کند.

شکل ۶، ماتریس تحلیل اهمیت-عملکرد ویژگی‌های اجتماعی را نشان می‌دهد. در این شکل، مؤلفه «مردمداری و تکریم ارباب رجوع» با اهمیت ۴/۳۰ و عملکرد ۳/۲۳، در ناحیه «ادامه فعالیت» (اهمیت و عملکرد هر دو بالا) قرار دارد که بیانگر وضعیت نسبتاً مطلوب این مؤلفه است. مؤلفه «داشتن رفتار سازمانی و اخلاقی در محیط کار» با اهمیت ۴/۱۷ و عملکرد ۳/۰۱، در مرز ناحیه «تمرکز اولویت» قرار داشته و نیازمند توجه است. همچنین، مؤلفه‌های «مشورت‌پذیر بودن» (اهمیت ۳/۳۹، عملکرد ۲/۸۷) و «الگو بودن» (اهمیت ۳/۲۴، عملکرد ۲/۶۵) در ناحیه «اولویت پایین» قرار می‌گیرند. میانگین اهمیت این بعد (۳/۷۸) و میانگین عملکرد (۲/۹۴) در سطح متوسط قرار دارد و نشان می‌دهد که ویژگی‌های اجتماعی، در مقایسه با سایر ابعاد، از اولویت متوسطی برخوردار هستند.

شکل ۷، ماتریس تحلیل اهمیت-عملکرد توانایی‌های تحلیلی را نشان می‌دهد. در این شکل، مؤلفه «توانایی نگارش و ارائه گزارش تحلیلی و ساختارمند» با اهمیت ۴/۳۸ و عملکرد ۳/۰۱، در ناحیه «تمرکز اولویت» (اهمیت بالا، عملکرد متوسط رو به پایین) قرار دارد و نیازمند توجه ویژه است. مؤلفه «مهارت قضاوت و تصمیم‌گیری» با اهمیت ۳/۸۰ و عملکرد ۲/۸۰ و مؤلفه «دقت و هوشیاری» با اهمیت ۳/۹۰ و عملکرد ۲/۹۹، هر دو در ناحیه «ادامه فعالیت» قرار می‌گیرند. همچنین، مؤلفه «مهارت تشخیص و حل مسئله» با اهمیت ۳/۷۷ و عملکرد ۲/۸۸، در مرز ناحیه «اولویت پایین» قرار دارد. میانگین اهمیت این بعد (۳/۹۶) و میانگین عملکرد (۲/۹۲)، نشان‌دهنده شکاف قابل‌توجهی است که تقویت توانایی‌های تحلیلی، به‌ویژه در حوزه نگارش گزارش‌های تحلیلی و ساختارمند، را به ضرورتی اجتناب‌ناپذیر تبدیل می‌کند.

ج) شایستگی‌ها و میانگین اهمیت در بهبود بهره‌وری

در این پژوهش، برای تبیین میزان تأثیر شایستگی‌های شناسایی‌شده بر بهبود بهره‌وری، از میانگین اهمیت به‌عنوان شاخصی برای مقایسه و رتبه‌بندی شایستگی‌ها استفاده شده است. در ادامه، شایستگی‌ها بر اساس میانگین اهمیت آن‌ها تحلیل شده و نقش هر یک در ارتقای بهره‌وری مورد بررسی قرار می‌گیرد. لذا در گام بعدی شایستگی‌ها و میانگین اهمیت در بهبود بهره‌وری مورد سنجش قرار گرفت که در **جدول ۱۰** قابل مشاهده است. برای تبیین بهتر این یافته‌ها، شایستگی‌ها بر اساس میانگین اهمیت در سه سطح مطلوب، متوسط و پایین

طبقه‌بندی شدند که هر یک بیانگر نوعی نگاه کارکردی به نقش نیروی انسانی در نظام نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت آموزش عالی است.

- **شایستگی‌های سطح مطلوب (میانگین ۴/۰۱ تا ۴/۳۸): ستون فقرات نظام نظارت**

در این سطح، شایستگی‌هایی قرار دارند که به‌طور مستقیم با ایجاد ثبات، مستندسازی و اعتمادآفرینی در فرایندهای نظارت و ارزیابی مرتبط‌اند. حضور پررنگ مؤلفه‌هایی همچون «توانایی نگارش و ارائه گزارش»، «دقت و هوشیاری»، «صداقت و درستکاری» و «مسئولیت‌پذیری» نشان می‌دهد که از دیدگاه پاسخ‌دهندگان، بهره‌وری بیش از هر چیز به شایستگی‌های فنی، اجرایی و اخلاقی وابسته است و نه به مهارت‌های نرم یا توانمندی‌های رهبری. همچنین قرار گرفتن شایستگی «خلاقیت و نوآوری» با میانگین ۴/۰۲ در مرز این سطح، بیانگر آن است که نوآوری در این نظام، نه به‌عنوان یک ضرورت بنیادین، بلکه بیشتر به‌عنوان عاملی برای ارتقای عملکرد تلقی می‌شود.

