



«نشریه علمی-پژوهشی آموزش و ارزشیابی»

سال دهم - شماره ۳۷ - بهار ۱۳۹۶

ص. ص. ۱۸۹-۱۶۳

## راه کارهای ارتقای شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی

مژگان درخشان<sup>\*۱</sup>

خلیل زندی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۰۴/۳۰

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۵/۰۷/۲۸

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، تبیین راه کارهای ارتقای شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی بوده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه دانشجویان (۱۵۷۲۴ نفر) و اعضای هیأت علمی (۲۳۹ نفر) دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان و نیز اساتید و صاحب نظران حوزه مدیریت می‌باشند. روش پژوهش به صورت آمیخته است. روند تحقیق مشتمل بر سه مرحله کلی شامل تحلیل شکاف بین وضع موجود و مطلوب شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی؛ اولویت بندی شایستگی‌ها؛ و شناسایی و اولویت بندی راه کارهای ارتقای شایستگی‌ها بود. روش نمونه گیری در بخش اول به صورت تصادفی طبقه ای و ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه دوسویه وضع موجود و مطلوب شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی بود. در بخش دوم، روش نمونه گیری به صورت هدفمند و ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه مقایسه‌های زوجی شایستگی‌ها بود. در بخش سوم نیز، روش نمونه گیری به صورت هدفمند و ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختار یافته و پرسشنامه گسترش عملکرد کیفیت بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق آزمون t برای دو گروه همبسته، تکنیک تحلیل سلسله مراتبی، تحلیل محتوا و تشکیل ماتریس خانه کیفیت صورت گرفت. بخشی از یافته‌ها بیانگر شکاف منفی و معنادار بین وضع موجود و وضع مطلوب شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی بود. مهم ترین یافته‌ها نیز شناسایی و اولویت بندی ۶۹ راه کار عملیاتی جهت ارتقای شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی بود. در پایان این نتایج به بحث گذاشته شده‌اند.

**واژگان کلیدی:** شایستگی اخلاقی؛ شایستگی اداری - نظارتی؛ شایستگی شخصیتی؛ شایستگی انگیزشی؛ شایستگی ارتباطی

۱. \*استادیار گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران (نویسنده مسئول: derakhshanmojgan7@gmail.com)

۲. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه بوعلی سینا همدان

## Techniques to Enhance the Competencies of Department Heads

Mozhgan Derakhsahan  
Khalil Zandi

Date of receipt: 2016.07.20

Date of acceptance: 2016.10.19

### Abstract:

The purpose of this study was examining the techniques to enhance the competencies of department heads. The statistical population included all students (N: 15724) and faculty members (N: 239) of Islamic Azad University of Kerman, and also experts in management. The research method was mixed. The study comprised of three parts: 1) analyzing the gap between current and ideal status of department heads competencies; 2) Competencies prioritizing; 3) Identifying and prioritizing techniques for enhancing the competencies. In the first part, the sampling method was stratified random sampling and the data collection instrument was the questionnaire of current and ideal status of competencies. In the second part, the sampling method was purposeful and the data collection instrument was the questionnaire of competencies paired comparisons. In the third part, the sampling method was purposeful and the data collection tools were semi-structured interviews and questionnaires of Quality Function Deployment. The data were analyzed by Paired Samples T-Test, Analytical Hierarchy Process, Content Analysis and Home of Quality Matrix. The findings indicate a significant gap between the current and ideal status of department heads competencies. The findings also identified and prioritized 69 techniques to promote the competencies of department heads. In the end, the results were discussed.

**Keywords:** Ethical competence, Administrative – monitoring competence, Personal competence, Motivational competence, Communicational competence

## مقدمه

در سال‌های اخیر بخش مهمی از تلاش‌ها و مطالعات اندیشمندان و پژوهشگران سازمانی معطوف به شناسایی آن دسته از ویژگی‌های مدیران شده است که موجبات عملکرد برتر را فراهم می‌آورند. در ادبیات مدیریت، از گزاره اخیر یعنی ویژگی‌های مورد نیاز مدیران برای عملکرد برتر تحت عنوان شایستگی‌های مدیران یاد می‌شود.

به‌طور کلی وقتی بخواهیم توضیح دهیم که چرا برخی افراد نسبت به سایرین عملکرد بهتری دارند، شایستگی‌ها مفاهیم مفیدی خواهند بود (لیکاما، ۲۰۱۵: ۶۸۲). از این‌رو شایستگی به یکی از اصطلاح‌های بسیار محبوب در دهه‌های اخیر تبدیل گشته (جالوکا و همکاران، ۲۰۱۴: ۲۵۰) و یکی از مفاهیم بسیار مهم و رایج در محافل علمی محسوب می‌شود (نوکاه و آهیازو، ۲۰۰۸: ۸۵۹). شایستگی حرفه‌ای به عنوان توانایی رسیدن به موفقیت بر اساس مهارت‌ها، دانش و تجربه در هنگام انجام وظایف و حل مشکلات در فعالیت‌های حرفه‌ای تعریف شده است (پلتیوکوا و همکاران، ۲۰۱۵: ۳۹۹). در واقع منظور از شایستگی ترکیبی از قابلیت‌ها یا توانایی‌های فرد شامل انگیزه، صفات، تصور فرد از خود، نقش اجتماعی و یا پیکره دانش مرتبط با کار است (ادریس و همکاران، ۲۰۱۲: ۳۹۶). به‌نحوی که به صورت علی به عملکرد شغلی اثربخش مربوط می‌شود (دراگانیدیس و منتزاس، ۲۰۰۶: ۵۳).

در ادبیات مدیریت منابع انسانی شایستگی اشاره به چگونگی برتری فردی در موقعیت‌های خاص شغلی و مسئولیت‌ها دارد (سودرکوئیست و همکاران، ۲۰۱۰: ۳۲۵). شایستگی‌های مدیریتی شامل مهارت‌ها و توانایی‌هایی می‌باشد که به عملکرد عالی مدیران در مواقع بحرانی کمک می‌کند (توماستیکا و همکاران، ۲۰۱۵: ۳۹۶۴). در مجموع می‌توان گفت شایستگی مدیران به مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، رفتارها و نگرش‌هایی که یک فرد برای عمل در طیف گسترده‌ای از مشاغل مدیریتی و سازمانی نیاز دارد گفته می‌شود (پیلای، ۲۰۰۸: ۱۰۰)؛ به‌نحوی که به اثربخشی آنان در محیط شغلی و در نهایت اثربخشی سازمان منجر شود (گودرزوند و طاهری، ۱۳۹۱: ۹).

پژوهشگران و صاحب‌نظران مختلف، ابعاد و الگوهای مختلفی از شایستگی‌ها را مطرح نموده‌اند. مروری بر این مطالعات نشان می‌دهد که هر نویسنده و متفکری، به زعم خود و با توجه به ماهیت مطالعه خود، شایستگی‌های خاصی را مطرح نموده است. در بسیاری موارد پژوهشگران به شایستگی‌های مشابهی اشاره نموده‌اند و در برخی موارد نیز شایستگی‌های دیگری مورد توجه قرار گرفته است. علاوه بر این، در مورد برخی شایستگی‌ها اگر چه عنوان آن‌ها ممکن است در پژوهش‌های مختلف، متفاوت باشد اما معنای آن‌ها یکسان یا حداقل مشابه است. به‌طور کلی با در نظر گرفتن این ملاحظات و با مرور مبانی نظری

موجود، می‌توان شایستگی‌های مورد نیاز مدیران را در یازده طبقه دسته‌بندی نمود<sup>۱</sup> که در ادامه شرح آن‌ها آمده است.

(۱) شایستگی فنی، حرفه‌ای و تخصصی: به شایستگی‌های ویژه و اساسی یک بخش خاص از سازمان یا یک زمینه کاری مشخص از ساختار فنی سازمان مانند مدیریت منابع انسانی مربوط می‌شود (ویرتانن، ۲۰۰۰). شایستگی حرفه‌ای بیانگر قادر بودن به، ترکیب منابع به منظور تولید عمل شایسته در یک حوزه مشخص است (لاستری و همکاران، ۲۰۰۷: ۱۸۷). این مفهوم نشان‌دهنده در دسترس بودن دانش حرفه‌ای و توانایی استفاده از رویکرد خلاق به فعالیت حرفه‌ای است (باباریستانوا و همکاران، ۲۰۱۴: ۴۳۱).

(۲) شایستگی اداری - نظارتی: شایستگی‌ها و مهارت‌هایی است که به اجرای مناسب سیاست‌های سازمانی مربوط می‌شود (جالوکا و همکاران، ۲۰۱۴)، به نحوی که در نهایت به اثربخشی آنان در محیط شغلی و اثربخشی سازمان منجر شود (گودرزوند و طاهری، ۱۳۹۱: ۹). بر اساس این تعریف، نظارت بر حسن اجرای مقررات سازمانی، و نیز پرداختن به مشکلات کاری سازمان و رفع آن‌ها در زمره شایستگی‌های مدیریتی قرار می‌گیرند (غفاریان، ۱۳۹۰).

(۳) شایستگی فردی و شخصی: شایستگی فردی و شخصیتی ناظر بر روحیات، صفات، رویکرد و نحوه رفتار فرد است که بر عملکرد وی تأثیر می‌گذارد (رانکین و اپشتاین، ۲۰۰۴؛ نقل از چیت‌ساز و همکاران، ۱۳۹۱). ویژگی‌هایی همچون سازگاری، استقلال، یکپارچگی، تحمل استرس، استقامت، و خود مدیریتی، در زمره شایستگی‌های فردی و شخصی قرار می‌گیرند (دالویکز و هربرت، ۱۹۹۹؛ نقل از نیرومند و همکاران، ۱۳۹۰: ۸۰).

(۴) شایستگی ارتباطی و میان‌فردی: شایستگی ارتباطی بیانگر ویژگی‌هایی است که تبادل اطلاعات را تسهیل می‌کنند (اکرامی و رجب‌زاده، ۱۳۹۰). این شایستگی به معنای توانایی برقراری ارتباط مؤثر و کار با دیگران می‌شود که گاهی شامل همدردی یا درک احساس دیگران نیز می‌شود (میرغفوری و همکاران، ۱۳۹۲: ۴۰). انجمن مدیریت منابع انسانی آمریکا، مواردی همچون متقاعدسازی؛ مهارت‌های ارتباطی کلامی؛ مهارت‌های ارتباطی نوشتاری؛ دیپلماسی؛ بی‌طرفی ادراکی؛ گوش دادن فعال؛ بازخورد به موقع اثربخش؛ مهارت‌های ارائه؛ مهارت‌های تسهیل‌سازی؛ ملاقات اثربخش و روابط عمومی مناسب را از جمله ویژگی‌های بیانگر شایستگی ارتباطی و میان‌فردی می‌داند (کوهن، ۲۰۱۵).

