

## فهم‌شناسی مدیران دانشگاه فنی و حرفه‌ای کشور از شایستگی حرفه‌ای مدیران (کاربست شبکه خزانه)

سرور چکانی آذران<sup>۱</sup>، حمیدرضا آراسته<sup>۲\*</sup>، کامران محمدخانی<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲- استاد گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

۳- دانشیار گروه مدیریت آموزش عالی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

### چکیده

دانشگاه فنی و حرفه‌ای در افق چشم انداز، دانشگاهی توانمند در زمینه تربیت نیروی انسانی ماهر، شایسته و متناسب با جامعه دانش بنیان، پیشرفته، صنعتی و در رده جهانی شناخته شده است. هدف از این تحقیق فهم‌شناسی مدیران دانشگاه فنی و حرفه‌ای کشور از شایستگی حرفه‌ای مدیران (کاربست شبکه خزانه) می‌باشد. راهبرد مورد استفاده در این پژوهش نیز از نوع آمیخته است که با اتخاذ روش شبکه خزانه از مزیت راهبردهای کیفی و کمی به طور هم‌زمان بهره‌برداری می‌کند. پژوهش حاضر از منظر جهت‌گیری، بنیادی و از بعد هدف، اکتشافی و در زمره پژوهش‌هایی با صبغه میدانی قرار دارد. جامعه آماری پژوهش را صاحب‌نظران و مدیران دانشگاه فنی و حرفه‌ای کشور شامل می‌شوند. که این افراد، به صورت هدفمند برای مصاحبه‌های کیفی در موضوع پژوهش انتخاب گردیدند (۱۲ مصاحبه با ۱۲ نفر و تا حد اشباع نظری ادامه یافت). به منظور شناسایی شاخص‌ها از روش شبکه خزانه و آزمون‌های آماری میانگین، انحراف معیار و همچنین آزمون تی تک نمونه (رویکردهای کمی) استفاده شد. نتایج نشان داد که ۳۶ سازه اصلی در خصوص شایستگی حرفه‌ای مدیران دانشگاه فنی و حرفه‌ای کشور وجود دارد.

**واژه‌های کلیدی:** شایستگی حرفه‌ای، شایستگی مدیران، دانشگاه فنی و حرفه‌ای، شبکه خزانه.

## مقدمه و بیان مسأله

نظام اداری هر کشوری نشان دهنده نگرش دولت به نحوه مدیریت کلان آن می‌باشد. نقش نظام اداری در ساختارهای اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی به اندازه ای نمی‌توان نقش نظام اداری را نادیده گرفت. بنابراین عدم کارآمدی و اثر بخشی نظام اداری، دست یافتن به اهداف نظام‌های کلان جامعه عملی نیست. از این رو، اصلاح نظام اداری و بهبود قابلیت‌های مدیریتی در کشورهای مختلف به عنوان پیش نیاز اصلی توسعه و یک هدف اساسی پیگیری می‌شود (ناصحی فر، سعادت و معصوم زاده، ۱۳۸۹: ۱۲). لذا موفقیت سازمان‌های امروزی در درجه ی اول بستگی به سرمایه‌های مدیریتی آنان دارد، امری کاملاً پذیرفته شده و غیر قابل انکار است. در این بین مدیریت منابع انسانی از اثر گذارترین و تعیین کننده ترین سرمایه‌های سازمان است (عباسی کسانی، ۱۳۹۳: ۹). قلمرو فعالیت سازمان‌های امروزه بسیار پویا و پیچیده توصیف شده است. لذا لازمه بقا و تعالی در چنین شرایطی، شناسایی و توسعه ی شایستگی‌های مدیریتی را بیش از پیش ضروری کرده است؛ زیرا امروز صنایع به طرز چشمگیری با مشکلاتی نظیر کمبود نیروی کار فنی، نرخ ترک خدمات بالا، ناکافی بودن مهارت‌ها و شکاف شایستگی، به خصوص در سطوح مدیریتی مواجه هستند. شکاف شایستگی به این معناست که افرادی که مشاغل را احراز کرده اند از سطح مطلوبی از شایستگی‌های مورد نیاز شغل برخوردار نیستند. به عبارت دیگر؛ بین شایستگی‌های شاغل و شایستگی‌های مورد نیاز شغل فاصله وجود دارد (پور کریمی، ۱۳۹۵: ۷).

با لحاظ کردن شرایط موجود به مدیرانی نیاز است که بتوانند درست تصمیم گرفته و راه حل‌های خلاقانه ای برای مسائل ارائه کنند و در مقابل کار و مسئولیت برعهده گرفته شده خود پاسخگو باشند (بهرنگی، ۱۳۸۱: ۱۵). چراکه این مدیران هستند که تصمیم گیرنده در مورد وقایع و شرایط سازمانی و تخصیص دهنده منابع اند لذا بایستی با در نظر گرفتن مهارت‌ها و فنون مدیریتی، رهبری، هدایت و کنترل امور سازمان را برعهده داشته و بدین وسیله اهداف سازمان را محقق سازند (کاظمی، ۱۳۸۰: ۳). با توجه به تغییرات بیشماری که در محیط‌های سازمانی در سال‌های اخیر به وقوع پیوسته چون تغییر ماهیت پویای محیط رقابتی، مسطح شدن ساختارهای سازمانی، جهانی شدن و مواردی از این دست، نیاز سازمان‌ها به مدیران شایسته و نیاز به رویکردهای جدید در گزینش مدیران دارای صلاحیت بیش از پیش ضرورت یافته است (باتلر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸: ۱۰). تغییرات محیطی جدید باعث تغییر در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی شده که به خودی خود بحرانی برای مدیریت به حساب می‌آید که در صورت عدم وجود شایستگی‌های مورد نیاز برای برخورد با این موقعیت جدید باعث شده که بسیاری از کارکنان هویت حرفه ای خود را در تنگنا بینند و فرسودگی شغلی گسترش یافته است، لذا برای مقابله با تبعات مختلف این بحران باید شایستگی‌ها، صلاحیت‌ها و مهارت‌های جدید را به مدیران آموزش داد (مورنو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). در نتیجه کمبود یا عدم شایستگی‌ها و صلاحیت‌های لازم و به روز موجب کاهش اعتماد به نفس، کاهش انرژی و علاقه، ضعف حافظه، سرخوردگی شغلی، کاهش صبر و آرامش و افت بازده شده است (براونبر و لستر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶: ۱۰) بنابراین نقطه مرکزی برای برنامه‌ریزی، سازماندهی، یکپارچگی و بهبود همه جنبه‌های نظام مدیریت منابع انسانی مدل شایستگی حرفه ای است که کاربرد بسیار زیادی در زمینه‌های ارزیابی، انتخاب، ترفیع، آموزش و توسعه افراد، مدیریت

1 Butler

2 Moreno

3 Bravenboer & Lester

عملکرد، استخدام و توسعه و برنامه ریزی مسیر شغلی دارد (سینکوویچ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴: ۳۲). با این اوصاف اهمیت رویکردهای مبتنی بر شایستگی در زمینه مدیریت هر روز بیشتر می‌شود، چون این رویکردها بسیاری از مشکلات و مسائل غیر قابل حل را که در روش‌های سنتی وجود دارد، تا حد زیادی حل می‌کند (احدزی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۹، ص ۱۳). هرچند ارزیابی شایستگی‌های حرفه‌ای با مشکلاتی همراه است که اساسا در شناخت انسان ریشه دارد (باتلر، ۲۰۱۸). اما برنامه‌های بسیاری وجود دارد که می‌توانند تأثیر مثبتی بر ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران بگذارند (بیلال<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹: ۵).

گسترش همه جانبه و پیچیدگی سازمان‌های آموزشی (چون دانشگاه‌ها)، لزوم برخورداری از مدیران شایسته و صلاحیت‌های خاص مدیران این سازمان‌ها را افزایش داده است، به نحوی که موفقیت یک سازمان آموزشی در گرو داشتن مدیران لایق، شایسته، توانا و متخصص تعبیر می‌شود (دوپلزیز و ونیکر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷: ۲۰). در سال‌های اخیر موضوع مدیریت دانشگاه‌ها از موضوع‌های مهم طرح شده در محافل دانشگاهی است. که به دلیل اهمیت نقش مدیریت در پیشبرد اهداف آموزش عالی می‌باشد؛ چراکه نبود مدیریت شایسته در نظام آموزشی، روحیه جدیت و اشتیاق را در این سازمان‌ها از بین می‌برد این در حالی است که مدیریت صحیح توانایی‌های اعضای هیئت علمی و دیگر نیروهای انسانی دانشگاه‌ها که از نظام آموزش عالی بهره کافی می‌برند، ارتقاء می‌دهد (بردبار و شاکری، ۱۳۹۰: ۱۴). دیدگاه امروزه بر این استوار است که زمانی کار دانشگاهی بهتر انجام می‌گیرد که رهبری درست‌کار، توانا و وظیفه‌شناس با توانایی اثرگذاری بر منابع انسانی (اعم از اعضای هیئت علمی و کارکنان) و با دیدی مثبت در خصوص تغییرات آینده با تأکید بر رشد کارکنان و کمک به یادگیری وجود داشته باشد (نوه ابراهیم و کریمی، ۱۳۸۵: ۸). اگر در انتصاب مدیران شایستگی و صلاحیت‌های آنها در نظر گرفته شود و ملاک انتخاب و گزینش این مدیران تخصص و مهارت‌های لازم برای مدیریت در موسسات آموزشی باشد و مدیران به اثرات بکارگیری این شایستگی‌ها در پیشبرد اهداف توجه داشته باشند، زمینه بهره‌برداری مناسب از همه امکانات، استعدادها و منابع به نحو مطلوب فراهم می‌شود که نتیجه همه این امور در درازمدت، بهره‌وری هر چه بیشتر نظام آموزشی و تحقق اهداف متعالی آموزش عالی می‌باشد (دوپلزیز و ونیکر، ۲۰۱۷). بنابراین چنین به نظر می‌رسد انتخاب مدیران دانشگاه فنی و حرفه‌ای بر اساس الگوی علمی نمی‌باشد. از این رو پژوهش حاضر در صدد فهم‌شناسی مدیران دانشگاه فنی و حرفه‌ای کشور از شایستگی حرفه‌ای مدیران است.

در این مقاله با هدف فهم‌شناختی مدیران دانشگاه فنی و حرفه‌ای کشور از شایستگی حرفه‌ای مدیران، از روش شبکه‌خزانه استفاده شده است. این روش در مقایسه با سایر روش‌های کیفی می‌تواند از مزیت‌های، ایجاد مصونیت بسیار زیاد برای پژوهشگر در زمینه سوگیری احتمالی، کارایی بالای روش در مقایسه با سایر فنون کیفی (فراهم آوردن تعداد بیشتری داده قابل استفاده) (گنزرگ، ۱۹۸۹)، تجزیه و تحلیل‌های آماری رایانه‌ای داده‌های به دست آمده و اعتبارسنجی آنها (استوارت و استورات، ۱۹۸۱، ص ۵). برخوردار باشد. مزیت‌های سه گانه شبکه‌خزانه در مطالعات صورت گرفته در مجموعه‌های سازمانی متنوع، به اثبات رسیده است. برای نمونه، کاربرد این روش در پژوهش‌های انجام شده در زمینه

1 Sienkiewicz

2 Ahadzie

3 Bilal

4 Du Plessis &amp; Van Niekerk

تجربه دینفعان(مون<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷: ۳)، اعتماد(باومن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵: ۱۵)، مدیریت کیفیت(گافین<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۲: ۳)، به عنوان یکی از بهترین روش‌های پژوهش کیفی شناخته شده‌اند. در ادامه این پژوهش نخست به بیان ادبیات موضوع و مبانی نظری شایستگی حرفه‌ای پرداخته می‌شود. سپس برای آگاهی از چگونگی اجرای این فن، مراحل اجرایی آن توضیح داده شده و در ادامه به تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها پرداخته است و در پایان، مفهوم شایستگی حرفه‌ای، ارائه شده و سپس پیشنهادهایی آورده شده است.

### پیشینه پژوهش

یکی از دغدغه‌های اصلی مدیریت دانشگاه، مسئله فرایند و نحوه شایسته‌گزینی مدیران و سرپرستان دانشگاه‌ها است. لذا شناخت ابعاد و ضوابط شایستگی‌های مدیریتی، هم در جهت توسعه و هم در جهت ارزیابی عملکرد مدیران عامل اساسی به حساب می‌آید(بردبار و شاکری، ۱۳۹۰: ۱۰). لذا پرداختن به شایستگی‌های حرفه‌ای مورد نیاز مدیران در دانشگاه‌ها و مشخص کردن ابعاد و مولفه‌های آن از اهمیت زیادی برخوردار است که برخی از پژوهشگران در سطوحی خاص به صورت جامع به آن پرداخته‌اند از جمله لوین<sup>۴</sup> (۲۰۱۸: ۲) در پژوهشی عنوان نمود که رفتارهای سیاسی مدیران دانشگاه‌های از اهمیت بسیاری برخوردار می‌باشد و از ارکان شایستگی آن‌ها می‌باشد. لیکاما<sup>۵</sup> (۲۰۱۵: ۸) در تحقیقی با عنوان توسعه شایستگی‌های مدیریتی در دانشگاه، شایستگی‌های فردی و اجتماعی، محرک پیشرفت، رهبری، مدیریت تعارض و ابتکار را از جمله مهم‌ترین شایستگی‌ها معرفی می‌کند. از سوی دیگر وسلینک<sup>۶</sup> و همکاران(۲۰۱۵: ۱۰) در مطالعه‌ای با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته در چهار شرکت بزرگ چند ملیتی نشان داد که شایستگی‌های تفکر سیستمی، پذیرش تنوع و پژوهش‌های میان رشته‌ای، شایستگی فردی، شایستگی عملکردی و مدیریت استراتژیک را برای بهبود مدیریت پایدار ضروری هستند. مورو و میتنز<sup>۷</sup> (۲۰۱۳: ۱۷)، چهار دسته مهارت اصلی استراتژیک، تجاری، بین فردی و شناختی را به عنوان شایستگی‌های مدیران در نظر گرفتند. همچنین آراسموس<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۱۰) شایستگی‌های مورد نیاز مدیران در سازمان‌های منتخب آفریقای جنوبی را مورد بررسی قرار داد که در نهایت یک سری شایستگی‌ها را برای احراز پست مدیریت در این سازمان‌ها معرفی کردند که به ترتیب اهمیت عبارت‌اند از: توسعه شغلی و حرفه‌ای، شایستگی کسب و کار، اصول و تئوری‌های یادگیری، شایستگی فردی و بین فردی، شایستگی توسعه منابع انسانی، مهارت‌های تحقیق، طراحی و توسعه یادگیری، شایستگی ذهنی و هوشی، اجرای آموزشی، ارزیابی کیفیت، تسهیل‌گری، راهنمایی و حمایت و تحلیل نیازها.

