مدیریت بر آموزش سازمانها سال سیزدهم، شماره ۲، پاییز ۱۴۰۳ شماره صفحه ۴۹- ۱۳

شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی: مطالعه‌ای مبتنی بر مرور نظام‌مند

فاطمه عنایتی‌زاده، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی و توسعه منابع انسانی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

***داود قرونه** استادیار مدیریت آموزش عالی، گروه مدیریت آموزشی و توسعه منابع انسانی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای مورد نیاز مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی از طریق بررسی مطالعات انجام شده در این حوزه بود. پژوهش حاضر با رویکرد توصیفی- تحلیلی و با استفاده از روش مطالعه اسنادی- کتابخانه‌ای انجام شده است. در این راستا، با بهره‌گیری از روش مرور نظام‌مند به روش فراترکیب و کیفی کلیه منابع مرتبط با الگوهای شایستگی حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی طی سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ مورد بررسی قرار گرفت. در ابتدا تعداد این منابع ۳۷۲۵ بود که ۱۳۵ منبع بر اساس عنوان انتخاب شد. سپس ۶۷ منبع بر اساس چکیده گزینش شد که در نهایت ۳۵ منبع به‌عنوان منابع مرتبط مطالعه شد. سپس، با استفاده از روش تحلیل تفسیری سعی شد شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه-های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی مورد شناسایی و طبقه‌بندی قرار گیرد. برای تامین اعتبار نتایج از معیارهای لینکلن و گوبا استفاده شد. نتایج به دست آمده از تحلیل منابع اطلاعاتی مختلف حاکی از آن است که مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در برگیرنده شایستگی‌های فردی (شایستگی شخصیتی و شایستگی اخلاقی)، شایستگی‌های مدیریتی (خود مدیریتی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت اجرایی، و شایستگی‌های ادراکی)، شایستگی‌های حرفه‌ای- تخصصی (آموزشی، پژوهشی، و فناوری اطلاعات)، و شایستگی‌های فراسازمانی (آگاهی از سیاست، هوش فرهنگی، و بینش اقتصادی) می‌باشد.

واژگان کلیدی: مدیران گروه‌های آموزشی، شایستگی حرفه‌ای، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی

* نویسنده مسئول: d.ghoroneh@um.ac.ir

دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۱/۱۶ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۴/۲۰

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.13]

Managing Education in Organizations Vol.13/No.3/ Autumn 2024 Page 13-49

Professional Competencies of Depatment Heads in Universities and Higher Education Institutions: A Study Based On a Systematic Review

Fateme Enayatizadeh, PhD student in educational management, Department of Educational Administration and Human Resources Development, Faculty of Education and Psychology, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

* **Davood Ghorooneh**, Assistant Professor of Higher Education Management, Department of Educational Administration and Human Resources Development, Faculty of Education and Psychology, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

Abstract: The purpose of this research was to identify the professional competencies needed by the heads of departments in universities and higher education institutions through the review of studies conducted in this field. The current research was done with a descriptive-analytical approach and using the method of document-library study. In this regard, using the systematic review method in a meta- synthesis and qualitativeapprouch, all the sources related to the professional competence patterns of the managers of educational groups in universities and higher education institutions during the years 2000 to 2023 were investigated. Initially, the number of these sources was 3725, of which 135 sources were selected based on the title. Then 67 sources were selected based on the abstract, and finally 35 sources were studied as related sources. Then, by using interpretive analysis method, it was tried to identify and classify the professional competencies of the managers of educational groups of universities and higher education institutions. Lincoln and Goba criteria were used to ensure the validity of the results. The results obtained from the analysis of various information sources indicate that the most important competencies of the managers of educational groups of universities and higher education institutions include individual competencies (personal competence and moral competence), managerial competencies (self-management, Human resource management, executive management, and cognitive competencies), professional-specialized competencies (educational, research, and information technology), and trans-organizational competencies (awareness of politics, cultural intelligence, and economic insight).

Keywords: head of department, professional competency, universities and higher education institutions

* Corresponding author: d.ghoroneh@um.ac.ir
Receiving Date: 4/4/2024 Acceptance Date: 10/7/2024

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.13]

مقدمه

در عصر جهانی شدن و پیشرفت روزافزون تکنولوژی، سرمایه انسانی به عنوان مهم‌ترین سرمایه و تنها عامل کسب مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها به شمار می‌رود و اهمیت و جایگاه منابع انسانی مناسب و شایسته در توسعه و پیشرفت سازمان به وضوح قابل مشاهده و سنجش می‌باشد. از این رو، سازمان‌ها ضمن تلاش در انتخاب و جذب نیروهای شایسته و کارا، درصدد هستند توانمندی‌ها و شایستگی‌های آنان را ارتقا و گسترش دهند. لذا، بسیاری از سازمان‌های امروزی و نوین روش‌های مدیریت منابع انسانی خود را مبتنی بر شایستگی بنا می‌کنند (Mirghfouri, Mousavi, & Sadeghi). منابع انسانی برای اثربخشی در شغل خود نیازمند شایستگی‌های ویژه‌ای است، شایستگی‌هایی که می تواند پیوند مناسبی را بین کار و قابلیت‌های فردی کارکنان ایجاد کند (Fields, Kenny, Mueller, 2018). در دهه ۱۹۶۰، رویکرد شایستگی به صورت رسمی آغاز به کار کرد. متدولوژی مبتنی بر شایستگی به شکل مدون و امروزی توسط شرکت هی مکبر که مؤسس آن دیوید مک کللند روانشناس برجسته دانشگاه هاروارد بود، در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ ارائه شد (Sohman, 2015). مهم‌ترین دلایل رواج و محبوبیت رویکرد شایستگی بر این مبنا استوار است که سازمان‌های امروزی درگیر رقابت هستند و برای کاهش هزینه‌ها و بهبود مستمر عملکرد خود تحت فشار می‌باشند. لذا لازم است که تلاش‌های مؤثری برای ایجاد، حفظ و ارتقای قابلیت‌ها خود نمایند (Khashoui, Parhehi & Nouri, 2013).

از مفهوم شایستگی همانند بسیاری از مفاهیم حوزه سازمان و مدیریت، تعاریف مختلفی به عمل آمده است. به زعم مک کللند شایستگی ترکیبی از انگیزه‌ها، ویژگی‌ها، خودانگاره‌ها، نگرش‌ها یا ارزش‌ها، دانش محتوایی و یا مهارت‌های رفتاری شناختی است. شایستگی شامل هر ویژگی فردی است که می‌تواند برای تمایز قائل شدن بین کارکنان عالی و متوسط مورد استفاده قرار گیرد (Mahmoudi, Abedi & Haydari, 2011). در تعریفی دیگر، سانچز، شایستگی را مجموعه‌ای از دانش، خصوصیات، نگرش‌ها و مهارت‌های مرتبط به هم تعریف می‌کند که تاثیر زیادی برشغل افراد می‌گذارد و با عملکرد افراد در کار همبستگی دارد، می‌تواند با استانداردهای قابل قبول ارزیابی شود و از طریق آموزش و توسعه بهبود یابد (Ekrami, & Rajabzadeh, 2019). در حال حاضر، شایستگی به اصطلاح چندمنظوره‌ای تبدیل شده است که با معانی مختلف، در زمینه‌های علمی مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای شایستگی عبارات متعددی از قبیل لیاقت، قابلیت، توانمندی، صلاحیت و مهارت به‌کار می‌رود. شایستگی به منزله ویژگی-هایی است که به گونه‌ای علمی موجب عملکرد اثربخش یا برتر در یک شغل می‌شود (Wisniewski, 2019). در جامع‌ترین تعریف، می‌توان گفت شایستگی به‌عنوان عامل کلیدی در بقای سازمان‌ها، به مجموعه دانش، مهارت‌ها، خصوصیات شخصیتی، علایق، تجارب و توانمندی‌ها مرتبط با شغل اطلاق می-شود که فرد را در عملکرد شغلی خود موفق می‌کند (Razavi, Fariborzi, & Ghorbani, 2022). شایستگی ابعادی را در بر می‌گیرد از جمله می‌توان به دانش اشاره کرد که فرایند توسعه دانش و

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.13]

معلومات نظری به گونه معمول از راه تحصیل در سطوح دانشگاهی حاصل می‌شود (Solomon, Srinath, Babatunde, & Damilola, 2017). توسعه دانش و معلومات زیربنای توسعه مهارت‌ها، و نگرش به شمار می‌آید و به تنهایی، و به خودی خود تأثیر چندانی در توسعه شایستگی‌های مدیریتی ندارد (Palmer, et al, 2015). بعد دیگر مهارت است که به توانایی پیاده سازی علم در عمل بر می‌گردد. توانایی نیز به عنوان بعد شایستگی یک توانش خصلتی با ثبات و وسیع را مصور می‌سازد که شخص را برای دستیابی و نهایت عملکرد در مشاغل فیزیکی و فکری مقید می‌سازد. همچنین نگرش تصویر ذهنی انسان از دنیا و پیرامون را شکل می‌دهد و میدان اندیشه و عمل وی را تبیین می‌کند (Leaming, 2006). یک مدل شایستگی، لیستی از شایستگی‌هایی است که با مشاهده عملکرد رضایت بخش یا عملکرد مورد انتظار کارکنان برای یک شغل خاص به دست می‌آید و می‌تواند در تحلیل مهارت و مقایسه بین شایستگی‌های موجود و شایستگی‌های مورد نیاز سازمان و افراد مفید باشد (Draganidis, & Mentzas, 2006).

در دنیای پر تحول امروزی شایستگی مدیران به عنوان یکی از اهرم‌های کلیدی در اداره سازمان‌ها در راس همه مسائل قرار دارد. داشتن مدیران شایسته که بتوانند سازمان‌ها را در کشاکش امواج خروشان تحولات و رقابت با موفقیت به سوی آرمان‌ها هدایت نمایند، یک مزیت رقابتی شناخته می‌شود (Khalili & Mohammadi, 2022). این اهمیت در نظام آموزش عالی و دانشگاه نیز به عنوان بخش مهم و حائز اهمیتی که دارای حوزه اثرگذاری بسیار وسیعی بر دیگر نهادها و بخش‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جامعه است، به خوبی آشکار می‌گردد (Bates, 2018).

یکی از مهم‌ترین خرده سیستم‌های دانشگاه، گروه آموزشی است که واحد اصلی تولید در دانشگاه به حساب می‌آید و مسئولیت ارائه خدمات آموزشی، تدوین و توسعه محصولات علمی، آموزشی، تکنولوژیکی و نیز اجرای کار آموزش را بر عهده دارد (Mahmoudi, Abedi & Haydari, 2011).

مدیران گروه‌های آموزشی حلقه تعامل میان زیر سیستم تخصصی دانشگاه و زیر سیستم مدیریتی آن می‌باشند. مدیران گروه‌ها نه تنها وظایف فردی متعددی برای اجرا دارند، بلکه با توجه به اینکه اکثر تصمیمات مدیریتی و آموزشی در نهادهای آموزش عالی در سطح گروه‌های آموزشی گرفته می‌شود، اقدامات یک مدیر گروه می‌تواند انعکاس‌های بالقوه بزرگی داشته باشد (Rodringuez et al, 2016). در آیین‌نامه شورای عالی انقلاب فرهنگی درباره مدیران گروه‌های آموزشی تعریفی ارائه نشده است و انتخاب مدیر گروه برعهده رئیس دانشکده و رئیس دانشگاه قرار داده شده است. در این آیین‌نامه ۹ بند به‌عنوان وظایف مدیر گروه آموزشی ذکر شده است که شامل ابلاغ آیین‌نامه‌های اجرایی و تکالیف عمومی اعضای هیئت علمی، تهیه برنامه اجرایی وظایف آموزشی و پژوهشی، تجدید مستمر برنامه‌ها، تشکیل و اداره جلسات شورای گروه، ابلاغ بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌ها و مصوبات رئیس دانشکده یا رئیس دانشگاه، رسیدگی به نیاز-

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.13]

های مالی گروه، انجام دادن کلیه مکاتبات رسمی، پیشنهاد طرح‌های پژوهشی، ارزیابی کار سالانه اعضای گروه و گزارش آن می‌شود (Amin Mozafari, & Yousefi Aghdam, 2013). از جمله نقش‌های مدیران گروه می‌توان به نقش رهبری فکری آنها اشاره کرد که اهداف دانشگاهی گروه را تعیین و برنامه‌های موردنیاز برای دستیابی به آنها را ارائه می‌دهند. علاوه بر این مدیران گروه آموزشی ضمن شرکت در جلسات و کمیته‌های دانشگاه به نمایندگی از گروه، به ارزیابی میزان مشارکت و پتانسیل‌های اعضای گروه می‌پردازند و کارهای آنها را هماهنگ نموده تا از طریق کاهش وظایف اداری معمول به بهره‌وری دست یابند. همچنین، به همکاران برای به دست آوردن منابع موردنیاز آن‌ها به‌خصوص منابع خارج از دانشگاه کمک می‌کنند (Baghi Marghi, Alizadeh, & Sorani, 2018). مدیران گروه‌های آموزشی نیازمند حل مسائل مختلفی هستند که از آن جمله می‌توان به اجرای همزمان نقش‌های مختلف از قبیل آغازگر فعالیت، مسئول و ناظر،مواجهه با تعداد قابل توجهی از اسناد که به هماهنگی، اصلاح، پاسخ، پیگیری و اجرا نیاز دارند، نظارت بر اجرای به موقع فعالیت‌ها و پیگیری تعهدات، مواجهه با حجم فزاینده اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری و در عین حال مواجهه با حجم بالای اطلاعات اضافی اشاره نمود.

با توجه به لزوم آماده ساختن مدیران گروه‌های آموزشی با چالش‌های ذکر شده و نیز با اذعان به جایگاه مدیران گروه‌های آموزشی به عنوان حلقه مرتبط با مدیریت دانشگاهی، اعضای هیأت علمی و دانشجویان و نقش حساس آنها در تحقق اهداف دانشگاهی، به هنگام سازی دانش و مهارت مدیران گروه‌های آموزشی ضرورت دارد و باید بیش از سایر مدیران دانشگاهی، از صلاحیت‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای لازم برخوردار باشند (Jafari, 2012). اگر در انتصاب مدیران آموزشی، به مهارت‌ها و شایستگی‌های آنها توجه شود و ملاک گزینش آن‌ها، تخصص و شایستگی‌های لازم باشد و مدیران نیز به آثار کاربرد شایستگی‌های مذکور در پیشبرد اهداف توجه داشته باشند، زمینه مناسبی فراهم خواهد شد تا از همه امکانات و منابع در سازمان، به نحو مطلوب استفاده شود. نتیجه این امر در دراز مدت بهره‌وری هر چه بیشتر نظام آموزشی و تحقق اهداف متعالی آن خواهد بود.

