

ارائه مدل شاخص‌های شایستگی مدیران در سازمان‌های آموزشی (مورد مطالعه: دانشگاه پیام

نور)

محمدرضا گودرزی<sup>۱\*</sup>

ایرج سلطانی<sup>۲</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی مدیران سازمان‌های آموزشی به منظور ارائه مدل مفهومی انجام گرفته است. روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری اطلاعات توصیفی-اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش، مدیران، سرپرستان واحدهای دانشگاهی پیام نور در کشور می‌باشد که برای نیل به هدف پژوهش، ادبیات و مبانی نظری و تجربی تحقیق مطالعه شد و با ۲۶ نفر از مدیران دانشگاه پیام نور برای طراحی مدل شایستگی مصاحبه شد و ابزار مطلوب پس از تعیین روایی صوری، محتوایی و سازه، همچنین تعیین پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ (۰/۳۹) تدوین و اجرا شد. براساس یافته‌های به دست آمده، مدل نهایی پنج بعد شایستگی اثربخشی فردی، شایستگی‌های دانشی و دانشگاهی، شایستگی‌های میان فردی و ارتباطی، شایستگی‌های عمومی سازمانی و شایستگی تخصصی دانشگاهی طراحی شد. با توجه به اهمیت سازمان‌های آموزشی و همچنین اهمیت شایستگی‌های مدیران برای موفقیت، مدل مذکور برای تصمیم‌گیرندگان و مشاوران به منظور انتخاب مدیران دانشگاه‌ها و هدایت و راهنمایی مدیران کاربرد دارد.

**واژه‌های کلیدی:** شاخص‌های شایستگی مدیریت، سازمان‌های آموزشی، دانشگاه پیام نور

<sup>۱</sup>. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی پژوهشگاه شاخص پژوه R.godarzee@yahoo.com

<sup>۲</sup>. عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات اصفهان

## مقدمه

امروزه همه موسسات با رقابت مواجهند و این یک چالش برای مدیران در جهت توجه به فعالیت‌هایی است که برسوددهی و نیز کسب مزیت رقابتی مدیران برای درک شرایط رقابتی به منظور طراحی استراتژی که موقعیت رقابتی دفاعی را خلق کنند متمایل و از انگیزه کافی برخوردارند، (فیو،<sup>۱</sup> ۲۰۱۷: ۲۴).

بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که اکثر سازمان‌های کشورمان به دلیل عدم رعایت نظام شایسته‌سازاری و لیاقت محوری، در انتخاب و انتصاب مدیران و کارکنان و بی‌توجهی به اصل بهره‌وری، عملکرد رضایت‌بخشی نداشته‌اند (طاهری، ۱۳۹۶: ۳۱)، ولی با توجه به استعداد و قابلیت‌ها و خلاقیت‌های موجود در کشورمان چنانچه این عزم ملی به وجود آید که هر مدیری در هر سطحی خود را ملزم به اجرای نظام شایستگی بداند. قطعاً موانع موجود در سر راه پیاده‌سازی این نظام شایسته‌سازاری هموارتر خواهد شد. مدیریت بر نظام‌های آموزشی و از جمله دانشگاه‌ها از اهمیت بسزایی برخوردار است چرا که دانشگاه نهاد حیاتی در فرایند توسعه هر ملتی محسوب می‌شود، نهادی که تسهیلگر توسعه اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی جامعه است. اکنون بیش از هر زمان دیگری دانشگاه‌ها مجبورند که فعالیت‌های خود را بسیار هوشیارانه مدیریت نمایند. این اصل که دانشگاه‌ها باید به صورت پیش‌فعال اداره شوند نشان‌دهنده تأکید بر عملکرد درونی دانشگاه است (کفری، مک، ۱۳۹۵: ۴۱).

سرو کار داشتن با تعداد زیادی از افراد و با دامنه وسیعی از زمینه‌ها و تجارب، افزایش تنوع برنامه‌ها، کاهش سرمایه‌گذاری دولتی در آموزش عالی، رشد رقابت و تمرکز بر پژوهش در دانشگاه‌ها و به طور کلی پیچیدگی‌های جدید محیط، هم بر نقش کارکنان و اعضاء هیئت علمی و هم بر نقش مدیران، رؤسا و تصمیم‌گیرندگان و هماهنگ‌کنندگان در آموزش عالی موثر است. (ویلکیناس و همکاران،<sup>۲</sup> ۲۰۱۷: ۱۰۳). دانشگاه‌های امروزی در جستجوی راه‌هایی هستند که خود را برای آیندگان آماده نمایند، از پذیرش دانشجویان بین‌المللی گرفته تا همکاری با آژانس‌های توسعه منطقه‌ای و با انواع متعددی از تقاضاها و انتظارات چندگانه از قبیل افزایش دسترسی، ارتقاء یادگیری مادام‌العمر، رسیدن به استانداردهای کیفیت، تامین درآمد از منابع متنوع و متعدد، ارتقاء پژوهش و ... مواجه هستند و بیش از هر زمان دیگری دانشگاه‌ها مجبورند که فعالیت‌های خود را بسیار هوشیارانه مدیریت نمایند. این اصل که دانشگاه‌ها باید به صورت پیش‌فعال اداره شوند نشان‌دهنده تأکید بر عملکرد درونی دانشگاه است (کارنس،<sup>۳</sup> ۲۰۱۸: ۸۴).

<sup>1</sup> few

<sup>2</sup> Wilkins et al

<sup>3</sup> Carnes

اسپندلاو<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)، در پژوهشی تحت عنوان دانشگاه‌ها به عنوان ابزار پرورش رهبران استراتژیک و ارتقاء ظرفیت‌های اداری در ارتباط با اروپایی شدن دانشگاهی عمومی کشور استونی را مورد بررسی قرار داد که نتایج حاکی از آن است، این مدل را با هدف بهبود چارچوب‌های شایستگی برای پرورش رهبران استراتژیک در خدمات دانشگاهی و با انجام دو پیمایش احصا کرده‌اند که شایستگی‌های آن عبارتند از: اعتبار، داشتن بصیرت، نوآوری، رهبری، نتیجه مدار بودن. لاسون<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)، در کشور بلژیک در پژوهشی به بررسی ایجاد سیستم ارزشیابی جدید پی، ال، او، جی به معنای برنامه‌ریزی، رهبری، بازخورد، ارزیابی و پاداش در سازمان-های آموزشی پرداخت که نتایج حاکی از احصاء شایستگی‌ها و مهارت‌های مدیریت و مهارت‌ها و شایستگی‌هایی در ارتباط با چرخه‌ی خطی مشی، مهارت‌ها و شایستگی‌هایی فنی شغل می‌باشد.

توماسون<sup>۳</sup> (۲۰۱۵)، در کشور هلند در پژوهشی شایستگی مدیریت دانشگاهی را از طریق مصاحبه با مدیران ارشد دانشگاهی مورد بررسی قرار داد که نتایج حالی از: اهمیت حکمرانی منسجم، حل مسئله، رفتارهای بین شخصی، اثربخشی عملیاتی، تاثیرگذاری، انعطاف پذیری، حساسیت مدیریت آموزشی را مهمترین موارد عنوان کرد. گونزالز<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) در پژوهش خود به بررسی و مطالعه دیدگاه مدیران عالی رتبه مؤسسات آموزش عالی مکزیک نسبت به شایستگی‌های مدیریتی مورد نیاز با هدف معرفی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران عالی رتبه مؤسسات آموزش عالی از طریق انتخاب ۲۰ رئیس یا مدیر دانشگاه در مکزیک با استفاده از مصاحبه، مشاهده و تحلیل اسناد و یادداشت‌ها، پرداخت که نتایج تحقیق حاکی از احصاء شناخت روندها و نیروهای اجتماعی داخل و خارج از دانشگاه، نیاز به درک شرایط ملی، ابتکار و پیشقدمی، مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصی، شایستگی‌های اجرائی، شایستگی‌های مسئولیت اجتماعی و شایستگی‌های رسمی و سازمانی می‌باشد. نورجهان و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی با عنوان «مقایسه عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه از نظر مهارت-های سه گانه مدیریتی» نشان دادند که بین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه آزاد شیراز از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی، 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. عابدیان (۱۳۹۵)، در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه فردوسی مشهد» شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی را شامل خلاقیت، سعه صدر، نگرش علمی، انتقادپذیری، انعطاف پذیری، مدیریت مشارکتی

