

Research Paper

Identifying strategic competencies of education managers based on value creation of human resources with mixed approach

Masoumeh Hosseinpour¹, Marhamat Hemmatpor^{2*}, Sadraddin Sattari³

1.Department of Educational, Ardabil unit, Islamic Azad University, Ardabil, Iran

2.Educational sciences , islamic azad university , rasht , iran

3.Educational sciences , islamic azad university , ardabil , iran

Received:2020/12/14

Accepted:2021/3/18

PP:30-44

Use your device to scan and read the article online



DOI:

10.30495/jedu.2021.26823.5366

Keywords:

strategic competencies, human resource value creation, education managers, mixed approach

Abstract

this study aimed to identify the strategic competencies of education managers based on value creation in human resources. the purpose of this research is exploratory research which is mixed with research method based on deductive - inductive reasoning. the population of this study includes university professors and established managers of guilan education. the sampling method was non - probability and purposeful. the data collection tool is interview and questionnaire. content analysis method was used to analyze the specialized interviews. then identified indicators are validated by fuzzy delphi method. the analysis of research data in the qualitative phase was carried out using matlab software and in quantitative phase with matlab software. to achieve the objectives of the study by analyzing interviews with experts, a set of practical indicators of strategic competencies of education managers were identified based on human resource value creation. based on the results, inclusive categories are strategic, contextual, and contextual. its comprehensive strategy includes "organizing" leadership and management leadership "strategic competencies of education managers "and" policy making and policy in education "contextual categories also include three organizing categories: "organizational structure of education" "establishment of knowledge management in education" and " education and empowering managers" finally, the inclusive category of value creation is formed from three categories of " performance management in education", "culture building in education " and "human resource value creation

Citation: Hosseinpour Masoumeh, Hemmatpor Marhamat, Sattari Sadraddin.(2021). Identifying strategic competencies of education managers based on value creation of human resources with mixed approach .Journal of New Approaches in Educational Administration; 12(5).PP:30-44

*Corresponding author: Marhamat Hemmatpor

Address: Educational sciences , islamic azad university , rasht , iran

Email: dr.hemmatpor@gmail.com

Extended Abstract

Introduction:

Manager's competency is a special type of individual competencies which is known as a combination of knowledge, skills, motivations, performances, attitudes as well as individual characteristics. Also, manager's competence is the main path of attaining human sources value creation. It should be mentioned that Education Department as a cultural as well as civilization institution, has an important and determinative role in economic, social, political and cultural development of countries, and thinkers and experts consider it as drive motor and foundation of society's development; thus, only material and spiritual progression of communities need dynamics and evolution of education department. Now, this question raises that among composing elements of the system, which one is the most significant? Accordingly, it seems necessary that through deep studying, strategic competencies of managers in education department be recognized based upon creation of human sources.

Methodology:

Regarding philosophical perspective, present study is sorted as empirical research which is completed by an inductive - deductive approach. Regarding the kinds of data, the study has been completed by a composed approach (qualitative - quantitative), and from time interval perspective for data collecting, it has been considered as a cross-sectional survey research. The main instruments of data collection were semi-structured interviews and delphi questionnaire. In order to validation and screening identified categories, seven-point delphi questionnaire was employed. The statistical population of the study included university professors and experienced managers of Gilan Education Department. Sampling was performed in non-probability and purposive method.

Data collection instruments include interviews and questionnaire. In order to analyze the

specialized interviews, content qualitative analyses method was employed. For performing qualitative analysis, at first, the researcher conducted an interview including professional questions with experts. Four main quantitative standards were employed for considering validity, transferability, Verifiability and reliability: the Holstey Coefficients, the P-scott Gefficient, the kappa Cohen index, and the Kerpindorff alpha from experts' perspective, Correlation Value was obtained 0.81 through by calculating the Holstey coeff. icient (PAO) or a «observed agreement percentage», which is a considerable value. Regarding the drawbacks of the Holstey coefficient approach, the Scott's pi index has also been calculated and the value 0.79 was obtained. Also, the kappa cohen index was obtained 0.76 through the study. Finally, the kerpindorff alpha used there in this study was calculated as 0.82.

Results:

To identify Strategic competencies of senior managers, emphasizing on value creation of human sources traditionally has needed more art work than being performed in scientific manner. Although people active in this field have always tried to do this task in purposeful form, there is no systematic method based on exact and accurate performance models. Therefore, identification of Strategic Competencies of senior managers, emphasizing on value Creation of human Sources has been performed through a composition of techniques and models including such Cases as interview, focus groups (consist of brain storming sessions), questionnaire and observation. Finding based upon the comprehensive Categories of the study are: Strategic, contextual and value-creating categories. The Comprehensive strategic category, it self consists of the organizing Categories including «management and leadership of education department», «strategic competencies of education department

managers», and policy making in education department». Contextual category include three organizing sub-categories: «organizational structure of education department», «establishment of knowledge management in education department» and «training and empowering education department managers». And finally, value-creating category is composed of three sub-categories of «performance managing in education department», «cultur-building in education» and «value-creating for human sources».

Discussions:

Regarding the theoretical foundations and findings of the study, it was clarified that nowadays, human sources are considered as the most valuable production factor and the most significant capital of education department as well as the main source of generative

competitive advantage and creator of some basic capabilities.

one of the most basic organization planning is one for value creating of human source. The main purpose of doing that is to approach to skill and educational needs and consequently, improving the level of human sources in education department. At the present conditions, the most influential way to reach the goal is to make education department managers more efficient; and what is considered important for human sources development, is that human source improving is not performed only by professional and technical training, but also using various methods are advised for developing manager's skill- level and this will be possible through by training and empowering managers in the field of human sources managers.



مقاله پژوهشی

شناسایی شایستگی‌های راهبردی مدیران آموزش و پرورش مبتنی بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی^۱

معصومه حسین پور^۱، مرحمت همت پور^{۲*}، صدرالدین ستاری^۳

۱. گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران
 ۲. گروه علوم تربیتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران
 ۳. گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی شایستگی‌های راهبردی مدیران آموزش و پرورش مبتنی بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی انجام شده است. این پژوهش از منظر هدف یک پژوهش اکتشافی است که با روش پژوهش آمیخته و مبتنی بر استدلالی قیاسی-استقرایی صورت گرفته است. جامعه آماری این پژوهش شامل اساتید دانشگاهی و مدیران باسابقه آموزش و پرورش گیلان است. نمونه‌گیری به روش غیراحتمالی و به صورت هدفمند صورت گرفته است. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه و پرسشنامه می‌باشد. جهت تحلیل مصاحبه‌های تخصصی، روش تحلیل کیفی محتوا به کار گرفته شده است. در ادامه شاخص‌های شناسایی شده با روش دلفی فازی اعتبارسنجی شده است. تحلیل داده‌های پژوهش در فاز کیفی با نرم‌افزار MaxQDA و در فاز کمی با نرم‌افزار Matlab انجام شده است. برای دستیابی به اهداف پژوهش با تحلیل مصاحبه با خبرگان، مجموعه‌ای از شاخص‌های کاربردی شایستگی‌های راهبردی مدیران آموزش و پرورش مبتنی بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی شناسایی شدند. براساس نتایج به دست آمده، مقوله‌های فراگیر عبارتند از: مقوله‌های راهبردی، زمینه‌ای و ارزش‌آفرین. مقوله فراگیر راهبردی خود شامل مقوله‌های سازمان‌دهنده «رهبری و مدیریت آموزش و پرورش»، «شایستگی‌های استراتژیک مدیران آموزش و پرورش» و «سیاست‌گذاری و خط‌مشی در آموزش و پرورش» می‌باشد. مقوله‌های زمینه‌ای نیز شامل سه مقوله سازمان‌دهنده است که عبارتند از: «ساختار سازمانی آموزش و پرورش»، «استقرار مدیریت دانش در آموزش و پرورش» و «آموزش و توانمندسازی مدیران آموزش و پرورش». در نهایت نیز مقوله فراگیر ارزش‌آفرینی از سه مقوله سازمان‌دهنده «مدیریت عملکرد در آموزش و پرورش»، «فرهنگ‌سازی در آموزش و پرورش» و «ارزش‌آفرینی منابع انسانی» تشکیل شده است.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۹/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۲۸

شماره صفحات: ۳۰-۴۴

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

10.30495/jedu.2021.26823.5366

واژه‌های کلیدی:

شایستگی‌های راهبردی، ارزش‌آفرینی منابع انسانی، مدیران آموزش و پرورش

استناد: حسین پور معصومه، همت پور مرحمت، ستاری صدرالدین (۱۴۰۰). شناسایی شایستگی‌های راهبردی مدیران آموزش و پرورش مبتنی بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی. دوماهنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۲ (۵): ۳۰-۴۴

* نویسنده مسئول: مرحمت همت پور

نشانی: گروه علوم تربیتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران

پست الکترونیکی: dr.hemmatpor@gmail.com

۱ (این مقاله از پایان نامه خانم معصومه حسین پور استخراج شده است).