در تحقیقات صورت گرفته در داخل از کشور نتایج پناهی و همکاران(۱۳۹۷: ۴۰) نشان داد که ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی شامل دانش (۸ مؤلفه)، مهارت (۱۹ مؤلفه)، توانایی (۵ مؤلفه) و ویژگی (۴ مؤلفه) بود. همچنین نتایج پژوهش

1 Moon  
2 Bauman  
3 Goffin  
4 Lavigne  
5 Liikamaa  
6 Wesselink  
7 Moreau & Mertens  
8 Erasmus

پورکریمی و همکاران (۱۳۹۵: ۳۵) حاکی از آن است که مدل برآزش شده پژوهش شامل ۱۲ مؤلفه (برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، مدیریت منابع انسانی، ارتباطات، رهبری، تصمیم‌گیری، کار گروهی، نظارت، فناوری اطلاعات و ارتباطات، اخلاق حرفه‌ای، علمی و روان‌شناختی) است. که بیشترین اولویت به ترتیب مربوط به شایستگی‌های تصمیم‌گیری، ارتباطات و رهبری و کمترین اولویت مربوط به مؤلفه شایستگی روان‌شناختی است. از طرفی شمس‌مورکانی و همکاران (۱۳۹۳: ۵۰) در پژوهشی خود با عنوان تدوین مؤلفه‌های شایستگی مدیران، شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی را شامل ارتباطات، کار تیمی، مدیریت افراد، دانش‌جو‌مداری، رهبری، ادراکی، تصمیم‌گیری، اجرایی، ویژگی شخصی، ویژگی اخلاقی و ویژگی اختصاصی ذکر کرده است. اربابی سر جو (۱۳۹۰: ۵۵) در رساله دکتری خویش با عنوان تحلیل مقایسه‌ای ارزیابی شایستگی مدیران دانشگاه سیستان و دانشگاه علوم پزشکی زاهدان بر اساس الگوی ۳۶۰ درجه، شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی را شامل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، مدیریت منابع انسانی، کار تیمی، تصمیم‌گیری، رهبری، کنترل، فناوری اطلاعات و ارتباطات، ارتباطی بیان کرده است. عابدی (۱۳۹۰: ۵) شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران را شامل شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های شخصیتی، شایستگی‌های فرهنگی، شایستگی‌های سیاسی، شایستگی‌های آموزشی پژوهشی، شایستگی‌های فناورانه، شایستگی‌های اقتصادی بیان کرده است. عابدیان اول (۱۳۹۰: ۳۲) در پژوهشی با عنوان "طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاه فردوسی مشهد" شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی را شامل خلاقیت، سعه صدر، نگرش سیستمی، نگرش علم، انتقاد پذیر، انعطاف‌پذیری، مدیریت مشارکتی و کار تیمی، تعامل و ارتباط، مدیریت زمان، مدیریت تعارض، تفکر منطقی، نوآوری، مهارت مذاکره، رهبری، برنامه‌ریزی آموزشی، سازمان‌دهی، هوش هیجانی، قاطعیت، مدیریت تغییر، مدیریت استراتژیک، مدیریت صنایع، مشتری‌محوری، تعهد سازمانی، مسئولیت‌پذیری، تخصص فنی، شناسایی و حل مسئله، پیشرفت و بهبود مستمر، قضاوت و تصمیم‌گیری و اعتماد آفرینی ذکر کرده است.

دانشگاه فنی و حرفه‌ای با نگاهی کارآفرینانه به عنوان تنها دانشگاه متولی آموزش‌های عالی فنی و حرفه‌ای و در پی مأموریت مهارت‌محوری، ضمن تأکید بر حفظ ارزش‌های بنیادین نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران، پیوند واقعی بین علم و عمل و تبدیل آن به ثروت را در دستور کار خود قرار داده و تلاش می‌کند از طریق تربیت تکنسین‌های مؤمن، ماهر و کارآفرین و نیز تعامل با مراکز صنعتی، بخش‌های دولتی و غیردولتی؛ ایجاد زمینه‌ی لازم برای کسب مهارت‌ها، ایجاد اشتغال و کارآفرینی برای جوانان سرافراز میهن اسلامی را سرلوحه برنامه‌های خود قرار دهد. تغییر مأموریت دانشگاه‌ها در خصوص تغییر نقش و مسئولیت مدیر یا رئیس دانشگاه انجام این تحقیق را در دانشگاه فنی و حرفه‌ای از اهمیت ویژه‌ای برخوردار نموده است. لذا به نظر می‌رسد در عرصه‌ی صلاحیت‌های مدیریت فنی و حرفه‌ای همچون سایر مراکز آموزش عالی مورد غفلت قرار گرفته است به نحوی که محققان و صاحب‌نظران اذعان می‌دارند مدیریت آموزش عالی در کشور، انتصابی، رابطه‌ای و فاقد دید علمی و راهبردی، واکنشی و عکس‌العملی است. از آنجایی که دانشگاه، اصلی‌ترین نهاد خلق ایده‌های نو و محلی برای چرخش تولیدات فکری، علمی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی است و رسالت اساسی دانشگاه فنی و حرفه‌ای تبدیل این چرخه علم به تولید ثروت در قالب شرکت‌های دانش‌بنیان می‌باشد، لازم است سکانشان این عرصه افرادی با مهارت و شایستگی لازم باشند تا بتوانند خود را همگام با تحولات روز دنیا نمایند. لذا در این پژوهش سعی می‌شود مدل شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران تبیین و ارائه شود. آگاهی یافتن از این

شایستگی‌ها می‌تواند زمینه لازم برای بازنگری عمیق در ملاک‌ها و معیارهای گزینش و انتخاب این دسته از مدیران و تدوین برنامه توسعه آنان را با اتکا به یافته‌های علمی فراهم سازد. لذا این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سوال است که از دیدگاه متخصصان و اعضای ستاد آموزشی دانشگاه فنی و حرفه‌ای مولفه‌ها و شاخص‌های مدیران شایسته کدامند؟

## روش پژوهش

به رغم سطره فلسفه اثبات گرایی در پژوهش‌های مدیریتی که بیشتر از طریق پژوهش‌های کمی، عینیت یافته است، شاهد حرکت تدریجی به سمت پژوهش‌های کیفی و آمیخته در دهه‌های اخیر هستیم. راهبرد مورد استفاده در این پژوهش نیز از نوع آمیخته است که با اتخاذ روش شبکه خزانة از مزیت راهبردهای کیفی و کمی به طور هم زمان بهره برداری می‌کند. پژوهش حاضر از منظر جهت گیری، بنیادی و از بعد هدف، اکتشافی و در زمره پژوهش‌هایی با صبغه میدانی قرار دارد (داده‌ها در یک محیط طبیعی و از طریق مصاحبه گردآوری شده است). در پژوهش حاضر، تناسب افراد با موضوع و نه معرف بودن آنها جهت تعمیم‌پذیری یافته‌ها، مبنای شیوه انتخاب افراد مورد مطالعه قرار گرفت. بدین سبب، از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند استفاده شده است. در نمونه‌گیری هدفمند، افرادی برای نمونه انتخاب می‌شوند که برای ارائه اطلاعات مورد نیاز در بهترین موقعیت قرار دارند (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۹۶). برای انجام مصاحبه میدانی، جامعه آماری پژوهش را صاحب نظران و مدیران دانشگاه فنی و حرفه‌ای شامل می‌شوند که این افراد، به صورت هدفمند برای مصاحبه‌های کیفی در موضوع پژوهش انتخاب گردید (۱۲ مصاحبه با ۱۲ نفر و تا حد اشباع نظری ادامه یافت).

