

الگوی مطلوب شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه از منظر دانشجویان

اردشیر شیری^۱

هدایت اله رضایی خواه^۲

صفورا یوسفیان^۳

چکیده:

این پژوهش با هدف طراحی الگوی مطلوب شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه از منظر دانشجویان اجرا شده است. این تحقیق در زمره تحقیقات کاربردی است که به شیوه ترکیبی (کیفی - کمی) انجام شده است. برای اجرای تحقیق ابتدا با ۳۳ نفر از دانشجویان دانشکده‌های علوم انسانی دانشگاه‌های ایلام و یاسوج مصاحبه باز صورت گرفت و به شیوه «تئوری‌پردازی داده بنیاد» ابعاد شایستگی‌های مدیران گروه شناسایی شد. برای تعیین پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ و برای سنجش روایی از تحلیل مفاهیم استفاده شد. الگوی طراحی شده با نظرسنجی از تعداد ۲۰۵ نفر به شیوه کمی و به روش معادلات ساختاری مورد تأیید قرار گرفت. متغیر شایستگی مدیران گروه از منظر دانشجویان، از سه مقوله شایستگی فردی (اخلاق خوب، شخصیت و عزت‌نفس، مسئولیت‌پذیری، باورهای مذهبی و ...)، شایستگی اجتماعی (خوش برخوردی، الگوی اخلاقی، مشارکت‌جویی در امور، عادل بودن و ...) و شایستگی سازمانی (تقویت روحیه اساتید، مشورت با اساتید و دانشجویان، مدافع حقوق گروه، تعامل با سازمان‌های دیگر، تخصیص منصفانه دروس و پایان‌نامه‌ها و ...) تشکیل شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که از سه مقوله ذکر شده شایستگی سازمانی از اهمیت بیشتری برخوردار است.

کلید واژه‌ها: شایستگی، الگوی شایستگی، مدیران گروه، شایستگی سازمانی

^۱ استادیار گروه مدیریت دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه ایلام shiri_ardeshir@yahoo.com

(نویسنده مسئول)

^۲ دانشجوی دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه ایلام

^۳ دانشجوی دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه ایلام

شماره ۲

سال دوم ۱

زمستان ۱۳۹۵

مقدمه

اصطلاح شایستگی^۱ در ابتدا در مباحث مدیریتی و در تحقیقاتی که توسط بویاتزیس^۲ (۱۹۸۲) در اواخر دهه ۱۹۷۰ در آمریکا جهت معرفی کردن مشخصه‌هایی که عملکرد فرادستان را از مدیران میانی تفکیک می‌کرد، به کار گرفته شد (ویتالا^۳، ۲۰۰۵). شایستگی به عنوان درونداد یا برونداد رفتار افراد دیده می‌شود. در ایالات متحده شایستگی‌ها اساساً به عنوان درونداد قلمداد می‌شوند؛ لذا شایستگی‌ها شامل دانش، نگرش و مهارت‌هایی است که بر عملکرد فرد تأثیر می‌گذارند (بروفی و کیلی^۴، ۲۰۰۳). در چند دهه اخیر توجه قابل ملاحظه‌ای به سازمان‌های آموزشی و دانشگاه شده است و برداشت جامعه پیرامون رسالت و مسئولیت دانشگاه به کلی دگرگون شده است. بدیهی است که فضای دانشگاه با حضور دانشجویان معنا پیدا کرده و اصالت خود را نمایان می‌سازد، حضور فعال دانشجویان و تقویت روحیه آن‌ها در دانشگاه به شایستگی‌های مسئولین دانشگاه وابسته است و در این راستا با توجه به این‌که اکثر کارهای آموزشی دانشجویان به مدیر گروه آموزشی ختم می‌شود لذا وظایف و قابلیت‌های مدیر گروه از حساسیت چشم‌گیری برخوردار است. در خصوص شایستگی‌های مدیر گروه مسأله‌های زیادی را می‌توان مطرح کرد، آیا مدیر گروه برای مسائل وقت کافی صرف می‌کنند؟ مدیر گروه تا چه حد از تحمیل عقیده پرهیز می‌نماید؟ برای مدیر گروه چه مهارت‌های به منظور ارتباط بین پژوهش‌های داخل و خارج لازم است؟ مدیران گروه‌های آموزشی به منظور نظارت بر فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی و خدمات گروهی از چه توانایی‌هایی باید برخوردار باشند؟ دانش لازم مدیران گروه برای پیشنهاد نیازهای مالی گروه به رئیس دانشکده بر چه اساسی است؟ آیا نظارت بر نحوه ارائه دروس و انتخاب کتب درسی در رشته‌های مختلف از سوی مدیران گروه برای دانشجویان حائز اهمیت است؟ شاخص‌های توانمندی مدیر گروه برای ارزیابی کار سالانه اعضای گروه و گزارش آن به رئیس دانشکده کدام‌اند؟^۵ بنابراین آن چه در این تحقیق به‌عنوان مسأله بیان می‌شود این است که مدیران گروه‌های آموزشی آموزش عالی کشور از منظر دانشجویان باید از چه شایستگی‌هایی برخوردار باشند؟

مدیریت گروه آموزشی به اقتضای کار خود به شایستگی‌ها و مهارت‌های مدیریتی نیاز دارد تا آن‌جا که برخی صاحب‌نظران مانند کاتز از مهارت‌های سه‌گانه فنی، انسانی و ادراکی سخن به میان می‌آورد. در ضمن اگر مدیری بخواهد اهداف آموزشی را تحقق ببخشد و یا حداقل در جهت آن‌ها حرکت کند باید از مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیریتی برخوردار باشد لذا نقش مدیر تا آن‌جا اهمیت دارد که دراکر^۶ می‌گوید: «مدیران کمیاب‌ترین و درعین حال گران‌بهاترین و با ارزش‌ترین سرمایه سازمان هستند» (دراکر، ۲۰۰۳). این تحقیق دانشگاه‌ها را در جهت ارتقاء کیفیت مدیریتی از طریق شناسایی شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی یاری می‌نماید؛ و این مهم با توجه ویژه به تک‌تک مدیران گروه و

1 Competence

2 Boyatzis

3 Vitala

4 Brophy & Kiely

6 Drucker

۵ بر اساس ماده ۳۹ آیین نامه مدیریت دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی

چگونگی استفاده آن‌ها از شایستگی‌ها و مهارت‌های مدیریتی متجلی می‌گردد (باروچ و لیسیم^۱، ۲۰۰۴). به دلیل جایگاه خطیر مدیران گروه‌های آموزشی در پیش‌برد رسالت‌های نظام آموزش عالی و تحولات شگرف و سریع در همه جنبه‌ها و زمینه‌های علمی و عملی در جهان، به هنگام سازی دانش و مهارت مدیران گروه‌های آموزشی ضرورت دارد. همچنین تحقق اهداف دانشگاه، مستلزم به‌کارگیری تدابیر لازم برای تدوین و اجرای برنامه‌هایی به منظور توسعه حرفه‌ای و بالندگی مدیران گروه‌های آموزشی است.