مقدمه

امروزه همه موسسات با رقابت مواجهند و این یک چالش برای مدیران در جهت توجه به فعالیت‌هایی است که برسوددهی و نیز کسب مزیت رقابتی مدیران برای درک شرایط رقابتی به منظور طراحی استراتژی که موقعیت رقابتی دفاعی را خلق کنند متمایل و از انگیزه کافی برخوردارند. بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که اکثر سازمان‌های کشورمان به دلیل عدم رعایت نظام شایسته‌سالاری و لیاقت محوری، در انتخاب و انتصاب مدیران و کارکنان و بی‌توجهی به اصل بهره‌وری، عملکرد رضایت‌بخشی نداشته‌اند (Zangir & etal, 2018). شایستگی‌های مدیران ابزاری کاربردی برای توسعه و بالندگی سازمان و سازمان‌دهی کارا و اثربخش فعالیت‌ها در عصر حاضر است. شایستگی‌های مدیران نوع خاصی از شایستگی‌های فردی است که از آن به عنوان ترکیبی از دانش، مهارت‌ها، انگیزه‌ها، فعالیت‌ها، نگرش‌ها و هم‌چنین مشخصه‌های فردی یاد می‌شود. این قابلیت‌ها علاوه بر بهبود بهره‌وری و عملکرد سازمانی، کاهش هزینه را نیز به همراه دارد. از سوی دیگر شایستگی‌های مدیران کلید دستیابی به ارزش‌آفرینی منابع انسانی می‌باشد (Ismaili & etal, 2018). منظور از ارزش‌آفرینی منابع انسانی به‌کارگیری استعداد افراد برای بهبود کارایی و اثربخشی سازمان و کشف و استخراج فرصت‌های بازار است. به عبارت دیگر اگر کارکنان بتوانند به کاهش هزینه‌های سازمان کمک کنند یا منافع بیشتری برای مشتریان فراهم سازند، ارزش‌آفرینی کرده‌اند (Cabral & etal, 2019). اقدامات راهبردی مدیران مبتنی بر شایسته‌سالاری موجب پیدایش کارکنانی ارزش‌آفرین می‌شود. منابع انسانی ارزش‌آفرین از تمام ظرفیت‌های خود برای انجام فعالیت‌های کاری استفاده می‌کنند. این افراد با انگیزه و تعهد بالا به کشف و استخراج فرصت‌ها و از بین بردن تهدیدها به صورتی کارا و اثربخش می‌پردازند (Khaltar & Moon, 2020).

آموزش و پرورش سازمان انسان‌سازی و توسعه فرهنگی است که با تغییر و تحول مواجه شده است و خود نیز ایجاد‌کننده تغییر و توسعه است و جایگاهی ویژه در دستیابی جوامع به توسعه اقتصادی-اجتماعی دارد. با توجه به دگرگونی مهمی که در نظام آموزشی کشور ما روی داده است، توجه به نقش مدیران واحدهای آموزشی به منزله یکی از عناصر کلیدی و مهم در این تغییر و تحول و شناسایی استعدادها، توانایی‌ها و پتانسیل‌های موجود در آنان، برای موفقیت و دستیابی به اهداف، از ضروریات انکارناپذیر در نظام آموزشی است (Jamieson & Jamieson, 2019).

شایستگی‌های مدیران در نظام آموزش و پرورش نیز در افزایش کارایی، اثربخشی و افزایش رضایت داخلی و خارجی سازمان اثرگذار است. از این جهت مدارس و موسسات آموزشی نیز می‌کوشند که برای دستیابی به اهداف آموزشی خود، شایستگی‌ها را در فعالیت‌های مختلف به کار گیرند. شایستگی‌های کارکردی در بسیاری از سیستم‌های منابع انسانی مانند سیستم انتخاب، سیستم آموزش و بهسازی، سیستم ارزیابی عملکرد، سیستم برنامه‌ریزی کارراهه، سیستم جبران خدمات و پرورش استعدادها، قابل استفاده هستند (Kalin & etal, 2017). انتخاب و انتصاب مدیران شایسته به منظور شناسایی، جذب و مدیریت افراد مستعد مستلزم طراحی و پیاده‌سازی یک الگوی اثربخش بر اساس شایستگی‌های مدیریتی و شناخت انواع شایستگی‌های مدیریتی الزامی و بسیار اثر بخش است. الگویی که قادر باشد افراد مستعد و شایسته را در حوزه‌های مدیریتی و دیگر موقعیت‌های کلیدی مورد نیاز در سازمان شناسایی و انتخاب کند. چنانچه گزینش و انتصاب افراد در رده‌های مختلف سازمانی به ویژه سطوح مدیریتی بر اساس معیارهای یک مدل استاندارد و بومی انجام گیرد، عملکرد کارکنان بهبود یافته و اهداف سازمان تحقق خواهد یافت (Bals & etal, 2019).

در دنیای متحول امروز، هر سازمانی برای افزایش کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها و برنامه‌های خود به صورت مستمر تلاش می‌کند تا شایسته‌ترین مدیران را بکار گیرد. مدیران به عنوان مهم‌ترین و ارزشمندترین منابع سازمان در عصر حاضر بوده و دستیابی به اهداف و رسالت‌های سازمان در گرو توانمندی مدیران آن سازمان است. موفقیت در نیل به اهداف سازمانی در سایه دانش، مهارت و توانمندی‌های مدیران قابل حصول است (Chen & etal, 2019).

آموزش و پرورش به عنوان نهادی فرهنگ‌ساز و تمدن‌ساز، نقشی حساس و تعیین‌کننده در توسعه اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی کشورها بر عهده دارد و اکثر اندیشمندان و صاحب‌نظران آن را موتور محرکه و زیربنای رشد و توسعه جوامع می‌دانند پس هرگونه رشد و توسعه مادی و معنوی جوامع، مستلزم پویایی و تحول آموزش و پرورش است (Rezayat & Beki, 2017). در کشور ما نیز پاسخگویی به چالش‌های علمی، صنعتی، فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی، اخلاقی و نیز دستیابی به توسعه پایدار و دانایی محور، مستلزم تحول بنیادین در آموزش و پرورش است. با پذیرش این موضوع که از مجموع نهادها و ساختارهای اجتماعی، نهاد تعلیم و تربیت، دارای اولویت و اهمیت بیشتری است، حال این پرسش مطرح می‌شود که در میان عناصر تشکیل‌دهنده این نظام، کدام عنصر از اهمیت و تأثیرگذاری بیشتری برخوردار است؟ بر همین اساس لازم و ضروری به نظر می‌رسد تا با مطالعه‌ای عمیق و بنیادی مبادرت به شناسایی شایستگی‌های راهبردی مدیران

آموزش و پرورش مبتنی بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی ورزیده شود. این مهم می‌تواند در جهت اجرای برنامه‌ای فراگیر جهت ارزش‌آفرینی منابع انسانی راه‌گشا باشد. بنابراین در این مطالعه به سوالات اساسی زیر پاسخ داده خواهد شد:

شاخص‌های اصلی تاثیرگذار شایستگی‌های راهبردی مدیران مبتنی بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی کدامند؟

شاخص‌های فرعی تاثیرگذار شایستگی‌های راهبردی مدیران مبتنی بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی کدامند؟

جهت پاسخ به پرسش‌های پژوهش، ابتدا مروری بر ادبیات پژوهش و مطالعات کاربردی انجام شده، ارائه خواهد شد. سپس روش پژوهش، ابزارهای گردآوری داده‌ها و تکنیک‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها مشخص می‌شود. با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی مهم‌ترین مقوله‌ها شناسایی و با به‌کارگیری تکنیک دلفی فازی، مقوله‌های حاصله اعتبارسنجی خواهند شد. در پایان نیز پیشنهادهایی کاربردی براساس نتایج پژوهش ارائه شده است.

پیشینه پژوهش

شایستگی‌های مدیریتی (Managerial competencies) مجموعه مهارت‌ها، نگرش‌ها و انگیزه‌های ضروری مدیران برای اداره یک شغل یا سازمان است (Lara & salas, 2017). شایستگی‌های مدیران نوع خاصی از شایستگی‌های فردی هستند. شایستگی‌های مدیران فعالیت‌ها، دانش، مهارت‌ها یا نگرش‌ها و احتمالاً مشخصه‌های شخصی لازم برای بهبود عملکرد قلمداد می‌شوند (رنگریز و همکاران، ۱۳۹۶). به این ترتیب می‌توان شایستگی را مشخصه‌هایی تعریف کرد که افراد آنها را برای کسب عملکرد مطلوب به طور مناسب و سازگار استفاده می‌کنند. این مشخصه‌ها دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصیصه‌های فکری را در بر دارند. دانش، اطلاعاتی در مورد درک نظری و عملی یک موضوع است که از طریق تجربه یا آموزش به دست می‌آید. مهارت، استفاده از داده‌ها و اطلاعات با چیرگی یدی، کلامی یا ذهنی است. توانایی به معنی قدرت کافی، به ویژه یک صفت فیزیکی و ذهنی، برای انجام یک کار است (Habibi & etal, 2014). می‌توان گفت که شایستگی‌ها مبنای فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی را تشکیل می‌دهند. بسیاری از صاحب نظران معتقدند که کارآمدی هر نظام آموزشی به اندازه شایستگی مدیران و مدیران استراتژیک آن نظام است (Velu & Manxhari, 2017).