در پژوهش حاضر از مصاحبه ساختاریافته، ادراکات و تفسیرهای مشارکت‌کنندگان نسبت به موضوع شایستگی حرفه‌ای از طریق مقایسه نظام‌مند مصادیق و نمونه‌های عینی آن در قالب عناصر شبکه خزانة، استخراج و محتوای هر شبکه خزانة در قالب سازه‌های شخصی دوقطبی، ایجاد، سپس هر یک از عناصر برحسب هر سازه استخراج شدند و در مقیاس هفت نمره‌ای لیکرت مورد ارزیابی قرار گرفته و ساختار روابط درون شبکه خزانة ترسیم شده است (پیمودن سه گام اصلی شامل انتخاب عناصر، استخراج سازه‌ها و اتصال عناصر به سازه‌ها). در نهایت، به تعداد هر یک از مشارکت‌کنندگان، یک شبکه خزانة فردی متشکل از محتوا و ساختار استخراج شد. برای تحلیل داده‌های مندرج در شبکه خزانة از جنبه‌های محتوایی و ساختاری از روش‌های تحلیل محتوا، و تحلیل خوشه‌ای استفاده شده است. بدین صورت که سازه‌های شخصی مشارکت‌کنندگان در کلیه شبکه‌ها، مبنای تحلیل محتوا قرار گرفته است (رویکرد کیفی). پس از انجام تحلیل محتوا و تقلیل سازه‌های شخصی اولیه به سازه‌های ثانویه، شبکه خزانة جمعی ترسیم شده است. تحلیل‌های آماری از جمله آزمون t انجام گرفته (رویکردهای کمی) و براساس این تحلیل‌ها، وضعیت عناصر و سازه‌ها و ساختار روابط آنها درون شبکه به طور مجزا و در ارتباط با یکدیگر مورد بررسی قرار گرفته است.

## یافته‌های پژوهش

### تحلیل وضعیت جمعیت‌شناختی

نتایج بخش توصیفی مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پژوهش نشان داد که ۱۰۰ درصد از نمونه‌های پژوهش دارای تحصیلات دکتری بودند. همچنین مشخص گردید که ۱۶/۶ درصد زن و ۸۳/۴ درصد مرد بودند. ۸/۳ درصد از نمونه‌ها کمتر از ۳۰ سال، ۱۶/۶ درصد از نمونه‌ها ۳۱ تا ۴۰ سال، ۴۱/۶ درصد از نمونه‌ها ۴۱ تا ۵۰ سال و ۳۳/۵ درصد از نمونه‌ها بیشتر از ۵۱ سال داشتند.

### شبکه خزانة

بر اساس نظریه سازه شخصی، هر فردی در زمینه تفکر درباره جهان پیرامون خود به طور کلی، با جنبه‌های ویژه‌ای از آن به طور خاص، «خزانة‌ای» از سازه‌های ذهنی و شخصی را با خود حمل می‌کند که از طریق آن به اندیشه‌ها و تجربه‌های خود نظم می‌بخشد و آنچه را در هر زمان برای او رخ می‌دهد، معنابخشی می‌کند (سنیور<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷). دست یافتن به این کیفیت‌های ذهنی مستزم ابزاری است که با به کارگیری آن بتوان دنیا را از نگاه دیگران مشاهده کرد و از این طریق به درک تفسیرهای آن‌ها از پدیده‌ها و رویدادهای جهان پیرامون که به شکل‌گیری انتظارات آن‌ها و به تبع آن نگرش‌ها، عقاید و افکار آن‌ها منجر می‌شود، نائل شد (فرانسلا و همکاران، ۲۰۰۴). کلی<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) روش شبکه خزانة را این هدف و بر پایه‌ی شکل خاصی از مصاحبه‌ی ساختاریافته و مبتنی بر تشریح مساعی معرفی کرد. فرایند انجام دادن مصاحبه‌ها و شکل‌گیری شبکه خزانة از طریق پی‌موند سه گام اصلی شامل ۱. انتخاب عناصر؛ ۲. استخراج سازه‌ها؛ ۳. اتصال عناصر به سازه‌ها انجام می‌گیرد (تن وهانتر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). در ادامه به طور اجمالی هر یک از گام‌ها تشریح می‌شود.

#### گام اول: انتخاب عناصر

در یک شبکه خزانة، عناصر نمونه‌های عینی خاصی اند که قلمرو موضوعی پژوهش را پوشش می‌دهند (تن وهانتر، ۲۰۰۲). عناصری که در شبکه خزانة به کار گرفته می‌شوند می‌توانند در قالب اشکال گوناگون شامل اشیاء، افراد، رویدادها، فعالیت‌ها، یا موجودیت‌های انتزاعی بیان شوند (فرانسلا<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۴). از آنجا که چگونگی تفسیر این عناصر توسط افراد، اساس ماهیت اکتشافی پژوهش را شکل می‌دهد، گام اول فرایند، با انتخاب عناصر آغاز می‌شود. در پژوهش حاضر، فهرست از قبل تعیین شده‌ای برای انتخاب عناصر به کار گرفته نشد، بلکه از طریق بیان مجموعه توصیف‌هایی معین از نقش‌ها، عناصر از مصاحبه‌ها استخراج شد. در این روش، پنج موقعیت برای توصیف شاخص‌های شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران در قالب عناصر طراحی شد و از مشارکت کنندگان خواسته شد نمونه‌های عینی خود را در قالب اسامی مدیرانی که با هر یک از توصیف‌ها مطابقت دارند، بیان کنند. برای محرمانه بودن نام افراد در مرحله‌ی عینی‌سازی توصیف نقش‌ها، کدهای الفبایی به جای اسامی آن‌ها به کار گرفته شد. عناصر شبکه‌های پژوهش حاضر عبارتند از:

1 Senior

2 Kelly

3 Tan & Hunter

4 Fransella

- A- مدیری که شایستگی حرفه‌ای بالایی دارد را نام ببرید.
- B- مدیری که شایستگی حرفه‌ای دارد را نام ببرید.
- C- مدیری که شایستگی حرفه‌ای متوسط و عادی دارد را نام ببرید.
- D- مدیری که شایستگی حرفه‌ای پایینی دارد را نام ببرید.
- E- مدیری که شایستگی حرفه‌ای که مطابق با ایده‌آل شما است را نام ببرید.

### گام دوم: استخراج سازه‌ها

کلی (۱۹۹۵)، «سازه» را سنگ‌بنای معنابخشی می‌داند و معتقد است افراد سازه‌های شخصی خود را که بر اساس تجربه‌های آن‌ها خلق می‌شود، برای فهم و تفسیر رویدادهایی که پیرامون آن‌ها رخ می‌دهد، به کار می‌گیرند (تن وهانتر، ۲۰۰۲). به بیان دیگر، کلی سازه را الگویی می‌داند که توسط افراد برای معنابخشی به واقعیت‌های پیرامون خلق می‌شود (جانکوویز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). توصیف آنچه «سازه» نامیده می‌شود، به سادگی توصیف عنصر نیست، زیرا سازه ویژگی‌هایی دارد که سبب شده است کلی تعریف‌های متعددی از آن بیان کند. مهم‌ترین ویژگی سازه، دوقطبی بودن آن است (فرانسلا، ۲۰۰۴). بر اساس این ویژگی، کلی معتقد است معنابخشی افراد به جهان پیرامون، بر اساس تشابهات و تفاوت‌ها صورت می‌پذیرد. از نظر وی، افراد هرگز چیزی را بدون تکذیب چیز دیگر، تصدیق نمی‌کنند، همانطور که مفهوم «خوب» فقط در کنار مفهوم «بد» معنا می‌یابد. در شبکه‌ی خزانه، سازه‌ها به صورت صفات یا گزاره‌های توصیفی متضاد کوتاهی مشخص می‌شوند که افراد آن‌ها را برای توصیف عناصر شبکه و تمایز قائل شدن میان آن‌ها به کار می‌گیرند (ایستربی و همکاران، ۱۹۹۶). بنابراین، برای دستیابی به سازه‌های شخصی افراد، مقایسه‌ی نظام‌مندی مجموعه‌ی عناصر جهت شناسایی تمایزهای آن‌ها و احصای تفسیرهای مرتبط با آن‌ها انجام می‌گیرد.