در نهایت، مدیران گروه‌های آموزشی به عنوان رهبران آموزشی، مسئولیت هدایت همه فرآیندهای یاددهی و یادگیری را در نظام آموزش عالی بر عهده دارند و به دلیل داشتن ارتباط مستقیم با فرادستان سازمانی، اعضای هیأت علمی، کارکنان آموزشی و دانشجویان، از جایگاه سازمانی راهبردی برخوردارند؛ بنابراین باید بیش از سایر مدیران دانشگاهی، از صلاحیت‌ها و شایستگی‌های لازم برخوردار باشند؛ و نظر به این‌که تا به حال تحقیقی با عنوان شناسایی الگوی مطلوبی برای شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی از منظر دانشجویان صورت نگرفته است، بنابراین انجام این تحقیق ضروری به نظر می‌رسد. این تحقیق نقطه نظرات دانشجویان، در این مورد که بایستی میزان برخورداری مدیران گروه از مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیریتی به چه میزان باشد را بررسی می‌کند و سعی دارد الگویی برای شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی آموزش عالی کشور ارائه دهد.

با توجه به گستردگی مفهوم شایستگی و اهمیت موضوع، تحقیقات گسترده‌ای در این زمینه نگاشته شده است. ولی به دلیل جامع نبودن پژوهش‌ها و عدم تمرکز آن‌ها در خصوص شایستگی‌های مدیران گروه در نظام آموزش عالی، پژوهش حاضر قصد دارد با استفاده از این پیشینه‌ها یک الگوی مطلوب از منظر دانشجویان ارائه نماید.

بویاتزیس (۲۰۰۲) شایستگی مدیر را ویژگی‌های فردی مدیران ذکر می‌کند که در کسب نتایج مطلوب عملکردی تأثیر دارد (چانگ^۲، ۲۰۰۸ و کومن و واف^۳، ۲۰۰۷). اگر مدیریت عالی بتواند از مجموعه شایستگی‌های مدیران به درستی استفاده نماید، می‌تواند منتج به کسب مزیت رقابتی برای سازمان شود (هاروی و ناویسیوک^۴، ۲۰۰۳). در صورتی‌که ویژگی‌های مدیران متناسب با نیازهای شغل باشد احتمالاً عملکرد بهتری خواهند داشت و موقعیت شغلی آنان بیشتر حفظ می‌شود (مولر و تونز^۵، ۲۰۱۰). وای و جونگ^۶ (۲۰۱۰) چارچوب مفهومی برای شایستگی دانش و شایستگی همکاری همکاری طراحی نمودند. در این مدل عملکرد مدیران پروژه شدیداً به وسیله همکاری اعضای تیم پروژه و سطح دانش آن‌ها تحت تأثیر قرار می‌گیرد.

¹ Baroch & Lisim

² Chung

³ Koman & Wolff

⁴ Harvey & Novicevic

⁵ Muller & Turner

⁶ Wi & Jung

دانیل گلמן^۱ (۱۹۹۵، ۱۹۹۸) به معرفی هوش هیجانی یا اجتماعی پرداخت و شایستگی‌های فردی را در ابعاد خودآگاهی (احساسی، ارزیابی و خود اعتمادی)، مدیریت احساسات (خودکنترلی، اطمینان داشتن به خود، متدین و با وجدان بودن، مهارت وفق خود با شرایط و داشتن روحیه نوآوری)، انگیزش (هدایت‌گری موفقیت‌های سازمان، متعهد به اهداف سازمان، داشتن ابتکار عمل و ضرورت خوش‌بینی)، همدلی (توسعه زیردستان، هدایت دیگران، ایجاد امنیت برای دیگران، آگاهی و سیاست نحوه برخورد با دیگران) و مهارت‌های اجتماعی (توان نفوذ بر دیگران، توان مدیریت تضاد، تسهیل‌کننده تغییر تشریک‌مسابی و همکاری با دیگران، برقراری ارتباطات صمیمی با زیردستان، مهارت ایفای نقش رهبری در سازمان و توان مدیریت تیمی) بیان نمود (مارتین^۲، ۲۰۰۶ و هارتل، زرب، اشکنازی^۳، ۲۰۰۵).

جیریورو^۴ (۲۰۰۹) در پایان‌نامه دکتری خود تحت عنوان تحلیل سازمانی از انطباق شایستگی فرهنگی، مدلی برای شایستگی فرهنگی ارائه داده‌اند. یافته‌های تحقیق نشان‌دهنده تأثیر با اهمیت مدیران بر انطباق شایستگی فرهنگی است (همان، ۲۰۱۰).

بر اساس الگوی بویاتزیس (۲۰۰۲)، شایستگی‌های مدیران عبارت‌اند از: دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و بینش، اعتبار عمومی و اعتبار حرفه‌ای.

سعید و محمود^۵ (۲۰۰۲) بر نقش استانداردهای عملکرد در تعیین سطح شایستگی مدیران آموزشی و اجرای برنامه‌های آموزشی برای توسعه شایستگی‌ها تأکید می‌کنند.

از نظر فیشر^۶ (۲۰۱۰) مهارت‌های لازم برای مدیران عبارت‌اند از: درک ویژگی‌های رفتاری، هدایت دیگران، نفوذ نفوذ بر دیگران، رفتارهای اختیاری، مدیریت تضاد و آگاهی فرهنگی؛ و همچنین لیئو^۷ (۲۰۰۹) شایستگی‌های: اثربخش حرفه‌ای، برنامه‌ریزی بازاریابی، مدیریت بازاریابی، مدیریت رابطه با مشتری توانایی بین‌المللی سازی را برای مدیران ضروری می‌داند. به‌یقین افرادی که در یک مجموعه مشغول فعالیت هستند آشنایی بیشتری نسبت به توانایی، دانش و مهارت مدیران در آن محیط (سازمان، شرکت و ...) خواهند داشت؛ بنابراین یکی از مؤثرترین و بهترین شیوه‌ها جهت گردآوری اطلاعات یا پیشنهاد یک الگو، مصاحبه با زیرمجموعه آن سازمان، شرکت، موسسه و ... است. از طرفی علی‌رغم تعدد پژوهش‌های نگاشته شده در حوزه شایستگی‌ها، در هیچ‌یک از پژوهش‌های مذکور، نکته‌ای در خصوص شناسایی شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی، اشاره‌ای نشده است. در صورتی که ماحصل پژوهش حاضر، دستیابی به یک الگوی منسجم و کاربردی با استعانت از مشارکت و نظریات دانشجویان در خصوص شایستگی مدیران گروه خواهد بود.

- 1 Golman
- 2 Martin
- 3 Hartel, Zerbe & Ashkanasy
- 4 Guerrero
- 5 Saeed & Mahamood
- 6 Fisher
- 7 Liou

هدف اصلی تحقیق حاضر شناسایی شایستگی‌های مطلوب مدیران گروه آموزشی دانشگاه از منظر دانشجویان هست که شناسایی ابعاد شایستگی و شناسایی مفاهیم مرتبط با ابعاد، هدف‌های فرعی برای هدف اصلی تحقیق می‌باشند.

