

## طراحی و اعتباریابی الگوی توسعه متوازن شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی در منطقه جغرافیایی شهر تهران

مریم باقی

گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

سعید علیزاده<sup>۱</sup>

گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

رضا سورانی یانچشمه

گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۸/۲۵ تاریخ صدور پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۱۱

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، طراحی و اعتباریابی الگوی شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی می‌باشد. روش پژوهش به لحاظ هدف، توسعه‌ای و کاربردی می‌باشد و به لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات، از نوع آمیخته (کمی و کیفی) می‌باشد. برای تدوین مؤلفه‌ها از بررسی اسناد و مدارک و همچنین مصاحبه نیمه‌ساختارمند به عنوان ابزار گردآوری اطلاعات استفاده شده است. جهت تحلیل یافته‌ها از روش تحلیل محتوا به شیوه مقوله‌بندی استفاده گردید. همچنین جهت شناسایی جامع مؤلفه‌های اصلی و فرعی شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی، ۴۸ واحد مطالعاتی در زمینه مؤلفه‌های شایستگی مدیران به صورت تصادفی در دسترس انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفت و همچنین مصاحبه به صورت نیمه‌ساختارمند با ۱۰ نفر از خبرگان حوزه شایستگی و مدیران گروه‌های آموزشی صورت گرفت که به صورت هدفمند انتخاب شدند. نتایج نشان داد که شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی شامل سه بخش اصلی شایستگی‌های مدیریتی، اجتماعی و فردی و ۹ مؤلفه اصلی ادراکی، رهبری، تصمیم‌گیری، اجرایی، ارتباطی، کار تیمی، مدیریت افراد، ویژگی‌های شخصیتی و ویژگی‌های اخلاقی می‌باشند. جهت رتبه‌بندی و تعیین میزان اهمیت هر مؤلفه و زیر مؤلفه از روش AHP استفاده شد. ضرایب رتبه‌بندی مؤلفه‌ها به ترتیب رتبه به صورت: شایستگی‌های مدیریتی (رهبری، ۰/۳۸۸؛ ادراکی، ۰/۲۶۸؛ اجرایی، ۰/۲۱۰ و تصمیم‌گیری، ۰/۱۳۴)، شایستگی‌های اجتماعی (مدیریت افراد، ۰/۴۴۵؛ ارتباطی، ۰/۲۹۴ و کار تیمی، ۰/۲۶۱)، و شایستگی‌های فردی (ویژگی‌های شخصیتی، ۰/۷۰۳ و ویژگی‌های اخلاقی، ۰/۲۹۷) مشخص شد. همچنین با روش دیمتل معیارهای شایستگی مدیریتی و شایستگی اجتماعی مؤلفه‌های تاثیرگذار و شایستگی فردی معیار تاثیرپذیر است.

کلمات کلیدی: مؤلفه، شایستگی، مدیران گروه‌های آموزشی، ارزیابی، دانشگاه آزاد اسلامی.

## مقدمه

در جهان متلاطم امروز، آنچه که می‌تواند حیات بالنده و رو به رشد سازمان‌ها و حکومت‌ها را تضمین نماید، وجود نظام مدیریتی مقتدر و کارآمد است. برای داشتن نظام مدیریتی مؤثر و کارآمد بایستی مدیران مقتدر و شایسته تربیت نمود (میرسپاسی و غلام زاده، ۱۳۸۸). توفیق در ایفای نقش و انجام مسئولیت سنگین مدیریتی بیش از هر چیز به توانمندی و اثربخشی مدیران مربوط است، اثربخشی مدیران نیز اساساً به شایستگی، مهارت، سطح دانش، بینش و توانایی‌های آن‌ها بستگی دارد (خورشیدی و اکرامی، ۱۳۹۰).

در سال‌های اخیر موضوع مدیریت یکی از موضوعات مطرح در مجامع دانشگاهی بوده است. از طرفی اهمیت نقش مدیریت در پیشبرد اهداف آموزش عالی همواره طرف توجه صاحب‌نظران آموزش عالی بوده است. چرا که فقدان مدیریت استعدادهای موجود در نظام مزبور، روحیه جدیت و اشتیاق را از بین می‌برد، در حالی که مدیریت صحیح باعث می‌شود که توانایی‌های اعضای هیئت علمی و دیگر نیروهای انسانی دانشگاه‌ها که از نظام آموزش عالی بهره کافی می‌برند، ارتقا یابد (بردبار و شاکری، ۱۳۹۰).

از اواسط دهه هشتاد میلادی، توسعه شایستگی‌های مدیریتی مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفت. دلیل عمده چنین توجهی، این باور بود که توسعه شایستگی‌های مدیریتی منافع بی‌شماری را برای سازمان‌ها به همراه دارد و این باور هم هنوز پابرجاست (غفاریان، ۱۳۷۹).