(۵) شایستگی اخلاقی: شایستگی‌های اخلاقی بیانگر سازگاری و انطباق با ارزش‌ها و هنجارهای اخلاقی غالب در یک فرهنگ خاص هستند (ویرتانن، ۲۰۰۰). شایستگی اخلاقی همچنین به معنای توانایی

۱. یادآور می‌شود ابعاد شایستگی‌های مدیران قبلاً از طریق تحلیل داده‌بنیاد استخراج شده و در مقاله دیگری با عنوان «طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی: یک روش آمیخته» شرح مفصل آن‌ها ارائه شده است. در مقاله حاضر، این ابعاد با مبانی نظری در آمیخته شده و به صورت مستند تعریف شده است.

پشتیبانی و حمایت از ارزش‌های اصیل سازمان است. ایجاد روابط حسنه؛ اعتمادسازی؛ یکپارچگی رفتاری، حرفه‌ای، شخصی؛ جرأت فردی و حرفه‌ای و ... از جمله ویژگی‌های بیانگر شایستگی‌های اخلاقی هستند (کوهن، ۲۰۱۵).

۶) شایستگی انگیزشی: انگیزش یک اصطلاح کلی است و همه عواملی که رفتار انسان را شروع، تشدید و سازمان‌دهی می‌کند را در بر می‌گیرد. به بیان دیگر انگیزه محرکی است که جهت، شدت و تداوم رفتار را مشخص می‌کند (رحیمیچ و همکاران، ۲۰۱۲: ۵۳۶). در این راستا، شایستگی انگیزشی از دو زاویه مورد نظر است. از یک سو این مفهوم به احساس فرد درباره یک شغل، سازمان یا مکان جغرافیایی دارد (محمودی و همکاران، ۱۳۹۱) و از سوی دیگر بیانگر توانمندی فرد در برانگیختن دیگران به سوی دستیابی به اهداف متعالی است (الریش، ۲۰۰۷؛ نقل از درویش و همکاران، ۱۳۹۳).

۷) شایستگی ادراکی: شایستگی ادراکی به معنای توانایی انتخاب و تحلیل مناسب داده‌ها و اطلاعات است (ساجلیکف و همکاران، ۲۰۱۲: ۹۵۱). توانایی تفسیر اطلاعات به منظور اتخاذ تصمیمات و توصیه‌های مربوط به عملکرد سازمان، بیانگر شایستگی ادراکی است (کوهن، ۲۰۱۵). شایستگی ادراکی دربرگیرنده شایستگی‌هایی همچون شناسایی و حل مسأله، تصمیم‌گیری، تفکر راهبردی، تفکر خلاق و آگاهی سازمانی می‌باشد (رانکین و اپشتاین، ۲۰۰۴؛ نقل از چیت‌ساز و همکاران، ۱۳۹۱). دالویکز و هربرت (۱۹۹۹)، موارد بیانگر شایستگی ادراکی را بسط داده و ویژگی‌هایی همچون توانایی حل مسئله، تفسیر عددی، قضاوت، توانایی انتقادی، خلاقیت، برنامه‌ریزی، ادراک، آگاهی سازمانی و آگاهی بیرونی را به‌عنوان شایستگی‌هایی ذهنی و ادراکی در نظر می‌گیرند (دالویکز و هربرت، ۱۹۹۹؛ نقل از نیرومند و همکاران، ۱۳۹۰).

۸) شایستگی فناورانه: شایستگی فناوری اطلاعات به عنوان توانایی به‌کارگیری و استفاده از منابع مرتبط با فناوری اطلاعات از طریق ترکیب و یکپارچه ساختن سایر توانایی‌ها تعریف می‌شود. این شایستگی همچنین بیانگر درجه‌ای است که یک سازمان از دانش فناوری اطلاعات برخوردار بوده و از آن در جهت مدیریت اثربخش اطلاعات استفاده می‌کند (پرز-ارستگا و همکاران، ۲۰۱۵: ۵).

۹) شایستگی فرهنگی: بر اساس این شایستگی از فرد انتظار می‌رود که به جنبه‌هایی از فرهنگ گذشته که باید پاس داشته شوند، احترام گذارد و در عین حال به شکل‌گیری فرهنگ جدید که موفقیت سازمان را تسهیل می‌کند، کمک نمایند (محمودی و همکاران، ۱۳۹۱). اگر همانند هاروی و ریشی (۲۰۰۱)، شایستگی فرهنگی را مترادف با هوش فرهنگی در نظر بگیریم، می‌توان گفت شایستگی فرهنگی بیانگر توانایی در مدیریت و کنترل مؤثر اختلافات بین فرهنگی است. این شایستگی عبارت است از توانایی برای رشد خود از طریق یادگیری پیوسته و درک مطلوب تنوعات فرهنگی، ارزش‌ها، تعقل‌گرایی و درک انسان‌ها در بستر فرهنگ و تفاوت‌های رفتاری آن‌ها. کسی که از شایستگی فرهنگی بالایی برخوردار است، حصارهای فرهنگی را درک نموده و می‌داند که همین حصارهاست که

می‌تواند رفتار ما و دیگران را چارچوب‌بندی نماید و همان است که می‌تواند نحوه فکر کردن و واکنش نشان دادن را در موقعیت‌های مختلف توجیه نماید؛ اما همین فرد قادر است که این بندها و حصارها را کاهش دهد (میرغفوری و همکاران، ۱۳۹۲: ۴۱).

۱۰) شایستگی اقتصادی - کارآفرینی: بیانگر ویژگی‌هایی است که بر مبنای آن مدیر می‌تواند به توسعه کارآفرینی و افزایش بازدهی اقتصادی سازمان نایل شود (محمودی و همکاران، ۱۳۹۱).

۱۱) شایستگی سیاسی: شامل توانایی مدیر به استفاده از قدرت رسمی و غیررسمی برای به انجام رساندن اهداف است. در واقع، این شایستگی را می‌توان هنر مدیریت سیاست‌های سازمان و توسعه درک افراد از سیاست‌های سازمان دانست (میرغفوری و همکاران، ۱۳۹۲: ۴۱). به بیان دیگر، شایستگی‌های سیاسی به ماهیت قدرت مدیران دولتی مربوط می‌شود و اینکه چگونه می‌توانند از روابط خود با همکاران و فرادستان در جهت دستیابی به اهداف گروه و سازمان عمل کنند (ویرتانن، ۲۰۰۰).

آنچه مسلم است اینکه توجه به شایستگی‌های مدیران در همه سازمان‌ها در خور اهمیت است و البته 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 (محمودی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۱۵)، به خوبی آشکار می‌گردد. یکی از مهم‌ترین خرده‌سیستم‌های 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. با توجه به این وظایف، 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 به‌موقع فعالیت‌ها و پیگیری تعهدات؛ مواجهه با حجم فزاینده اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری و در عین حال مواجهه با حجم بالای اطلاعات اضافی اشاره نمود (امیرف و همکاران، ۲۰۱۴: ۱۹۴). 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 (جعفری و همکاران، ۱۳۹۲: ۲۰۹)، به‌هنگام‌سازی دانش و مهارت مدیران گروه‌های آموزشی ضرورت دارد و باید بیش از سایر مدیران دانشگاهی، از صلاحیت‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای لازم برخوردار باشند (محمودی و همکاران، ۱۳۹۱: ۷۲). با این رویکرد، پایش مستمر شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی و جستجوی راه‌کارهایی جهت ارتقای این شایستگی‌ها می‌تواند یکی از دغدغه‌های پژوهشی در حوزه مدیریت آموزشی باشد.

به‌هر حال اگرچه پژوهش‌های ارزشمندی در زمینه شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی انجام گرفته است (به عنوان نمونه پژوهش‌های: امین‌مظفری و یوسفی‌اقدم، ۱۳۹۳؛ شمس و همکاران، ۱۳۹۳؛

جعفری و همکاران، ۱۳۹۲؛ چیت‌ساز و همکاران، ۱۳۹۱؛ محمودی و همکاران، ۱۳۹۱)، اما مروری بر نتایج این پژوهش‌ها نشان می‌دهد که تقریباً همه یا اکثر تلاش‌های انجام گرفته به شناسایی شایستگی‌ها و مؤلفه‌های بیانگر شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی معطوف بوده‌اند و پژوهش‌های چندانی در زمینه دستیابی به راه کارهای توسعه و ارتقای شایستگی‌ها، آن گونه که مبتنی بر روند مدون علمی و پژوهشی باشند، در دسترس نیست. در واقع در پژوهش‌های پیشین، عمدتاً تدوین الگوی شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی، برون‌داد نهایی پژوهش بوده نه تدوین الگوی ارتقای این شایستگی‌ها. بنابراین با توجه به خلاء پژوهشی موجود و با توجه به دغدغه و علاقه مسئولین محترم دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، پژوهش حاضر به ارزیابی شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی و جستجوی راه کارهای بهبود این شایستگی‌ها در دانشگاه مزبور پرداخته است. انتظار می‌رود پژوهش حاضر به لحاظ نظری بتواند گامی در جهت گسترش ادبیات موجود پیرامون چگونگی ارتقای شایستگی‌های مدیریتی بردارد و به لحاظ عملی نیز، راه کارهای شناسایی شده بتواند موجبات بهبود تصمیمات مدیران پیرامون فعالیت‌های مدیران گروه‌های آموزشی و ارتقای کیفیت کاری آن‌ها را فراهم آورد. به منظور نیل به این اهداف، دو سؤال پیش‌روی پژوهش حاضر عبارتند از:

(۱) آیا تفاوت معناداری بین وضع موجود و مطلوب شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی وجود دارد؟

(۲) مهم‌ترین راه کارهای ارتقای شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی کدامند؟

### روش شناسی

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی است و از لحاظ روش شناسی نیز به صورت آمیخته می‌باشد. این پژوهش مشتمل بر دو بخش اساسی شامل (۱) تحلیل شکاف وضع موجود و مطلوب شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی و (۲) شناسایی راه کارهای شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی از طریق مصاحبه با صاحب‌نظران و اولویت‌بندی راه کارهای شناسایی شده از طریق ماتریس خانه کیفیت بوده است. بنابراین استراتژی پژوهش در بخش اول پیمایشی، و در بخش دوم طرح شیوه‌های ترکیبی اکتشافی می‌باشد. جامعه آماری شامل کلیه دانشجویان و اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان در سال تحصیلی ۹۵-۱۳۹۴ و نیز اساتید و صاحب‌نظران حوزه مدیریت می‌باشند. تعداد دانشجویان دانشگاه ۱۵۷۲۴ نفر و تعداد اعضای هیأت علمی تمام وقت دانشگاه نیز ۲۳۹ نفر می‌باشد. در بخش اول پژوهش، از آن‌جاکه تعداد کل اعضای جامعه آماری، ۱۵۹۶۳ نفر (۱۵۷۲۴ نفر دانشجو و ۲۳۹ نفر عضو هیأت علمی تمام وقت) بود، لذا حجم نمونه پیشنهادی بر اساس جدول کرجسی و مورگان، ۳۷۶ نفر بود. در ادامه جهت انتخاب افراد نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای بر حسب نقش (دانشجو یا عضو هیأت علمی) استفاده شد. یادآوری این نکته ضروری است که نسبت اعضای هیأت علمی به کل اعضای جامعه آماری کمتر از ۲ درصد بود و اگر همین نسبت در انتخاب حجم نمونه رعایت