<sup>1</sup> Spendlow

<sup>2</sup> Lawson

<sup>3</sup> Thomason

<sup>4</sup> Gonzalez

و کار تیمی، تعامل و ارتباط، مدیریت زمان، مدیریت تعارض، تفکر منطقی، نوآوری، مهارت مذاکره، رهبری، برنامه‌ریزی آموزشی، سازمان دهی، هوش هیجانی، قاطعیت، مدیریت تغییر، مدیریت استراتژیک، مدیریت منابع، مشتری محوری، تعهد سازمانی، مسئولیت پذیری، تخصصی فنی، شناسایی و حل مسئله، پیشرفت و بهبود مستمر، قضاوت و تصمیم گیری و اعتماد آفرینی ذکر کرده است. جهادی و همکاران (۱۳۹۴)، در پژوهشی در دانشگاه آزاد اسلامی برای ارائه مدل جهت انتخاب روسای واحدها بر اساس منطق فازی انجام داد که نتایج تحقیق حاکی از اهمیت بالای شایستگی‌های مهم: جهت گیری استراتژیک، اعتبار حرفه‌ای، تخصص و سابقه اجرایی - آموزشی، سازماندهی، ارتباطات، مدیریت نیروی انسانی و مدیریت مالی است که بیش از ۷۰٪ شایستگی‌های مورد نیاز مدیران واحدهای دانشگاهی را توجیه می‌کنند. نرخ سازگاری مدل کمتر از ۰/۱ بوده و بر این اساس مقایسات زوجی و نتایج حاصل از قابلیت اعتماد بالایی برخوردار است. اثباتی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی تحت عنوان شایستگی مدیریتی در دانشگاه‌های دولتی ایران پرداختند که نتایج بدست آمده عبارتست از: مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، رفتارها و نگرش‌هایی که یک شخص در جهت اثربخشی در حوزه وسیعی از مشاغل مدیریتی که در سازمان نیاز است که بر اساس تفاوت‌هایی که نظام‌های آموزشی و به ویژه دانشگاه‌ها با سایر سازمان‌ها دارند، مدیریت نظام‌های آموزشی و آموزش عالی شایستگی‌های مدیریتی خاصی را نیز می‌طلبد.

## روش پژوهش

پژوهش بر اساس استراتژی‌های کیفی مصاحبه و تکنیک دلفی خبرگان می‌باشد، که بر اساس تحلیل کیفی تم، مصاحبه‌های انجام گرفته، کدگذاری و مفاهیم مشابه دسته‌بندی شده و شایستگی‌های مدیران سازمان‌های آموزشی استخراج می‌شود. به عبارتی در این پژوهش بر اساس جمع‌بندی مصاحبه‌های انجام شده و حذف گزاره‌های مشابه، گزاره‌های متفاوت شناسایی و احصا شده و برخی که تکرار کمی داشتند از ویژگی‌ها حذف و چند گویه مشابه شکل دهنده یک شایستگی فرعی و تعدادی شایستگی فرعی تشکیل دهنده یک شایستگی اصلی می‌شود. در فاز اعتباریابی با بهره‌گیری از دلفی خبرگان اول، صحت تفسیرها و طبقه‌بندی انجام گرفته با مصاحبه شوندگان مورد بررسی قرار گرفته و سپس با نظر سنجی و مصاحبه ساختار یافته با دیگر خبرگان، مدل طراحی شده اصلاح و معتبر می‌شود. همچنان که درباره ماهیت مسأله پژوهش یعنی ارائه مدل شاخص‌های شایستگی مدیریت در سازمان‌های آموزشی از قبل مدلی وجود ندارد، لذا برای آرایه یک مدل می‌تواند مورد استفاده در این بخش قرار گیرد.

جامعه آماری پژوهش کلیه سرپرستان یا مدیران واحدهای دانشگاهی که بر اساس دفترچه آزمون سراسری سال ۱۳۹۵ وزارت علوم به تعداد ۲۵۰ واحد در ۳۱ استان کشور فعالیت می‌کنند که این افراد به عنوان خبرگان برای وزن‌دهی به عوامل در نظر گرفته می‌شوند و برای انتخاب مدیران واحدهای دانشگاهی از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده خواهد شد. به نظر استراوس و کوربین (۲۰۱۶) نمونه‌گیری تا زمانی ادامه خواهد یافت که جواب‌های مورد بررسی به اشباع برسد، یعنی زمانی که داده‌های جدید جمع‌آوری شده با داده‌هایی که قبلاً جمع‌آوری شده تفاوتی نداشته و مانند هم شده‌اند. به عبارت دیگر هنگامی که پژوهش به نقطه بازده نزولی در حوزه جمع‌آوری داده‌ها رسید، می‌توان مطمئن شد که پژوهش به کفایت رسیده است. در روش کیفی به این نوع نمونه‌گیری، نمونه برداری نظری می‌گویند. بر این اساس، در روش‌های کیفی، تعداد نمونه‌های مورد مطالعه از پیش تعیین شده نیست. نمونه‌گیری نظری، نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که محقق سعی می‌کند با بهره‌گیری از نظرات آگاه‌ترین افراد درباره موضوع پژوهش به واکاوی و موشکافی رویداد و پدیده مورد نظر بپردازد. به عبارت دیگر نوع نمونه‌گیری، تصادفی نیست، بلکه عمدی و قضاوتی است (کرسول، ۲۰۱۵: ۲۰). در این پژوهش از روش نمونه‌گیری نظری استفاده شده است.

از آنجا که پژوهش به صورت کیفی انجام می‌شود، کلیه مدیران یا سرپرستان واحدهای دانشگاهی در دانشگاه پیام نور، جامعه پژوهش می‌باشد و نمونه خبرگان به صورت غیرتصادفی انتخاب می‌شود. در پژوهش مبتنی بر نظریه داده بنیاد، پژوهشگر به منظور گردآوری داده‌های مصاحبه و برای اشباع مقوله‌ها حدوداً ۲۰ تا ۳۰ مصاحبه بر اساس ملاقات‌های متعدد انجام می‌دهد. همچنین همزمان با گردآوری داده‌ها، تحلیل آنها نیز انجام می‌گیرد.

## یافته‌های پژوهش

جمع بندی نظرات و مستندات در مورد شاخص‌های شایستگی مدیریت: در این مرحله بر اساس تجزیه و تحلیل جداول استخراج شده از مصاحبه‌های صورت گرفته، هر شایستگی محوری و زیر شایستگی‌های مرتبط با آن دسته‌بندی و ارائه می‌شود.

جدول ۱. شایستگی‌های متناظر با شایستگی محوری اثربخشی فردی

ردیف	شایستگی‌های اثربخشی فردی	کدهای متناظر با مصاحبه‌ها و مستندات
۱	شور و اشتیاق شغلی تلاش بسیار در تمام موقعیتها، دارای شور و شوق کاری	A <sub>6</sub> , B <sub>2</sub> , C <sub>2</sub> , H <sub>10</sub> , J <sub>2</sub> , K <sub>21</sub> , N <sub>4</sub> , P <sub>1</sub> , R <sub>8</sub> , S <sub>8</sub> , T <sub>5</sub> , MM11
۲	صداقت حرفه‌ای (دقیق بودن و انجام وظایف محوله طبق استانداردها، مسئولیت‌پذیری و حفظ اطلاعات محرمانه، صداقت کاری)	A <sub>7</sub> , C <sub>12</sub> , H <sub>9</sub> , K <sub>19</sub> , M <sub>2</sub> , N <sub>11</sub> , O <sub>9</sub> , Q <sub>13</sub> , R <sub>3</sub> , S <sub>13</sub> , T <sub>2</sub> , X <sub>13</sub> , Y <sub>10</sub> , MM12

ارائه مدل شاخص‌های شایستگی مدیران در سازمان‌های آموزشی (مورد مطالعه: دانشگاه پیام نور)

