

A Competency Model for the Training and Development Administrators of Local Government Organizations of East Azerbaijan Province

Alireza Rajebi Ph.D Educational administration, Department of Educational Sciences, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

Sadegh Maleki Avarsin¹ Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Human Sciences, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

Zarin Daneshvar Heris Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

Received: 2021/09/04 | Accepted: 2022/01/11

Abstract

Purpose: Appropriate criteria for the selection and hiring of training and development administrators for local government organizations provide the basis for the implementation of quality training of their employees. Therefore, identifying the competencies needed for these administrators and designing a relevant competency model seems to be increasingly necessary.

Methodology: In terms of research methodology, it was applied and regarding data collection method, it was a qualitative-quantitative study. Semi-structured interviews were used to collect data in the qualitative section. Using open coding method, all relevant key phrases were extracted and converted into a questionnaire. In the quantitative part, descriptive-survey method was applied. The questionnaires were administered to a statistical sample of 203 human resources staff of local government agencies, who were selected by stratified random sampling method using Morgan table.

Findings: The resulting competencies for administrators were classified into three main components: technical-specialized competencies including skills in assessing training and development effectiveness, skills in planning training and development courses, skills in implementing training and development programs; general competencies including personality-ethical traits; and finally, managerial competencies including communication skills, foresight, accountability, analytical thinking, flexibility, creative thinking, goal orientation, strategic thinking and team building.

Originality: The present study tries to partly fill the gap in theoretical foundations of this field by presenting a competency model for training and development administrators. By presenting a model for the competencies of these administrators, the findings of this study have introduced a new field of knowledge in the related literature.

Keywords: Technical-Specialized Competencies, General Competencies, Managerial Competencies, Training and Development Administrators, East Azerbaijan.

1. s.maleki@iaut.ac.ir

عنوان مقاله: طراحی مدل شایستگی‌های مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی علیرضا راجبی^۱، صادق ملکی آوارسین^۲، زرین دانشور هریس^۳

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۱۳

پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۲۱

چکیده:

هدف: وجود شاخص‌های مناسب برای انتخاب و بکارگماری مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی زمینه را برای اجرای آموزش‌هایی باکیفیت برای کارکنان این سازمان‌ها فراهم می‌سازد. بنابراین، شناسایی شایستگی‌های مدیران آموزشی و طراحی مدل مناسب در این زمینه بیش از پیش ضروری به نظر می‌رسد. طرح پژوهش / روش‌شناسی / رویکرد: این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و از منظر گردآوری اطلاعات از نوع آمیخته کیفی - کمی است. برای جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی، از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده گردید و با استفاده از روش کدگذاری باز، تمامی عبارات‌های کلیدی مرتبط استخراج شدند و به شکل یک پرسشنامه درآمدند. در بخش کمی، از روش توصیفی - پیمایشی استفاده شد. در این مرحله، پرسشنامه در نمونه آماری ۲۰۳ نفر از کادر حوزه منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی، که به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده بودند، اجرا و داده‌های کمی پژوهش گردآوری شد. یافته‌ها: شایستگی‌های استخراج‌شده برای مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی در سه مولفه اصلی شایستگی‌های فنی - تخصصی (مهارت ارزیابی اثربخشی آموزشی، مهارت برنامه‌ریزی آموزشی، مهارت اجرای آموزش)، شایستگی‌های عمومی (شایستگی‌های شخصیتی - اخلاقی)، و شایستگی‌های مدیریتی (مهارت‌های ارتباطی، آینده‌نگری، مسئولیت‌پذیری، تفکر تحلیلی، انعطاف‌پذیری، تفکر خلاق، هدف‌گرایی، تفکر راهبردی، تیم‌سازی) دسته‌بندی شدند. ارزش / اصالت: پژوهش حاضر می‌کوشد با ارائه مدل شایستگی‌های مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی، مقداری از شکاف مبانی نظری را در این زمینه پر کند. یافته‌های این پژوهش با مدلسازی شایستگی‌های مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی، حوزه دانشی جدیدی را در ادبیات موضوع مطرح می‌کند که می‌تواند در غنی‌تر شدن ادبیات تعیین‌کننده باشد.

کلیدواژه‌ها: شایستگی‌های فنی - تخصصی، شایستگی‌های عمومی، شایستگی‌های مدیریتی، مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی، آذربایجان شرقی.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی تبریز، تبریز، ایران.
۲. دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران (نویسنده مسئول).

s.maleki@iut.ac.ir

۳. استادیار گروه علوم تربیتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

تعریف مدیریت و شایستگی‌های مدیریتی و مفهوم استفاده از اصول و فنون مدیریتی باعث به‌وجود آمدن مباحث و مناظراتی در عرصه‌های سیاسی، علمی، و سازمانی شده است. اگر سازمان‌ها به شایستگی‌های مدیران اهمیت دهند و بتوانند به‌طور مناسب به شناسایی و ارزیابی این شایستگی‌ها اقدام کنند، موفقیت آنان به احتمال زیاد تضمین شده خواهد بود. امروزه موفقیت هر سازمان در درجه اول بستگی به سرمایه‌های مدیریتی دارد. در عصر حاضر، سازمان‌ها به صورت فزاینده با محیط‌های پویا و پیچیده مواجه‌اند، بنابراین بقا و تعالی در چنین شرایطی، شناسایی و توسعه شایستگی‌های مدیران بیش از پیش ضرورت یافته است (طلوعیان، ۱۳۹۸). اما متأسفانه با وجود تغییر و تحولات بسیار در سال‌های اخیر نه‌تنها کارایی و کارآمدی نظام‌های مدیریتی افزایش نیافته، بلکه رشد مدیران نیز بر اساس توانمندی‌های تخصصی، قابلیت‌ها و طبق شایسته‌سالاری آنان صورت نپذیرفته است، که همین امر می‌تواند در خلایق‌های مدیریتی اخلاق ایجاد نماید (Khanifar et al., 2020a). در جوامع امروزی، دانشگاه‌ها و نهادهای آموزشی یکی از ارکان پیشرفت شناخته شده‌اند که ناکارایی آن‌ها موجب کند شدن پیشرفت جوامع خواهد شد. به نظر می‌رسد، توجه به شاخص‌ها و اصول شایسته‌گزینی مدیران نهادها به عنوان استراتژیست‌های تعیین‌کننده موفقیت سازمان در کارایی و اثربخشی آن‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای دارد (مالکی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۹). اگر در انتخاب، انتصاب، و گزینش مدیران آموزشی به مهارت‌ها و شایستگی‌های آن‌ها توجه شود و ملاک گزینش و ارتقا، تخصص و شایستگی‌های لازم باشد و مدیران نیز به آثار کاربرد شایستگی‌های مذکور در پیشبرد اهداف توجه داشته باشند، زمینه مناسبی فراهم می‌شود تا از همه امکانات و منابع در سازمان به‌نحو مطلوب استفاده شود (Khanifar et al., 2020b).

بنابراین، شناسایی و انتخاب و بکارگیری مدیران شایسته و کارآمد یکی از اصلی‌ترین چالش‌ها و دغدغه‌های سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های دانش‌بنیان و مراکز علمی و دانشگاهی محسوب می‌شود. اولین گام در راستای برطرف کردن این مسئله، شناسایی و تعریف شایستگی‌های مورد نیاز مدیران و رهبران دانشگاهی در قالب مدل شایستگی‌هاست (Mousavi et al., 2021). با مرور ادبیات مشخص می‌شود که تاکنون در زمینه ارائه مدلی برای شایستگی‌های مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی، پژوهش‌های قابل‌ذکری صورت نگرفته و در پژوهش‌های پیشین، صرفاً در زمینه شایستگی‌های مدیران آموزشی برخی سازمان‌های آموزشی مطالعاتی انجام شده است، مانند پژوهشی در رابطه با شایستگی مدیران آموزش و پرورش (Khanifar et al., 2020b)، که در آن

شایستگی‌های دانشی، حرفه‌ای، اجرایی، رهبری، ارتباطاتی، و ادراکی به‌دست آمده است. در این پژوهش، یکی از دلایل ناکارآمدی مدرسه، ضعف سیستم جذب، گزینش، انتصاب، و انتخاب مدیران آموزش و پرورش عنوان شده است. یا پژوهشی در خصوص الگوی مفهومی توسعه شایستگی مدیران مدارس متوسطه (جعفری‌راد و همکاران، ۱۳۹۸)، که در آن اشاره شده، پژوهش‌های صورت‌گرفته در باب شایستگی مدیران در نظام آموزشی کفایت و جامعیت لازم را ندارند. همچنین در ادبیات، برای مدیران آموزش عالی ابعاد دانش، توانایی‌های درونی، مهارت‌های مدیریتی، اعتبار رهبری، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های اخلاقی، مسئولیت اجتماعی، تجارب لازم و ایدئولوژی به‌دست آمده است (مالکی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۹). شایستگی‌های مدیران دانشگاه‌های سازمانی شامل مهارت تخصصی، تفکر راهبردی، نوآوری و حل مسئله، مربی‌گری، مهارت سازمانی، مهارت ارتباطی، اخلاق حرفه‌ای، مدیریت عملکرد، و شایستگی‌های ارزشی بوده است (Mousavi et al., 2021). برای مدیران دانشگاه پیام‌نور، شایستگی‌های اثربخشی فردی، دانشی و دانشگاهی، میان‌فردی و ارتباطی، عمومی سازمانی و تخصصی دانشگاهی احراز شده است (گودرزی و سلطانی، ۱۳۹۷). ابعاد راهبردی، مدیریت منابع، ارتباطات، همکاری، نمایندگی و حرفه‌ای نیز برای رؤسای واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی مورد تأکید قرار گرفته است (معتضد منجمی و همکاران، ۱۳۹۷).

مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که مباحث شایستگی در حوزه خاص واحد آموزش ضمن خدمت کارکنان دستگاه‌های اجرایی بسیار محدود است و به نظر می‌رسد تاکنون مدل شایستگی برای مدیران آموزشی این‌گونه سازمان‌ها ارائه نشده است. با توجه به این‌که اغلب مدل‌های شایستگی غیربومی بوده و تاکنون برای مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی مدل خاصی تدوین و طراحی نشده است، و از طرف دیگر، بسیاری از مدیران آموزشی در ارتباط با سمت سازمانی مربوطه تخصص، تجارب و توانایی‌های لازم را در بدو ورود به خدمت نداشته و با آزمون و خطا و حضور در دوره‌های ضمن خدمت که به صورت موردی برگزار می‌شود، با ماهیت و وظایف این حوزه به‌تدریج آشنا شده‌اند، این امر در برنامه‌ریزی و سازماندهی برنامه‌های آموزشی کارکنان موجب بروز نارسایی‌ها و مشکلات عدیده‌ای می‌شود و اثربخشی دوره‌ها را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. بنابراین، انجام پژوهشی مبتنی بر ویژگی‌های بومی دستگاه‌های اجرایی ضروری است. پژوهش حاضر می‌کوشد مقداری از شکاف ادبیات را در این حوزه پر نماید. بنابراین درک، شناسایی، طراحی، استقرار، توسعه و ارزیابی شایستگی‌های مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی و ارائه مدلی مناسب و متناسب با ساختار این سازمان‌ها امری ضروری به نظر می‌رسد. فقدان مدل شایستگی بومی در این زمینه و انتخاب افراد نامناسب می‌تواند موجب برخی ناهماهنگی‌ها و نابسامانی‌ها در فرایند

آموزش کارکنان شود و کارایی واحد آموزش دستگاه‌های اجرایی را تحت تاثیر قرار بدهد. با توجه به نقش مهم مدیران آموزشی در روند توسعه کمی و کیفی و تحقق چشم‌انداز سازمان‌ها، اهمیت تدوین مدل شایستگی برای آن‌ها بیش‌تر آشکار می‌گردد.

مبانی نظری پژوهش

شایستگی

مفهوم شایستگی یکی از رویکردهایی است که در دهه‌های اخیر به دنیای مدیریت عرضه شد. این مفهوم دربرگیرنده مواردی همچون قابلیت، رفتار، فعالیت یا حتی عملکردهای پیچیده‌تر است. اما نکته این‌جاست که این عناصر باید بیانگر عملکرد بالاتر از میانگین در یک سازمان باشند تا بتوان آن‌ها را شایستگی نامید. شایستگی‌ها در زمینه‌های گوناگون مدیریت منابع انسانی نظیر استخدام و جذب، توانمندسازی، مدیریت عملکرد، و برنامه‌ریزی راهبردی کاربرد دارند (Basiji et al., 2020). شایستگی، ناحیه‌ای است از قابلیت شخصی که کارکنان را قادر می‌سازد کارشان را به‌طور موفقیت‌آمیز انجام دهند. در تعریفی دیگر، شایستگی عبارت است از یک خوشه به هم مرتبط از دانش‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌هایی که مورد نیاز یک فرد، تیم یا سازمان برای عملکرد اثربخش است (نداف، ۱۴۰۰). شایستگی به عنوان یک ویژگی اساسی فرد تعریف می‌شود که به عملکرد موثر یا ممتاز او منجر می‌گردد. همچنین، شایستگی به عنوان رفتارها و مهارت‌هایی تعریف می‌شود که سازمان از کارکنان خود انتظار دارد در کار خود به آن‌ها عمل کنند. در این تعریف، شایستگی‌ها ارائه‌دهنده زبان عملکرد هستند که علاوه بر نتایج مورد انتظار از تلاش‌های فردی، روش انجام فعالیت‌ها را نیز بیان می‌کند (Taheri et al., 2017). شایستگی‌ها ویژگی‌های فردی هستند از جمله دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، صفات، ذهنیت، احساسات و روش‌های تفکر که با استفاده از نقش‌های مناسب، به نتیجه مطلوب می‌رسند (Skorková, 2016).

مروری بر ادبیات حوزه شایستگی نشان می‌دهد که تاکنون تعریف واضحی از شایستگی که مورد توافق باشد، ارائه نشده است. این واژه گاهی به خروجی‌های عملکرد یک فرد شایسته اشاره دارد و گاهی نیز بیانگر ویژگی‌هایی است که باعث رسیدن یک فرد به عملکردی برتر می‌شود (Askari & Hajifar, 2020). در بیش‌تر منابع دانش، مهارت، توانایی، و نگرش چهار جنبه اصلی شایستگی مطرح شده‌اند.

منظور از دانش، توسعه دانش و معلومات نظری از راه تحصیل در دانشگاه است. توسعه دانش و

معلومات زیربنای توسعه مهارت‌ها و نگرش محسوب می‌شود و به‌تنهایی در توسعه شایستگی‌های مدیریتی تأثیر ندارند. مهارت به توانایی استفاده از علم در عمل اطلاق می‌شود. مهارت از راه تکرار کاربرد دانش در محیط واقعی به‌دست می‌آید و توسعه می‌یابد. توسعه مهارت موجب بهبود کیفیت عملکرد می‌شود. بدون توسعه مهارت، در بسیاری از موارد، معلومات چندان مؤثر نخواهد بود. توانایی خصلتی باثبات و وسیع است که به شخص برای دستیابی به هدف و عملکرد مطلوب در مشاغل فیزیکی و فکری کمک می‌کند. در واقع، توانایی و مهارت شبیه هم هستند و تفاوت آن‌ها در این است که مهارت، ظرفیتی خاص برای انجام کارهای فیزیکی است، اما توانایی ظرفیت انجام کارهای فکری را مشخص می‌کند. نگرش نیز تصویر ذهنی انسان از دنیا و پیرامون آن است. تصویر ذهنی انسان چارچوبی است که میدان اندیشه و عمل وی را تبیین می‌کند و شکل می‌دهد. درک انسان از پدیده‌های پیرامون خود و تصمیم‌گیری وی برای عمل بر اساس تصویر ذهنی است (Ekrami & Rajabzadeh, 2011).

شایستگی مدیران

مدیریت، علم دانستن چیزها و هنر بکار بستن دانسته‌هاست. افرادی که از دانش و نظریه صرف اشباع شده‌اند، در عمل از حل مشکلاتی که دامنگیر سازمان‌ها و مدیریت شده است، عاجز می‌مانند و توانایی بکارگیری نظریه‌های مدیریت را در عمل ندارند (مقیمی، ۱۳۹۶). مدیران برای آن که در سازمان‌ها موفق شوند و وظایف خود را برای تحقق ثمربخش اهداف انجام دهند، باید دارای شایستگی‌ها و مهارت‌های لازم باشند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که مدیران باید از چهار نوع مهارت برای اجرای فرایند مدیریت بهره‌مند باشند: مهارت فنی؛ مهارت انسانی؛ مهارت تحلیلی؛ و مهارت طراحی (زارعی‌متین، ۱۳۹۵). منظور از شایستگی‌های مدیریتی، بنا بر نظر بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت شامل ترکیبی از مهارت‌ها، دانش‌ها و نگرش‌های مورد نیاز برای انجام اثربخش نقش‌های مدیریتی در سازمان است (نعمتی‌گودرزی، ۱۳۹۸). توجه به شایستگی‌های مدیریتی مدیران، به‌ویژه مدیران منابع انسانی بخش دولتی که خود متولی اجرای سیستم مدیریت مبتنی بر شایستگی در دولت هستند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (Beheshti Zavareh et al., 2018). شایستگی‌های مدیریتی همانند کوه یخی است که بخش اعظم آن در زیر آب قرار دارد و بخش کوچکی از آن به عنوان دانش و مهارت در قله است. بدین ترتیب، عناصر تشکیل‌دهنده شایستگی کم‌تر قابل مشاهده است، اما به‌طور گسترده رفتار ظاهری فرد را کنترل و هدایت می‌کند (Esmaili et al., 2019). در این میان، شایستگی‌های مدیران سازمان به عنوان کلیدی‌ترین منبع انسانی از اهمیت

بیش‌تری برخوردار است. اتصال شایستگی‌ها به وظایف اصلی باعث می‌شود که این شایستگی معنادارتر شود و فرصت بهره‌مندی از آن‌ها فراهم گردد. امروزه برای تحول سازمان و بهبود عملکرد و توسعه کارکنان باید به تبیین جایگاه شایستگی مدیران در سازمان‌ها پرداخت. اثربخشی مدیران اساساً به شایستگی، مهارت، سطح دانش، بینش و توانایی‌های آن‌ها بستگی دارد و به دلیل اهمیت این عوامل در موفقیت مدیران، جستجوی پیگیر و تلاشی مستمر به منظور یافتن و تربیت کسانی که دارای این نوع شایستگی، توانایی و مهارت باشند که آن‌ها را به مدیرانی موثر و رهبرانی مفید تبدیل کند، ضروری است (Balali Shahvari et al., 2019).

برای درک این‌که مدیران در تعامل با سیستم‌های مدیریتی بایستی از چه شایستگی‌هایی برخوردار باشند، لازم است ابتدا سطوح مختلف مدیریت در یک سازمان مطرح گردد و سپس به مهارت‌های مورد نیاز آنان پرداخته شود. هر سازمانی در سه سطح مجزا ولی متداخل عمل می‌کند که هر کدام از این سطوح نیازمند ترکیب مهارت‌های مدیریتی متفاوت است. این سطوح مدیریت شامل سطح عملیاتی، سطح مدیریتی، و سطح راهبردی است. فهم سطوح سه‌گانه مدیریتی می‌تواند در فهم تمرکز فعالیت‌ها در سطوح مختلف در یک سازمان کمک نماید. گاهی به‌جای سه اصطلاح فوق از سه مفهوم مدیران بالا، مدیران میانی، و مدیران پایین نیز استفاده می‌گردد. رشد دانش و مهارت مدیران و ایجاد تغییر و تحول در انجام وظایف از جمله اموری است که سازمان را از دو بعد اقتصادی و اجتماعی یاری می‌رساند (Pourezzat et al., 2017).

پژوهش‌های مختلفی به دانش، مهارت، رفتار، صفات و ارزش‌های یک مدیر به عنوان شایستگی‌های مدیران پرداخته‌اند و مدل‌های شایستگی مدیران و شایستگی‌های مورد نیاز افرادی را که عهده‌دار رهبری و مدیریت دیگران هستند، تعریف کرده‌اند. تعداد و انواع شایستگی‌هایی که در رفتار، کردار و گفتار مدیران متجلی می‌گردد، عمدتاً به منظور عملکرد بهتر و اثربخشی بیش‌تر در انجام فعالیت‌های مدیریتی است، نه خود شغل و وظیفه (Pourezzat et al., 2017). به عبارت دیگر، شایستگی شامل ترکیب متقابل دانش و مهارت‌های کارکنان با دیگر منابع سازمان، مانند دانش سیستم‌ها، امور جاری، رویه‌ها و تولیدهای فناورانه است. در سطح راهبردی، شایستگی شامل ایجاد و حفظ برتری رقابت‌آمیز از راه ترکیب خاصی از دانش‌ها، مهارت‌ها، ساختارها، راهبردها و فرایندهاست (Shasti, 2010).