می‌شد، احتمالاً اعضای هیأت علمی انتخاب شده نمی‌توانستند معرف خوبی برای این طبقه از جامعه آماری باشند. از این رو در تعیین زیرگروه‌های نمونه تلاش شد که حجم نمونه بیشتری انتخاب شود، به طوری که حداقل ۲۰ درصد از کل نمونه را اعضای هیأت علمی تشکیل دهند. بر این اساس به منظور کسب اطمینان بیشتر، به جای ۳۷۶ پرسشنامه، ۴۵۰ پرسشنامه در میان افراد جامعه آماری توزیع شد که از این مقدار، ۴۱۹ پرسشنامه به صورت صحیح و سالم بازگردانده شد (نرخ پاسخ‌گویی: ۰/۹۳). بنابراین حجم نمونه نهایی، ۴۱۹ نفر بود به طوری که ۸۷ نفر از آن‌ها را اعضای هیأت علمی تمام وقت و ۳۳۲ نفر را نیز دانشجویان تشکیل می‌دادند. در بخش دوم که با هدف شناسایی و اولویت‌بندی راه‌کارهای ارتقای شایستگی‌ها انجام گرفت، روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند بود و تعیین حجم نمونه نیز تا رسیدن به اشباع نظری که ۱۳ نفر بود، ادامه یافت. یادآور می‌شود که بر اساس ماتریس خانه کیفیت، جهت اولویت‌بندی راه‌کارها، باید ابتدا ضریب اهمیت شایستگی‌ها محاسبه شود، بنابراین به طور جانبی از تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی برای مقایسه زوجی و اولویت‌بندی شایستگی‌ها استفاده شد. در این قسمت، حجم نمونه بیست نفر از خبرگان بود که از میان اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان به شیوه نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند.

ابزارهای گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر پرسشنامه تحلیل شکاف، پرسشنامه مقایسه‌های زوجی، مصاحبه نیمه‌ساختار یافته و پرسشنامه گسترش عملکرد کیفیت بود که در ادامه شرح هر یک از آن‌ها آمده است:

۱) پرسشنامه تحلیل شکاف) اولین پرسشنامه پژوهش، پرسشنامه دوسویه‌ای بود که ادراکات و انتظارات اعضای هیأت علمی و دانشجویان از شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی را اندازه می‌گرفت. این پرسشنامه وضع موجود و مطلوب شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی را در قالب ۱۱ بعد یا شایستگی محوری شامل شایستگی‌های فنی، حرفه‌ای و تخصصی؛ اداری - نظارتی؛ فردی و شخصیتی؛ ارتباطی و میان‌فردی؛ اخلاقی؛ انگیزشی؛ ادراکی؛ فناورانه؛ فرهنگی؛ اقتصادی - کارآفرینانه و سیاسی اندازه‌گیری می‌کرد. روایی این پرسشنامه با استناد به نظرات پنج نفر از متخصصان بررسی و مورد تأیید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه نیز با استناد به ضریب آلفای کرونباخ، در سطح ادراکات برابر با ۰/۹۵۶ و در سطح انتظارات برابر با ۰/۹۳۸ بود که مورد تأیید بود.

۲) پرسشنامه مقایسه‌های زوجی) این پرسشنامه به صورت ماتریسی تهیه شده و به این صورت است که افراد نمونه هر یک از شایستگی‌های مندرج در سطرهای ماتریس را با هر یک از شایستگی‌های مندرج در ستون‌های ماتریس، به صورت دوه‌دو مقایسه می‌کنند و دیدگاه خود در مورد این مقایسه را با قرار دادن یکی از اعداد ۱، ۳، ۵، ۷، ۹ در خانه محل تلاقی سطر و ستون مشخص می‌نمایند. بر این اساس نمره ۱ بیانگر حالت اهمیت یکسان، نمره ۳ بیانگر حالت کمی مهم‌تر، نمره ۵ بیانگر حالت مهم‌تر، نمره ۷ بیانگر حالت خیلی مهم‌تر و نمره ۹ بیانگر حالت فوق‌العاده مهم‌تر می‌باشد. جهت بررسی اعتبار این



پرسشنامه به محاسبه نرخ ناسازگاری مقایسه‌های زوجی پرداخته شد. نرخ ناسازگاری برابر با  $0/001$  بود. از آنجا که این مقدار، کمتر از  $0/1$  می‌باشد، لذا از اعتبار مقایسه‌ها اطمینان حاصل شد.

۳) مصاحبه نیمه ساختار یافته) ابزار گردآوری اطلاعات جهت شناسایی راه کارهای ارتقای شایستگی‌ها، مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته می‌باشد. جهت اطمینان از معتبر بودن یافته‌های حاصل از تحلیل‌های کیفی از روش بازبینی توسط مشارکت کنندگان، تکنیک مثلث‌سازی تحلیل‌گر استفاده شد.

۴) پرسشنامه گسترش عملکرد کیفیت) بر مبنای مدل گسترش عملکرد کیفیت، پرسشنامه کوتاه پاسخی تدوین شده که شامل ۶۹ گزاره بوده و گویه‌های پاسخ‌دهی به آن نیز سه گویه کم، متوسط و زیاد بودند. در این پرسشنامه از افراد نمونه خواسته می‌شود که اولاً مشخص نمایند هر راه کار باعث ارتقای کدام شایستگی‌ها می‌شود و دوماً تأثیر آن راه کار بر ارتقای شایستگی نوشته شده را با نوشتن یکی از گزینه‌های کم، متوسط یا زیاد، مشخص نمایند. نمره‌گذاری پرسشنامه گسترش عملکرد کیفیت به این ترتیب است که برای گویه کم نمره ۱، برای گویه متوسط نمره ۳ و برای گویه زیاد نمره ۵ در نظر گرفته می‌شود. جهت مطالعه روایی پرسشنامه گسترش عملکرد کیفیت، از روش روایی ظاهری با استناد به دیدگاه‌های پنج نفر از صاحب‌نظران مدیریت استفاده شده و روایی آن تأیید گردید.

در نهایت جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها به ترتیب از آزمون  $t$  برای دو گروه همبسته، کدگذاری باز، تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی و تشکیل ماتریس خانه کیفیت استفاده شد.

### یافته‌ها

۱) آیا تفاوت معناداری بین وضع موجود و وضع مطلوب شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی وجود دارد؟

جهت مقایسه وضع موجود و وضع مطلوب شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی، از آزمون  $t$  برای دو گروه همبسته استفاده شد. بر اساس نتایج جدول ۱، مقادیر  $t$  در مورد همه متغیرهای مورد بررسی، منفی و در سطح  $0/01$  معنادار بوده است ( $p < 0/01$ ). بنابراین مشخص می‌شود که از دیدگاه اعضای هیأت علمی فاصله منفی و معناداری بین شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی وجود دارد. البته باید توجه داشت که از دیدگاه اعضای هیأت علمی، سطح مطلوبیت شایستگی‌های مزبور در بازه  $0/55$  تا  $0/71$  قرار دارد اما به هر حال هنوز تا رسیدن به مطلوبیت کامل فاصله وجود دارد.

جدول شماره ۱. تحلیل شکاف وضع موجود و مطلوب شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی از دیدگاه اساتید

Table 1  
Gap analysis of the current and desired status of competencies of department heads according to teachers perspective

سطح مطلوبیت Realization	سطح معناداری Sig.	درجه آزادی df	آماره t T	وضع مطلوب Desired status	وضع موجود Current status	تعداد N	شایستگی Competency
.68	.000	86	-8.65	4.13	3.41	87	فنی، حرفه‌ای و تخصصی Technical, Professional
.64	.000	86	-10.98	4.20	3.19	87	اداری - نظارتی Administrative-Monitoring
.71	.000	86	-8.80	4.37	3.54	87	فردی و شخصیتی Personal
.67	.000	86	-8.06	4.08	3.37	87	ارتباطی و میان فردی Communicational and interpersonal
.73	.000	86	-8.52	4.48	3.63	87	اخلاقی Ethical
.65	.000	86	-11.10	4.33	3.27	87	انگیزشی Motivational
.65	.000	86	-9.59	4.14	3.24	87	ادراکی Conceptual
.63	.000	86	-9.88	4.04	3.15	87	فناورانه Technological
.64	.000	86	-8.41	3.94	3.19	87	فرهنگی Cultural
.55	.000	86	-12.30	4.07	2.74	87	اقتصادی - کارآفرینانه Economic - entrepreneurial
.65	.000	86	-9.08	4.25	3.26	87	سیاسی Political

بر اساس نتایج جدول ۲ نیز مقادیر t در مورد همه متغیرهای مورد بررسی، منفی و در سطح ۰/۰۱ معنادار بوده است ( $p < .01$ ). بنابراین مشخص می‌شود که از دیدگاه دانشجویان هم فاصله منفی و معناداری بین وضع موجود و مطلوب شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی وجود دارد. با این وجود سطح مطلوبیت شایستگی‌های مزبور از دیدگاه دانشجویان، در بازه ۰/۶۱ تا ۰/۶۶ قرار دارد.

جدول شماره ۲. تحلیل شکاف وضع موجود و مطلوب شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی از دیدگاه دانشجویان

Table 2  
Gap analysis of the current and desired status of competencies of department heads according to students perspective

سطح مطلوبیت Realization	سطح معناداری Sig.	درجه آزادی df	آماره t T	وضع مطلوب Desired status	وضع موجود Current status	تعداد N	شایستگی Competency
.66	.000	331	-17.58	4.26	3.31	332	فنی، حرفه‌ای و تخصصی Technical, Professional
.64	.000	331	-15.64	4.18	3.21	332	اداری - نظارتی Administrative- Monitoring
.65	.000	331	-16.51	4.18	3.25	332	فردی و شخصیتی Personal
.65	.000	331	-15.73	4.17	3.23	332	ارتباطی و میان فردی Communicational and interpersonal
.66	.000	331	-18.74	4.29	3.29	332	اخلاقی Ethical
.66	.000	331	-14.63	4.22	3.29	332	انگیزشی Motivational
.65	.000	331	-16.61	4.14	3.23	332	ادراکی Conceptual
.66	.000	331	-16.02	4.18	3.29	332	فناورانه Technological
.64	.000	331	-15.65	4.10	3.20	332	فرهنگی Cultural
.61	.000	331	-17.05	4.12	3.05	332	اقتصادی - کارآفرینانه Economic - entrepreneurial
.64	.000	331	-14.91	4.15	3.20	332	سیاسی Political

۲) مهم‌ترین راه کارهای ارتقای شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی کدامند؟  
از آنجا که بین وضع موجود و مطلوب شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی فاصله معناداری وجود داشت، لذا سؤال دوم پژوهش به شناسایی راه کارهای ارتقای شایستگی‌های مزبور با استفاده از مدل گسترش عملکرد اختصاص داشت. با توجه به اینکه برای تکمیل ماتریس خانه کیفیت در مدل گسترش عملکرد به ضرایب اهمیت شایستگی‌ها نیاز بود، لذا قبل از جستجوی راه کارها، ضریب اهمیت شایستگی‌ها با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی و از طریق مقایسه زوجی شایستگی‌ها محاسبه شد. چون ۱۱ معیار یا شایستگی اصلی وجود دارد، بنابراین ۵۵ مقایسه صورت گرفت. در ابتدا برای جمعیت دیدگاه خبرگان از تکنیک میانگین هندسی استفاده شد تا اطلاعات اولیه در مورد نظرات افراد نمونه پیرامون مقایسه دویه‌دوی شایستگی‌ها فراهم آید. در جدول ۴، میانگین هندسی نظرات خبرگان پیرامون مقایسه زوجی شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی آمده است. قبل از آن البته در جدول ۳، کد شناسایی هر یک از شایستگی‌های مورد بررسی ارائه شده است.

