

## تدوین مؤلفه‌های شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی: مطالعه کیفی

\* غلامرضا شمس مورکانی، استادیار مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و

روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

اباصلت خراسانی، استادیار برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و

روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

حامد عباسی کسانلی، دانش‌آموخته مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و

روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

### چکیده

پژوهش حاضر، بر تدوین مؤلفه‌هایی برای شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی تمرکز می‌کند. روش پژوهش به لحاظ هدف، توسعه‌ای و به لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات، از نوع کیفی است. مؤلفه‌ها براساس بررسی اسناد و مدارک و با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختارمند تدوین و اطلاعات گردآوری شده است. به منظور تحلیل یافته‌ها از روش تحلیل محتوا به شیوه مقوله‌بندی استفاده شد. برای شناسایی جامع مؤلفه‌های اصلی و فرعی شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی، ۳۵ واحد مطالعاتی در زمینه مؤلفه‌های شایستگی مدیران به صورت تصادفی در دسترس انتخاب و مطالعه شد. همچنین مصاحبه به صورت نیمه‌ساختارمند با ۱۰ نفر از خبرگان حوزه شایستگی و مدیران گروه‌های آموزشی صورت گرفت که به صورت هدفمند انتخاب شدند. نتایج نشان داد که شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی شامل ۹ مؤلفه اصلی ادراکی، رهبری، تصمیم‌گیری، اجرایی، ارتباطی، کار تیمی، مدیریت افراد، ویژگی‌های شخصیتی و ویژگی‌های اخلاقی است که با زیرمؤلفه‌های هر یک، در کل ۴۳ زیرمجموعه می‌شود.

واژه‌های کلیدی: شایستگی، مدیران، گروه‌های آموزشی

---

\* نویسنده مسئول: gh\_shams@sbu.ac.ir

دریافت مقاله: ۹۳/۵/۲۳ پذیرش مقاله: ۹۳/۹/۱

### مقدمه

در جهان متلاطم امروز، آنچه می‌تواند حیات بالنده و روبه‌رشد سازمان‌ها و حکومت‌ها را تضمین کند، وجود نظام مدیریتی مقتدر و کارآمد است. برای داشتن نظام مدیریتی اثربخش و کارآمد باید مدیران مقتدر و شایسته تربیت کرد [۳۱]. توفیق در ایفای نقش و انجام مسئولیت سنگین مدیریتی بیش از هر چیز به توانمندی و اثربخشی مدیران مربوط است. اثربخشی مدیران نیز اساساً به شایستگی، مهارت، سطح دانش، بینش و توانایی‌های آنها بستگی دارد [۲۴].

در سال‌های اخیر، مدیریت یکی از موضوعات مطرح در مجامع دانشگاهی بوده است. از سویی اهمیت نقش مدیریت در پیشبرد اهداف آموزش عالی همواره کانون توجه صاحب‌نظران آموزش عالی بوده است؛ چراکه فقدان مدیریت استعدادهای موجود در نظام مزبور، روحیه جدیت و اشتیاق را از بین می‌برد، درحالی‌که مدیریت صحیح باعث می‌شود توانایی‌های اعضای هیئت علمی و دیگر نیروهای انسانی دانشگاه‌ها که از نظام آموزش عالی بهره‌کافی می‌برند، ارتقا یابد [۵].

از اواسط دهه هشتاد میلادی، توسعه شایستگی‌های مدیریتی برای سازمان‌ها اهمیت یافت. دلیل عمده چنین اهمیتی، این باور بود که توسعه شایستگی‌های مدیریتی منافع بی‌شماری را برای سازمان‌ها به همراه دارد و این باور هنوز هم پابرجاست [۱۶]. به اعتقاد سانچز [۱۰]، شایستگی‌ها مجموعه‌ای از دانش، خصوصیت، نگرش‌ها و مهارت‌های مرتبط به هم تعریف می‌شوند که تأثیر فراوانی بر شغل افراد دارند. شایستگی‌ها با عملکرد افراد همبستگی دارند، می‌توانند با استانداردهای پذیرفته ارزیابی شوند و از طریق آموزش و توسعه بهبود یابند [۱۴]. وجود نظام شایسته‌سالاری در هر کشور باعث قوام، مقبولیت و مشروعیت آن خواهد شد، لذا انتخاب و گزینش مدیران شایسته در رأس سازمان‌ها از اهمیت خاصی برخوردار است [۲۷].

صاحب‌نظران مدیریت، رشد و توسعه نیروی انسانی را در گرو انتخاب و به‌کارگیری صحیح نیروی انسانی در مشاغل و پست‌های مدیریتی و پست‌های سرپرستی می‌دانند [۳۷]. در ایران نیز توجه به موضوع شایستگی مدیران در سال‌های اخیر بیش از پیش احساس می‌شود، به نحوی که بر اساس فصل هشتم قانون خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶ مجلس شورای اسلامی، انتصاب و ارتقای شغلی کارمندان باید پس از احراز شایستگی و عملکرد موفق آنان در مشاغل قبلی صورت گیرد [۴]. از این رو، انتخاب و انتصاب مدیران شایسته از مهمترین و حساس‌ترین مسائل در فرآیند کار هرسازمانی خواهد بود. بنابراین، برای انتخاب و انتصاب مدیران و تشخیص و برگزیدن شایسته‌ترین افراد نیاز به معیارها و ملاک‌هایی است تا افراد واجد شرایط و بالیاقت، تصدی پست‌های سازمانی را به عهده بگیرند [۳۹].

امروزه اهمیت و جایگاه و نقش مدیران به‌عنوان طراحان، هدایت‌گران و اداره-کنندگان اصلی سازمان‌ها بر کسی پوشیده نیست و به‌کارگیری افراد مؤثر، انتخاب، جذب، نگهداری، ارزیابی و توسعه آنان از جایگاه مهم و ویژه‌ای برخوردار است. ارتقای کیفیت عملکرد دانشگاه‌ها، در گرو گروه‌های آموزشی توانمند و شایسته است. از این رو، ارزیابی شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی یکی از مسئولیت‌های مهم مدیران و مسئولان دانشگاهی برای توسعه حرفه‌ای و حفظ آموزش عالی است [۱۵]. در حال حاضر، شایستگی به اصطلاحی چندمنظوره‌ای تبدیل شده است که با معانی مختلف، در زمینه‌های علمی گوناگونی به کار می‌رود [۲۸].