سؤالات پژوهش

سؤال اصلی

شایستگی‌های مطلوب مدیران گروه از منظر دانشجویان کدام اند؟

سؤالات فرعی

سؤال فرعی ۱: مقوله‌ها و مفاهیم شایستگی مدیران گروه از منظر دانشجویان کدام اند؟

سؤال فرعی ۲: آیا بین مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با هر مقوله رابطه وجود دارد؟

سؤال فرعی ۳: آیا بین متغیر شایستگی و مقوله‌های احصا شده رابطه وجود دارد؟

روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش جهت قراردادن مجموعه‌ای از ایده‌های نظری در کنار یکدیگر و به منظور دست‌یابی توصیفی اجمالی و سنجیده از تجارب، نظریات، نگرش‌ها و ادراک مصاحبه‌شوندگان (دانشجویان) نسبت به ابعاد و شاخص‌های شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی از روش‌های کیفی و به‌طور خاص از روش گراندد تئوری^۱ (نظریه برخاسته از داده‌ها) استفاده شده است؛ پرسش‌های قابل پاسخ توسط راهبرد نظریه برخاسته از داده‌ها از نوع چگونه و چرا است (پری^۲، ۲۰۱۱) لذا استفاده از روش نظریه برخاسته‌ها جهت اجرای پژوهش مطلوب به نظرمی رسد. طرح نظام‌مند پژوهش حاضر با ارائه مجموعه‌هایی از گزاره‌های حکمی (قضایا)، که بر پایه کدگذاری، بیانگر روابط درونی مقوله‌ها هستند (کرسول^۳، ۲۰۱۳)، به پایان رسیده است. لایه‌های پژوهش حاضر در جدول زیر ترسیم شده است (جدول شماره یک).

1 grounded theory

2 Pery

3 Creswell

جدول شماره ۱. لایه‌های پژوهش حاضر

مشخصات پژوهش حاضر	لایه‌های پژوهش
کاربردی	جهت‌گیری پژوهش
روش آمیخته (کیفی - کمی)	روش پژوهش
تفسیری در مرحله اول، اثبات‌گرایی در مرحله دوم	فلسفه پژوهش
استقرائی در مرحله اول، قیاسی در مرحله دوم	رویکرد پژوهش
تئوری مفهوم‌سازی بنیادین و کمی (استنباطی و معادلات ساختاری)	استراتژی پژوهش
اکتشافی - تأییدی	هدف پژوهش
تک مقطعی	افق زمانی
مصاحبه کیفی و تحلیل آن‌ها، بررسی کتابخانه‌ای و پرسشنامه	شیوه گردآوری داده‌ها

به منظور شناسایی شایستگی‌های مطلوب مدیران گروه، نمونه‌ها از افراد آگاه به موضوع انتخاب شدند. دانشجویان دانشگاه‌ها به عنوان لایه کانونی تحقیق، دانشگاه به عنوان بستر تحقیق انتخاب شد؛ و با استناد به پیشینه تحقیق، پنج معیار کلیدی بودن، شناسایی‌شده و معرفی‌شده توسط پاسخ‌دهندگان، فهم نظری موضوع، تنوع و موافقت با مشارکت، برای انتخاب شرکت‌کنندگان در نظر گرفته شد.

داده‌ها از طریق مصاحبه با ۳۳ نفر از لایه کانونی تحقیق، به صورت تصادفی با پرسش سؤالات نیمه ساختاریافته گردآوری شده‌اند؛ که در مراحل بعد، با توجه به حال و هوای مصاحبه‌شونده سؤالات جزئی‌تری پرسیده شد؛ و به این روند تا رسیدن به اشباع نظری (داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نیاید و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأییدشده است (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۸)) ادامه یافت.

در جدول شماره دو توزیع مشارکت‌کنندگان برحسب سطح تحصیلات نشان داده شده است.

جدول شماره ۲. توزیع مشارکت‌کنندگان برحسب تحصیلات

مرتبۀ علمی	لیسانس	فوق‌لیسانس	دکتری
تعداد	۸	۱۴	۱۱
درصد	۲۴.۲	۴۲.۴	۳۳.۳

یافته‌های پژوهش

یافته‌های داده‌های کیفی

به طور کلی مطابق نظر گلپزیر^۱ و اشتراوس (۲۰۰۹) در مرحله مطالعه متن مصاحبه‌ها و ابتدای کدگذاری مطابق اصول نظریه برخاسته از داده‌های شکلی تحلیل محتواسست که به دنبال یافتن مفهومی از میان انبوه اطلاعات به‌دست‌آمده است؛ و دغدغه اصلی برای به دست آوردن واژه یا اصطلاحی است که توسط مصاحبه‌شونده مورد تأکید قرار گرفته است پس از استخراج متن مصاحبه‌ها و مطالعه دقیق آن نکات کلیدی هر متن مشخص گردید و به‌عنوان نکات کلیدی کدگذاری گردید و بر اساس این نکات کلیدی کدگذاری باز استخراج گردید. پس از مشخص شدن نکات کلیدی و کدگذاری باز، آنگاه کدهای احصا شده تحلیل و با استناد به نظر تیم پژوهش، آن دسته از کدهایی که موضوعی مشترک اشاره داشتند گروه‌بندی شده و مطابق این فرآیند محور مشترک نمایان می‌گردد که این محور مشترک تحت عنوان مفهوم خود را متجلی می‌سازد. در این بخش، ابتدا مصاحبه‌های انجام‌شده با دانشجویان بدون هیچ تغییری تبدیل به متن شدند، متن‌ها خوانده و بازخوانی شده و تمام کدهای مرتبط با سؤال‌های پژوهش استخراج شد که با عنوان کدهای اولیه نام گرفتند و بقیه مطالب نامرتبب کنار گذاشته شد. در فرایند کدگذاری باز مضمون‌های بسیاری حاصل شد که طی فرایند رفت و برگشتی تحلیل داده‌ها مجموعه‌ی این داده‌های کیفی اولیه به مقوله‌های کم‌تری تقلیل یافت، داده‌های کیفی به‌دست‌آمده از فرایند مزبور به صورت زیر ارائه شده است.