شایستگی مدیران آموزشی

اگرچه مدل‌های شایستگی متعددی در حوزه منابع انسانی و با هدف استخراج صلاحیت‌های

کارکنان و مدیران این حوزه تدوین شده، اما اقدامات اندکی در راستای ترسیم شایستگی‌های اختصاصی مدیران و کارشناسان آموزش و توسعه صورت گرفته است. مدل شایستگی انجمن توسعه استعداد از جمله اقدامات نظام‌مندی است که طی سال‌های اخیر به منظور تدوین شایستگی‌های اختصاصی مدیران و کارکنان حوزه آموزش و توسعه صورت گرفته است (خراسانی و همکاران، ۱۳۹۳). انجمن توسعه استعداد، همان انجمن آمریکایی آموزش و بهسازی سابق است که به عنوان یک سازمان تخصصی جهانی، زمان طرح مباحث مربوط به یادگیری در محل کار و توسعه حرفه‌ای را در سال ۱۹۴۳ سرآغاز فعالیت‌های حوزه بهسازی منابع انسانی می‌داند (Kormanik & Shindell, 2014). مدل شایستگی انجمن توسعه استعداد از دو بخش شایستگی‌های تخصصی و شایستگی‌های پایه تشکیل شده است. در حوزه‌های تخصصی ده شایستگی و در شایستگی‌های پایه نیز شش شایستگی تدوین شده است. شایستگی‌های مرتبط با حوزه‌های تخصصی شامل بهبود عملکرد، طراحی آموزشی، اجرای آموزش، فناوری‌های آموزشی، ارزیابی اثرات یادگیری، مدیریت برنامه‌های یادگیری، مدیریت یکپارچه استعداد، مربی‌گری، مدیریت دانش، و مدیریت تغییر و تحول است. شایستگی‌های پایه نیز شامل مهارت‌های کسب‌وکار، مهارت‌های بین‌فردی، بینش جهانی، مهارت‌های شخصی، دانش صنعتی، و سواد فناوری است (خراسانی و همکاران، ۱۳۹۳).

مدل شایستگی چیست

امروزه طراحی مدل‌های شایستگی به عنوان یکی از روش‌های کارآمد و رایج برای پرورش، استخدام، سرمایه‌گذاری و تعالی سرمایه انسانی شایسته و شایسته‌پروری در کشورهای پیشرفته دنیا شناخته شده است تا جایی که معیار و ملاک انتخاب و گزینش نیروهای مناسب مشاغل مدیریتی، عمدتاً مدل شایستگی‌هاست و نه روش‌های قدیمی نظیر تجزیه و تحلیل شغل (Basiji et al., 2020). شناسایی و ترسیم شایستگی‌ها به مراتب پیچیده‌تر از بکارگیری آن‌هاست. هنگامی که از مهارت سخن به میان می‌آید، منظور طیفی گسترده از مهارت‌هاست، از مهارت‌های خشنی مانند کار کردن با دستگاهی خاص تا حتی نوشتن یک جمله. بخشی دیگر از مهارت‌ها کم‌تر ملموس است و شامل مواردی نظیر تفکر راهبردی و تاثیرگذاری بر دیگران می‌شود (جوان جعفری و سلطان‌آبادی، ۱۳۹۱).

مدلسازی شایستگی‌ها از حدود ۴۰ سال پیش به عنوان یک جریان موثر در حوزه مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گرفت (Askari & Hajifar, 2020). مدلسازی شایستگی فرایند شناسایی مجموعه‌ای از شایستگی‌هاست و هر مدل نماینده‌ای از کلیه مهارت‌های شغلی است

که کارکردی دوگانه دارد. از یک‌سو، برای کارکنان به منزله دستورالعملی برای رفتار است و از سوی دیگر، راهنمایی برای مدیران به منظور شناسایی ویژگی‌هایی است که به عملکرد موثر منجر می‌گردد (Suhairom et al., 2014). مدل شایستگی فهرستی معتبر، مشاهده‌پذیر و سنجش‌پذیر از دانش‌ها و مهارت‌ها ارائه می‌کند که از طریق رفتار بروز پیدا می‌کنند و به عملکردی برتر در یک شغل خاص منجر می‌شوند (Chouhan & Srivastava, 2014).

اگر مجموعه شایستگی‌های مورد انتظار یا لازم برای اجرا یا قرار گرفتن در یک نقش یا موقعیت شغلی را در مدلی مفهومی سازماندهی کنیم، اصطلاح جدیدی با عنوان الگوی شایستگی شکل می‌گیرد. الگوی شایستگی چارچوبی برای نظم بخشیدن به مجموعه‌ای از شایستگی‌ها شامل مهارت‌ها، دانش‌ها و رفتارهایی است که بر کیفیت کار افراد تاثیر می‌گذارد. این الگو نشان می‌دهد افراد باید چه شایستگی‌هایی کسب کنند تا بتوانند وظایف و مسئولیت‌هایشان را به‌طور موثر اجرا کنند (Bonyadi et al., 2019).

مدل‌های شایستگی اگر خوب اجرا شوند، سازمان‌ها را قادر می‌سازند که عملکرد کارکنان را با راهبرد کلی سازمان هماهنگ کنند (Rahimian et al., 2020). صاحب‌نظران عرصه مدیریت، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی را پیشنهاد می‌کنند که به عنوان یک ابزار قوی است که بر رفتار افراد تاکید دارد و به موفقیت سازمانی کمک می‌کند. وقتی مدل شایستگی به‌دست آمد، می‌توان شایستگی‌های فرد را با آن مدل مقایسه کرد و ارزیابی شایستگی را انجام داد. شایستگی شغلی دربرگیرنده انگیزه، ویژگی‌ها، مهارت‌ها، خودپنداری، دانش، تجربه و نقش فرد است که موجب می‌شود فرد عملکرد بالا یا پایین در شغل داشته باشد (قلی‌پور، ۱۳۹۶). در طراحی مدل شایستگی‌ها لازم است که علاوه بر در نظر گرفتن مقتضیات سازمان و مشاغل مورد نظر، راهبردها تحلیل شود، دیدگاه‌های مدیران ارشد شفاف گردد و در طبقه‌بندی، انتخاب و نامگذاری، خلاقیت و نوآوری نشان داد.

در جدول (۱)، برخی از مدل‌های شایستگی که در حوزه مدیران محیط‌های آموزشی به‌دست آمده، گزارش شده و نسبت به مدل پژوهش حاضر مقایسه گشته است.

جدول ۱: مقایسه برخی از شاخص‌های پژوهش حاضر با پژوهش‌های پیشین

مولدازونوا همکاران ^۳ (۲۰۱۸)	آرهیپوا و همکاران ^۲ (۲۰۱۸)	فام و همکاران ^۱ (۲۰۱۹)	معتضدمنجمی و ناظم (۱۳۹۷)	ایراهم‌زاده و همکاران (۱۳۹۷)	رحیمیان و همکاران (۲۰۲۰)
					آینده‌نگر *
			*		تعهد سازمانی *
*					مسئولیت‌پذیر *
*	*			*	تابع قانون *
			*		صادق *
			*		صبور *
			*		منظم *
*	*	*	*	*	مهارت‌های ارتباطی *
*	*	*	*	*	مهارت تیم‌سازی *
*				*	متفکر راهبردی *
*		*	*		انعطاف‌پذیر *
			*		پشتکار *
*			*		هدف‌گرا *

پیشینه تجربی پژوهش

تاکنون پژوهش‌های قابل‌ذکری در رابطه با شایستگی‌های مدیران و مسئولان آموزشی سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی در ایران صورت پذیرفته است. با وجود این، پژوهش‌هایی در زمینه شایستگی مدیران در محیط‌های آموزشی (نظیر مدیران منابع انسانی، مدیران دانشگاه‌ها، مدیران مدارس، مدیران واحدهای تحقیق) انجام شده که همگی سعی کرده‌اند به بررسی اجمالی بحث شایستگی و شناسایی و ارزیابی آن بپردازند.

در مدل‌های معرفی‌شده توسط پژوهشگران داخلی و خارجی، ابعاد و مولفه‌های مختلفی در نظر گرفته شده است (جدول ۲). برای نمونه، رحیمیان و همکاران (۲۰۲۰) اشاره می‌کنند که مدل شایستگی رؤسای دانشگاه‌های دولتی کابل دارای سه بُعد ویژگی‌های فردی، دانش نظری، و

1. Pham *et al.*
2. Arhipova *et al.*
3. Moldazhanova *et al.*

مهارت‌های عملی است. آن‌ها ۱۴ مولفه را برای این سه بُعد به‌دست می‌آورند. **معتضد منجمی و همکاران (۱۳۹۷)**، در خصوص مدل شایستگی ریاست واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی، ۲۱ شایستگی را شناسایی می‌کنند که در شش بُعد راهبردی، مدیریت منابع، نمایندگی، ارتباطاتی، همکاری، و حرفه‌ای دسته‌بندی می‌شود. **ابراهیم‌زاده و ناظم (۱۳۹۷)**، با توجه به ۱۱۳ شاخص، چهار مولفه شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های بین‌فردی، شایستگی‌های مدیریتی، و شایستگی‌های علمی و تخصصی را برای مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران شناسایی می‌کنند.