غلبه شایستگی‌های مستندسازی‌محور و اخلاق‌محور بر شایستگی‌های راهبردی و خلاقانه، بازتاب‌دهنده ماهیت کنترلی-گزارشی نظام‌های نظارت و ارزیابی در بستر مورد مطالعه است. به بیان دیگر، بهره‌وری در این نظام‌ها پیش از هر چیز با ثبات عملکرد، دقت در ثبت اطلاعات و پایبندی به اصول حرفه‌ای پیوند خورده است.

جدول ۱۰. شایستگی‌ها و میانگین اهمیت در بهبود بهره‌وری

Table 10. Competencies and mean importance in improving productivity

رتبه	شایستگی	میانگین اهمیت در بهبود بهره‌وری	رتبه	شایستگی	میانگین اهمیت در بهبود بهره‌وری
۱	توانایی نگارش و ارائه گزارش	۴/۳۸	۲۳	خلاقیت و نوآوری	۴/۰۲
۲	دقت و هوشیاری	۴/۳۸	۲۴	شیوایی و بیان شفاف	۳/۹۹
۳	صداقت و درستکاری	۴/۳۴	۲۵	عدم لغزش‌های ارتباطی و مالی	۳/۹۶
۴	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	۴/۳۰	۲۶	داشتن اعتماد به نفس	۳/۹۱
۵	رفتار سازمانی و اخلاقی	۴/۳۰	۲۷	مهارت قضاوت و تصمیم‌گیری	۳/۹۰
۶	مهارت برقراری ارتباط	۴/۲۸	۲۸	عدالت و انصاف	۳/۸۶
۷	مهارت کارگروهی و مشارکت	۴/۲۷	۲۹	مهارت تشخیص و حل مسئله	۳/۸۰
۸	داشتن مدرک تحصیلی مرتبط	۴/۲۴	۳۰	مردمداری و تکریم ارباب رجوع	۳/۷۷
۹	تعهد به انجام وظایف	۴/۲۴	۳۱	متواضع و فروتن	۳/۷۳
۱۰	رازداری و امانت‌داری	۴/۲۴	۳۲	آشنایی با روش تحقیق	۳/۵۸
۱۱	دانش و شناخت آموزش عالی	۴/۲۳	۳۳	مهارت مذاکره و گفتگو	۳/۵۸
۱۲	دانش فناوری اطلاعات	۴/۲۰	۳۴	استقلال حرفه‌ای و فکری	۳/۵۵
۱۳	آشنایی و رعایت قوانین و مقررات	۴/۱۷	۳۵	مهارت اعتمادسازی	۳/۵۲
۱۴	الگو بودن	۴/۱۷	۳۶	انعطاف‌پذیری	۳/۵۱
۱۵	صبر و بردباری	۴/۱۶	۳۷	مهارت متقاعدسازی و حل تعارضات	۳/۴۷
۱۶	نظم و انضباط	۴/۱۳	۳۸	آشنایی با مباحث روان‌شناسی	۳/۴۲
۱۷	باور و اعتقاد به نظارت و ارزیابی	۴/۱۲	۳۹	تفکر سیستمی و راهبردی	۳/۳۹
۱۸	تقوا و ایمان	۴/۱۲	۴۰	یادگیری مستمر	۳/۳۸
۱۹	تجربه و سوابق کاری مرتبط	۴/۱۱	۴۱	خودمدیریتی و هوش هیجانی	۳/۳۷
۲۰	مهارت ارزیابی و مدیریت عملکرد	۴/۰۷	۴۲	مدیریت زمان	۳/۳۶
۲۱	مهارت مربیگری	۴/۰۶	۴۳	مهارت نفوذ و هدایت افراد	۳/۳۴
۲۲	شجاعت، جسارت و قاطعیت	۴/۰۲	۴۴	مشورت‌پذیر بودن	۳/۲۴

- **شایستگی‌های سطح متوسط (میانگین ۳/۶۳ تا ۴/۰۰): شایستگی‌های تسهیل‌کننده عملکرد**

این سطح شامل شایستگی‌هایی است که نقش اصلی آن‌ها تسهیل تعاملات انسانی، مدیریت روابط و مواجهه با موقعیت‌های پیچیده است. شایستگی‌هایی نظیر «شیوایی بیان»، «عدالت و انصاف»، «مهارت تشخیص و حل مسئله» و «مردمداری» در این گروه قرار گرفته‌اند. این یافته نشان می‌دهد که اگرچه پاسخ‌دهندگان برای این توانمندی‌ها اهمیت قابل توجهی قائل‌اند، اما آن‌ها را به‌عنوان عوامل مستقیم و تعیین‌کننده در ارتقای بهره‌وری تلقی نمی‌کنند. این الگو می‌تواند نشان‌دهنده آن باشد که در ساختارهای نظارتی موجود، تعاملات انسانی، مدیریت تعارض و حل مسئله، بیشتر نقش پشتیبان داشته و در مقایسه با وظایف اصلی نظیر گزارش‌دهی، مستندسازی و دقت در ارزیابی، از اولویت کمتری برخوردارند.