C12, MM13	قابلیت اطمینان و پاسخگویی (رسیدن به اهداف طبق بودجه و محدودیت زمانی، اصلاح و پیاده‌سازی محصول، خدمات و روندها)	۳
A8, O1, O4, R15, Q19, Q21, T11, V2, V7, W11, X2, Y8, Z14, MM14	انجام کار نظام‌مند (انجام وظایف منطبق بر روش‌های قانونی، سیستمی و استاندارد)	۴
C4, D7, E2, F7, M3, N1, R10, S14, Y9, MM15	مهارت‌های مفهومی (تشخیص الگوها، روشها و علل حوادث و طراحی و شناسایی راه‌حلهای)	۵
B6, C3, H7, J8, K7, Q17, R14, V4	تواناییهای علمی	۶
A3, C7, D6, E1, F6, G8, H6, J11, O8, P4, P6, R1, T4, T17, U13, X3, Z6, MM16	خلاقیت و نوآوری (خلق و کشف ایده‌های جدید مبتنی بر شهود)	۷
B5, F8, Z11 MM17	مهارت‌های تحلیلی (جمع‌آوری، ترکیب و تجزیه و تحلیل حقایق و داده‌ها، شناسایی مسائل و چالشها، نتیجه‌گیری منطقی)	۸
C8, D8, O12, MM18	قضاوت (تحلیل موقعیت، نتیجه‌گیری منطقی و به دور از تفسیر بر اساس منافع فردی)	۹
A2, O3, O10, U31, MM19	سازگاری (پاسخ مناسب به وضعیت یا رویدادهای پیشبینی نشده: انطباق عادات و الگوهای فردی)	۱۰
O5, P13, R13, U20, X16, MM15	توانایی انجام کار در شرایط سخت و فشار (کنترل احساسات و ابراز احساس مثبت در شرایط سخت و بحرانی، انجام همزمان چند کار، توجه به محدودیت‌های زمانی، اولویت‌بندی وظایف)	۱۱
B1, C2, D3, J2, N13, O6, Q7, S7, V15, MM11	خود انگیزه (درک وظایف: پیگیری جهت انجام کارها طبق برنامه‌ی کاری، بررسی و تلاش مداوم جهت حل مسائل و انجام وظایف)	۱۲
B1, C11, D1, G7, H8, K17, M1, N3, Q11, S1, T13, U20, W4, Y1, Z1, MM12	به روز بودن (آگاهی از آخرین تحولات و پیشرفتهای به منظور به روز رسانی مداوم برنامه‌های کاری)	۱۳
C10, D2, U9, MM13	چند وظیفه‌ای (انجام کامل و همزمان چند فعالیت، ایفای نقشها و وظایف مختلف و همزمان)	۱۴
C5, Q8, T6, Y13, MM14	اشتراک گذاری اطلاعات و تجربیات (اهل مشورت)	۱۵
B4, J15, U31, MM15	مدیریت زمان (اولویت‌بندی و زمانبندی وظایف و سرعت در انجام کار)	۱۶
A10, V20, MM16	درس از موفقیت و شکستها (خود ارزیابی، بازخورد و اصلاح)	۱۷
B3, F5, G9, L15, N8, R2, U14, V16, Z2	ذهن باز (تمایل و توجه به ایده‌ها و نظرات دیگران)	۱۸
A9, G10	توجه به جزئیات (انجام وظایف با دقت و توجه به استانداردها)	۱۹
C9, Z17	انطباق حداکثری با کاربر (در صورت لزوم تطبیق رفتارها، خواسته‌ها و انتظارات با دیگران)	۲۰
O7, Q10, T8, U15, W9, Z4, MM17	دارای هوشمندی (هیجانی و اجتماعی و فردی)	۲۱
O17, Q9, U18, Y15	آینده نگر	۲۲

کدهای مصاحبه‌ای تحلیل تم (Q19,Q21,T11,V2,V7,W11,X2,Y8,Z14) به صورت مستقیم و کلی اشاره به داشتن شایستگی‌های اثربخشی فردی داشته‌اند.

جدول ۲. شایستگی‌های متناظر با شایستگی محوری دانشی و دانشگاهی

ردیف	شایستگی‌های دانشی و دانشگاهی	کدهای متناظر با مصاحبه‌ها و مستندات
۱	تحصیلات عالی‌تری تکمیلی	A19, B13, C15, F1, H12, O2
۲	دانش هنری	A24, C15, G6, S17, MM17
۳	مهارت‌های پایه‌های کامپیوتری و شبکه	A23, B13, C1, D4, E4, F2, G2, H11, K3, M5, T18, X7, MM19
۴	زبان دوم (تسلط بر زبان انگلیسی و...)	A21, C13, F3, L13, S16, Z7
۵	میل به تحقیق، یادگیری و آموزش مداوم	B12, O11, P9, Q6, R5, S12, T3, T19, W18, X4, Z9
۶	دانش میان رشته‌ای (تسلط نسبی بر رشته‌ها و تخصص‌های دیگر مورد نیاز)	A18, H13, S10, T7, T14, U32
۷	دانش ارتباط	A22, I5, L12, MM18
۸	تحصیلات دانشگاهی و تخصصی مرتبط	B12, F1, G3, H12, M4, O2, P8, R6, T1, W19, W20, Y14
۹	دانش برنامه‌سازی	B9, C15, I5, J12, L10, M9, N2, U3, X6, MM20
۱۰	روانشناسی	B10, I7, Q2, U3
۱۱	دانش فرهنگی (شناخت فرهنگ اقوام مختلف و موارد اختلاف و مشابهت و...)	A20, B11, C14, D5, E25, F4, G4, I7, K5, L14, N9, Q1, S2, T10, U33, U7, W1, X8, Y7, Y16, Z3, Z6
۱۲	مدیریت بحران	C17, W23, X17

کدهای مصاحبه‌ای تحلیل تم (J1,k8,l2,Q14,Q16,T12,U8,V6,W7,Z5) به صورت مستقیم و کلی به داشتن شایستگی‌های دانشی و دانشگاهی اشاره کرده‌اند.

جدول ۳. شایستگی‌های متناظر با شایستگی محوری میان فردی و ارتباطی

ردیف	شایستگی‌های میان فردی و ارتباطی	کدهای متناظر با مصاحبه‌ها و مستندات
۱	کار گروهی (به اشتراک گذاری اطلاعات، ایده‌ها، کسب اعتماد و حمایت همکاران، توجه به روابط میان فردی و عدم تحمیل ایده‌های خود بر دیگران)	A4, J3, K1, O13, O14, Q18, MM22
۲	گوش دادن فعال (تأیید فکر و همدلی با دیگران، استفاده از روش‌های کلامی) پرسشی (یا غیر کلامی) برای فهمیدن احساسات و فکر دیگران)	B7, MM23
۳	درایت و دیپلماسی (درک نکات حساس ارتباطی و انتخاب زمان، مکان، کلمات و نتیجه‌گیری مناسب در ارتباط)	D11, Q5, , MM21
۴	تطبیق زبانی (آشنایی با مخاطب جهت استفاده از لغات اصطلاحات و یا روش‌هایی جهت بهبود و تسهیل درک مخاطب)	B10, , MM25

ارائه مدل شاخص‌های شایستگی مدیران در سازمان‌های آموزشی (مورد مطالعه: دانشگاه پیام نور)

D12, MM24	توانایی ارائه مطلب (آماده کردن مطلب منطبق بر مشخصات مخاطبین، استفاده از انواع روشهای انتقال مفهوم به مخاطب با استفاده از انواع ابزارهای ارتباطی و تکنولوژیک (به صورت بهینه))	۵
B10, D12, MM28	مهارت اقناع و مجاب کردن (شناخت مخاطبان، توضیح مسائل به زبان ساده و کافی، همدلی، شیفته کردن و گوش کردن فعال به مخاطب، پاسخ صادق به پرسشها و ابهامات مخاطب)	۶
U11, MM27	نویسندگی (نوشتار مطابق با قواعد دستور زبان، نحوه پروتکل‌های حاکم و مرتبط با موضوع به گونه‌های تأثیرگذار)	۷
B8, D10, MM31	توانایی استفاده بهینه از ابزارهای ارتباطی جدید و در دسترس	۸
A1, B7, D9, MM30	مهارتهای مکالمه (خوشآمدگویی گرم، گوش دادن فعال، همدلی، سوالات مختلف)	۹
D13, MM26	مهارت ایجاد شبکه ارتباطی برد-برد (تعیین بهترین الگو برای رسیدن به بهترین ارتباط و خدمات با مخاطبین جهت کاهش درگیری، پیچیدگی و ابهام در روابط و افزایش منافع صمیمیت، ارتباطات و ایجاد موقعیت برد-برد با مخاطب)	۱۰
B7, D9, MM29	توانایی برقراری ارتباط بصری (تبادل و همکاری با دیگران برای درک، فهم، توضیح، زبان بدن)	۱۱

کدهای مصاحبه‌ای تحلیل تم (C18, J6, K4, P7, T9, U2, U17, V16, W8, W17, X9, Z12) و به صورت مستقیم و کلی اشاره به داشتن شایستگی‌های میان فردی و ارتباطی داشته اند.