پژوهش‌های متعددی در باب شایستگی مدیران انجام شده است. به عنوان مثال Trollor et al (2017) در پژوهشی با عنوان توسعه و گسترش یک چارچوب شایستگی اصلی، به شناسایی شایستگی-های ضروری برای مدیران قرن ۲۱ پرداختند که نتایج آن حاکی از آن است که ارزش‌ها، توانایی در تجزیه و تحلیل، تصمیم‌گیری، دانش به روز، انطباق‌پذیری، کارایی، رهبری و ارتباط شایستگی‌های ضروریست که بایستی مدیران در راستای مواجه با چالش‌های قرن ۲۱ برخوردار باشد. Cochran (2009) نیز مطالعه-ای تحت عنوان مطالعه توسعه شایستگی در دانشگاه ایالت اوهایو: توسعه یک مدل شایستگی برای بسط و گسترش سازمان در قرن ۲۱، انجام داده که به شایستگی‌هایی از جمله ارتباطات، یادگیری مستمر، عرضه خدمات به مشتری، تنوع، انعطاف‌پذیری و تغییر، روابط بین فردی، دانش توسعه، تخصص‌گرایی، مدیریت

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.13]

منابع، کار گروهی و رهبری، کاربرد فناوری و سازگاری با آن، تفکر و حل مسئله، درک و فهم دیگران و جوامع و خودفرمانی دست یافته است.

شواهد پژوهشی مرتبط با شایستگی‌های مدیران دانشگاهی نیز وجود دارد. دانشگاه ویکتوریا (۲۰۱۱) مدیریت شخصی، ارتباط، مدیریت اطلاعات، تحقیق و تجزیه و تحلیل، مدیریت پروژه و وظیفه، کار تیمی، تعهد به کیفیت، رفتار حرفه‌ای، مسئولیت اجتماعی، و یادگیری مداوم را به عنوان شایستگی مدیران دانشگاهی بر می‌شمارد. در این راستا دانشگاه منچستر(۲۰۱۱) دانش و خدمات، مهارت‌های بین فردی، مسائل اجتماعی، مدیریت تحول و نوآوری، مدیریت منابع را برای مدیران دانشگاهی مهم می‌داند. نتایج پژوهش Puorkarimi et al (2015) با عنوان شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران: تحلیلی بر شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب حاکی از آن است که بین وضعیت موجود و مطلوب شایستگی‌های حرفه ای مدیران گروه‌های آموزشی تفاوت معناداری وجود دارد. همچنین، در تعیین اولویت مولفه‌های شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی می‌توان گفت بیشترین اولویت به ترتیب مربوط به مولفه‌های تصمیم‌گیری، ارتباطات و رهبری و کمترین شایستگی مربوط به مولفه روانشناختی می‌باشد.

Khezri, Taheri & Jamalzadeh (2004) در پژوهشی با عنوان مقایسه عملکرد مدیران گروه-های آموزشی دانشگاه از نظر مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی نشان دادند که بین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی) تفاوت معناداری وجود دارد. به طور کلی بالاترین و پایین‌ترین مهارت فنی به ترتیب مربوط به دانشکده کشاورزی و دانشکده علوم انسانی بود. بالاترین و پایین‌ترین مهارت انسانی به ترتیب مربوط به دانشکده علوم انسانی و دانشکده فنی- مهندسی بود. بالاترین و پایین‌ترین مهارت ادراکی به ترتیب مربوط به دانشکده علوم پایه و دانشکده کشاورزی بود.

با توجه به اهمیت شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و موسسات عالی و تأملی بر نتایج پژوهش‌های پیشین می‌توان دریافت که علی‌رغم ارزشمندی غیر قابل انکار تلاش‌های بسیاری از پژوهشگران پیشین، هر پژوهش بسته به میزان جامعیت و ماهیت اهداف خود، شایستگی‌های مختلفی را برای مدیران مطرح نموده است و یکی از چالش‌های پیشرو، دستیابی به چارچوبی جامع از شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی است به‌گونه‌ای که بتواند ترکیبی یکپارچه از اساسی‌ترین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران را ارائه دهد. از این رو پژوهش حاضر سعی دارد با نگاهی موشکافانه و دقیق به بررسی نظام‌مند ادبیات موجود در ارتباط با مدل شایستگی حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی بپردازد و چارچوبی برای شایستگی حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ارائه دهد که می‌تواند چارچوبی اثربخش برای طراحی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌ها و مؤ سسات آموزش عالی باشد و نتایج مفیدی در ارتقای کیفی آموزش در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی داشته باشد.

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.13]

روش پژوهش

با توجه به هدف اصلی پژوهش کـه شناسایی مدل شایستگی حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی بـوده است، در این پژوهش بـا رویکـرد توصـیفی-تحلیلـی و بـا استفاده از روش تحلیل تفسیری به مطالعه اسناد، پژوهش‌ها و گزارش‌های موجود در زمینه مدل‌های شایستگی حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی پرداخته شده است. در این راستا با بهره‌گیری از روش پژوهش مرور نظام‌مند کلیه اسناد و مدارک علمی (مقالات علمی – پژوهشی، کتاب‌ها و پایان نامه‌ها) منتشر شده در پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی و خارجی مطابق با جدول ۱ در زمینهٔ شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در فاصلهٔ سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ با استفاده از کلیدواژه‌هایی که در جدول ۲ آمده است، مورد جستجو قرار گرفت.

جدول ۱: پایگاه‌های اطلاعاتی پژوهش

پایگاه‌های اطلاعاتی	
Sid	Ensani
scopus	Irandoc
Noormagz	Google scholar
Eric	Web of science
Magiran	سایر پایگاه‌ها

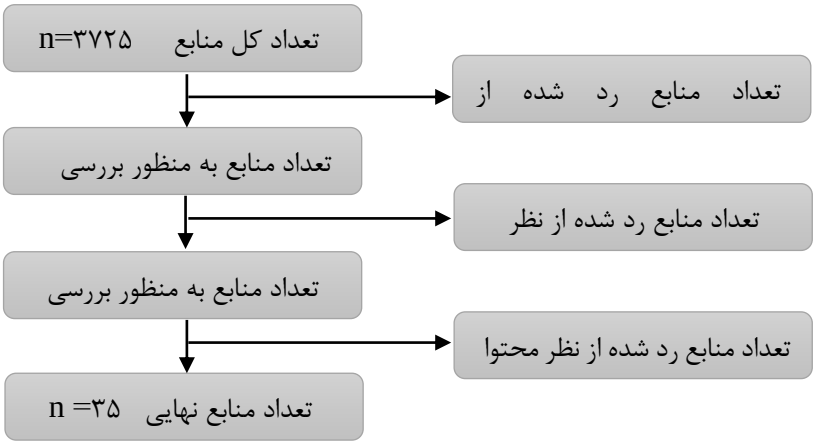
جدول ۲: واژه‌شناسی پژوهش

کلید واژه‌های لاتین	کلید واژه‌های فارسی	سوال پژوهش مرور نظام‌مند
• professional competence • competence model of Departments Heads • academic managers • Departments Heads • competence model of Head of Departments • Department chair	▪ مدل شایستگی حرفه‌ای ▪ مدیران گروه‌های آموزشی ▪ مدل شایستگی مدیران گروه آموزشی ▪ مدیران دانشگاهی ▪ رئیس دپارتمان	✓ شایستگی‌های حرفه‌ای مورد نیاز مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کدام اند؟

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.13]

بر اساس شکل ۱، در ابتدا تعداد این منابع ۳۷۲۵ بود که پس از بررسی عناوین آنها و ارتباط با موضوع پژوهش، تعداد ۱۳۵ منبع انتخاب شد. سپس، از طریق مطالعه چکیده، تعداد ۶۷ منبع مناسب گزینش شد. در نهایت، پس از مطالعه منابع، تعداد ۳۵ مورد از آنها به عنوان منابع اصلی انتخاب شدند. این موارد شامل پژوهش‌ها و اسنادی بودند که به طور مستقیم و یا غیر مستقیم در زمینه شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌ها انجام شده بود و پژوهشگر می‌توانست از داخل آنها مجموعه‌ای از شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی را استخراج نماید. سپس، با استفاده از روش تحلیل تفسیری سعی شد شایستگی حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی مورد شناسایی و طبقه‌بندی قرار گیرد و سپس با استفاده از روش فراترکیب در قالب چارچوبی از شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌ها و مؤ سسات آموزش عالی به تصویر کشیده شود. به منظور تامین اعتبار یافته‌ها از معیارهای معرفی شده توسط لینکلن و گوبا استفاده شد. برای اطمینان از اعتبارپذیری نتایج، تلاش شد که تمام منابع مربوطه مورد بررسی قرار گیرد و همچنین فرآیند تحلیل و یافته‌های پژوهش توسط همکاران پژوهشگر مورد بررسی مجدد قرار گرفت. به منظور تاییدپذیری تلاش شد که فرآیند تحقیق با جزئیات گزارش شود تا روند پژوهش توسط سایر پژوهشگران قابل پیگیری باشد. اثبات‌پذیری نتایج از طریق بیان نقل قول‌های مستقیم از منابع اصلی تامین شد. به منظور اطمیان از تکرارپذیری نیز سعی شد تا جزئیانت روند پژوهش به گونه‌ای تشریح شود که توسط سایر پژوهشگران نیز قابل تکرار باشد.



شکل(۱) جستجو و انتخاب مقالات پژوهش

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.13]

یافته‌های پژوهش

در مسیر شناسایی شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها، پس از سه مرحله بررسی و غربال منابع اطلاعاتی و با استفاده از روش مرور سیستماتیک و تحلیل نتایج حاصل از بررسی منابع گزینش شده، در نهایت کدهای مرتبط در قالب جدول ۳ خلاصه شد.

جدول (۳) شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی شناسایی شده در پژوهش‌ها

کد	پژوهشگران	سال	کد های استخراج شده مرتبط با شایستگی های مدیران گروه های آموزشی
۱	Mahmoudi, Abedi & Haydari	2011	شایستگی‌های شخصیتی (خود مدیریتی، ریسک پذیری، توجه به ظاهر بر مبنای ارزش‌ها، تعهد به ارزش‌های حرفه‌ای و شخصی، چند بعدی اندیشیدن، ارائه راه حل‌های خلاق، انعطاف و سازگاری، تفکر انتقادی، استقلال و خود راهبری، هوش عاطفی)، شایستگی‌های سیاسی (آگاهی سیاسی، شناخت سیاست‌های علمی- فرهنگی کشور، درک محدودیت‌های قانونی دانشگاه، تلقی دانشگاه به عنوان مکانی برای رشد سیاسی، ترکیب بالاترین استانداردهای ذهنی در کارهای علمی با مهارت‌های سیاسی، شناخت سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه آموزش عالی)، شایستگی‌های مدیریتی (استانداردهای اخلاق حرفه‌ای، آماده کردن برنامه‌های درسی، رهبری و ایجاد تعهد، شناخت نقاط ضعف و قوت، توانمندسازی اعضای گروه، مسئولیت پذیری، نگرش جامع به رسالت‌های علمی دانشگاه، ارزشیابی مستمر، بکارگیری استراتژی‌های نفوذ، آشنایی با اصول سازمان و تئوری‌های مدیریت)، شایستگی‌های تکنولوژیکی (سواد اطلاعاتی، تسلط بر یک زبان علمی، تسلط به شبکه‌های مجازی، کاربرد تکنولوژی‌های نوین ارتباطی در تدریس، شناخت سیستم‌های اطلاعات مدیریت، استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات)، شایستگی‌های فرهنگی (علاقه و شرکت در فعالیت‌های فرهنگی، احترام به ارزش‌های فرهنگی، درک فرهنگ مشارکت، شناخت تاریخ و فرهنگ ملی، درک بنیادی از تنوع فرهنگی، درک فرهنگ دانشگاه)، شایستگی‌های آموزشی-پژوهشی (ارائه کمک عمده به نیمرخ پژوهشی دانشکده، پایبند بودن به علم روز، انجام پژوهش-های علمی- کاربردی، آگاهی از اصول و روش‌های برنامه ریزی درسی، آشنایی با کلیات روش‌ها و فنون تدریس، تدریس اثر بخش، پژوهش-مداری، تشویق اعضا به انجام امور پژوهشی)، شایستگی‌های اقتصادی (شناسایی منابع مالی جدید، توان کار آفرینی، درک بازار دانش ملی، منطقه‌ای و جهانی، درک فرهنگ بهره‌وری، خلاقیت در خلق فرصت‌ها،

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.13]

کد	پژوهشگران	سال	کد های استخراج شده مرتبط با شایستگی های مدیران گروه های آموزشی		
			درک ویژگی‌های اقتصاد دانش)		
۲	Shiri, Rezaikhah & Yousufian	2015	شایستگی‌های فردی (اصول اخلاقی، عزت نفس، مسئولیت‌پذیری، انعطاف‌پذیری، قاطعیت در تصمیم گیری، باورهای دینی و اعتقادات مذهبی، خود مدیریتی، خونسردی، ابتکار و نو آور، قدرت بیان و پاسخگویی، ریسک‌پذیری، مشاور تحصیلی، منضبط و وقت شناس، اعتراف به اشتباهات، آگاهی به دانش روز، انتقادپذیر، مسلط به نرم افزارهای مربوط به رشته‌های گروه)، شایستگی‌های اجتماعی (خوش اخلاق و خوش برخورد، آگاهی نسبت به فرهنگ جامعه، اجتناب از قضاوت عجولانه، اجتناب از ضوابط و روابط فامیلی، نفوذ بر دیگران، استفاده از تجربیات دیگران، الگوی اخلاقی، روحیه مشارکت جویی، عادل بودن، توان ارتباط با افراد جامعه، اجتناب از تعصبات(ضوابط) جنسیتی)، شایستگی‌های سازمانی (تقویت روحیه اساتید و دانشجویان، مشورت با اساتید و دانشجویان، مدافع حقوق گروه، تعامل و تفاهم با سازمان‌های دیگر، تخصیص عادلانه دروس و پایان نامه‌ها به اساتید، پشتیبانی از استاد و دانشجو، رفع نیازهای استاد و دانشجو، اطلاع رسانی(برگزاری همایش، کنفرانس‌ها و...)، اهمیت به کیفیت آموزشی(برگزاری کلاس‌های آموزشی و...)، پرهیز از دیدگاه جانب گرایانه، متعهد به دانشگاه، برنامه ریزی آموزشی سنجیده، جذب اساتید برتر و شایسته، هماهنگ با آموزش دانشگاه، تاثیر مثبت بر مسئولین ارشد، تلاش جهت پیشرفت دانشگاه، داشتن وقت آزاد برای دانشجو، مهارت در انتخاب واحد، توان استفاده از پایگاه‌های علمی، مشورت با دانشجو در خصوص انتخاب واحد)		
۳	Shams, Khorasani & Abbasi	2013	شایستگی فردی	ویژگی‌های اختصاصی	اعتبار علمی، دانش
				ویژگی‌های اخلاقی	انطباق رفتار با باورهای دینی و ارزشی
				ویژگی‌های شخصیتی	تعهد سازمانی، یادگیری مستمر، اعتماد به نفس، انعطاف پذیری، مسئولیت پذیری، تحمل استرس، آراستگی ظاهری
			شایستگی اجتماعی	دانشجو مداری	تعهد، اعتماد سازی
				مدیریت افراد	ایجاد انگیزه، مشارکت، توانمندسازی، مدیریت تعارض
				کار تیمی	تیم سازی، مشورت پذیری