به اعتقاد سانچز<sup>۱</sup> (به نقل از چیانگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۶) شایستگی‌ها مجموعه‌ای از دانش، خصوصیات، نگرش‌ها و مهارت‌های مرتبط به هم تعریف می‌شوند که تأثیر فراوانی بر شغل افراد دارند. شایستگی‌ها با عملکرد افراد همبستگی دارند، می‌توانند با استانداردهای قابل قبول ارزیابی شوند و از طریق آموزش و توسعه بهبود یابند (اکرامی و رجب زاده، ۱۳۹۰).

در مؤسسات و دانشگاه‌های ایران، پیشبرد همه‌جانبه‌ی امور مستلزم وجود تعداد کافی از مدیران و کارکنان شایسته و کارآمد است. همانگونه که در معارف دینی ما نیز به این مهم توجه شده است که «امانت‌ها را به اهلش بسپارید» (سوره ۴، آیه ۵۸).

در ایران نیز توجه به موضوع شایستگی مدیران در سال‌های اخیر بیش از پیش احساس می‌شود، به نحوی که بر اساس فصل هشتم قانون خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶ مجلس شورای اسلامی، انتصاب و ارتقای شغلی کارمندان باید پس از احراز شایستگی و عملکرد موفق آنان در مشاغل قبلی صورت گیرد (آذر و لطیفی، ۱۳۸۷).

از این رو انتخاب و انتصاب مدیران شایسته از مهمترین و حساس‌ترین مسائل در فرآیند کار هر سازمانی خواهد بود. بنابراین برای انتخاب و انتصاب مدیران و تشخیص و برگزیدن شایسته‌ترین افراد نیاز به معیارها و ملاک‌هایی است تا افراد واجد شرایط و بالیاقت، تصدی‌پست‌های سازمانی را به عهده بگیرند (تصدیقی، ۱۳۸۵).

امروزه اهمیت و جایگاه و نقش مدیران به عنوان طراحان، هدایت‌گران و اداره‌کنندگان اصلی سازمان‌ها بر کسی پوشیده نیست و بکارگیری افراد مؤثر، انتخاب، جذب، نگهداری، ارزیابی و توسعه‌ی آنان از جایگاه مهم و ویژه‌ای

<sup>1</sup>. Sanchez

<sup>2</sup>. Chyung

برخوردار است. ارتقای کیفیت عملکرد دانشگاه‌ها، در گرو گروه‌های آموزشی توانمند و شایسته است. از این رو ارزیابی شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی یکی از مسئولیت‌های مهم مدیران و مسئولان دانشگاهی برای توسعه‌ی حرفه‌ای و حفظ آموزش عالی است (عزتی، ۱۳۹۱). که برای ارزیابی شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی نیاز است ابتدا مؤلفه‌های شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی تدوین شود و سپس بر اساس این مؤلفه‌ها شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی را ارزیابی کرد.

باتوجه به مطالب عرضه شده و هم چنین در راستای هدف ارتقای کیفیت گزینش مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه، پژوهش حاضر در صدد تعیین وضعیت موجود شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی و همچنین پاسخگویی به این سؤال است که تا چه میزان مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات از این شایستگی‌ها برخوردارند؟ و الگوی مناسب در جهت رسیدن به شایستگی در مدیران گروه‌های آموزشی چگونه است؟ و آیا این الگو از اعتبار مناسب برخوردار است؟

پژوهش پیش رو، به منظور شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران گروه‌های آموزشی، درصدد بررسی مؤلفه‌های موثر در تدوین و طراحی الگوی شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی است. هدف این پژوهش مطالعه جامع و همه جانبه شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی و ترسیم یک الگوی جامع، واقع‌گرا، مناسب و کارآمد خواهد بود.

#### پیشینه پژوهش

پور کریمی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران: تحلیلی بر شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب به تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران انجام شد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که بین وضعیت موجود و مطلوب شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی تفاوت معنی‌داری با هم دارند. همچنین تعیین اولویت مؤلفه‌های شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی می‌توان گفت بیشترین شایستگی به ترتیب مربوط به مؤلفه‌های تصمیم‌گیری، ارتباطات و رهبری و کمترین شایستگی مربوط به مؤلفه شایستگی روان‌شناختی می‌باشد.

شمس و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی تحت عنوان تدوین مؤلفه‌های شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی: مطالعه کیفی به شناسایی مؤلفه‌ها پرداخته است. هدف از این پژوهش شناسایی جامعه مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های شایستگی مدیران دانشگاه شهید بهشتی بوده است که با استفاده از مصاحبه و اسناد و مدارک به شناسایی ۹ مؤلفه و ۴۳ زیر مؤلفه پرداخت.

تلور و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان "توسعه و گسترش یک چارچوب شایستگی اصلی" به شناسایی شایستگی‌های ضروری برای مدیران قرن ۲۱ پرداختند که در پایان به این نتیجه دست یافتند که شایستگی‌های

<sup>۱</sup> tollor

ضروری برای مدیران قرن ۲۱ را می‌توان در ۸ گروه قرار داد: (۱) ارزش‌ها؛ (۲) تجزیه و تحلیل؛ (۳) تصمیم‌گیری؛ (۴) دانش؛ (۵) انطباق‌پذیری؛ (۶) کارایی؛ (۷) رهبری و (۸) ارتباط.