جدول ۲: خلاصه پژوهش‌های صورت‌گرفته

پژوهشگران	مؤلفه‌های شایستگی مدیران
رحیمیان و همکاران (۲۰۲۰)	ویژگی‌های فردی (تعامل‌گرا، جذابیت، متعهد، انگیزه‌دهنده، منتقد، مقتدر، رفتارمند)، دانش نظری (دانش مدیریتی، دانش علمی)، و مهارت‌های عملی (تحول‌گرا، نظارت و ارزشیابی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی، مهارت حل مسئله، توانایی عملی، آینده‌نگر).
معتضد منجمی و همکاران (۱۳۹۷)	راهبردی (تدوین، پیاده‌سازی و ارزیابی راهبردها، استفاده از شیوه‌های تصمیم‌گیری داده‌محور، فراهم نمودن محیطی مثبت برای نوآوری و کار تیمی، نگهداری از منابع انسانی، مالی و دارایی‌ها، همسو نمودن رسالت، ساختارها و منابع با برنامه جامع دانشگاه)، مدیریت منابع (پاسخگویی مسئولانه، بکارگیری مدیریت منابع اطلاعاتی، مدیریت منابع موجود، رویکرد کارآفرینانه، پیاده‌سازی راهبردهای مالی، تضمین ارتقای توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان، بکارگیری مهارت‌های مدیریت زمان، مدیریت تعارض و تغییر، آشنایی با حسابداری و امور مالی، آشنایی با قوانین و مقررات)، نمایندگی (بها دادن به تعالی علمی و برابری، برقراری تسهیلات مناسب تحصیلی، تقویت برابری و عدم تبعیض، تسهیل یاددهی و یادگیری و نوآوری، حمایت از رسالت دانشگاه، شناساندن و معرفی دانشگاه، گسترش یادگیری مادام‌العمر و پشتیبانی از محیط یادگیری‌محور)، ارتباطاتی (مهارت در بیان شفاف و دفاع از رسالت، چشم‌انداز و ارزش‌های مشترک، نشر و حمایت از سیاست‌ها و راهبردها، ایجاد و حفظ روابط عمومی شفاف و مطلوب، انتقال ایده‌ها و اطلاعات لازم به همه ذی‌نفعان، گوش فرا دادن فعال، جلب اعتماد، پاسخگویی مسئولانه، مردمداری و قدرت مذاکره با گروه‌های مختلف، تسلط به یک زبان بین‌المللی، مهارت در استفاده از فناوری‌های نوین ارتباطی، مهارت برقراری ارتباط)، همکاری (استقبال از تنوع فرهنگ‌ها، ارزش‌ها، ایده‌ها و اشخاص، ارزش قائل شدن برای فرهنگ‌ها، جلب همکاری مشترک در امور عام‌المنفعه، ایجاد شبکه‌های اجتماعی و جلب مشارکت همگان، همکاری سیاستمدارانه با مراجع قانونگذار، مدیریت تعارض و تغییر، توسعه پایدار تیم‌های کاری، حل مسئله و تصمیم‌گیری مشارکتی)، و حرفه‌ای (پیروی از سبک رهبری تحول‌آفرین، درک کامل تاریخچه، فلسفه، فرهنگ، قوانین و مقررات، خودارزیابی مستمر، حمایت از یادگیری مادام‌العمر، مدیریت استرس، داشتن جسارت در پذیرش ریسک، اتخاذ تصمیم در شرایط سخت و قبول مسئولیت، درک پیچیدگی‌ها، ارتقا و حفظ استاندارد بالای اخلاق فردی و سازمانی، بکارگیری خردمندانه نفوذ و قدرت در تسهیل فرایند یاددهی/یادگیری و مبادله دانش، حفظ توازن در تصمیم‌گیری در خصوص اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت، کمک به حرفه رهبری دانشگاهی).

ادامه جدول ۲: خلاصه پژوهش‌های صورت گرفته

پژوهشگران	مؤلفه‌های شایستگی مدیران
ابراهیم‌زاده و ناظم (۱۳۹۷)	شایستگی‌های فردی (شایستگی‌های شخصیتی، شایستگی‌های ارزشی)، شایستگی‌های بین‌فردی (شایستگی‌های ارتباطی، شایستگی‌های رهبری)، شایستگی‌های مدیریتی (شایستگی‌های فکری و ادراکی، شایستگی‌های منابع انسانی)، و شایستگی‌های علمی - تخصصی (شایستگی‌های علمی و تخصصی، شایستگی‌های شغلی و حرفه‌ای).
فام و همکاران (۲۰۱۹)	شایستگی رهبری و مدیریت (مدیریت عملیات)، مدیریت اداری (توانایی تدوین و پردازش اسناد مدیریتی)، مهارت مشاوره (حل خلاقانه مسائل، مدیریت تعارض، مهارت ارائه، مهارت مذاکره)، مدیریت منابع انسانی (ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد، مربی‌گری و راهنمایی، تیم‌سازی و ایجاد انگیزه در اعضای تیم)، و توانایی خودمدیریتی (ویژگی‌های سیاسی و اخلاقی، خودآموزی و خودگردانی، مهارت‌های بین‌فردی، مهارت‌های همکاری، سازگاری با تغییرات).
آرهبیوا و همکاران (۲۰۱۸)	همبستگی با کارکنان مدرسه (توسعه روابط متقابل، رهبری مشترک، کار تیمی موثر، تصمیم‌گیری مشارکتی، مدیریت عادلانه، ایجاد انگیزه در کارکنان، همکاری با دیگران به منظور تقویت ظرفیت‌های مدرسه)، خالق محیط سازنده و یادگیرنده در مدرسه (سازماندهی و مدیریت پروژه‌ها، ایجاد محیط امن و سالم در مدرسه)، و ویژگی‌های شخصیتی (درک قوانین و مقررات، آموزش‌دهنده ارزش‌ها).
مولداژونوا و همکاران (۲۰۱۸)	شایستگی‌های راهبردی (توانایی تفکر راهبردی، چشم‌انداز روشن، رهبری، توانایی تعیین اولویت‌ها، برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت، توسعه یک راهبرد توسعه موثر برای سازمان)، ارتباطی (توانایی برقراری ارتباط موثر، ارتباط‌پذیری، توانایی برقراری ارتباط موثر با زیردستان، باز بودن ارتباطات، توجه به ارتباطات رسمی و غیررسمی، توانایی اقناع و تاثیرگذاری بر مردم)، سازمانی (توانایی تعیین میزان مسئولیت، توانایی ایجاد انگیزه، توانایی تصمیم‌گیری صحیح و به‌موقع، مطالبه‌گری و انتقاد، تعامل به سازماندهی، مسئولیت‌پذیری، اعتماد به نفس، ذهن باز، آمادگی برای تغییر، تشویق و تحریک کار خوب)، روان‌شناسی (هوش هیجانی، دانش و توانایی‌های فکری، ضریب هوشی بالا، احساسات مثبت، خلق فضای اعتماد، مدیریت استرس، مقاوم در برابر مشکلات)، پداگوژیک (آشنایی با محتوا، روش‌ها و اشکال فعالیت‌های آموزشی)، کارآفرینی (توانایی جذب منابع مالی اضافی، توانایی حل مشکلات مالی، توانایی ارائه محصولات آموزشی و پژوهشی و تجاری‌سازی آن‌ها، یافتن راه‌های جدید برای کسب درآمد برای سازمان)، و سیاسی (تسلط بر اسناد قانونی و نظارتی، اجرای سیاست‌های دولت در آموزش و پرورش و تاثیرگذاری موثر بر این سیاست‌ها).

با توجه به مبانی نظری و مرور پیشینه در خصوص شایستگی‌های مدیران سازمان‌هایی که به نوعی در حوزه آموزش فعالیت می‌کنند، در نهایت چارچوب کلی مبانی نظری نشان می‌دهد که مولفه‌های اصلی شایستگی چنین مدیرانی را می‌توان در سه دسته کلی شایستگی‌های فنی و تخصصی، شایستگی‌های مدیریتی، و شایستگی‌های عمومی تقسیم‌بندی کرد (جدول ۳).

جدول ۳: مدل مفهومی مستخرج از مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مولفه‌های اصلی شایستگی	مولفه‌های فرعی شایستگی
شایستگی‌های فنی و تخصصی	شایستگی‌های علمی، شایستگی‌های شغلی - حرفه‌ای
شایستگی‌های مدیریتی	شایستگی‌های فکری-ادراکی، شایستگی‌های رهبری، شایستگی‌های منابع انسانی
شایستگی‌های عمومی	شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های شخصیتی - اخلاقی

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس هدف، کاربردی و به لحاظ گردآوری اطلاعات از نوع آمیخته کیفی - کمی است. در بخش کیفی برای شناسایی ابعاد و مولفه‌های شایستگی مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی از مصاحبه اکتشافی و برای اعتباریابی مدل از روش کمی (پرسشنامه) استفاده شده است. در بخش کیفی، با ۱۶ نفر از خبرگان حوزه آموزش دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی مصاحبه نیمه‌ساختارمند انجام شد. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی، هدفمند بود. همچنین، برای انتخاب نفرت بعدی از تکنیک گلوله‌برفی سود برده شد. شرایط پیش فرض برای انتخاب پانل خبرگان، کارمند رسمی یکی از دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی بودن، داشتن ده سال سابقه کار در حوزه منابع انسانی، و داشتن مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد یا بالاتر بود. پرسش‌های پروتکل مصاحبه در جدول (۴) آمده است.

جدول ۴: پرسش‌های مصاحبه از اعضای پانل خبرگان

ردیف	ویژگی‌ها
۱	مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی چه وظایفی بر عهده دارند؟
۲	مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی برای انجام این وظایف چه شایستگی‌ها و ویژگی‌های منحصر به فردی باید داشته باشند؟
۳	شایستگی‌های مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی که بیش‌ترین اثر را بر عملکرد سازمانی دارند، کدام‌ها هستند؟
۴	چه شایستگی‌ها و ویژگی‌هایی مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی را از سایر کارکنان متمایز می‌کنند؟
۵	ماهیت فعالیت غیرانتفاعی واحدهای آموزش دستگاه‌های اجرایی داشتن چه شایستگی‌هایی را بر کارکنان این واحدها الزام می‌کند؟
۶	شایستگی‌های تخصصی لازم برای مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی استان کدام‌ها هستند؟
۷	شایستگی‌های شخصیتی لازم برای مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی استان کدام‌ها هستند؟
۸	شایستگی‌های اخلاقی لازم برای مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی استان کدام‌ها هستند؟
۹	شایستگی‌های مدیریتی لازم برای مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی استان کدام‌ها هستند؟

مصاحبه‌ها در محل کار اعضای پنل خبرگان انجام شد و تا زمان اشباع داده‌ها و عدم دستیابی به داده‌های جدید ادامه یافت. مدت زمان هر مصاحبه به‌طور متوسط در حدود یک ساعت بود. روایی پرسش‌های مصاحبه توسط استادان دانشگاه مورد بازبینی و تایید قرار گرفت. به منظور تحلیل یافته‌های مصاحبه نیمه‌ساختارمند از روش تحلیل محتوای کیفی از نوع استقرایی استفاده شد. در روش استقرایی، موضوعات و طبقه‌ها از داده‌ها استخراج می‌شوند. از مصاحبه‌های انجام‌گرفته با استفاده از روش کدگذاری باز، تمامی عبارات‌های کلیدی مرتبط با شایستگی‌های مدیران آموزشی استخراج شد و مفاهیم حاصل از کدگذاری اولیه طبقه‌بندی گردید و به شکل یک پرسشنامه درآمد. برای تایید صحت داده‌ها و کدهای استخراج‌شده، کدگذاری اولیه هر مصاحبه به مصاحبه‌شونده برگردانده شد تا مورد اصلاح و تایید قرار بگیرد. سپس نوبت به ارزیابی اتکاپذیری یافته‌ها رسید. در **جدول (۵)** معیارهای ارزیابی کفایت فرایند پژوهش و کیفیت داده‌ها شامل اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری، تصدیق‌پذیری، اصیل بودن، مفید بودن و بازآوایی مورد استفاده قرار گرفتند.