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.13]

کد	پژوهشگران	سال	کد های استخراج شده مرتبط با شایستگی های مدیران گروه های آموزشی		
				ارتباطی	ارتباط کلامی و غیر کلامی، شنود موثر، ارتباط نوشتاری، مذاکره و چانه زنی
			شایستگی مدیریتی	اجرایی	تجربه، مدیریت قانونی، مدیریت مالی، نظارت و کنترل، مدیریت زمان، مدیریت منابع، برنامه‌ریزی
				تصمیم‌گیری	ثبات، حل مسئله، تشخیص مسئله
				رهبری	شبکه سازی، پرورش دیگران، قدرت نفوذ
				ادراکی	تفکر سیستمی، تفکر خلاق، تفکر راهبردی
۴	Derakhshan & Zandi	2016	شایستگی فنی- حرفه ای و تخصصی (آشنایی کافی با دروس رشته تحصیلی بر حسب مقاطع وگرایش‌های مختلف، برخورداری از دانش سازمان و مدیریت، توانایی مشاوره دادن مناسب به اساتید، شناخت و درک مأموریت‌های دانشگاه و گروه آموزشی، معتبر بودن و اشتهار به خبرگی در تدریس و پژوهش، آشنایی با امور مالی و حسابداری مورد نیاز برای مدیریت گروه آموزشی)، شایستگی اداری – نظارتی (تسلط کامل بر مقررات، بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌های آموزشی، نظارت مناسب بر حسن اجرای فعالیت‌های مربوط به تدریس اساتید، برگزاری جلسات گروه به-صورت مستمر و تلاش در جهت مفید بودن جلسات، نظارت بر حسن اجرای کلیه امور مربوط به پایان نامه‌ها، نظارت مناسب بر حسن انجام امور تفویض شده به کارشناسان آموزشی، واگذاری مناسب اختیارات قابل تفویض به کارشناسان آموزشی و همکاران)، شایستگی فردی و شخصیتی (تعهد به کار، مسئولیت‌پذیری در انجام امور محوله، منظم و سر وقت بودن و حضور مستمر در دانشگاه، مشورت‌پذیری، انتقادپذیری و احترام به دیدگاه‌های مخالف، خلاقیت، ریسک‌پذیری و فراتر رفتن از وظایف جاری، ثابت قدمی و روحیه استقامت در برابر دشواری‌ها، سعه صدر در رفتار با دانشجویان؛ اساتید و سایر افراد، آراستگی ظاهری)، شایستگی ارتباطی و میان فردی (توانایی هماهنگی با هیأت رئیسه و مدیران سطوح بالاتر و ایجاد ارتباط مناسب بین دانشجویان و اساتید با مدیران دانشگاهی، روابط دوستانه و صمیمانه با دانشجویان، اساتید و دیگر همکاران، توانایی توزیع و تسهیم مناسب اطلاعات آموزشی، پژوهشی، اداری، آیین نامه‌ها و نتایج جلسات گروه، مهارت‌های کلامی و نوشتاری، و گوش دادن فعال، همدلی، درک احساسات خود و دیگران، توانایی ایجاد شبکه‌های ارتباطی اثربخش، درک و احترام به تفاوت‌های فردی افراد)، شایستگی اخلاقی (پرهیز از		

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.13]

کد	پژوهشگران	سال	کد های استخراج شده مرتبط با شایستگی های مدیران گروه های آموزشی
			رودربایستی، شجاعت و ایستادگی در مقابل درخواست‌های نامعقول، غیر اخلاقی و غیر قانونی، امانتداری و حفظ اسرار گروه، ترجیح دادن منافع گروه بر منافع شخصی، پرهیز از تبعیض در زمینه‌های مختلف از قبیل رفتار با دانشجویان و همکاران؛ اختصاص واحدهای درسی به اساتید، تواضع و پرهیز از تکبر در عین پرهیز از تملق و چاپلوسی، تناسب افکار، گفتار و رفتار)، شایستگی انگیزشی (تقدیر شایسته و مناسب از تلاش‌های مثبت اساتید، توانایی برانگیختن اساتید به مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای تصمیمات گروه، اشتیاق به کار، داشتن انگیزه‌های فرامادی همچون خدمت به جامعه و خشنودی خدا، داشتن انگیزه توسعه حرفه‌ای مستمر خود، توانایی برانگیختن دانشجویان به تلاش بیشتر)، شایستگی ادراکی (توانایی درک، پیش‌بینی، و کنترل مسائل پیشروی گروه آموزشی، توانایی تشخیص نیازهای دانشجویان، اساتید و مدیران سطوح بالاتر و ایجاد تعادل بین این نیازها، توانایی تشخیص کاستی‌ها و نارسایی‌های قوانین و مقررات آموزشی و تلاش در جهت حل و به‌روز رسانی آنها، توانایی تحلیل جامع رفتارها، مشکلات یا تصمیم‌های خاص و تحلیل دقیق و همه جانبه دلایل آنها، داشتن تفکر انتقادی، اشراف بر مسائل روز جامعه و مسائل اجتماعی مؤثر بر کارکرد دانشگاه)، شایستگی فناورانه (آشنایی با نرم افزارهای تخصصی و نرم افزارهای مورد نیاز برای مدیریت گروه، قابلیت یادگیری و سازگاری سریع با تغییرات تکنولوژیکی، توانایی استفاده از فضا و شبکه‌های مجازی در جهت توسعه و پیشرفت گروه، تسلط بر نحوه استفاده از اتوماسیون اداری)، شایستگی فرهنگی (توانایی ایجاد یا ارتقای فرهنگ کار گروهی و تیمی، توانایی شناخت خرده فرهنگ‌های درون گروه آموزشی و دانشگاه و تلاش در جهت همسو نمودن آنها با اهداف گروه آموزشی، مشارکت مؤثر در برنامه‌های فرهنگی گروه و دانشگاه، پاسداری از فرهنگ‌های مثبت گذشته و راهبری فرهنگ‌های مثبت آتی، مدیریت تنوع و احترام به تنوع قومی، زبانی، مذهبی)، شایستگی اقتصادی – کارآفرینانه (توانایی جذب و اجرای طرح‌های پژوهشی خارج از دانشگاه با همکاری سایر اساتید و دانشجویان گروه، توانایی تشکیل شرکت‌های مختلف دانش بنیان و مراکز خدمات علمی پژوهشی با همکاری اعضای گروه آموزشی، توانایی چانه زنی با مسئولین دانشگاه جهت اختصاص امکانات و اعتبارات مناسب به گروه آموزشی، توانایی سرویس‌دهی به پایان نامه‌های سایر دانشگاه‌ها با همکاری سایر اساتید، توانایی تشخیص فرصت‌های توسعه گروه به ویژه از لحاظ درآمدزایی دانشگاه، توانایی کاهش هزینه‌ها و ایجاد

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.13]

کد	پژوهشگران	سال	کد های استخراج شده مرتبط با شایستگی های مدیران گروه های آموزشی		
			صرفه‌جویی برای دانشگاه)، شایستگی سیاسی (توانایی استفاده از جایگاه مدیر گروهی جهت پیگیری مطالبات و پیشنهادهای مطرح شده در جلسات گروه، توانایی مدارا با مخالفان به منظور حفظ انسجام گروهی، مهارگر آشفتگی و توانایی کنترل تنش‌ها، توانایی استفاده از نفوذ شخصی در جلب حمایت مسئولین دانشگاه جهت تحقق اهداف گروه)		
۵	Kazerooni, et al.	2022	شایستگی تخصصی – دانشی (آموزشی، پژوهشی، علمی، مهارتی)، شایستگی ارتباطی (فردی، سازمانی، اجتماعی)، شایستگی ساختاری – حرفه‌ای (فناوری و تکنولوژی، عقلانی، شخصیتی)، شایستگی اخلاقی – ارزشی (اعتقادی، معنوی، دینی و فرهنگی)		
۶	Khalili & Mohammadi	2022	ذهنی- بینشی	مهارت‌های ادراکی	تفکر استراتژیک، تفکر تحلیلی، دیدگاه راهبری، خلاقیت، تفکر سیستمی، مدیریت افراد، مدیریت استعداد، مسیر شغلی، مدیریت زمان
				مهارت‌های تصمیم گیری	حل مسئله، تفکر خلاق، ریسک پذیری سنجیده، شناسایی و حل مسأله، ارزیابی راهکارها، استدلال تحلیل
			درون فردی	رفتار حرفه ای	اعتماد به نفس، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، پایداری
				ویژگی های شخصیتی	صداقت، درستی، کمال جویی، حسن شهرت، اعتبار، شجاعت، کنجکاوی، خلاقیت، نوآوری، احترام
			عملکردی	مدیریت منابع انسانی	مهارت‌های انگیزشی، آموزش، توسعه افراد، چابکی استراتژیک، تفکر نظام مند، ابزار و روش تحلیل، شاخص‌های سازمانی، منابع انسانی
				مدیریت اجرایی	برنامه ریزی، سازماندهی، نتیجه‌گرایی، تغییر و تحول، نفوذ و قدرت، انسجام سازمانی، مدیریت مؤثر دانش مالی و حسابداری، دانش فناوری، دانش قوانین و مقررات
				دانش و مهارت	دانش عمومی، دانش حرفه ای، مهارت حرفه ای
			بین فردی	کار گروهی	تیم سازی، روحیه همکاری، درک

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.13]

کد	پژوهشگران	سال	کد های استخراج شده مرتبط با شایستگی های مدیران گروه های آموزشی		
					دیگران، فعالیت‌های گروهی، عینیت ادراکی، گوش دادن فعال، بازخورد به موقع
				مهارت‌های ارتباطی	ارتباط مؤثر، شبکه سازی، مهارت‌های ارتباطی کلامی و شنود، مهارت‌های ارتباطی غیر کلامی و نوشتاری، ارتباطات موثر
			اخلاقی	اخلاق حرفه‌ای	اخلاقی، صداقت و درستی، وجدان کاری، کمال حرفه‌ای
				ارزشی	نفوذ، تعهدشغلی، احترام متقابل، انگیزه
۷	Puorkarimi et al	2015	برنامه ریزی، سازمان دهی، مدیریت منابع انسانی، ارتباطات، رهبری، تصمیم گیری، کار تیمی، نظارت و ارزیابی، فناوری اطلاعات، اخلاق حرفه‌ای، روان شناختی، علمی، آموزشی، پژوهشی		
۸	Wisniewski	2019	ایجاد فرهنگ‌هایی با کارایی بالا، ارتباطات شفاهی و کتبی، حمایت از یک محیط متنوع و فراگیر، تیم‌های پیشرو، حل مسائل و تصمیم‌گیری، پیش-بینی آینده، تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی، پیشرو و مدیریت تغییر.		
۹	Bordbar & Shakri	2012	شایستگی دانش و معلومات حرفه‌ای، شایستگی مهارت‌های رفتاری و فکری، شایستگی شخصیتی، شایستگی نگرش و بینش، شایستگی اعتبار		
۱۰	Baghi Marghi, Alizadeh & Sorani	2018	شایستگی‌های مدیریتی (ادراکی، رهبری، تصمیم‌گیری، اجرایی)، شایستگی فردی (ویژگی‌های اخلاقی، ویژگی‌های شخصیتی)، شایستگی‌های اجتماعی (ارتباطی، کار تیمی، مدیریت افراد)		
۱۱	Trollor, Claire, Janelle & Roderick	2017	ارزش‌ها، تجزیه و تحلیل، تصمیم‌گیری، دانش، انطباق‌پذیری، کارایی، رهبری و ارتباط		
۱۲	Arbabi Sarjo	2010	شایستگی برنامه‌ریزی، شایستگی سازمان‌دهی، شایستگی مدیریت منابع انسانی، شایستگی ارتباطات، شایستگی رهبری، شایستگی تصمیم‌گیری، شایستگی کار تیمی، شایستگی کنترل، شایستگی کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات		
۱۳	Mirghfouri, Mousavi & Sadeghi	2012	هوش شناختی، هوش هیجانی، هوش سیاسی، هوش فرهنگی– اجتماعی، هوش سازمانی، هوش ارتباطی، هوش ابتکاری، هوش ذاتی		
۱۴	Amani, et al.	2018	ارزش، انگیزش، تکنولوژی و فناوری، مدیریتی، دانش، مهار ت‌های میا نفردی و ویژگی‌های شخصیتی		

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.13]

کد	پژوهشگران	سال	کد های استخراج شده مرتبط با شایستگی های مدیران گروه های آموزشی
۱۵	Solomon, et al.	2017	قضاوت، تصمیم‌گیری، کارتیمی، ارتباطات، اختیار دادن و نماینده شدن، رهبری، اعتماد سازی، خود آگاهی، مدیریت زمان، مدیریت استرس، مدیریت تغییر، مدیریت تضاد، نو آوری، برنامه ریزی و سازماندهی کار، مدیریت ریسک، مهارت‌های فنی
۱۶	Gudarzi & Soltani	2017	شایستگی اثربخشی فردی، شایستگی‌های دانشی و دانشگاهی، شایستگی-های میان فردی و ارتباطی، شایستگی‌های عمومی سازمانی و شایستگی-های تخصصی دانشگاهی
۱۷	National Career for Education Statistics	2006	شایستگی‌های دانشی (دانش بنیادی-کاربردی و دانش حرفه‌ای)، شایستگی‌های عملی-حرفه‌ای، شایستگی‌های مدیریت عملیاتی و فرایند-های کار، خود مدیریتی، ارتباط، بسیج نو آوری و تغییر، مدیریت افراد و وظایف
۱۸	Seemiller	2016	توانایی برنامه‌ریزی راهبردی، مهارت‌های بین فردی قوی، ایجاد هماهنگی بین اجزا، تشکیل گروه‌های کاری، مهارت کار با افراد از فرهنگ‌های مختلف، مهارت‌های اخلاقی (نظیر حقیقت‌گرایی، انعطاف‌پذیری، تفکر واگرا، شناخت قوانین و مقررات ، آشنایی با رفتار سازمانی و روابط انسانی)
۱۹	Abedi	2012	شایستگی مدیریتی، شایستگی شخصیتی، شایستگی‌های فرهنگی، شایستگی‌های سیاسی، شایستگی‌های آموزشی- پژوهشی، شایستگی‌های فناورانه، شایستگی‌های اقتصادی
۲۰	Abedian Avval	2011	خلاقیت، سعه صدر، نگرش سیستمی، نگرش علمی، انتقاد پذیری، انعطاف پذیری، مدیریت مشارکتی و کارتیمی، تعامل و ارتباط، مدیریت زمان، مدیریت تعارض، تفکر منطقی، نوآوری، مهارت مذاکره، رهبری، برنامه-ریزی آموزشی، سازماندهی، هوش هیجانی، قاطعیت، مدیریت تغییر، مدیریت استراتژیک، مدیریت منابع، مشتری محوری، تعهد سازمانی، مسئولیت پذیری، تخصص فنی، شناسایی و حل مسئله، پیشرفت و بهبود مستمر، قضاوت و تصمیم‌گیری، اعتماد آفرینی
۲۱	Labadi	2007	شخصیتی، مدیریت در آموزش عالی، شایستگی آموزشی- پژوهشی، شایستگی اقتصاد دانش، ارتباطی، شایستگی فناوری اطلاعاتی و ارتباطی، شایستگی مشاوره، شایستگی مدیریت خدمات دانشگاهی، شایستگی سیاسی، شایستگی برنامه ریزی و سیاست‌گذاری، شایستگی بازاریابی کار آفرینی
۲۲	Spendlove	2007	نگرش‌ها (شامل خودآگاهی، انعطاف پذیری، درستکاری و حمایت)؛ دانش (دانش راجع به زندگی دانشگاهی، درک فرایندهای آکادمیک و درک چگونگی کارهای زندگی دانشگاهی) و رفتار (شامل اعتبار دانشگاهی، تفکر