- **شایستگی‌های سطح پایین (میانگین ۳/۲۴ تا ۳/۶۲): شایستگی‌های راهبردی کمتر مورد توجه**

در پایین‌ترین سطح، شایستگی‌هایی مانند «تفکر سیستمی و راهبردی»، «یادگیری مستمر»، «خودمدیریتی و هوش هیجانی»، «مدیریت زمان» و «مشورت‌پذیری» قرار گرفته‌اند. این یافته را می‌توان از دو منظر تفسیر کرد.

نخست، ممکن است ماهیت نظام‌های نظارت و ارزیابی به‌گونه‌ای باشد که این شایستگی‌ها تأثیر مستقیم و آشکاری بر خروجی‌های کوتاه‌مدت بهره‌وری نداشته باشند و بیشتر در حوزه مدیریت فردی، توسعه حرفه‌ای و رهبری سازمانی ایفای نقش کنند.

دوم، این یافته می‌تواند هشداری برای سازمان‌ها باشد؛ زیرا در محیط‌های پیچیده، پویا و پرشتاب امروز، غفلت از شایستگی‌هایی همچون تفکر سیستمی، یادگیری مستمر و هوش هیجانی، در بلندمدت توان انطباق، یادگیری سازمانی و نوآوری نظام نظارت را کاهش خواهد داد. به عبارت دیگر، هرچند پاسخ‌دهندگان این شایستگی‌ها را از منظر تأثیر بر بهره‌وری جاری در اولویت پایین‌تری قرار داده‌اند، اما نقش آن‌ها در تضمین پایداری و تاب‌آوری نظام در آینده انکارناپذیر است.

به‌طور کلی، یافته‌های این بخش نشان می‌دهد که از دیدگاه پاسخ‌دهندگان، بهره‌وری در نظام نظارت و ارزیابی، بیش از آنکه ماهیتی راهبردی-توسعه‌ای داشته باشد، ماهیتی فنی-اخلاقی دارد. هرچند این نگرش می‌تواند در ارتقای کارایی کوتاه‌مدت مؤثر باشد، اما در بلندمدت چالش‌هایی برای انطباق‌پذیری و توسعه نظام ایجاد خواهد کرد؛ زیرا شایستگی‌هایی که در پایین‌ترین سطح اهمیت قرار گرفته‌اند، همان توانمندی‌هایی هستند که برای مواجهه با تحولات محیطی، افزایش پیچیدگی نظام‌ها و مدیریت تغییر، نقشی اساسی ایفا می‌کنند. ازاین‌رو، پیشنهاد می‌شود در برنامه‌های توانمندسازی و توسعه منابع انسانی، میان تقویت شایستگی‌های «عملیاتی-کنترلی» و «راهبردی-توسعه‌ای» تعادل برقرار شود تا ضمن حفظ کارایی فعلی، ظرفیت‌های یادگیری، نوآوری و انطباق‌پذیری نظام نیز ارتقا یابد.

۵- نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، اولویت‌بندی شایستگی‌های نیروی انسانی در نظام نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت آموزش عالی با استفاده از رویکرد تحلیل اهمیت-عملکرد (IPA) بود. یافته‌ها نشان داد که در تمامی ابعاد هفت‌گانه شایستگی شامل شایستگی‌های ارتباطی، دانش و آگاهی، ویژگی‌های شخصیتی، اخلاق حرفه‌ای، مدیریتی و رهبری، ویژگی‌های اجتماعی و توانایی‌های تحلیلی، شکاف معناداری میان سطح اهمیت و عملکرد موجود وجود دارد؛ به‌گونه‌ای که میانگین عملکرد در تمامی ابعاد، به‌طور محسوسی کمتر از میانگین اهمیت ارزیابی شده است. این شکاف، به‌ویژه در ابعاد «مدیریتی و رهبری» (با میانگین عملکرد ۲/۶۷) و «دانش و آگاهی» (با میانگین اهمیت ۴/۰۷)، چشمگیرتر بوده و بیانگر فاصله قابل توجه میان وضعیت مطلوب و وضعیت موجود در نظام نظارت و ارزیابی آموزش عالی کشور است.