در ادبیات، بستگی به متن و زاویه دید، معانی متعددی برای کلمه «Competency» وجود دارد. یک دلیل برای این تعدد معانی، آن است که کلمه «Competency» معمولاً شامل شخصیت، ارزش، توانایی‌ها، دانش، مهارت‌ها، نگرش و استعداد می‌شود [۱۲]. ریشه لغت شایستگی در زبان لاتین، «Competentia» است که به معنای «صلاحیت در قضاوت» و همچنین «حق اظهارنظر» است [۳]. در ادبیات موجود، تعاریف مختلفی

درباره شایستگی وجود دارد. همه تعاریف مذکور شبیه هم هستند و در آنها بر نقش‌ها و مسئولیت‌های شغلی تأکید می‌شود [۲۱]، اما با بررسی آنها نتیجه می‌گیریم که تعریف واحد و اصطلاح‌شناسی معینی درباره شایستگی وجود ندارد [۲۳]. مرور تعاریف ذیل که عمدتاً صاحب‌نظران برجسته این حوزه ارائه کرده‌اند می‌تواند تا حدی بیانگر این قضیه باشد:

فرهنگ آکسفورد شایستگی را قدرت توانایی و ظرفیت انجام یک وظیفه تعریف می‌کند. کیو [۸] شایستگی را نتیجه کاربرد مناسب دانش و مهارت می‌داند. چپوز و چیتام [۱۰]، یک تعریف کلی درباره شایستگی بیان می‌کنند. شایستگی عملکرد کاملاً مؤثر درون یک حرفه است که امکان دارد در دامنه‌ای از کارایی با بیشترین میزان برتری قرار بگیرد. مؤسسه نشنال پارکس رویس امپلوییز [۳۲] شایستگی را مجموعه‌ای از دانش، مهارت و توانایی‌ها در یک شغل خاص می‌داند که به شخص اجازه می‌دهد در انجام وظیفه خویش به موفقیت دست یابد. چنانکه مشاهده می‌شود این تعریف مؤلفه توانایی را نیز به مؤلفه‌های شایستگی افزوده است. فیلپوت و همکاران [۳۳] شایستگی را ترکیبی از مهارت‌ها، دانش و نگرش‌های موردنیاز برای انجام اثربخش یک نقش تعریف می‌کنند. در این تعریف، مؤلفه نگرش‌ها به جای توانایی‌ها آمده است. در تعریفی دیگر، مؤلفه انگیزه به جای این دو افزوده شده است. تعریف هانستین [۱۸] از این نوع است: شایستگی عموماً مجموعه رفتارها یا فعالیت‌های مرتبط، انواع دانش، مهارت و انگیزه‌هایی است که پیش‌نیازهای رفتاری، فنی و انگیزشی عملکرد موفقیت‌آمیز در یک نقش یا شغل مشخص محسوب می‌شود.

برای شایستگی از نظر مفهوم می‌توان سه جنبه تعریف کرد: ویژگی‌ها، مهارت‌ها و دانش. این کلمات، به هم مرتبط و وابسته‌اند و در ادبیات به جای یکدیگر به کار می‌روند. به‌هرحال، در همه موارد شایستگی‌ها دسته‌ای از دانش، ویژگی‌ها، نگرش‌ها و

مهارت‌های به‌هم‌وابسته که تأثیر زیادی بر شغل فرد می‌گذارند، تعریف می‌شوند و با عملکرد فردی در کار همبستگی دارند که می‌توان آنها را به‌وسیله استانداردهای پذیرفته‌شده ارزیابی کرد و از طریق آموزش، بهبود بخشید و توسعه داد [۳۶].

شایستگی را می‌توان هم در سطح عمومی و هم در سطح تخصصی طراحی کرد. هنگام طراحی شایستگی‌ها از طریق آموزش علمی، باید از خیلی زیاد تخصصی بودن یا خیلی زیاد عمومی بودن آن جلوگیری شود [۳۰]. دو مکتب فکری متفاوت در مورد تفسیر شایستگی وجود دارد: یک مکتب فکری مدعی است که شایستگی بر دانش یا مهارت دلالت دارد. مکتب دوم مدعی است که شایستگی دربردارنده ویژگی‌هایی است که به عملکرد کمک می‌کند. در تفسیر دوم، شایستگی می‌تواند شامل دانش یا مهارت، همچنین شامل برخی از خصوصیات دیگر مانند سطوحی از انگیزه و صفات شخصیتی باشد. مبنای اصلی مکتب دوم، فلسفه‌ای است مبتنی بر اینکه تمرکز باید بر روی افرادی باشد که کار انجام می‌دهند و نه بر کاری که افراد انجام می‌دهند [۳۴].

هوفمن و فلود [۱۹] مکتب اول را رویکرد انگلیسی، و مکتب دوم را رویکرد آمریکایی به موضوع شایستگی معرفی می‌کنند. البته رنکین [۱۹] تأیید می‌کند، اگرچه برخی از نویسندگان رویکرد شایستگی‌های سخت را به‌عنوان یک رویکرد انگلیسی در مقابل رویکرد شایستگی‌های نرم به‌عنوان یک رویکرد آمریکایی معرفی می‌کنند. اما پژوهش‌های بعدی نشان می‌دهد که رویکرد شایستگی‌های نرم نیز در سال‌های اخیر به طور گسترده‌تری نسبت به گذشته در سازمان‌های انگلیسی نیز به کار گرفته شده است.

در طبقه‌بندی دیگری، روباتام و ژوب [۱] شایستگی‌ها را به دو دسته شایستگی‌های سخت و شایستگی‌های نرم طبقه‌بندی کردند: شایستگی‌های سخت عمدتاً مبتنی بر دانش و مهارت و شغل‌محور هستند و شایستگی‌های نرم مبتنی بر الگوهای رفتاری و نگرش محورند.

رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی رویکرد جدیدی نیست. رومی‌های قدیم، شکلی از شایستگی را در تلاش برای ارائه ویژگی‌های یک «سرباز خوب رومی» به کار بردند. معرفی رویکردهای مبتنی بر شایستگی در محیط سازمان، از حدود سال ۱۹۷۰ شروع شده و از آن زمان به بعد، توسعه و کاربرد سریعی داشته است [۱۲]. فورنهام بیان می‌کند که اصطلاح شایستگی، اصطلاحی جدید و مربوط به عصر حاضر است اما مفهوم آن قدیمی است. گرچه در مورد تاریخ دقیق شروع رویکرد شایستگی و شناسایی آن اتفاق نظر اندکی بین صاحب‌نظران وجود دارد، همه آنها در این مورد متفق‌اند که ظهور آن مربوط به دهه‌های آخر قرن بیستم است. در واقع شرکت «های‌مک‌بر»<sup>۱</sup> پیشگام روش شناسایی مبتنی بر شایستگی بودند و مک‌کلند<sup>۲</sup> روان‌شناس دانشگاه هاروارد، در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ پایه‌گذار آن بود [۲۲].

از ۱۹۷۰ به بعد، در آمریکا، اولین کسی که کلمه «Competency» را در متون مدیریتی برای شناسایی ویژگی‌ها و خصوصیات به کار برد، بویاتزیس در سال ۱۹۸۲ بود که بین عملکرد مدیران ارشد و مدیران سطح میانی، تمایز قایل شد. از آن زمان، تمرکز بیشتر تحقیقات بر نقش شایستگی‌ها در پیش‌بینی تعهدات و سودمندی رهبران در همه سطوح سازمان نمایان شده است [۳۸].

در مؤسسات و دانشگاه‌های ایران، پیشبرد همه‌جانبه امور مستلزم وجود تعداد کافی از مدیران و کارکنان شایسته و کارآمد است. بنابر مطالعات پژوهشگر، همواره مسائل و مشکلاتی در زمینه نحوه شایسته‌گزینی مدیران گروه‌های آموزشی و سرپرستان دانشگاه‌ها وجود داشته و همچنان نیز این مسئله کلیدی پیش روست. بنابراین، شناخت ابعاد شایستگی مدیریتی برای توسعه و همچنین ارزیابی مدیران گروه‌های آموزشی عامل

---

1. Hay-McBer  
2. McClelland

اساسی به شمار می‌رود. برای انتخاب افراد شایسته باید ضابطه و ملاک‌هایی موجود باشد و این ضوابط باید به گونه‌ای انتخاب شوند که در دانشگاه سنجش‌پذیر باشند. لذا انتظار می‌رود زمانی که مؤلفه‌ها و محورهای شایستگی تعیین می‌شوند، انتخاب و انتصاب مدیران با توجه بدانها صورت گیرد و برای جلوگیری از هدر رفتن نیرو و سرمایه، اولویت‌های مربوط رعایت شود.