از آنجا که مدیران در رده ستاد سازمان قرار داشته و عملاً می‌توانند، موجبات نیل به اهداف سازمان و یا انحراف از آن را فراهم سازند، به عنوان اصلی‌ترین عنصر آموزش و پرورش محسوب می‌شوند. مدیران به عنوان مهم‌ترین عنصر آموزش و پرورش، نقشی کلیدی در پیشبرد فرایند آموزشی داشته‌اند و میزان شایستگی‌های فردی و تصمیم‌های آن‌ها تعیین‌کننده بازده فرایند آموزشی است؛ لذا انتخاب مدیران شایسته و نالایق می‌تواند، مهم‌ترین عامل موفقیت و یا شکست نوآوری‌های آموزشی تلقی شود. مطالعات نشان می‌دهد مدیریت ارشد وجه انسجام بخش سازمان‌هاست (Bach & Veit, 2018). مدیران کارآزموده، توانایی آن‌ها را دارند که رفتار سازمانی خود و کارکنان را در زمینه گسترده هدف‌ها و روابط رسمی، تجزیه و تحلیل کنند و با جامعیت، ژرف اندیشی و انعطاف پذیری رفتار حرفه‌ای مناسب سازمانی را نشان دهند. با این وجود با نگاهی گذرا به شیوه مدیریتی در کشور و به خصوص در نظام آموزش و پرورش، می‌توان دریافت که چارچوبی دقیق و مشخص که بتواند ویژگی‌های یک مدیر شایسته را تعیین کند، وجود ندارد (Nicnami & pirpaei, 2016).

شایستگی معانی متفاوتی دارد. مفهوم شایستگی انسانی توسط دو روانشناس به نام -های رابرت وایت و دیوید مک لند مطرح گردید. Vait (1995) یک خصیصه انسانی را شناسایی کرد و آن را شایستگی نامگذاری کرد. Maclend (1973) رویکردی برای پیش بینی شایستگی ایجاد کرد که از آزمون‌های هوش آن زمان متفاوت بود. وی مطرح ساخت که هوش بر عملکرد اثرگذار است در حالی که شایستگی، عملکرد موفق را از عملکرد ناموفق باز می‌شناساند. مک لند شایستگی را مشخصه‌ای تعریف می‌کند که مبنای عملکرد موفق است. پس از مک لند محققان بسیاری به تعریف شایستگی‌ها مبادرت ورزیده‌اند (Martina & etal, 2012). Hoffmann (1999) با بررسی ادبیات گذشته برای تعریف شایستگی سه نکته را تشخیص می‌دهد: صلاحیت‌ها و ویژگی‌های اساسی شخص، رفتارهای قابل مشاهده و استاندارد نتایج عملکرد فردی. یکی از پذیرفته‌ترین تعاریف در میان محققان، تعریفی است که Parry (1998) مطرح ساخته است. وی شایستگی‌ها را مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها تعریف می‌کند که بخش عمده‌ای از شغل فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهند و با عملکرد شغلی همبستگی دارند. به این ترتیب می‌توان شایستگی را مشخصه‌هایی تعریف کرد که افراد آن‌ها را برای کسب عملکرد مطلوب به طور مناسب و سازگار استفاده می‌کنند. این مشخصه‌ها دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصیصه‌های فکری را در بر دارند. دانش، اطلاعاتی در مورد درک نظری و عملی یک موضوع است که از طریق تجربه یا آموزش به دست می‌آید. مهارت، استفاده از داده‌ها و اطلاعات با چیرگی یدی، کلامی یا ذهنی است. توانایی به معنی قدرت کافی، به ویژه یک صفت فیزیکی و ذهنی، برای انجام یک کار است (Kravetz, 2018).

بدیهی است که شایستگی‌های استراتژیک مدیران می‌تواند سازمان را در تحقق راهبردها یاری کرده و نیازهای آینده آن را به صورت اثربخش برنامه‌ریزی کند. ارزش‌آفرینی منابع انسانی در اقتصاد مبتنی بر دانش و فناوری و ارتباطات، منابع انسانی نقش فزاینده‌ای در خلاقیت، نوآوری،

تغییر و بهبود عملکرد سازمانی ایفا می‌کند. در چنین شرایطی، هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون داشتن سرمایه‌های انسانی ارزش‌آفرین، موفقیتی را در دنیای رقابتی امروز حاصل کند. ارزش‌آفرینی مفهومی بنیادین در حوزه ادبیات مدیریت و سازمان محسوب می‌شود.

Preetz & etal (2020) ارزش را به عنوان ظرفیت یک محصول، خدمت یا فعالیتی که بتواند نیازی را برآورده کند، تشریح می‌کنند و معتقدند که ارزش‌آفرینی زمانی رخ می‌دهد که سازمان‌ها برای انجام فعالیت‌های خود روش‌های جدیدی را به کار می‌گیرند. در رابطه با چگونگی ارزش‌آفرینی منابع انسانی، سازمان‌ها به دو شکل مجزا عمل می‌کنند: اول این که سازمان‌های حرفه‌ای سرمایه‌های انسانی را به عنوان یک منبع مستقیم به کار می‌گیرند و در طریق دوم، برخی از سازمان‌ها (شرکت‌های کامپیوتری و شرکت‌های نرم‌افزاری از سرمایه‌های انسانی به صورت غیر مستقیم استفاده می‌کنند؛ بدین ترتیب هر کدام از سازمان‌های مذکور از ارزش‌آفرینی منابع انسانی بهره خواهند برد و می‌توانند با استفاده از این رویکرد، در قبال همه ذی‌نفعان، به خصوص مشتریان که ضامن بقای سازمان هستند، پاسخگو باشند و با تقویت قابلیت‌های سازمانی و توانایی‌های فردی (ارزش‌آفرینی) اعتماد و تعلق خاطر پایداری را در مورد سازمان ایجاد کنند (Anderson, 2012). ارزش‌آفرینی از کلید واژگان اصلی و از مولفه‌های اساسی کارآفرینی است و معنی آن این است که تولید کالا یا خدمات به ایجاد و یا افزایش ارزشی برای مشتری منجر شود. ارزش هم چیزی است که مشتری طلب می‌کند و حاضر است بابت آن، پول خرج کند. البته مشتری بابت چیزی پول خواهد پرداخت که به نوعی مفید باشد و منظوری را تامین کند. لازم به یادآوری است که واژه ارزش (value) مفهومی مادی و اقتصادی و یکی از مباحث مهم اقتصاد نظری است و بکار گرفتن آن در امور معنوی و فرهنگی، یک کاربرد استعاری است که از حوزه اقتصادی گرفته شده است. هم چنین ارزش‌آفرینی از مفاهیم اصلی و اساسی کسب و کار است. سازمان‌هایی که فلسفه بازاریابی را پذیرفته اند همواره در تلاش مداوم برای خلق و افزایش ارزش برای مشتریان خود هستند. ارزش، ملاک انتخاب مشتری است و بدین جهت صاحب نظران حوزه بازاریابی بر این باورند مشتریان کالا و خدمت نمی‌خرند، آن‌ها در حقیقت ارزش یا فایده می‌خرند و سازمان‌هایی موفقترند که نسبت به رقبا ارزش بیشتری برای مشتریان خود خلق کنند. پورتر پیرامون موضوع مزیت رقابتی، اظهار می‌دارد که یک ارزش جدید، زمانی خلق می‌شود که شرکت‌ها روش‌ها، فن‌آوری‌ها و یا مواد خام جدیدی را در اجرای فعالیت‌هایشان به کار گیرند (Anderson, 2012).