از منظر تأثیر بر بهره‌وری، شایستگی‌های دارای بالاترین سطح اهمیت (میانگین ۴/۰۱ تا ۴/۳۸) عمدتاً بر دقت، مستندسازی، صداقت و مسئولیت‌پذیری تأکید دارند که بیانگر ماهیت فنی-اخلاقی نظام نظارت و ارزیابی است. در مقابل، شایستگی‌هایی با میانگین اهمیت پایین‌تر (۳/۲۴ تا ۳/۶۲)، نظیر تفکر سیستمی، یادگیری مستمر، هوش

هیجانی و مدیریت زمان، اگرچه برای انطباق‌پذیری و پایداری بلندمدت نظام ضروری‌اند، از دیدگاه پاسخ‌دهندگان تأثیر مستقیم کمتری بر بهره‌وری جاری دارند. این الگو هشداری جدی درباره آمادگی نظام برای مواجهه با شرایط پیچیده، متغیر و پرشتاب آینده به شمار می‌رود.

یافته‌های این پژوهش با نتایج مطالعات پیشین (Farzaneh et al., 2022؛ Khoshouei et al., 2013؛ Abedini et al., 2021) در اولویت‌بخشی به شایستگی‌های اخلاقی و ارتباطی همسو است؛ اما از منظر کم‌توجهی به شایستگی‌های راهبردی و توسعه‌ای، تفاوت معناداری با الگوهای نوین شایستگی در سازمان‌های پیشرو دارد. در حالی که مدل‌های مرجع، از جمله مدل شایستگی SHRM و مدل‌های شایستگی دیجیتال، بر یادگیری مستمر، تفکر سیستمی و هوش هیجانی به‌عنوان شایستگی‌های هسته تأکید دارند، نظام نظارت و ارزیابی آموزش عالی ایران همچنان بر شایستگی‌های کنترلی گزارشی متمرکز است. این شکاف نظری، ضرورت بازنگری در الگوی شایستگی این نظام را بیش از پیش آشکار می‌سازد.

نتایج تحلیل داده‌های مربوط به اهمیت و عملکرد شایستگی‌ها نیز نشان داد که در تمامی ابعاد مورد بررسی، میانگین عملکرد به‌طور معناداری پایین‌تر از سطح اهمیت قرار دارد. این یافته بیانگر وجود شکاف قابل توجه میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب شایستگی‌ها و در نتیجه، ضرورت برنامه‌ریزی هدفمند برای ارتقای عملکرد در این حوزه‌هاست. همچنین، تحلیل اهمیت–عملکرد نشان داد که شایستگی‌های مورد بررسی از نظر میزان تأثیر بر بهبود بهره‌وری نظام نظارت و ارزیابی کیفیت، تفاوت معناداری با یکدیگر دارند. ازاین‌رو، شایستگی‌ها بر اساس میانگین اهمیت رتبه‌بندی شدند تا اولویت‌های مداخله و توسعه مشخص شود.

در مجموع، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که ارتقای بهره‌وری نظام نظارت و ارزیابی کیفیت، مستلزم توسعه شایستگی‌هایی همچون توانایی گزارش‌گری تحلیلی، دقت، صداقت، مسئولیت‌پذیری و سایر شایستگی‌های کلیدی است. بر این اساس، برنامه‌های آموزشی و توسعه منابع انسانی باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که این شایستگی‌ها در اولویت تقویت و بهسازی قرار گیرند. همچنین، با توجه به شکاف معنادار میان وضعیت موجود و مطلوب و از آنجا که ضعف در شایستگی‌ها می‌تواند یکی از عوامل ریشه‌ای کاهش بهره‌وری و اثربخشی سازمان باشد، پیشنهاد می‌شود برنامه‌های بهبود و مداخلات مدیریتی بر شایستگی‌هایی متمرکز شوند که در ناحیه «اهمیت بالا-عملکرد پایین» قرار دارند. افزون بر این، از آنجا که همه شایستگی‌ها تأثیر یکسانی بر بهره‌وری ندارند، سنجش میزان اهمیت هر یک می‌تواند مبنایی برای اولویت‌بندی اقدامات مدیریتی و تخصیص بهینه منابع فراهم آورد.

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای زیر برای گروه‌های مختلف مخاطبان ارائه می‌شود.