با وجود این، پژوهش‌هایی در زمینه شایستگی مدیران انجام شده که سعی کرده‌اند به بررسی اجمالی بحث شایستگی و شایسته‌گزینی مدیران بپردازند؛ از جمله محمودی و همکاران [۲۶] در پژوهشی به شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران دانشگاه‌ها پرداختند و یافته‌های آنها نشان می‌دهد که مدیران دانشگاه باید دارای شایستگی‌های مدیریتی، اجتماعی و فردی باشند که عبارت‌اند از: شایستگی‌های مدیریتی شامل شایستگی‌های ادراکی، رهبری، تصمیم‌گیری و اجرایی؛ شایستگی‌های اجتماعی شامل شایستگی‌های ارتباطی، کار تیمی، مدیریت افراد و دانش‌جو محور و شایستگی‌های فردی شامل ویژگی‌های شخصیتی، اخلاقی و اختصاصی.

بردبار و همکاران [۶] پژوهشی تحت عنوان شناسایی مؤلفه‌ها و الگوهای شایسته-گزینی برای بهینه‌سازی مدل جانشین‌پروری کارکنان در یکی از شرکت‌های فولاد آلیاژی انجام داده‌اند. نتایج حاصل از این پژوهش حاکی از آن است که مؤلفه‌های اصلی شایستگی در این شرکت شامل دانش و تخصص، تجربه، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش-ها و مهارت‌های مدیریتی و ارتباطات است. جمشیدی و همکاران [۲۰] در تحقیقی که در شرکت‌های پتروشیمی و گاز انجام داده‌اند، بر لزوم شایستگی‌های ضروری سرپرستان تأکید کرده‌اند. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که ۱۵ شایستگی ضروری برای سرپرستان به عملکرد آنها و رسیدن به مأموریت و اهداف استراتژیک سازمان کمک می‌کند. این شایستگی‌ها شامل قضاوت و تصمیم‌گیری، کار تیمی، ارتباطات، اختیارات و نماینده‌شدن، رهبری، اعتمادسازی، خودآگاهی، مدیریت زمان، مدیریت استرس، مدیریت

تغییر، مدیریت تضاد، نوآوری، برنامه‌ریزی و سازماندهی کار، مدیریت ریسک و مهارت‌های فنی است.

ادواردز [۱۳]، در پژوهش خود تحت عنوان «مدل شایستگی به‌عنوان مقدمه‌ای بر توسعه رهبری مؤثر و برنامه‌ریزی موفق در محیط خدماتی اجتماعی عمومی» شایستگی‌های مدیریتی را توسعه و پرورش کارکنان، ارتباطات، حل مسئله، مدیریت تغییر، مهارت‌های فنی و وظیفه‌ای، تشکیل گروه، مدیریت عملکرد (وظیفه)، آگاهی بین‌فردی و یکپارچه‌کردن دیدگاه‌ها می‌داند. کوچران [۱۱] نیز پژوهشی با عنوان «مطالعه توسعه شایستگی در دانشگاه ایالت اوهایو: توسعه یک مدل شایستگی برای بسط و گسترش سازمان در قرن ۲۱» انجام داده است. چهارده مورد از شایستگی‌های محوری را شناسایی کرد که عبارت‌اند از: ارتباطات، یادگیری مستمر، عرضه خدمات به مشتری، تنوع، انعطاف‌پذیری و تغییر، روابط بین‌فردی، دانش توسعه، تخصص‌گرایی، مدیریت منابع، کارگروهی و رهبری، کاربرد فناوری و سازگاری با آن، تفکر و حل مسئله، درک و فهم دیگران و جوامع و خودفرمانی.

از مطالعه مطالب فوق می‌توان دریافت که پژوهش‌هایی که تا کنون در زمینه شایستگی مدیران انجام شده‌اند، هر یک تلاش کرده‌اند تا به ابعادی از مؤلفه‌های شایستگی مدیران بپردازند. گرچه هر یک از پژوهش‌های فوق با توجه به بستر مورد مطالعه خود دنبال شده‌اند، لیکن در کل می‌توانند رهنمود ارزنده‌ای برای شناسایی و تدوین مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌هایی برای شایسته‌گزینی مدیران گروه‌های آموزشی باشند. لذا پژوهش حاضر در نظر دارد تا به تدوین مؤلفه‌هایی برای شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی بپردازد و بدین ترتیب موجبات شایسته‌گزینی مدیران گروه‌های آموزشی را فراهم سازد. از این روی، سؤال اصلی تحقیق مبنی بر این است که مؤلفه‌های شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی کدام‌اند؟ در این خصوص، سوالات فرعی تحقیق عبارت‌اند از:

- مؤلفه‌های اصلی شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی کدام‌اند؟



- مؤلفه‌های فرعی شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی کدام‌اند؟