ارزش‌آفرینی منابع سازمانی به مجموعه‌ای از مزیت‌های مالی و غیرمالی گفته می‌شود که یک سازمان برای کارمندان خود فراهم می‌کند. این مزیت‌ها در ازای مهارت، توانایی‌ها و تجربه کارمندان و هم چنین مشارکت آن‌ها در امور شرکت، برای‌شان فراهم می‌شود (Arasanmi & Krishna, 2019). ارزش‌آفرینی منابع سازمانی، اکوسیستمی برای حمایت، شناخت و ارزش‌هایی است که یک کارفرما برای کارکنانش فراهم می‌کند تا آن‌ها به بیشترین پتانسیل‌شان در محیط کار دست پیدا کنند (Rounak & Misra, 2020). در دهه اخیر تمایلات چشمگیری از سوی مدیران سازمان‌های بزرگ برای راهبردهای منابع انسانی و شرایط کار به گونه‌ای که موجب حس تعلق و عملکرد پایدار شود، مشاهده شده است. در این باره، کارفرمایان در جستجوی ابزارهای پیچیده‌تری در جهت مرتبط ساختن برند سازمانی و عملکرد کارکنان خود، به‌منظور کسب مزیت رقابتی در بازار کار می‌باشند. کارفرمای منتخب بودن، مزیتی رقابتی برای شرکت نسبت به سایر رقبا و در عرصه جذب و حفظ نیروهای باکیفیت ایجاد می‌کند. این شرکت‌ها اغلب سودآوری، کارایی بیشتر و موفقیت بالاتری نسبت به رقبا خود دارند. در این جهت، یکی از کلیدی‌ترین مفاهیمی که به تازگی وارد مبانی نظری منابع انسانی به‌صورت خاص و مبانی نظری مدیریت سازمان به‌صورت عمومی تر شده است، ارزش‌آفرینی کارکنان است (Jezne & etal, 2015).

ارزش‌آفرینی منابع انسانی با کمک سرمایه سازمانی و سرمایه رابطه‌ای، موجب ایجاد سرمایه هوشی در سازمان می‌شود و سرمایه هوشی نیز به نوبه خود موجب ارتقای ظرفیت‌های استراتژیک در سازمان می‌شود و ارزش‌آفرینی سازمانی را در پی خواهد داشت (Boukis & Kabadayi, 2020). ارزش‌آفرینی سرمایه‌های انسانی را به استعداد افراد برای بهبود کارایی و اثربخشی سازمان و کشف و استخراج فرصت‌های بازار بیان می‌کنند و اظهار می‌دارند که اگر کارکنان بتوانند به کاهش هزینه‌های سازمان کمک کنند یا منافع بیشتری برای مشتریان فراهم کنند، ارزش‌آفریده‌اند. شاخص‌های ارزش‌آفرینی در تحقیقات مختلف شامل مزیت رقابتی، شهرت سازمان و رضایت کارکنان و مشتریان است. مزیت رقابتی: سرمایه انسانی ارزش‌آفرین و اعتلای کیفیت نیروی کار یکی از راه‌های اصلی و اساسی ارتقای بهره‌وری و توسعه سازمان هاست. امروزه بیشتر سازمان‌ها با تلاش برای جذب، نگهداشت، پرورش و به کارگیری منابع انسانی دانشگر و زبده، مزیت رقابتی امروز و آینده خود را تضمین خواهند کرد (Asmussen & etal, 2020). شهرت سازمان نشانگر جذابیت و شهرت سازمان در برابر ذی‌نفعان خارجی خاص است. سرمایه‌های انسانی در برگیرنده ظرفیت‌ها و قابلیت‌هایی (دانش، مهارت، توانایی، انگیزه) است که توان بالقوه سازمان را برای موفقیت، کارایی و برتری رقابتی تضمین می‌کند و هم چنین، ارزیابی جایگاه سازمان در بازار و ارزیابی دقیق، توان آن را برای ارزش‌آفرینی تسهیل می‌کند که این امر به نوبه خود، جذابیت و شهرت سازمان را افزایش می‌دهد (Elia & etal, 2020).

با توجه به این که یکی از اهداف بند ج اصل ۴۴ قانون اساسی توسعه سرمایه انسانی دانش پایه و متخصص می‌باشد و با در نظر گرفتن اهمیت مدیران میانی، بررسی شایستگی‌های مدیران عالی در سازمان‌های تحت پوشش این بند نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. با دانستن

این امر که ماده ۱۶۱ قانون برنامه چهارم توسعه به استقرار نظام شایسته‌گرایی اختصاص یافته است و همچنین تأکید قانون برنامه پنجم توسعه بر اهمیت شایستگی، ضرورت انجام وجود چنین پژوهشی دو چندان می‌شود. لذا در این تحقیق به شناسایی شایستگی‌های مدیران عالی خواهیم پرداخت. نظر به اینکه پژوهش‌های چندانی در این زمینه در سال‌های اخیر انجام نشده است و کمتر پژوهشی به مساله شایستگی‌های استراتژیک در مدیران آموزش و پرورش پرداخته است و هم چنین ارزش‌آفرینی منابع انسانی یکی از مهمترین فرآیندهای هر سازمانی می‌باشد، انجام این تحقیق ضرورت دارد. هم چنین به نظر می‌رسد در سال‌های اخیر توجه چندانی به شایستگی‌های استراتژیک مدیران عالی آموزش و پرورش نشده است. این نتیجه را می‌توان از خروجی‌های این سازمان به خوبی دریافت کرد. بنابراین ضرورت دارد در پژوهشی ضمن شناسایی شایستگی‌های استراتژیک مدیران عالی آموزش و پرورش با تأکید بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی نحوه ارتباط این عوامل و به طور کلی الگوی شایستگی تدوین گردد. نبود شاخص‌هایی فراگیر و مشخص برای انتخاب مدیران سبب شده که در مواردی لایبگری، روحیه انقید، وابستگی‌های سیاسی و حتی گاهی روابط فامیلی درانتصاب‌ها دخیل باشد. مدیری که شایستگی‌های لازم را نداشته باشد سبب می‌شود که از طرف همکارانش و دیگر مسوولان به سهولت مورد پذیرش قرار گیرد و این عدم مقبولیت و پذیرش یعنی آغاز شکست و ناکامی برای یک سازمان و در راس آن مدیریت و همه اجزا، دروندادها و برون‌دهای آن. حتی خود مدیرانی که این مسوولیت سنگین را می‌پذیرند از ویژگی‌هایی که یک مدیر باید داشته باشد تا مدیری شایسته باشد، آگاهی ندارند. لذا برای مشخص شدن چارچوبی که برای انتخاب مدیران ارشد مورد استفاده قرار گیرد و همچنین مدیران بتوانند خودشان را با این چارچوب ارزیابی کنند، شناسایی شاخص‌های شایستگی، ابعاد و مؤلفه‌های آن از اهمیتی زیادی برخوردار است. این پژوهش در پی آن است شایستگی‌های استراتژیک مدیران ارشد را با تأکید بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی در آموزش و پرورش گیلان را شناسایی کند. پرواضح است که شناسایی شاخص‌های شایستگی مدیران با تأکید بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی می‌تواند راهگشای مناسبی در انتصاب و انتخاب مدیران شایسته باشد تا با انتخاب و حضور مدیران شایسته، به سمت پیشرفت و توسعه پایدار گام برداشته شود.

سوالات کلی پژوهش

۱. شاخص‌های اصلی مدل شایستگی‌های استراتژیک مدیران ارشد با تأکید بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی آموزش و پرورش گیلان کدامند؟
۲. شاخص‌های فرعی مدل شایستگی‌های استراتژیک مدیران ارشد با تأکید بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی آموزش و پرورش گیلان کدامند؟
۳. عوامل تاثیرگذار در مدل شایستگی‌های استراتژیک مدیران ارشد با تأکید بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی آموزش و پرورش گیلان را ذکر کنید.

روش پژوهش

مطالعه حاضر یک مطالعه اکتشافی است که با هدف شناسایی شایستگی‌های راهبردی مدیران آموزش و پرورش مبتنی بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی انجام شده است. این مطالعه از منظر فلسفی در دسته پژوهش‌های تجربه‌گرایانه قرار می‌گیرد و با رویکردی قیاسی-استقرایی انجام شده است. از منظر نوع داده‌ها، پژوهش حاضر با رویکرد آمیخته (کمی-کیفی) انجام شده است و از منظر بازه زمانی گردآوری داده‌ها در دسته پژوهش‌های پیمایشی-مقطعی قرار دارد. ابزار اصلی گردآوری داده‌های پژوهش، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه دلفی فازی است.

جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری

در پژوهش حاضر، پس از انتخاب خبرگان واجد شرایط، فرآیند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگان نظری (استادان دانشگاه) و خبرگان تجربی (مدیران آموزش و پرورش گیلان) هستند. ملاک انتخاب خبرگان، حداقل ده سال سابقه کار در آموزش و پرورش گیلان بوده و این که در این زمینه دارای تألیفات علمی در قالب کتاب و مقاله باشند. در بخش کیفی این مطالعه به صورت هدفمند و غیراحتمالی، به انتخاب نمونه پرداخته شد. براین اساس ۱۱ نفر از افراد واجد شرایط در این مطالعه شرکت کرده‌اند. لازم به ذکر است جامعه آماری در بخش دلفی فازی نیز با جامعه آماری بخش کیفی یکسان است.

روش و ابزار گردآوری داده‌ها

برای گردآوری داده‌های پژوهش از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه دلفی فازی استفاده گردیده است. از آنجا که برای مطالعات کیفی که با هدف اکتشافی انجام می‌شوند، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته مناسب‌تر هستند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۸)، در این پژوهش نیز در بخش نخست از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان استفاده شده است. در بخش دوم نیز جهت اعتبارسنجی و غربال‌گری مقوله‌های شناسایی شده، از پرسشنامه دلفی با طیف هفت درجه استفاده شده است.

روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها

از چهار معیار کمی برای بررسی قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت تأیید و اطمینان پذیری استفاده شده است: ضریب هولستی، ضریب پی اسکات، شاخص کاپای کوهن و آلفای کریپندروف (Wang, 2011, Abedi&etal, 2011, Zangr &etal, 2016, Krippendorff و 2018).

میزان همبستگی دیدگاه خبرگان با محاسبه ضریب هولستی (PAO) یا «درصد توافق مشاهده‌شده» $0/81$ به دست آمده است که مقدار قابل توجهی است (Holsti, 1969). با توجه به ایراداتی که به روش هولستی وارد است شاخص پی-Scott نیز محاسبه شده است که میزان آن $0/79$ به دست آمده است. هم‌چنین شاخص کاپای کوهن در این مطالعه $0/76$ به دست آمده است. در نهایت نیز از آلفای کریپندروف استفاده شده است و میزان آن در این مطالعه $0/82$ برآورد گردیده است.

جدول ۱. روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها

ردیف	معیارهای کمی	مقدار عددی استاندارد	مقدار عددی حاصله	قدرت توافق
۱	ضریب هولستی	بزرگ تر از $0/7$	$0/81$	خوب
۲	ضریب پی اسکات	بزرگ تر از $0/6$	$0/79$	متوسط
۳	شاخص کاپای کوهن	بزرگ تر از $0/6$	$0/76$	متوسط
۴	آلفای کریپندروف	بزرگ تر از $0/7$	$0/82$	عالی

روش‌های تحلیل داده‌ها

روش‌های تحلیل داده‌ها به دو دسته کیفی و کمی تقسیم می‌شود. در بخش کیفی با استفاده روش تحلیل محتوا به شناسایی مقوله‌های اصلی و فرعی شایستگی‌های راهبردی مدیران آموزش و پرورش مبتنی بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی پرداخته شده است. سپس با استفاده از روش دلفی فازی شاخص‌های شناسایی شده، اعتبارسنجی شده‌اند. برای انجام تحلیل کیفی محتوا از نرم‌افزار MaxQDA و محاسبات دلفی فازی با کدنویسی در محیط Matlab انجام گرفته است.

تحلیل محتوای کیفی

تحلیل محتوا یکی از روش‌های پرکاربرد در پژوهش‌های کیفی است. تحلیل محتوای کیفی عبارت است از مجموعه‌ای از تکنیک‌هایی که برای تحلیل نظام‌مند متن مصاحبه‌های پژوهشی استفاده می‌شود. ایده اصلی فرایند تحلیل محتوا، حفظ مزایای تحلیل محتوای کمی همگام با توسعه علم ارتباطات و انتقال آن به مراحل تفسیر کیفی تحلیل‌ها می‌باشد (Jalali, 2011). جهت انجام تحلیل کیفی، در ابتدا با تدوین پروتکل مصاحبه حاوی سوالات تخصصی، پژوهشگر به انجام مصاحبه با خبرگان امر پرداخت. در این مرحله پیش از شروع مصاحبه سه پرسش باز در نظر گرفته شده است و در طول فرایند مصاحبه این پرسش‌بینی در نظر گرفته شده است که سوالات جدیدی نیز مطرح شود. برای این که پژوهشگر با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود اقدام به بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن داده‌ها به صورت فعال (جستجوی معانی و الگوها) شده است. پس از رسیدن به اشباع نظری، متون مصاحبه در نرم‌افزار MAXQDA کدگذاری گردید و در نهایت دیدگاه خبرگان در قالب مقوله‌های اصلی و فرعی دسته‌بندی گردید.

روش دلفی فازی (FDM)

برای شناسایی شاخص‌های شایستگی‌های راهبردی مدیران آموزش و پرورش مبتنی بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی از تکنیک دلفی فازی استفاده شده است. برای فازی‌سازی دیدگاه خبرگان از طیف هفت درجه مطابق جدول ۲ استفاده شده است.

جدول ۲. طیف هفت درجه فازی برای ارزش‌گذاری شاخص‌ها

متغیر زبانی	مقدار فازی	مقیاس عدد فازی
کاملاً بی اهمیت (TL)	$\bar{1}$	(0, 0, 0.1)
خیلی بی اهمیت (VL)	$\bar{2}$	(0, 0.1, 0.3)
بی اهمیت (L)	$\bar{3}$	(0.1, 0.3, 0.5)
متوسط (M)	$\bar{4}$	(0.3, 0.5, 0.75)
باهمیت (H)	$\bar{5}$	(0.5, 0.75, 0.9)
خیلی بااهمیت (VH)	$\bar{6}$	(0.75, 0.9, 1)
کاملاً با اهمیت (TH)	$\bar{7}$	(0.9, 1, 1)

در این مطالعه آستانه تحمل ۰/۷ در نظر گرفته شده است. بنابراین مقدار فازی زدائی شده بزرگ تر از ۰/۷ مورد قبول است و هر شاخصی که امتیاز بالای ۰/۷ داشته باشد تأیید می‌شود (Habibi&etal,2015).

یافته‌های پژوهش

جهت شناسایی شایستگی‌های راهبردی مدیران آموزش و پرورش مبتنی بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی مصاحبه‌های تخصصی نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و مدیران آموزش و پرورش گیلان صورت گرفته است. سوالات اساسی مصاحبه‌های شناسایی شایستگی‌های راهبردی مدیران آموزش و پرورش مبتنی بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی در بخش سوالات کلی پژوهش مطرح شده است.

تحلیل محتوایی مبتنی بر روش پیشنهادی (Attride-Stirling (2003 شامل مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر صورت گرفت. برای این منظور متن مصاحبه‌ها چندین بار مطالعه و مرور شد. سپس داده‌ها به واحدهای معنایی در قالب جملات و پاراگراف‌های مرتبط با معنای اصلی شکسته شد. واحدهای معنایی نیز چندین بار مرور و سپس کدهای مناسب هر واحد معنایی نوشته و کدها براساس تشابه معنایی طبقه‌بندی شد. جریان تجزیه و تحلیل با اضافه شدن هر مصاحبه به همین ترتیب تکرار شد. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. ملاک دستیابی به اشباع نظری رسیدن به تکرار در کدهای استخراجی بوده است. در مرحله کدگذاری باز ۵۱۷ کد شناسایی گردید. در نهایت از طریق کدگذاری محوری به ۳ مقوله فراگیر، ۹ مقوله سازمان‌دهنده و ۵۵ شاخص (مقوله فرعی) دست پیدا شد.

شاخص‌های شناسایی شده براساس برداشت و استنتاج پژوهشگر از مصاحبه‌های انجام شده به مدد تحلیل محتوایی بوده است. برای حصول اطمینان از صحت شاخص‌های شناسایی شده و انتخاب شاخص‌های نهایی از رویکرد دلفی فازی استفاده شده است. برای فازی‌سازی دیدگاه خبرگان از طیف هفت درجه مطابق جدول ۲ استفاده شده است دیدگاه خبرگان حسابرسی پیرامون هر شاخص گردآوری شد و با استفاده از رابطه ۱ میانگین فازی دیدگاه خبرگان محاسبه شد. پس از فازی‌زدایی مقادیر میانگین با روش مرکز سطح، شاخص‌هایی که امتیازی کمتر از ۰/۷ بدست آوردند حذف شدند. براساس نتایج راند نخست شاخص «مهارت‌های تیم‌سازی» حذف شد. سایر شاخص‌ها که امتیازی بالای ۰/۷ کسب کرده‌اند برای راند دوم استفاده شدند.