پس از گردآوری داده‌ها از مصاحبه، بر اساس نظر دانشجویان، کدهای باز را به سه مقوله‌ی شایستگی‌های فردی، اجتماعی و سازمانی را در جدول شماره سه دسته‌بندی شده است:

جدول شماره ۳. کدهای مفهومی مربوط به شایستگی‌های مدیران گروه

مصاحبه‌ها	مفاهیم استخراج شده
(۳) و (۷) و (۱۶) و (۲۹) و (۲۳) و (۳۰)	یکی از شایستگی‌های مهم و ضروری مدیر گروه پایبندی به اصول اخلاقی می‌باشد.
(۳) و (۵) و (۱۴) و (۲۰)	مدیر گروه معتقد به باورهای دینی در انجام وظایف مصمم‌تر بوده و این مسئولیت را وظیفه الهی می‌داند.
(۲۲) و (۲۶) و (۲۹) و (۳۱)	مدیر گروه با برخورداری از مشخصه مسلط به نرم‌افزارهای مربوط به رشته‌های گروه مانع هدر رفتن بسیاری از هزینه‌ها می‌شود.
(۲) و (۸) و (۱۳)	مدیر گروه باید مسؤولیت پذیر و درک قابل قبولی از وظیفه خود داشته باشد.
(۱) و (۴) و (۲۵) و (۳۰)	نبود نگاه تبعیض‌آمیز و حل اختلافات بین اساتید در خصوص مسائل پیش‌آمده می‌تواند از ویژگی‌های مدیر گروه شایسته باشد.

مصاحبه‌ها	مفاهیم استخراج شده
(۳) و (۱۸) و (۲۰) و (۳۱)	تقویت روحیه اساتید و دانشجویان یکی از وظایف اصلی مدیر گروه و برای دانشگاه نیز دارای اهمیت زیادی است.
(۴) و (۷) و (۱۵)	مدیر گروه باید به توانایی‌های دانشجویان در برنامه‌ریزی‌های خود توجه نماید و به‌طور پلکانی و منطقی درصدد ارتقای بار علمی دانشجویان باشد.
(۷) و (۱۱) و (۲۰) و (۲۶)	تخصیص عادلانه دروس و پایان‌نامه‌ها به اساتید به‌صورت عادلانه و منصفانه از شایستگی‌های بارز مدیر گروه است.
(۱) و (۱۷) و (۲۳)	لازم نیست مدیر گروه خیلی سخت‌گیر باشد و باید در رفتار و کارها انعطاف‌پذیر باشد.
(۲۱) و (۲۸)	اگر مدیر گروه با مشغله‌ی زیاد به گذاشتن وقت کافی برای دانشجویان در قبال آن‌ها کم‌کاری کند مسیر پیشرفت دانشجویان مختل خواهد شد.
(۵) و (۱۷)	نفوذ بر دیگران (ازجمله نفوذ بر مدیران ارشد سازمان) نه‌تنها به‌منزله شایستگی مدیر گروه که از وظایف ایشان می‌باشد
(۱) و (۲) و (۱۰) و (۱۹)	خواست‌های دانشجویان و اساتید همواره مورد موافقت از سوی دانشگاه قرار نمی‌گیرد که دراین‌بین نقش مدیر گروه برای کمک به رفع موانع قابل توجه است.
(۴) و (۱۳) و (۲۷) و (۲۸)	مدیر گروه برای نظرخواهی از اساتید و دانشجویان، جهت بهتر انجام شدن وظایف و اجرای برنامه‌ریزی منعطف باید با ایشان مشورت نماید.
(۶) و (۱۱)	دانشجویان علاوه بر نیازهای درسی نیازهای علمی جانبی اما مهمی نیز دارند که مدیر گروه باید با شناسایی و درک درست از آن‌ها برای رفع آن‌ها تلاش نماید.
(۳) و (۷) و (۱۴)	از شایستگی‌های مدیر گروه داشتن آگاهی کافی نسبت به فرهنگ سازمان و کشور می‌باشد
(۵) و (۸) و (۱۰)	یکی از وظایف محیطی مدیر گروه تلاش برای ارتباط با دانشگاه‌ها و سازمان‌های دیگر، جهت برآوردن نیازهای آموزش و رفاهی گروه است.
(۱۳) و (۲۲) و (۲۸)	در جلب توجه مدیران ارشد و متقاعد کردن آن‌ها برای دادن امکانات جهت پیشبرد اهداف آموزشی مدیر گروه باید بتواند اثرگذاری لازم را بر آن‌ها داشته باشد.
(۲) و (۱۰)	مدیر گروهی شایسته است که از شخصیت و عزت نفس بالایی برخوردار باشد.
(۸) و (۱۴)	وظیفه‌ی علنی آموزش برقراری نظم در امور دانشجویان ازجمله برگزاری امتحانات و کلاس‌ها است که این امر میسر نخواهد شد مگر با همکاری مدیر گروه با آموزش دانشگاه.
(۴) و (۱۹) و (۲۱)	جذب اساتید برتر و نخبه خود دلیلی بر احترام و ارزش مدیر گروه برای حد علمی دانشجویان است که مدیران گروه باید به این مسئله توجه مقتضی را داشته باشند.
(۴) و (۸) و (۲۲) و (۲۵)	برای جلوگیری از مشکلات و عواقب حاکی از عدم انتخاب واحد درست باید مدیر گروه در این زمینه تبحر خاصی داشته باشد.

مصاحبه‌ها	مفاهیم استخراج شده
(۹) و (۳۰)	تجربه نشان داده است که یکنواختی در انجام امور پیشرفت چشم‌گیری در پی نخواهد داشت بنابراین مدیر گاهی مواقع باید در اجرای تصمیمات ریسک‌پذیر باشد.
(۱۴) و (۱۶) و (۱۷)	مدیر گروهی شایسته است که مشاور تحصیلی ایدآلی باشد.
(۳) و (۶) و (۱۷)	مدیر گروه باید اشرافیت علمی خود را در هر زمینه‌ای که مربوط به رشته‌ی موردنظر است از جمله اشراف بر پایگاه‌های علمی نشان دهد.
(۳) و (۱۲)	برای مدیر گروه قدرت بیان بالا، جهت فهماندن مسائل به ارباب‌رجوع الزامی است.
(۲) و (۱۵) و (۲۱) و (۲۳)	باید خواست و نیاز دانشجویان و توان آن‌ها در پرداختن امور درسی مدنظر قرار گیرد.
(۲) و (۸) و (۲۲) و (۲۷)	مدیر گروه باید دارای توان ارتباطی قوی با افراد جامعه باشد
(۴) و (۱۵) و (۲۰) و (۲۶)	مدیر گروه نباید در گرفتن و اجرای تصمیم تزلزل به خود راه دهد و باید قاطعانه تصمیمات خود را اخذ نماید
(۱) و (۱۳)	آگاهی به دانش روز موجب افزایش دانش مدیر و به‌کارگیری هرچه بهتر برنامه‌های علمی روز دنیا در گروه و محیط سازمان می‌شود.
(۷) و (۱۱)	مدیر گروه نباید به برنامه‌های مدیران قبلی گروه اکتفا نماید، لذا مدیر گروه باید قدرت ابتکار و نوآوری در برنامه‌ریزی درسی، جلسات گروه و... داشته باشد.
(۱۱) و (۲۵) و (۲۸) و (۲۹)	نبود نگاه تبعیض‌آمیز و حل اختلافات بین اساتید در خصوص مسائل پیش‌آمده می‌تواند از ویژگی‌های مدیر گروه شایسته باشد.
(۶) و (۲۱) و (۲۹)	مدیر گروه با داشتن نمایندگانی فعال و با انگیزه در زمینه تشکیل کلاس‌ها و برگزاری اجتماعات علمی میتواند در انجام درست رسالت خود مبنی برداشتن تعهد موفق باشد.
(۱۳) و (۱۸)	مدیر گروهی که انتقادپذیر باشد از انعطاف و تحمل بیشتری برخوردار است
(۲۴) و (۲۶)	منضبط و وقت‌شناس بودن مدیر گروه در روحیه اساتید و دانشجویان تأثیر بسیار زیادی دارد.
(۹) و (۱۶) و (۲۲)	مدیر گروهی شایسته است که در شرایط بحرانی خونسردی باشد و همچنین مدیر گروه خونسرد در مقابل خواسته‌های ارباب‌رجوع تحمل بیشتری دارد.
(۳) و (۲۷)	پافشاری بر اشتباه باعث کاهش شایستگی مدیر گروه می‌شود و مدیر گروه باید جرئت اعتراف به اشتباهات را در خود پرورش دهد.
(۱) و (۴) و (۱۲) و (۱۹)	تعصب و تبعیض جنسیتی باعث ایجاد تنش در دانشجویان و فاصله گرفتن از مدیر گروه می‌شود. مدیر گروه حق ندارد نسبت به جنس خاصی توجه بیشتری نماید.