جدول ۵: ارزیابی کیفیت یافته‌های پژوهش

معیار	شرح
اعتمادپذیری: میزان و کیفیت پرداختن یافته‌ها و فرایندهای تحلیل به موضوع پژوهش	پرسش‌های مصاحبه بارها مرور شده و مورد بازنگری قرار گرفته‌اند. کدهای استخراج‌شده از مصاحبه‌ها با دقت بیش‌تری بررسی شده‌اند.
انتقال‌پذیری: میزان انتقال‌پذیر بودن یافته‌های پژوهش در شرایط جدید	شناسایی تمامی مفاهیم حاصل از مصاحبه‌ها.
اتکاپذیری: در نظرگرفتن عوامل ایجادکننده ناپایداری و میزان پایداری تفاسیر در طول زمان	جمع‌آوری داده‌ها در بازه زمانی کوتاه، کدگذاری روشمند، استفاده از تجربیات مصاحبه‌شوندگان در خصوص موضوع پژوهش.
تصدیق‌پذیری: اجتناب از پیش‌داوری پژوهشگر	بازبینی کدهای به‌دست‌آمده توسط گروه نخبگان.
اصیل بودن: تکراری و سطحی نبودن موضوع پژوهش	معنادار بودن یافته‌ها که به پر کردن شکاف ادبیات پژوهش منجر می‌شود.
مفید بودن: ابعاد عملی نتایج پژوهش	استفاده از مدل شایستگی در کانون‌های ارزیابی.
بازآوایی: مهارت پژوهشگر در دریافت معانی و تفسیر آن‌ها	تجزیه و تحلیل و تفسیر مفاد یافته‌های پژوهش.

در بخش کمی که جامعه آماری ما ۴۳۰ نفر از کادر امور اداری، کارگزینی، و آموزش

دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی بودند، طبق محاسبات جدول مورگان، حجم نمونه مورد نیاز برای انجام این پژوهش برابر با ۲۰۳ نفر در نظر گرفته شد که به روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی نسبتی با الگوی تصادفی ساده استخراج شد. پرسشنامه‌ها به صورت حضوری توزیع و تمامی آن‌ها جمع‌آوری گردید. بدین صورت که هر کدام از گروه‌های دستگاه‌های اجرایی استان به عنوان طبقات جامعه آماری در نظر گرفته شد و متناسب با تعداد کادر امور اداری، کارگزینی، و آموزش، نمونه تخصیصی برای آن محاسبه شد و کارکنان از هر واحد به تعداد حجم نمونه به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. **جدول ۶**)، چگونگی محاسبه حجم نمونه را برای طبقات جامعه آماری نشان می‌دهد.

جدول ۶: محاسبه حجم نمونه برای طبقات جامعه آماری پژوهش

حجم نمونه	سهم هر گروه از	تعداد کادر امور اداری، دستگاه‌های اجرایی استان بر اساس گروه‌بندی	از هر گروه	دستگاه‌های اجرایی	کارگزینی و آموزش	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان
۳۴	۰/۱۷	۷۲	۲۸	۲۸	۲۸	۲۸
۴۴	۰/۲۲	۹۳	۲۸	۲۸	۲۸	۲۸
۲۸	۰/۱۴	۵۹	۲۸	۲۸	۲۸	۲۸
۴۴	۰/۲۲	۹۴	۲۸	۲۸	۲۸	۲۸
۵۳	۰/۲۶	۱۱۲	۲۸	۲۸	۲۸	۲۸
۲۰۳	۱	۴۳۰	۲۸	۲۸	۲۸	۲۸

در این بخش، از روش توصیفی - پیمایشی استفاده شد. بعد از طراحی ابزار، ابتدا اعتبارسنجی ابزار صورت گرفت. اعتبارسنجی ابزار با استفاده از تکنیک داوری گروه متخصصان انجام شد که پرسشنامه را ارزیابی و اعتبارسنجی کرد. برای تعیین روایی صوری، از دو روش کمی و کیفی استفاده شد. برای بررسی روایی صوری کیفی، پرسش‌ها در اختیار گروه خبرگان قرار گرفت تا نظر اصلاحی خود را در خصوص دستور زبان، جمله‌بندی و قرار گرفتن عبارات در جای مناسب اعمال نمایند. پس از انجام یک مرحله اصلاح، نوبت به تعیین شاخص اعتبار صوری کمی رسید. این بار فهرست کاملی از شاخص‌های تدوین‌شده در اختیار گروه خبرگان قرار داده شد و از آن‌ها خواسته شد که با توجه به هدف پژوهش، در مورد ظاهر پرسشنامه به صورت «مرتبط بودن»، «واضح بودن»، و «ساده بودن» ارزیابی و اظهار نظر کنند.

در مرحله بعد، نوبت به تعیین روایی محتوای پرسشنامه رسید. برای بررسی روایی محتوایی به

شکل کمی، از دو ضریب نسبت روایی محتوا (CVR)^۱ و شاخص روایی محتوا (CVI)^۲ استفاده شد. با توجه به CVRهای به‌دست‌آمده، از ۱۱۵ شاخص مطرح‌شده ۲۱ مورد حذف و ۹۴ مورد برای ادامه مطالعه انتخاب شد. در مرحله بعد، برای محاسبه پایایی درونی پرسش‌های پرسشنامه از ضریب همسانی درونی (ضریب آلفای کرونباخ) استفاده شد. ارزیابی همسانی درونی کل پرسش‌های پرسشنامه برابر ۰/۹۷۹+ به‌دست آمد که نشان‌دهنده این امر بود که همبستگی مناسبی میان پرسش‌های مختلف در شرایطی همانند وجود دارد. به عبارت دیگر، افراد برداشت تقریباً یکسانی از این ابزار داشتند و می‌توان گفت در اندازه‌گیری این ابزار خطایی وجود ندارد. به منظور سنجش ثبات در پایایی پرسشنامه نیز از روش آزمون - باز - آزمون و محاسبه شاخص همبستگی درون‌خوشه‌ای (ICC)^۳ استفاده گردید. در این روش، پرسشنامه در دو نوبت به یک گروه واحد تحت شرایط مشابه داده شد و نمرات حاصل با هم مقایسه گردید. در نهایت، ضریب همبستگی بین نمرات حاصل از اجرای دو بار آزمون برآورد شد تا چگونگی شباهت امتیازها مشخص گردد و به عنوان ضریب ثبات در پایایی بکار رود. در این پژوهش، شاخص همبستگی درون‌خوشه‌ای برابر ۰/۹۷۹+ به‌دست آمد که نشان‌دهنده ثبات پایایی بسیار بالای پرسشنامه است.

یافته‌های پژوهش

داده‌های جمع‌آوری‌شده از مصاحبه در سه مرحله کدگذاری تحلیل شدند. در مرحله اول کدگذاری، کلیه متن‌های مصاحبه به صورت دقیق بررسی و تحلیل شدند و ۱۱۵ کد اولیه تحت عنوان مضامین پایه در نظر گرفته شدند که در **جدول (۷)** برخی از آن‌ها به‌اختصار آمده است.

جدول ۷: فرایند استخراج کدها برای ایجاد کدهای اولیه

کد	متن مصاحبه	مضامین پایه
۱	تحصیلات این افراد باید مرتبط با کارشان باشد.	تحصیلات مرتبط دانشگاهی
۴	در سازمان ما قبلاً نیازسنجی آموزشی به صورت دیگری انجام می‌گرفت. از پارسال روش نیازسنجی تغییر پیدا کرد. مدیر آموزشی باید با روش‌های مختلف نیازسنجی آشنا باشد.	آشنا با روش‌های مختلف نیازسنجی
۵	مدیر آموزشی باید تقویم آموزشی را بر اساس اهداف سازمانی تنظیم نماید. ارائه‌دهنده تقویم آموزشی	

1. Content Validity Ratio
2. Content Validity Index
3. Interclass Correlation Coefficient

ادامه جدول ۷: فرایند استخراج کدها برای ایجاد کدهای اولیه

کد	متن مصاحبه	مضامین پایه
۱	به نظر من، مدیر آموزشی حتماً باید بر نحوه اجرای دوره‌ها نظارت کامل داشته باشد.	کنترل‌کننده و ناظر بر دوره‌ها
۱۰	باید بتواند سطح تغییر رفتار فراگیران را پس از پایان دوره اندازه‌گیری کند.	توانایی سنجش تغییر رفتار فراگیران
۱۳	مدیر آموزشی باید نیروهای تحت امر خود را به انجام کارهای چالش‌برانگیز تشویق کند.	مشوق کارهای چالش‌برانگیز
۷	باید توانایی انتقال دانش به همکاران را داشته باشد.	توانایی انتقال دانش به دیگران
۲	هم از لحاظ بُعد برون‌گرایی و هم از لحاظ مهارت‌های ارتباطی عالی عمل کند.	برون‌گرا
۳	من یک مدیر آموزشی موفق می‌شناختم که صاحب انواع هوش‌ها بود، از جمله هوش هیجانی.	هوش هیجانی
۶	اول از همه باید یک مدیر آموزشی نسبت به سازمان خود تعلق خاطر داشته باشد.	تعلق خاطر نسبت به سازمان
۲	بهتر خواهد بود که مدیران آموزشی در این فرایند توانایی طراحی اهداف آموزشی سازمان را داشته باشند.	توانایی طراحی اهداف
۶	به نظرم در هر حالت باید مسئولیت تصمیم‌گیری‌های خود را هم بپذیرد.	پذیرای مسئولیت نتایج مثبت و منفی تصمیم‌گیری‌ها
۹	در زمینه برگزاری دوره‌های آموزشی باید با سایر بخش‌ها همکاری تیمی ایجاد نماید.	توانایی همکاری تیمی با سایر واحدهای سازمان
۳	باید ارتباطات و انتقال صحیح مطالب را بلد باشد.	توانایی ارائه صحیح مطالب
۲	باید قدرت تحلیل مسائل اتفاق افتاده در سازمان را داشته باشد تا نتیجه مورد نظر حاصل شود.	قدرت تحلیل مسائل سازمانی
۸	در این مورد داشتن رویکرد راهبردی برای دستیابی سریع‌تر به اهداف سازمان بسیار حائز اهمیت است.	رویکرد راهبردی
۱۱	مدیر آموزشی باید از تجربیات همکارانی که پیش از او در حوزه آموزش فعالیت کرده‌اند، سود ببرد. در کل باید از تجربیات همه همکاران سازمان سود ببرد. چون همه همکاران به‌نحوی درگیر مسائل آموزشی هستند.	استفاده‌کننده از تجربیات دیگران
۱۴	بی‌توجهی به امر آموزش در دستگاه‌های اجرایی بسیار زیاد است. اعتبار آموزشی نیز کم است. اما مدیر آموزشی در هر صورت باید خوشبین باشد. او باید به آینده امیدوار باشد.	خوشبین و امیدوار به آینده
۷	در بحث شایستگی، شاخص دیگری که به ذهنم می‌رسد، خلاقیت است.	خلاقیت
۳	او سیستم‌نگر بود. یعنی مسائل را از یک کانال بررسی نمی‌کرد و کلی‌نگر بود.	کلی‌نگر

در مرحله دوم از فرایند کدگذاری، مضامین پایه بر اساس تشابه و تناسب موضوع دسته‌بندی می‌گردند و به عنوان مضامین اصلی در نظر گرفته می‌شوند (جدول ۸).