سواومون و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در تحقیقی با عنوان "شایستگی حرفه‌ای بر اساس تجزیه و تحلیل نتش‌های مداوم بین آموزش و پرورش و آموزش عالی" بر لزوم شایستگی‌های ضروری مدیران تأکید کرده است. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که ۱۵ شایستگی ضروری برای مدیران به عملکرد آن‌ها و رسیدن به مأموریت و اهداف استراتژیک سازمان کمک می‌کند. این شایستگی‌ها شامل قضاوت و تصمیم‌گیری، کار تیمی، ارتباطات، اختیار دادن و نماینده شدن، رهبری، اعتمادسازی، خودآگاهی، مدیریت زمان، مدیریت استرس، مدیریت تغییر، مدیریت تضاد، نوآوری، برنامه‌ریزی و سازماندهی کار، مدیریت ریسک و مهارت‌های فنی می‌باشد.

### سوالات پژوهش:

ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی کدامند؟  
وضعیت موجود ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی چگونه است؟  
الگوی مناسب شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی چگونه است؟  
درجه تناسب و اعتبار الگو از نظر متخصصان چه میزان است؟

### روش شناسی پژوهش:

پژوهش حاضر جهت تدوین الگوی شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌های آزاد اسلامی از طرح ترکیبی اکتشافی متوالی از نوع ابزارسازی استفاده کرده است همچنین از لحاظ روش آمیخته (کمی - کیفی) می‌باشد. با توجه به هدف کیفی پژوهش که بررسی ویژگی‌های شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی بود، روش مطالعه موردی چندگانه کیفی انتخاب شد. در این پژوهش پدیده مورد نظر «شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی» است. رویکرد تحلیلی در ترسیم الگوی شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی، رویکرد بافت‌نگاری است. در پژوهش حاضر، شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی پس از کشف، به عنوان یک دانش جدید، در چارچوب عوامل موثر بر شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی، قرار می‌گیرد. مشارکت کنندگان بالقوه پژوهش متشکل از اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها، مدیران دانشگاه‌ها و پژوهشگرانی بودند که سابقه تالیف و فعالیت تخصصی در حوزه شایستگی مدیران را داشتند. در این پژوهش به طور کلی تعداد ده مشارکت کننده با رویکرد نمونه‌گیری هدفمند و روش نمونه‌گیری معیار انتخاب شدند. معیار کفایت تعداد مشارکت کنندگان، اشباع نظری بود. داده‌های به دست آمده از بخش کیفی به صورت متوالی کد گذار (باز، محوری و گزینشی) شد و با استفاده از روش تحلیل مضمون و تشکیل شبکه مضامین بعد از احصای مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر مربوط به شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی، الگوی اولیه تدوین شد. در بخش اعتبارسنجی مولفه‌های پیشنهادی و برای سنجش روایی چارچوب به دست آمده روش دلفی که خود از روش‌های کیفی در پژوهش تلقی می‌شود توسط پرسشنامه تحقیق (شامل پاسخ‌های طیف ۵ گزینه ای لیکرت و یک پرسش باز جهت اضافه شدن مولفه‌های جدید احتمالی) به نظر خبرگان دانشگاهی و حرفه‌ای آشنا با موضوع رسیده

<sup>1</sup> solomon

و پس از اخذ نظرات اصلاحی کیفی و کمی (اولویت بندی عوامل) ایشان براساس روش‌های آماری مربوط تحلیل و نهایتاً طی یک مرحله رفت و برگشت تناسب مدل، مولفه‌ها و ترکیب عوامل به اجماع نخبگان رسیده است. به منظور اجرای این پژوهش، در بخش کمی، جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز برای بررسی روایی صوری مقیاس ساخته شده، مبتنی بر چارچوب نهایی تدوین شد و در بخش کیفی، مضامین فراگیر (عامل)، سازمان دهنده (ملاک) و پایه (نشانگر) که در مرحله قبل، روایی و پایایی آنها به شیوه کیفی تایید شده بود، در قالب مقیاس تنظیم و پس از انجام هماهنگی‌های لازم در بین دویمت و یک نفر از جامعه آماری مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات توزیع و تکمیل شد. سپس با روش تحلیل عاملی تاییدی با از نرم افزار LISREL8.8 مورد تحلیل قرار گرفت. در نهایت برای بررسی اعتبار الگوی طراحی شده از پرسشنامه محقق ساخته اشتراوس و کوربین استفاده شد که چهار عامل تطبیق، فهم، تعمیم و کنترل را مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

### یافته‌های پژوهش

**سوال اول: ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌های آزاد اسلامی کدامند؟**

از مجموع ۱۰ نفر خبرگان مشارکت کننده در این تحقیق ۹ نفر عضو هیات علمی در رشته‌های مدیریت منابع انسانی و ۱ نفر مدیریت آموزشی بودند. فرایند تحلیل محتوای کیفی برای تعیین مهم ترین ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی استفاده شد. در این فرایند ۱۹۳ کد اولیه استخراج گردید. با بازبینی متعدد و ادغام کدها بر اساس تشابه و طی چندین مرحله، در نهایت ۳ بعد، ۹ مولفه و ۴۳ شاخص (مطابق جدول شماره ۱) استخراج گردید.