جدول ۴. شایستگی‌های متناظر با شایستگی محوری عمومی سازمانی

کدهای متناظر با مصاحبه‌ها و مستندات	شایستگی‌های عمومی سازمانی (مدیریت پروژه و کسب و کار)	ردیف
C19, MM38	تفکر استراتژیک (شناسایی مسائل و فرصتها، بررسی تغییرات بالقوه/ ابتکارات، پیش‌بینی نیازهای آینده، روندها و الزامات، داشتن یک دید کلی سازمانی)	۱
C20, P5, V19	کارآفرین (دارای آرزو، بلند همت، شور و شوق برای نوآوری، پشتکار، استقامت و ثبات قدم، با انگیزه، تلاش برای اتمام کار، انجام چند باره کار تا حصول نتیجه)	۲
B14, C21, F10, J9, K20, N7, O16, S11, W12, MM39	برنامهریز (اولویت بندی کارها، تعریف اهداف، شناسایی منابع مورد نیاز، تهیه برنامه عملیاتی)	۳
B15, R4, MM32	رهبری (ظرفیت نفوذ در دیگران، درخشندگی فردی و تأثیرگذاری تیمی)	۴



## جامعه‌شناسی آموزش و پرورش

D14, MM35	مهارت‌های سازمانی (بررسی و اخذ نیازهای منابع انسانی، فیزیکی، مواد اولیه و منابع تکنولوژیک، آگاهی و تعیین احکام و فرمانها و قوانین ارتباطی)	۵
B16, N6, MM36	تصمیم ساز و تصمیم گیر (تصمیم گیری به موقع و مناسب با استفاده از تجربه، دانش و افراد مشاور)	۶
MM37	توانایی حل مسأله (شناسایی و تشخیص مشکل، شناسایی راه‌حلهای ممکن، انتخاب راه‌حلهای)	۷
MM34	مهارت تفویض کار (تخصیص کار، بیان انتظارات واضح و شفاف با افراد، تعیین استانداردهای عملکردی مورد انتظار)	۸
MM33	توانایی ایجاد وحدت و توافق (ایجاد وفاق و اجماع عمومی، شناسایی منافع مشترک، ایجاد راه‌حلهای مورد توافق همه گروه‌ها)	۹
D15, MM45	مدیریت برخورد (ایجاد احساس آسایش و راحتی در مردم، رهبری، احترام به نیازها و علایق دیگران)	۱۰
D15, MM41	مدیریت جلسه (آماده کردن جلسات، اداره کردن جلسات، پیگیری جلسات)	۱۱
X14, Z8, MM44	منتقد و انتقادپذیر (درخواست بازخورد از افراد و گروه‌ها، استقبال از انتقاد)	۱۲
B19, C6, F9, H21, M10, N14, P10, W10, MM42	ریسک پذیر (ارائه ایده‌ها و محصولات جدید، شناسایی و ارزیابی تأثیر و اهمیت خطرات داخلی و خارجی)	۱۳
Q4, MM43	اهل مذاکره و تعامل اجتماعی (به وجود آمدن یک شرایط زمانی و مکانی مثبت برای مذاکره، ایجاد اقتناع استدلالی و درک موقعیت طرف دیگر)	۱۴
B18, MM40	حل و فصل تعارضات (انتخاب زمان و مکان مناسب، گوش دادن فعال، دعوت از طرفین برای بیان موقعیت و ادعای خود، توافق و مصالحه با شناسایی مسائل مشترک و همنظر)	۱۵

کدهای مصاحبه‌ای تحلیل تم (K14, O15, U19, V3, V17) به صورت مستقیم و کلی اشاره به داشتن شایستگی‌های عمومی سازمانی داشته‌اند.

جدول ۵. شایستگی‌های متناظر با شایستگی‌های محوری تخصصی دانشگاهی

ردیف	شایستگی سواد اجتماعی مدیران	کدهای متناظر با مصاحبه‌ها و مستندات
۱	آشنایی با شبکه‌های اجتماعی، رسانه‌های اجتماعی و پیام‌رسانها	A31, C22, G1, T15, U27, U29, W3, Z5
۲	اخلاق و مسئولیت اجتماعی در سازمان	A34
۳	شناخت و تحلیل فرهنگهای آموزشی	A32, N10, W5
۴	اعتقاد به حریم شخصی افراد	A33

ارائه مدل شاخص‌های شایستگی مدیران در سازمان‌های آموزشی (مورد مطالعه: دانشگاه پیام نور)

C24	بهداشت و سلامت در محیط کار	۵
A35, C23	مدیریت کارکنان	۶
A36	آگاهی به سبک آموزش	۷

جدول ۶. شایستگی‌های متناظر با شایستگی‌های محوری تخصصی دانشگاهی

ردیف	شایستگی سواد ارتباطی مدیریت	کدهای متناظر با مصاحبه‌ها و مستندات
۱	مهارت‌های ارتباطی در محیط دانشگاهی	A37, G15, H19, L7, L9, W3
۲	مهارت‌های ارتباطی در محیط دانشگاهی به صورت آنلاین	A37, H19, Y2
۳	شناخت رفتارهای مخرب در مدیریت	A38, X18
۴	مدیریت توجه و ایجاد جاذبه در محیط دانشگاه	C30, H20, L8

جدول ۷. شایستگی‌های متناظر با شایستگی محوری تخصصی دانشگاهی

ردیف	شایستگی سواد رسانه‌ای	کدهای متناظر با مصاحبه‌ها و مستندات
۱	درک و شناخت انواع رسانه‌ها	A40, K2, M7, R11, U28, X15, Z13
۲	آشنایی با شیوه‌های دسترسی و ارزیابی	B21, H4
۳	شناخت و توانایی تفکیک منابع اطلاعاتی اصلی و غیر اصلی	B21
۴	توانایی تجزیه و تحلیل اجتماعی، سیاسی و اقتصادی رسانه	B21, Z15
۵	آگاهی به میزان و نحوه استفاده از رسانه‌های گوناگون	B21, H2
۶	توانایی تماشای انتقادی رسانه	B21, C34, G16, H3

کدهای مصاحبه‌ای تحلیل تم اشاره به داشتن شایستگی سواد رسانه‌ای داشته‌اند. (A5, B21, C23, D16, F16, H1, L1, P1, Q12, R9, U30, U10, X1, Y6) به صورت مستقیم و کلی

جدول ۸. شایستگی‌های متناظر با شایستگی محوری تخصصی سواد کسب و کار دانشگاهی

ردیف	شایستگی کسب و کار دانشگاهی	کدهای متناظر با مصاحبه‌ها و مستندات
۱	ایجاد شرایط برای تولید محتوا و مفاهیم جدید و نو	MM76
۲	تطبیق و بررسی محتوا و مفاهیم با نیازهای بازار	H18, MM77
۳	ارزیابی مالی و مدل کسب و کار	C35, H16, MM80
۴	شناسایی منابع مالی و حامیان بالقوه	H15, MM81
۵	تأمین مالی پروژه	H15, V5, MM81
۶	ترویج و بازاریابی تولیدات	H16, MM80
۷	تأمین امنیت و حراست از تولیدات	MM78

## جامعه‌شناسی آموزش و پرورش

MM78	ایجاد اطمینان و پشتیبانی	۸
H17, MM80	ارائه بسته‌های تبلیغاتی مختلف در جهت شناسایی دانشگاه	۹
W16, MM79	نظارت و به روز رسانی خدمات دانشگاه	۱۰
MM79	پیگیری و تجزیه و تحلیل امور	۱۱

جدول ۹. شایستگی‌های متناظر با شایستگی محوری تخصصی مدیریت پروژه

کدهای متناظر با مصاحبه‌ها و مستندات	شایستگی‌های مدیریت پروژه	ردیف
C3, E11, I12, S3, MM68	توانایی جمع کردن یا ایجاد گروه‌های متخصص کاری جهت خلق مفاهیم و ایده‌ها	۱
MM73	توانایی ارزیابی امکانات و فواید کار	۲
MM73	توانایی اعتبارسنجی مفاهیم	۳
MM69	توانایی برآورد نیازهای تکنولوژیک	۴
MM72	توانایی تعیین میزان ریسک پروژه	۵
I18, K11, K12, K13, MM68	توانایی شناسایی و تأمین نیازهای منابع انسانی	۶
A11, C37, D19, S4, W6, MM68	توانایی تیمسازی (بکارگیری، شرح وظایف، تعیین هدف و آموزش)	۷
C39, S9 MM70	توانایی طراحی پروژه (زمانبندی، روش تولید، طرح و برنامه)	۸
I17, MM71	توانایی برآورد مالی	۹
C40, E22, X12	توانایی بررسی و روش‌سازی قوانین جهت تأمین محتوا و پاسخگویی	۱۰
MM74	توانایی تعیین پارامترها و اهداف عملکردی تیم	۱۱
I17, MM71	توانایی تخصیص و توزیع منابع مالی	۱۲
J10, Q15 MM75	توانایی مدیریت روابط (با مدیریت ارشد بالا دست و پایین دست)	۱۳
I14, P11, MM74	آگاهی به مشخصات و استانداردهای مربوطه	۱۴
I13, Y11, MM74	آگاهی به قوانین و تعهدات حرفه‌ای	۱۵
MM72	توانایی مدیریت ریسک (شناسایی، تجزیه و تحلیل، واکنش و کنترل ریسک)	۱۶
MM68	توانایی ارزیابی تیم‌ها	۱۷
I16, W15, MM68	توانایی اجرای عملیات فیدبک (بازخورد) عملکردی	۱۸

کدهای مصاحبه‌ای تحلیلی تم (A12, B31, C37, C38, C39, C40, K16, U6, V5, V12) به صورت مستقیم و کلی اشاره به داشتن شایستگی‌های تخصصی مدیریت پروژه داشته‌اند.