جدول ۸: دسته‌بندی مضامین پایه و ارتباط آن‌ها با مضامین اصلی

مضامین اصلی	مضامین پایه
شایستگی‌های فردی	تحصیلات مرتبط دانشگاهی (مدیریت آموزشی، مدیریت منابع انسانی، سایر رشته‌های مدیریت)، دارای گواهینامه طی دوره‌های تخصصی در حوزه آموزش و مدیریت، مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر، تجربه حرفه‌ای (داشتن تجربه کاری در حوزه آموزش یا منابع انسانی)، سواد اطلاعاتی، سواد رسانه‌ای، سواد ICT (آشنایی با فناوری)، آشنا با قوانین اجرایی و اداری.
مهارت نیازسنجی آموزشی	آشنا با روش‌های مختلف نیازسنجی، آشنا با ابزارهای نیازسنجی، توانایی اجرای نیازسنجی، توانایی استفاده از اطلاعات به دست آمده از نیازسنجی.
مهارت برنامه‌ریزی آموزشی	ارائه‌دهنده تقویم آموزشی، توانایی انتخاب موضوعات آموزشی مرتبط، توانایی انتخاب دقیق محتوای دوره‌ها، توانایی اطلاع‌رسانی صحیح و به‌موقع دوره‌های آموزشی، توانایی شناسایی استادان متبحر در زمینه‌های مختلف، توانایی تشکیل بانک اطلاعاتی استادان، توانایی اولویت‌بندی دوره‌های آموزشی، توانایی زمان‌بندی دوره‌های آموزشی.
مهارت اجرای آموزش	توانایی اجرای دقیق دوره‌های آموزشی، توانایی برگزاری دوره‌های حضوری، توانایی برگزاری دوره‌های مجازی، کنترل‌کننده و ناظر بر دوره‌ها.
مهارت ارزیابی اثربخشی آموزشی	توانایی برگزاری پیش‌آزمون و پس‌آزمون، توانایی محاسبه درصد یادگیری فراگیران، مسلط بر محتوای پرسشنامه نظرسنجی پایان دوره، توانایی سنجش تغییر رفتار فراگیران، توانایی اندازه‌گیری نتایج سازمانی دوره‌های برگزار شده.
رهبری آموزشی	آشنا با روش‌ها و فنون تدریس، مشوق کارهای چالش‌برانگیز، کمک‌کننده برای یادگیری دیگران، یاری‌رسان همکاران برای دستیابی به اهداف، اعتبار شخصی، قدرت اقناع، هدایت‌گر، توسعه‌دهنده.
توانایی مدیریت دانش	توانایی خلق دانش، توانایی توسعه دانش، توانایی انتقال دانش به دیگران.
شایستگی‌های شخصیتی و اخلاقی	سلامت جسمی، سلامت روانی، برون‌گرا، تابع قانون، منطقی، صادق، صبور، واقع‌بین، منظم، دارای پشتکار، سختکوش، همت بالا، وجدان کاری بالا.
هوش	هوش هیجانی، هوش معنوی، هوش اخلاقی، هوش فرهنگی.
تعهد سازمانی	ترجیح‌دهنده مصالح سازمان به نفع شخصی، تمایل به ادامه اشتغال در سازمان، تعلق خاطر نسبت به سازمان، برخوردار از تعصب سازمانی، پایبند به مقررات سازمان، متعهد نسبت به انجام وظایف شغلی خود.
هدف‌گرایی	آشنا با اهداف و مأموریت‌های سازمان، تلاش مستمر در جهت تحقق اهداف سازمانی، توانایی طراحی اهداف، شناخت لازم از فرایندهای اجرایی، توانایی اجرای برنامه‌ها برای تحقق اهداف، توانایی سازگار کردن اهداف فردی با اهداف سازمانی.

ادامه جدول ۸: دسته‌بندی مضامین پایه و ارتباط آن‌ها با مضامین اصلی

مضامین اصلی	مضامین پایه
مسئولیت‌پذیری	پذیرای مسئولیت نتایج مثبت و منفی تصمیم‌گیری‌ها، پیگیر امور محوله، انجام‌دهنده کارها با شور و اشتیاق، متعهد در قبال وظایف محوله، پذیرای اشتباه‌ها و خطاهای خود.
تیم‌سازی	ایجادکننده و گسترش‌دهنده روابط گروهی، توانایی ساختن تیم‌های رسمی و غیررسمی، ترویج‌کننده تصمیم‌گیری گروهی، تشویق‌کننده دیگران به انجام کار گروهی، توانایی همکاری تیمی با سایر واحدهای سازمان.
مهارت‌های ارتباطی	برقرارکننده ارتباط کلامی موثر، انتقال‌دهنده صحیح اطلاعات به دیگران، توانایی شنود موثر، گفتار مناسب، توانایی ارائه صحیح مطالب، ایجادکننده شبکه‌های ارتباطی.
تفکر تحلیلی	قدرت تحلیل مسائل سازمانی، توانایی تفسیر مسائل، توانایی شناسایی مشکلات و استفاده از یک رویکرد منطقی برای دستیابی به راه‌حل، توانایی ارزیابی مسائل از همه جوانب، توانایی عدم نتیجه‌گیری سطحی.
تفکر راهبردی	رویکرد راهبردی، توانایی برنامه‌ریزی راهبردی، جامع‌نگر، علاقه‌مند به مسائل سازمانی.
انعطاف‌پذیری	تعامل‌کننده با دیگران، رویکرد مثبت به سازمان‌های غیررسمی، مشورت‌کننده با صاحب‌نظران، توانایی تغییر موضع در صورت لزوم، استفاده‌کننده از تجربیات دیگران، توانایی انطباق با محیط کاری، توانایی بهره‌مندی از تغییرات محیطی.
آینده‌نگری	دوراندیش، اتخاذکننده خط‌مشی بلندمدت، توانایی اولویت‌بندی اهداف سازمانی، برخوردار از دید بلندمدت، خوشبین و امیدوار به آینده.
تفکر خلاق	برخورداری از نوآوری و خلاقیت، زیر سوال بردن رویکردهای متداول، نگاه بدیع و نو به موضوع‌های سازمانی، نگاهی متفاوت به مشکلات و مسائل سازمانی.
تفکر سیستمی	نگرش سیستمی به مسائل سازمانی، ایجادکننده تعامل بین اجزا سیستم، کل‌نگر، توانایی درک کل مسئله.

در مرحله سوم فرایند کدگذاری با تلفیق مضامین اصلی مرتبط با یکدیگر، مضامین فراگیر تدوین می‌شوند (جدول ۹).

جدول ۹: ارتباط مضامین اصلی با مضامین فراگیر

مضامین فراگیر	مضامین اصلی
شایستگی‌های عمومی	شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های شخصیتی و اخلاقی، هوش
شایستگی‌های فنی - تخصصی	مهارت نیازسنجی آموزشی، مهارت برنامه‌ریزی آموزشی، مهارت اجرای آموزش، مهارت ارزیابی اثربخشی آموزشی، مهارت رهبری آموزشی، توانایی مدیریت دانش
شایستگی‌های مدیریتی	تعهد سازمانی، هدف‌گرایی، مسئولیت‌پذیری، تیم‌سازی، مهارت‌های ارتباطی، تفکر تحلیلی، تفکر راهبردی، انعطاف‌پذیری، آینده‌نگری، تفکر خلاق، تفکر سیستمی

اما در بخش کمی، در شایستگی‌های فنی - تخصصی با توجه به مقادیر CVR محاسبه‌شده، شاخص‌های سواد اطلاعاتی، سواد رسانه‌ای، توانایی برگزاری دوره‌های مجازی، آشنایی با روش و فنون تدریس، مشوق کارهای چالش‌برانگیز، کمک‌کننده برای یادگیری دیگران، یاری‌رسان همکاران برای دستیابی به اهداف، و قدرت اقناع از ادامه مطالعه حذف شدند. همچنین در شایستگی‌های عمومی، شاخص‌های مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر، و سلامت جسمانی با توجه به CVRهای به‌دست‌آمده حذف گردیدند. در خصوص شاخص‌های توضیح‌دهنده شایستگی‌های مدیریتی با توجه به CVRهای به‌دست‌آمده شاخص‌های تمایل به ادامه اشتغال در سازمان، تعصب سازمانی، سازگاری اهداف فردی با اهداف سازمانی، توانایی ساختن تیم‌های رسمی و غیررسمی، ترویج تصمیم‌گیری گروهی، ایجاد شبکه‌های ارتباطی، توانایی تفسیر مسائل، داشتن رویکرد مثبت به سازمان‌های غیررسمی، تغییر موضوع در صورت لزوم، زیر سوال بردن رویکردهای متداول، و داشتن نگاهی متفاوت به مشکلات و مسائل سازمانی حذف شدند. سایر شاخص‌ها برای ادامه مطالعه انتخاب گردیدند. همچنین، CVI مربوطه نیز طبق رابطه (۱) به‌دست آمد:

$$CVI = \frac{\sum CVR}{\text{retained numbers}} = \frac{67.71}{94} = 0.720 \quad (1)$$