رنگ خاکستری تیره نشانگر بعد، خاکستری روشن زیر آن نشانگر مولفه و رنگ سفید در ذیل آنها بیانگر شاخص است.

جدول ۱- کدهای تفسیری و کدهای توصیفی در ذیل آنها

کدهای تفسیری	کدهای توصیفی ذیل آنها
ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی	شایستگی‌های مدیریتی
	ادراکی
	تفکر سیستمی
	تفکر خلاق
	تفکر راهبردی
	تفکر انتقادی
	رهبری
	شبکه سازی
	پرورش دیگران
	قدرت نفوذ
	روابط انسانی
	تصمیم‌گیری
	ثبات
	انعطاف‌پذیری
	حل مسأله

اجرائی
انضباط کاری (ضابطه مندی)
نظارت و کنترل
مدیریت زمان
مدیریت منابع
برنامه‌ریزی
سازمان دهی
نظم و دیسپلین کاری
اطلاع رسانی
دانش
شایستگی‌های اجتماعی
ارتباطی
ارتباط
کار تیمی
تیم سازی
مشورت‌پذیری
مشاوره دادن
مدیریت افراد
اعتمادسازی
ایجاد انگیزه
توانمندسازی
مدیریت تعارض
شایستگی‌های فردی
ویژگی‌های شخصیتی
مسئولیت‌پذیری
تعهد سازمانی
یادگیری مستمر
سعه صدر
اعتماد به نفس
آراستگی ظاهری
انتقادپذیری
قاطعیت
ویژگی‌های اخلاقی
رعایت کرامت انسانی
تعهد دینی
صداقت
حفظ اسرار
وجدان کاری
بی طرفی در مباحث
عدالت

در بخش اعتبار سنجی مولفه‌ها پس از ارسال پرسشنامه دلفی به ۲۵ نفر از خبرگان در نهایت مولفه‌هایی که بارعاملی بالای ۰,۶ کسب نمودند به عنوان مولفه‌های نهایی طراحی شده در ۳ بعد شناسایی گردیدند. که در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲- مولفه‌های استخراج شده از روش دلفی

کدهای تفسیری	کدهای توصیفی ذیل آنها	بارعاملی
ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی		
	شایستگی‌های مدیریتی	۰/۸۹۳
	ادراکی	۰/۶۳۲
	تفکر سیستمی	۰/۸۱۹
	تفکر خلاق	۰/۷۳۲
	تفکر راهبردی	۰/۸۱۴
	تفکر انتقادی	۰/۹۵۶
	رهبری	۰/۸۳۴
	شبکه سازی	۰/۹۴۴
	پرورش دیگران	۰/۶۳۴
	قدرت نفوذ	۰/۷۱۱
	روابط انسانی	۰/۹۴۴
	تصمیم گیری	۰/۸۶۷
	ثبات	۰/۸۱۲
	انعطاف‌پذیری	۰/۶۳۲
	حل مسأله	۰/۸۲۶
	اجرایی	۰/۹۲۲
	انضباط کاری (ضابطه مندی)	۰/۷۷۶
	نظارت و کنترل	۰/۶۷۴
	مدیریت زمان	۰/۷۲۶
	مدیریت منابع	۰/۷۸۶
	برنامه‌ریزی	۰/۸۷۲
	سازمان دهی	۰/۸۶۷
	نظم و دیسپلین کاری	۰/۸۱۲
	اطلاع رسانی	۰/۶۲۲
	دانش	۰/۷۷۶
	شایستگی‌های اجتماعی	۰/۷۸۶
	ارتباطی	۰/۸۷۲
	ارتباط	۰/۸۱۴
	کار تیمی	۰/۹۵۶
	تیم سازی	۰/۷۱۱
	مشورت‌پذیری	۰/۹۴۴
	مشاوره دادن	۰/۶۲۲
	مدیریت افراد	۰/۸۶۷
	اعتمادسازی	۰/۸۱۲
	ایجاد انگیزه	۰/۶۳۲
	توانمندسازی	۰/۸۲۶
	مدیریت تعارض	۰/۹۲۲
	شایستگی‌های فردی	۰/۷۷۶
	ویژگی‌های شخصیتی	۰/۶۷۴