در پژوهش حاضر برای استخراج سازه‌ها، روش سه‌تایی مبتنی بر تفاوت که روش اصلی کلی برای استخراج سازه‌ها بود، به کار گرفته شد. در این روش، استخراج سازه‌ها از طریق انتخاب مجموعه‌ای سه‌عنصری از میان همه‌ی عناصر موجود در شبکه‌ی خزانه و پیدا کردن تشابهات و تفاوت‌های میان آن‌ها انجام می‌گیرد. به طوری که، از میان پنج عنصر نوشته شده بر روی پنج کارت مجزا، در هر مرتبه به طور تصادفی سه عنصر به مصاحبه‌شونده ارائه و از او خواسته شد مشخص کند از میان این سه عنصر، در چه چیزی دو عنصر مشابه یکدیگر و متفاوت از عنصر سوم هستند. شباهت میان دو عنصر، اولین سازه (قطب نوظهور سازه) را پدید می‌آورد و آن ویژگی که دو عنصر مذکور را از عنصر سوم متمایز ساخته است، قطب مقابل سازه (قطب تلویحی سازه) را آشکار می‌کند (آکربرگ و پراپاسودی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). فرایند مقایسه مجموعه عناصر با یکدیگر و به تبع آن، استخراج سازه‌های دوقطبی تا هنگامی ادامه می‌یابد که مصاحبه‌شونده به نقطه اشباع برسد. بدین معنا که مصاحبه‌شونده دیگر قادر به شناسایی هیچ گونه شباهت یا تفاوت معنادار میان عناصری که در هر دسته‌بندی به او ارائه می‌شود، نباشد و نتواند سازه‌ای جدید مطرح کند، یا سازه‌های او تکراری باشد (ویلسون و تگ، ۲۰۱۰). در پژوهش حاضر، در ۱۲ مصاحبه انجام شده در این روش، در مجموع ۱۳۵ سازه‌ی شخصی استخراج شد. از آنجا که، کمیت سازه‌ها بیش از تعدادی بود که بتوان آن‌ها را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد، از این رو با استفاده از

1 Jankowicz

2 Ackerberg & Prapasawudi



تکنیک تحلیل محتوا به جمع‌بندی و ترکیب سازه‌های مشابه اقدام شد. تحلیل محتوا را می‌توان به طور شهودی روشی برای کندوکاو معنای نمادین پیام‌ها توصیف کرد. در تحلیل محتوای شبکه‌های خزانه، واحد تحلیل، سازه‌های شخصی هستند. در این روش، کلیه سازه‌های استخراج شده از مصاحبه‌شوندگان بررسی و بر مبنای معنایی که بر آن دلالت دارند، مقوله‌ای برای آنها تعریف و براساس آن دسته‌بندی می‌شوند. تحلیل محتوا از طریق تلخیص و چکیده‌سازی داده‌ها، صرفاً حجم کار مورد نیاز برای تفسیر اطلاعات شبکه را کاهش می‌دهد و چیزی به اطلاعات موجود در شبکه‌ها اضافه نمی‌کند (ساد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱).

پس از اتمام فرایند تحلیل محتوای سازه‌ها، شبکه خزانه مرتبط با شایستگی حرفه‌ای مدیران دانشگاه فنی و حرفه‌ای کشور، در ۳۶ طبقه دسته‌بندی (سازه ثانویه) و پنج عنصر اولیه و برآیند درجه‌بندی عناصر برحسب سازه‌های اولیه در قالب ماتریس مستطیلی شکلی ایجاد شد (جدول ۱). سازه‌ها نیز در قالب عبارات‌های دوقطبی متفاوت از یکدیگر در دوسوی شبکه قرار گرفتند.

### گام سوم: اتصال عناصر به سازه‌ها

پس از انتخاب عناصر و استخراج سازه‌های شخصی، هدف پژوهش یعنی شناسایی شاخص‌های شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران دانشگاه فنی و حرفه‌ای کشور، تأمین شد؛ زیرا شبکه‌های خزانه‌ای به دست آمده خزانه‌هایی مملو از محتوای مفهومی و تفسیری را ترسیم می‌کنند. اما برای انجام دادن برخی تحلیل‌های آماری از جمله اولویت‌بندی سازه‌های به دست آمده به عنوان شاخص‌های شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران دانشگاه فنی و حرفه‌ای مبتنی بر نظر مصاحبه‌شوندگان، اتصال عناصر به سازه‌ها ضروری است. در این پژوهش برای اتصال روش اصلی کلی یعنی روش درجه‌بندی به کار گرفته شد. در این روش برای ارزیابی عناصر بر حسب هر سازه به هر عنصر، ارزشی در مقیاس لیکرت نسبت داده می‌شود و هر یک از دو کران مقیاس توسط دو قطب سازه، تعیین می‌شود. مقیاس هفت نمره‌ای که یکی از متداول‌ترین طول مقیاس‌هایی است (وان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹) که در بسیاری از مطالعات به کار گرفته شده است (مون و همکاران، ۲۰۱۷، باومن، ۲۰۱۵)، در این پژوهش نیز به کار گرفته می‌شود.

چنانکه مشاهده می‌شود از نگاه مصاحبه‌شوندگان، اکثریت سازه‌های مورد بررسی در مورد عنصر شماره A, B, E در وضعیت خوب و خیلی خوب قرار گرفته است. به عبارت دیگر، پاسخگویان اعتقاد داشته‌اند که این مدیران از نظر: روابط عمومی، انگیزه، تعهد اجتماعی، پایبندی به اصول اخلاقی، آراستگی، انضباط اداری، خلاقیت و نوآوری، بالندگی فردی، تفکر تحلیلی، تخصص، سابقه زیاد، خود مدیریتی، مدیریت تغییر، تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری، رهبری، تیم‌سازی، شبکه‌سازی، دانش حرفه‌ای، اقتدار حرفه‌ای، تسلط بر فناوری اطلاعات، تحصیلات دانشگاهی مرتبط، تسلط به برنامه ریزی راهبردی، توجه به مراکز دانش بنیان، اعتبار حرفه‌ای، کارافرینی، تفکر راهبردی، تعهد اجتماعی، اعتبار عمومی، مسئولیت‌پذیری، التزام به اسلام، مدیریت تعارض، حساسیت به محیط، مذاکره و چانه‌زنی، ارتباط با مراکز صنعتی و افزایش در آمد منابع انسانی، در حد خوب و بسیار خوب هستند، درحالی‌که از نظر آنان مدیر

شماره D از لحاظ سازه‌های مورد بررسی در حد پایین‌تر از متوسط قرار دارند. وضعیت سایر عناصر از حیث سازه‌های ۳۶ گانه نیز در جدول شماره ۱ قابل ملاحظه است.