### ارائه مدل شاخص‌های شایستگی مدیریت

مطالعه، بررسی و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با مدیران در دانشگاه پیام نور و همچنین تحلیل داده‌های آخرین مستندات در زمینه‌ی دانشگاهی، منجر به تقسیم بندی شاخص‌های شایستگی در قالب پنج محوری بر طبق مدل اتا یعنی (۱) شایستگی‌های اثربخشی فردی، (۲) شایستگی‌های دانشی و دانشگاهی (۳) شایستگی‌های میان فردی و ارتباطی (۴) شایستگی‌های عمومی و سازمانی، (۵) شایستگی‌های تخصصی دانشگاهی شد. این پنج دسته شایستگی مربوط به مدیران در سازمان‌های آموزشی است که در این حوزه کار می‌کنند. جداول زیر باختصار هر مورد محوری و شایستگی‌های مربوطه را لیست کرده است.

جدول ۱۰. شاخص‌های شایستگی محوری بر اساس مدل اتا و زیر شایستگی‌های اصلی

شاخص‌های شایستگی (براساس مدل شایستگی اتا)	زیرشایستگی‌های اصلی بر اساس تحلیل تم مصاحبه‌ها و مستندات	ردیف	
شایستگی‌های اثربخشی فردی	۱۲. خود انگیزه ۱۳. به روز بودن ۱۴. چند وظیفه ای ۱۵. اشتراک گذاری اطلاعات و تجربیات ۱۶. مدیریت زمان ۱۷. درس از موفقیت و شکست‌ها ۱۸. ذهن باز ۱۹. توجه به جزئیات ۲۰. انطباق حداکثری با کاربر ۲۱. دارای هوشمندی ۲۲. آینده نگر	۱. شور و اشتیاق شغلی ۲. صداقت حرفه ای ۳. قابلیت اطمینان و پاسخگویی ۴. انجام کار نظام مند ۵. مهارت‌های مفهومی ۶. توانایی‌های هنری ۷. خلاقیت و نوآوری ۸. مهارت‌های تحلیلی ۹. قضاوت ۱۰. سازگاری ۱۱. توانایی انجام کار در شرایط سخت و فشار	۱
شایستگی‌های دانشی و دانشگاهی	۷. تحصیلات دانشگاهی و تخصص مرتبط ۸. دانش برنامه سازی ۹. روانشناسی ۱۰. دانش فرهنگی ۱۱. مدیریت بحران	۱. سواد پایه ای ۲. دانش هنری ۳. مهارت‌های پایه ای ۴. کامپیوتری و شبکه ۵. زبان دوم ۶. میل به تحقیق یادگیری و آموزش مداوم ۷. دانش میان رشته ای	۲

## جامعه‌شناسی آموزش و پرورش

شایستگی‌های میان فردی و ارتباطی	۱. کارگروهی ۲. گوش دادن فعال ۳. درایت و دیپلماسی ۴. تطبیق زبانی ۵. توانایی ارائه مطلب ۶. مهارت اقناع و مجاب کردن ۷. نویسندگی ۸. توانایی استفاده بهینه از ابزارهای ارتباطی جدید و در دسترس ۹. مهارت‌های مکالمه ۱۰. مهارت ایجاد شبکه ارتباطی برد-برد ۱۱. توانایی برقراری ارتباط بصری	۳
شایستگی‌های عمومی سازمانی	۱. تفکر استراتژیک ۲. کارآفرین ۳. برنامه ریز ۴. رهبری ۵. مهارت‌های سازمانی ۶. تیم ساز و تصمیم گیر ۷. توانایی حل مسأله ۸. مهارت تفویض کار ۹. توانایی ایجاد وحدت و وفاق ۱۰. مدیریت برخورد ۱۱. مدیریت جلسه ۱۲. منتقد و انتقاد پذیر ۱۳. ریسک پذیر ۱۴. اهل مذاکره و تعامل اجتماعی ۱۵. توانایی حل و فصل تعارضات	۴



ارائه مدل شاخص‌های شایستگی مدیران در سازمان‌های آموزشی (مورد مطالعه: دانشگاه پیام نور)

جدول ۱۱. دسته بندی شایستگی‌های تخصصی دانشگاهی

ردیف	مفاهیم شاخص‌های شایستگی مدیریت در دانشگاه پیام نور	مقوله‌ی شایستگی اصلی (مفهوم جایگزین)
۱	اجتماعات و انجمن‌های علمی، خلاقیت اخلاق حرفه‌ای شور و اشتیاق شغلی، صداقت حرفه‌ای، قابلیت اطمینان و پاسخگویی، انجام کار نظام مند، مهارت‌های مفهومی، توانایی‌های هنری	شایستگی سواد اجتماعی
۲	ارتباطات علمی، کیفیت تولیدات علمی، کارگروهی، گوش دادن فعال، درایت و دیپلماسی، تطبیق زبانی، توانایی ارائه مطلب	شایستگی سواد ارتباطی
۳	فناوری اطلاعاتی، آزادی عمل و استقلال دانشگاه، رهبری تفکر استراتژی، کارآفرین. برنامه ریز، رهبری، مهارت‌های سازمانی، تیم ساز و تصمیم گیر	شایستگی سواد اطلاعاتی
۴	درک و شناخت انواع رسانه‌ها. آشنایی با شیوه‌های دستری و ارزیابی رسانه‌ها. شناخت و توانایی تفکیک منابع اطلاعاتی اصلی و غیر اصلی. توانایی تجزیه و تحلیل اجتماعی، سیاسی و اقتصادی رسانه	شایستگی سواد رسانه‌ای
۵	گزینش دانشجویان، ارتباطات برون سازمانی، انتشارات علمی، ریسک پذیر، اهل مذاکره و تعامل اجتماعی، توانایی حل و فصل تعارضات	شایستگی سواد کسب و کار
۶	برنامه ریزی آموزشی، ارائه خدمات تخصصی، بانک‌های اطلاعاتی و آمار، دانش برنامه سازی، روانشناسی. دانش فرهنگی، مدیریت بحران	شایستگی سواد تکنولوژی
۷	مهارت تولید مفاهیم براساس مشخصات و معیارهای سازمانی. توانایی شناسایی، جمع آوری، اولویت بندی، ارزشیابی و مستندسازی ایده‌ها و یافته‌ها. توانایی پیش بینی نیازها، تمایلات نقاط پوچ و اشباع فرهنگی و فرهنگ سازی. آشنایی کامل با انواع رسانه‌های فرهنگی. توانایی تشخیص پتانسیل‌ها و عوامل موثر بر مخاطبین	شایستگی سواد محتوایی
۸	ارزیابی مستمر، مخاطب شناسی، مستند سازی پژوهش‌ها، مهارت‌های سازمانی، تیم ساز و تصمیم گیر، توانایی حل مسأله، مهارت تفویض کار.	شایستگی مدیریت پروژه

جدول ۱۲. شاخص‌های شایستگی تخصصی دانشگاهی

ردیف	مقوله اصلی و تخصصی شایستگی	ردیف	مقوله اصلی و تخصصی
۱	سواد تکنولوژی	۵	سواد ارتباطی
۲	سواد محتوایی	۶	سواد اطلاعاتی
۳	مدیریت پروژه	۷	سواد رسانه‌ای
۴	سواد اجتماعی	۸	سواد کسب و کار

با در نظر گرفتن زیرشایستگی‌های اصلی جداول (۱۱) و (۱۲) مدل نهایی برطبق الگوی مدل شایستگی اتا به شکل زیر خواهد بود.