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.13]

کد	پژوهشگران	سال	کد های استخراج شده مرتبط با شایستگی های مدیران گروه های آموزشی
			استراتژیک، گوش دادن به دیگران، مشورت با دیگران، مذاکره، انگیزش، مربیگری و تیم‌سازی)
۲۳	Young, M. & Dulewics	2009	شایستگی ادراکی (شامل تفکر استراتژیک و چشم انداز، تحلیل انتقادی و قضاوت، نوآوری و توجه به تغییر) شایستگی تنظیم منابع و افراد (شامل مدیریت منابع، توانمندسازی و توسعه افراد، توانایی تفکر و کنترل) شایستگی واکنش متقابل (شامل تأثیرگذاری، سازگاری، مهارت ارتباطی، تشویق، نشان دادن هیجانات و احساسات) شایستگی‌های ایجاد کننده موفقیت(شامل انگیزش، خودآگاهی، دست‌یابی به نتایج، انعطاف‌پذیری هیجانی، وظیفه‌شناسی و پیروی از وجدان)
۲۴	Cochran	2009	ارتباطات، یادگیری مستمر، خدمت به مشتری، تنوع، انعطاف‌پذیری و تغییر، روابط بین فردی، دانش توسعه، تخصص‌گرایی، مدیریت منابع، کار تیمی و رهبری، کاربرد تکنولوژی و سازگاری با آن، تفکر و حل مسئله، درک و فهم دیگران و جامعه و خود فرمانی
۲۵	Sargazi, Nastizaee & Pourqaz	2014	شایستگی‌های میان فردی، شایستگی‌های فکری – ذهنی، شایستگی‌های اجرایی و شایستگی‌های شخصیتی
۲۶	Nasrallahi, Soharri & Khosravi	2015	شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های اجتماعی و شایستگی‌های فردی
۲۷	Cherag Birjandi et al	2017	شایستگی‌های فردی (قاطعیت، اعتماد به نفس، انتقادپذیری، انضباط، هوشیاری و بهره‌گیری از فرصت‌ها) شایستگی‌های ارتباطی(گوش کردن مؤثر، ارتباطات مؤثر، شبکه‌سازی، مدیریت تعارض، احترام به دیگران) شایستگی‌های فکری (تفکر راهبردی، تفکر تحلیلی، تفکر خلاق) شایستگی‌های سازمانی (برنامه‌ریزی در کار، سازماندهی منابع، پذیرش ریسک) شایستگی‌های مرتبط با عملکرد مطلوب (مدیریت دانش، افزایش استانداردسازی و نظم‌دهی کار، پیدا کردن راه‌هایی برای کاهش هزینه‌ها واستفاده صحیح از منابع، بهره برداری از آخرین تکنولوژی برای کسب مزیت رقابتی، انعطاف‌پذیری و سرعت در تغییر) شایستگی‌های حرفه‌ای (تخصص مرتبط و اشراف به کار، سابقهٔ مدیریت در ورزش، ارتباط با رسانه‌ها، توانایی مدیریت رویدادها و مسابقات ورزشی، توانایی الگوبرداری از تجارب سازمان‌های ورزشی موفق) شایستگی‌های اسلامی (عدالت ورزی و انصاف، تقوا مداری، امانت داری، سعه صدر، حسن خلق، پرهیز از تملق، پرهیز از تکبر)
۲۸	Ghamari, Saidian &	2023	مهارت فرهنگی، دانش فرهنگی ، آگاهی فرهنگی ، تعاملات فرهنگی ،

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.13]

کد	پژوهشگران	سال	کد های استخراج شده مرتبط با شایستگی های مدیران گروه های آموزشی
	Rashidpour		تمایلات فرهنگی
۲۹	Mahmoudi, Abedi & Haydari	2011	شایستگی‌های مدیریتی (ادراکی، رهبری، تصمیم‌گیری و اجرایی) شایستگی اجتماعی (ارتباطی، کار تیمی، مدیریت افراد، دانشجو محوری) شایستگی فردی (شخصیتی، اخلاقی، اختصاصی)
۳۰	Mousavi, Vashni & Saidipour	2020	شایستگی‌های ارزشی، مهارت– تخصصی، تفکر راهبردی، نوآوری و حل مسئله، مربیگری، اخلاق حرفه‌ای، مدیریت عملکرد، مهارت ارتباطی، مهارت سازمانی
۳۱	Chitsaz, Zulfiqarzadeh & Ghiyathi Nadushan	2011	خویشتن شناسی، هوشیاری،کارآفرینی فرهنگی، ارتباطات، مدیریت اجرایی، رهبری و ارزش‌های اسلامی
۳۲	Noorshahi	2007	خلاقیت، انسجام رفتاری، پایبندی به اصول اخلاقی، برجسته بودن از نظر علمی، مجرب بودن در آموزش عالی و داشتن انگیزه
۳۳	Bowman	2002	مهارت‌های ارتباطی دقیق، مهارت‌های حل مسئله، مهارت‌های تجزیه و تحلیل تضادها، مهارت‌های فرهنگی – مدیریتی، مهارت‌های هدایت و جهت‌دهی و مهارت‌های مدیریت انتقالی
۳۴	Bordage, Foley & Goldyn	2000	مهارت ارتباط کلامی، مهارت بین فردی، مهارت تعیین اهداف آموزشی، مهارت طراحی آموزشی، حل مسئله و تصمیم‌گیری، تیم سازی و کارگروهی، بودجه‌بندی و مدیری مالی، داشتن چشم‌انداز، انعطاف‌پذیری، ذهنی بازداشتن، قابل اعتماد بودن
۳۵	Boyatzis	2008	ایجاد فرهنگ پذیرش تغییر، توسعه چشم‌انداز، حل تعارضات، تقویت رشد و توسعه حرفه‌ای و توسعه فرآیندهای ارزشیابی و برنامه‌های استراتژیک
۳۶	Mallon & Grigsby	2016	ایجاد چشم انداز، برنامه‌های استراتژیک، درک و تغییر فرهنگ گروه، شکل دادن ساختارگروه، ایجاد و حفظ تیم رهبری، مدیریت تغییر، پذیرش شمول و تنوع، درک امور مالی گروه، درک مسائل منابع انسانی، مدیریت تقویم آموزشی، ارتباطات و حمایت مدیریتی، خودآگاهی، ارزیابی مهارت‌ها و سبک رهبری خو د، مدیریت زمان، ایجاد تعادل در نقش‌های متعدد مدیر گروه، ارزیابی و انتخاب نقش‌های رهبری بیرونی، روابط بیرونی.
۳۷	Fields, Kenny & Mueller	2018	فروتنی، احترام و وفاداری، اعتماد، مهارت ارتباط، مشاوره شغلی و توانمندسازی ، ریسک، تدریس جدید، تسهیل یادگیری و توانمندسازی دانشجویان، اعتمادبه نفس، حذف محدودیت‌ها در یادگیری، ارتباطات اثربخش و همکاری با دانشجویان و بهبود تجربه‌های یادگیری دانشجویان، بورس تحصیلی، بودجه و منابع برای اجرای طرح تغییر، ایجاد جوامع بین رشته‌ای، پذیرش هویت به‌عنوان یک رهبر آموزشی

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.13]

کد	پژوهشگران	سال	کد های استخراج شده مرتبط با شایستگی های مدیران گروه های آموزشی
۳۸	Bates	2018	اعتماد، حمایت ، راهنمایی، کارآفرینی، پیروی و تصمیم‌گیری، ارائه آموزش‌های باکیفیت، حمایت‌های مالی، پژوهش و بورس تحصیلی
۳۹	Gast, Schildkamp & van der Veen	2017	نگرش، انگیزش، مهارت ارتباط ، خودکارآمدی، هویت حرفه‌ای، تعامل تیم، اهداف، ترکیب تیم، کارگروهی، حمایت سازمان از طرح‌های پژوهش، پاداش‌ها، بودجه و منابع مالی
۴۰	Cipriano & Riccardi	2015	توانمندی برقراری ارتباط مؤثر، داشتن صداقت در شخصی ، توانمندی مدیریت تعارض و قابل اعتماد بودن
۴۱	Berdrow	2010	توسعه هیئت علمی، توسعه دانشجویان، توسعه برنامه درسی، ارتباط و نمایندگی گروه، مدیریت اداری، تحلیل‌گر/نوآوری، بهبود جوسازمانی، مدیریت زمان، مشورت با همکاران
۴۲	Crowder	2010	برنامه‌ریزی، ارزیابی، مدیریت بودجه، دانش مسائل قانونی، تدوین برنامه-های گروه، دانش سازمانی، تشخیص منابع مالی، مدیریت زمان، حل تعارضات، مهارت‌های ارتباط بین فردی، مدیریت نقش‌های چندگا نه، نظارت، تفویض اختیار، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های انگیزشی و مدیریت تغییر
۴۳	Hetch	2004	بازنگری برنامه درسی و سایر برنامه‌ها، برنامه ریزی کلان، جذب هیئت علمی، نظارت، بودجه‌بندی هزینه حوزه‌های اداری و کار به‌عنوان یک مدرس
۴۴	Souba,et al	2011	جذب و حفظ هیئت علمی، توسعه چشم‌انداز راهبردی، تضمین کیفی ، مدیریت مالی، رهبری تغییرات فرهنگی، خدمات مشتر یان، مربیگری، احترام، کارگروهی و اعتماد، توانمندی کار در سازمان پیچیده، توانمندی حل مسئله، ارتباط مؤثر، تناسب در فرهنگ سازمانی، تجارب رهبر قبلی، سوابق دستیابی به اهداف
۴۵	Palmer, et al	2015	توسعه تیم، مدیریت استعداد و عملکرد، برنامه‌ریزی استراتژیک و چشم انداز، هوش عاطفی، مهارت‌های ارتباطی و تعهد، مأموریت چندجانبه گروه
۴۶	Sirkis	2014	فناوری، درک وظایف، برنامه‌ریزی استراتژیک، بودجه‌بندی، مدیریت زمان، سبک رهبری مبتنی بر همکاری، بازخورد، ارزیابی، مشاوره، مهارت ارتباط، حمایت سازمان، حل مسئله
۴۷	Rodringuez, et al	2016	مدیریت منابع انسانی، نظارت بر برنامه درسی، درک سیاست ها و رویه‌های مالی، تعیین و توصیه حقوق و تشویق اعضای هیئت علمی، ایجاد و به‌روز رسانی برنامه استراتژیک گروه، همگام شدن با فناوری در کلاس و محیط اداری، درک سیاست‌ها و اقدامات نهاد مادر، تأمین و مدیریت بودجه، درک نقش‌ها و مسئولیت‌های مدیر گروه، ترویج روابط کاری مثبت با رئیس

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.13]

کد	پژوهشگران	سال	کد های استخراج شده مرتبط با شایستگی های مدیران گروه های آموزشی
			دانشکده و دیگر مدیران گروه، مدیریت تغییر، مدیریت حل تعارضات، بازخورد، مذاکره برای منابع اضافه، توسعه برنامه استراتژیک، مدیریت زمان، مدیریت تعادل زندگی کاری، ارزیابی مؤفقیت خود به‌عنوان مدیر گروه
۴۸	Aziz, et al	2005	ارتباط بیرونی، مسائل قانونی، بودجه‌بندی و منابع، ارتباط درون‌گروهی و امور دانشجویان
۴۹	Leaming	2006	توسعه چشم‌انداز برای گروه آموزشی، مدیریت تعارض، ارائه مشاوره به اعضای هیئت علمی، کارکردن با سایر اجزاء سازمان
۵۰	Seemiller	2016	بینش استراتژیک، ارزیابی انتقادی، اعتبار بخشی برنامه‌ها، آمادگی شغلی، پویایی گروه، مسئولیت مدنی، رفتار شخصی، خودآگاهی و توسعه، یادگیری و استدلال، ارتباطات و تعاملات بین فردی و مشاوره تحصیلی

در مرحله دوم، کدهای شناسایی شده از منابع مختلف دسته‌بندی شده و در قالب مقوله‌های فرعی و مقوله‌های اصلی سازماندهی شدند. معیار این دسته‌ها شباهت و تناسب محتوایی کدها بود؛ به گونه‌ای که کدهای مختلفی که از منابع متفاوت شناسایی شده بودند مورد مقایسه قرار گرفتند و مواردی که تناسب محتوایی بیشتری با همدیگر داشتند تحت یک عنوان مشترک قرار گرفتند. در مجموع تعداد چهار مقوله اصلی و در ذیل آن ۱۲ مقوله فرعی شناسایی شد. جدول ۴ این دو مرحله کدگذاری را نشان می‌دهد.