اعتبارسنجی مدل شایستگی

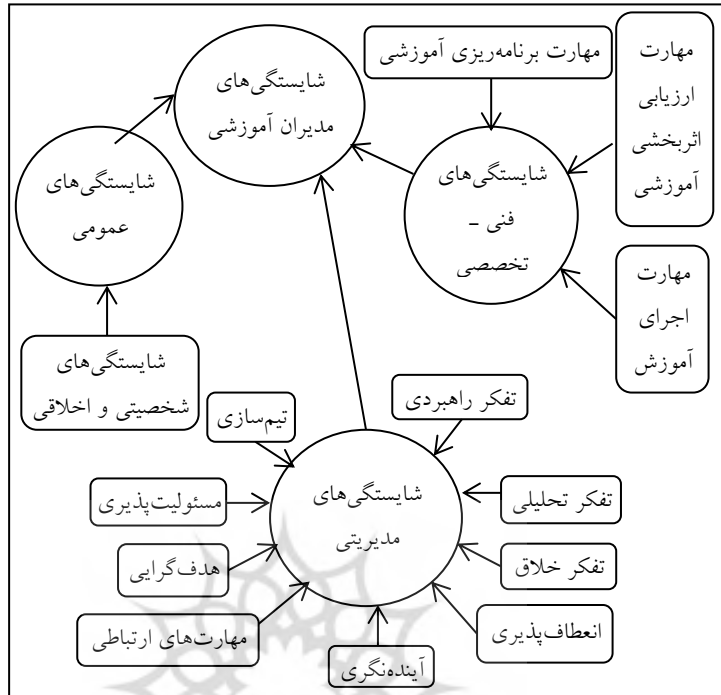
برای اعتبارسنجی بخش کمی پژوهش، کار با توزیع ۲۰۳ پرسشنامه شروع شد. چون پرسشنامه‌ها به صورت حضوری توزیع شده بودند، همه آن‌ها کامل و تکمیل‌شده جمع‌آوری گردید. پس از گردآوری اطلاعات، برای گزارش اعتبار یافته‌ها از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد تا تمامی شایستگی‌های به‌دست‌آمده مورد تایید قرار گیرند. به منظور مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی از آزمون KMO استفاده گردید. همچنین، برای اطمینان از مناسب بودن داده‌ها مبنی بر این که ماتریس همبستگی‌هایی که پایه تحلیل قرار می‌گیرد در جامعه برابر صفر نیست، از آزمون بارتلت استفاده شد. در پایان این مرحله، بررسی میزان اشتراک‌ها هر کدام از پرسش‌ها با کل ابزار صورت گرفت. **جدول (۱۰)**، نتایج مربوط به محاسبه شاخص KMO و آزمون بارتلت را برای بررسی شایستگی‌های به‌دست‌آمده مورد تایید گروه خبرگان نشان می‌دهد.

جدول ۱۰: نتایج مربوط به محاسبه شاخص KMO و آزمون بارتلت

آزمون بارتلت و شاخص KMO	
۰/۸۷۳	شاخص KMO
۱۶۰۰۲/۸۴۳	آماره ^۲ خی دو در آزمون بارتلت
۴۳۷۱	درجه ^۲ آماره ^۲ خی دو در آزمون بارتلت
۰/۰۰۰	سطح معناداری در آزمون بارتلت

به منظور طراحی مدل شایستگی‌های مدیران آموزشی با استفاده از نرم‌افزار لیزرل نسخه ۸/۸، تحلیل عاملی تاییدی مرتبه‌های اول و دوم طراحی و بررسی شد. در این پژوهش، ۲۰ سازه میانی که با محاسبه داده‌های مربوط به پرسش‌های متناظرشان مقیاس‌سازی شده بودند، به عنوان متغیرهای آشکار یا مشاهده‌شده در نظر گرفته شد و سه متغیر سطح شایستگی عمومی، سطح شایستگی فنی - تخصصی، و سطح شایستگی مدیریتی به عنوان سازه‌های پنهان و متغیرهای پنهان مد نظر قرار گرفت.

نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که سازه‌های هوش و دانش و معلومات حرفه‌ای شایستگی‌های عمومی، سازه‌های توانایی مدیریت دانش، رهبری آموزشی و مهارت نیازسنجی آموزشی و سازه‌های تعهد سازمانی و تفکر سیستمی دارای ضریب تبیین کمتر از ۰/۵ هستند، پس از مدل شایستگی‌های مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی حذف شدند. برای سایر سازه‌ها، ضریب رگرسیون استاندارد شده^۲ به‌دست‌آمده مثبت و بزرگ‌تر از ۰/۷ است. این نتایج بیانگر اثرپذیری معنادار، مستقیم و با شدت بالای این سازه‌ها از ابعاد شایستگی مربوط به خود است. به این ترتیب، مدل نهایی شایستگی‌های مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی در قالب مدل **شکل (۱)** ارائه شد.



شکل ۱: مدل نهایی شایستگی‌های مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی بر اساس نتایج پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف شناسایی شایستگی‌های مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی انجام شد و در نهایت، مدل شایستگی با سه مضمون فراگیر شایستگی‌های عمومی، شایستگی‌های فنی - تخصصی، و شایستگی‌های مدیریتی استخراج گردید. مضامین موجود در مدل طراحی شده با برخی از مدل‌های ارائه شده توسط پژوهشگران داخلی و خارجی در حوزه مدیران آموزشی همسوست.

شایستگی‌های عمومی: این شایستگی‌ها به رفتارها، خصوصیات اخلاقی، بینش‌ها و ارزش‌های یک مدیر آموزشی می‌پردازند. بر اساس یافته‌های پژوهش، مدیران آموزشی با داشتن پشتکار، سختکوشی و همت بالا می‌توانند بر مشکلات و کمبودها غلبه کنند و در راه دستیابی به اهداف سازمانی گام‌های اساسی بردارند. همچنین، منظم بودن و تبعیت آن‌ها از قوانین و دستورالعمل‌ها

باعث الگوبرداری سایر کارکنان می‌شود. شخصیت و منش اخلاقی مدیران آموزشی بر جو اخلاقی سازمان اثر می‌گذارد و در نهایت، به اثرگذاری مثبت بر کل همکاران منجر می‌شود. این شایستگی‌ها با شایستگی‌های مدل‌های ابراهیم‌زاده و ناظم (۱۳۹۷) و آرهیپوا و همکاران (۲۰۱۸) همراستا است. شایستگی‌های فنی - تخصصی: مقوله شایستگی فنی - تخصصی به عنوان شایستگی عملی در این پژوهش توسط گروه خبرگان شرکت‌کننده در مصاحبه مورد توجه قرار گرفته است. آن‌ها معتقدند که یک مدیر آموزشی باید بتواند آنچه را که یاد گرفته است در عمل برای بهبود کار خود استفاده نماید. یک مدیر باید آگاهی کافی و مناسب درباره دانش تخصصی و حرفه‌ای در زمینه مورد نظر داشته باشد. مدیران آموزشی باید توانایی مدیریت بر زمان و منابع را داشته باشند، اهداف را به خوبی اولویت‌بندی نمایند، و توانایی تعیین مسیر تحقق اهداف را دارا باشند. این شایستگی‌ها با شایستگی‌های مدل‌های رحیمیان و همکاران (۲۰۲۰) و ابراهیم‌زاده و ناظم (۱۳۹۷) همراستا است. اما به نظر می‌رسد نسبت به سایر پژوهش‌ها نکات متفاوت‌تری را در نظر می‌گیرد و کاربردی‌تر است.

شایستگی‌های مدیریتی: این شایستگی‌ها به رفتارها و خصوصیات مدیریتی مدیران آموزشی می‌پردازند. یکی از شایستگی‌های مدیریتی که برای یک مدیر آموزشی بسیار حائز اهمیت است، شایستگی مهارت‌های ارتباطی است. مدیر آموزشی در طول روز با کارکنان متعددی در ارتباط است که هر یک از برخوردها می‌تواند به صورت بالقوه به تقویت بنیه سازمان منجر گردد. تفکر تحلیلی، تفکر خلاق، و تفکر راهبردی از دیگر شایستگی‌های مدیریتی محسوب می‌شوند که برای بهتر اداره کردن واحد آموزش بسیار مهم هستند. توانایی شناسایی مشکلات و استفاده از یک رویکرد منطقی و سیستماتیک برای دستیابی به راه‌حل‌ها، زیر سوال بردن رویکردهای متداول همراه با بکارگیری راهکارهای خلاقانه در کنار قدرت حل مشکلات راهبردی در محیطی با پیچیدگی و ابهام بالا به مدیر آموزشی کمک خواهد کرد که چشم‌انداز خود را به شکل مستمر و مداوم بهبود بخشد. آینده‌نگری توانایی شناسایی و درک مسائل و روابط کلیدی مربوط به دستیابی به اهداف بلندمدت را به او خواهد بخشید. مسئولیت‌پذیری یک مدیر آموزشی باعث خواهد شد که او در قبال تصمیمات و اقدامات و نتایج آن‌ها مسئول باشد. انعطاف‌پذیری، تنظیم رفتارها در موقعیت‌های متغیر و محیط‌ها و فرهنگ‌های مختلف را در پی خواهد داشت و باعث خواهد شد که مدیر آموزشی با افراد مختلف به صورت کارآمد روبه‌رو شود. هدف‌گرایی تلاش مستمر در مسیر چشم‌انداز و تحقق اهداف تعیین‌شده را در پی خواهد داشت. در نهایت، شایستگی تیم‌سازی به ایجاد و گسترش روابط گروهی و مشترک و ساختن تیم‌های رسمی و غیررسمی برای دستیابی به اهداف تیمی خواهد

انجامید. این شایستگی‌ها با شایستگی‌های مدل‌های ابراهیم‌زاده و ناظم (۱۳۹۷)، فام و همکاران (۲۰۱۹)، و مولداژونوا و همکاران (۲۰۱۸) مطابقت دارد.

پژوهش حاضر با ارائه مدل شایستگی‌های مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی می‌کوشد خلأ قابل‌مشاهده در ادبیات پژوهش را برطرف نماید و مولفه‌های مورد نیاز مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی را شناسایی کند و با طراحی مدل شایستگی، زمینه‌های انتخاب، ارتقا و انتصاب افراد شایسته را فراهم نماید. همچنین، به مدیران ارشد سازمان کمک می‌نماید که از چارچوب‌های محدود و بسته قدیمی در این زمینه خارج شوند و بسیاری دیگر از ویژگی‌های افراد شایسته را مورد توجه قرار دهند. این مدل شایستگی ابزار ارزشمندی است که واحدهای منابع انسانی می‌توانند از آن به منظور تعریف مهارت‌ها و دانش لازم برای مشاغل آموزشی استفاده کنند تا بتوانند عملکرد و شایستگی‌های افراد را ارزیابی نمایند.