الف) پیشنهادها برای سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان و مدیران ارشد نظام نظارت و ارزیابی

- با توجه به بیشترین شکاف مشاهده‌شده در شایستگی‌های مدیریتی و رهبری، به‌ویژه «تفکر راهبردی» (با شکاف ۱/۴۷)، تدوین معیارهای ارزیابی مبتنی بر شایستگی در فرآیندهای استخدام، انتخاب و انتصاب ناظران و ارزیابان در اولویت قرار گیرد.
- برنامه‌های آموزشی بر شایستگی‌های واقع در ناحیه «تمرکز اولویت» (اهمیت بالا-عملکرد پایین)، از جمله «نگارش گزارش تحلیلی»، «ارزیابی و مدیریت عملکرد» و «برنامه‌ریزی و کنترل زمان» متمرکز شوند. همچنین، پیشنهاد می‌شود منابع و بودجه آموزشی بیشتری نسبت به گذشته به این حوزه‌ها اختصاص یابد.
- سامانه‌ای برای ارزیابی دوره‌ای شایستگی‌های فردی و تیمی ناظران با بهره‌گیری از خودارزیابی و ارزیابی ۳۶۰ درجه طراحی و اجرا شود تا زمینه کاهش شکاف عملکرد فراهم گردد.
- از روش‌های یادگیری تجربی، نظیر کارگاه‌های عملی گزارش‌نویسی، شبیه‌سازی موقعیت‌های واقعی ارزیابی و منتورینگ توسط ناظران باتجربه، برای تقویت شایستگی‌های کلیدی استفاده شود.
- با وجود رتبه پایین‌تر شایستگی‌هایی همچون «تفکر سیستمی» و «یادگیری مستمر» در اولویت‌بندی اهمیت، پیشنهاد می‌شود این

شایستگی‌ها در برنامه‌های بلندمدت توسعه حرفه‌ای گنجانده شوند تا از انجماد عملکردی نظام نظارت جلوگیری شود.

- طراحی نقشه مسیر پیشرفت شغلی برای ناظران و ارزیابان، به‌گونه‌ای که در هر سطح، الزامات شایستگی مشخصی تعریف شود، می‌تواند انگیزه توسعه فردی و حرفه‌ای را افزایش دهد.

ب) پیشنهادها برای پژوهشگران آینده

- انجام پژوهش‌های کیفی به‌منظور واکاوی عوامل فرهنگی و ساختاری مؤثر بر کم‌توجهی به شایستگی‌های راهبردی در نظام نظارت و ارزیابی.
- طراحی و اعتبارسنجی الگویی پویا برای شایستگی‌های نظام نظارت که قابلیت انطباق با تحولات فناورانه و تغییرات محیطی را داشته باشد.
- بررسی تأثیر عوامل زمینه‌ای، از جمله نوع دانشگاه، جنسیت، سابقه خدمت و مدرک تحصیلی، بر ادراک اهمیت و عملکرد شایستگی‌ها با استفاده از تحلیل‌های چندمتغیره.
- انجام مطالعات تطبیقی میان نظام نظارت آموزش عالی ایران و نظام‌های پیشروی کشورهای مختلف، از جمله مالزی، ترکیه و آلمان، به‌منظور شناسایی شکاف‌های الگویی و بهره‌گیری از تجربیات موفق.

این پژوهش با محدودیت‌هایی نیز همراه بوده است که در تفسیر یافته‌ها باید مورد توجه قرار گیرد:

- جامعه آماری پژوهش به خبرگان و کارشناسان نظام نظارت آموزش عالی محدود بوده است؛ ازاین‌رو، تعمیم نتایج به سایر نظام‌های نظارتی، مانند حوزه بهداشت و درمان یا صنعت، باید با احتیاط انجام شود.
- داده‌های مربوط به عملکرد بر پایه خودارزیابی و ادراک پاسخ‌دهندگان گردآوری شده است؛ بنابراین، احتمال بروز سوگیری ناشی از مطلوبیت اجتماعی در پاسخ‌ها وجود دارد.

قدردانی

ما از تمامی همکارانی که با ارائه بینش و تخصص خود کمک شایانی به این پژوهش کردند، سپاسگزاریم. همچنین از داوران ناشناس بابت پیشنهادهای ارزشمندشان برای بهبود مقاله تشکر می‌کنیم.

تأمین مالی

این پژوهش هیچ‌گونه حمایت مالی دریافت نکرده است.

تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌کنند که هیچ‌گونه تضاد منافع مرتبط با تحقیق حاضر ندارند و نتایج به‌صورت بی‌طرفانه و بدون دخالت منافع شخصی یا حرفه‌ای به‌دست‌آمده است.

مشارکت‌های نویسندگان

محمدمهدی قره‌باغی: مفهوم‌پردازی، روش‌شناسی، مرور ادبیات، جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل صوری، طراحی چارچوب، نگارش پیش‌نویس اولیه، بازنگری و ویرایش؛ **غلامرضا شمس مورکانی:** مفهوم‌پردازی اولیه، روش‌شناسی، تحلیل صوری، طراحی چارچوب، نگارش پیش‌نویس اولیه، بازنگری و ویرایش، راهنمایی؛ **شاهین همایون آریا:** مفهوم‌پردازی اولیه، روش‌شناسی، تحلیل صوری، طراحی چارچوب، نگارش پیش‌نویس اولیه، بازنگری و ویرایش، راهنمایی؛ **اباصلت خراسانی:** مفهوم‌پردازی اولیه، روش‌شناسی، تحلیل صوری، طراحی چارچوب، نگارش پیش‌نویس اولیه، بازنگری و ویرایش، راهنمایی.