جدول شماره ۳. شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی و کد شناسایی متناظر با آن‌ها

Table 3

<i>Competencies of department heads and their identification code</i>			
کد شناسایی	شایستگی	کد شناسایی	شایستگی
C7	ادراکی Conceptual	C1	فنی، حرفه‌ای و تخصصی Technical, Professional
C8	فناورانه Technological	C2	اداری - نظارتی Administrative- Monitoring
C9	فرهنگی Cultural	C3	فردی و شخصیتی Personal
C10	اقتصادی - کارآفرینانه Economic - entrepreneurial	C4	ارتباطی و میان‌فردی Communicational and interpersonal
C11	سیاسی Political	C5	اخلاقی Ethical
-	-	C6	انگیزشی Motivational

جدول ۴. میانگین‌های نظرات خبرگان پیرامون مقایسه زوجی شایستگی‌های محوری

Table 4

*Geometric means of expert opinions about paired comparison of core competencies*

C11	C10	C9	C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1	
1.075	2.703	.855	.604	.848	.577	.336	.924	.868	.648	1.000	C1
3.299	3.396	2.253	1.993	1.903	2.169	.789	2.549	2.170	1.000	1.544	C2
2.422	2.338	1.566	1.351	1.290	1.566	.837	1.968	1.000	.461	1.153	C3
1.613	2.300	.899	1.093	1.083	.884	.625	1.000	.508	.392	1.082	C4
3.029	3.468	2.272	2.526	3.227	2.704	1.000	1.599	1.210	1.210	2.978	C5
1.421	2.360	1.566	1.373	1.052	1.000	.370	1.131	.639	.461	1.732	C6
2.360	1.566	1.373	1.052	1.000	.951	.310	.923	.775	.526	1.179	C7
1.546	2.061	.996	1.000	.951	.728	.396	.915	.915	.502	1.655	C8
1.521	2.713	1.000	1.004	.728	.639	.440	1.112	.639	.444	1.169	C9
.634	1.000	.369	.485	.639	.424	.288	.435	.428	.295	.370	C10
1.000	1.578	.658	.647	.424	.704	.330	.620	.413	.303	.930	C11

با در اختیار داشتن نتایج جدول ۴، ضریب اهمیت هر یک از شایستگی‌های محوری مدیران گروه‌های آموزشی محاسبه شد. برای این کار ابتدا میانگین‌های هندسی هر یک از سطرها در جدول ۴ محاسبه شده و سپس اعداد به دست آمده نرمال‌سازی شدند تا بردار ویژه شایستگی‌ها به دست آید. اعداد به دست آمده در بردار ویژه بیانگر ضریب اهمیت هر یک از شایستگی‌های محوری می‌باشند. بر اساس نتایج جدول ۵، شایستگی اخلاقی با ضریب اهمیت ۰/۱۷۷، از بیشترین اهمیت برخوردار است و پس از آن شایستگی‌های اداری - نظارتی؛ فردی و شخصیتی؛ انگیزشی؛ فناورانه؛ ادراکی؛ ارتباطی و میان‌فردی؛ فرهنگی؛ فنی، حرفه‌ای و تخصصی؛ سیاسی؛ و اقتصادی - کارآفرینانه به ترتیب مهم‌ترین اولویت‌ها را به خود اختصاص داده‌اند.

جدول ۵. نتایج اولویت‌بندی شایستگی‌های محوری مدیران گروه‌های آموزشی

Table 5

*Prioritization results of core competencies of department heads*

اولویت Priority	بردار ویژه (ضریب اهمیت) Eigenvector	میانگین هندسی geometric mean	شایستگی Competency
1	.177	2.034	اخلاقی Ethical
2	.159	1.831	اداری - نظارتی Administrative- Monitoring
3	.108	1.241	فردی و شخصیتی Personal
4	.088	1.013	انگیزشی Motivational
5	.079	.910	فناورانه Technological
6	.077	.885	ادراکی Conceptual
7	.077	.884	ارتباطی و میان فردی Communicational and interpersonal
8	.074	.854	فرهنگی Cultural
9	.070	.808	فنی، حرفه‌ای و تخصصی Technical, Professional
10	.052	.586	سیاسی Political
11	.039	.442	اقتصادی - کارآفرینانه Economic - entrepreneurial

پس از محاسبه ضرایب اهمیت شایستگی‌ها، در ادامه از طریق مصاحبه با خبرگان و صاحب‌نظران، راه کارهای ارتقای شایستگی‌ها شناسایی شد. نتایج این بخش حاکی از شناسایی ۶۹ راه کار بود. این راه کارها در قالب پرسشنامه گسترش علمکرد تدوین شده، مجدداً به خبرگان و صاحب‌نظران برگردانده شد و از آن‌ها خواسته شد که مشخص نمایند هر راه کار باعث ارتقای کدام شایستگی یا شایستگی‌ها می‌گردد. همچنین در این پرسشنامه از افراد نمونه خواسته شد که مشخص نمایند قدرت هر راه کار در ارتقای هر شایستگی به چه میزان است. در نهایت اطلاعات مستخرج از پرسشنامه، از طریق تشکیل ماتریس خانه کیفیت تجزیه و تحلیل شد تا وزن مطلق، وزن نسبی و اولویت هر راه کار مشخص گردد (جدول ۶).

جدول ۶ ضرایب مطلق و نسبی راه کارهای ارتقای شایستگی های مدیران گروه های آموزشی

Table 6

*Absolute and relative coefficients of techniques for improving the department heads competencies*

کد راه کار	ضریب مطلق	ضریب نسبی	کد راه کار	ضریب مطلق	ضریب نسبی	کد راه کار	ضریب مطلق	ضریب نسبی	کد راه کار	ضریب مطلق	ضریب نسبی
Code	absolute	relative	Code	absolute	relative	Code	absolute	relative	Code	absolute	relative
1	.956	.0211	19	.785	.0173	37	1.119	.0247	55	.229	.0051
2	1.322	.0292	20	.945	.0209	38	1.119	.0247	56	.229	.0051
3	1.599	.0353	21	.623	.0138	39	1.119	.0247	57	.235	.0052
4	.486	.0107	22	.261	.0058	40	1.268	.0280	58	.070	.0015
5	1.403	.0310	23	.338	.0053	41	.585	.0129	59	.324	.0072
6	1.589	.0351	24	.601	.0133	42	.917	.0203	60	.210	.0046
7	1.014	.0224	25	.339	.0075	43	.408	.0090	61	.495	.0109
8	1.093	.0241	26	.191	.0042	44	.687	.0152	62	.088	.0019
9	.324	.0072	27	1.060	.0234	45	.980	.0217	63	.151	.0033
10	1.183	.0261	28	.330	.0073	46	.514	.0114	64	.077	.0017
11	.884	.0195	29	.561	.0124	47	.117	.0026	65	.246	.0054
12	1.036	.0229	30	.903	.0200	48	1.362	.0301	66	.324	.0072
13	.974	.0215	31	1.008	.0223	49	.440	.0097	67	.889	.0197
14	.717	.0158	32	.534	.0118	50	.264	.0059	68	.472	.0104
15	.717	.0158	33	.477	.0105	51	.264	.0059	69	.883	.0195
16	.545	.0120	34	.885	.0196	52	.070	.0015			
17	.642	.0142	35	.764	.0169	53	.514	.0114			
18	.308	.0068	36	.548	.0121	54	.626	.0138			

بر اساس نتایج جدول ۶ اولویت بندی راه کارها و توان هر راه کار در ارتقای شایستگی های مدیران گروه های آموزشی مشخص گردید. در ادامه راه کارهای شناسایی شده، بر حسب اهمیت اولویت بندی شده اند:

اولویت اول) برگزاری جلسات توجیهی ویژه مدیران گروه های آموزشی پیرامون آشنایی با اهداف و رسالت های دانشگاه (کد راه کار: ۳؛ توان به درصد: ۳/۵۳)

اولویت دوم) نصب صندوق پیشنهادات و انتقادات در کنار درب ورودی اتاق مدیران گروه های آموزشی (کد راه کار: ۶؛ توان به درصد: ۳/۵۱)

اولویت سوم) ملزم ساختن مدیران گروه های آموزشی یا نماینده آنها به حضور در جلسات دفاع از پایان نامه ها (کد راه کار: ۵؛ توان به درصد: ۳/۱۰)

اولویت چهارم) تعیین ملاک های انتخاب مدرسان مدعو از سوی گروه آموزشی و ملزم نمودن مدیران گروه های آموزشی به عمل بر مبنای آن (کد راه کار: ۴۸؛ توان به درصد: ۳/۰۱)

اولویت پنجم) ملزم ساختن گروه های آموزشی به تدوین و به روز رسانی چارت آموزشی (کد راه کار: ۲؛ توان به درصد: ۲/۹۲)

اولویت ششم) برگزاری منظم و حداکثر دو هفتگی جلسات گروه آموزشی با حضور حداقل هشتاد درصد از اعضای گروه (کد راه کار: ۴۰؛ توان به درصد: ۲/۸۰)