همچنین در مرحله بعد، در فرآیندی رفت و برگشتی داده‌های کیفی به‌دست‌آمده از کدهای اولیه به مقوله‌های کمتری تقلیل داده شده‌اند (جدول شماره چهار).

جدول شماره ۴. مقوله‌ها و مفاهیم احصا شده از کدهای باز

متغیر شایستگی	مقوله‌ها	مفاهیم
شایستگی‌های مدیران گروه	شایستگی‌های فردی	اصول اخلاقی، عزت‌نفس، مسؤولیت‌پذیری، انعطاف‌پذیری، فاطمیت در تصمیم‌گیری، باورهای دینی و اعتقادات مذهبی، خود‌مدیریتی، خونسردی، ابتکار و نوآوری، قدرت بیان و پاسخگویی، ریسک‌پذیری، مشاور تحصیلی، منضبط و وقت‌شناس، اعتراف به اشتباهات، آگاهی به دانش روز، انتقادپذیر، مسلط به نرم‌افزارهای مربوط به رشته‌ها گروه
	شایستگی‌های اجتماعی	خوش‌اخلاق و خوش‌برخورد، آگاهی نسبت به فرهنگ جامعه، اجتناب از قضاوت عجولانه، اجتناب از ضوابط و روابط فامیلی، نفوذ بر دیگران، استفاده از تجربیات دیگران، الگوی اخلاقی، روحیه مشارکت‌جویی، عادل بودن، توان ارتباط با افراد جامعه، اجتناب از تعصبات (ضوابط) جنسیتی
	شایستگی‌های سازمانی	تقویت روحیه اساتید و دانشجویان، مشورت با اساتید و دانشجویان، مدافع حقوق گروه، تعامل و تفاهم با سازمان‌های دیگر، تخصیص عادلانه دروس و پایان‌نامه‌ها به اساتید، پشتیبانی از استاد و دانشجو، رفع نیازهای استاد و دانشجو، اطلاع‌رسانی (برگزاری همایش، کنفرانس‌ها و...)، اهمیت به کیفیت آموزشی (برگزاری کلاس‌های آموزشی و...)، پرهیز از دیدگاه جانب‌گرایانه، متعهد به دانشگاه، برنامه‌ریزی آموزشی سنجیده، جذب اساتید برتر و شایسته، هماهنگ با آموزش دانشگاه، تأثیر مثبت بر مسؤولین ارشد، تلاش جهت پیشرفت دانشگاه، داشتن وقت آزاد برای دانشجو، مهارت در انتخاب واحد، توان استفاده از پایگاه‌های علمی، مشورت با دانشجو در خصوص انتخاب واحد

بعد از مشخص نمودن مفاهیم و دسته‌بندی آن‌ها، در سه مقوله شایستگی‌های فردی، اجتماعی و سازمانی، مفاهیم پر تکرار در مصاحبه به صورت هدفمند در ذیل ذکر شده‌اند:

۱. شایستگی‌های فردی. از نظر دانشجویان شایستگی مدیران گروه آموزشی تابع عوامل فردی بسیاری است، ما عواملی که در پاسخ مشارکت‌کنندگان بیشتر تکرار شده‌اند را شناسایی و بدین‌صورت ارائه می‌کنیم:

- الف. اصول اخلاقی. طبق نظر اکثر دانشجویان میزان برخورد محترمانه مدیر گروه با اساتید و دانشجویان تأثیر بسزایی در شایستگی مدیر گروه دارد. مدیر گروه با داشتن اخلاق شایسته می‌تواند الگویی برای دانشجویان و اساتید باشد.
- ب. باورهای دینی و اعتقادات مذهبی. در میان مدیران گروه‌های آموزشی عده‌ای که به باورها و اعتقادات مذهبی پایبندی بیشتری دارند سعی در انجام صحیح کارها جهت بهبود رشته مربوطه دارند. به عقیده دانشجویان، مدیر گروه هرچه به باورهای دینی معتقدتر باشد شایستگی او بیشتر خواهد بود.
- ج. مسلط به نرم‌افزارهای مربوط به رشته‌های گروه. تسلط مدیر گروه به نرم‌افزارهای مربوط به رشته نوعی خودکفایی در گروه محسوب می‌شود و برای گروه امتیاز مهمی است. به عقیده دانشجویان مدیر گروه با برخورداری از این مشخصه مانع به هدر رفتن بسیاری از هزینه‌ها می‌شود.
- د. خود مدیریتی. از نظر دانشجویان مدیرانی که قادر به خود مدیریتی مؤثر هستند، احساسی از کنترل در موقعیت‌های استرس‌آور، انطباق خوب با تغییر و تمایل به پرداختن فعالانه به مسائل را از خود نشان می‌دهند.

۲. شایستگی‌های اجتماعی

- الف. اجتناب از ضوابط و روابط فامیلی. مدیر گروه نباید در به‌کارگیری نیروها، تخصیص دروس و یا ثبت نمرات دانشجویان از ضوابط و رابطه‌های فامیلی استفاده کند. از نظر دانشجویان رابطه‌بازی مانع شکوفایی شخصیت مدیر گروه شده و این کار باعث بی‌انگیزگی و در روحیه اساتید و دانشجویان تأثیرات منفی دارد.
- ب. توان ارتباط با افراد جامعه. مدیر گروه باید دارای توان ارتباطی قوی با افراد جامعه باشد.