جدول (۴) شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم	کد پژوهش
شایستگی فردی	شایستگی شخصیتی	ریسک‌پذیری، انعطاف و سازگاری، هوش عاطفی، مسئولیت‌پذیری، قاطعیت در تصمیم‌گیری، خونسردی، ابتکار و نو آور، قدرت بیان و پاسخگویی، منضبط و وقت شناس، عادل بودن، پرهیز از دیدگاه جانب گرایانه، تحمل استرس، آراستگی ظاهری، ثابت قدمی و روحیه استقامت در برابر دشواری‌ها، اشتیاق به کار، صداقت، درستی، کمال جویی، حسن شهرت، اعتبار، شجاعت، کنجکاوی، هوش ذاتی، درستکاری، اعتبار دانشگاهی، انعطاف پذیری هیجانی، وظیفه‌شناسی و پیروی از وجدان، انضباط، قابل اعتماد بودن	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۸، ۹، ۱۰، ۱۳، ۱۴، ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۲۲، ۲۳، ۲۵، ۲۶، ۲۷، ۲۹، ۳۴،
	شایستگی اخلاقی	توجه به ظاهر بر مبنای ارزش‌ها، تعهد به ارزش‌های حرفه-ای و شخصی، اصول اخلاقی، عزت نفس، باورهای دینی و	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۱۰، ۱۱، ۱۸،

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.13]

		اعتقادات مذهبی، خوش اخلاق و خوش برخورد، الگوی اخلاقی، متعهد به دانشگاه، پرهیز از رودربایستی، شجاعت و ایستادگی در مقابل درخواست‌های نامعقول، غیر اخلاقی و غیر قانونی، امانتداری و حفظ اسرار گروه، ترجیح دادن منافع گروه بر منافع شخصی، پرهیز از تبعیض در زمینه‌های مختلف از قبیل رفتار با دانشجویان و همکاران؛ اختصاص واحدهای درسی به اساتید، تواضع و پرهیز از تکبر در عین پرهیز از تملق و چاپلوسی، تناسب افکار، گفتار و رفتار، داشتن انگیزه‌های فرامادی همچون خدمت به جامعه و خشنودی خدا، وجدان کاری، کمال حرفه‌ای، حقیقت گرایی، سعه صدر، حسن خلق، اخلاق حرفه‌ای، داشتن صداقت	۲۷، ۲۹، ۳۰، ۳۲، ۳۷، ۴۰، ۵۰،
شایستگی مدیریتی	خود مدیریتی	استقلال و خود راهبری، شناخت نقاط ضعف و قوت، ارزشیابی مستمر، اعتراف به اشتباهات، استفاده از تجربیات دیگران، یادگیری مستمر، داشتن انگیزه توسعه حرفه‌ای مستمر خود، خود آگاهی، مدیریت استرس، مدیریت ریسک، اثربخشی فردی، بهبود و پیشرفت مستمر، خویشتن شناسی، ارزیابی مهارت‌ها و سبک رهبری خود، ایجاد تعادل در نقش‌های متعدد مدیر گروه، پذیرش هویت به‌عنوان یک رهبر آموزشی، خودکارآمدی، هویت حرفه‌ای، تجارب رهبر قبلی، سوابق دستیابی به اهداف، مدیریت تعادل زندگی کاری، ارزیابی مؤفقیت خود به‌عنوان مدیر گروه، یادگیری و استدلال، آمادگی شغلی	۱، ۲، ۳، ۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۲۰، ۲۳، ۲۴، ۳۱، ۳۲، ۳۶، ۳۷، ۳۹، ۴۲، ۴۴، ۴۷، ۵۰
	مدیریت منابع انسانی	رهبری و ایجاد تعهد، توانمندسازی اعضای گروه، بکارگیری استراتژی‌های نفوذ، مشاور تحصیلی، اجتناب از قضاوت عجولانه، اجتناب از ضوابط و روابط فامیلی، نفوذ بر دیگران، روحیه مشارکت جویی، توان ارتباط با افراد، تقویت روحیه اساتید و دانشجویان، مشورت با اساتید و دانشجویان، مدافع حقوق گروه، تخصیص عادلانه دروس و پایان نامه‌ها به اساتید، پشتیبانی از استاد و دانشجو، رفع نیاز های استاد و دانشجو، اطلاع رسانی(برگزاری همایش، کنفرانس‌ها و...)، جذب اساتید برتر و شایسته، تاثیر مثبت بر مسئولین ارشد، داشتن وقت آزاد برای دانشجو، مشورت با دانشجو در خصوص انتخاب واحد، اعتمادسازی، ایجاد انگیزه، توانمندسازی، مدیریت تعارض، تیم‌سازی، ارتباط کلامی و غیر کلامی، شنود موثر، ارتباط نوشتاری، مذاکره و چانه زنی،	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۲۰، ۲۱، ۲۲، ۲۴، ۲۵، ۲۶، ۲۷، ۲۹، ۳۰، ۳۳، ۳۵، ۳۶، ۳۷، ۳۹، ۴۰، ۴۱، ۴۲، ۴۳، ۴۴، ۴۵، ۴۷، ۴۸، ۴۹، ۵۰

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.13]

		توانایی مشاوره دادن مناسب به اساتید، نظارت مناسب بر حسن اجرای فعالیت‌های مربوط به تدریس اساتید، برگزاری جلسات گروه به‌صورت مستمر و تلاش در جهت مفید بودن جلسات، نظارت بر حسن اجرای کلیه امور مربوط به پایان نامه‌ها، نظارت مناسب بر حسن انجام امور تفویض شده به کارشناسان آموزشی، واگذاری مناسب اختیارات قابل تفویض به کارشناسان آموزشی و همکاران، احترام به دیدگاه‌های مخالف، سعه صدر در رفتار با دانشجویان؛ اساتید و سایر افراد، توانایی هماهنگی با هیأت رئیسه و مدیران سطوح بالاتر و ایجاد ارتباط مناسب بین دانشجویان و اساتید با مدیران دانشگاهی، روابط دوستانه و صمیمانه با دانشجویان، اساتید و دیگر همکاران، مهارت‌های کلامی و نوشتاری، و گوش دادن فعال، همدلی، درک احساسات خود و دیگران، توانایی ایجاد شبکه‌های ارتباطی اثربخش، درک و احترام به تفاوت‌های فردی افراد، تقدیر شایسته و مناسب از تلاش-های مثبت اساتید، توانایی برانگیختن اساتید به مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری ها، توانایی برانگیختن دانشجویان به تلاش بیشتر، توانایی چانه زنی با مسئولین دانشگاه جهت اختصاص امکانات و اعتبارات مناسب به گروه آموزشی، هوش ارتباطی، مهارت‌های بین فردی قوی، ایجاد هماهنگی بین اجزا، تشکیل گروه‌های کاری، مربیگری، مهارت‌های تجزیه و تحلیل تضادها، شکل دادن ساختار گروه، ایجاد و حفظ تیم رهبری، مشاوره شغلی و توانمند-سازی، تسهیل یادگیری و توانمندسازی دانشجویان، بهبود تجربه‌های یادگیری دانشجویان، ایجاد جوامع بین رشته‌ای، راهنمایی، کار گروهی، تو سعه هیئت علمی، تو سعه دانشجویان، ارتباط و نمایندگی گروه، مشورت با همکاران، جذب هیئت علمی، مدیریت استعداد، ترویج روابط کاری مثبت با رئیس دانشکده و دیگر مدیران گروه، ارتباط درون-گروهی و امور دانشجویان، کارکردن با سایر اجزاء سازمان، پویایی گروه.	
	مدیریت اجرایی	شناسایی منابع مالی جدید، مدیریت قانونی، مدیریت مالی، نظارت و کنترل، مدیریت زمان، مدیریت منابع، برنامه‌ریزی ثبات، حل مسئله، تشخیص مسئله، حضور مستمر در دانشگاه، فراتر رفتن از وظایف جاری، توانایی توزیع و تسهیم مناسب اطلاعات آموزشی، پژوهشی، اداری، آیین نامه‌ها و	۱، ۳، ۴، ۶، ۷، ۱۰، ۱۲، ۱۵، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۱، ۲۵، ۲۶، ۲۷، ۲۹، ۳۰، ۳۱، ۳۳،

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.13]

		نتایج جلسات گروه، اجرای تصمیمات گروه، برنامه ریزی، سازماندهی، نتیجه گرایی، تغییر و تحول، نفوذ و قدرت، انسجام سازمانی، مدیریت مؤثر دانش مالی و حسابداری، دانش فناوری، دانش قوانین و مقررات، مدیریت عملیاتی، توانایی برنامه ریزی راهبردی، افزایش استانداردسازی و نظم‌دهی کار، پیدا کردن راه‌هایی برای کاهش هزینه‌ها و استفاده صحیح از منابع، بودجه‌بندی و مدیریت مالی، توسعه فرآیندهای ارزشیابی و برنامه‌های استراتژیک، ارزیابی و انتخاب نقش‌های رهبری بیرونی، بودجه و منابع برای اجرای طرح تغییر، پیروی و تصمیم‌گیری، حمایت‌های مالی، حمایت از طرح‌های پژوهش، بودجه و منابع مالی، مدیریت اداری، بهبود جو سازمانی، برنامه ریزی کلان، نظارت، ایجاد و به‌روز رسانی برنامه استراتژیک گروه.	۳۴، ۳۵، ۳۶، ۳۷، ۳۸، ۳۹، ۴۱، ۴۲، ۴۳، ۴۶، ۴۷، ۴۸،
	شایستگی‌های ادراکی	چند بعدی اندیشیدن، ارائه راه حل‌های خلاق، تفکر انتقادی، درک فرهنگ بهره وری، خلاقیت در خلق فرصت‌ها، انتقاد پذیر، تفکر سیستمی، تفکر خلاق، تفکر راهبردی، شناخت و درک مأموریت‌های دانشگاه و گروه آموزشی، توانایی درک پیش‌بینی و کنترل مسائل پیشروی گروه آموزشی، توانایی تشخیص نیازهای دانشجویان، اساتید و مدیران سطوح بالاتر و ایجاد تعادل بین این نیازها، توانایی تشخیص کاستی‌ها و نارسایی‌های قوانین و مقررات آموزشی و تلاش در جهت حل و به‌روز رسانی آنها، توانایی تحلیل جامع رفتارها، مشکلات یا تصمیم‌های خاص و تحلیل دقیق و همه جانبه دلایل آنها، داشتن تفکر انتقادی، اشراف بر مسائل روز جامعه و مسائل اجتماعی مؤثر بر کارکرد دانشگاه، پیش‌بینی آینده، تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی، پیشرو و مدیریت تغییر، هوش ابتکاری، تفکر واگرا، تفکر منطقی، درک فرایندهای آکادمیک و درک چگونگی کارهای زندگی دانشگاهی، تفکر استراتژیک و چشم انداز، تحلیل انتقادی و قضاوت، نوآوری و توجه به تغییر، داشتن چشم‌انداز، ذهنی بازداشتن، درک امور مالی گروه، درک مسائل منابع انسانی، درک نقش‌ها و مسئولیت‌های مدیر گروه.	۱، ۲، ۳، ۴، ۶، ۸، ۱۳، ۱۸، ۲۰، ۲۲، ۲۳، ۲۴، ۲۵، ۲۹، ۳۰، ۳۱، ۳۴، ۳۵، ۳۶، ۴۲، ۴۴، ۴۶، ۴۷، ۴۹،
شایستگی حرفه‌ای- تخصصی	آموزشی	آماده کردن برنامه‌های درسی، نگرش جامع به رسالت‌های علمی دانشگاه، آشنایی با اصول سازمان و تئوری‌های مدیریت، سواد اطلاعاتی، تسلط بر یک زبان علمی، پایبند	۱، ۲، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۴، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰،

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.13]

		بودن به علم روز، آگاهی از اصول و روش‌های برنامه ریزی درسی، آشنایی با کلیات روش‌ها و فنون تدریس، تدریس اثر بخش، آگاهی به دانش روز، اهمیت به کیفیت آموزشی(برگزاری کلاس‌های آموزشی و...)، برنامه ریزی آموزشی سنجیده، هماهنگ با آموزش دانشگاه، آشنایی کافی با دروس رشته تحصیلی بر حسب مقاطع وگرایش‌های مختلف، برخورداری از دانش سازمان و مدیریت، معتبر بودن و اشتهار به خبرگی در تدریس، آشنایی با امور مالی و حسابداری مورد نیاز برای مدیریت گروه آموزشی، تسلط کامل بر مقررات، بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌های آموزشی، شناخت قوانین و مقررات ، آشنایی با رفتار سازمانی و روابط انسانی، نگرش علمی، تخصص‌گرایی، مدیریت دانش، برجسته بودن از نظر علمی، مهارت تعیین اهداف آموزشی، مهارت طراحی آموزشی، مدیریت تقویم آموزشی، تدریس جدید، حذف محدودیت‌ها در یادگیری، بورس تحصیلی، ارائه آموزش‌های باکیفیت، توسعه برنامه درسی، تدوین برنامه‌های گروه، بازنگری برنامه درسی و سایر برنامه‌ها، اعتبار بخشی برنامه‌ها.	۲۱، ۲۴، ۲۷، ۳۲، ۳۴، ۳۶، ۳۸، ۴۱، ۴۲، ۴۳،
	پژوهشی	ارائه کمک عمده به نیمرخ پژوهشی دانشکده، انجام پژوهش‌های علمی- کاربردی، پژوهش مداری، تشویق اعضا به انجام امور پژوهشی، توانایی جذب و اجرای طرح‌های پژوهشی خارج از دانشگاه با همکاری سایر اساتید و دانشجویان گروه، توانایی سرویس‌دهی به پایان نامه‌های سایر دانشگاه‌ها با همکاری سایر اساتید، پژوهش و بورس تحصیلی.	۱، ۴، ۵، ۱۶، ۱۷، ۱۹، ۲۱، ۳۸،
	فناوری اطلاعات	تسلط به شبکه‌های مجازی، کاربرد تکنولوژی‌های نوین ارتباطی در تدریس، شناخت سیستم‌های مدیریت اطلاعات، استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات، مسلط به نرم افزار-های مربوط به رشته‌های گروه، مهارت در انتخاب واحد، توان استفاده از پایگاه‌های علمی، قابلیت یادگیری و سازگاری سریع با تغییرات تکنولوژیکی، توانایی استفاده از فضا و شبکه‌های مجازی در جهت توسعه و پیشرفت گروه، تسلط بر نحوه استفاده از اتوماسیون اداری، کاربرد تکنولوژی و سازگاری با آن، بهره برداری از آخرین تکنولوژی برای کسب مزیت رقابتی، همگام شدن با فناوری در کلاس و محیط اداری.	۱، ۲، ۴، ۱۲، ۱۴، ۱۵، ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۲۷، ۴۶، ۴۷،

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.13]