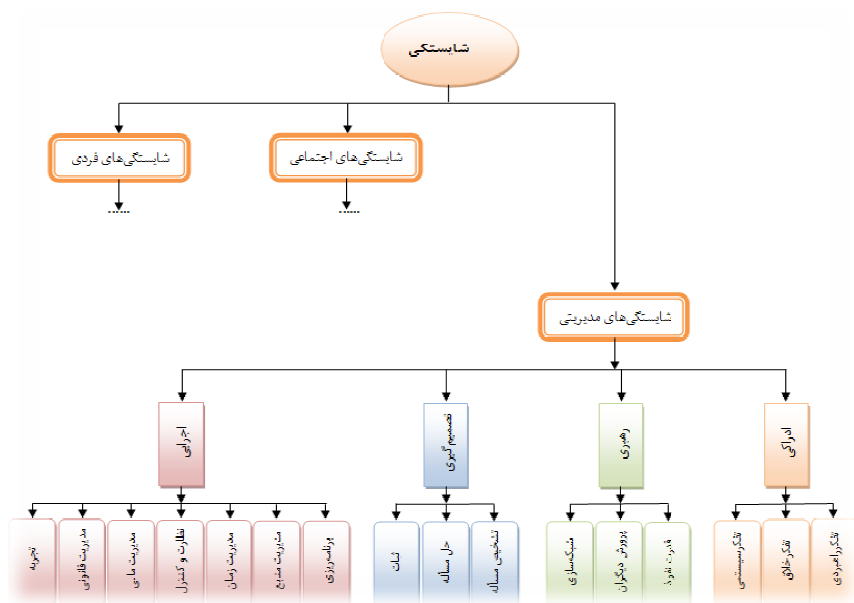
### روش‌شناسی پژوهش

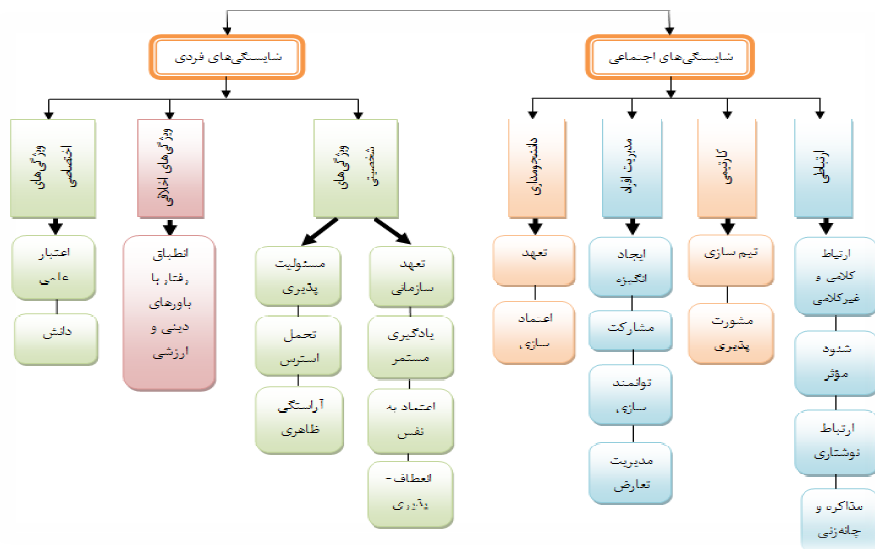
پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها به روش کیفی انجام شده است. در این پژوهش، جامعه آماری شامل مدیران گروه‌های آموزشی و خبرگان حوزه شایستگی و اسناد و مدارک موجود در زمینه شایستگی مدیران است که از روش نمونه‌گیری هدفمند برای انتخاب آنها استفاده شد. بدین ترتیب که برای پاسخ‌گویی به سؤالات تحقیق، ابتدا به گردآوری اسناد و مدارک مرتبط با شایستگی‌های مدیران گروه‌ها پرداخته شد و ۳۵ واحد مطالعاتی (پایان‌نامه‌های تحصیلی مقاطع کارشناسی ارشد و دکتری در حوزه شایستگی مدیران، مقالات داخلی و خارجی موجود در پایگاه‌های اطلاعاتی و همچنین همایش‌های برگزار شده در حوزه شایستگی) برای شناسایی و تدوین بخش‌ها و مؤلفه‌های اصلی و فرعی شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی انتخاب و با استفاده از روش تحلیل محتوا بررسی شد.

سپس بر اساس نتایج حاصل، پروتکل مصاحبه طراحی شد و با خبرگان حوزه شایستگی و مدیران گروه‌های آموزشی به صورت هدفمند به تعداد ۱۰ نفر، مصاحبه نیمه‌ساختارمندی صورت گرفت و نظر آنها نسبت به بخش‌ها و مؤلفه‌های اصلی و فرعی شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی پرسیده شد. در نمونه‌گیری هدفمند محقق کار را تا جایی ادامه می‌دهد که به اشباع نظری دست یابد که در این پژوهش نیز محقق در نفر دهم به اشباع نظری دست یافت. همچنین برای تحلیل یافته‌های حاصل از مصاحبه از روش تحلیل محتوا به شیوه مقوله‌بندی استفاده شد.

یافته‌ها

به منظور شناسایی مؤلفه‌های اصلی و فرعی شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی، اسناد و مدارک مرتبط با شایستگی‌های مدیران گروه‌ها مطالعه و بررسی شد. سپس با استفاده از روش تحلیل محتوا سه بخش اصلی شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی - یعنی شایستگی‌های مدیریتی، اجتماعی و فردی - مشخص و برای هر یک از این سه بخش اصلی تعدادی مؤلفه اصلی و تعدادی مؤلفه فرعی (شکل ۱) شناسایی شد.





شکل ۱. مؤلفه‌های اولیه شایستگی مدیران گروه‌ها

**سؤال اول:** در پاسخ به سؤال اول پژوهش مبنی بر اینکه مؤلفه‌های اصلی شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی کدام‌اند، به مطالعه و بررسی اسناد و مدارک در این حوزه و مصاحبه نیمه‌ساختمند با مدیران گروه‌های آموزشی و خبرگان حوزه شایستگی پرداخته شد. یافته‌ها حاکی از آن است که مؤلفه‌های اصلی شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی را در سه بخش عمده می‌توان در نظر گرفت. این سه بخش عمده عبارت‌اند از شایستگی‌های مدیریتی، اجتماعی و فردی و مؤلفه‌های اصلی نیز عبارت‌اند از شایستگی‌های ادراکی، رهبری، تصمیم‌گیری، اجرایی (بخش شایستگی‌های مدیریتی)؛ ارتباطی، کار تیمی، مدیریت افراد (بخش شایستگی‌های اجتماعی)؛ ویژگی‌های شخصیتی و ویژگی‌های اخلاقی (بخش شایستگی‌های فردی).

طبق مطالعه اسناد و مدارک در زمینه بخش شایستگی‌های مدیریتی، مؤلفه‌های ادراکی، رهبری، تصمیم‌گیری و اجرایی از مؤلفه‌های اصلی شایستگی مدیران گروه‌های

آموزشی به شمار می‌آیند. اجماع نظر مصاحبه‌شوندگان حاکی از آن است که این ۴ مؤلفه اصلی شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی، جامعیت لازم را برای پوشش شایستگی مدیریتی مدیران گروه‌های آموزشی دارند و نیازی به کاهش یا افزایش این مؤلفه‌ها نیست. مصاحبه‌شوندگان، شایستگی‌های مدیریتی را یکی از مهمترین و اساسی‌ترین شایستگی‌های یک مدیرگروه آموزشی ارزیابی کردند. در واقع، از آنجا که پُست مدیرگروه یک پُست مدیریتی است، بنابراین اهمیت این شایستگی دوچندان می‌شود. شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌ها و مهارت‌هایی است که مدیران دانشگاه برای اداره دانشگاه به عنوان یک سازمان به آن نیازمند هستند [۳۵].

شایستگی‌های ادراکی یکی از شایستگی‌های بخش مدیریتی هستند و در واقع به شایستگی‌هایی اطلاق می‌شوند که مدیران برای درک سازمان به صورت یک واحد کلی با در نظر گرفتن تمامی شرایط و عوامل به آنها نیاز دارند. رهبری در واقع توانایی نفوذ در دیگران و هدایت افراد در مسیر تحقق اهداف است.

تصمیم‌گیری جزء جدایی‌ناپذیر مدیریت است که طی فرایندی شش مرحله‌ای منجر به انتخاب مناسب‌ترین راه‌حل می‌شود. این شش مرحله عبارت‌اند از: تشخیص مشکل، احصای راه‌حل‌های مختلف، انتخاب معیار سنجش، تعیین نتایج حاصل از هر راه‌حل، ارزیابی راه‌حل‌ها و انتخاب بهترین راه‌حل و اخذ تصمیم [۲].

شایستگی اجرایی نیز به آن دسته از شایستگی‌ها اطلاق می‌شود که مدیران برای انجام پُست مدیریتی خود باید دارا باشند؛ مثل برنامه‌ریزی، مدیریت منابع و....

در چارچوب اولیه پژوهش، چهار مؤلفه اصلی ارتباطی، کار تیمی، مدیریت افراد و دانش‌جو‌مداری برای بخش شایستگی‌های اجتماعی مدیران گروه‌های آموزشی استخراج شد. با تحلیل نظرهای مصاحبه‌شوندگان این چهار مؤلفه اصلی به سه مؤلفه کاهش یافت. مصاحبه‌شوندگان اذعان داشتند که مؤلفه مدیریت افراد، مؤلفه دانش‌جو‌مداری را هم

پوشش می‌دهد. بنابراین، می‌توان مؤلفه دانش‌جو‌مداری را حذف کرد و سه مؤلفه اصلی بخش شایستگی‌های اجتماعی مدیران گروه‌های آموزشی را، شایستگی‌های ارتباطی، کار تیمی و مدیریت افراد دانست.