با توجه به تاثیر شایستگی‌ها بر توسعه سازمان، پیشنهاد می‌گردد مدیران ارشد دستگاه‌های اجرایی مدل شایستگی به‌دست‌آمده در این پژوهش را در قالب بروشور در اختیار واحد آموزش خود قرار دهند. این امر می‌تواند در توسعه فردی مدیران آموزشی مثرتر واقع شود. همچنین، فهرست شایستگی‌های به‌دست‌آمده در این پژوهش را در جذب، انتخاب و انتصاب افراد برای سمت مدیر آموزشی مورد استفاده قرار دهند.

با توجه به این‌که جامعه این پژوهش دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی حاضر در جشنواره شهید رجایی سال ۱۳۹۷ بوده‌اند، بهتر است در پژوهش‌های آتی سایر دستگاه‌های اجرایی، شرکت‌های دولتی و موسسه‌های غیردولتی و خصوصی نیز مد نظر قرار گیرند. مطالعه همه این سازمان‌ها در سایر استان‌ها نیز به غنای بیش‌تر ادبیات این حوزه کمک خواهد کرد. به پژوهشگران توصیه می‌گردد به منظور انجام این پژوهش‌ها از دیگر روش‌ها به منظور شناسایی چارچوب شایستگی‌های مدیران آموزشی بهره‌برداری کنند. همچنین، پیشنهاد می‌شود با استفاده از روش‌ها و تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره نظیر AHP و TOPSIS و یافتن تعدادی معیار از ادبیات موضوع، به رتبه‌بندی موارد مطرح‌شده پردازند.

اظهاریه قدردانی

این پژوهش از حمایت علمی و معنوی داوران ناشناس و ویراستار علمی نشریه «مدیریت فرایند و توسعه» (مازیا رچابک) برخوردار شده است.

الف) انگلیسی

- Arhipova, O., Kokina, I., & Rauckienè-Michaelsson, A. (2018). School Principal's Management Competences for Successful School Development. *Tiltai: Socialiniai Mokslai*, 1(1), 63-75. <https://doi.org/10.15181/tbb.v78i1.1757>
- Askari, A., & Hajifar, S. (2020). Designing a Model of Competency for General Managers with the Approach of the Best Subset Regression. *Career & Organizational Counseling*, 11(41), 9-23. <https://dx.doi.org/10.29252/jcoc.11.4.9>
- Balali Shahvari, S., Yaghoubi, N. M., & Vafadar, M. (2019). Analysis, Ranking and Presentation of Managers' Core Competencies Model (Case Study: Cooperatives, Labor and Social Welfare of Sistan and Baluchestan). *Management Researches*, 12(45), 109-134. https://jmr.usb.ac.ir/article_5142.html
- Basiji, A., Babaei, M. A., Shahri, H., & Khadivar, A. (2020). Designing and Verifying the Competency Model of the International Marketing Managers. *Journal of Research in Human Resources Management*, 12(2), 35-62. https://hrmj.ihu.ac.ir/article_205151.html
- Beheshti Zavareh, F., Soltani, I., & Nilipour Tabatabaie, S. (2018). Designing a Competency Model for Managers for Organizational Profitability, Case Study: Tehran Railway. *Journal of Management Accounting and Auditing Knowledge*, 7(28), 149-166. http://jmaak.srbiau.ac.ir/article_13299.html
- Bonyadi, H. A., Fani, A. A., & Seyed Javadin, S. R. (2019). Designing and Explaining the Competency Model of School Principals Based on the Document on the Fundamental Transformation of Education and Other Upstream Documents. *Educational and Scholastic Studies*, 7(2), 113-144. http://pma.cfu.ac.ir/article_780.html
- Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling—A Literature Survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 14-22. <https://doi.org/10.9790/487X-16111422>
- Ekrami, M., & Rajabzadeh, S. (2011). Developing the Factors of Managers' Competency Measurement Scale. *Journal for Management and Development Process*, 24(3), 49-69. <http://jmdp.ir/article-1-626-fa.html>
- Esmaili, M. R., Sa'edi, A., & Shariatnejad, A. (2019). Analyzing the Relationship between Managers' Strategic Competencies with Human Resource Value Creation Using the IRP Approach. *Strategic Management Thought*, 13(1), 321-346. http://smt.journals.isu.ac.ir/article_2560.html
- Khanifar, H., Ebrahimi, S., Seyfi, A., & Fayyazi, M. (2020a). Designing a Model for the Competency of Education Administrators for Use in the

- Evaluation Center. *Journal of School Administration*, 8(2), 139-118. http://jsa.uok.ac.ir/article_61465.html
- Khanifar, H., Naderi Bani, N., Fayyazi, M., & Rahmati, M. H. (2020b). School Managers: Competence, Knowledge, Abilities and Skills and Model Presentation. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 11(45), 1-30. http://jedu.miau.ac.ir/article_4441.html
- Kormanik, M. B., & Shindell, T. J. (2014). Future Directions for HRD. *Handbook of Human Resource Development*, 688-708. <https://doi.org/10.1002/9781118839881.ch40>
- Moldazhanova, A., Toleubekova, R., Zhumataeva, E., & Sarzhanova, G. (2018). Qualities of a Modern Manager in the Education System: A Study among the Teaching and Administrative Staff of Universities in the Republik of Kazakhstan. *Revista Espacios*, 39(5), 17-23.
- Mousavi, A., Mohammadi, M., & Safian, M. (2021). Designing a Competency Model for Managers of Organizational Universities (Case Study: A University Affiliated with a Military Organization). *Iranian Journal of Management in the Islamic University*, 9(20), 217-240. <https://dx.doi.org/10.22034/miu.2021.980>
- Pham, T. V., Nghiem, T. T., Nguyen, L. M. T., Mai, T. X., & Tran, T. (2019). Exploring Key Competencies of Mid-Level Academic Managers in Higher Education in Vietnam. *Sustainability*, 11(23), 6818. <https://doi.org/10.3390/su11236818>
- Pourezzat, A. A., Fatemeh, F., Abbasi, T., & Amiri Savadroudbari, A. (2017). Developing Model of Competence Management to Achieve the 1404 Vision. *Interdisciplinary Studies on Strategic Knowledge*, 1(1), 110-139. https://issk.sndu.ac.ir/article_38.html
- Rahimian, H., Abbaspour, A., Ghiasi Nodooshan, S., & Akbari, M. N. (2020). Design and Validation of the Competency Model of Kabul Public Universities' Presidents. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 10(40), 1-29. http://jedu.miau.ac.ir/article_3865.html
- Shasti, S. (2010). Competency Based Education. *Education Strategies in Medical Sciences*, 3(2), 77-80. <http://edcbmj.ir/article-1-76-fa.html>
- Skorková, Z. (2016). Competency Models in Public Sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230(1), 226-234. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.029>
- Suhairon, N., Musta'amal, A. H., Amin, N. F. M., & Johari, N. K. A. (2014). The Development of Competency Model and Instrument for Competency Measurement: The Research Methods. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 152(1), 1300-1308. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.367>
- Taheri, S., Farrokhi, N. A., Borjali, A., & Abbaspur, A. (2017). Explanation the Role of Individual and Organizational Components to Develop a Model for the Personnel Promotion and Appointment to the Middle Managerial

ب) فارسی

ابراهیم‌زاده، بیت‌اله، و ناظم، فتاح (۱۳۹۷). شناسایی و تدوین مولفه‌های موثر بر مدل شایستگی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران. *نشریه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱۲(۴)، ۹-۲۳.

http://edu.journals.iau-garmsar.ac.ir/article_664462.html

جعفری‌راد، علی؛ عزیزی شماری، مصطفی، و محرمی، نیلوفر (۱۳۹۸). مدل شایستگی مدیران مدارس دوره دوم متوسطه: یک پژوهش آمیخته. *نشریه توسعه استعداد*، ۱(۱)، ۱۰۲-۱۲۷.

جوان جعفری، احمد، و سلطان‌آبادی، محمدعلی (۱۳۹۱). *راهنمای کاربردی تدوین شایستگی‌های منابع انسانی*. انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

خراسانی، اباصلت؛ عموزاد، محمد، و ملامحمدی، اعظم (۱۳۹۳). *مدل تعالی آموزش و توسعه منابع انسانی*. انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

زارعی‌متین، حسن (۱۳۹۵). *مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته*. چاپ پنجم، انتشارات آگه.

طلوعیان، غلامعباس (۱۳۹۸). تدوین مدل فرایندی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی با تاکید بر سیاست‌های کلی نظام اداری. *نشریه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، ۳(۱۹)، ۴۳-۵۸.

<http://majournal.ir/index.php/ma/article/view/246>

قلی‌پور، آریب (۱۳۹۶). *مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها)*. چاپ یازدهم، انتشارات سمت. گودرزی، محمدرضا، و سلطانی، ایرج (۱۳۹۷). ارائه مدل شاخص‌های شایستگی مدیران در سازمان‌های آموزشی (مورد مطالعه: دانشگاه پیام‌نور). *نشریه جامعه‌شناسی آموزش و پرورش*، ۷(۷)، ۷-۱۲۸.

<http://iase-jrn.ir/article-1-423-fa.html>

مالکی‌نژاد، پوریا؛ ضیاییان، مهران، و ضیاییان، میلاد (۱۳۹۹). طراحی چارچوب نوین مدل شایستگی مدیران آموزش عالی با رویکرد تلفیقی ISM و SEM. *نشریه مدیریت استاندارد و کیفیت*، ۱۰(۱)، ۱-۱۲۵.

http://www.jstandardization.ir/article_111421.html

معتضد منجمی، مهستی؛ رشادت‌جو، حمیده، و جعفری، پریش (۱۳۹۷). مدل شایستگی‌های مورد نیاز برای ریاست واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی. *نشریه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه*، ۳(۵)، ۲۹-۴۰.

مقیمي، سیدمحمد (۱۳۹۶). *مباحث ویژه مدیریت دولتی*. چاپ نهم، انتشارات سمت.

نداف، مهدی (۱۴۰۰). *آموزش مهارت‌های حرفه‌ای مدیریت*. انتشارات موسسه کتاب مهربان نشر.

نعمتی گودرزی، محمد (۱۳۹۸). *شایستگی‌های کلیدی مدیران*. انتشارات ندای کارآفرین.