۰/۷۲۶	مسئولیت‌پذیری			
۰/۷۸۶	تعهد سازمانی			
۰/۸۷۲	یادگیری مستمر			
۰/۸۶۷	سعه صدر			
۰/۸۱۲	اعتماد به نفس			
۰/۶۸۷	آراستگی ظاهری			
۰/۸۲۶	انتقادپذیری			
۰/۹۲۲	قاطعیت			
۰/۷۷۶	ویژگی‌های اخلاقی			
۰/۶۷۴	رعایت کرامت انسانی			
۰/۷۲۶	تعهد دینی			
۰/۷۸۶	صداقت			
۰/۸۷۲	حفظ اسرار			
۰/۹۲۲	وجدان کاری			
۰/۷۷۶	بی‌طرفی در مباحث			
۰/۶۷۴	عدالت			
مقدار معناداری	تعداد شاخص‌ها	تعداد کارشناسان	ضریب کندال	درجه آزادی
۰/۰۰۱	۴۳	۲۵	۰/۶۴۳	۲۴

منبع: یافته‌های پژوهش

در نهایت تمام مولفه‌ها با ضریب کندال ۰,۶۵۳ مورد تایید قرار گرفتند.

### سوال دوم: وضعیت موجود ابعاد و مولفه‌های شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی چگونه است؟

برای پاسخ به سوال دوم یعنی وضعیت موجود ابعاد و مولفه‌های شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی، پس از مشخص شدن نرمال بودن داده‌ها از آزمون پارامتریک تی تک نمونه استفاده شد که با توجه به عدد بدست آمده از هر T بالاتر از هدد فرض صفر (1.96) است نشان از وجود تفاوت بین وضع موجود و مطلوب است. تمام مولفه‌ها عددی بالاتر از حد متوسط (۳) کسب نموده اند که بیانگر این است که تمام مدیران گروه‌های آموزشی در این نمونه آماری دارای شایستگی‌های بالاتر از میانگین هستند.

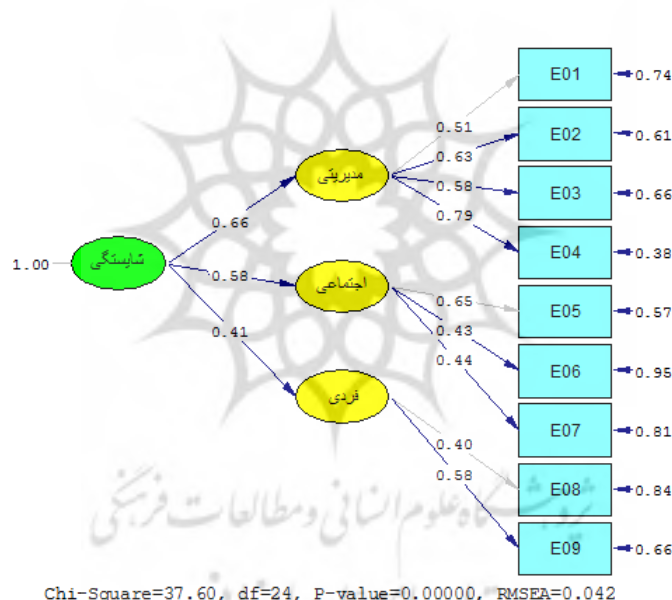
جدول ۳- نتایج آزمون t تک نمونه ابعاد و مولفه‌های شایستگی‌های مدیران

میانگین حد وسط = ۳			
متغیرهای پژوهش	میانگین	مقدار t	مقدار معناداری
شایستگی مدیریتی	۳,۶۶۵	۹,۲۷۷	۰,۰۰۰
شایستگی اجتماعی	۳,۶۴۲	۷,۵۴۴	۰,۰۰۰
شایستگی فردی	۳,۴۱۰	۸,۷۸۷	۰,۰۰۰
ادراکی	۳,۴۷۱	۱۰,۲۴۶	۰,۰۰۰
رهبری	۳,۴۷۳	۱۰,۸۵۸	۰,۰۰۰
تصمیم‌گیری	۳,۴۴۰	۹,۷۷۹	۰,۰۰۰
اجرایی	۳,۵۸۶	۱۳,۰۷۹	۰,۰۰۰
ارتباطی	۳,۵۴۸	۱۱,۰۸۰	۰,۰۰۰
کار تیمی	۳,۶۴۴	۱۰,۸۳۶	۰,۰۰۰
مدیریت افراد	۳,۵۹۱	۹,۷۷۱	۰,۰۰۰
ویژگی‌های شخصیتی	۳,۷۵۸	۱۳,۶۰۸	۰,۰۰۰
ویژگی‌های اخلاقی	۳,۴۴۴	۸,۱۹۱	۰,۰۰۰