شایستگی ارتباطی به مهارت برقراری رابطه اثربخش با دیگران (همکاران، دانشجویان، اعضای هیئت علمی، کارکنان و...) گفته می‌شود. شایستگی کار تیمی را نیز توانایی انجام دادن فعالیت‌ها و کارها از طریق گروه‌های کوچک که مسئولیت مشترک دارند و کارشان متقابلاً به هم وابسته است، می‌توان تعریف کرد. شایستگی مدیریت افراد را نیز می‌توان تفویض مسئولیت‌های روشن به دیگران و راهنمایی ایشان برای انجام بهینه وظایف محول‌شده و ترغیب و تشویق افراد در زمینه اهداف موردنظر تعریف کرد.

همچنین در چارچوب اولیه پژوهش، سه مؤلفه اصلی ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های اخلاقی و ویژگی‌های اختصاصی برای بخش شایستگی‌های فردی مدیران گروه‌های آموزشی مشخص شده بود. نتایج حاصل از مصاحبه نشان‌دهنده تأکید زیاد مصاحبه‌شوندگان بر حذف مؤلفه ویژگی‌های اختصاصی بود. دلیل مصاحبه‌شوندگان برای حذف این مؤلفه آن بود که مؤلفه ویژگی‌های اختصاصی در بطن شایستگی‌های مدیریتی مستتر است.

ویژگی‌های شخصیتی، رفتارها و کنش‌های شکل‌گرفته در افراد هستند که امکان تغییر آنها در افراد مشکل است. همین‌طور، ویژگی‌های اخلاقی در واقع انطباق رفتار و کنش مدیران با باورها و ارزش‌های دینی و اخلاقی هستند.

**سؤال دوم:** در پاسخ به سؤال دوم پژوهش مبنی بر اینکه مؤلفه‌های فرعی شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی کدام‌اند، نتایج تحلیل اسناد و مدارک و همچنین مصاحبه نشان داد که برای هر یک از مؤلفه‌های اصلی شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی، تعدادی

مؤلفه فرعی وجود دارد و در مجموع ۴۳ مؤلفه فرعی برای شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی وجود دارد که عبارت‌اند از:

- مؤلفه‌های اصلی ادراکی شامل تفکر سیستمی، تفکر خلاق، تفکر راهبردی، تفکر انتقادی؛
  - مؤلفه‌های اصلی رهبری شامل شبکه‌سازی، پرورش دیگران، قدرت نفوذ، روابط انسانی؛
  - مؤلفه‌های اصلی تصمیم‌گیری شامل ثبات، انعطاف‌پذیری، حل مسئله؛
  - مؤلفه‌های اصلی اجرایی شامل انضباط کاری، نظارت و کنترل، مدیریت زمان، مدیریت منابع، برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظم کاری، اطلاع‌رسانی، دانش؛
  - مؤلفه‌های اصلی ارتباطی شامل ارتباط؛
  - مؤلفه‌های اصلی کار تیمی شامل تیم‌سازی، مشورت‌پذیری، مشاوره دادن؛
  - مؤلفه‌های اصلی مدیریت افراد شامل اعتمادسازی، ایجاد انگیزه، توانمندسازی، مدیریت تعارض؛
  - مؤلفه‌های اصلی ویژگی‌های شخصیتی شامل مسئولیت‌پذیری، تعهد سازمانی، یادگیری مستمر، سعه صدر، اعتماد به نفس، آراستگی ظاهری، انتقادپذیری، قاطعیت؛
  - مؤلفه‌های اصلی ویژگی‌های اخلاقی شامل رعایت کرامت انسانی، تعهد دینی، صداقت، حفظ اسرار، وجدان کاری، بی‌طرفی در مباحث، عدالت.
- (۱) **تفکر سیستمی**: برخورداری از توانایی تفکر تحلیلی و تفکر ترکیبی؛ توجه و تأکید مدیر گروه به عوامل محیطی، اجتماعی اثرگذار بر فعالیت‌های گروه؛ شناسایی عناصر و اجزای تشکیل‌دهنده موضوع مورد مطالعه و روابط و پیوندهای موجود میان آنها.

- ۲) **تفکر خلاق:** توانایی تفکر و عمل به شیوه‌ای بدیع و نو و استقبال از ایده‌های جدید؛ به چالش کشیدن وضع موجود؛ تلاش برای حل مشکلات و موانع پیش-روی گروه آموزشی.
- ۳) **تفکر راهبردی:** توانایی شناخت متغیرهای محیط پیرامونی و درک تغییرات آنها؛ توانایی تشخیص فرصت‌ها، تهدیدات، نقاط قوت و ضعف گروه؛ توانایی تعریف اهداف و تدوین راهبردهای گروه؛ آینده‌نگری.
- ۴) **تفکر انتقادی:** ارزیابی پدیده‌ها از راه واری منطقی و منظم مسائل، شواهد و راه-حل‌ها؛ نگاه منتقدانه به مسائل موجود در گروه.
- ۵) **شبکه‌سازی:** تلاش برای انجام کار با همکاری دیگران به جای انجام کار به صورت رقابت‌گونه؛ ایجاد انسجام بین اعضای گروه آموزشی.
- ۶) **پرورش دیگران:** پذیرش مسئولیت رشد و تعالی افراد گروه و حمایت همه‌جانبه از آنها؛ برگزاری کارگاه‌های دانش‌افزایی.
- ۷) **قدرت نفوذ:** توانایی تأثیرگذاری بر دانشجویان و استادان و کارکنان؛ توانایی کشف و درک نیازها و انگیزه‌های دانشجویان، استادان و کارکنان؛ توانایی ارائه مؤثر و قاطعانه نقطه‌نظر خود بدون رنجاندن دیگران یا ایجاد دشمنی.
- ۸) **روابط انسانی:** آگاهی از باورها، ارزش‌ها و هنجارهای اعضای گروه آموزشی و احترام گذاشتن به آنها؛ ایجاد محیطی امن و مقبول برای همکاری با اعضای گروه آموزشی؛ برقراری روابط خوشایند و دلپذیر با اعضای گروه آموزشی؛ در دسترس بودن برای اعضای گروه آموزشی.
- ۹) **ثبات:** توانایی در انتخاب راه‌حل و تصمیم‌گیری مؤثر، به‌موقع و نافذ، بدون تعلل، همراه با قاطعیت و ایستادگی و استقامت در برخورد با مسائل و مشکلات گروه.