تحلیل دلفی فازی برای شاخص‌های باقی مانده در راند دوم ادامه پیدا کرد. در این مرحله ۴۰ شاخص براساس دیدگاه خبرگان مورد ارزیابی قرار گرفت. در دور دوم هیچ شاخصی حذف نشد که این خود نشانه‌ای برای پایان راندهای دلفی است. به طور کلی یک رویکرد برای پایان دلفی آن است که میانگین امتیازات سوالات راند اول و راند دوم باهم مقایسه شوند. در صورتی که اختلاف بین دو مرحله از حد آستانه خیلی کم (۰/۲) کوچک تر باشد در این صورت فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود (Habibi,2015). خلاصه نتایج تکنیک دلفی فازی در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. خلاصه نتایج تکنیک دلفی فازی

شاخص‌ها	نتیجه راند ۱	نتیجه راند ۲	اختلاف	نتیجه
شناسایی شرح شغل برای تمامی مناصب کلیدی	(0.759,0.909,0.982)	(0.969,0.885,0.719)	۰/۰۴۵	توافق
غنی سازی چارت سازمانی	(0.668,0.841,0.95)	(0.962,0.865,0.688)	۰/۰۴۱	توافق
تعهد داشتن به ساختار سازمانی	(0.691,0.868,0.955)	(0.969,0.885,0.719)	۰/۰۰۳	توافق
انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی	(0.8,0.936,0.982)	(0.958,0.873,0.715)	۰/۰۹۴	توافق
حوزه مدیریتی	(0.623,0.814,0.932)	(0.954,0.854,0.669)	۰/۰۷۸	توافق
حوزه فنی	(0.714,0.882,0.964)	(0.942,0.842,0.665)	۰/۰۴۶	توافق
حوزه محیطی	(0.727,0.877,0.968)	(0.942,0.827,0.642)	۰/۰۱۹	توافق
حوزه فردی	(0.709,0.868,0.95)	(0.942,0.842,0.665)	۰/۰۶۳	توافق
متعهد به چشم‌انداز سازمان	(0.682,0.85,0.95)	(0.935,0.815,0.623)	۰/۰	توافق
مهارت‌های تیم‌سازی	-	(0.946,0.831,0.665)	-	توافق
داشتن تفکر سیستمی	(0.659,0.836,0.941)	(0.965,0.9,0.758)	۰/۰۴۵	توافق
پیاده‌سازی شایسته‌گزینی در سازمان	(0.714,0.882,0.964)	(0.965,0.862,0.7)	۰/۰۵۶	توافق
توجه به الویت‌های اساسی سازمان و رصد تحقق آن‌ها در سازمان	(0.609,0.805,0.932)	(0.958,0.865,0.704)	۰/۰۸۶	توافق
همسو کردن افراد در دستیابی به اهداف کلان و عملیاتی سازمان	(0.805,0.936,1)	(0.962,0.858,0.677)	۰/۰۲۳	توافق
شناسایی تمرکز استراتژیک سازمان	(0.645,0.827,0.941)	(0.958,0.858,0.692)	۰/۰۹۴	توافق
رهبری تحول‌گرا	(0.682,0.85,0.95)	(0.973,0.912,0.777)	۰/۰۴۶	توافق

حمایت از کارکنان سازمانی	(0.732,0.882,0.959)	(0.965,0.877,0.723)	۰/۰۲۵	توافق
ایجاد صداقت، پاسخگویی، مشارکت، شفافیت و اعتماد در سازمان	(0.723,0.877,0.95)	(0.958,0.873,0.715)	۰/۰۲۳	توافق
مدیریت منابع انسانی	(0.659,0.836,0.941)	(0.965,0.862,0.7)	۰/۰۹۴	توافق
مدیریت منابع عملیاتی	(0.727,0.891,0.964)	(0.946,0.842,0.65)	۰/۰۷۹	توافق
پیاده سازی ارزیابی عملکرد	(0.723,0.886,0.973)	(0.942,0.85,0.677)	۰/۰۰۷	توافق
ارزیابی استعداد و عملکرد فردی	(0.641,0.836,0.945)	(0.962,0.873,0.7)	۰/۰۲۸	توافق
توجه به بازخورد ارزیابی عملکرد	(0.677,0.859,0.955)	(0.962,0.865,0.688)	۰/۰۱۵	توافق
مدیریت راهبردها و اقدامات	(0.636,0.823,0.932)	(0.962,0.865,0.688)	۰/۰۳۴	توافق
نیازسنجی آموزشی و به روزرسانی دوره‌های آموزشی	(0.686,0.864,0.964)	(0.985,0.915,0.769)	۰/۰۳۸	توافق
برگزاری دوره‌های آموزشی استاندارد و ارائه آموزش‌ها	(0.755,0.895,0.968)	(0.95,0.885,0.731)	۰/۰۴۶	توافق
شناسایی افراد شایسته	(0.745,0.9,0.982)	(0.95,0.846,0.673)	۰/۰۲۳	توافق
آموزش و توسعه مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی	(0.655,0.823,0.927)	(0.969,0.892,0.731)	۰/۰۶۳	توافق
توانمندسازی مهارت‌های فردی	(0.55,0.768,0.914)	(0.969,0.892,0.731)	۰/۰۷۹	توافق
افزایش دانش عمومی سازمان	(0.8,0.936,0.982)	(0.954,0.862,0.681)	۰/۰۶۳	توافق
افزایش دانش فنی سازمان	(0.714,0.882,0.964)	(0.965,0.885,0.735)	۰/۰۳	توافق
تدوین قوانین و مقررات آموزشی	(0.695,0.859,0.95)	(0.919,0.792,0.585)	۰/۰۱۱	توافق
انتخاب دانشی مدیران	(0.664,0.85,0.955)	(0.962,0.865,0.688)	۰/۰۰۳	توافق
تعهد به مسائل اخلاقی و اخلاق مداری	(0.636,0.823,0.932)	(0.95,0.831,0.65)	۰/۱۰۹	توافق
استقرار فرهنگ یادگیری	(0.714,0.882,0.964)	(0.985,0.915,0.769)	۰/۰۰۷	توافق
فرهنگ دانشی سازمانی	(0.795,0.932,0.991)	(0.946,0.85,0.662)	۰/۰۹۴	توافق
بهبودی نقش مدیران	(0.791,0.932,0.973)	(0.962,0.888,0.723)	۰/۰۹۲	توافق
بعد اخلاقی	(0.664,0.841,0.932)	(0.95,0.846,0.673)	۰/۰	توافق
بعد حرفه‌ای	(0.686,0.864,0.964)	(0.942,0.835,0.654)	۰/۰۰۸	توافق
بعد انسانی	(0.705,0.864,0.959)	(0.962,0.881,0.712)	۰/۰۱۴	توافق
بعد دموکراتیک	(0.741,0.877,0.945)	(0.969,0.908,0.754)	۰/۰۶۹	توافق

براساس نتایج مندرج در جدول ۳ مشخص گردید که در تمامی موارد اختلاف کوچک تر از ۰/۲ است بنابراین می‌توان راندهای دلفی را به پایان برد. به این ترتیب در نهایت ۴۰ شاخص انتخاب شده و شاخص‌های شایستگی‌های راهبردی مدیران آموزش و پرورش مبتنی بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی مستخرج از مصاحبه‌ها به روش تحلیل محتوایی در جدول ارائه شده است.

جدول ۴. شاخص‌های شایستگی‌های راهبردی مدیران آموزش و پرورش مبتنی بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی

مضمین پایه	سازمان‌دهنده	فراگیر
رهبری تحول‌گرا، حمایت از کارکنان سازمانی، ایجاد جو صادقانه و مبتنی بر اعتماد در سازمان، مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع عملیاتی	رهبری و مدیریت آموزش و پرورش	فرماندهان و مدیران
شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های فنی، شایستگی‌های محیطی، شایستگی‌های فردی، تعهد به چشم‌انداز سازمان، داشتن تفکر سیستمی	شایستگی‌های استراتژیک مدیران آموزش و پرورش	مدیران
پیاده سازی شایسته‌گزینی در سازمان، توجه به الویت‌های اساسی سازمان و رصد تحقق آن‌ها در سازمان، همسو کردن افراد در دستیابی به اهداف کلان و عملیاتی سازمان، شناسایی تمرکز استراتژیک سازمان	سیاست‌گذاری و خط‌مشی در آموزش و پرورش	مدیران
شناسایی شرح شغل برای تمامی مناصب کلیدی، غنی سازی چارت سازمانی، تعهد داشتن به ساختار سازمانی، انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی	ساختار سازمانی آموزش و پرورش	مدیران
افزایش دانش عمومی سازمان، افزایش دانش فنی سازمان، تدوین قوانین و مقررات آموزشی، انتخاب دانشی مدیران	استقرار مدیریت دانش در آموزش و پرورش	مدیران

آموزش و توانمندسازی مدیران آموزش و پرورش	نیاز سنجی آموزشی و به روزرسانی دوره‌های آموزشی، برگزاری دوره‌های آموزشی استاندارد و ارائه آموزش‌ها، شناسایی افراد شایسته، آموزش و توسعه مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی، توانمندسازی مهارت‌های فردی
مدیریت عملکرد در آموزش و پرورش	پیاده سازی ارزیابی عملکرد، ارزیابی استعداد و عملکرد فردی، توجه به بازخورد ارزیابی عملکرد، مدیریت راهبردها و اقدامات
فرهنگ‌سازی در آموزش و پرورش	تعهد به مسائل اخلاقی و اخلاق مداری، استقرار فرهنگ یادگیری، فرهنگ دانشی سازمانی، بهسازی نقش مدیران
ارزش‌آفرینی منابع انسانی	بعد اخلاقی، بعد حرفه‌ای، بعد انسانی، بعد دموکراتیک

مقاله‌های ارزش‌آفرینی

مقاله‌های فراگیر این پژوهش عبارتند از: مقاله‌های راهبردی، زمینه‌ای و ارزش‌آفرین. مقاله فراگیر راهبردی خود شامل مقاله‌های سازمان‌دهنده «رهبری و مدیریت آموزش و پرورش»، «شایستگی‌های استراتژیک مدیران آموزش و پرورش» و «سیاست‌گذاری و خط مشی در آموزش و پرورش» می‌باشد. مقاله‌های زمینه‌ای نیز شامل سه مقاله سازمان‌دهنده است که عبارتند از: «ساختار سازمانی آموزش و پرورش»، «استقرار مدیریت دانش در آموزش و پرورش» و «آموزش و توانمندسازی مدیران آموزش و پرورش». در نهایت نیز مقاله فراگیر ارزش‌آفرینی از سه مقاله سازمان‌دهنده «مدیریت عملکرد در آموزش و پرورش»، «فرهنگ‌سازی در آموزش و پرورش» و «ارزش‌آفرینی منابع انسانی» تشکیل شده است.