**جدول ۱. شبکه خزانه جمعی شاخص‌های شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران دانشگاه فنی و حرفه‌ای کشور**

قطب نوظهور سازه	عناصر					قطب تلویحی سازه
	E ۱.۷۷	D ۵.۴۱	C ۳.۸۳	B ۲.۴۷	A ۱	
روابط عمومی بالا	۲	۷	۴	۲	۱	روابط عمومی بالا
انگیزه قوی	۲	۵	۳	۲	۱	انگیزه قوی
تعهد اجتماعی بالا	۱	۴	۳	۱	۱	تعهد اجتماعی بالا
پایبندی به اصول اخلاقی	۲	۶	۵	۲	۱	پایبندی به اصول اخلاقی
آراستگی	۳	۷	۴	۳	۱	آراستگی
انضباط اداری	۲	۶	۴	۴	۱	انضباط اداری
خلاقیت و نوآوری	۲	۵	۴	۳	۱	خلاقیت و نوآوری
بالندگی فردی قوی	۲	۶	۳	۳	۱	بالندگی فردی قوی
تفکر تحلیلی	۲	۷	۵	۳	۱	تفکر تحلیلی
تخصص	۲	۵	۳	۲	۱	تخصص
سابقه زیاد	۲	۶	۴	۱	۱	سابقه زیاد
خود مدیریتی	۱	۵	۲	۴	۱	خود مدیریتی
مدیریت تغییر زیاد	۲	۴	۵	۲	۱	مدیریت تغییر زیاد
تصمیم‌گیری	۲	۵	۴	۳	۱	تصمیم‌گیری
انعطاف‌پذیری بالا	۳	۷	۵	۲	۱	انعطاف‌پذیری بالا
رهبری مطلوب	۲	۶	۶	۱	۱	رهبری مطلوب
تیم‌سازی	۱	۵	۳	۲	۱	تیم‌سازی
شبکه‌سازی قوی	۲	۴	۲	۳	۱	شبکه‌سازی قوی
دانش حرفه‌ای	۲	۵	۴	۳	۱	دانش حرفه‌ای
اقتدار حرفه‌ای	۲	۵	۵	۳	۱	اقتدار حرفه‌ای
تسلط بر فناوری اطلاعات	۲	۶	۲	۳	۱	تسلط بر فناوری اطلاعات
تحصیلات دانشگاهی مرتبط	۲	۵	۳	۳	۱	تحصیلات دانشگاهی مرتبط
تسلط به برنامه‌ریزی راهبردی	۳	۴	۲	۳	۱	تسلط به برنامه‌ریزی راهبردی
توجه به مراکز دانش بنیان	۲	۵	۴	۳	۱	توجه به مراکز دانش بنیان
اعتبار حرفه‌ای بالا	۲	۶	۵	۳	۱	اعتبار حرفه‌ای بالا
کارافرینی	۲	۵	۵	۲	۱	کارافرینی
تفکر راهبردی	۲	۵	۳	۳	۱	تفکر راهبردی

تعهد اجتماعی زیاد	۱	۲	۴	۷	۲	تعهد اجتماعی کم
اعتبار عمومی زیاد	۱	۱	۵	۵	۲	اعتبار عمومی کم
مسئولیت پذیری	۱	۲	۴	۶	۲	عدم مسئولیت پذیری
التزام به اسلام	۱	۳	۶	۵	۲	عدم التزام به اسلام
مدیریت تعارض قوی	۱	۲	۲	۴	۲	مدیریت تعارض ضعیف
حساسیت به محیط	۱	۳	۳	۵	۲	عدم حساسیت به محیط
مذاکره و چانه زنی	۱	۲	۳	۶	۱	عدم مذاکره و چانه زنی
ارتباط با مراکز صنعتی	۱	۳	۴	۵	۲	عدم ارتباط با مراکز صنعتی
افزایش در آمد منابع انسانی	۱	۲	۵	۶	۱	کاهش در آمد منابع انسانی

### تحلیل توصیفی عناصر شبکه خزانه جمعی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران فنی و حرفه‌ای کشور

در اینجا وضعیت عناصر با استفاده از آزمون t به شرح جدول آورده شده است (جدول شماره ۲). در این جدول، تحلیل وضعیت هر یک از عناصر شبکه خزانه جمعی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران فنی و حرفه‌ای کشور مشاهده می‌شود، با توجه به اینکه سطح معنی‌داری نمونه‌ای عناصر A, B, C, D, E، مورد بررسی کوچکتر از سطح خطای ۵ درصد است، از اینرو، می‌توان گفت که مقادیر حاصل مربوط به این عناصر با مقدار متوسط (عدد ۳) دارای تفاوت معنی‌داری هستند. اما با توجه به علامت مثبت آماره t عناصر ردیف‌های ۳ و ۴ می‌توان گفت که مقدار آنها بیشتر از مقدار متوسط است. این در حالی است که علامت آماره t عناصر ردیف‌های ۱، ۲ و ۵ منفی است، بنابراین می‌توان گفت که مقدار آنها کمتر از مقدار متوسط است.

### جدول ۲. تحلیل وضعیت هر یک از عناصر شبکه خزانه جمعی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران فنی و حرفه‌ای کشور

ردیف	عناصر	میانگین	انحراف معیار	آماره آزمون	سطح معنی‌داری
۱	A	۱/۰۰	۰	-۱۰/۰۹	۰/۰۰۱
۲	B	۲/۴۷	۰/۸۱	-۳/۱۰	۰/۰۰۱
۳	C	۳/۸۳	۰/۵۹	۵/۲۰	۰/۰۰۱
۴	D	۵/۴۱	۰/۸۹	۸/۳۶	۰/۰۰۱
۵	E	۱/۷۷	۰/۸۰	-۸/۴۵	۰/۰۰۱

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از اجرای این پژوهش فهم‌شناسی مدیران دانشگاه فنی و حرفه‌ای کشور از شایستگی حرفه‌ای مدیران می‌باشد. شایستگی‌های حرفه‌ای مجموعه‌ای از 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 این مطلب است که با توجه به نتایج مصاحبه، ۳۶ سازه‌شناسایی شد.

دنیای در حال تغییر بیش از پیش نیازمند افرادی است که قادر به خود راهبری و تطبیق خود با شرایط موجود باشند و برای اینکه افراد به این توانایی نائل گردند لازم است که به مجموعه قابلیت‌ها و شایستگی‌هایی مجهز گردند. از آنجاکه مدیران نقش مهمی در ارتقاء کیفیت و عملکرد دانشگاه دارند و کاستی و کمبود در این جزء در کیفیت سایر اجزاء نیز تأثیر گذار است، بنابراین، توجه به این جزء کلیدی آموزش عالی و ارتقاء صلاحیت‌های روابط عمومی بالا، انگیزه قوی، تعهد اجتماعی، اخلاق مداری، آراستگی، منضبط بودن، خلاقیت و نوآوری، بالندگی فردی، تفکر تحلیلی، تخصص و سابقه و خود مدیریتی اقتدارآنان ضروری است. نتایج حاصل از این پژوهش با یافته‌های اغلب پژوهش‌های قبلی همسویی و همپوشانی بالایی دارد.