- ۱۰ **انعطاف‌پذیری:** مهارت تنظیم شیوه‌های کار فردی متناسب با تغییرات سریع رویدادها؛ داشتن نگرش مثبت نسبت به تغییر و مهارت حفظ خونسردی و برخورد مثبت و سازنده در موقعیت‌های تنش‌زا.
- ۱۱ **حل مسئله:** توانایی شناسایی مشکل از طریق بررسی علائم و نشانه‌های آن؛ شناخت علل مشکلات؛ شناسایی روابط بین اجزای مسئله؛ شناسایی اطلاعات مورد نیاز برای حل اثربخش مسئله؛ پیش‌بینی چندین راه‌حل برای مسئله یا موقعیت موردنظر؛ بررسی و تحلیل هزینه-فایده راه‌حل‌های ممکن؛ انتخاب راه‌حل مناسب و حل مسئله.
- ۱۲ **انضباط کاری (ضابطه‌مندی):** آشنایی با قوانین و آیین‌نامه‌های آموزش عالی و جنبه‌های قانونی تصمیمات و اقدامات در عرصه‌های مختلف کار خود و اقدام در جهت آنها؛ رعایت تقدم ضوابط بر روابط.
- ۱۳ **نظارت و کنترل:** توانایی نظارت بر امور مختلف گروه آموزشی به منظور تأمین نتایج مطلوب؛ مراقبت به منظور انجام کارهای درست با روش صحیح و در زمان مناسب در گروه.
- ۱۴ **مدیریت زمان:** توانایی اداره امور براساس جدول زمان‌بندی‌شده و رسیدگی به آن در زمان مقرر؛ تنظیم برنامه‌های سالیانه، ماهیانه، هفتگی و روزانه برای گروه؛ آشنایی با راهبردها و روش‌های مدیریت زمان و به‌کارگیری آنها؛ حضور به‌موقع در جلسات.
- ۱۵ **مدیریت منابع:** توانایی تشخیص منابع موردنیاز (انسانی، مالی و...) برای تحقق هدف‌های گروه؛ تعیین دقیق برنامه و عملیات صحیح و مؤثر برای توزیع و کنترل منابع گروه؛ بهره‌برداری بهینه از منابع در دسترس.



- ۱۶) **برنامه‌ریزی:** توانایی تشخیص و تجسم وضعیت مطلوب؛ یافتن و پیش‌بینی کردن راه‌ها و وسایلی که نیل به وضعیت مطلوب را به صورت اثربخش میسر می‌سازد.
- ۱۷) **سازماندهی:** درک اولویت‌ها، توانایی تخصیص بهینه زمان و سایر منابع به برنامه‌ها؛ سازمان دادن افراد، مواد و فعالیت‌ها برای تکمیل اهداف موردنظر به صورت کارا و مؤثر؛ تقسیم کارها بین اعضای گروه آموزشی.
- ۱۸) **نظم کاری:** توانایی نظم‌دهی به گردش امور؛ اولویت‌بندی کارها.
- ۱۹) **اطلاع‌رسانی:** انتشار به موقع اخبار تصمیمات و سیاست‌های گروه؛ انتقال مسائل و مشکلات گروه به اعضای گروه آموزشی.
- ۲۰) **دانش:** تخصص لازم در حیطه گروه آموزشی؛ تناسب مدرک تحصیلی با گروه آموزشی؛ داشتن دانش مدیریت به حد کفایت برای انجام امور مدیریت گروه.
- ۲۱) **ارتباط:** مهارت انتخاب کلمات به گونه‌ای که مقصود پیام به روشنی و بدون ابهام منتقل شود؛ مهارت استفاده از رفتارهای غیرکلامی (مثل زبان اشاره و حرکات چشم و سر) برای تأکید بر نکات مهم در ارتباط کلامی؛ پرهیز از قضاوت زودهنگام و پیش‌داوری؛ قدرت نگارش واضح اندیشه‌ها؛ توانایی تهیه و تنظیم گزارش‌های تخصصی، صورت‌جلسه‌ها و...؛ درک مواضع طرف مقابل و انتقال صحیح مواضع خویش؛ اتخاذ راهبرد برنده-برنده در تعامل دوجانبه؛ توجه و تعامل با سایر گروه‌های آموزشی دانشگاه.
- ۲۲) **تیم‌سازی:** باور عمیق به کار گروهی و برخورداری از دانش ایجاد و مدیریت تیم‌ها؛ تمایل به فعالیت جدی و کار در ارتباط با ساخت روابط مشارکتی با دیگران؛ تمایل به چشم‌پوشی از علایق فردی در روابط کاری؛ توجه به احساسات و نگرانی‌های دیگر اعضای گروه به هنگام تصمیم‌گیری.

- ۲۳) مشورت‌پذیری: مشارکت فکری و عملی با دیگران؛ باور به رشد و بالندگی ایده‌ها در تعاملات گروهی.
- ۲۴) مشاوره دادن: یاری دادن به افراد گروه برای حل سوءتفاهم‌ها و افزایش و بهبود انگیزه آنها؛ آگاهی از مشکلات افراد گروه و کمک به حل مشکلات آنها.
- ۲۵) اعتمادسازی: فضا سازی برای گفت‌وگوها، اظهارنظر کردن و کار بدون ترس؛ وفای مدیرگروه به عهدهایی که به اعضای گروه آموزشی می‌دهد؛ ایفای تعهدات و انجام توافقات و برخوردهای مناسب همراه با دلسوزی، صراحت، مهربانی و صداقت.
- ۲۶) ایجاد انگیزه: تلاش برای رفع نیازهای مادی و غیرمادی دانشجویان، استادان و کارکنان به منظور برانگیختن آنها در راستای تحقق اهداف گروه.
- ۲۷) توانمندسازی: توسعه اختیارات دانشجویان، استادان و کارکنان و بامعنی ساختن نقش آنها.
- ۲۸) مدیریت تعارض: توانایی شناخت تعارضات؛ توانایی تحلیل موقعیت تعارض (شناسایی افراد و منابع و سطح تعارض)؛ شناخت و به‌کارگیری راهبردها و فنون مدیریت تعارض؛ توانایی اداره صحیح و سازنده تعارضات و حل برخوردها و اختلافات موجود در گروه.
- ۲۹) مسئولیت‌پذیری: قبول مسئولیت وظایف محول‌شده از یک‌سو و توجیه منطقی کارهای انجام‌شده؛ پیگیری و پرسش درباره وظایف انجام‌نشده در گروه.
- ۳۰) تعهد سازمانی: درجه نسبی تعیین هویت فرد با گروه و مشارکت و درگیری او در گروه؛ تعهد به تأمین نیازها، انتظارات و اهداف گروه، دانشکده و دانشگاه؛ احساس تعلق و پایبندی به ارزش‌های گروه و تلاش برای حفظ منافع آن.

- ۳۱) **یادگیری مستمر:** علاقه‌مندی به ارتقای سطح دانش و مهارت‌های خود؛ اهمیت دادن به یادگیری مستمر توسط فرد و گروه؛ تلاش در جهت سپردن تجربیات و دانش ایجاد شده به حافظه گروه.
- ۳۲) **سعه صدر:** گشادگی و داشتن تحمل عقاید مخالف و مخالفان فکری؛ داشتن آستانه تحمل بالا در مقابله با مسائل و مشکلات؛ نشان دادن واکنش‌های مناسب در برابر رفتارهای مخالفان.
- ۳۳) **اعتماد به نفس:** اعتماد و اعتقاد قوی مدیر نسبت به مهارت‌ها، قابلیت‌ها و قوه قضاوت خود در مواجهه با چالش‌ها؛ اعتماد به توانایی‌های فردی در اداره امور و انجام وظایف؛ منظور خود را صریح، روشن و رسا بیان کردن.
- ۳۴) **آراستگی ظاهری:** داشتن ظاهر مناسب و پسندیده در محل کار.
- ۳۵) **انتقادپذیری:** پذیرش اشتباهات خود؛ پذیرش انتقادات و نظرهای منطقی دیگران؛ حفظ آرامش در هنگام انتقاد شدن.
- ۳۶) **قاطعیت:** توانایی مدیر در اتخاذ استراتژی مناسب برای برخورد با مسائل؛ پافشاری و استقامت برای رسیدن به اهداف تصمیم.
- ۳۷) **رعایت کرامت انسانی:** احترام به اندیشه، توانایی‌های روحی و جسمی، قدرت انتخاب و اراده افراد گروه؛ توجه به تلاش و پشتکار افراد گروه (دانشجویان، استادان و کارکنان).
- ۳۸) **تعهد دینی:** داشتن التزام عملی به رعایت ارزش‌های اسلامی؛ پایبندی به احکام و موازین شرعی.
- ۳۹) **صداقت:** بیان (شفاهی و مکتوب) حقایق و واقعیت‌ها؛ تطابق و هماهنگی بین افکار و گفتار فرد بر مبنای حقایق و واقعیت‌ها؛ تطابق و هماهنگی بین افکار و