نتیجه‌گیری و بحث

شناسایی شایستگی‌های استراتژیک مدیران ارشد با تاکید بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی به شکل سنتی بیش از آن‌که به شیوه علمی صورت گیرد، مستلزم کاربست هنر بوده است. هر چند که افراد فعال در این حوزه همواره کوشیده‌اند تا به صورتی روشمند به این کار بپردازند، با این حال روش نظام‌مندی که مبتنی بر مدل‌های عملکردی دقیق و محکم باشد برای آن وجود نداشته است. از این رو غالباً شناسایی شایستگی‌های استراتژیک مدیران ارشد با تاکید بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی با ترکیبی از فنون و مدل‌ها انجام می‌شده، این فنون دربرگیرنده مواردی همچون مصاحبه، گروه‌های کانون (شامل جلسات طوفان مغزی)، پرسشنامه و مشاهده هستند.

جهت دستیابی به اهداف پژوهش، به مدیران آموزش و پرورش گیلان پیشنهاد می‌شود، ضمن شناسایی پست‌های کلیدی و شناسایی شرح شغل برای همه مناصب کلیدی به تعیین و غنی‌سازی چارت سازمانی مبادرت ورزند. هم‌چنین با افزایش تعهد به ساختار سازمانی و مشخص بودن واحد مربوط به شایستگی‌های استراتژیک مدیران می‌توان موجب ارتقا و تقویت ساختار سازمانی سازمان آموزش و پرورش گیلان شد. هم‌چنین می‌تواند با تلاش جهت پیاده‌سازی شایسته‌گزینی در سازمان به همراه پیاده‌سازی استراتژی مربوط، زمینه را جهت استقرار شایستگی‌های استراتژیک مدیران فراهم آورند که این مهم با نتایج مطالعات (Rezaia & sadegbigi, 2018) هم‌سو است. علاوه بر موارد مذکور، وجود هماهنگی میان استراتژی سازمان و شایستگی‌های استراتژیک مدیران، سبب همسوس کردن افراد ذی‌ربط و کارکنان در دستیابی به اهداف کلان و عملیاتی آموزش و پرورش گیلان خواهد شد. در این راستا پیشنهاد می‌شود مدیران تاکید و توجه بیشتری به الویت‌های اساسی سازمان و رصد تحقق آن‌ها در سازمان داشته باشند. هر عنصری از تاریخ بشر ارزش‌های ویژه‌ای دارد که شاخص آن دوره است به نظر می‌رسد ویژگی عصر ما جهانی شدن باشد که ناظر بر حرکت در مسیر گسترش هرچه بیشتر ارتباطات انسانی در عرصه جهانی است در چنین عرصه‌ای به باور بسیاری از صاحب‌نظران داشتن منابع انسانی توانمند، خلاق و ارزش‌آفرین، سلاح اصلی سازمان آموزش و پرورش در رقابت خواهد بود و آینده از آن سازمانی است که بتواند چنین ظرفیت‌هایی را در منابع انسانی خود ایجاد کند.

براساس نتایج پژوهش حاضر، می‌توان با ایجاد یک رهبری تحول‌گرا سبب افزایش تعهد به برنامه‌ریزی‌های شایستگی‌های استراتژیک مدیران گردید. این مهم با نتایج مطالعات (Asmussen & etal, 2020) و (Esmalei & etal, 2019) هم‌خوانی دارد. هم‌چنین با وجود حمایت از واحدهای سازمانی، ایجاد صداقت، پاسخگویی، مشارکت، شفافیت و اعتماد در سازمان مقدمات شایستگی‌های استراتژیک مدیران در آموزش و پرورش گیلان فراهم خواهد شد.

هم‌چنین با استناد به مبانی نظری و نتایج پژوهش، مشخص گردید امروزه منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و مهم‌ترین سرمایه سازمان آموزش و پرورش و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی آن است. یکی از عمده‌ترین برنامه‌ریزی‌های سازمانی، برنامه‌ریزی برای ارزش‌آفرینی منابع انسانی است. عامل مهم برای ارزش‌آفرینی منابع انسانی، جهت نیل به نیازهای مهارتی، آموزشی و درنهایت بهسازی منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش است. موثرترین راه دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی کارآمدتر کردن مدیران آموزش و پرورش از طریق بهبود و بهسازی آنان بوده و آنچه که در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد این است که بهبود منابع

انسانی تنها با آموزش‌های فنی و تخصصی حاصل نمی‌شود، بلکه باید با استفاده از روش‌های گوناگونی به توسعه مدیران آموزش و پرورش پرداخت و این مهم با آموزش و توانمندسازی مدیران در قلمرو مدیریت منابع انسانی امکان‌پذیر خواهد شد.

مدیران آموزش و پرورش گیلان می‌توانند با اهتمام ورزیدن به پیاده‌سازی ارزیابی عملکرد و ارزیابی استعداد و عملکرد فردی موانع، چالش‌ها و مشکلات پیش‌روی سازمان را شناسایی کرده و در جهت رفع آنها تلاش کنند. هم‌چنین با ارزیابی الزامات کاری آینده می‌توان میزان توجه به بازخورد ارزیابی عملکرد و قابلیت و توانایی بهره‌گیری از ابزارها و مکانیزم‌های کنترل عملکرد را شناسایی کرده و از این موارد در جهت بهبود عملکرد سازمان بهره‌جویند. مولفه‌های مذکور با نتایج مطالعات (Pirpai & Nicnami (2017) و Boukis & Kabadayi (2020) سازگار است. نتایج این پژوهش مشخص کرد رهبران و مدیران سازمان می‌بایست ارزیابی از رهبری و الزامات مدیریت را برای دوره‌های کوتاه‌مدت، متوسط و بلندمدت انجام دهند. شایستگی‌های استراتژیک مدیران و توسعه رهبری باید رویه‌های چگونگی ارزیابی عملکرد و پتانسیل‌های آینده کارکنان و رویکردی به منظور بیان مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز حاضر و آینده مدیران را شامل شود. بهتر است این رویه‌ها حداقل یک بار در سال انجام شود.

مدیران آموزش و پرورش گیلان می‌بایست توجه بیشتری به نیازسنجی آموزشی و به روزرسانی دوره‌های آموزشی در سازمان داشته باشند. در سایه آموزش و برگزاری دوره‌های آموزشی استاندارد و ارائه آموزش‌های مربوط به شایستگی‌های استراتژیک مدیران است که استقرار نظام شایسته‌سالاری در این سازمان عملی خواهد گردید. این نتیجه با نتایج مطالعات کالین و همکاران (۲۰۱۷) و لیانگ و همکاران (۲۰۱۸) هم‌سوست. با افزایش آگاهی و افزایش دانش فنی سازمان می‌توان از میان کارکنان، افراد شایسته را شناسایی نمود. علاوه بر موارد مذکور، توسعه ظرفیت و استعداد متقاضیان به وسیله آموزش و توسعه مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی ایجاد شده و در نهایت سبب توانمندسازی مهارت‌های فردی در سازمان خواهد شد. تخصیص منابع به افراد و تدوین برنامه بهبود فردی نیز در زمینه بهبود آموزش، توانمندسازی و توسعه بسیار کمک‌کننده خواهد بود که پیشنهاد می‌شود برای یکایک کارکنان آموزش و پرورش گیلان در نظر گرفته شود. هم‌چنین جهت برنامه‌های آموزشی و توسعه ای کارکنان، موارد زیر نیز پیشنهاد می‌گردد:

بررسی و برآورد کلان نیازمندی‌های تخصصی / تجربی، آموزشی / پرورشی و نیز استخدامی سازمان آموزش و پرورش گیلان در تعامل با ارکان ذی ربط.

تلفیق برنامه‌های نیروی انسانی و تهیه و تنظیم برنامه جامع سازمان آموزش و پرورش گیلان در افق کوتاه‌مدت، میان مدت و بلندمدت در تعامل با ارکان ذی ربط.

ابلاغ برنامه جامع منابع انسانی سازمان آموزش و پرورش گیلان بر ارکان تابعه جهت برنامه‌ریزی عملیاتی و انطباق عملکردها بر اساس مفروضات برنامه‌های مصوب و آمادگی جهت پاسخگویی در قبال آن.