دسترسی به داده‌ها

داده‌ها در صورت درخواست در دسترس هستند: داده‌های پشتیبانی‌کننده نتایج این مطالعه در اختیار نویسندگان مسئول بوده و در صورت درخواست منطقی در دسترس قرار خواهند گرفت.

مراجع

Abdollahi, M. R., & Nekoei-Moghaddam, M. (2023). Designing the model of core competencies of health system professionals: a systematic

review. *Transformative Human Resources Quarterly*, 2(6). (In Persian). https://www.sid.ir/paper/1077054/en

Abedini, H., Rahnavard, F., & Ghahremani Gelozan, A. A. (2021). Designing the professional competencies model of knowledge workers in the public sector knowledge-based organizations. *Journal of Human Resource Studies*, *11*(4), 1-24. (In Persian). https://doi.org/10.22034/jhrs.2022.143761

Aghamohammadi, S., Jahangirfard, M., Hajalian, F., & Mojibi, T. (2019). Developing a Model for Religious Competence of Military Leaders. *Scientific Journal of Islamic Management*, *27*(1), 65-88. (In Persian). https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.22516980.1398.27.1.4.2

Ardakani, M. A, Sarlak, M. A., Darvish, H., & Forati, H. (2022). Designing an employee competency development model using the Evaluation and Development Center. *Journal of Human Capital Empowerment*, *5*(1), 1-14. (In Persian). https://dorl.net/dor/20.1001.1.26456222.1401.5.1.1.5

Asadi, E., Kushki Jahromi, A. R., Banshi, E., & Sadeghi, R. (2020). Iranian public manager's competency model. *Interdisciplinary Studies on Strategic Knowledge*, *3*(10), 197-226. (In Persian). https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.74672588.1398.3.10.7.1

Asheghi, H., Ghahremani, M., & Ghoorchian, N. G. (2017). Identifying and explaining the dimensions, components, and indicators of competency development for managers in the banking industry. *Journal of Human Resource Training and Development*, 4(14). 57-76. (In Persian). https://rimag.ir/en/Article/30179

Azizinejad, H., Tavakoli, G., Ehsanifar, M., & Najafi, A. (2025). Explaining the factors affecting intellectual capital to facilitate productivity in knowledge-based businesses. *System Engineering and Productivity*, *5*(2), 149-174. https://doi.org/10.22034/sep.2025.2055329.1299

Bagheshahi, F., Rasouli, R., & Daraei, M. (2019). Designing a model for evaluating the key competencies of human resources (human resources managers of Yazd province executive organizations). *Journal of Human Resources Training and Development, 6*(22). 118-143. (In Persian). https://www.sid.ir/paper/392435/en

Chenari, H., & Omran, E. S. (2026). Interpretive Structural Modeling of Competency-Based Skill and Professional Training in the Ministry of Health, Treatment, and Medical Education. *Iranian Journal of Educational Sociology*, *9*(1), 1-11. (In Persian). https://doi.org/10.61838/kman.ijes.1425

Cho, M., Castleman, A. M., Umans, H., & Mwirigi, M. O. (2023). Measuring evaluator competencies: Developing and validating the evaluator competencies assessment tool. *American Journal of Evaluation*, *44*(3), 474-494. https://doi.org/10.1177/10982140211056539

Chung-Herrera, B. G., Enz, C. A., & Lankau, M. J. (2003). Grooming future hospitality leaders: A competencies model. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 44*(3), 17–25. https://doi.org/10.1177/0010880403044400302

Dargahi, H., Alipour Fallah Pasand, M., & Heidari Qarabolagh, H. (2010). Presenting a competency model in human resource development, a case study of the competence of managers of organizational cultural centers. *Tehran Municipality Cultural and Artistic. Yas Rahbar Magazine*, 91-113. (In Persian).

Enayatizadeh, F., & Ghorooneh, D. (2024). Professional Competencies of Depatment Heads in Universities and Higher Education Institutions: A Study Based On a Systematic Review. *Journal of Managing Education in Organizations*, *13*(3), 13-49. (In Persian). http://dx.doi.org/10.61186/meo.13.3.13

Farahani, S., Ghorbanizadeh, V., Taghi Taghavifard, M. and Rangriz, H. (2021). The competency model of human resource managers in Iran's top universities. *Public Management Researches*, *13*(50), 93-116. (In Persian). https://doi.org/10.22111/jmr.2021.34473.5099