۳. شایستگی‌های سازمانی

- الف. تقویت روحیه اساتید و دانشجویان. به زعم دانشجویان تقویت روحیه اساتید و دانشجویان یکی از وظایف اصلی مدیر گروه و برای دانشگاه نیز دارای اهمیت زیادی است. با این مهم، روابط درون گروه و اعتماد بین مدیر گروه و اساتید و دانشجویان افزایش پیدا کرده و احساس مسئولیت نمایان تر می‌شود.
- ب. تخصیص عادلانه دروس و پایان‌نامه‌ها به اساتید. تخصیص عادلانه دروس و پایان‌نامه‌ها به اساتید به صورت عادلانه و منصفانه از شایستگی‌های بارز مدیر گروه است. از نظر دانشجویان تخصیص عادلانه دروس و پایان‌نامه‌ها به اساتید باعث ایجاد انگیزه در اساتید می‌شود که در نهایت باعث احساس مسئولیت بیشتر اساتید، در قبال دانشجویان خواهد بود.
- ج. اطلاع‌رسانی (برگزاری همایش، کنفرانس‌ها و...). مدیر گروه با داشتن نمایندگانی فعال و با انگیزه در زمینه تشکیل کلاس‌ها و برگزاری اجتماعات علمی می‌تواند در انجام درست رسالت خود مبنی بر داشتن تعهد موفق باشد.
- د. جذب اساتید برتر و شایسته. جذب اساتید برتر و نخبه خود دلیلی بر احترام و ارزش مدیر گروه برای حد علمی دانشجویان است که مدیران گروه باید به این مسأله توجه مقتضی را داشته باشند.

- ه. مهارت در انتخاب واحد. برای جلوگیری از مشکلات و عواقب حاکی از عدم انتخاب واحد درست باید مدیر گروه در این زمینه تبحر خاصی داشته باشد. به عقیده یکی از دانشجویان: «چند ترم است که گروه ما با مشکل انتخاب واحد صحیح روبرو است و این دغدغه‌ی ذهنی من در اول هر ترم بوده، لذا به نظر من یکی از اصلی‌ترین مهارت‌های مدیر گروه برنامه‌ریزی برای انتخاب واحد سنجیده می‌باشد».
- و. توان استفاده از پایگاه‌های علمی. مدیر گروه باید اشرافیت علمی خود را در هر زمینه‌ای که مربوط به رشته موردنظر است از جمله اشراف بر پایگاه‌های علمی نشان دهد.
- ز. مشورت با دانشجویان در خصوص انتخاب واحد. باید خواست و نیاز دانشجویان و توان آن‌ها در پرداختن امور درسی مدنظر قرار گیرد. به عقیده دانشجویان انتخاب واحد صحیح دغدغه اصلی دانشجویان در طول ترم را کاهش می‌دهد. مدل کیفی پژوهش بر اساس کدها و مقوله‌های احصا شده در تصویر شماره یک ترسیم شده است.

تصویر شماره ۱. مدل کیفی پژوهش

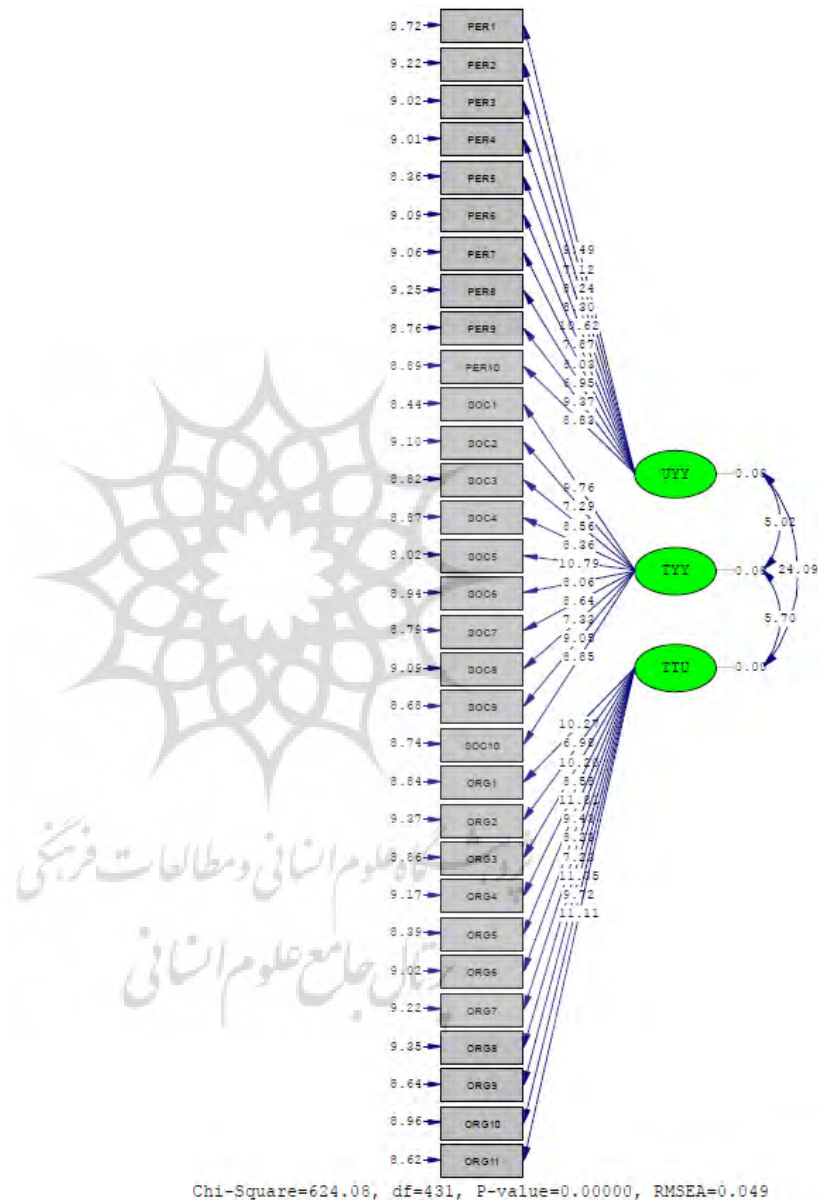


یافته‌های داده‌های کمی

به منظور تعمیم نتایج و آزمون فرضیه‌ها از آمار استنباطی استفاده شده است. تجزیه و تحلیل اطلاعات آماری در این تحقیق با نرم‌افزار لیزرل ۸.۸ انجام گرفته و به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. در این تحقیق متغیر شایستگی از سه مفهوم (شایستگی فردی، شایستگی اجتماعی و شایستگی سازمانی) تشکیل شده است که هر کدام از این مفاهیم از چند کد مشترک تشکیل شده‌اند. متغیر شایستگی دو مرحله تحلیل عاملی تأییدی دارد. تحلیل عاملی مرتبه اول که به صورت مجزا از کدهای مشترک به مفاهیم و در تحلیل عاملی

مرتب‌بندی دوم که از مفاهیم به متغیر شایستگی ختم می‌شود. در تصویر شماره دو نتیجه تحلیل عامل در حالت ضریب استاندارد و در حالت بارهای عاملی ترسیم شده است.