سازهای رهبری، مدیریت تغییر، مذاکره و چانه زنی، تصمیم‌سازی، خلاقیت و نوآوری، برنامه ریزی راهبردی و تیم‌سازی به دست آمده در این پژوهش با یافته‌های آذرهوش (۱۳۸۲) همپوشانی دارند. در مقایسه مولفه‌های نهایی در خصوص شایستگی‌های مدیران دانشگاه فنی و حرفه‌ای در پژوهش حاضر با یافته‌های محمودی و همکاران (۱۳۹۱: ۱۱۵) مشخص گردید که در شاخص‌های شبکه‌سازی، برنامه ریزی راهبردی، مذاکره و چانه زنی، انعطاف‌پذیری، تیم‌سازی و بالندگی فردی هم‌سوئی دارد. یافته‌های خشوعی و همکاران (۱۳۹۲: ۱۴۰) نیز مولفه‌های تفکر تحلیلی، تصمیم‌سازی، انعطاف‌پذیری و رهبری حاصل از پژوهش حاضر را نیز تایید می‌نماید... در نهایت همسویی مولفه‌های تفکر تحلیلی، خلاقیت و نوآوری، برنامه ریزی راهبردی، رهبری و شبکه‌سازی نیز با یافته‌های بریکمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) مشهود است. لذا در محیطی که با تغییرات پیوسته روبه‌رو است و مدیران با جهانی شدن کسب و کار، تغییرات سریع فناورانه و رقابت مبتنی بر شایستگی مواجه‌اند نیاز است آنان شایستگی‌های لازم و متناسب با وضعیت جدید را به دست آورند. همچنین مدیران به سبب جایگاهی که دارند می‌توانند توفیقات ارزشمند و نیز ناکامی‌هایی را برای سامانه تحت مدیریت خویش به وجود آورند. آنان با برنامه ریزی راهبردی، تخصیص منابع، سازمان‌دهی افراد، رهبری و مدیریت عملکرد و ارزیابی و کنترل، نقش مهمی در مسیر تعالی سازمان دارند.

سازهای خلاقیت و نوآوری، تیم‌سازی، رهبری و شبکه‌سازی در یافته‌های پژوهش حاضر با بیش از نیمی از مولفه‌های شایستگی حاصل از مطالعه الهیاری (۱۳۹۳: ۷۵۰) در خصوص گزینش و بکارگیری مدیران پارک‌های علم و فناوری دانشگاه‌های دولتی همپوشانی دارند. توجه به عوامل کارآفرینانه در یک مرکز کارآفرین جزو اهداف اصلی است لذا مدیری می‌تواند موفق باشد و دیگران را به کارآفرینی و کارآفرین بودن ترغیب کند که از اعتبار حرفه‌ای و دانش کارآفرینانه و تجربه عملی لازم برخوردار باشد.

سازهای انعطاف‌پذیری، مذاکره و چانه‌زنی، ارتباطات و تصمیم‌سازی از مولفه‌های حاصل از نتایج پژوهش با یافته‌های باتلر (۲۰۱۸) همپوشانی دارند. توانایی‌های فردی همیشه جزو مهمترین عوامل گزینش مدیران می‌باشد برخی توانایی‌ها مانند جنسیت، سن و دانش عمومی و برخی چون مسئولیت‌پذیری، توانایی ارتباطات عمومی و تخصصی و برخی چون اعتبار علمی و توانایی چانه‌زنی ویژه می‌باشد اما در هر صورت مدیری شایسته است که دارای بیشترین توانایی‌های عمومی، تخصصی و ویژه باشد لذا توانایی‌های فردی وجه تمایز افراد بوده و در گزینش مدیر شایسته بسیار تأثیر گذار می‌باشد.

سازه‌های اقتدار حرفه‌ای، فناوری اطلاعات و برنامه ریزی راهبردی حاصل از این پژوهش با نتایج تحقیقات بیلال و همکاران (۲۰۱۹) در خصوص معیارهای انتخاب روسا و مدیران عالی که قابل کاربردی در همه‌ی سازمان‌ها رادارند مطابقت دارند. در نهایت مولفه‌های حساسیت به محیط، دانش حرفه‌ای، تصمیم‌سازی و تحصیلات مرتبط با نتایج حاصل از پژوهش کرون<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) همسو می‌باشد. مومنی و جهانبازی (۱۳۸۶: ۱۱۰) در مقاله‌ای با هدف طراحی مدل تصمیم‌گیری چند شاخصه برای انتخاب مدیران، الگوی عمومی شایستگی مدیریتی را در دو بعد فردی (مهارت‌ها، دانش و معلومات حرفه‌ای، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و بینش) و ابعاد اجتماعی (ارتباطات رسمی و غیر رسمی قوی) معرفی کردند.

یافته‌های گونزالز<sup>۲</sup> (۲۰۰۴: ۱۰) در رابطه با شایستگی‌های مدیران دانشگاه نیز مولفه‌های اخلاقی و اجتماعی، انعطاف‌پذیری اخلاقی، خلاقیت و نوآوری، ارتباطات اجتماعی و انگیزه‌مداری حاصل از پژوهش حاضر را نیز تایید می‌نماید. در جامعه ما که اخلاقیات بسیار مورد توجه قرار می‌گیرد و از اهداف اصلی آموزش تربیت است لذا برخورداری از اخلاق حسنه فردی و اجتماعی بسیار مورد توجه است البته این اخلاق در پیشبرد امر مدیریت می‌تواند با ایجاد فضای صمیمی، توأم با احترام و ایجاد موقعیت کالیزماتیک به مدیر در امور مدیریت دانشگاه کمک کند.

از مهمترین مشکلاتی که در دانشگاه‌ها وجود دارد تعارضات میان اعضای هیئت علمی است. متأسفانه گروه‌های آموزشی در رقابت شدید و ناسالم با همدیگر بوده این بر تعارضات دامن می‌زند لذا ایجاد جو فرهنگی و محیطی که از نظر فرهنگ سازمانی به ویژگی‌های یک دانشگاه بعنوان محیط آکادمیک همخوانی داشته باشد از اهداف مهم یک مدیر است که لازمه ان توانمندی شخصی و التزام به فرهنگی عمومی و عملی جامعه است.

بنابراین، با توجه به اهمیت شایستگی‌ها در عملکرد نظام‌های مختلف مدیریت منابع انسانی، پیشنهاد می‌شود که در استخدام، گزینش و ارتقای کلیه افرادی که به نوعی با نظام آموزش عالی در حوزه فنی و حرفه‌ای مرتبط هستند معیارهای شایستگی‌های عملکرد مورد توجه قرار گیرد. همچنین، برگزاری دوره‌های آموزشی می‌بایست متناسب با نیاز و سطح قابلیت‌های افراد باشد و با هدف ارتقای سطح شایستگی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران دانشگاهی دانشگاه فنی و حرفه‌ای برگزار گردد. معمولاً مدل شایستگی شامل مجموعه‌ای از شایستگی‌های مورد نیاز است که برخی به آسانی از طریق آموزش تغییر داده می‌شوند و برخی اینگونه نیستند. در اینجا پیشنهاد می‌شود که از این سازه‌ها به عنوان معیاری مهم و علمی در فرایند گزینش مدیران دانشگاه فنی و حرفه‌ای استفاده گردد. در اینجا پیشنهاد می‌شود زمان جذب مدیران جدید، انتصاب، ارتقا، شناخت استعدادها، برنامه‌های جانشین‌پروری، ارزیابی عملکرد و پرداخت پاداش به مدیران در سازمان از سازه‌های شایستگی‌های پژوهش حاضر استفاده شود.