شایستگی فرا سازمانی	آگاهی از سیاست	آگاهی سیاسی، شناخت سیاست‌های علمی- فرهنگی کشور، درک محدودیت‌های قانونی دانشگاه، تلقی دانشگاه به عنوان مکانی برای رشد سیاسی، ترکیب بالاترین استانداردهای ذهنی در کارهای علمی با مهارت‌های سیاسی، شناخت سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه آموزش عالی، توانایی استفاده از جایگاه مدیر گروهی جهت پیگیری مطالبات و پیشنهاد-های مطرح شده در جلسات گروه، توانایی مدارا با مخالفان به منظور حفظ انسجام گروهی، مهارگر آشفتگی و توانایی کنترل تنش‌ها، توانایی استفاده از نفوذ شخصی در جلب حمایت مسئولین جهت تحقق اهداف گروه، برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری، درک سیاست‌ها و اقدامات نهاد مادر.	۱، ۴، ۱۹، ۲۱، ۴۷،
	هوش فرهنگی	علاقه و شرکت در فعالیت‌های فرهنگی، احترام به ارزش-های فرهنگی، درک فرهنگ مشارکت، شناخت تاریخ و فرهنگ ملی، درک بنیادی از تنوع فرهنگی، درک فرهنگ دانشگاه، آگاهی نسبت به فرهنگ جامعه، توانایی ایجاد یا ارتقای فرهنگ کار گروهی و تیمی، توانایی شناخت خرده فرهنگ‌های درون گروه آموزشی و دانشگاه و تلاش در جهت همسو نمودن آنها با اهداف گروه آموزشی، مشارکت مؤثر در برنامه‌های فرهنگی گروه و دانشگاه، پاسداری از فرهنگ‌های مثبت گذشته و راهبری فرهنگ‌های مثبت آتی، مدیریت تنوع و احترام به تنوع قومی، زبانی، مذهبی)، ایجاد فرهنگ‌هایی با کارایی بالا، مهارت کار با افراد از فرهنگ-های مختلف، مهارت فرهنگی، دانش فرهنگی ، آگاهی فرهنگی، تعاملات فرهنگی ، تمایلات فرهنگی، کار آفرینی فرهنگی، ایجاد فرهنگ پذیرش تغییر، درک و تغییر فرهنگ گروه.	۱، ۲، ۴، ۸، ۱۸، ۱۹، ۲۸، ۳۱، ۳۳، ۳۵، ۳۶،
	بینش اقتصادی	توان کار آفرینی، درک بازار دانش ملی، منطقه‌ای و جهانی، درک ویژگی‌های اقتصاد دانش، تعامل و تفاهم با سازمان-های دیگر، توانایی تشکیل شرکت‌های مختلف دانش بنیان و مراکز خدمات علمی پژوهشی با همکاری اعضای گروه آموزشی، توانایی تشخیص فرصت‌های توسعه گروه به ویژه از لحاظ درآمدزایی دانشگاه، توانایی کاهش هزینه‌ها و ایجاد صرفه‌جویی برای دانشگاه، افزایش کارایی، بسیج نوآوری و تغییر، مشتری‌محوری، بازاریابی کارآفرینی، ارتباط بیرونی.	۱، ۴، ۱۱، ۱۷، ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۳۸، ۴۸،

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.13]

نتایج حاصل از تحلیل اسناد موجود نشان می‌دهد که مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی را می‌توان در مقولات کلی شایستگی فردی، شایستگی مدیریتی، شایستگی حرفه‌ای- تخصصی و شایستگی فراسازمانی طبقه‌بندی کرد. هر یک از این مقوله‌ها، مولفه‌های فرعی را در بر می‌گیرند که در ادامه به توضیح بیشتر هر یک از آن موارد پرداخته می‌شود.

بر اساس نتایج به دست آمده، شایستگی مهمی که باید مدیران گروه‌های آموزشی از آن برخوردار باشند، شایستگی‌های فردی است. به هر حال عملکرد برتر در هر شغلی مستلزم برخورداری از یک سری ویژگی-های فردی متناسب با آن شغل است. در این زمینه بر اساس نتایج به دست آمده، لازم است که مدیران گروه‌های آموزشی از شایستگی فردی که شامل شایستگی شخصیتی و شایستگی اخلاقی است، برخوردار باشند. از شاخص‌های شایستگی شخصیتی آنها می‌توان مسئولیت‌پذیری، منضبط و وقت‌شناس، عادل بودن، پرهیز از دیدگاه جانب‌گرایانه، تحمل استرس، آراستگی ظاهری، ثابت قدمی و روحیه استقامت در برابر دشواری‌ها، اشتیاق به کار، صداقت، درستی، کمال‌جویی، شجاعت، کنجکاوی، هوش ذاتی، درستکاری، و اعتبار دانشگاهی را نام برد. شایستگی اخلاقی نیز اشاره به اعتقادات مذهبی، خوش اخلاق و خوش برخورد، متعهد به دانشگاه، شجاعت و ایستادگی در مقابل درخواست‌های نامعقول، غیر اخلاقی و غیر قانونی، عزت نفس، امانتداری و حفظ اسرار گروه، ترجیح دادن منافع گروه بر منافع شخصی، پرهیز از تبعیض در زمینه‌های مختلف، داشتن انگیزه‌های فرامادی همچون خدمت به جامعه و خشنودی خدا، وجدان کاری، و سعه صدر دارد.

مرور پژوهش‌های مرتبط با شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی حکایت از آن دارد که شایستگی‌های مدیریتی یکی از مهم‌ترین و اساسی‌ترین شایستگی‌های یک مدیر گروه آموزشی قلمداد می‌شود. در واقع از آنجا که پست مدیر گروه یک پست مدیریتی است، بنابراین اهمیت این شایستگی دو چندان می‌شود. شایستگی‌های مدیریتی، صلاحیت‌ها و مهارت‌هایی است که مدیران دانشگاه برای اداره امور دانشگاه به عنوان یک سازمان به آن نیازمند هستند. شایستگی‌های مدیریتی در برگیرنده مولفه‌های فرعی شایستگی خود مدیریتی، شایستگی مدیریت منابع انسانی، مدیریت اجرایی و شایستگی‌های ادراکی می‌باشد. شایستگی خود مدیریتی مدیران گروه نشان‌دهنده استقلال و خود راهبری، شناخت نقاط ضعف و قوت، ارزشیابی مستمر، اعتراف به اشتباهات، داشتن انگیزه توسعه حرفه‌ای مستمر خود، خود آگاهی، مدیریت استرس، مدیریت ریسک، اثربخشی فردی، بهبود و پیشرفت مستمر، خویشتن شناسی، ایجاد تعادل در نقش‌های متعدد مدیر گروه، پذیرش هویت به‌عنوان یک رهبر آموزشی، ارزیابی موفقیت خود به‌عنوان مدیر گروه است. تخصیص عادلانه دروس و پایان‌نامه‌ها به اساتید، پشتیبانی از استاد و دانشجو، رفع نیاز-های استاد و دانشجو، اطلاع‌رسانی، برگزاری همایش، کنفرانس‌ها و... ، جذب اساتید برتر و شایسته، توانمندسازی اعضای گروه، بکارگیری استراتژی‌های نفوذ، مشاور تحصیلی، اجتناب از قضاوت عجولانه، روحیه مشارکت‌جویی، مدافع حقوق گروه، احترام به دیدگاه‌های مخالف، تقدیر شایسته و مناسب از

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.13]

تلاش‌های مثبت اساتید، توانایی برانگیختن اساتید به مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری‌ها، توانایی چانه‌زنی با مسئولین دانشگاه جهت اختصاص امکانات و اعتبارات مناسب به گروه آموزشی و ایجاد اجتماعات بین‌رشته‌ای مولفه‌هایی هستند که در ارتباط با شایستگی مدیریت منابع انسانی می‌توان به آنها اذعان کرد.
از دیگر مقولات مطرح‌شده در بحث شایستگی مدیریتی مدیران گروه، مدیریت اجرایی می‌باشد که حضور مستمر در دانشگاه، فراتر رفتن از وظایف جاری، اجرای تصمیمات گروه، برنامه‌ریزی، سازماندهی، نتیجه‌گرایی، تغییر و تحول، انسجام سازمانی، مدیریت مؤثر دانش مالی و حسابداری، ارزیابی و انتخاب نقش‌های رهبری بیرونی، بودجه و منابع برای اجرای طرح تغییر، حمایت از طرح‌های پژوهشی، ایجاد و به-روزرسانی برنامه استراتژیک گروه را در دل خود جای داده است.
یکی دیگر از مقوله‌های مستخرج از شایستگی مدیریتی، شایستگی‌های ادراکی مدیران گروه است. بر اساس این مقوله، مدیران گروه‌های آموزشی بایستی از شایستگی‌های تفکر انتقادی، خلاقیت در خلق فرصت‌ها، تفکر سیستمی، شناخت و درک مأموریت‌های دانشگاه و گروه آموزشی، توانایی درک پیش‌بینی و کنترل مسائل پیشروی گروه آموزشی، توانایی تشخیص نیازهای دانشجویان، اساتید و مدیران سطوح بالاتر و ایجاد تعادل بین این نیازها، توانایی تشخیص کاستی‌ها و نارسایی‌های قوانین و مقررات آموزشی و تلاش در جهت حل و به‌روز رسانی آنها، توانایی تحلیل جامع رفتارها، اشراف بر مسائل روز جامعه و مسائل اجتماعی مؤثر بر کارکرد دانشگاه، پیش‌بینی آینده، تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی در راستای ایفای نقش خود بهره مند باشند.
از تحلیل مطالعات انجام شده در مورد شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه مقولاتی استخراج شد که می‌توان آنها را به‌عنوان شایستگی های حرفه‌ای- تخصصی قلمداد نمود. شایستگی حرفه‌ای- تخصصی در پاسخ به مهارت‌های ویژه و منحصر به‌فرد مورد نیاز برای مدیریت مناسب گروه‌های آموزشی ضروری می‌باشد. این شایستگی‌ها به سه مقوله شایستگی آموزشی، پژوهشی و فناوری اطلاعات طبقه-بندی شده‌اند. از شایستگی‌هایی که در ذیل شایستگی آموزشی قرار می‌گیرد می‌توان به آماده کردن برنامه-های درسی، نگرش جامع به رسالت‌های علمی دانشگاه، آشنایی با اصول سازمان و تئوری‌های مدیریت، تسلط بر یک زبان علمی، پایبند بودن به علم روز، آگاهی از اصول و روش‌های برنامه‌ریزی درسی، آشنایی با کلیات روش‌ها و فنون تدریس، آشنایی کافی با دروس رشته تحصیلی بر حسب مقاطع وگرایش‌های مختلف، برخورداری از دانش سازمان و مدیریت، تسلط کامل بر مقررات، بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌های آموزشی، و مدیریت تقویم آموزشی توجه داشت. از جمله مقوله‌هایی که در رابطه با شایستگی‌های پژوهشی مدیران گروه های آموزشی در مطالعات به چشم می‌خورد توانایی آنها در جذب و اجرای طرح‌های پژوهشی خارج از دانشگاه با همکاری سایر اساتید و دانشجویان گروه، ارائه کمک عمده به نیمرخ پژوهشی دانشکده، انجام پژوهش‌های علمی- کاربردی، پژوهش‌مداری، تشویق اعضا به انجام امور پژوهشی و توانایی سرویس‌دهی به پایان نامه‌های سایر دانشگاه‌ها با همکاری سایر اساتید می‌باشد. شایستگی تسلط بر

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.13]

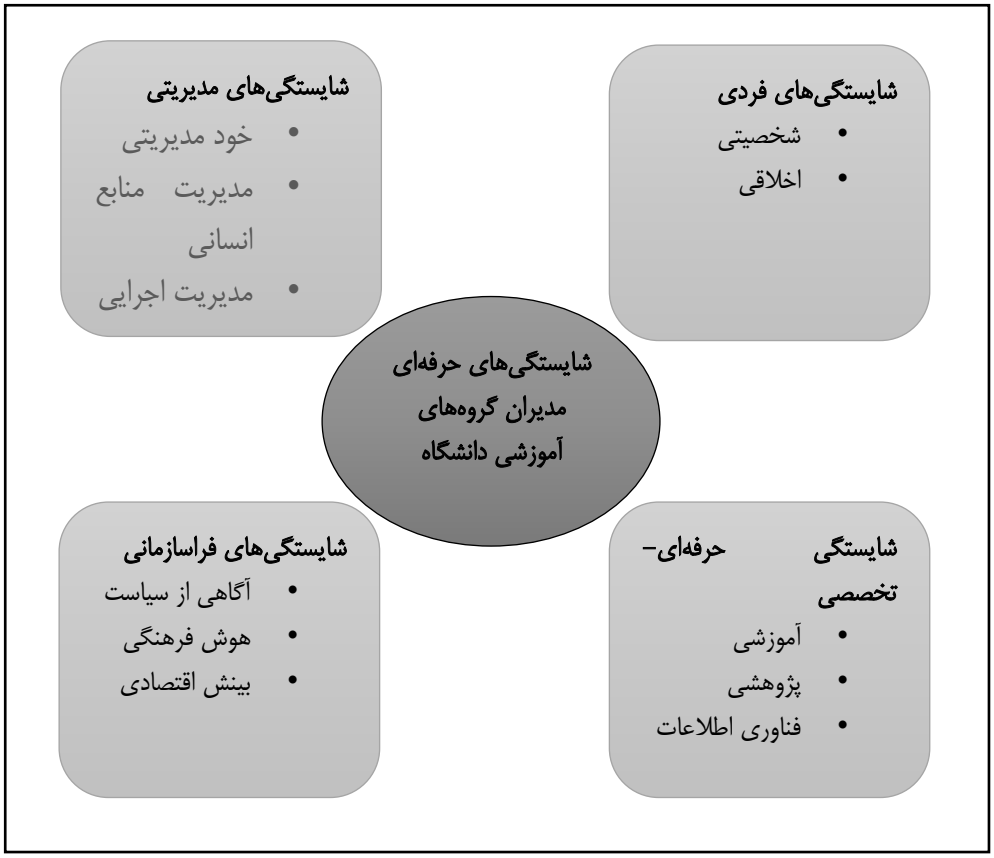
فناوری اطلاعات نیز بر مقوله‌هایی همچون کاربرد تکنولوژی‌های نوین ارتباطی در تدریس، شناخت سیستم‌های مدیریت اطلاعات، استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات، مسلط به نرم افزارهای مربوط به رشته‌های گروه، مهارت در انتخاب واحد، توان استفاده از پایگاه‌های علمی، توانایی استفاده از فضا و شبکه-های مجازی در جهت توسعه و پیشرفت گروه، تسلط بر نحوه استفاده از اتوماسیون اداری، همگام شدن با فناوری در کلاس و محیط اداری تاکید دارد.