- رفتار فرد بر مبنای حقایق و واقعیت‌ها؛ تطابق و هماهنگی بین گفتار و رفتار فرد بر مبنای حقایق و واقعیت‌ها.
- ۴۰ **حفظ اسرار:** نگهداری اسرار افراد (دانشجویان، استادان و کارکنان) و منتشر نکردن این اسرار.
- ۴۱ **وجدان کاری:** دلبستگی و علاقه به کار؛ پشتکار و جدیت؛ روابط سالم و انسانی در محل کار با اعضای گروه آموزشی.
- ۴۲ **بی‌طرفی در مباحث:** نادیده گرفتن ذهنیت‌های خود در مورد قضاوت درباره مباحثی که بین افراد گروه پیش می‌آید.
- ۴۳ **عدالت:** آنچه برای خود می‌پسندد، برای دیگران نیز بپسندد و آنچه برای خود روا نمی‌دارد، برای دیگران نیز روا ندارد؛ رعایت برابری همه در برابر قانون و ایجاد فرصت برابر برای همه.
- بخش‌ها، مؤلفه‌های اصلی و فرعی فوق به طور خلاصه در جدول شماره ۱ آورده شده است.

جدول ۱. بخش‌ها، مؤلفه‌های اصلی و مؤلفه‌های فرعی شایستگی مدیران گروه‌های

آموزشی

ردیف	بخش‌های عمده شایستگی	شایستگی‌های اصلی	شایستگی‌های فرعی
۱	شایستگی‌های مدیریتی	ادراکی	تفکر سیستمی، تفکر خلاق، تفکر راهبردی، تفکر انتقادی
		رهبری	شبکه‌سازی، پرورش دیگران، قدرت نفوذ، روابط انسانی
		تصمیم‌گیری	ثبات، انعطاف‌پذیری، حل مسئله
		اجرائی	انضباط کاری، نظارت و کنترل، مدیریت زمان، مدیریت منابع، برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظم کاری، اطلاع‌رسانی، دانش
۲	شایستگی‌های اجتماعی	ارتباطی	ارتباط
		کار تیمی	تیم‌سازی، مشورت‌پذیری، مشاوره دادن
		مدیریت افراد	اعتمادسازی، ایجاد انگیزه، توانمندسازی، مدیریت تعارض
۳	شایستگی‌های فردی	ویژگی‌های شخصیتی	مسئولیت‌پذیری، تعهد سازمانی، یادگیری مستمر، سعه صدر، اعتماد به نفس، آراستگی ظاهری، انتقادپذیری، قاطعیت
		ویژگی‌های اخلاقی	رعایت کرامت انسانی، تعهد دینی، صداقت، حفظ اسرار، وجدان کاری، بی‌طرفی در مباحث، عدالت

بحث و نتیجه‌گیری

توسعه همه‌جانبه و متوازن سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های امروز، کانون ارزش‌آفرینی است و تمرکز بر شایستگی‌های محوری نیروی انسانی باعث تعالی عملکرد در سازمان‌ها خواهد شد. بدین ترتیب، شناسایی و تمرکز بر شایستگی‌های مدیران باید در صدر

اولویت‌ها قرار گیرد. اگر اهمیت آموزش و پرورش نیروهای جوان و آینده‌ساز کشور را به این مقوله بیفزاییم، شناسایی و تدوین مؤلفه‌های شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی به عنوان مدیران خط مقدم جایگاه ویژه‌ای پیدا می‌کند.

بنابراین تحقیق حاضر به شناسایی و تدوین مؤلفه‌های اصلی و فرعی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاهی پرداخته است. داده‌های جمع‌آوری شده با بررسی اسناد و مدارک و سپس مصاحبه، از طریق روش تحلیل محتوا تجزیه و تحلیل شد و در نهایت ۹ مؤلفه اصلی ادراکی، رهبری، تصمیم‌گیری، اجرایی، ارتباطی، تیم‌سازی، مدیریت افراد، ویژگی‌های شخصیتی و ویژگی‌های اخلاقی و ۴۳ مؤلفه فرعی برای شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی در سه بخش عمده شایستگی‌های مدیریتی، اجتماعی و فردی استخراج شد.

غلامزاده و همکاران [۱۷] در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که شایستگی‌های اصلی مدیران شامل ۵ خوشه رهبری، مهارت‌های ارتباطی، ارزش‌های اخلاقی، ویژگی‌های شخصی و دانش و آگاهی می‌شود. چیت‌ساز و همکاران [۹] مؤلفه‌های ارتباطات، اجرایی، رهبری و ارزش‌های اسلامی را مؤلفه‌های اصلی شایستگی مدیران معرفی می‌کنند. همچنین، مؤمنی و جهانبازی [۲۹] از ابعاد فردی و اجتماعی به عنوان ابعاد اصلی شایستگی مدیران یاد کرده‌اند.

خشوعی و همکاران [۲۵] نیز چند شایستگی مدیریتی را استخراج کردند که عبارت‌اند از ارزش‌ها، تصمیم‌گیری، دانش، انطباق‌پذیری، رهبری و ارتباط. ادواردز [۱۳] مؤلفه‌های اصلی شایستگی مدیریتی را شامل ارتباطات، پرورش کارکنان، حل مسئله، مدیریت تغییر، تشکیل گروه و یکپارچه کردن دیدگاه‌ها می‌داند. بریکمن [۷] نیز بعد اجتماعی را از ابعاد مهم شایستگی‌های مدیران می‌داند و همچنین کار گروهی، رهبری، شبکه‌سازی، ادراکی و اجرایی را از مؤلفه‌های اصلی شایستگی مدیران به شمار می‌آورد.

یافته‌های این پژوهش هماهنگ با یافته‌های به‌دست‌آمده از پژوهش‌های فوق است و تقریباً همه مؤلفه‌های شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی با مؤلفه‌های یادشده در یافته‌ها و نتایج سایر تحقیقات همسوست.

با توجه به یافته‌های حاصل از این پژوهش و آنچه بیان شد، پیشنهادهای ذیل برای بهبود شایسته‌گزینی مدیران گروه‌های آموزشی مطرح می‌شود:

- پیشنهاد می‌شود که گروه‌های آموزشی، مدیران گروه‌های آموزشی را بر اساس مؤلفه‌های شایستگی تأیید کنند.
- باتوجه به مؤلفه‌های شایستگی شناسایی شده، پیشنهاد می‌شود معیارهای عملکردی و شرح شغل مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاهی توسط مسئولان دانشگاه تدوین شود و این معیارها در ارزیابی عملکرد استفاده شود.
- به مدیران گروه‌های آموزشی پیشنهاد می‌شود که برای بهبود کیفیت گروه آموزشی خود، و دستیابی به شایستگی‌های لازم در این زمینه تلاش کنند.
- پیشنهاد می‌شود که مدیران گروه‌های آموزشی را بر اساس مؤلفه‌های شایستگی مورد آزمون قرار دهند.
- مطالعات عمیق رفتاری برای شناخت بیشتر مفهوم شایستگی و چگونگی ایجاد آن در میان افراد انجام گیرد.