Farajirad, N., Nikoomaram, H., & Lavasani, S. M. M. (2020). Development of a competency management model for key organizational positions influencing HSE system performance in a power plant construction company. *Journal of Occupational Hygiene Engineering*, *7*(3), 27-35. (In Persian). http://dx.doi.org/10.52547/johe.7.3.27

Farzaneh, M., Zeinabadi, H., Navehebrahim, A., & Abdollahi, B. (2023). The ideal model of faculty members' competencies in the context of a world-class university (A qualitative research). *Scientific Journal of Research in Human Resources Management, 14*(4), 153–195. (In Persian). https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.82548002.1401.14.4.5.2

Fattahpour Marandi, M., Kashef, S. M., Seyed Ameri, M., & Shajie, R. (2017). Codification of Sports Administrators Job Competency Model (Case Study: Administrative Director of Youth and Sports Provinces). *Sport Management Studies*, *9*(42), 163-184. (In Persian). https://doi.org/10.22089/smrj.2017.2595.1525

Gonsalvez, C. J., & Calvert, F. L. (2014). Competency-based models of supervision: Principles and applications, promises and challenges. *Australian Psychologist*, *49*(4), 200-208. https://doi.org/10.1111/ap.12055

Khaledi, R., Heydariyeh, S. A., & Hematian, H. (2025). Analysis and design of a human resource productivity improvement model in the public sector (A study in the Ministry of Health, Treatment, and Medical Education). *System Engineering and Productivity, 5*(2), 119–147. (In Persian). https://doi.org/10.22034/sep.2025.2047029.1240

Khorasani, M., Salami, M., Soheili, F., & Delghandi, F. (2023). Job competency criteria for scientometrics specialists: interviews with faculty members and job owners. *Scientometrics Research Journal*, *9*(1), 189-210. (In Persian). https://doi.org/10.22070/rsci.2021.13890.1478

Khoshouei, M. S., Oreyzi, H. R., Nouri, A., & Jahanbazi, A. (2013). Managerial competency pattern design. *Journal of Strategic Management Studies*, *4*(14), 145-165. (In Persian). https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.22286853.1392.4.14.7.3

Lashgaripour, A., Amiri, H., Parsamoein, K., & Bikzadeh, F. (2022). Human Resource Competency Model in Digital Banking. *Innovation Management in Defensive Organizations*, *5*(3), 27-46. (In Persian). https://doi.org/10.22034/qjimdo.2022.346374.1507

Mahmoudi, S. M., Zarei Matin, H., & Bhyrayy, S. (2012). To Recognize and clarify the suitability of managers in universities. *Journal of Management in the Islamic University*, *1*(1), 114-143. (In Persian).

Maleki, M., & Hasanvand, S. (2021). Modeling the required human resources competencies in the second step of the revolution. *Journal of Teaching in Marine Sciences, 8*(25), 106-117. (In Persian). https://www.sid.ir/paper/951775/en

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for" intelligence.". *American psychologist*, *28*(1), 1-14. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0034092

Mehri, D., Zamani, R., Vosoughi, A., & Namdar, H. (2020). Designing a Model for Identifying the Indicators of Human Capital at a Military University through ISM-ANP Mixed Approach. *Journal of Research in Human Resources Management*, *12*(1), 39-71. (In Persian). https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.82548002.1399.12.1.2.9

Mohammadi, R., & Khorsandi Yamchi, A. (2017). Designing a professional qualification model for evaluators in higher education. *Educational Planning Studies*, 6(12), 89-105. (In Persian). https://doi.org/10.22080/eps.2018.1787

Motahharinejad, H. (2017). Competence-based employment of human resource. *Journal of Research in Human Resources Management*, *9*(1), 21-50. (In Persian).

Habibi, S. F., Amiryanzadeh, M., Zarei, R., & Ahmadi, E. (2021). Identifying the competent leadership components of Islamic Azad University managers. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, *12*(2), 194-206. (In Persian). https://doi.org/10.30495/jedu.2021.23538.4741

Hafezi, M., & Moradi, F. (2017). Identification of instructional competency evaluation indicators in Tehran municipality managers. *Journal of Human Resource Training and Development*, *4*(14), 135-150. (In Persian). https://www.sid.ir/paper/255603/en

Hejazi, A. (2025). Analysis of the substantive factors in strategic knowledge management within the domain of higher education development. *System Engineering and Productivity*, *5*(1), 155-178. https://doi.org/10.22034/sep.2025.2033665.1217

Homayeni Damirchi, A., Pourkarimi, J., Navehebrahim, A. R., & Ezati, M. (2021). Presenting a model for competencies of a university good governor: qualitative approach. *Public Management Researches*, *14*(54), 115-141. (In Persian). https://doi.org/10.22111/jmr.2021.39287.5550

Horng, J.-S., Hsu, H., Liu, C.-H., Lin, L., & Chang-Yen, T. (2011). Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management, 30*(4), 1044–1054. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.012