تصویر شماره ۲. نتایج تحلیل عاملی در حالت ضریب استاندارد و در حالت بارهای عاملی



روایی و پایایی مدل معادلات ساختاری

جهت بررسی روایی دو معیار بارهای عاملی (بزرگ‌تر از ۰.۵ و در حالت ایدآل بزرگ‌تر از ۰.۷) و میانگین واریانس استخراج‌شده (مجموع مربعات بارهای عاملی تقسیم‌بر تعداد آن‌ها $AVA < 0.5$) مورد بررسی قرار می‌گیرد؛ که در شکل (۲) هر دو پیش‌شرط روایی مدل مورد تأیید است؛ و همچنین اگر پایایی (مربع مجموع بارهای عاملی تقسیم‌بر مربع مجموع بارهای عاملی به‌علاوه مربع مجموع خطاها=CR) مدل بزرگ‌تر از ۰.۷ باشد سازگاری درونی وجود دارد که در جدول شماره ۵ همی CR ها بزرگ‌تر از ۰.۷ می‌باشند.

جدول شماره ۵. روایی و پایایی مدل معادلات ساختاری

متغیر	روایی (AVE)	پایایی (CR)
شایستگی فردی	۰.۶۷	۰.۶۸
شایستگی اجتماعی	۰.۶۸	۰.۷۳
شایستگی سازمانی	۰.۷۲	۰.۷۶

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر شایستگی

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم عوامل درونی نشان داد که مدل اندازه‌گیری آن مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. شاخص‌های تناسب مدل اندازه‌گیری که نشانگر مناسب بودن مدل اندازه‌گیری شایستگی است. همچنین نتایج مدل اندازه‌گیری مدل حاکی از وجود روابط همبستگی مثبت و معناداری بین ابعاد شایستگی است.

برازندگی مدل پژوهش

برازندگی مناسب بودن و کفایت داده‌ها، برای مدل مورد بررسی است، به این معنی که اگر شاخص‌های برازندگی نشان‌دهنده برازنده بودن مدل باشند، داده‌ها برای تجزیه و تحلیل و نتیجه‌گیری روابط موجود در مدل، مناسب و کافی بوده‌اند. در جدول شماره شش شاخص‌های نیکویی برازش مدل نهایی نشان داده شده است.

جدول شماره ۶. شاخص‌های نیکویی برازش مدل نهایی

شاخص برازش	مقدار
نسبت کای دو به درجه آزادی	$1.53 < 3$
ریشه دوم میانگین خطای برآورد ((RMSEA	۰.۰۴۹
شاخص برازش هنجار شده (NFI)	۰.۹۱
شاخص برازش تطبیقی ((CFI	۰.۹۴
شاخص برازش هنجار نشده (NNFI)	۰.۹۶
ریشه میانگین مربعات باقیمانده (RMR)	۰.۰۳۳

ریشه میانگین مجذورات تقریب (RMSEA)، برای مدل‌هایی که برازندگی قابل قبولی داشته باشد، کمتر از ۰.۸۰ می‌باشد. با توجه به مقدار این مدل (۰.۰۴۹) نشان‌دهنده‌ی برازش خوب این مدل می‌باشد. شاخص‌های CFI، NNFI و NFI هراندازه بزرگ‌تر از ۰.۹۰ و شاخص RMR هرچه به صفر نزدیک‌تر باشد نشان‌دهنده‌ی برازش خوب مدل هست و کای‌دو تقسیم‌بهر درجه آزادی باید کمتر از ۳ باشد. همان‌طور که در جدول (۲) مشاهده می‌شود، شاخص‌ها نشانگر برازش مطلوب مدل می‌باشند.

جدول شماره ۳. نتایج آزمون پرسش‌های پژوهش

عنوان آزمون	مقدار ضرایب استاندارد	مقادیر معنی‌داری	مقایسه با توزیع نرمال	نتیجه آزمون
سؤال ۱. معناداری شایستگی‌های مطلوب فردی مدیران گروه از نظر دانشجویان	۰.۸۸	۷.۳۵	$۱.۹۶ < ۷.۳۵$	تأیید شد
سؤال ۲. معناداری شایستگی‌های مطلوب اجتماعی مدیران گروه از نظر دانشجویان	۰.۴۳	۴.۸۰	$۱.۹۶ < ۴.۸۰$	تأیید شد
سؤال ۳. معناداری شایستگی‌های مطلوب سازمانی مدیران گروه از نظر دانشجویان	۰.۹۵	۷.۹۷	$۱.۹۶ < ۷.۹۷$	تأیید شد

بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر با هدف، بررسی شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی آموزش عالی کشور از نظر دانشجویان دانشگاه‌های ایلام و یاسوج صورت گرفته است. از این‌رو برای شناسایی ابعاد شایستگی مدیران گروه با استفاده از مصاحبه و کدگذاری داده‌ها و با استفاده از روش تئوری داده بنیاد به شناسایی مفاهیم و مقوله‌های شایستگی مدیران گروه پرداخته شده است. سپس با استفاده از طراحی و توزیع پرسشنامه بین دانشجویان شهرهای ایلام و یاسوج عوامل شناسایی شده و مورد تأیید قرار گرفت. پس از اجرای تحلیل‌های عاملی مرتبه اول و دوم نتایج زیر حاصل شده است: مفهوم شایستگی فردی از کدهای مشترک (اخلاق خوب، شخصیت و عزت‌نفس، مسئولیت‌پذیری، انعطاف‌پذیری، قدرت تصمیم‌گیری، باورهای مذهبی، خونسردی، نوآوری، قدرت بیان، ریسک‌پذیری، تسلط به نرم‌افزارها، مشاور تحصیلی، منضبط بودن، اعتراف به اشتباهات، دانش روز و انتقادپذیری) تشکیل شده است. شایستگی اجتماعی از کدهای مشترک (خوش برخوردی، اجتناب از قضاوت عجولانه، دوری از روابط و ضوابط فامیلی، اجتناب از تعصبات جنسیتی، الگوی اخلاقی، مشارکت‌جویی در امور، عادل بودن، ارتباط با افراد و احترام گذاشتن) تشکیل شده است و همچنین شایستگی سازمانی از کدهای مشترک (تقویت روحیه اساتید، مشورت با اساتید و دانشجویان، مدافع حقوق گروه، تعامل با