- اولویت هفتم) برگزاری کارگاه آموزشی مهارت‌های ارتباطی ویژه مدیران گروه‌های آموزشی (کد راه کار: ۱۰؛ توان به درصد: ۲/۶۱)
- اولویت هشتم) ملزم نمودن مدیران گروه‌های آموزشی به حضور در دفتر گروه به مدت حداقل ۲۴ ساعت کاری در هفته (کد راه کار: ۳۷؛ توان به درصد: ۲/۴۷)
- اولویت نهم) ملزم نمودن مدیران گروه‌های آموزشی به حضور در دفتر گروه به مدت حداقل چهار روز کاری در هفته (کد راه کار: ۳۸؛ توان به درصد: ۲/۴۷)
- اولویت دهم) ملزم نمودن مدیران گروه‌های آموزشی به پایبندی به برنامه هفتگی حضور مدیر گروه (کد راه کار: ۳۹؛ توان به درصد: ۲/۴۷)
- اولویت یازدهم) تشویق مدیران گروه‌های آموزشی به حضور در تورهای تعالی معرفی دستاوردهای دانشگاه‌های منتخب (کد راه کار: ۸؛ توان به درصد: ۲/۴۱)
- اولویت دوازدهم) برگزاری ضیافت‌های ساده و به دور از ریخت و پاش نهار یا شام میان رؤسای دانشگاه و مدیران گروه‌های آموزشی به صورت ماهانه (کد راه کار: ۲۷؛ توان به درصد: ۲/۳۴)
- اولویت سیزدهم) توجه به حسن شهرت اخلاقی در انتخاب مدیران گروه‌های آموزشی (کد راه کار: ۱۲؛ توان به درصد: ۲/۲۹)
- اولویت چهاردهم) فراهم آوردن فرصت بازدید از گروه‌ها و دانشگاه‌های برتر برای مدیران گروه‌های آموزشی (کد راه کار: ۷؛ توان به درصد: ۲/۲۴)
- اولویت پانزدهم) تعیین دآوری پایان‌نامه‌ها در جلسات گروه (کد راه کار: ۳۱؛ توان به درصد: ۳۱/۲۳)
- اولویت شانزدهم) استخدام یک کارشناس آموزش برای هر گروه آموزشی (کد راه کار: ۴۵؛ توان به درصد: ۲/۱۷)
- اولویت هفدهم) حمایت اعضای هیأت علمی از تصمیمات صحیح مدیر گروه آموزشی (کد راه کار: ۱۳؛ توان به درصد: ۲/۱۵)
- اولویت هجدهم) برگزاری کارگاه‌های آموزشی پیرامون سبک‌های مدیریت، شیوه‌های نظارت، و سایر دوره‌های مرتبط با علم مدیریت برای مدیران گروه‌های آموزشی (کد راه کار: ۱؛ توان به درصد: ۲/۱۱)
- اولویت نوزدهم) ایجاد سیستم‌های اطلاعات مدیریت در سطح گروه آموزشی و سایر سطوح مدیریتی (کد راه کار: ۲۰؛ توان به درصد: ۲/۰۹)
- اولویت بیستم) وضع مقررات سخت‌گیرانه به منظور جلوگیری از دخالت‌های بیرونی خارج از گروه در کار مدیران گروه‌های آموزشی (کد راه کار: ۴۲؛ توان به درصد: ۲/۰۳)
- اولویت بیست و یکم) تفکیک دقیق وظایف، اختیارات و مسئولیت‌های مدیران گروه‌های آموزشی و کارشناسان آموزش (کد راه کار: ۳۰؛ توان به درصد: ۲/۰۰)

اولویت بیست و دوم) انتخاب یک همکار مدیر گروه یا معاون گروه از میان اعضای هیأت علمی در هر ترم تحصیلی (کد راه کار: ۶۷؛ توان به درصد: ۱/۹۷)

اولویت بیست و سوم) تدوین منشور اخلاقی مدیریت گروه‌های آموزشی (کد راه کار: ۳۴؛ توان به درصد: ۱/۹۶)

اولویت بیست و چهارم) برگزاری جلسات ماهانه یا حداکثر سه ماهانه مدیران گروه‌های آموزشی با رئیس و معاونان دانشگاه (کد راه کار: ۱۱؛ توان به درصد: ۱/۹۵)

اولویت بیست و پنجم) بازنگری در شرح وظایف و انتقال فعالیت‌های ساده و قابل تفویض از مدیران به کارشناسان گروه‌های آموزشی (کد راه کار: ۶۹؛ توان به درصد: ۱/۹۵)

اولویت بیست و ششم) برگزاری جلسات گروه آموزشی با موضوع بررسی قوانین و مقررات آموزشی (کد راه کار: ۱۹؛ توان به درصد: ۱/۷۳)

اولویت بیست و هفتم) افزایش حقوق مدیران گروه‌های آموزشی (کد راه کار: ۳۵؛ توان به درصد: ۱/۶۹)

اولویت بیست و هشتم) تلاش در جهت گسترش فعالیت‌های فوق برنامه از قبیل برگزاری مسابقات ورزشی دوستانه با حضور اساتید و دانشجویان (کد راه کار: ۱۴؛ توان به درصد: ۱/۵۸)

اولویت بیست و نهم) تشکیل تیم‌های مختلف فرهنگی و ورزشی از قبیل گروه‌های کوهنوردی، گروه‌های هنری و ... در میان اعضای هیأت علمی (کد راه کار: ۱۵؛ توان به درصد: ۱/۵۸)

اولویت سی ام) تدوین آشنایی قوانین و آیین‌نامه‌های آموزشی و تعیین ملاک ۷۰ درصدی عملکرد به‌عنوان پیش‌شرط تصدی مدیریت گروه‌های آموزشی (کد راه کار: ۴۴؛ توان به درصد: ۱/۵۲)

اولویت سی و یکم) معرفی دستاوردهای علمی، مدیریتی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و... به مدیران گروه‌های آموزشی و سایر اعضای گروه در قالب نشریه‌های دوره‌ای (کد راه کار: ۱۷؛ توان به درصد: ۱/۴۲)

اولویت سی و دوم) ایجاد کانال تلگرام یا سایر شکل‌های شبکه‌های ارتباطی در فضای مجازی به‌منظور تسهیل جریان اطلاع‌رسانی (کد راه کار: ۵۴؛ توان به درصد: ۱/۳۸)

اولویت سی و سوم) برگزاری کارگاه آموزشی پیرامون فرصت‌ها، تهدیدها و نحوه استفاده از شبکه‌های مجازی (کد راه کار: ۲۱؛ توان به درصد: ۱/۳۸)

اولویت سی و چهارم) برگزاری کارگاه آموزشی چالش‌های فرهنگی و اجتماعی پیش‌روی دانشگاه‌ها (کد راه کار: ۲۴؛ توان به درصد: ۱/۳۳)

اولویت سی و پنجم) مکتوب نمودن صورت جلسه‌های گروه آموزشی و ثبت و نگهداری اسناد و مدارک مربوطه (کد راه کار: ۴۱؛ توان به درصد: ۱/۲۹)

اولویت سی و ششم) برگزاری کارگاه آموزشی مدیریت تعارض برای مدیران گروه‌های آموزشی (کد راه کار: ۲۹؛ توان به درصد: ۱/۲۴)



اولویت سی و هفتم) افزایش سهم امتیاز مدیریت گروه‌های آموزشی در آیین‌نامه‌های مربوط به ارزیابی و ارتقای اعضای هیأت علمی (کد راه‌کار: ۳۶؛ توان به درصد: ۱/۲۱)

اولویت سی و هشتم) برگزاری کارگاه آموزشی تفکر انتقادی ویژه مدیران گروه‌های آموزشی (کد راه‌کار: ۱۶؛ توان به درصد: ۱/۲۰)

اولویت سی و نهم) استفاده از مدیر گروه قبلی در کنار مدیر گروه جدید در سه ماهه اول فعالیت مدیر گروه جدید (کد راه‌کار: ۳۲؛ توان به درصد: ۱/۱۸)

اولویت چهلم) برگزاری جشن‌های سالانه یا ترمی تقدیر از مدیران گروه‌های آموزشی (کد راه‌کار: ۴۶؛ توان به درصد: ۱/۱۴)

اولویت چهل و یکم) برگزاری جلسات پاسخ‌گویی به سؤالات و رسیدگی به مسائل دانشجویان با حضور مدیران گروه‌های آموزشی و سایر مسئولین دانشکده‌ها (کد راه‌کار: ۵۳؛ توان به درصد: ۱/۱۴)

اولویت چهل و دوم) بازنگری در آیین‌نامه‌های ارتقا و اهمیت دادن بیش از پیش به فعالیت‌های مشارکتی (کد راه‌کار: ۶۱؛ توان به درصد: ۱/۰۹)

اولویت چهل و سوم) تدوین کتابچه راهنمای بودجه‌بندی و امور مالی ویژه مدیریت گروه‌های آموزشی از سوی دانشگاه (کد راه‌کار: ۴؛ توان به درصد: ۱/۰۷)

اولویت چهل و چهارم) بازنگری در قوانین و مقررات و شرح وظایف و ارائه اختیارات بیشتر به مدیران گروه‌های آموزشی (کد راه‌کار: ۳۳؛ توان به درصد: ۱/۰۵)

اولویت چهل و پنجم) تجهیز همه اتاق‌های مدیران گروه‌های آموزشی به سخت‌افزارهای اطلاعاتی و ارتباطی از قبیل خط تلفن ثابت، اینترنت پرسرعت، کامپیوتر و... (کد راه‌کار: ۳۸؛ توان به درصد: ۱/۰۴)

اولویت چهل و ششم) اولویت قائل شدن به مدیران گروه‌های آموزشی در زمینه ارائه تسهیلات مالی و رفاهی از سوی دانشگاه (کد راه‌کار: ۴۹؛ توان به درصد: ۰/۹۷)

اولویت چهل و هفتم) مشارکت دادن همه اعضای هیأت علمی در فرایند داوری پایان‌نامه‌ها (کد راه‌کار: ۴۳؛ توان به درصد: ۰/۹۰)

اولویت چهل و هشتم) تأکید بر همکاری بیشتر روابط عمومی دانشگاه با گروه‌های آموزشی در زمینه اطلاع‌رسانی فراخوان‌ها، همایش‌ها، اولویت‌های پژوهشی سازمان‌ها و... (کد راه‌کار: ۲۵؛ توان به درصد: ۰/۷۵)

اولویت چهل و نهم) برگزاری کارگاه آموزشی آشنایی با منابع مختلف قدرت مدیران برای مدیران گروه‌های آموزشی (کد راه‌کار: ۲۸؛ توان به درصد: ۰/۷۳)

اولویت پنجاهم) نصب آینه در دفتر مدیر گروه آموزشی (کد راه‌کار: ۹؛ توان به درصد: ۰/۷۲)

اولویت پنجاه و یکم) تدوین سند چشم‌انداز کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت گروه آموزشی با مشارکت اعضای گروه (کد راه‌کار: ۵۹؛ توان به درصد: ۰/۷۲)

اولویت پنجاه و دوم) برگزاری جلسات دوره‌ای معاونت برنامه‌ریزی و امور اقتصادی دانش‌بنیان با مدیران گروه‌های آموزشی پیرامون مسائل اقتصادی دانشگاه (کد راه‌کار: ۶۶؛ توان به درصد: ۰/۷۲)

اولویت پنجاه و سوم) برگزاری کارگاه آموزشی پیرامون شیوه‌های تشخیص نیازهای دانشجویان و اساتید، ویژه مدیران گروه‌های آموزشی (کد راه‌کار: ۱۸؛ توان به درصد: ۰/۶۸)