منبع: یافته‌های پژوهش



با توجه به نتایج بدست آمده از جدول ۳ که نشان از تفاوت وضع موجود و مطلوب دارد برای سنجش میزان تاثیر هر بعد و مولفه بر شایستگی های مدیران از روش تحلیل عاملی تاییدی استفاده گردید که با توجه به مدل بدست آمده از این روش می توان نتیجه گرفت که از نظر مدیران گروه های آموزشی بعد شایستگی های مدیریتی با ضریب ۰,۶۶ از بیشترین اهمیت و بعد شایستگی های اجتماعی با ضریب ۰,۵۸ از اهمیت دوم قرار دارد و بعد شایستگی های فردی با ضریب از کمترین اهمیت برخوردار است. که در شکل ۳ مدل های برگرفته از نرم افزار ارائه شده است. همچنین در بعد شایستگی های مدیریتی مولفه اجرایی با ضریب ۰,۷۹، رهبری با ضریب ۰,۶۹، تصمیم گیری با ضریب ۰,۵۸ و ادراکی با ضریب ۰,۵۱ به ترتیب از بیشترین اهمیت را در بعد شایستگی های مدیریتی برخوردارند. در بعد شایستگی های اجتماعی نیز مولفه ارتباطی با ضریب ۰,۶۵، مدیریت افراد با ضریب ۰,۴۴ و کار تیمی با ضریب ۰,۴۳ به ترتیب بیشترین اهمیت را در بعد شایستگی های اجتماعی برخوردارند. در بعد شایستگی های فردی نیز بعد ویژگی های اخلاقی با ضریب ۰,۵۸ و شایستگی های شخصیتی با ضریب ۰,۴۰ از بیشترین اهمیت در وضع موجود از نظر مدیران گروه های آموزشی برخوردارند.

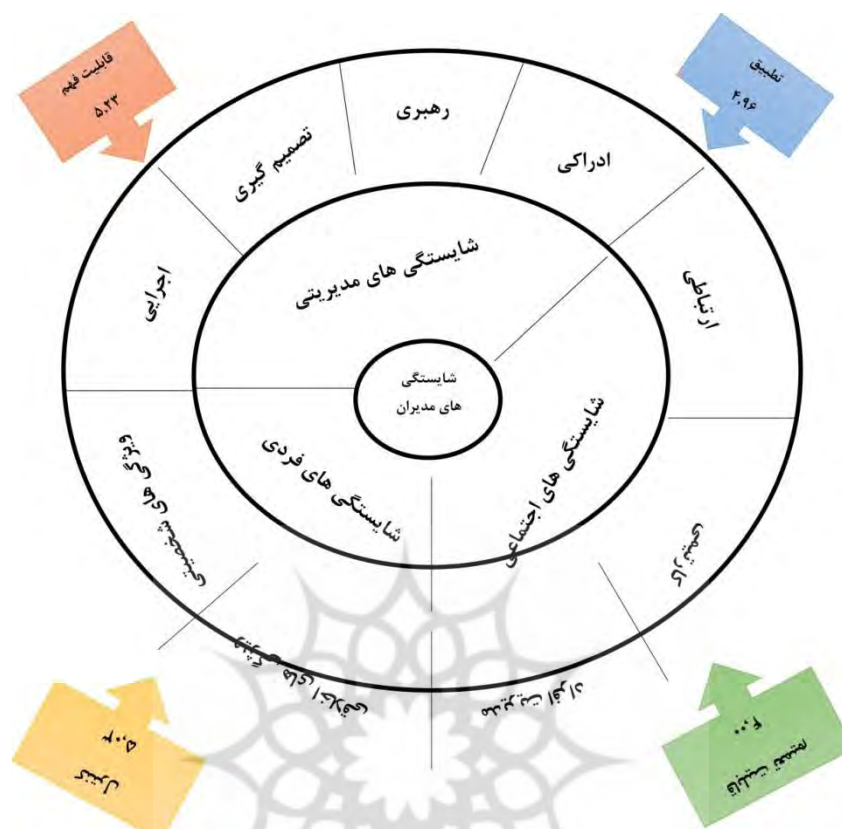


منبع: یافته های پژوهش

سوال سوم و چهارم: الگوی مناسب شایستگی های مدیران گروه های آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی چگونه است؟ درجه تناسب و اعتبار الگو از نظر متخصصان چه میزان است؟

با توجه به نتایج بدست آمده از بخش کمی و کیفی مدل شایستگی های مدیران از ۳ بعد و ۹ مولفه و ۴۳ شاخص برخوردار است. در نهایت با توجه به بخش کمی بارعاملی تمام ابعاد بالای ۰,۳ بدست آمد که تمام عامل ها تایید گردید و میزان اهمیت هر عامل در وضع موجود مشخص شد. در نهایت مولفه های مربوط به هر بعد طراحی و به صورت الگویی ترکیبی به شکل زیر طراحی شد. الگوی طراحی شده با بارعاملی هر بعد ترسیم گردیده است. در

نهایت برای تعیین اعتبار الگو پرسشنامه استاندارد اشتراوس و کوربین بین ۲۰ خبره همراه با الگو پنخس و نظر آنها پیرامون الگو مشخص گردید.