## منابع

- ۱- آذرهوش، فریدون. (۱۳۸۲). انتخاب و انتصاب بر مبنای الگوی قابلیت‌ها. نشریه مدیریت و توسعه، ش ۱۸

- ۲- اربابی سرجو، عزیزالله (۱۳۹۰). تحلیل مقایسه‌ای ارزیابی شایستگی مدیران گروه‌های آموزش دانشگاه سیستان و دانشگاه علوم پزشکی زاهدان بر اساس الگوی ۳۶۰ درجه. رساله دکتری دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه اصفهان.
- ۳- الهیاری، رحمت‌اله؛ ابوالقاسمی، محمود.، قهرمانی، محمد.، خراسانی، اباصلت. (۱۳۹۴). طراحی الگوی کارآمد شایستگی مدیران پارک‌های علم و فناوری دانشگاه‌های دولتی ایران. فصلنامه توسعه کارآفرینی، دوره ۸، ش ۴: صص ۷۴۸-۷۲۹.
- ۴- الوانی، سیدمهدی، دانایی‌فرد، احمد. (۱۳۹۶). روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع. نشر اشراقی.
- ۵- بردبار، غلامرضا و شاکری، فاطمه (۱۳۹۰). تحلیلی بر شایسته‌گزینی مدیران گروه‌های آموزشی یزد. مدیریت تولید و عملیات، ۲ (۲)، ۱۰۱-۱۱۹.
- ۶- پناهی سیده معصومه، پورکریمی جواد، رمضان مجید. (۱۳۹۷). ارائه مدل شایستگی حرفه ای مدیران پژوهشی در سازمان‌های پژوهش محور. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. ۸ (۱): ۲۳-۴۶.
- ۷- پورکریمی، جواد، فرزانه، محمد، عزیزی، مهدی، کردی، الهام. (۱۳۹۵). ارائه الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران. نامه آموزش عالی، ۹ (۳۴)، ۱۴۹-۱۷۰.
- ۸- خشوعی؛ مهدیه سادات، عریضی سامانی، سید حمیدرضا، نوری، ابوالقاسم. (۱۳۹۲). هشت شایستگی مدیریتی: شایستگی‌های ضروری برای مدیران قرن ۲۱. مجله ایرانی مطالعات مدیریت، دوره ششم، ش. ۲؛ صص. ۱۵۲-۱۳۱.
- ۹- رضای، غلامحسین. (۱۳۹۰). الگوی شایستگی روسای دانشگاه‌های دولتی ایران، دانشگاه شهید بهشتی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
- ۱۰- شمس مورکانی، غلامرضا؛ خراسانی، اباصلت و عباسی کسان، حامد (۱۳۹۳). تدوین مؤلفه‌های شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی: مطالعه کیفی. دوفصلنامه مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، ۳ (۲)، ۳۷-۶۴.
- ۱۱- عابدی، اکرم (۱۳۹۰). 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.
- ۱۲- عابدیان اول، اکرم (۱۳۹۰). طراحی مدل شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه فردوسی مشهد. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه مشهد.
- ۱۳- کاظمی، بابک (۱۳۸۰). مدیریت امور کارکنان. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۱۴- محمودی، سید محمد؛ زارعی متین، حسن؛ بحیرایی، صدیقه. (۱۳۹۱). شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران دانشگاه. دوفصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، دوره اول، ش ۱: صص ۱۴۳-۱۱۴.
- ۱۵- مؤمنی، منصور، جهانبازی، افشین. (۱۳۸۶). طراحی مدل تصمیم‌گیری چند شاخصه فازی برای انتخاب مدیران. دانشور رفتار، ۱۴ (۲۶): ۱-۱۶.

- ۱۶- ناصحی فر، وحید؛ سعادت، محمدرضا، معصوم زاده زواره، ابوالفضل. (۱۳۸۹). الگوی ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران وزارت بازرگانی. دو ماهنامه بررسی‌های بازرگانی، ش ۴۱:صص ۱۸-۳.
- ۱۷- نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم و کریمی، وجیهه (۱۳۸۵). بررسی رابطه مهارت‌های سه‌گانه مدیران گروه‌های آموزش با کیفیت آموزش، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۱۲ (۱)، ۶۱-۷۸.
- 18- Ackerberg, I., & Prapasawudi, P. (2009). An analysis of volunteer tourism using the repertory grid technique. University of Gothenburg.
- 19- Ahadzie, D. K.; Proverbs, D. G.; Olomolaiye, P. O. & Ankrah, N. A. (2009). Competencies required by project managers for housing construction in Ghana: Implications for CPD agenda. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 16 (4), 353-375.
- 20- Bauman, A. (2015). The use of the repertory grid technique in online trust research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 18(3), 362–382.
- 21- Bilal, Guraya, S. Y., & Chen, S. (2019). The impact and effectiveness of faculty development program in fostering the faculty's knowledge, skills, and professional competence: A systematic review and meta-analysis. *Saudi Journal of Biological Sciences*. Volume 26, Issue 4, May 2019, Pages 688-697.
- 22- Bravenboer, D., & Lester, S. (2016). Towards an integrated approach to the recognition of professional competence and academic learning. *Education + Training*, 58(4), 409–421.
- 23- Brinckman, J.(2007). Competence of Top Management Teams & Success of New Technology-Based Firms; A Theoretical and Empirical Analysis Concerning Competencies Of Entrepreneurial Teams & Competencies of Their Ventures. *Deutscher Universitäts-verlag*, pp.21-50.
- 24- Butler, A. C. (2018). An Introduction to the Forum: Cognitive Perspectives on the Assessment of Professional Competence. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, 7(2), 165–166. doi:10.1016/j.jarmac.2018.04.002
- 25- Cochran, G. (2009). "Developing a Competency Model for a 21st century Extension Organization", Ohio State University, a doctoral dissertation.
- 26- Du Plessis, T., & Van Niekerk, A. (2017). Factors influencing managers' attitudes towards performance appraisal. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(0).
- 27- Erasmus, B.; Loedolff, V. P. & Hammann, M. F. (2010). Competencies for Human Resource Development Practitioners. *International Business & Economics Research Journal*, 9 (8), 113-126.
- 28- Fransella, F.; Bell, R.; Bannister, D. (2004). *A Manual For Repertory Grid Technique*. England, John Wiley & sons Inc.
- 29- Goffin, K., Raja, J. Z., Claes, B., Szwejcjewski, M., & Martinez, V. (2012). Rigor in qualitative supply chain management research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 42(8/9), 804–827.
- 30- Gonzalez, Elsa, Maria, (2004). Perceptions of selected senior administrators of institutions in Mexico regarding needed administrative competencies, Unpublished Doctoral Dissertation, Texas A & M University.
- 31- Jankowicz, Devi. (2004). *The easy guide to repertory grids*. John Wiley & sons. England.
- 32- Kelly, G. A. (1955). *The Psychology of personal constructs*, New York, Norton & Company Inc.
- 33- Lavigne, E. (2018). How structural and procedural features of managers' performance appraisals facilitate their politicization: A study of Canadian university deans' reappointments. *European Management Journal*.
- 34- Liikamaa K. (2015) Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies, *Procedia Manufacturing*, pp. 681–687.
- 35- Moon, K., Blackman, D. A., Adams, V. M., & Kool, J. (2017). Perception matrices: An adaptation of repertory grid technique. *Land Use Policy*, 64, 451–460.
- 36- Moreau, C., & Mertens, S. (2013). Managers' competences in social enterprises: which specificities? *Social Enterprise Journal*, 9(2), 164–183.

- 37- Moreno, J. M. (2007). 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.
- 38- Saud, K. (2001). Personal constructs of nonviolence and developmental stage of belief systems: A repertory grid analysis. Fordham university.
- 39- Senior, B. (1997). "Team performance: using repertory grid technique to gain a view from the inside". *Team Performance Management*, 3(1), 33-39.
- 40- Sienkiewicz, L. (2014). *Competency-based Human Resources Management: The Lifelong Learning Perspective*. Warszawa: Educational Research Institute.
- 41- Tan, F. B.; Hunter, M. G. (2002). "The Repertory Grid Technique: A Method for the Study of Cognition in Information Systems". *MIS Quarterly*, 26(1), 39-57.
- 42- Von, V. (2009). *An integrated method to assess consumer motivation in difficult market Niches: A case of the premium car segment Russia*. master of science in Economics. MarinaShcheglova, Berlin University.
- 43- Wesselink R., Blok V., Van Leur S., Lans T., Dentoni D. (2015) "Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices", *Journal of Cleaner Production*, 106: 497-506.