اولویت پنجاه و چهارم) تدوین آیین‌نامه انتخاب مدیران سطوح بالاتر دانشگاه و گنجاندن ملاک برخورداری از سابقه مدیریت گروه آموزشی (کد راه‌کار: ۵۰؛ توان به درصد: ۰/۵۹)

اولویت پنجاه و پنجم) تدوین آیین‌نامه ارزیابی و تقدیر سالانه از مدیر گروه آموزشی برتر (کد راه‌کار: ۵۱؛ توان به درصد: ۰/۵۹)

اولویت پنجاه و ششم) برگزاری نمایشگاه‌های معرفی دستاوردهای اقوام در دانشگاه (کد راه‌کار: ۲۲؛ توان به درصد: ۰/۵۸)

اولویت پنجاه و هفتم) تشویق مدیران گروه‌های آموزشی به همکاری با واحدهای رشد و فناوری دانشگاه (کد راه‌کار: ۶۵؛ توان به درصد: ۰/۵۴)

اولویت پنجاه و هشتم) برگزاری نمایشگاه‌های معرفی دستاوردهای گروه‌های آموزشی در دانشگاه (کد راه‌کار: ۲۳؛ توان به درصد: ۰/۵۳)

اولویت پنجاه و نهم) مکتوب نمودن تجارب مهم مدیران قبلی و قرار دادن آن در اختیار مدیر گروه‌های بعدی (کد راه‌کار: ۵۷؛ توان به درصد: ۰/۵۲)

اولویت شصتم) پرهیز از نوبتی نمودن تصدی مدیریت گروه و توجه به ملاک‌های اصلی انتخاب مدیر گروه (کد راه‌کار: ۵۵؛ توان به درصد: ۰/۵۱)

اولویت شصت و یکم) تعیین حداقل دو سال سابقه کاری عضو هیأت علمی در گروه آموزشی به عنوان یکی از پیش‌شرط‌های تصدی مدیریت گروه‌های آموزشی (کد راه‌کار: ۵۶؛ توان به درصد: ۰/۵۱)

اولویت شصت و دوم) در نظر گرفتن سابقه علمی و پژوهشی اعضای هیأت علمی به‌عنوان یکی از ملاک‌های انتخاب مدیران گروه‌های آموزشی (کد راه‌کار: ۶۰؛ توان به درصد: ۰/۴۶)

اولویت شصت و سوم) تلاش و همکاری مسئولین دانشگاه و مدیران گروه‌های آموزشی در جهت انعقاد قراردادهای همکاری با سایر دانشگاه‌های داخلی و خارجی (کد راه‌کار: ۲۶؛ توان به درصد: ۰/۴۲)

اولویت شصت و چهارم) قائل شدن حق رأی برای نمایندگان دانشجویان در تعیین مدیران گروه‌های آموزشی (کد راه‌کار: ۶۳؛ توان به درصد: ۰/۳۳)

اولویت شصت و پنجم) ادغام گروه‌های آموزشی با تعداد دانشجوی معدود (کد راه‌کار: ۴۷؛ توان به درصد: ۰/۲۶)

اولویت شصت و ششم) قائل شدن سقف زمانی برای تصدی مدیریت گروه آموزشی به‌منظور فراهم‌تر نمودن زمینه بهره‌گیری از توانایی سایر افراد شایسته (کد راه‌کار: ۶۲؛ توان به درصد: ۳/۱۰)

اولویت شصت و هفتم) پرهیز از انتصابی بودن مدیر گروه‌ها و لزوم انتخابی بودن آن‌ها در همه گروه‌های آموزشی (کد راه کار: ۵؛ توان به درصد: ۰/۱۹)

اولویت شصت و هشتم) حمایت مالی و تشویق اعضای هیأت علمی علاقمند و صاحب نظر به تألیف یا ترجمه کتاب در زمینه اصول و مبانی مدیریت در دانشگاه و گروه‌های آموزشی (کد راه کار: ۵۲؛ توان به درصد: ۰/۱۵)

اولویت شصت و نهم) اعتماد نکردن مدیران به حافظه و لزوم مکتوب کردن و یادداشت نمودن فعالیت‌های آتی (کد راه کار: ۵۸؛ توان به درصد: ۰/۱۵)

علاوه بر محاسبه ضرایب مطلق و ضرایب نسبی (توان) راه کارها، که در واقع وزن‌های ستونی ماتریس خانه کیفیت را تشکیل می‌دهند، می‌توان وزن‌های سطری یا ضرایب مطلق و نسبی هر یک از شایستگی‌ها را نیز محاسبه نمود. وزن‌های سطری نشان می‌دهند که در صورت کاربست هر ۶۹ راه کار شناسایی شده، هر یک از شایستگی‌ها در مقایسه با یکدیگر به چه میزان ارتقا می‌یابند. بر اساس نتایج جدول ۷، در صورت کاربست راه کارهای ارتقای شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی، شایستگی اداری - نظارتی با درصد ضریب نسبی ۲۳/۰۷ بیش از هر شایستگی دیگری ارتقا می‌یابد. پس از این شایستگی هم، در صورت کاربست همه راه کارها، شایستگی انگیزشی با درصد ضریب نسبی ۱۲/۲۵، بیش از دیگر شایستگی‌ها ارتقا می‌یابد. سایر نتایج در جدول ۷ قابل استنباط هستند.

جدول ۷. ضرایب مطلق و نسبی پیرامون میزان ارتقای شایستگی‌ها در صورت کاربست راه کارها

Table 7

*Absolute and relative coefficients of competencies improvement if techniques applied*

اولویت	درصد ضریب نسبی	ضریب نسبی	ضریب مطلق	شایستگی‌های
1	33.07	.3307	14.95	اداری - نظارتی Administrative- Monitoring
2	12.25	.1225	5.54	انگیزشی Motivational
3	10.57	.1057	4.78	اخلاقی Ethical
4	10.36	.1036	4.70	ارتباطی و میان فردی Communicational and interpersonal
5	9.31	.0931	4.21	فردی و شخصیتی Personal
6	6.66	.0666	3.01	فنی، تخصصی و حرفه‌ای Technical, Professional
7	4.93	.0493	2.23	ادراکی Conceptual
8	4.91	.0491	2.22	فرهنگی Cultural
9	3.32	.0332	1.50	فناورانه Technological
10	2.76	.0276	1.25	سیاسی Political
11	1.81	.0181	.82	اقتصادی - کارآفرینانه Economic - entrepreneurial

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، ابتدا وضع موجود و مطلوب شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی مورد بررسی قرار گرفت. سپس این شایستگی‌ها از لحاظ اهمیت اولویت‌بندی شده و درنهایت، راه‌کارهای ارتقای شایستگی‌ها با در نظر گرفتن میزان اهمیت آن‌ها شناسایی شد. نتایج بخش اول نشان داد که فاصله معناداری بین وضع موجود و مطلوب شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی وجود داشت. این نتایج هم‌سو با یافته‌های پژوهشگرانی همچون جعفری و همکاران (۱۳۹۲)، لیکاما (۲۰۱۵) و ساجگالیکاوا و همکاران (۲۰۱۲) بود. در این زمینه جعفری و همکاران (۱۳۹۲) نشان دادند که در مجموع وضعیت مدیریت و رهبری در میان مدیران گروه‌های آموزشی، فاصله معناداری با وضع مطلوب داشته است. لیکاما (۲۰۱۵) نیز نشان داد که بین وضع موجود و مطلوب شایستگی‌های مدیران تفاوت معناداری وجود داشت. ساجگالیکاوا و همکاران (۲۰۱۲) نیز نشان دادند که علیرغم اهمیت بالای شایستگی‌های مدیریتی، در عمل مدیران کمتر آن‌ها را به کار برده بودند. در تبیین نتایج اخیر می‌توان گفت، که مدیران گروه‌های آموزشی در ایران و به‌خصوص دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان که پست‌های تعریف شده‌ای از قبیل کارشناسی گروه، معاون گروه و... در آن یافت نمی‌شود، شاید وظایفی بیش از حد زمان در دسترس خود را دارند. در واقع، فعالیت‌های مختلف تدریس، راهنمایی و مشاوره پایان‌نامه‌ها و... شاید باعث شده است که زمان در دسترس مدیران تنها به انجام امور جاری و روزمره اختصاص یابد و فرصت چندانی برای انجام وظایف عمیق‌تر و بروز سایر شایستگی‌های مورد نیاز باقی نماند. بنابراین مشاهده می‌شود که در عمل هنوز فاصله معناداری بین وضع موجود شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی با انتظارات اساتید و دانشجویان از این شایستگی‌ها وجود دارد.

نتایج بخش دوم پژوهش نشان داد که در بخش دیگری از پژوهش، شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی از لحاظ اهمیت اولویت‌بندی شدند. نتایج نشان داد که شایستگی‌های اخلاقی، اداری - نظارتی؛ فردی و شخصیتی؛ انگیزشی؛ فناورانه؛ ادراکی؛ ارتباطی و میان‌فردی؛ فرهنگی؛ فنی، حرفه‌ای و تخصصی؛ سیاسی؛ و اقتصادی - کارآفرینانه به‌ترتیب مهم‌ترین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران گروه‌های آموزشی بودند. نتایج اخیر مبنی بر اهمیت بالاتر شایستگی‌های اخلاقی، اداری - نظارتی، شخصیتی، انگیزشی و... هم‌سو با یافته‌های پژوهشگرانی همچون محمودی، عابدی و حیدری (۱۳۹۱)، محمدفام و همکاران (۱۳۹۲) و لیکاما (۲۰۱۵) بود. به‌عنوان نمونه، در پژوهش محمودی، عابدی و حیدری (۱۳۹۱) با عنوان «بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی»، از نظر مدیران گروه‌های آموزشی مهم‌ترین شایستگی مورد نیاز یک مدیر گروه آموزشی، شایستگی‌های مدیریتی بوده و کم‌اهمیت‌ترین شایستگی نیز شایستگی‌های سیاسی بود. در پژوهش حاضر نیز، شایستگی‌های اداری - نظارتی از جمله مهم‌ترین شایستگی‌ها و شایستگی‌های سیاسی از جمله کم‌اهمیت‌ترین شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی بود. در پژوهش لیکاما (۲۰۱۵) نیز شایستگی انگیزشی، مهم‌ترین شایستگی