### نتیجه گیری

پژوهش حاضر باهدف طراحی و اعتبار سنجی الگوی شایستگی های مدیران گروه های آموزشی برای مدیران گروه های آموزشی دانشگاه های آزاد اسلامی انجام شد. در این راستا، این سؤال مطرح شد که الگوی مناسب شایستگی های مدیران گروه های آموزشی دانشگاه های آزاد اسلامی چگونه است؟ برای رسیدن به هدف پژوهش و پاسخ به سؤال مطرح شده، ابتدا بر روی محتوای مقالات و کتاب ها و همچنین مصاحبه نیمه ساختاریافته، تحلیل مضمون انجام شد. عبارات کلیدی مقاله ها در ۳ مقوله اصلی با عنوان های ۱- مدیریتی ۲- اجتماعی ۳- فردی به دست آمد. بر اساس این ۳ بعد و ۹ مولفه پرسش نامه "شایستگی های مدیران" ساخته شد. پس از اجرای مقدماتی و به دست آوردن اعتبار مناسب برای پرسش نامه به روش دلفی بر روی ۲۵ نفر از خبرگان اجرا و با نظر آنها ۴۳ شاخص مورد تایید قرار گرفت و در نهایت پرسشنامه نهایی بر روی ۲۰۱ نفر از مدیران گروه های آموزشی دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات شهر تهران برای سنجش وضع موجود شایستگی مدیران اجرا شد. در نهایت با استفاده از آزمون تی تک نمونه تفاوت بین وضع موجود و مطلوب مشخص گردید سپس با استفاده از روش تحلیل عاملی تاییدی ۳ بعد و ۹ مولفه و ۴۳ شاخص برای شایستگی های مدیران گروه های آموزشی نشان داد که الگوی "شایستگی های مدیران گروه های آموزشی برای دانشگاه آزاد اسلامی" مورد تایید قرار گرفت. و در نهایت مشخص گردید که از نظر مدیران گروه های آموزشی در وضع کنونی بیشترین توجه و اهمیت را بعد شایستگی های مدیریتی با ضریب ۰,۶۶ به

خود اختصاص داد که نشان می‌دهد ۶۶ درصد تغییرات در شایستگی‌ها را این بعد مشخص می‌کند و همچنین ابعاد زمان و فضای یادگیری با ضریب ۰,۶۸۴، راهبردهای تدریس و یادگیری با ضریب ۰,۶۵۶، محتوا با ضریب ۰,۶۱۹، مواد و منابع با ضریب ۰,۶۰۵، ارزشیابی با ضریب ۰,۵۹۸، اهداف ۰,۵۹۳ و گروه بندی با ضریب ۰,۳۲۴ به ترتیب از بیشترین اهمیت برخوردارند.

موثر بودن روش‌های اداره گروه‌های آموزشی توسط مدیران گروه‌ها، وابسته به پویایی محیط آموزشی و شایسته پروری افراد درون نظام آموزشی ویژه است؛ از این رو تدوین الگوی شایستگی مدیران آموزشی که پاسخگوی پویایی دانشگاه‌ها و دانشجویان باشد، اجتناب ناپذیر است. الگویی که با ویژگی‌های دانشگاه‌های آزاد اسلامی سازگار باشد و محیط فعال برای رشد و شکوفایی استعدادها بر اساس انگیزه‌های انفرادی و اجتماعی را فراهم آورد. نتایج و یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که دستیابی به الگویی برای شایسته‌گزینی مدیران گروه‌های آموزشی مستلزم توجه به نکاتی اساسی در زمینه ابعادی همچون مدیریتی است. مضامین پایه عنصر مدیریتی در این پژوهش، با پژوهش‌های پیشین نیز همسو بوده است از جمله؛ تناسب با مولفه‌های رهبری؛ ملکی (۱۳۸۷)، مرزوقی (۲۰۱۶)؛ ادراکی، کلمن، (۲۰۱۰) و استربرگ؛ (۲۰۰۶)؛ اجرایی، باسکا (۲۰۱۶)؛ تصمیم‌گیری، بنجاسم و ساحیمی (۲۰۱۲)؛ پیرامون بعد اجتماعی در این پژوهش با پژوهش‌های پیشین نیز همسو بوده است از جمله؛ مدیریت افراد، اکوبال (۲۰۱۲)؛ کار تیمی، نانگنات و همکاران (۲۰۱۲)؛ ارتباطی، فادیوا و ماچیزوکی (۲۰۱۰) همچنین میتوان از بعد فردی به عنوان یکی دیگر از ابعاد اصلی شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی یاد کرد این یافته با نتایج سیگلر (۲۰۱۱)، کتار (۲۰۱۴) و باسکا (۲۰۱۶) (و باقرپور (۱۳۹۷) همسو است.

#### همچنین پیشنهاد می‌شود:

- ۱- با عنایت ابعاد شناسایی شده در این پژوهش، شایستگی‌های مدیریتی به عنوان اصل مهم و اصولی رعایت گردد و متناسب با دانشگاه‌ها و در راستای دیگر شایستگی‌ها طراحی شود.
- ۲- با توجه به سند تحول چشم انداز دانشگاه آزاد اسلامی، تسلط بر دانش‌های جدید، فرصت‌های متنوع و به روز در اهداف مورد توجه قرار گیرد.
- ۳- برنامه‌های راهبردی برای تقویت شایستگی‌های مدیریتی همزمان با دیگر ابعاد مورد توجه قرار گیرد.
- ۴- تا حد امکان از گزینش‌های درون یک قالب برای مدیران گروه‌های آموزشی پرهیز شود و بیشتر اقتضایی و موقعیتی تصمیم‌گیری شود.