#### منابع

- 1- Ahmadi, S. M. (2012). *Assessment of teachers' competencies in technical institutes and vocational career, Qom city*. (M.Sc. Thesis), Faculty of Education and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran. (Persian)
- 2- Alwani, S. M. (2008). *General management*. Tehran: Ney. (Persian)

- 3- Avjaqy, S. H. & Khosrow Kennedy, M. (2012). Competency standards for project managers according to AIPM. Presented at the Second National Conference on Construction Engineering and Management. *Fortunately*, AUT. [http://www.civilica.com/Paper-CCEM02-CCEM02\\_109.html](http://www.civilica.com/Paper-CCEM02-CCEM02_109.html) (Persian)
- 4- Azar, A. & Latifi, M. (2008). Introduction to procedural requirements and criteria for the selection of human resource managers. *Management Thought*, 2, pp. 37-69. (Persian)
- 5- Bordbar, G. & Shakeri, F. (2011). Analytical quality management department, Yazd University decent selection. *Production and Operations Management: 2* (2), pp. 28-101. (Persian)
- 6- Bordbar, G.; Karimi, E.; Zare, N. & Konjkavomnfared, A. (2012). Identify the components and patterns to optimize the model of succession planning staff deserve switching. *Journal of Human Resource Management*, 4 (1), pp. 87-114. (Persian)
- 7- Brinckmann, J. (2007). *Competency of top management teams and success of new technology-based firms*. Frankfurt: Deutscher Uniuersitiats-Verlag.
- 8- Cave, E. & McKeown, P. (1993). Managerial effectiveness: The identification of need, *Management Education and Development: 24*(2), pp. 122-137.
- 9- Chitsaz, E.; Zvalfaqarzade, M. M. & Ghiasi Nadooshan, S. (2012). Developing core competencies model for cultural - Social managers universities in Iran, *Management at the Islamic University: 1&2* (2). (Persian).
- 10- Chyung, S. Y.; Stepich, D. & Cox, D. (2006). Building a competency-based curriculum architecture educates 21st



- century bussiness practitioners, *Journal of Education for Bussiness*: 106 (1).
- 11- Cochran, G. R. (2009). Ohio State University extention competency study: Developing a competency model for a 21st century extension organization, (doctoral dissertation of Philosophy in the Graduate School of the Ohio State University).
  - 12- Draganidis, F. & Mentzas, G. (2006). Competency based management: A review of systems and approaches, *Information Management and Computer Security*:14(1), pp. 51-52.
  - 13- Edwards, A. (2009). *Competency modeling as an antecedent for effective leadership development and succession planing within the public social services environment*, (Doctoral dissertation of Philosophy in the Benedictine University).
  - 14- Ekrami, M. & Rajabzadeh, S. (2011). Developing component Scale managers, *Process Management and Development*: No. 77. (Persian)
  - 15- Ezzati, M. (2012). Factors influencing the educational performance of educational groups: A qualitative study, *Research and Planning in Higher Education*: 65, pp. 23-45. (Persian)
  - 16- Ghafarian, V. (2000). *Managerial competence*. Tehran: Publication of Industrial Management. (Persian)
  - 17- Gholamzadeh, D.; Sehat, S. & Satari Laghab, B. (2013). Identify and determine the competence of managers in an insurance company: Case study of middle managers, *Insurance World News*: No. 178. (Persian).
  - 18- Hauenstin, P. (2000). Competency modeling approaches and strategies. As cited in <http://www.case.com/client/case.pdf>

- 19- Hoffeman, M. M. & Flood, P. C. (2000). An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organizational characteristics: Human resource sophistication and performance in Irish organizations, *Journal of European Industrial Training*: pp. 128-136.
- 20- Jamshidi, M. H. M.; Rasli, A. & Rorlinda, Y. (2012). Essential competencies for supervisor of oil and gas industrial companies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, pp. 368-374.
- 21- John, C. & Kirsten, A. (2010). Leadership competency for doctors: A framework, *Leadership in Health Services*: 23(2), pp.115-129.
- 22- Karami, M. & Salehi, M. (2009). *Development of competency-based management: A new approach to training and development managers*. Tehran: Aeeizh. (Persian)
- 23- Karami, M. (2007). Training managers based competency model. *Compass Magazine*, 18 (179). (Persian)
- 24- Khorshidi, A. & Ekrami, M. (2011). Identification of competencies Site Builder, *Police Management Studies*: 6 (4), 580-592. (Persian)
- 25- Khoshouei, M. S.; Oreyzi, H. R. & Nori, A. (2013). The eight managerial competencies: Essential competency for 21st century managers. 6(2), pp. 131-152.
- 26- Mahmodi, A. H.; Abedi, A. & Heydari, J. (2012). Evaluation of professional competence training managers, *Process Management and Development*: 25 (79), pp. 69-93. (Persian).
- 27- Malmon, Z. (2005). *Assess the competence of university teaching hospital administrators based on 360-degree*

- feedback*, (M.Sc. Thesis), Medical Sciences University of Tehran. (Persian)
- 28- Mojab, F.; Zaefarian, R. & Dazian Azizi, A. H. (2011). Applying competency based approach for entrepreneurship education, *Procedia Social and Behavioral Sciences*: 12, pp. 436–447.
- 29- Momeni, M. & Jahanbazy, A. (2007). Fuzzy multi-criteria decision making model for the selection of managers, *Journal of Shahed University*: No. 26. (Persian).
- 30- Mulder, M.; Gulikers, J.; Biemans, H. & Wesselink, R. (2009). The new competence concept in higher education; Error or enrichment? *Journal of European Industrial Training*: 33(8/9), pp. 755- 770.
- 31- Myrsepasy, N. & Gholamzadeh, D. (2009). Competency model designed for Foster managers in the public sector of Iran: Case Study: Middle managers in the industrial sector, *Management Studies*: No. 83. (Persian)
- 32- National Park Service Employees (2004). Essential competencies. [http://www. Npse.org](http://www.Npse.org).
- 33- Philpot, A. & et al. (2002). Leadership competency models. <http://www.longwoods.com>
- 34- Rezayat, G. (2011). Design competencies of the state's university presidents, (Doctoral dissertation), Educational Management, Shahid Beheshti University. (Persian)
- 35- Robbins, P. S. (2009). *Organization theory, organizational structure and design*. Translated by Mehdi Alvani and Hasan Danaeifard, Tehran: Safar Eshragh. (Persian)
- 36- Sanchez, J. C. (2010). University training for entrepreneurial competencies: Its impact on intention of creation. Springer Science+Business Media.
- 37- Sayedjavadyan, S. R. (1994). *Staffing Planning*, Tehran: School of Management of University of Tehran. (Persian)

- 38- Tahir, I. M. & Abu Bakar, N. M. (2010). Managerial competencies in the Malaysian financial services sector, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*: 1(12), pp. 114-124.
- 39- Tasdighi, M. A. (2006). Barriers to the development of meritocracy in religion and the use of power resources between competent and incompetent managers. Presented in the First Conference of Meritocracy in Organizations, Tehran. (Persian)