مدیران بود و هم‌سو با این یافته‌ها، در پژوهش حاضر نیز، شایستگی انگیزشی به عنوان سومین شایستگی مهم مدیران گروه‌های آموزشی شناسایی شد. اهمیت شایستگی اخلاقی را می‌توان از این زاویه تبیین نمود که امروزه رسوایی‌های اخلاقی در همه سازمان‌های دنیا نگرانی و حساسیت فزاینده‌ای 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. در تبیین اهمیت شایستگی‌های اداری - نظارتی می‌توان این‌گونه استدلال نمود که مدیران گروه‌های آموزشی، با حجم زیاد و البته متنوعی از وظایف اداری برخوردارند. وظایف مربوط به انتخاب واحد، انتخاب و چینش مدرسان، اجرای آیین‌نامه‌ها، نظارت بر حسن اجرای آیین‌نامه، نظارت بر حسن اجرای جلسات دفاع از پایان‌نامه‌ها، رسیدگی به شکایات، شرکت در جلسات و . . .، تنها بخشی از وظایف اداری و نظارتی مدیران گروه‌های آموزشی هستند. طبیعی است این حجم از وظایف متنوع، نیازمند برخورداری مدیران از سطح بالایی از شایستگی‌های مدیریتی بوده و لذا ملاحظه می‌شود که افراد نمونه نیز، اهمیت ویژه‌ای برای شایستگی‌های اداری - نظارتی قائل بوده‌اند. در نهایت، آن‌چه واضح است اینکه حجم بالای وظایف مدیریت گروه‌های آموزشی و فشارها و انتظاراتی که از سوی ذی‌نفعان مختلف همچون دانشجویان، اعضای هیأت علمی، مدیران سطوح بالاتر و . . . بر این دسته از مدیران وارد می‌شود، این مهم را آشکار می‌سازد که تنها مدیرانی موفق به اجرای اثربخش وظایف خود و برآورده ساختن انتظارات ذی‌نفعان مختلف می‌شوند که از انگیزه‌های به خصوص درونی بسیار بالایی برخوردار باشند و همچنین توانایی ایجاد انگیزه در دیگران را نیز داشته باشند. از این زاویه، قابل انتظار است که یکی از مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی از دید افراد نمونه، شایستگی‌های انگیزشی بوده باشد.

در نهایت، در بخش سوم و نهایی پژوهش ۶۹ راه‌کار عملیاتی برای ارتقای شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی شناسایی شد. این راه‌کارها مؤید یافته‌های قبلی پژوهشگرانی همچون صادق و امیری (۱۳۹۴)، بردبار و شاکری (۱۳۹۰)، میرسپاسی و غلامزاده (۱۳۸۸) و گوان و همکاران (۲۰۱۶) بود. به عنوان نمونه صادق و امیری (۱۳۹۴) لزوم ارتقای علایق و ارزش‌های کاری را مورد توجه قرار دادند. بردبار و شاکری (۱۳۹۰) دریافتند که توجه به شاخص‌هایی همچون مقاومت در برابر فشار، شاداب و برون‌گرا بودن، تواضع و فروتنی، و صبوری و شکیبایی می‌تواند وضعیت شایسته‌گزینی مدیران گروه‌های آموزشی را بهبود بخشد. میرسپاسی و غلامزاده (۱۳۸۸) نیز به ویژگی‌هایی همچون توجه به اخلاقیات، توجه به روابط انسانی، و توجه به امور سیاسی، در همه انواع توسعه مدیریت تأکید کردند. نگاهی دوباره به راه کارهای شناسایی شده، به‌ویژه راه کارهای دارای اولویت بالاتر، نشان می‌دهد که توجه افراد نمونه بیش از هر چیز به ارتقای شایستگی‌های اداری - نظارتی، شایستگی‌های اخلاقی، شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های انگیزشی بوده است. این یافته‌ها از آن‌جا حائز اهمیت است که دغدغه متخصصان در

مورد ضرورت ارتقای شایستگی‌های مزبور را نشان داده و در تأیید نتایج بخش قبلی است که اهمی شایستگی‌های اخلاقی، اداری و انگیزشی را نشان داده بود.

یکی از امتیازات راه‌کارهای شناسایی شده این است که از اتفاق نظر و توافق جمعی صاحب‌نظران برخوردار است و لذا این مهم احتمال پذیرش راه‌کارها را از جانب تصمیم‌گیرندگان و مسئولین دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان افزایش می‌دهد. یک ویژگی مهم دیگر راه‌کارهای شناسایی شده، خاصیت هم‌افزایی آن‌ها است. در واقع تأملی در راه‌کارها نشان می‌دهد که بسیاری از آن‌ها دارای روابط مثبتی با یکدیگر می‌باشند و لذا احتمالاً بازده کاربست آن‌ها در کنار هم می‌تواند بیش از مجموع بازده تک تک شایستگی‌ها باشد. این مسأله از زاویه‌ای دیگر نیز قابل توضیح است. به این ترتیب که هر راه‌کار خاص، نه به بهبود تنها یک شایستگی بلکه به بهبود دو یا چند شایستگی می‌انجامد. برای مثال در جایی که قصد بهبود شایستگی‌های ارتباطی مدیران گروه‌های آموزشی وجود داشته باشد، کاربست راه‌کارهای ارتقای شایستگی مزبور هم‌زمان می‌تواند باعث بهبود شایستگی‌های دیگری همچون شایستگی فرهنگی یا شایستگی فردی و شخصیتی گردد. یکی دیگر از امتیازات راه‌کارهای شناسایی شده، ارزان بودن و به صرفه بودن آن‌هاست. در واقع اگر نگوئیم همه، حداقل می‌توان ادعا کرد که بسیاری از راه‌کارهای ارائه شده، هزینه زیادی را به دانشگاه و گروه‌های آموزشی تحمیل نمی‌کنند و در عین حال می‌توانند به طرز مؤثری زمینه بهبود شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی را فراهم آورند. در مجموع امید می‌رود که راه‌کارهای شناسایی شده بتوانند به مثابه الگوی توسعه شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی در عمل به کار گرفته شوند و زمینه ارتقای فعالیت‌های دانشگاه را فراهم آورند.

پژوهش حاضر البته همانند هر پژوهش دیگری با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. در این زمینه همکاری ناکافی برخی از اعضای هیأت علمی موجب گردید که زمان گردآوری داده‌ها بیش از آنچه که انتظار می‌رفت به درازا بیانجامد. همچنین تداخل زمان گردآوری بخشی از داده‌ها با امتحانات پایان ترم دانشجویان و نیز تداخل زمان گردآوری بخشی از داده‌ها با تعطیلات نوروز موجب گردید که در مجموع مدت‌زمان گردآوری داده‌ها بیش از آنچه که انتظار می‌رفت به درازا بیانجامد.

نکته دیگر اینکه با توجه به شکاف منفی و معنادار بین وضع موجود و وضع مطلوب شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی، برخی پیشنهادها پژوهشی قابل طرح است که از آن جمله می‌توان به شناسایی دلایل وجود شکاف منفی و معنادار بین وضع موجود و مطلوب شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی و مطالعه عوامل سازمانی مؤثر بر شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی اشاره کرد. در نهایت اگرچه مهم‌ترین پیشنهادها کاربردی پژوهش حاضر همان راه‌کارهای شناسایی شده هستند، با این حال در ادامه به برخی دیگر از پیشنهادها کاربردی که می‌تواند زمینه ارتقای شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی را فراهم آورد، اشاره شده است:

مسئولین دانشگاه به برگزاری جلسات دوره‌ای هم‌اندیشی مدیران گروه‌های آموزشی مختلف اهتمام ورزند.

اختیار و مسئولیت هزینه‌کرد درصدی از بودجه دانشگاه به مدیران گروه‌های آموزشی واگذار شود. از طریق برگزاری نشست‌هایی با محوریت تصمیم‌گیری پیرامون مسایل کلان دانشگاه، زمینه مشارکت مدیران گروه‌های آموزشی در تصمیم‌سازی‌ها و اجرای تصمیمات دانشگاه فراهم آید. مدیران گروه‌های آموزشی، انتظارات آموزشی از اساتید دانشگاه به‌خصوص اساتید مدعو را روشن نمایند و تحقق این انتظارات را به‌طور مستمر مورد پایش قرار دهند. مدیران گروه‌های آموزشی بیش از پیش خود را ملزم به حمایت و پشتیبانی فکری و معنوی از همکاران، به ویژه اساتید جوان‌تر و اساتید تازه استخدام شده بدانند.

توصیه می‌شد مدیران گروه‌های آموزشی بخشی از زمان خود را به مطالعه آثار ارزشمند در حوزه مدیریت و رهبری آموزش عالی اختصاص دهند و از دستاوردهای این آثار در جهت بهبود فعالیت‌های کاری خود استفاده نمایند.

مدیران گروه‌های آموزشی از طریق حضور در کارگاه‌های آموزشی مختلف همواره دانش و مهارت فناوری اطلاعات خود را به‌روز نگه دارند.

مدیران گروه‌های آموزشی از طریق بکارگیری روش‌های تدریس فعالی همچون کاوش‌گری علمی، بحث گروهی، و... الگویی از تدریس اثربخش را نظرد دانشجویان و همکاران ارائه دهند.

مدیران گروه‌های آموزشی از سرزنش دانشجویان در حضور جمع پرهیز نمایند. مدیران گروه‌های آموزشی در دوره‌های آموزش مهارت‌های هفتگانه کامپیوتر (ICDL) شرکت نموده و از تسلط بر این مهارت‌ها اطمینان یابند.

مدیران گروه‌های آموزشی با مطالعه دقیق چارت تحصیلی، به‌طور کامل با دروس پیش‌نیاز در رشته خود آشنا شوند.

مدیران دانشگاه برای دیدگاه‌هایی که از سوی مدیران گروه‌های آموزشی ارائه می‌شود، اهمیت بیشتری قائل شوند.

مدیران گروه‌های آموزشی از تصمیم‌گیری در لحظه‌های ناآرامی و عصبانیت اکیداً پرهیز نمایند. مدیران گروه‌های آموزشی زمان‌های بیشتری را به شنیدن مشکلات همکاران و تلاش در جهت رفع آن‌ها اختصاص دهند.

مدیران گروه‌های آموزشی در تصمیم‌گیری‌هایشان درگیر غرض‌ورزی‌های شخصی نشوند. مدیران گروه‌های آموزشی در تعاملات جاری خود با همکاران، از دستاوردها و زحمات آن‌ها قدردانی نمایند.

مدیران گروه‌های آموزشی اعتماد خود به همکاران را نشان داده و در رابطه با امور مختلف، نظرات آن‌ها را جویا شوند.

مدیران گروه‌های آموزشی تا حد امکان در زمان تصدی مدیریت گروه، از فعالیت‌های اقتصادی شخصی و خارج از دانشگاه پرهیز نمایند.