سازمان‌های دیگر، تخصیص منصفانه دروس و پایان‌نامه‌ها، پشتیبانی از اساتید و دانشجویان، رفع نیازهای گروه مربوطه، اطلاع‌رسانی در خصوص برگزاری جلسات و همایش‌ها، بالا بردن کیفیت آموزشی، حل اختلافات افراد گروه، متعهد به دانشگاه، برنامه‌ریزی سنجیده، جذب اساتید شایسته، هماهنگ با آموزش، تأثیرگذار بر مسئولین، پیشرفت دانشگاه، دسترس بودن، مهارت در انتخاب واحد، توان استفاده از پایگاه‌های علمی، مشاوره در انتخاب واحد، ارتقاء خودباوری دانشجویان) تشکیل شده است که از نظر دانشجویان، شایستگی‌های سازمانی نسبت به شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های فردی نسبت به شایستگی‌های اجتماعی از اهمیت بیشتری برخوردارند. بخشی از یافته‌های پژوهش با پیشینه تحقیق مرتبط است که در ادامه بیان می‌شود. بر اساس اظهارات دانیل گلמן (۲۰۰۲)، مؤلفه خود مدیریتی شامل شایستگی‌هایی از قبیل خودکنترلی، انطباق‌پذیری و هیجانات می‌باشد افرادی که قادر به خود مدیریتی مؤثر هستند، احساسی از کنترل در موقعیت‌های استرس‌آور، انطباق خوب با تغییر و تمایل به پرداختن فعالانه به مسائل را از خود نشان می‌دهند. مؤلفه آگاهی اجتماعی شامل همدلی، خدمت و آگاهی سازمانی است، همچنین مؤلفه مهارت‌های اجتماعی شامل شایستگی‌هایی از قبیل، مدیریت تضاد، نفوذ و تحلیل تغییر می‌باشد. فیشر (۲۰۱۰) هدایت دیگران، نفوذ بر دیگران، رفتارهای اختیاری، مدیریت تضاد و آگاهی فرهنگی را مهارت‌های لازم برای مدیران می‌داند. همچنین شایستگی‌های تأثیرگذاری و نفوذ، خلاقیت، درک و تفاهم بین شخصی، علاقه به دیگران و همکاری (لی، ۲۰۱۰) و شایستگی‌های نفوذ، خودآگاهی و بینش و ابتکار مولر و تونر (۲۰۱۰) با شایستگی‌های شناسایی شده از منظر دانشجویان هم‌راستا می‌باشد.

بر مبنای نتایج حاصله پیشنهادهای ارائه می‌گردد:

۱. با توجه به اهمیت شایستگی‌ها در خرده نظام‌های مختلف مدیریت منابع انسانی، پیشنهاد می‌شود معیارهای شایستگی‌های عملکرد برای مدیران گروه‌ها و همچنین استخدام کلیه افرادی که به نوعی با نظام آموزش عالی مرتبط هستند، مورد توجه قرار گیرد.
۲. به مدیران منابع انسانی پیشنهاد می‌شود بر پایه مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های مربوط به شایستگی‌هایی که در پژوهش حاضر شناسایی شده است، استانداردهای عملکرد مدیران آموزش عالی تدوین و عملیاتی شود.
۳. در اجرای نظام ترفیع و ارتقای مدیران آموزش عالی، به صلاحیت‌ها و شایستگی‌های احراز شده توسط آن‌ها توجه کافی گردد.
۴. با توجه به شایستگی‌های شناسایی شده در پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌گردد مدیران منابع انسانی، معیارهای عملکرد و شرح شغل و وظیفه مدیران آموزش عالی را بر اساس صلاحیت‌های پیشنهادی تدوین کنند.
۵. به محققین پیشنهاد می‌گردد از آنجایی که جامعه آماری پژوهش حاضر را صرفاً دانشجویان دانشکده‌های علوم انسانی دانشگاه‌های ایلام و یاسوج تشکیل می‌دهند؛ پیشنهاد می‌گردد برای بسط مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های مربوط به شایستگی‌های مطرح شده از نظر تمامی دانشجویان، کارکنان و مسئولان ذی‌ربط استفاده شود.

۶. به پژوهشگران حوزه مدیریت منابع انسانی پیشنهاد می‌شود با همفکری متخصصان نظام آموزش عالی، برای شناسایی سایر مؤلفه‌های مربوط به شایستگی‌های مدیران آموزش عالی اقدام نمایند.

۷. همچنین پیشنهاد می‌شود پژوهش حاضر در سایر واحدهای دانشگاه‌ها اعم از دانشگاه‌های آزاد و دولتی نیز اجرا گردد.

پیشنهاد می‌شود از سایر روش‌های کیفی یا کمی به منظور پژوهش در راستای شایستگی‌های مدیران نیز استفاده شود.

منابع

- Baruch, Y., Lessem, R. (4444). *The Report contains detailed analysis of the fundamental skills*. open university press, No: 111-050.
- Boyatzis, A. (2222). Learning Cognitive and Emotional Intelligence competencies Through Graduate Management Education, *Academy of Management Learning and Education*, 2: 050-222.
- Brophy, M., Kiely, T. (2222). Competencies: a new sector. *Journal of European Industrial Training*, 66: 65-66.
- Chong, E. (8888). Managerial competency appraisal: A cross-cultural study of American and East Asian managers, *Journal of Business Research*, 11: 111-000.
- Drucker, P. (3333). No son empleados, son personas, (They are not employees, they are people), *Trend management*, :: 66-22.
- Fisher, E. (0000). What practitioners consider to be the skills and behaviors of an effective people project manager. *International Journal of project Management*, Available online at www.sciencedirect.com.
- Guerrero, E, G. (9999). An organizational analysis of the adoption of cultural competence in outpatient substance abuse treatment. *a dissertation submitted to the faculty of the school of social service administration in candidacy for the degree of doctor of philosophy*. Chicago: Illinois.
- Guerrero, E, G. (0000). Managerial capacity and adoption of culturally competent practices in outpatient substance abuse treatment organizations. *Journal of substance abuse treatment*, 99: 999-999.
- Hartel, E. J., Zerbe, W., Ashkanasy, M. (0005). emotions in organizational behavior. *Lawrence Erlbaum Associates, Inc.*
- Harvey, M., Novicevic, M. (2222). The role of political competence in global assignments of expatriate managers. *Journal of International Management*, 8:999-000.
- Kmoan, E., Wolff, S, (8888). Emotional intelligence competencies in the team and team leader A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance. *Journal of Management*, 44: 111- 222.
- Liou, N. (9999). Exploring the professional competency contents for international marketer in Taiwan. *world Academy of science, engineering and technology*, 53:111-885.

- Martin, G.(6666). *Managing People and Organizations in changing Contexts*. Published by Elsevier Ltd.
- Muller, R., Turner, R. (1110). leadership competency profiles of successful project managers. *international journal of project Management*, ::: 777- 888.
- Saeed,M., Mahamood, K. (2222). Assessing Competency of Pakistani Primary School Teachers in Mathematics & Science and Pedagogy. *The international of Educational Management*, 66(3).
- Viitala, R. (0005). Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model. *Journal of Workplace Learning*, ::: 66-11.
- Wi, H & Jung, M, (0000). Modeling and analysis of project performance factors in an extended project-oriented virtual organization (EPro VO), *Expert Systems with applications*, 77: 3333-115.
- Glaser, B. G., Strauss, A. L. (9999). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*: Transaction publishers.
- Creswell, J. W. (3333). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*: Sage publications.
- Parry, K. W. (1111). *How? and why? Theory emergence and using the grounded theory method to determine levels of analysis Multi-level Issues in Organizational Behavior and Strategy* (pp. 777-111): Emerald Group Publishing Limited.