#### منابع

- اسدی فر، رؤیا؛ خائف الهی، احمد علی و رضاییان، علی (۱۳۹۰). مدل شایستگی مدیران دولتی ایران (بر اساس صحیفه امام (ره)). رویکرد استراتژی تئوری داده بنیاد. نشریه مدیریت دولتی، دوره ۳، شماره ۸، صص ۷۵-۹۲.
- آذر، عادل، فرجی، حجت، علم مدیریت فازی، نشر کتاب مهربان نشر، ۱۳۸۷.
- توماچ، یحیی (۱۳۹۱). تدوین مدل فرایندی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی با تأکید بر سیاست‌های کلی نظام اداری. پایان‌نامه دکتری، رشته مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- جوانمردی، محمد، زنجیرچی، محمود، اولیا، محمد صالح، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه یزد، شناسایی تواناسازهای چابکی و بررسی ارتباط آنها با توانمندی و پیش‌بینی سطح چابکی با رویکرد شبکه عصبی، زمستان ۱۳۸۹.

- چیت‌ساز، احسان؛ ذوالفقارزاده، محمد مهدی و غیائی ندوشن، سعید (۱۳۹۱). تدوین الگوی محوری شایستگی‌های مدیران فرهنگی - اجتماعی دانشگاه‌ها در ایران اسلامی. مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۲، سال اول، شماره ۲.
- رضایت، غلامحسین (۱۳۹۰). طراحی الگوی شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران. رساله اخذ درجه دکتری در رشته مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی.
- کریمی، مرتضی و صالحی، مسلم (۱۳۸۸). توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی. رویکردی نوین در آموزش و توسعه مدیران. تهران: انتشارات آبیژ.
- محمودی، امیرحسین؛ عابدی، اکرم و حیدری، یونس (۱۳۹۱). بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی. نشریه مدیریت، فرایند مدیریت و توسعه. دوره بیست و پنجم، شماره ۷۹، صص ۶۹-۹۳.
- Brinckmann, J. (2007). *Competency of Top Management Teams and Success of New Technology-Based Firms* Frankfurt: Deutscher Uniuersitiats- Verlag.
- Byham, W., & Moyer, R. (2000). *Using competencies to build a successful organization*. USA: Development Dimention international. Inc.
- Cochran, G. R., B. S., M. S. (2009). *Ohio State University Extention Competency Study: Developing a Competency Model for a 21ST Century Extension Organization*. Dissertation for Degree of Doctor of Philosophy in the Graduate School of the Ohio State University.
- Edwards, A. (2009). *Competency modeling as an antecedent for effective Leadership development and succession Planing within the public social services environment, 1346*. Dissertation for Degree of doctor of Philosophy in the Benedictine University.
- Ellen Goldman, Andrea Richards Scott, (2016) "Competency models for assessing strategic
- Gençer, Mehmet Salih. (2016). *Leadership Styles and Technology: Leadership Competency Level of Educational Leaders*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 226 – 233. Peer-review under responsibility of the International
- Jamshidi, M. H. (2012). *Essential competencies for supervisor of oil and gas industrial companies*.
- Julian N Trollor, Claire Eagleson, Janelle Weise, Roderick McKay, (2017). "Development and dissemination of a core competency framework", *The Journal of Mental Health Training, Education and Practice*, <https://doi.org/10.1108/JMHTEP-04-2017-0028>
- Khoshouei, M. S., Oreyzi, H. R., & Nori, A. (2013). *The Eight Managerial Competencies: Essential Competency for Twenty first Century Managers*. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*. Vol.6, No. 2, pp: 131-152.
- Monica, H. (2010). *Developing a core competency model of innovative culinary development*. *International Journal of Hospitality management*. 29 (4), 582-590.
- Mumford, Michael D, Todd, Erin Michelle, Higgs, Cory Higgs, McIntosh, Tristan (2016). *Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills*. journal homepage: [www.elsevier.com/locate/leaqua](http://www.elsevier.com/locate/leaqua)
- Philpot, A., Devitt, R., parr, J., & Nixon, B. (2002). *Leadership competency models*. <http://www.longwoods.com>
- Sean D Darling J. Barton Cunningham , (2016), "Underlying values and competencies of public and private sector managers", *Asian Education and Development Studies*, Vol. 5 Iss 4 pp. -Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/AEDS-09-2015-0050>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Model for superior Performance*, Johan Wiley & Sons.
- Srinath Perera Solomon Olusola Babatunde John Pearson Damilola Ekundayo , (2017), " Professional competency based analysis of continuing tensions between education and training in higher education ", *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, Vol. 7 Iss 1 pp
- Warfield, J. W. (1974). *Developing interconnected matrixes in structural modeling*. *IEEE Transcript on Systems, Men and Cybernetics*, 4(1), 51-81.
- Yang, T., & Hung, C.-C. (2007). *Multiple-attribute decision making methods for plant layout design problem*. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 23(1), 126-137.