## References

## منابع

- اکرامی، محمود و رجبزاده، سمیه. (۱۳۹۰). توسعه مؤلفه‌های مقیاس سنجش شایستگی مدیران. **فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه**؛ ۷۷: ۶۹-۴۹.
- امین‌مظفری، فاروق و یوسفی‌اقدم، رحیم. (۱۳۹۳). عوامل مؤثر بر نقش مدیران گروه‌های آموزشی: مطالعه موردی دانشگاه تبریز. **فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی**؛ ۷۲: ۱۶۵-۱۴۳.
- آهنچیان، محمدرضا و بابادی، امین. (۱۳۹۲). تهیه و اعتباریابی پرسش‌نامه ارزیابی عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه: کاربرد روش آمیخته در عمل. **فصلنامه پژوهش‌های آموزش و یادگیری**؛ ۲۰ (۳): ۱۶۷-۱۴۲.
- بردبار، غلامرضا و شاکری، فاطمه. (۱۳۹۰). تحلیلی بر کیفیت شایسته‌گزینی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه یزد. **مجله مدیریت تولید و عملیات**؛ ۲ (۲): ۱۲۰-۱۰۱.
- جعفری، پریش؛ آراسته، حمیدرضا؛ رهگذر و مهدی. شهمیری، مجتبی. (۱۳۹۲). الگوی ارتقای اثربخشی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی (مورد مطالعه دانشگاه آزاد اسلامی). **فصلنامه برنامه‌ریزی رفاه و توسعه اجتماعی**؛ ۱۴: ۲۵۰-۲۰۹.
- چیت‌ساز، احسان؛ ذوالفقارزاده، محمدمهدی و غیائی، سعید. (۱۳۹۱). تدوین الگوی شایستگی‌های محوری مدیران فرهنگی - اجتماعی دانشگاه‌ها در ایران اسلامی. **فصلنامه مدیریت دانشگاه اسلامی**؛ ۱ (۲): ۴۸-۲۷.
- درویش، حسن؛ موغلی، علیرضا؛ موسوی، محمد و پناهی، بلال. (۱۳۹۳). تبیین شایستگی‌های منابع انسانی در شرکت ملی پتروشیمی ایران. **پژوهش‌نامه مدیریت تحول**؛ ۶ (۱۱): ۱۱۱-۹۲.
- شمس، غلامرضا؛ خراسانی، اباصلت و عباسی، حامد. (۱۳۹۳). تدوین مؤلفه‌های شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی: مطالعه کیفی. **فصلنامه مدیریت بر آموزش سازمان‌ها**؛ ۳ (۲): ۶۴-۳۷.
- صادق، محمدهادی و امیری، مجتبی. (۱۳۹۴). اولویت‌بندی شایستگی‌ها و ویژگی‌های کارکنان نهادهای انقلابی با رویکرد ارزشی. **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**؛ ۷ (۱): ۱۳۵-۱۱۳.
- غفاریان، وفا. (۱۳۹۰). **شایستگی‌های مدیریتی: چگونه می‌توان سازمان را بهتر اداره کرد**. تهران: انتشارات سازمان مدیریت دولتی. چاپ دوم.
- گودرزوند، مهرداد و طاهری، الهه. (۱۳۹۱). بررسی جایگاه آموزش مدیریت در مهندسی با هدف پرورش مدیران بر مبنای شایستگی. **فصلنامه آموزش مهندسی ایران**؛ ۱۴ (۵۳): ۱۸-۱.



محمدفام، ایرج؛ محمدی، حیدر؛ قربانی‌شهنا، فرشید و سلطانیان، علی‌رضا. (۱۳۹۲). ارایه الگویی جهت انتخاب مبتنی بر شایستگی مدیران ایمنی، بهداشت و محیط زیست. **فصلنامه بهداشت و ایمنی کاری**؛ ۳ (۱): ۱-۱۱.

محمودی، امیرحسین؛ عابدی، اکرم و حیدری، یونس. (۱۳۹۱). بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی. **فصلنامه فرایند مدیریت توسعه**؛ ۲۵ (۱): ۶۹-۹۲.

محمودی، سیدمحمد؛ زارعی‌متین، حسن و بحیرایی، صدیقه. (۱۳۹۱). شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران دانشگاه. **فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی**؛ ۱ (۱): ۱۱۴-۱۴۳.

میرسپاسی، ناصر. غلامزاده، داریوش. (۱۳۸۸). طراحی الگوی شایستگی برای پرورش مدیران در بخش دولتی ایران. **مجله پژوهش‌های مدیریت**؛ ۸۳: ۱-۱۶.

میرغفوری، حبیب‌الله؛ موسوی، سیدمحمد و صادقی، زهرا. (۱۳۹۲). تحلیلی بر توسعه شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها مورد مطالعه: (دانشگاه‌های شهرستان یزد). **فصلنامه نامه آموزش عالی**؛ ۶ (۲۴): ۳۵-۵۱.

نیرومند، پورانخت؛ رنجبر، محبوبه و بامدادصوفی، جهانیار. (۱۳۹۰). شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران و توسعه پایدار منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس (ارائه یک چارچوب پیشنهادی). **فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت**؛ ۲ (۸): ۷۳-۱۰۱.

Amin Mozaffari, F., & Yousefi Aghdam, R. (2014). Factors Affecting the Role of Department Chairs at University of Tabriz: Research and Planning in Higher Education, (72), 143-165 [In Persian].

Amirov, A., Baimuldin, M., & Shakirova, J. (2014). Automation Working Place Head of Department. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 131, 193-197.

Bayarystanova, E., Arenova, A., & Nurmuhametova, R. (2014). Education System Management and Professional Competence of Managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 140, 427-431.

Beltyukova, NP., Grishaeva, AV., & Karataeva, NV. (2015). Foreign-Language Project-based Method as a Means of Forming Professional Competence in Bachelors of Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 200, 398-402.

Bordbar, G., & Shakeri, F. (2012). Analyzing the quality of competency based selection of department head at Yazd University. *Production and Operations Management*, 2 (2), 101-120 [In Persian].

Chitsaz, E., Zolfaqarzadeh, M., & Ghiyasi Nodoushan, S., (2012). Developing a Core Competency Model for Cultural & Social Managers in Iran Universities. *Management in the Islamic University*, 1 (2), 27-48 [In Persian].

Cohen, DJ. (2015). HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review*, 25, 205-215.

Darvish, M., Moogali, A., Moosavi, M., & panahi, B. (2014). Explanation of human resource competencies in Iranian National Petroleum Company, *Change Management*, 6 (11), 92-111 [In Persian].

- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14 (1), 51-64.
- Ekrami, M., & Rajabzadeh, S. (2011). Developing the Factors of Managers' Competency Measurement Scale. *Management & Development Process*, (77), 49-69 [In Persian].
- Gafarian, V. (2011). *Managerial competencies* (2<sup>nd</sup> ed.). Tehran: Industrial Management Institute Publication [In Persian].
- Goudarzvand Chegini, M., & Tahery, T., (2012). Studies on the importance of management training in engineering for training managers on the basis of competence. *Iranian Journal of Engineering Education*, 14 (53), 1-18 [In Persian].
- Guan, Y., Yang, W., Zhou, X., Tian, Z., & Eves, A. (2016). Predicting Chinese human resource managers' strategic competence: Roles of identity, career variety, organizational support and career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 116-124.
- Idris, N., Hong, TS., & Abu Mansor, NN. (2012). A qualitative inquiry of women managers' competence Acquisition. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 395-403.
- Jaafari, P., Arasteh, H., Rahgozar, M., & Shahmiri, M. (2013), A Pattern for the Effectiveness Improvement of Educational Departments heads at Universities and Higher Education Centers: A Case Study of the Islamic Azad University. *Social Development & Welfare Planning*, 4 (4), 209-250 [In Persian].
- Jalocha, B., Krane, HP., Ekambaram, A., & Prawelska-Skrzypek, G. (2014). Key Competencies of Public Sector Project Managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 247-256.
- Liikamaa, K. (2015). Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies. *Procedia Manufacturing*, 3, 681-687.
- Lustri, D., Miura, I., & Takahashi, S. (2007). Knowledge management model: practical application for competency development. *The Learning Organization*, 14 (2), 186-202.
- Mahmoudi, A., Abedi, A., & Heydari, Y. (2012). Professional Competencies of Educational Directors, *Management & Development Process*, 25 (1), 69-92 [In Persian].
- Mahmoudi, S. M., Zaree Matin, H., & Bohayraee, S. (2012). Identificating and Describing the Competencies of University Managers. *Management in the Islamic University*, 1 (1), 114-143 [In Persian].
- Mirghafouri, H. Mousavi, S. M., & Sadeghi Aarani, Z. (2013). The analysis of the Merits of the Heads of Departments in Universities a Case Study (Universities of Yazd). *Higher Education Quarterly*, 6 (24), 35-51 [In Persian].

- Mirsepasi, N., & Gholamzadeh, D. (2009). Designing a Competency model to develop public-sector managers in Iran. *Journal of Management Researches*, (83), 1-16 [In Persian].
- Mohammadfam, I., Mohamadi, H., Ghorbani Shahna, F., & Soltanian, AR. (2013). Introducing a Framework for competency based Selection of Health, Safety and Environment (HSE) Managers, *Tehran University Medical Journal Health and Safety at Work*, 3 (1), 1-10 [In Persian].
- Niroomand, P., Ranjbar, M., & Bamdad Soufi, J. (2011). Managers' professional competencies and sustainable development in Pars Special Economic Energy Zone (A suggested framework). *Journal of Human Resource Management in the Oil Industry*, 2 (8), 73-101 [In Persian].
- Nwokah, N. G., Ahiauzu, AI. (2008). Managerial competencies and marketing effectiveness in corporate organizations in Nigeria. *Journal of Management Development*, 27 (8), 858-878.
- Perez-Arostegui, M. N., Bustinza-Sanchez, F., & Barrales-Molina, V. (2015). Exploring the relationship between information technology competence and quality management. *Business Research Quarterly*, 18, 4-17.
- Pillay, R. (2008). Defining competencies for hospital management a comparative analysis of the public and private sectors. *Leadership in Health Services*, 21 (2), 99-110.
- Rahimic, Z., Resic, E., & Kozo, A. (2012). Determining the Level of Management Competences in the Process of Employee Motivation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*; 41, 535-543.
- Sadegh, M. H., & Amiri, M. (2015). Prioritization of the Merits and Characteristics of Revolutionary Institutions through Value Approach. *Journal of Research in Human Resources Management*, 7 (1), 113-135 [In Persian].
- Sajgalikova, H., Bajzikova, L., Polakova, M., & Wojcak, E. (2012). Revisiting New Managerial Competences: Is There Enough Motivation to Apply Them? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 944-952.
- Shams, G., Khorasani, A., & Abbasi, H. (2015). Developing competency indices for educational departments' heads, *Managing Education in Organizations*, 3 (2), 37-64 [In Persian].
- Soderquist, K. E., Papalexandris, A., Ioannou, G., & Prastacos, G. (2010). From task-based to competency-based A typology and process supporting a critical HRM transition. *Personnel Review*, 39 (3), 325-346.
- Tomastika, M., Strohandlb, J., & Cechc, P. (2015). Managerial competency of crisis managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174, 3964-3969.
- Virtanen, T. (2000). Changing competences of public sector managers: tensions in commitment. *The International Journal of Public Sector Management*, 13 (4), 333-341.



پښتو ښکته ځاښه علوم انساني و مطالعات فرښکته  
پرتال جامع علوم انساني