تدوین برنامه‌های راهبردی بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت در حوزه توسعه مدیران سازمان آموزش و پرورش گیلان در تعامل با ارکان ذی ربط.

تدوین برنامه‌های راهبردی بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت در حوزه پژوهش‌های منابع انسانی سازمان آموزش و پرورش گیلان در تعامل با ارکان ذی ربط.

این مطالعه با محدودیت‌هایی نیز مواجه بوده است. نبود پشتوانه علمی کافی و دانش بومی شده پیرامون طراحی مدل شایستگی‌های استراتژیک مدیران ارشد با تاکید بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی آموزش و پرورش گیلان، تازگی و جوان بودن موضوع از نظر مفهوم‌سازی مقوله شایستگی‌های استراتژیک مدیران ارشد با تاکید بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی، محدودیت‌هایی ایجاد کرده است. نبود تجربه عملیاتی کشور و آمار و ارقام دقیق در زمینه شایستگی‌های استراتژیک مدیران ارشد با تاکید بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی آموزش و پرورش گیلان محدودیت بزرگ دیگری است.

هم‌چنین با توجه به گستردگی مدل شایستگی‌های استراتژیک مدیران ارشد با تاکید بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی آموزش و پرورش گیلان، عدم دسترسی به مدیران و خبرگان امر، از مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش حاضر بود. در این جهت به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود، پژوهشی در خصوص بررسی زیر ساخت‌های لازم برای پشتیبانی و دستیابی به شایستگی‌های استراتژیک مدیران ارشد با تاکید بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی آموزش و پرورش گیلان انجام دهند.

References

1. Alvani, M; Budaiei, H. (2011), phenomenology in post - ntreprenurial studies, the Quarterly Journal of Management Sciences, Period 5, No. 19, p. 33 - 33.
2. Alvani, M, Azhar, A; Danaiefar, H. (2015), a qualitative research methodology in management: a holistic approach, Safar publication
3. Ismaili, M; Saedi,A; Sharia, A. (1398), the analysis of the relationship between managers ' strategic competencies with the value of human resources, the Quarterly Review of Strategic Management thought, Period 13, No. 25, pp. 321 - 346.
4. Piriaei, H; Niknami, M. (2017), Presenting a model for improving the system of appointment and promotion of directors of education, management and planning in educational systems, Volume 10, Number 18, pp. 9-28.
5. Jazani, N; Moradi, B; Alam, A; Hadavi, A. (2016), Strategic approach to brand with a focus on value proposition in agile Iranian organizations, Quarterly Journal of Strategic Management Studies, Volume 7, Number 26, pp. 101-125
6. Jalali, Rustam. (2012), Sampling in Qualitative Research, Journal of Qualitative Research in Health Sciences, Volume 1, Number 4, pp. 310 to 320.
7. Habibi, A; Izdiar, Sedigheh; Pride, great. (2014), Fuzzy Multi-Criteria Decision Making, Katiebeh Gil Publications.
8. Habibi, M; Dari, B; Maryam, B. (2015), Identifying the strategic competencies of senior managers of the petrochemical industry. Human Resource Management in the Oil Industry, Volume 6, Number 23, pp. 217-242
9. Danaeifard, Hassan; Alwani, Seyed Mehdi, عادل. ۱۳۹۸. آذر ، -Qualitative Research Methodology in Management: A Comprehensive Approach, Saffar Publications, First Edition
10. Rezayat, Gholam Hossein; Sadegh Beigi, Manijeh. (1397), Developing a Competency Model for Iranian Public High School Teachers, Quarterly Journal of Educational Innovation, Volume 17, Number 65, pp. 23-31.
11. Ranjbar, Hadi; Haqdoost, Akbar; Salsali, Mahvash; Khoshdel, Ali. (2012), Sampling in Qualitative Research: A Guide to Getting Started. Health and Military Sciences Research, Volume 2, Number 3, pp. 238-250.
12. Rangriz, Hassan; Ebrahimi, Rahim; Arasteh, Hamid. Soltanieh, Farzad. (2017), Designing a Strategic Competencies Model for Functional Managers Using Content Analysis Method, Educational Management Quarterly, Volume 6, Number 96, pp. 9-49.
13. Abedi, H; Taslimi, S; Faqihi, Abul-Fazl; Sheikh, M. (2011). Content Analysis and Theme Network: A Simple and Efficient Method for Explaining Patterns in Qualitative Data, Quarterly Journal of Strategic Management Thought, Volume 5, Number 10, pp. 151-1198.
14. Naderifar, M; Goli, H; Qaljai, A. (2017), Snowball a purposeful method in sampling qualitative research, Journal of Developmental Steps in Medical Education, Volume 14, Number 41, pp. 101-121.
15. Anderson, M. C. (2012). Transforming Human Resources: Maximizing value while increasing productivity. National Productivity Review, 19(4), 75-80.
16. Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention—the mediating role of organisational commitment. Industrial and Commercial Training.
17. Asmussen, C. G., Foss, K., Foss, N. J., & Klein, P. G. (2020). Economizing and strategizing: How coalitions and transaction costs shape value creation and appropriation. Strategic Management Journal.
18. Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. Qualitative research, 1(3), 385-405.
19. Bach, T., & Veit, S. (2018). The determinants of promotion to high public office in Germany: Partisan loyalty, political craft, or managerial competencies?. Journal of Public Administration Research and Theory, 28(2), 254-269.

20. Bals, L., Schulze, H., Kelly, S., & Stek, K. (2019). Purchasing and supply management (PSM) competencies: Current and future requirements. *Journal of purchasing and supply management*, 25(5), 100572.
21. Boukis, A., & Kabadayi, S. (2020). A classification of resources for employee-based value creation and a future research agenda. *European Management Journal*.
22. Cabral, S., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., & Potoski, M. (2019). Value creation and value appropriation in public and nonprofit organizations. *Strategic Management Journal*, 40(4), 465-475.
23. Chen, T., Fu, M., Liu, R., Xu, X., Zhou, S., & Liu, B. (2019). How do project management competencies change within the project management career model in large Chinese construction companies?. *International Journal of Project Management*, 37(3), 485-500.
24. du Preez, M. M., Kriek, H. S., & Albright, J. (2020). Openness as Moderator between Feeling Bored and Managers' Decision-making Competence: A Study of Managers in the Retail Industry. In *Emotions and Service in the Digital Age*. Emerald Publishing Limited.
25. Elia, G., Polimeno, G., Solazzo, G., & Passiante, G. (2020). A multi-dimension framework for value creation through big data. *Industrial Marketing Management*.
26. Habibi, A., Jahantigh, F. F., & Sarafrazi, A. (2015). Fuzzy Delphi technique for forecasting and screening items. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 5(2), 130-143.
27. Hoffmann, T. (1999). The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training*, 23(6), 275-285.
28. Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*, Reading, MA: Addison-Wesley.
29. Jamieson, W., & Jamieson, M. (2019). Overtourism management competencies in Asian urban heritage areas. *International Journal of Tourism Cities*.
30. Kalin, J., Peklaj, C., Pečjak, S., Levpušček, M. P., & Zuljan, M. V. (2017). Elementary and secondary school students' perceptions of teachers' classroom management competencies. *Center for Educational Policy Studies Journal*, 7(4), 37-62.
31. Khaltar, O., & Moon, M. J. (2020). Effects of ethics and performance management on organizational performance in the public sector. *Public Integrity*, 22(4), 372-394.
32. Kravetz, D. J. (2018). Building a job competency database: What the leaders do. Retrieved Feb. 3, 2015, from <http://www.kravetz.com/art2/art2p1.html>
33. Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage publications.
34. Lara, F. J., & Salas-Vallina, A. (2017). Managerial competencies, innovation and engagement in SMEs: The mediating role organisational learning. *Journal of Business Research*, 79, 152-160.
35. Liang, Z., Howard, P. F., Leggat, S., & Bartram, T. (2018). Development and validation of health service management competencies. *Journal of health organization and management*.
36. Martina, K., Hana, U., & Jiří, F. (2012). Identification of Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations. *Journal of Competitiveness*, 4(1): 129-142.
37. Parry, S. B. (1998). Just what is a competency? And why should you care? *Training*, 35(6), 58-64.
38. Rounak, S., & Misra, R. K. (2020). Employee value proposition: an analysis of organizational factors—the way to enhance value perception. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*.
39. Velju, L., & Manxhari, M. (2017). The impact of managerial competencies on business performance: SME's in Kosovo. *Journal of Management*, 1(30), 59-65.
40. Wang, W. (2011). *A Content Analysis of Reliability in Advertising Content Analysis Studies.*, East Tennessee State University.
41. Сепреева, М. Г. (2020). To The Question Of Formation Of Competence Of Social Interaction Of Future Managers. *Вопросы Педагогика*, (5-1), 307-309.