## جامعه‌شناسی آموزش و پرورش

جدول ۱۳. شاخص‌های شایستگی تخصصی

شایستگی‌های تخصصی دانشگاهی (جدول ۱۲)			
سواد رسانه‌ای	سواد ارتباطی	مدیریت پروژه	سواد تکنولوژی
سواد کسب و کار فضای مجازی	سواد اطلاعاتی	سواد اجتماعی	سواد محتوایی
شایستگی‌های عمومی سازمانی (جدول ۱۱)			
شایستگی‌های میان فردی و ارتباطی (جدول ۱۱)			
شایستگی‌های دانشی و دانشگاهی (جدول ۱۱)			
شایستگی‌های اثربخشی فردی (جدول ۱۱)			

این بخش از پژوهش تلاش بود به ارائه مدل شاخص‌های شایستگی مدیریت در سازمان‌های آموزشی بپردازد. با توجه به کفایت نمونه‌گیری و اشباع نظری، بیست و شش نفر از مدیران مرتبط در دانشگاه پیام نور به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده و در مطالعه شرکت کردند. داده‌ها به روش خیمه ساختار یافته جمع‌آوری شده و جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. هدف اصلی تمرین مدلی براساس ساختار کلی مدل اِتا که در فصل سوم در مورد آن شرح داده شده بود. مدل اِتا مدلی سلسله‌مراتبی است که از قاعده هرم به سمت رأس هرم شایستگی‌های مدیریت را تبیین می‌کند. پس از تحلیل تم‌مصاحبه‌ها، با توجه به جدید بودن موضوع، یعنی ارائه مدل شاخص‌های شایستگی مدیریت در دانشگاه پیام نور اقدام جدی در این زمینه انجام نداده است. آخرین مستندات مبتنی بر حذف موارد مشابه یا تلفیق موارد هم‌مفهوم و در پایان ایجاد مفاهیم جدید و پوشش بر یک سری شایستگی‌ها بود. در تقسیم‌بندی نهایی از قاعده هرم به رأس هرم به ترتیب موارد زیر استخراج و مدل نهایی براساس مدل اِتا ارائه گردید:

۱. شایستگی‌های اثربخشی فردی (۲۲ شاخص شایستگی)
  ۲. شایستگی‌های دانشی و دانشگاهی (۱۲ شاخص شایستگی)
  ۳. شایستگی‌های میان فردی و ارتباطی (۱۱ شاخص شایستگی)
  ۴. شایستگی‌های عمومی سازمانی (۱۵ شاخص شایستگی)
  ۵. شایستگی‌های تخصصی دانشگاهی
- الف) شایستگی‌های سواد اجتماعی (۱۰ شاخص شایستگی). ب) شایستگی‌های سواد ارتباطی (۷ شاخص شایستگی). ج) شایستگی‌های سواد اطلاعاتی (۱۱ شاخص شایستگی). د) شایستگی‌های سواد رسانه‌ای (۴ شاخص شایستگی). ه) شایستگی‌های سواد کسب و کار (۶ شاخص شایستگی). و: شایستگی‌های سواد تکنولوژی (۷ شاخص شایستگی). ز: شایستگی‌های سواد محتوایی (۴ مفهوم شایستگی). ح: شایستگی‌های مدیریت پروژه (۷ شاخص شایستگی). در مجموع ۶۰ شایستگی سازمانی و فردی و ۵۶ شایستگی تخصصی دانشگاهی استخراج گردید.

این تحقیق به دنبال پاسخگویی به این سوال اساس است که مدل شاخص‌های شایستگی مدیران در دانشگاه پیام نور چگونه است. در زیر نتایج این سوالات مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

**سوال اصلی:** دانشگاه پیام‌نور جهت توسعه و پیشرفت چه مدلی را باید به جهت شاخص‌های شایستگی مدیران تبیین کند؟ بر اساس نتایج شاخص‌های برازش شده عوامل فرعی شکل دهنده شاخص‌های شایستگی مدیران عوامل مناسبی است، زیرا شاخص‌های برازش الگو در تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول، برازش الگو را تایید می‌کند. پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی نشان می‌دهد که مدل از برازش نسبتاً خوبی برخوردار است. نسبت  $\chi^2$  دو به درجه آزادی  $1/20$  است. مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) برابر با  $0/047$  و نیز ریشه میانگین مجذور باقیمانده (SRMR) برابر  $0/075$  است که میزان قابل قبولی در برازش الگو تلقی می‌شود. سایر شاخص‌های برازندگی مانند NFI, CFI, IFI, RFI, GFI) با مقادیر بالای  $0/9$  شاخص‌های مطلوب برازندگی الگو تلقی می‌شوند. همچنین شاخص نیکویی براز (GFI) نیز با میزان  $0/85$  الگوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران دانشگاه پیام نور را تایید می‌کنند. در الگوی حاضر صلاحیت‌های شایستگی مدیران (برنامه‌ریزی، سازماندهی، مدیریت منابع انسانی، ارتباطات، رهبری، تصمیم‌گیری، کار تیمی، نظارت، فناوری، اخلاق حرفه‌ای، روانشناختی و علمی) متغیرهای مشاهده شده و متغیر شایستگی‌های مدیران متغیر مکنون در نظر گرفته شده است. همچنین برای بررسی معنادار بودن روابط بین متغیرها از آماره آزمون تی (T) یا همان t-value استفاده شد و از آنجا که معناداری در سطح خطای  $0/05$  بررسی شده است، اگر میزان مقادیر حاصله با آزمون t-value از  $\pm 1/96$  کوچک‌تر محاسبه می‌شود، رابطه معنادار نیست. همان‌طور که در جدول (۴) مشخص شده است مقادیر آزمون تی (t) برای تمامی ارتباطات اصلی مدل، معنادار است. با توجه به اینکه مقدار آماره تی (t) به دست آمده از  $\pm 1/96$  بزرگ‌تر است بنابراین همبستگی مشاهده شده بین متغیرهای مشاهده شده (مولفه‌ها) و متغیر پنهان پژوهش شاخص‌های شایستگی مدیران کاملاً معنادار است.

بر این اساس پس از تحلیل تم مصاحبه‌ها، با توجه به جدید بودن موضوع، یعنی سرمایه‌ی انسانی معادل در حوزه‌ی مدیریت در دانشگاه پیام نور اقدام جدی در این زمینه انجام نداده است. آخرین مستندات مبتنی بر حذف موارد مشابه یا تلفیق موارد هم مفهوم و در پایان ایجاد مفاهیم جدید و پوشش بر یک سری شایستگی‌ها بود. در تقسیم‌بندی نهایی از قاعده هرم به رأس هرم به ترتیب موارد زیر استخراج و مدل نهایی براساس مدل اتا ارائه گردید:

۶. شایستگی‌های اثربخشی فردی (۲۲ مفهوم شایستگی)
۷. شایستگی‌های دانشی و دانشگاهی (۱۲ مفهوم شایستگی)



۸. شایستگی‌های میان فردی و ارتباطی (۱۱ مفهوم شایستگی)

۹. شایستگی‌های عمومی سازمانی (۱۵ مفهوم شایستگی)

۱۰. شایستگی‌های تخصصی دانشگاهی

الف) شایستگی‌های سواد اجتماعی (۱۰ شاخص شایستگی). ب) شایستگی‌های سواد ارتباطی (۷ شاخص شایستگی). ج) شایستگی‌های سواد اطلاعاتی (۱۱ شاخص شایستگی). د) شایستگی‌های سواد رسانه‌ای (۴ شاخص شایستگی). ه) شایستگی‌های سواد کسب و کار (۶ شاخص شایستگی). و: شایستگی‌های سواد تکنولوژی (۷ شاخص شایستگی). ز: شایستگی‌های سواد محتوایی (۴ شاخص شایستگی). ح: شایستگی‌های مدیریت پروژه (۷ شاخص شایستگی). در مجموع ۶۰ شایستگی سازمانی و فردی و ۵۶ شایستگی تخصصی دانشگاهی استخراج گردید.

**سوال فرعی اول:** جهت فعال نمودن مدیران دانشگاه پیام نور، چه شاخص‌های شایستگی اصلی و محوری مدنظر است؟ به منظور بررسی شاخص‌های اصلی و محوری پارامترهای مربوط به مولفه‌های شایستگی مدیران دانشگاه پیام نور از آزمون ناپارامتریک فریدمن استفاده شده است که ابعاد آن شامل تصمیم‌گیری، ارتباطات، رهبری، اخلاق حرفه‌ای، مدیریت منابع انسانی، کار تیمی، علمی، برنامه‌ریزی، سازماندهی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، نظارت، ارزیابی و روانشناختی است و با توجه به نتایج بدست آمده از تعیین اولویت‌های شاخص‌های اصلی و محوری مدیران دانشگاه پیام نور می‌توان گفت بیشتری شایستگی مربوط به شاخص‌های تصمیم‌گیری، ارتباطات و رهبری و کمترین شایستگی مربوط به شاخص روانشناختی است.