Hosseingholizadeh, R., Mataji, N. A., & Amrah, A. (2018). Designing a competency-based training program for managers at the Ferdowsi University of Mashhad. *Journal of Industry and University*, *15*(4), 39-60. (In Persian). https://www.sid.ir/paper/255588/en

Karami, M., Momeni, M. H., Abediyanaval, A., & Rozeh, T. (2018). Designing a competency model for instructors of automotive industry. *Human Resource Training and Development Quarterly*, 4(15), 1-24. (In Persian). https://www.sid.ir/paper/255590/en

Kashani, R., & Shekari, G. (2017). Identification and analysis of influencing key factors on strategic thinking as a core competency in organization. *Strategic Management Researches*, *23*(65), 77-101. (In Persian). https://dorl.net/dor/20.1001.1.22285067.1396.23.65.3.4

Khadivi, A., Rahmani, H., Haghighat, H., & Arefnjad, S. (2025). Designing the Competency Model of Farhangian University Administrators. *Journal of Public Administration*, *17*(1), 257-284. (In Persian). https://doi.org/10.22059/jipa.2024.379635.3541

https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.20084528.1396.9.1.2.8

Mousavi, A., Mohammadi, M., & Safian, M. (2021). Designing a competency model for managers of organizational universities (Case study: a university affiliated with a military organization). *Management in Islamic University, 9*(20), 217-240. (In Persian). https://doi.org/10.22034/miu.2021.1216

Negandhi, H., Negandhi, P., Tiwari, R., Sharma, A., Zodpey, S., Kulatilaka, H., & Tikyani, S. (2015). Developing core competencies for monitoring and evaluation tracks in South Asian MPH programs. *BMC Medical Education*, *15*(1), 126. https://doi.org/10.1186/s12909-015-0403-5

PB, S. (2019). Developing human resource competencies: an empirical evidence. *Human Resource Development International*, *22*(4), 343-363. https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1605580

Peironaziri, A. (2026). Construction and validation of Principals' Competence model for Pardis Farhangiyan Universities. *Theory and Practice in Teachers Education*, *12*(21), 17-48. (In Persian). https://doi.org/10.48310/itt.2024.15489.849

Qomoshi, Z., Pourkrimi, J., & Ezzati, M. (2021). Ethical competencies of academic managers: a meta-synthesis. *Strategy for Culture*, *14*(54), 161-190. (In Persian). https://doi.org/10.22034/jsfc.2021.107379

Rangriz, H., Naveh-Ebrahim, A., Arasteh, H. R., & Soltanieh, F. (2017). Designing a strategic competency model. *Journal of Organizational Education Management*, 6(1) 9-49. (In Persian). https://www.sid.ir/paper/262769/en

Ranjbar, M., Elahi, A. K., Fard, H. D., & Fani, A. (2014). Measuring Competency Model for Managers in the Health Sector (Structural Equation Modeling Approach). *Journal of Mazandaran University of Medical Sciences*, *23*(109), 104-113. (In Persian). https://jmums.mazums.ac.ir/article-1-3272-en.html

Ruben, B. D., De Lisi, R., & Gigliotti, R. A. (2021). A guide for leaders in higher education. *Stylus*.

Sarlak, M. A., Abedi, A. M., Darvish, H., & Forati, H. (2022). Identifying indicators of staff competency development in the center of evaluation and development with an interpretive structural modeling approach. *Strategic Management Research in National Defense*, *5* (20), 37-58. (In Persian). https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.74672588.1400.5.20.2.0

Seyedi, S., Danaeefard, H., Ganjali, A., & Khaef Elahi, A. (2020). Designing a competency model for top public administrators with meta-synthesis. *Strategic Studies of public policy*, *9*(33), 54-79. (In Persian). https://www.sid.ir/paper/388334/en

Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (1993). *Competence at Work models for superior performance*. John Wiley & Sons.

Teimouri, N., Rangriz, H., Abdollahi, B., & Zeinabadi, H. (2018). Prioritizing the factors affecting the recruitment of human resource and providing an appropriate model based on the Merit system. *Journal* of *Human Resource Management Research, 10*(2), 207-230. (In Persian). https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.82548002.1397.10.2.9.4

Torabi, H., Hosnavi, R., & Arabi, R. (2025). Identifying factors affecting human capital enhancement through knowledge sharing (A case study of Daneshmand Institute). *System Engineering and Productivity, 5*(2), 73–95. (In Persian). https://doi.org/10.22034/sep.2025.2052956.1267

Vakilzadeh, I., Manzar, T. A., Salajeghe, S., & Nikpour, A. (2023). Competency Model Promotion for the Managers of Health System in the Ministry of Health and Medical Education. *Archives of Advances in Biosciences*, *14*(1), 1-10. (In Persian). https://doi.org/10.22037/aab.v13i2.36364