با توجه به تحلیل پژوهش‌ها، از دیگر شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه، شایستگی فرا سازمانی هستند. شایستگی‌های آگاهی از سیاست، هوش فرهنگی، بینش اقتصادی در دامنه شایستگی‌های فرا سازمانی شناسایی شدند. آگاهی از سیاست به درک محدودیت‌های قانونی دانشگاه، شناخت سیاست-های علمی- فرهنگی کشور، تلقی دانشگاه به عنوان مکانی برای رشد سیاسی، توانایی استفاده از نفوذ شخصی در جلب حمایت مسئولین جهت تحقق اهداف گروه، برنامه ریزی و سیاست‌گذاری، ترکیب بالاترین استانداردهای ذهنی در کارهای علمی با مهارت‌های سیاسی، شناخت سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه آموزش عالی، توانایی استفاده از جایگاه مدیر گروهی جهت پیگیری مطالبات و پیشنهادهای مطرح شده در جلسات گروه، توانایی مدارا با مخالفان به منظور حفظ انسجام گروهی، مهارگر آشفتگی و توانایی کنترل تنش‌ها بر می‌گردد. همچنین تحلیل داده‌ها نشان داد که علاوه بر شایستگی‌های سیاسی ضروریست که مدیرگروه آموزشی مجهز به هوش فرهنگی نیز باشد. مقوله‌های این مضمون بیانگر علاقه و مشارکت مؤثر مدیر گروه در برنامه‌های فرهنگی گروه و دانشگاه، احترام به ارزش‌های فرهنگی، شناخت تاریخ و فرهنگ ملی، آگاهی نسبت به فرهنگ جامعه، توانایی ایجاد یا ارتقای فرهنگ کار گروهی و تیمی، توانایی شناخت خرده فرهنگ‌های درون گروه آموزشی و دانشگاه و تلاش در جهت همسو نمودن آنها با اهداف گروه آموزشی، مدیریت تنوع و احترام به تنوع قومی، زبانی، مذهبی، مهارت کار با افراد از فرهنگ-های مختلف، و ایجاد فرهنگ پذیرش تغییر می‌باشد. بر اساس یافته‌های این پژوهش، بینش اقتصادی بر شایستگی‌هایی از جمله توان کارآفرینی، توانایی کاهش هزینه‌ها و ایجاد صرفه‌جویی برای دانشگاه، درک بازار دانش ملی، منطقه‌ای و جهانی، درک ویژگی‌های اقتصاد دانش، تعامل و تفاهم با سازمان‌های دیگر، توانایی تشکیل شرکت‌های مختلف دانش بنیان و مراکز خدمات علمی پژوهشی با همکاری اعضای گروه آموزشی، توانایی تشخیص فرصت‌های توسعه گروه به ویژه از لحاظ درآمدزایی دانشگاه تمرکز دارد.

در نهایت با توجه به مرور و تحلیل پژوهش‌ها و همچنین استخراج کدهای باز، مقولات محوری و انتخابی، می‌توان شکل زیر را به عنوان چارچوبی از شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه ارائه کرد.

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.13]



شکل(۲) چارچوب نهایی شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی
شکل(۲) چارچوب شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی

بحث و نتیجه‌گیری

توسعه همه جانبه و متوازن سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های امروز، کانون ارزش آفرینی 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 آینده ساز کشور را به این مقوله بیفزاییم، شناسایی و یکپارچه‌سازی مولفه‌های شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی به عنوان مدیران خط مقدم جایگاه ویژه‌ای پیدا می‌کند. بنابراین پژوهش حاضر با هدف بررسی شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، بـا استفاده از روش

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]
[DOI: 10.61186/meo.13.3.13]

تحلیل تفسیری به مطالعه اسناد، پژوهش‌ها و گزارش‌های موجود در مورد شایستگی حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی پرداخته است.

نتایج به دست آمده از تحلیل منابع اطلاعاتی مختلف حاکی از آن است که مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در برگیرنده شایستگی فردی، شایستگی مدیریتی، شایستگی حرفه‌ای- تخصصی، و شایستگی فرا سازمانی می‌باشد.

شایستگی فردی دو خرده مقوله شایستگی‌های شخصیتی و شایستگی‌های اخلاقی را در خود جای داده است. از جمله شایستگی‌های شخصیتی که ناظر بر روحیات، انگیزه‌ها، صفات، رویکردها و نحوه رفتار فرد است و بر عملکرد تاثیر می‌گذارد می‌توان به وقت‌شناسی، صداقت، درستی، کمال‌جویی، شجاعت، و کنجکاوی اشاره کرد. بر مبنای پژوهش Mahmoudi, Abedi, & Haydari (2011) در آرای اساتید دانشگاه بالاترین میانگین، مربوط به مؤلفه شایستگی‌های شخصیتی و پایین‌ترین میانگین، مربوط به مؤلفه شایستگی‌های سیاسی است. Bordbar & Shakri (2012) نیز در پژوهش خود تاکید دارد که مهم‌ترین عاملی که در بیشتر دانشکده‌ها، مدیران را به سمت عدم انتخاب شایسته مدیر گروه می‌برد، کم توجهی به ویژگی‌های شخصیتی است؛ در حالی که این بعد از مهم‌ترین ابعاد موثر در انتخاب شایسته مدیر گروه شناخته شده است. شایستگی‌های اخلاقی در واقع انطباق رفتار و کنش مدیران با باورها و ارزش‌های دینی و اخلاقی هستند که در این پژوهش به عزت نفس، اعتقادات مذهبی، شجاعت و ایستادگی در مقابل درخواست‌های نامعقول، غیر اخلاقی و غیر قانونی، امانتداری و حفظ اسرار گروه، ترجیح دادن منافع گروه بر منافع شخصی، پرهیز از تبعیض در زمینه‌های مختلف تاکید شده است. یافته‌های پژوهش Derakhshan, M. & Zandi (2016) نشان دهنده اهمیت بالای شایستگی‌های اخلاقی مدیران گروه است. ضرورت شایستگی اخلاقی را می‌توان از این زاویه تبیین نمود که امروزه رسوایی‌های اخلاقی در همه سازمان‌ها نگرانی و حساسیت فزاینده‌ای را ایجاد نموده و اعتقاد بر این است که حتی متخصص‌ترین و با دانش‌ترین مدیران، اگر از اخلاق حرفه‌ای مناسب برخوردار نباشند، نه تنها نمی‌توان از دانش و مهارت آنها سود جست، بلکه چه بسا زیان‌های وجود چنین مدیرانی بسیار بیشتر از مزایای آن خواهد بود.

از بارزترین و مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی که در اکثر پژوهش‌ها بدان اشاره شده بود شایستگی مدیریتی آنهاست. شایستگی خود مدیریتی، شایستگی مدیریت منابع انسانی، مدیریت اجرایی، شایستگی‌های ادراکی در بطن شایستگی‌های مدیریتی قرار می‌گیرد. شایستگی خود مدیریتی که فرد به واسطه آن می‌تواند به صورت خود آگاه و سازنده تفکرات خود را بررسی و تغییرات مطلوب در جهت نوآوری و پیشرفت را ایجاد کند، اشاره به داشتن انگیزه توسعه حرفه‌ای مستمر خود، خود آگاهی، ایجاد تعادل در نقش‌های متعدد مدیر گروه، ارزیابی مؤفقیت خود به عنوان مدیر گروه دارد.

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.13]

برخورداری و توانمندی مدیران گروه در شایستگی‌های جذب اساتید برتر و شایسته، توانمندسازی اعضای گروه، تخصیص، بکارگیری استراتژی‌های نفوذ، مشاور تحصیلی، مدافع حقوق گروه، احترام به دیدگاه‌های مخالف، توانایی برانگیختن اساتید به مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری‌ها، توانایی چانه زنی با مسئولین دانشگاه جهت اختصاص امکانات و اعتبارات مناسب به گروه آموزشی و ایجاد جوامع بین رشته‌ای می تواند به مثابه ابزاری در حیطه شایستگی مدیریت منابع انسانی باشد که به ارتقای انگیزه و اشتیاق افراد، بهبود روابط مدیر گروه با آنها، توسعه‌ی مهارت‌ها و به‌کارگیری بهینه‌تر افراد در خدمت اهداف گروه آموزشی کمک می‌کند و مدیران گروه‌های آموزشی بایستی با برقراری روابط انسانی قوی با اعضای هیئت علمی و دانشجویان، آنها را در راستای اهداف انسانی و مأموریت‌های سازمانی و گروهی راهنمایی و هدایت نمایند. شایستگی‌های اجرایی نیز به آن دسته از شایستگی‌ها اطلاق می‌شود که مدیران برای پست مدیریتی خود باید دارا باشند. که اجرای تصمیمات گروه، برنامه‌ریزی، سازماندهی، نتیجه‌گرایی، تغییر و تحول، انسجام سازمانی، مدیریت مؤثر دانش مالی و حسابداری، ارزیابی و انتخاب نقش‌های رهبری بیرونی، بودجه و منابع برای اجرای طرح تغییر، ایجاد و به‌روز رسانی برنامه استراتژیک گروه آن را تبیین می‌کنند.

شایستگی‌های ادراکی یکی از شایستگی‌های بخش مدیریتی هستند و در واقع به شایستگی‌هایی گفته می‌شوند که مدیران برای درک سازمان به صورت یک واحد کلی با در نظر گرفتن تمامی شرایط و عوامل به آنها نیاز دارند و در این راستا شایستگی ادراکی در پاسخ به در هم تنیدگی امور و لزوم برخورداری از بینش انتقادی، خلاقانه و تفکر سیستمی، درک مأموریت‌ها و مسائل پیشروی گروه آموزشی، توانایی تشخیص نیازهای دانشجویان، اساتید و مدیران سطوح بالاتر و ایجاد تعادل بین این نیازها جهت درک پیچیدگی‌های امور و تأثیرگذاری مثبت به آنها می‌باشد. در تبیین یافته‌های این پژوهش می‌توان اظهار داشت که مدیریت با مفاهیمی همچون ارتباط، برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، ارزیابی و... گره خورده است. در نظام آموزش عالی و مدیریت بر اعضای هیئت علمی نیز ارتباطات قوی، رهبری اثربخش، نفوذ و تاثیرگذاری مناسب، درک شرایط گروه آموزشی را می‌طلبد. یک مدیر گروه خوب باید بتواند که به اقتضای شرایط، مناسب‌ترین سبک رهبری را اتخاذ کند و در افراد زیر دست و همتراز و حتی بالا دست خود نفوذ پیدا کند و در راستای دستیابی به اهداف گروه، بتواند شرایط گروه آموزشی و محیط اطراف را درک کند و بر آنها نیز نظارت داشته باشد. نتایج پژوهش Baghi Marghi, Alizadeh, & Sorani (2020) حاکی از آن است که شایستگی‌های اجرایی و تصمیم‌گیری در بین شایستگی‌های مدیریتی مدیران گروه-های آموزشی در رتبه سوم و چهارم قرار دارند، اما این به معنای کم اهمیت بودن این دو مولفه نیست؛ بلکه این دو مقوله پس از مولفه‌های رهبری و شایستگی ادراکی مهم هستند. مدیر گروه باید جهت اتخاذ تصمیم و انجام کارهای مربوط به پست خود، برای نیل به مقاصد گروه، اهداف را برنامه‌ریزی و در زمان مناسب اجرا نماید.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.13]

بر اساس تحلیل پژوهش‌ها شایستگی حرفه‌ای- تخصصی از دیگر شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی است که بر شایستگی آموزشی، شایستگی پژوهشی، فناوری اطلاعات تاکید دارد. مدیر گروه شایسته فردی است که در حوزه تخصصی خود از دانش و مهارت‌های بالایی برخوردار است و در زمینه دانش مدیریتی نیز دارای اطلاعات مناسب و مفیدی می‌باشد. شایستگی‌های آموزشی این مدیران به آشنایی با اصول سازمان و تئوری‌های مدیریت، تسلط بر یک زبان علمی، آگاهی از اصول و روش‌های برنامه‌ریزی درسی، آشنایی با کلیات روش‌ها و فنون تدریس، آشنایی کافی با دروس رشته تحصیلی بر حسب مقاطع وگرایش‌های مختلف، تسلط کامل بر مقررات، بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌های آموزشی، مدیریت تقویم آموزشی تاکید دارد. اگر به نتیجه مطالعهNoorshahi نورشاهی (2007) توجه شود، در آن رهبری علمی و مدیریت اجرایی جزو مهم‌ترین شایستگی‌ها در محیط دانشگاه دیده می‌شود این در حالی است که در پژوهش Bordbar & Shakri (2012) مدیریت اجرایی نسبت به رهبری علمی از اهمیت بیشتری برخوردار است.

با نظر به اینکه قسمتی از فعالیت‌های مدیران گروه منوط به امور پژوهشی است، از جمله جذب و اجرای طرح‌های پژوهشی خارج از دانشگاه با همکاری سایر اساتید و دانشجویان گروه، ارائه کمک عمده به نیمرخ پژوهشی دانشکده، انجام پژوهش‌های علمی- کاربردی، تشویق اعضا به انجام امور پژوهشی، تعیین اهداف پژوهشی دانشگاه برای اعضای گروه، توجه به پژوهشگری و برخورداری از شایستگی پژوهشی برای این مدیران ضروری به نظر می‌رسد. شایستگی فناوری اطلاعات به توانایی مدیران گروه‌های آموزشی در به کارگیری و استفاده از منابع مرتبط با فناوری اطلاعات از طریق ترکیب و یکپارچه ساختن سایر توانایی‌ها اشاره دارد. این شایستگی در پاسخ به پیشرفت‌های تکنولوژیکی و لزوم سازگاری و مواجهه مناسب مدیران گروه‌های آموزشی با آن می‌باشد که می‌توان بر شناخت سیستم‌های مدیریت اطلاعات، استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات، تسلط به نرم افزارهای مربوط به رشته‌های گروه، توانایی استفاده از فضا و شبکه‌های مجازی در جهت توسعه و پیشرفت گروه، همگام شدن با فناوری در کلاس و محیط اداری اذعان کرد.

با توجه به مرور و تحلیل پژوهش‌های انجام شده، مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه، بایستی از شایستگی‌های فراسازمانی که شایستگی‌های آگاهی از سیاست، هوش فرهنگی، بینش اقتصادی را در بر می‌گیرد، برخوردار باشند. آگاهی از سیاست در پاسخ به تنش‌های غیرقابل انکار در سیستم‌های پویا و لزوم راهبری مناسب جریانات مؤثر به تصمیم‌گیری می‌باشد. این شایستگی شامل درک محدودیت‌های قانونی دانشگاه، شناخت سیاست‌های علمی و فرهنگی کشور، تلقی دانشگاه به عنوان مکانی برای رشد سیاسی، توانایی استفاده از نفوذ شخصی در جلب حمایت مسئولین جهت تحقق اهداف گروه، شناخت سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه آموزش عالی، توانایی استفاده از جایگاه مدیر گروهی جهت پیگیری مطالبات و پیشنهاد-های مطرح شده در جلسات گروه می‌شود. مدیران گروه می‌توانند با استفاده از قدرت رسمی و غیر رسمی خود اهداف مورد نظر را تحقق بخشند. آگاهی سیاسی به این نکته اشاره دارد که مدیران گروه ضمن اطلاع

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.13]

از سیاست‌هایی که دانشگاه و گروه آموزشی را تحت تاثیر خود قرار می‌دهند، بایستی در مورد افرادی که با آنها سر و کار دارند، اطلاعاتی جمع آوری کنند. این شایستگی به منظور وادار کردن افراد به کار ، حتی آنهایی که از کار کردن بدشان می‌آید، مؤثر است. در واقع، هوش سیاسی مدیران گروه آموزشی را می‌توان هنر مدیریت سیاست‌های دانشگاه و توسعهٔ درک افراد از سیاست‌های آن دانست. هوش فرهنگی نیز به درک مطلوب تنوعات فرهنگی، ارزش ها، تعقل گرایی و درک انسان‌ها در بستر فرهنگ و تفاوت‌های رفتاری افراد بر می‌گردد. مدیران گروه‌های آموزشی لازم است از تفاوت‌های فرهنگی آگاه و به شایستگی-های فرهنگی مجهز باشند تا از این طریق موجبات توسعه شناختی دانشجویان، کارکنان و اعضای هیئت علمی و در نهایت بهبود عملکرد گروه آموزشی را فراهم آورند. آنها بایستی ارزش‌های فرهنگی افراد را نیز درک کنند و نسبت به تفاوت‌های فرهنگی خود و آنها شناخت و حساسیت داشته باشند. مدیرگروه آموزشی که دارای هوش فرهنگی بالایی است حصارهای فرهنگی را درک نموده و می‌داند که همین حصارهاست که می‌تواند رفتار او و دیگران را چارچوب‌بندی نماید و همان است که می‌تواند نحوهٔ فکر کردن و واکنش نشان دادن را در موقعیت‌های مختلف توجیه نماید؛ اما همین مدیر است که می‌تواند این بندها و حصارها را کاهش دهد.

توان کارآفرینی، درک بازار دانش ملی، منطقه‌ای و جهانی، درک ویژگی‌های اقتصاد دانش، تعامل و تفاهم با سازمان‌های دیگر، توانایی تشکیل شرکت‌های مختلف دانش بنیان و مراکز خدمات علمی پژوهشی با همکاری اعضای گروه آموزشی، توانایی تشخیص فرصت‌های توسعه گروه به ویژه از لحاظ درآمدزایی دانشگاه در ذیل شایستگی بینش اقتصادی مدیران گروه‌های آموزشی قرار می‌گیرد که در پاسخ به چالش-هایی همچون کمبود منابع و امکانات، لزوم پرورش دانش‌آموختگان کارآفرین، لزوم جذب سرمایه برای دانشگاه و گروه آموزشی و... قابل تبیین است. این نکته را باید در نظر داشت که میزان کارآفرینی در دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی مختلف، متفاوت است و نباید از همه گروه‌ها به صورت یکسان انتظار درآمدزایی و کارآفرینی داشت. به عبارتی دیگر در علوم انسانی فرایند تبدیل ایده به محصول بسیار پیچیده‌تر و طی رویه‌هایی چند لایه انجام می‌شود و نباید از علوم انسانی این توقع باشد که به طور مستقیم و بلا واسطه وارد بازار و کارآفرینی شود چرا که تجاری‌سازی علوم انسانی باعث آسیب جدی به این علوم می‌شود.

آنچه مسلم است این است که شایستگی‌های بیان شده دارای روابط درهم تنیدگی با یکدیگر بوده و این روابط قابلیت پیش‌بینی یک شایستگی از طریق شایستگی‌های دیگر را فراهم می‌آورد. در این حال، این شایستگی‌ها علی‌رغم روابطی که با هم دارند، هر یک از مختصات خاص و ویژه‌ای برخوردار هستند و شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی، تنها از تلفیق و انسجام همه شایستگی‌های محوری معنا می‌یابد و تصور شایستگی کامل و جامع مدیران گروه‌های آموزشی بدون برخورداری از یک یا بخشی از شایستگی-

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.13]

های محوری، تصویر کاملاً درستی نیست. از این روست که نتایج پژوهش حاکی از لزوم برخورداری از شایستگی‌های متنوع و مختلفی برای مدیران گروه‌های آموزشی می‌باشد.

بر مبنای یافته‌های به دست آمده پیشنهاد می‌شود با توجه به اهمیت شایستگی‌ها، مولفه‌های شایستگی برای انتصاب مدیران گروه‌های آموزشی لحاظ شود و همچنین معیارهای عملکرد و شرح شغل مدیران گروه بر اساس آن صورت گیرد. برای ایجاد نظام دانشگاهی پویا، کار آمد و پاسخگو لازم است دوره‌های آموزشی با هدف ارتقا سطح دانش و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های اموزشی برگزار گردد.

تعارض منافع/ حمایت مالی

مقاله حاضر حاصل یک کار پژوهشی مستقل است. نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است.

منابع

- Abedi, A. (2012). *Examining the professional competencies of educational group managers from the point of view of professors and managers of educational groups of Azad University*, Tehran Branch, Master's thesis, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Tehran Azad University.
- Abedian Avval, A. (2011). *Designing a competency model for the managers of the educational departments of Ferdowsi University of Mashhad*. Master's swimming thesis. Faculty of Educational Sciences, Ferdowsi University of Mashhad.
- Amani, F., et al. (2018). Presenting a model to improve the professional qualification of educational managers of universities, *journal of medicine and cultivation*, 28(4), 52-68.
- Amin Mozafari, F. & Yousefi Aghdam, R. (2013). Factors affecting the role of educational group managers: a case study of Tabriz University, Research and Planning, *Quarterly of Higher Education*, 5(73), 143-165.
- Arbabi Sarjo, A. (2010). *Comparative analysis of competency assessment of managers of education departments of Sistan University and Zahedan University of Medical Sciences based on 360 degree model.* PhD Thesis, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Isfahan University.
- Aziz, Sh. et al (2005). Understanding the training needs of department chairs. *Studies in Higher Education*.30(5): 571 – 593.
- Baghi Marghi, M., Alizadeh, S. & Sorani B. (2020). Analyzing and ranking the competence components of Islamic Azad University educational department managers using AHP technique, *Sociology of Education*, 6(1), 180-189.
- Baghi Marghi, M., Alizadeh, S., & Sorani B. (2018). Designing and validating the model of balanced development of competence of educational group managers in the geographical region of Tehran, *Geography quarterly (regional planning)*, 10(2), 57-68.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.13]

- Bates. C. S. (2018). *Academic leaders perspectives on the impact of change in higher education on leadership development and the faculty governance model*. Dissertation submitted to the Faculty Department of Leadership studies and the Graduate School. Indiana Wesleyan University.
- Berdrow, I. (2010). King among Kings: Understanding the role and responsibility of Department Chair in Higher Education. *Educational Management Administration & Leadership*. 36(4): 499-514.
- Bordage, G., Foley, R., & Goldyn, S. (2000). Skills and Attributes of Directors of Educational Programmes. *Med Educ*. 34(3): 206-10.
- Bordbar, Gh. & Shakri, F. (2012). An analysis on the merit-selection quality of managers of educational departments of Yazd University. *Production and Operations Management Journal*, 2(2), 101-120.
- Bowman, R. (2002). The real work of department chair, the clearing house. *Journal of Educational Strategies*, 75(3), 158-162.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of management development*, 27(1), 5-12.
- Cherag Birjandi, K.,et al. (2017). Structural modeling of the competence model of physical education managers of universities according to Islamic culture. *New approaches in sports management*, 6(21), 81-93.
- Chitsaz, E., Zulfiqarzadeh, M. & Ghiyathi Nadushan, S. (2011). Compilation of the model of core competencies of cultural-social managers of universities in Islamic Iran, *Management in Islamic University*, 1(2), 27-48.
- Cipriano, R. E. & Riccardi, R. L. (2015). The chairs Unique Role. In: Allard C, editors. *The Department Chair*. 19 – 20.
- Cochran, G. R. (2009). *Ohio State University Extension competency study: Developing a competency model for a 21st century Extension organization*, Doctoral dissertation, The Ohio State University.
- Crowder, J.(2010). *Transition into the Department chair Role: The managers – Leader Continuum* [Dissertation]. New Jersey: Rowan University.
- Derakhshan, M. & Zandi, Kh. (2016). Ways to improve the competencies of managers of educational groups. *Journal of Education and Evaluation*, 10(37), 163-189.
- Draganidis, F & Mentzas, G. (2006). Competency based management: A review of systems and approaches. *Information management & computer security*.14, 51-61.
- Ekrami, M. & Rajabzadeh, S. (2019). Development of the components of the managers' competence measurement scale. *Management and Development Process*, 21(77), 50-75.
- Fields. J, Kenny. N. A., & Mueller. R. A. (2018). Conceptualizing educational leadership in an academic development program. *International Journal for Academic Development*.PP:1-14.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.13]

- Gast, I., Schildkamp, K., & van der Veen, J. T. (2017). Team-Based Professional Development Interventions in Higher Education: A Systematic Review. *Review of Educational Research*, Vol. 87, No. 4, pp. 736– 767.
- Ghamari, V., Saidian, N., & Rashidpour, A. (2023). Designing a model of cultural competencies of Iranian higher education managers, *Applied Educational Leadership Scientific Journal*, 4(3), 123-145.
- Gudarzi, M. & Soltani, I. (2017). Presenting the competency indicators model of managers in educational organizations (case study: Payam Noor University). *Sociology of Education*. 7(3), 109-131.
- Hetch, I. W. (2004). The professional development of department chairs. *New Directions for Higher Education*,126, 27– 44.
- Jafari, P., Arasteh, H. Rahgozar, M. & Shahamiri, M. (2012). The model of improving the effectiveness of managers of educational departments of universities and higher education centers (the study of Islamic Azad University). *Welfare and Social Development Planning Quarterly*, 14(12), 209-250.
- Kazerooni, H. et al. (2022). Identifying indicators of merit orientation of managers of Islamic Azad University of Khuzestan province with the approach of virtual education, *Management And Leadership Studies In Educational Organizations*, 2(2), 31-45.
- Khalili, K. & Mohammadi, N. (2022). Presenting the model of competence of managers of educational groups in universities, *Human Resources Excellence Quarterly*, 3(2), 92-115.
- Khezri, N., Taheri, A., & Jamalzadeh, M. (2014). Comparing the performance of managers of university educational groups in terms of three management skills. *Journal Of A New Approach In Educational Management*, 6(22), 165-188.
- Khoshoui, M, Arizi, H. & Nouri A. (2013). Eight managerial competencies: essential competencies for 21st century managers, *Iranian Journal of Management Studies* (IJMS), 6(2), 131-152.
- Labadi, Z. (2007). *Examining the qualifications of higher education administrators with regard to international indicators and providing a suitable perceptual framework*. Doctoral thesis in educational management. Azad University, Research Sciences Branch, Tehran.
- Leaming, D. R. (2006). *Academic Leadership: A practical Guide to Chaining the Department*. 2nd Ed. New York: Anker Publishing Company.
- Mahmoudi, A., Abedi, A. & Haydari, Y. (2011). Examining the professional qualifications of managers of educational groups. *Development Management Process Quarterly*, 25(1), 69-92.
- Mallon, W.T., & Grigsby, R. K. (2016). *Top Skills, Attributes, and Behaviors. Critical for success.* AAMC successful medical school Department chair series.Washington, DC: Association of American Medical Colleges on press.
- Mirghfouri, H., Mousavi, S. M., & Sadeghi, Z. (2012). An analysis on the development of the competencies of the managers of the educational groups of the

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.13]

studied universities: (Yazd city universities). *Quarterly Journal of Higher Education*, 6(24), 35-51.

- Mousavi, F., Vashni, A .& Saidipour, Z. (2020). Designing a competency model for university administrators. Journal of Management in Islamic University, *Quarterly Journal of Ethics in Science and Technology*, 10 (2), 122-97.
- Nasrallahi, M., Soharri, A. & Khosravi, A. (2015). Identifying the components of professional competencies of managers and employees of Islamic Azad University, South Tehran Branch, *Journal of Quantitative Studies in Management*, 7(1), 171-191.
- National Career for Education Statistics, SUS Department of Education (2006). *Defining and assessing learning: exploring competency based initiatives*, NCES 2006159, US department of Education, Washington, DC.
- Noorshahi, N. (2007). Necessary competencies for university president and their relative importance according to higher education experts, *Higher Education Research and Planning Quarterly*, 14(2), 27-48.
- Palmer, M., Hoffmann-Longtin, K., Walvoord, E., Bogdewic, S. P., & Dankoski, M. E. (2015). A competency Based Approach to Recruting, Developing, and Giving Feedback to Department chairs. *Acad Med*. 90(4): 425-30.
- Puorkarimi, J., Farzaneh, M., Azizi; M., & Kurdish, E. (2015). Presenting the model of professional competencies of the managers of educational groups of Tehran University. *Higher Education Journal*, 9(34), 169-148.
- Razavi, A., Fariborzi, E. & Ghorbani, M. (2022). Designing the competence model of education managers of higher education centers with the approach of professional skills (case study: Khorasan Razavi Islamic Azad Universities), *Human Resources Education and Development Quarterly*, 9(35), 67-97.
- Rodringuez, T. E., Zhang, M. B., Tucker Lively, F.L., Ditmyer, M. M., Beck Brallier, L. G, Haden, N. K. (2016). Profile of Department chairs in U. S. and Canadian Dental school: Demographics, Requirements for success, and professional Development Needs. *Journal of Dental Education*, 80(3): 365 – 373.
- Sargazi, Z., Nastizaee, N. & Pourqaz, A. (2014). The relationship between core competencies and the performance of managers of educational groups of Sistan and Baluchistan University, *Public Management Research*, 8(30), 33-52.
- Seemiller, C. (2016). Leadership Competency Development:A Higher Education Responsibility. *New Directions for Higher Education*, No. 174. DOI: 10.1002/he.20192.
- Shams, Gh., Khorasani, A., & Abbasi. (2013). Compilation of competence components of managers of educational groups: a qualitative study. *Management Quarterly on Training Organizations*, 3(2), 37-64.
- Shiri, A., Rezaikhah, H., & Yousufian, S. (2015). The desirable model of the competencies of managers of university educational groups from the students' point of view. *Specialized Scientific Quarterly of Teachers' Professional Development*, 2(2), 1-18.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.13]

- Sirkis, J. E. (2014). *A Theoretical Model for Designing an In-house Community College Department Chair Professional Development Program*. A Thesis Submitted to the Graduate Faculty of the University of Maryland University College.
- Sohman, v. s. (2015). ten core competencies of program managers: an empirical study. *International journal of health and economic development.* 1(1):1-7.
- Solomon, O., Srinath P., Babatunde, J. P., & Damilola, E. (2017). Professional competency-based analysis of continuing tensions between education and training in higher education. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 7(1): 29-38.
- Souba, W. et al (2011). Do Deans and teaching Hospital CEOs agree on what it takes to be a successful clinical department chair? *Acad Med*, 86(8):974-981.
- Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*, 21 (5), 407-417.
- Trollor, J. N., Claire, E., Janelle, W., & Roderick, M. c. (2017). Development and dissemination of a core competency framework, *The Journal of Mental Health Training, Education and Practice*. 12 (4), 30-45.
- Wisniewski. M. A. (2019). Leadership Development for Academic Chairs: Programs for promoting Competence in Higher Education. *The Journal of Continuing Higher Education*, 67 (1), 48-51.
- Young, M., & Dulewics, V. (2009). A study in to leadership and management competencies predicting superior performance in the British Royal Navy. *Journal of management development.* 28 (9), 794-820.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.13]