**سوال فرعی دوم:** جهت فعال نمودن مدیران دانشگاه پیام نور، چه شاخص‌های شایستگی عمومی و فرعی مدنظر است؟ به منظور بررسی شاخص‌های عمومی و فرعی پارامترهای مربوط به مولفه‌های شایستگی مدیران دانشگاه پیام نور آزمون ناپارامتریک فریدمن استفاده شده است که ابعاد آن شامل خلاقیت و نوآوری، هوش و ذکاوت، ایجاد انگیزه، ابتکار عمل، تاثیر و نفوذ، ریسک‌پذیری، آینده‌نگری، تفکر استراتژیک، تفکر تحلیلی و دیپلماسی است و با توجه به نتایج بدست آمده از تعیین اولویت‌های شاخص‌های عمومی و فرعی مدیران دانشگاه پیام نور می‌توان گفت بیشتری شایستگی مربوط به شاخص خلاقیت و نوآوری، ایجاد انگیزه، هوش و ذکاوت، تاثیر و نفوذپذیری و کمترین شایستگی مربوط به شاخص دیپلماسی است.

## بحث و نتیجه گیری

هدف از اجرای این پژوهش، ارائه مدل شاخص‌های شایستگی‌های مدیران سازمان‌های آموزشی است. شایستگی‌های حرفه‌ای مجموعه‌ای دانش، مهارت و توانایی در شغل خاص است که به شخص اجازه می‌دهد تا به موفقیت در انجام وظایف دست یابد. یافته‌های پژوهش حاضر بیانگر آن است که شایستگی‌های مدیران دانشگاه پیام‌نور شامل مولفه‌های برنامه ریزی، سازماندهی، مدیریت منابع انسانی، ارتباطات رهبری، تصمیم‌گیری، کار تیمی، نظارت، فناوری اطلاعات و ارتباطات، اخلاق حرفه‌ای، علمی و روانشناختی است. یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های نورجهان و همکاران (۱۳۹۵)، عابدیان (۱۳۹۴)، جهادی و همکاران (۱۳۹۳)، اثباتی (۱۳۹۲)، اسپندلاو (۲۰۱۶)، توماسون (۲۰۱۴)، گونزالز (۲۰۱۳)، هم راستا است و با نتیجه پژوهش لاسون (۲۰۱۵) مغایرت دارد. در تبیین یافته از پژوهش می‌توان اظهار داشت که مدیریت بر سازمان‌های آموزشی و به ویژه آموزش عالی، دشوارترین، ظریف‌ترین، با اهمیت‌ترین، و موثرترین هنر دانش زمان حاضر به شمار می‌آید و نقشی راهبردی دارد. زیر نظام آموزش عالی با مدیریت شایسته و کارآمد، وظیفه تامین نیازهای نیروی انسانی هر جامعه و تبدیل افراد به انسان‌های خلاق و بارآور را بر عهده دارد. بنابراین دانشگاه‌های کشور، نقش حیاتی و حساسی در پیشبرد و تحقق اهداف جامعه دارد و این نظام آموزشی نمی‌تواند بدون داشتن مدیران شایسته، با صلاحیت‌های ویژه و با تجربه به اهداف خود نائل شود. بنابراین داشتن مدیران شایسته و رشد یافته اگر در رأس مدیریت دانشگاه قرار گیرند، کیفیت فعالیت‌های دانشگاه نیز به طور فزاینده‌ای بهبود خواهد یافت برخوردار از شایستگی‌های دوازده‌گانه (برنامه‌ریزی، سازماندهی، مدیریت منابع انسانی، کار تیمی، نظارت و ارزیابی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، روانشناختی و علمی، ارتباطات، رهبری، تصمیم‌گیری و اخلاق حرفه‌ای) لازمه عملکرد موفقیت آمیز و سطح بالا است و نگرش مثبت آزمودنی‌ها نسبت به ضرورت برخورداری از این شایستگی‌ها نیز همگی نشان دهنده جایگاه مدیران در توسعه همه جانبه دانشگاه و واقف بودن مدیران بر جایگاه خود است.

در تبیین یافته‌های این پژوهش می‌توان اظهار داشت که مدیریت با مفاهیمی همچون ارتباطات، رهبری و تصمیم‌گیری گره خورده است. به ویژه در نظام آموزش عالی و مدیریت بر اعضای هیئت علمی، نیازمند ارتباطات قوی و رهبری اثربخش است. همچنین در بعد تصمیم‌گیری، مدیران نیازمند تصمیم‌های روزمره در مورد اهداف گروه، برنامه‌های آموزشی و درسی و غیره است که اهمیت این ابعاد را می‌رساند. همچنین مدیریت بر اعضای هیئت علمی را دارای بلوغ فکری کامل هستند مدیران را ملزم به پذیرش این امر می‌کند که در این سازمان باید بر میزان نظارت و ارزیابی بر آنان بکاهد و خود ارزیابی را در آنان ترغیب کند. هرچند که مدیران اولویت بسیار پایینی را به مولفه روانشناختی داده‌اند اما نباید از این امر غافل ماند که ایجاد ارتباطات، رهبری

و تصمیم‌گیری و سایر شایستگی‌های مدیران، نیازمند اصول و روانشناختی خاص است. برخورد با دیگران مستلزم انعطاف‌پذیری و سعه صدر و تصمیم‌گیری‌های اثربخش نیز نیازمند دارا بودن قوه خلاق و انتقادی است. با توجه به جایگاه سازمانی راهبردی مدیران دانشگاه‌ها در پیشبرد رسالت‌های نظام آموزش عالی و هدایت همه فرایندهای یاددهی و یادگیری در نظام آموزش عالی و همچنین به دلیل داشتن ارتباط مستقیم با فرادستان سازمانی، اعضای هیئت علمی، کارکنان آموزشی و دانشجویان، ضرورت دارد تا در انتصاب مدیران گروه‌های آموزشی، تخصص، مهارت‌ها و شایستگی‌ها بر اساس ملاک و معیارهایی صورت گیرد. در این صورت، زمینه مناسب برای استفاده از همه امکانات و منابع به نحوه مطلوب فراهم می‌شود، نتیجه همه این امور در درازمدت بهره‌وری هرچه بیشتر نظام آموزش عالی و تحقق اهداف متعالی آن خواهد بود. پیشنهاد می‌شود که با توجه به ضرورت و اهمیت آموزش و بهره‌گیری از علوم و فنون روز دنیا مسئولین باید برای یادگیری بهتر و بیشتر در زمینه‌های شغلی در مدیران، کارکنان و کارشناسان ایجاد انگیزه نمایند. از آنجایی که نیازهای آموزشی مدیران با گذشت زمان و شرایط، دچار تغییر و تنوع می‌شود، پیشنهاد می‌گردد انجام پروژه‌های نیازسنجی همواره و در مقاطع مختلف زمانی استمرار یابد و به عنوان پیشنیاز برنامه‌ریزی و طراحی دوره‌های آموزشی مورد استفاده قرار گیرد و نیازسنجی باید به صورت دوره‌ای و نه مقطعی و بر اساس اصول و شیوه‌های علمی و نوین انجام پذیرد. از مسئولین اجرایی و آموزشی- پژوهشی انتظار می‌رود زمینه‌های تحقیقاتی و امکانات لازم، خصوصاً ارتباطات و تسهیلات مربوط به تبادل اطلاعات نوین و روز دنیا را جهت استفاده مدیران در اختیار آنها قرار دهند. همچنین در طراحی و تدوین برنامه‌های آموزشی ترتیب اولویت‌های ابراز شده و نیازها رعایت گردد که حصول به اهداف آموزشی در نظر گرفته و تدوین شده، آسان‌تر باشد. پیشنهاد می‌شود مدیران و سیاستگذاران دانشگاه‌ها راهکارهای ارتقای شایستگی را در میان اعضای هیأت علمی بهبود دهند و همچنین در پی ارتقاء این شاخص‌ها از طرق مختلف در این محیط باشند. پیشنهاد می‌شود راهبردهایی برای کسب آموزش‌های حرفه‌ای و تخصصی توسط اعضاء هیأت علمی در محیط سازمان‌های آموزش و دانشگاهی پیاده‌سازی شود. پیشنهاد می‌شود نیازهای آموزشی و سطح مهارت اساتید در امر تدریس در دانشگاه‌ها، برای برنامه‌ریزی رشد و تعالی هیأت علمی در این محیط شناسایی شود. پیشنهاد می‌شود با تدوین و اجرای برنامه‌هایی جهت بالندگی و برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری‌های اصولی در این زمینه، فرصت کسب مهارت‌ها، عقاید و باورها و نگرش‌های جدید را به آنها بدهند تا آنها بتوانند در راستای رشد شایستگی خود گام بردارند و پاسخگوی جمعیت عظیمی از دانشجویان متقاضی دوره‌های آموزشی بر خط باشند. نتایج به دست آمده از پژوهش مربوط به یک دوره زمانی است که داده جمع‌آوری شده‌اند و با گذشت زمان ممکن است در نتایج تغییر حاصل شود. سنجش شاخص‌های شایستگی از طریق پرسشنامه و مصاحبه انجام شده که محدودیت‌های

مربوط به خود را دارد. یافته‌های تحقیق فقط مربوط به مدت زمان جمع آوری داده‌هاست و اعتبار آن محدود به دوره زمانی کوتاه مدت است.

## منابع و ماخذ

- آراسته، حمیدرضا؛ سبحانی نژاد، مهدی؛ همایی، رضا. (۱۳۹۵). «وضعیت دانشگاه‌های شهر تهران در عصر جهانی شدن از دیدگاه دانشجویان»، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۵۰، ص ۴۷-۶۶.
- اثباتی، امیرحسین؛ عابدی، اکرم؛ حیدری، یونس. (۱۳۹۳). «بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران دانشگاه‌های دولتی ایران»، مجله فرایند مدیریت و توسعه، ۲۵ (۱)، ۶۹-۹۲.
- اربابی برجو، عزیز الله. (۱۳۹۰). «تحلیل مقایسه‌ای ارزیابی شایستگی مدیران گروه‌های آموزش دانشگاه سیستان و دانشگاه علوم پزشکی زاهدان بر اساس الگوی ۳۶۰ درجه»، رساله دکتر دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه اصفهان، ۲۵-۴۶.
- امیدیان، احمد. (۱۳۹۴). «ضرورت به کارگیری شیوه‌های نوین رهبری در میان رؤسای دانشگاه‌های کشور»، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۵۰، ص ۱۷-۲۹.
- امیرانتظام، حمیدرضا. (۱۳۹۶). «مدیریت در دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری؛ چالش‌ها و کاستی‌ها»، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۲۰-۲۲، ص ۷-۱۸.
- بردبار، غلامرضا؛ شارق، فاطمه. (۱۳۹۰). «تحلیلی بر شایسته‌گزینی مدیران گروه‌های آموزشی یزد»، مدیریت تولید و عملیات، ۷ (۲۹)، ص ۵۱-۶۷.
- جهادی و همکاران. (۱۳۹۴). «ارائه مدل جهت انتخاب روسای دانشگاه آزاد بر اساس منطق فازی و شاخص‌های بین المللی و ارائه چارچوب ادراکی مناسب»، رساله دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد واحد علوم تحقیقات تهران. ۳۲-۶۵.
- شمس مورکانی، غلامرضا؛ خراسانی، اباضلت؛ عباسی کسان، حامد. (۱۳۹۳). «تدوین مولفه‌های شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی: مطالعه کیفی»، دوفصلنامه مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، ۳ (۲)، ص ۳۷-۶۴.
- طاهری گودرزی، حجت. (۱۳۹۶). «مشکلات ساختار اداری در ایران»، ماهنامه مدیریتی آموزشی تدبیر، سال پانزدهم، شماره ۴۴، ص ۲۳-۲۸.

عابدی، اکرم. (۱۳۹۵). «بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی از دیدگاه اساتید و مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه آزاد واحد تهران مرکز». پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه آزاد تهران مرکز. ۷۰-۸۹

عباسی کسان، حامد. (۱۳۹۳). «تدوین مولفه‌های شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی و ارزیابی شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه شهید بهشتی»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه شهید بهشتی. ۸۹-۱۰۲

کفری، مک (۱۳۹۵). «مدیریت و رهبری موثر در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی»، ترجمه نادرقلی قورچیان، پیروش جعفری، رامین سرچمی، تهران، نشر فراشناختی اندیشه، ص ۶۱-۳۸.

نورجهان، خضری؛ طاهری، عبدالمحمد؛ جمال زاده، محمد. (۱۳۹۶). «عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی»، فصلنامه رهیافتی تو در مدیریت آموزشی، ۶ (۲۲)، ص ۱۸۵-۲۰۸

نورشاهی، نسرين. (۱۳۹۲). «شایستگی‌های لازم برای ریاست دانشگاه و میزان اهمیت نسبی آنها از نظر متخصصان آموزش عالی»، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۱۴ (۲)، ۲۷-۴۸.

Anderson, Carls, R. (1988). Management: Skidds, functions and organdzation performance, second ed. (U.S.A. at chapl – Hill, Inc). p. 18.

Bartram, D. (2012). The Great Eight competencies: a criterioncentric approach to validation. The Journal of applied psychology, 90 (6), 1185-1203.

Borkal et all. (2011). Acompetency profile for outstanding leaderdhip performand, Unpublished Bachelor Thesis, Tinldurg University. Pp: 57-69.

Bourgault, J.; Charih, M.; Maltais, D. & Rouillard, L. (2011). Hypotheses concerning the prevalence of competencies among government executives, according to three organizational variables. Public personnel management, 35 (2), 89-119.

Brown, R. B. (2013). Meta-competence: A recipe for reframing the competence debate. Personnel Review, 22 (6), 25-36.

Dubois, D. & Rothwell, W. (2017). Competency-Based Human Resource Management: Discover a New System for Unleashing the Productive Power of Exemplary Performers. Nicholas Brealey Publishing.

Erasmus, B.; Loedolff, V. P. & Hammann, M. F. (2018). Competencies for Human Resource Development Practitioners. International Business & Economics Research Journal, 9 (8), 113-126.

Few, William. Timothy (2017). Managerial competitor identiy perspectives, intergrating the categorication, economic and organizational identiy perspectives, unpublished doctoral dissertation, university of Pittsburgh. P 18-39.

- Ginzalez, Elsa, Maria. (2014). Perceptions of selected senior administrators of institutions in Mexico regarding deevev administrative competencies. Unpublished doctoral Dissertation, Texas A & M University, P: 75-84.
- Karns, Kenneth. Shaw, Mena, Ma. (2018). Managerial competencies and the Managerial performance appraisal process, *Journal of management development*. Vol 20. Pp 84-117.
- Keress et all. (2010). Frome the other Sid of the academy to academic leadership roaed crossing the great divide; new directions for higher education, No 124. Pp: 13-20.
- Lavson. (2016). Principal Perceptipns of the relationship between professional development designs and the qualities, proficiencies, and leadership skihhs required of west vurginia pdincipals. Unpublished doctoral Dissertation. Marshall University, Huntington.
- Martin, J. S. & Marion, R. (2016). Higher education leadership roles in knowledge processing. *The Learning Organization*, 12 (2), 140-151.
- Moreno, J. M. (2014). Do the initial and the continuous teachers' professional development sufficiently prepare teachers to understand and cope with the complexities of today and tomorrow's education? *Journal of Educational Change*, 8 (2), 169-173
- Morgan, W., Daryle, V., Robert. (2014). Determining sample size for research activities; education and Psychligical Measurement.
- Paul Sandwith. (2013). A Hierarchy of management training requirements: The competency domain model. *Public personnel management*. Vol. 22, No. 1. Pp: 43-46.
- Spendlove, M. (2017). Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*, 21 (5), 407-417.
- Tomason, Barwick, Alexic. (2015). Temperament and competence in the managerial roles of nurding education adminidtrators in the North Caroliva community college system, Unpublished doctoral Dissertation, North Caroliva State University. Pp: 66-90.
- Vilkinas Tricia; Leask, Betty; Rogers, Tim. (2017). Developing the leadership capability of academic coordinatirs, in enhancing higher education. Publisged by Higher Education Research and Development Society of Australasia (HERDSA).

## Abstract

The purpose of this study was to identify the dimensions of the components and competency indicators of the managers of educational organizations in order to provide a conceptual model. The research method is applied in terms of purpose and in terms of collecting descriptive-exploratory information. The statistical population of the study is the managers and supervisors of Payame Noor university units in the country that were studied for the purpose of research, literature and theoretical and empirical bases of research. The interview was conducted with 26 managers of Payame Noor University for designing a competency model. The desirable tool after determining the face validity, content and structure, reliability was also determined using Cronbach's alpha (39%). Based on the findings, the final model of five competency dimensions of individual effectiveness, academic and competency competencies, interpersonal competence and communication competencies, organizational competencies and academic specialty competency were designed. Considering the importance of educational organizations and the importance of managers' competencies for success, the model is used by decision makers and consultants to select managers of universities and guidance and guidance of managers.

**Key Words:** Model, Competency Indicators of Management, Educational Organizations, Payame Noor University

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی