

Research Paper

Developing and Validating Managers Competencies Model Gilan Education with Human Resources Value Creation Approach

Masomeh Hoseinpoor¹, Marhamat Hemmatpor Khotbesara*², Sadraddin Satari³

1. PhD student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Islamic Azad University of Ardabil, Iran.

2. Assistant Professor,* Department of Educational Sciences, Rasht Branch, Islamic Azad University of Rasht, Iran.

3. Associate Professor, Department of Educational Sciences, Ardabil Branch, Ardabil Islamic Azad University, Iran.

Received: 2021/4/6

Accepted: 2021/11/30

PP:1-21

Use your device to scan and read the article online



DOI:

[10.30495/JEDU.2023.27725.5549](https://doi.org/10.30495/JEDU.2023.27725.5549)

Keywords:

Managerial competencies, human resource value creation, education.

Abstract

Introduction: The aim of this study was to present and validate the model of competencies of managers in education with the approach of value creation of human resources. The present study is an applied-developmental study in terms of purpose and in terms of method and time period of data collection, it is a cross-sectional survey research.

research methodology ISM questionnaire and researcher-made questionnaire were used to collect data. The reliability of the questionnaire was evaluated by calculating Cronbach's alpha at 0.912. Content validity and convergent validity have also been used to validate the questionnaire. The statistical population of this study includes the statistical population including managers and education experts of Gilan and 400 people have been selected as a sample by Cochran's formula. In the first step, a basic model was designed using structural-interpretive modeling. The structural equation modeling method and LISREL software have been used to validate and present the final model.

Findings: The results show that the variables of organizational structure and strategic competencies of managers have high influence and have little impact and are independent variables. The variables of knowledge management, culture-making, policy-making and policy-making, and leadership and management also have a high degree of influence and dependence, so they are related variables. The variables of human resource value creation, performance management and training and empowerment are also highly dependent but have little influence, so they are considered as dependent variables.

Conclusion: The education managers of Gilan city are suggested to employ skilled and specialized individuals and develop their honesty and creativity and make them aware of rules and regulations existing in the education department of Gilan city.

Citation: Hoseinpoor Masomeh, Hemmatpor Khotbesara Marhamat, Satari Sadraddin.(2023). Developing and Validating Managers Competencies Model Gilan Education with Human Resources Value Creation Approach. Journal of New Approaches in Educational Administration; 13(6):1-21

Corresponding author: Marhamat Hemmatpor Khotbesara

Address: Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Rasht Branch, Islamic Azad University of Rasht, Iran.

Email: dr.hemmatpor@gmail.com

Extended Abstract

Introduction:

The education department should hire managers who enjoy required competencies to improve the human resources value creation and take necessary measures by identifying the needed requirements to develop the employees' competencies. This indicates that a long-term, comprehensive and integrated perspective should be applied toward the managers' competencies in education. Meanwhile, human resources value creation is of utmost importance since the organization's success relies on its employees' capability and competency. In this regard, this research has primarily specified the main competencies required for managers in the education. Then, causal relations between the competencies were recognized. Ultimately, the primary identified model was validated and its fitness was determined. Therefore, the present study aims to answer the question: what is the managerial competencies model in Gilan education with human resources value creation approach and how much is it valid?

Method:

The present study is an applied developmental cross-sectional survey. To do so, the exploratory mixed approach has been applied. In this research, firstly, the primary pattern of relationship between the elements was recognized by using interpretive structural modeling and the connoisseurs' viewpoint. Then, in the quantitative phase, the final model was validated and presented by applying the partial least squares method. The sampling was done by using a two-stage sampling design. In this research, different districts of Gilan education department were the sampling domain. First, a number of districts were randomly selected. Then, the convenient method was applied for sampling. This process continued till 400 correct questionnaires were collected. The statistic population included the managers of Gilan education department. Cochran's formula was used for the sample size calculation. Overall, when the sample size is big and as 384 members were suggested to be selected as the sample in the indeterminate populations, 400 questionnaires were randomly distributed among the managers to make sure. The questionnaire is the main tool for data collection. It consists of nine main structures including the organizational structure, managers' strategic competencies, policy-making, leadership and management, performance management, education and empowerment, knowledge management establishment, culturization, human resources value creation. This questionnaire includes Likert 5-scale forty specialized questions. Further, it includes four general questions related to sex, age, working experience, and education. The interpretive

structural modeling method was applied to design the primary model. The designed model was validated by using the structural equation modeling method. MicMac and LISREL software was applied for analyzing the data. The exploratory methods such as DEMATEL and interpretative structural modeling were applied to recognize the relationship between the existing factors.

Findings:

This research aims to present and validate the managerial competencies model in education, applying the human resources value creation approach. The recognition of senior managers' strategic competencies with emphasize on the human resources value creation in traditional form requires the application of art rather than a scientific method. Although the experts working on this domain have attempted to accomplish this in a systematic way, there has been no exact functional model-based systematic model. Accordingly, the recognition of senior managers' strategic competencies has often been done by in integration of technologies and models with emphasis on the human resources value creation. These technologies comprise the cases such as interviews, association groups (including brainstorming sessions), questionnaires, and observation. In this regard, the research results revealed that the variables of organizational structure and managers' strategic competencies are the most effective variables. This means that some measures should be taken to review the organizational structure and meritocracy for applying the managers' competencies in the education system. Moreover, the research results showed that the variables of knowledge management, culturization, policy-making, and leadership and management have a high level of influence and dependence. Therefore, some necessary measures should be taken to apply knowledge management in the organization and to develop its culture in Gilan education. The findings of the present study revealed that it is required to determine and enrich the organizational chart along with the recognition of key positions for all the key offices. Further, the organizational structure of Gilan education system can be developed and improved by the increase of commitment to the organizational structure and determination of entities related to managers' strategic competencies. The results of this study indicated that the organization leaders and managers should accomplish short-term, mid-term, and long-term evaluation of leadership and management requirements. The managers' strategic competencies and leadership development should include the procedures of evaluation of employees' future performance and potentials to express the managers' present and future required skills and competencies.

It would be better if these procedures are applied one time a year.

Results:

The education managers of Gilan city are suggested to employ skilled and specialized individuals and develop their honesty and creativity and make them aware of rules and regulations existing in the education department of Gilan city. The human resources and senior managers' strategic competencies for leadership inside an organization are inseparable components and complementary to each other. The education of powerful leaders means

to provide the individuals with the ability to evaluate their skills as leaders and to evaluate their skills in cooperation with others. The senior managers and specialists of Gilan education department are suggested to provide a tool to assess their competencies' development in the case of leadership roles inside the education department in Gilan. Therefore, the education department of Gilan would access its leaders' potential for development, the leaders who enjoy knowledge and commitment in related activities.



مقاله پژوهشی

ارائه و اعتبارسنجی الگوی شایستگی‌های مدیران در آموزش و پرورش گیلان با رویکرد ارزش‌آفرینی منابع انسانی

معصومه حسین پور^۱، مرحمت همت پور خطبه سرا^{۲*}، صدر الدین ستاری^۳

۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی گروه علوم تربیتی واحد اردبیل دانشگاه آزاد اسلامی اردبیل، ایران

۲- استادیار گروه علوم تربیتی واحد رشت دانشگاه آزاد اسلامی رشت، ایران

۳- دانشیار گروه علوم تربیتی واحد اردبیل دانشگاه آزاد اسلامی اردبیل، ایران

چکیده

مقدمه و هدف: پژوهش حاضر با هدف ارائه و اعتبارسنجی الگوی شایستگی‌های مدیران در آموزش و پرورش با رویکرد ارزش‌آفرینی منابع انسانی انجام شده است. مطالعه حاضر از نظر هدف یک مطالعه کاربردی-توسعه‌ای است و از منظر روش و بازه زمانی گردآوری داده‌ها، یک پژوهش پیمایشی مقطعی است.

روش‌شناسی پژوهش: برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه ISM و پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شده است. پایایی پرسشنامه با محاسبه آلفای کرونباخ به میزان ۰/۹۱۲ بررسی گردید. همچنین برای اعتبارسنجی پرسشنامه از روایی محتوایی و روایی همگرا بهره گرفته شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان آموزش و پرورش گیلان بوده و با فرمول کوکران ۴۰۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. در گام نخست با استفاده از مدل‌سازی ساختاری-تفسیری الگوی اولیه‌ای طراحی گردید. برای اعتبارسنجی و ارائه الگوی نهایی از روش مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار LISREL استفاده شده است.

یافته‌ها: نتایج نشان داده است متغیرهای ساختار سازمانی و شایستگی‌های استراتژیک مدیران قدرت نفوذ بالایی داشته و تأثیرپذیری کمی دارند و متغیرهای مستقل هستند. متغیرهای مدیریت دانش، فرهنگ‌سازی، سیاست‌گذاری و خط‌مشی و رهبری و مدیریت نیز قدرت نفوذ و میزان وابستگی بالایی دارد بنابراین متغیر پیوندی هستند. متغیرهای ارزش‌آفرینی منابع انسانی، مدیریت عملکرد و آموزش و توانمندسازی نیز از وابستگی بالا اما نفوذ اندکی برخوردار است بنابراین متغیرهای وابسته محسوب می‌شوند.

بحث و نتیجه‌گیری: به مدیران آموزش و پرورش گیلان پیشنهاد می‌شود، با استخدام افراد متخصص و با مهارت، و پرورش خلاقیت و صداقت در افراد آن‌ها را نسبت به وظیفه و ضوابط موجود در سازمان آموزش و پرورش گیلان آگاه سازند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۹/۹

شماره صفحات: ۱-۲۱

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



DOI:

[10.30495/JEDU.2023.27725.5549](https://doi.org/10.30495/JEDU.2023.27725.5549)

واژه‌های کلیدی:

شایستگی‌های مدیران، ارزش‌آفرینی منابع انسانی، آموزش و پرورش

استاد: حسین پور معصومه، همت پور خطبه سرا، ستاری صدر الدین (۱۴۰۱). ارائه و اعتبارسنجی الگوی شایستگی‌های مدیران در آموزش و پرورش گیلان با رویکرد ارزش‌آفرینی منابع انسانی. دوماهنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۳ (۶): ۱-۲۱

* نویسنده مسوول: مرحمت همت پور خطبه سرا

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

پست الکترونیکی: dr.hemmatpor@gmail.com

* این مقاله مستخرج از رساله دکتری دانشجو معصومه حسین پور رشته مدیریت آموزشی با عنوان (ارایه مدل شایستگی‌های استراتژیک مدیران ارشد باتاکید برارزش‌آفرینی منابع انسانی آموزش و پرورش گیلان) است که در سال ۱۳۹۹ در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل انجام شده است.

مقدمه

مدیران نقشی حیاتی در موفقیت یا شکست سازمان‌ها ایفا می‌کنند. شناخت ابعاد شایستگی‌های مدیریتی، برای توسعه و رشد سازمان یک عامل اساسی است. مدیران، مسوول اداره سازمان‌های پیچیده با چالش‌های مختلف و تقاضاهای غیرقابل پیش بینی هستند. مدیران باید به گونه‌ای شایسته رفتار کنند که رفتار آنها منجر به اثربخشی در محیط شغلی شود (Lara, et al, 2017). اثر مدیران مطرح در کسب درآمد، سود و موفقیت سازمانی، در حال حاضر در اغلب سازمان‌های موفق بارز و مشخص است. از سوی دیگر پاسخ به فرصت‌ها و تهدیدهای حال حاضر، مدیر را به عنوان منبعی مهم در حل چالش در سازمان‌ها مطرح می‌سازد که بر این اساس نیازهای سازمان، به مدیران شایسته بیش از پیش آشکار گردیده است. (Boukis, & Kabadayi, 2020) بنابراین سرمایه‌گذاری در امر آموزش مدیران امری بااهمیت است. یکی از رویکردهای نوینی که در زمینه آموزش مدیران مطرح گردیده، کاربرد شایستگی‌های مدیران جهت طراحی برنامه‌های توسعه مدیریت است (Afroz, et al, 2018).

شایستگی مدیران به عنوان مجموعه‌ای از رفتارها یا فعالیت‌های مرتبط، مهارت‌ها و انگیزه‌ها ست که پیش‌نیاز رفتاری، انگیزشی و فنی جهت عملکرد موفق در یک شغل مشخص است (Bach & Veit, 2018). سازمان‌ها، استراتژی‌ها و اقدامات‌شان، آینه تمام‌نمای شایستگی مدیران‌شان هستند. مدیران بر اساس تمایلات، تعصبات، تجربیات، دانش و ارزش‌هایشان عمل می‌کنند. اگر بخواهیم بدانیم چرا سازمانی به طریقی خاص عمل می‌کند، باید افرادی که در بالای سلسله مراتب هستند را بشناسیم. (Bals, et al, 2019) مدیران سطوح راهبردی در عالی‌ترین مراتب اداری هستند لذا رفتار و نحوه مدیریت راهبردی و تدابیری که در سازمان اعمال می‌کنند، اثرات وسیع و بلندمدت در سازمان‌شان برجای می‌گذارد، بنابراین با توجه به نقش و تأثیر عمیقی که بر سازمان دارند، نحوه انتخاب آن‌ها حائز اهمیت است. این انتخاب نیازمند ملاک‌هایی است که همان شایستگی‌ها هستند. شایستگی‌هایی که می‌توانند دانش، مهارت، توانایی، ویژگی شخصی یا ترکیبی دوگانه یا چندگانه‌ای از این‌ها باشند. (Derakhshan & Zandi, 2017).

مدیریت و شایستگی‌های آن در رأس همه مسائل سازمانی قرار دارد. اگر مدیری تفکر راهبردی نداشته باشد و نتواند راهکارها و روش‌های مناسب را با تفکر سریع درک کند، هرگز قادر نخواهد بود سازمان را به تحقق اهداف و به‌کارگیری روش‌های مناسب هدایت کند. مدیران، یکی از مهمترین ارکان در هر سازمان و به‌ویژه سازمان‌های آموزشی به‌شمار می‌آیند که در انجام مأموریت‌ها و تحقق اهداف سازمان نقش به‌سزایی دارند (Mahmoudi, et al, 2012). از اینرو، همواره موفقیت‌ها و شکست‌های یک سازمان به حساب مدیران آن گذاشته می‌شود. در این میان، در کشورهای در حال توسعه که نگرش سامانه‌ای در سازمان‌ها کمتر نهادینه شده است، نقش مدیران از اهمیت بیشتری برخوردار است. در این سازمان‌ها، مدیرانی که از ویژگی‌های مطلوب برخوردار باشند، سازمان را به سمت رشد و تعالی سوق می‌دهند، عملکرد آن را بالا می‌برند و شایستگی و شایسته‌سالاری را در سیستم جاری می‌سازند (Nastie, 2015. Khanifar, 2013).

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 (Kalin, et al, 2017). در ایران 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. (Rezayat & Sadeq Beygi, 2018) ارزش‌آفرینی منابع انسانی در هر سازمانی و از جمله آموزش و پرورش در گرو شایستگی‌های راهبردی مدیران آن سازمان راهبردی است. به عبارت دیگر، آموزش و پرورش باید از مدیرانی استفاده کند که شایستگی‌های لازم برای بهبود ارزش‌آفرینی منابع انسانی را دارا باشند و با شناسایی الزامات مورد نیاز برای بهبود توانمندی کارکنان اقدامات لازم را مبذول دارند. این مساله نشان می‌دهد باید به شایستگی‌های مدیران در آموزش و پرورش با رویکردی بلندمدت، فراگیر و بیکارچه نگریست. در این میان نقش ارزش‌آفرینی منابع انسانی بسیار بااهمیت است چرا که سنگ‌بنا و اساس موفقیت سازمان‌ها در گرو کیفیت و توانمندی کارکنان آن است. در این مطالعه کوشش شده است با شناسایی مقوله‌های زیربنایی شایستگی‌های مدیران در آموزش و پرورش و ترسیم الگوی روابط علی میان این مقوله‌ها یک مدل جامع ارائه شود. دستاورد نهایی این مقاله ارائه و اعتبارسنجی الگوی شایستگی‌های مدیران در آموزش و پرورش با رویکرد ارزش‌آفرینی منابع انسانی می‌باشد.

آموزش و پرورش یکی از حوزه‌هایی که مدیران نقشی کلیدی در پیشبرد امور آن ایفا می‌کنند. بنابراین مدیران آموزش و پرورش باید از شایستگی‌های ویژه‌ای در این حوزه برخوردار باشند (Khanifar & al 2020). از سوی دیگر سازمان آموزش و پرورش الزامات و اقتضات ویژه‌ای دارد که نیازمند شایستگی‌ها و مهارت‌های خاصی است (Mohajeran & Shahmoradi, 2018). عدم توجه به این مساله موجب مشکلات عدیده‌ای در سازمان آموزش و پرورش خواهد شد. از آنجا که این سازمان‌ها برنامه‌های مشخصی دارند و از طرفی نقش محوری در تنظیم و توازن علمی دانش‌آموزان و نسل آینده دارند، ناتوانی و عدم شایستگی مدیران آثار منفی و زیان‌باری به همراه خواهد آورد. پرورش نسل آینده مستلزم برخورداری از مدیران ماهر و شایسته در آموزش و پرورش است که باید از توانمندی‌های ویژه‌ای برخوردار باشند. در این

خصوص در پژوهش حاضر نخست شایستگی‌های اصلی مورد نیاز مدیران در آموزش و پرورش شناسایی گردیده است. سپس روابط علی میان شایستگی‌ها شناسایی شده است. در نهایت نیز الگوی اولیه شناسایی شده اعتبارسنجی شده و برازش آن تعیین گردیده است. لذا پژوهش حاضر درصد پاسخ به این سوال است که الگوی شایستگی‌های مدیران در آموزش و پرورش گیلان با رویکرد ارزش‌آفرینی منابع انسانی چگونه و اعتبار آن به چه میزان است؟

رویکرد نظری تحقیق

مفهوم شایستگی‌های مدیریتی نخستین بار در دهه ۱۹۷۰ ظهور کرد و در سال‌های بعد توسعه و گسترش یافت. این مفهوم طی دهه اول ۲۰۰۰ به حوزه آموزشی ورود پیدا کرد و از سال ۲۰۱۰ به بعد در قلمرو آموزشی و نهادهای آموزش‌محور از رشد و گسترش قابل‌اعتنایی برخوردار گردید (Cabral & at al 2019). در حال حاضر شایستگی‌های مدیریتی در حوزه آموزش هم از منظر عملی با اقبال فراوانی مواجه شده است و هم مطالعات متعددی در زمینه الگوهای شایستگی مدیران در این حوزه انجام شده است (Rounak & Misra, 2020). با بررسی مبانی مربوط به شایستگی‌ها و بررسی تعاریف ارائه شده در خصوص شایستگی‌ها، اولین موردی که نمایان می‌شود، نبود تعریفی واحد و اصطلاح‌شناسی مشخص در مورد شایستگی و مفهوم آن است (Habibi & at al 2015). فرهنگ آکسفورد (۲۰۰۳) شایستگی را به‌عنوان توانمندی، قدرت و ظرفیت انجام دادن یک کار تعریف می‌نماید. به عبارت دیگر شایستگی تلفیقی از دانش و مهارت است. هم‌چنین شایستگی را مجموعه‌ای از دانش‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌ها در یک شغل خاص تعریف نموده‌اند که به فرد اجازه می‌دهد که به موفقیت در انجام وظایف دست یابد (Esmaeili & at al 2019). در تعریفی دیگر شایستگی به‌عنوان ترکیبی از مهارت‌ها و نگرش‌های مورد نیاز جهت انجام یک نقش بگونه‌ای اثر بخش است. در این تعریف مولفه نگرش به جای توانایی آورده شده است. در تعریفی دیگر، مولفه انگیزه به جای این دو به تعریف افزوده شده است (Chen & at al 2019).

شایستگی مسأله‌ای با قدمت تاریخی بسیار طولانی است. رویکرد شایستگی، رویکردی جدید در مدیریت منابع انسانی نیست و رومی‌ها، در تلاش برای دستیابی به صفات جزئی و تفصیلی سرباز خوب رومی از آن استفاده می‌کردند. در هر حال متدولوژی مبتنی بر شایستگی به شکل مدون و امروزی توسط شرکت هی-مکبر که مؤسس آن دیوید مک کلند روان‌شناس برجسته دانشگاه هاروارد بود، در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ ارائه شد. مک کلند، کار را با تعریف متغیرهای شایستگی آغاز کرد که می‌توانستند عملکرد شغلی را پیش‌بینی کنند و تحت تأثیر جنسیت، نژاد یا عوامل اجتماعی و اقتصادی قرار نمی‌گرفتند. مطالعات او به شناسایی جنبه‌های مختلف عملکرد کمک کرد (Hajkarimi & at al, 1390). مدیریت پر پایه شایستگی یا به عبارت دیگر مدیریت منابع انسانی با رویکرد شایستگی، بعد از مطالعه مهم لاولر (۱۹۹۴) مطرح شد که در آن مطالعه از اهمیت شایستگی در سازمان سخن به میان آمد (Rangriz & al 2017). با بررسی تعاریف گوناگون شایستگی، چنین به نظر می‌رسد که شایستگی، همانند چتری دربرگیرنده هر آن چیزی است که به گونه‌ای مستقیم یا غیرمستقیم بر روی عملکرد شغلی تأثیر دارد. به عبارت دیگر شایستگی‌ها بیانگر این مسئله است که افراد چگونه باید انجام وظیفه کنند یا در شرایط خاص چگونه واکنش نشان داده، یا چگونه رفتار کنند. (Piryaei, Niknam, 2017).

الگوی شایستگی مدیران از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است، زیرا مدیران همواره نقشی حیاتی در سازمان‌ها ایفا می‌نمایند. کاربرد شایستگی‌ها جهت طراحی برنامه‌های توسعه مدیریت است. تعریف ارائه شده توسط جامعه بین‌المللی عملکرد اذعان دارد که مجموعه دانش، مهارت و نگرش‌هایی که کارکنان را قادر می‌سازد به صورتی اثربخش فعالیت‌های مربوط به شغل یا عملکرد شغلی را طبق استانداردهای مورد انتظار انجام دهند، شایستگی نامیده می‌شود (Hoffmann, 1999). برخی از محققان نیز شایستگی را ویژگی زیربنایی فرد که به‌طور کلی با عملکرد اثربخش ملاک مدار یا عملکرد برتر در یک شغل یا وضعیت، رابطه دارد تعریف می‌کنند (Jamieson & Jamieson, 2019). مطابق با نظر محققان، مزیت رقابتی بلندمدت برای شرکت یا سازمانی وجود خواهد داشت که دارای شایستگی‌های محوری " بوده و در این شایستگی‌ها، برتر از رقبای خود باشد (Kravetz, 2018). طبق نظر محققان می‌توان ادعا کرد که متمایزترین قابلیت‌ها شامل دانش، مهارت، تخصص و تعهد کارکنان، علی‌الخصوص مدیران ارشد هستند که اساس شایستگی‌ها هستند و بر عملکرد شغلی آن‌ها و در نتیجه بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند (Liang & at al 2018). مفهوم شایستگی فردی، سابقه‌ای طولانی در حوزه مدیریت داشته و می‌توان گفت شایستگی بیشتر برای رهبران و مدیران مصداق دارد. شایستگی‌ها همان توانمندی در خلق ارزش افزوده برای سازمان است، به گونه‌ای که مزیت رقابتی پایداری را برای سازمان ایجاد کند (Martina & at al 2012).

شایستگی‌های حرفه‌ای دربرگیرنده ویژگی‌ها و رفتارهای فردی، مانند مهارت‌ها، دانش و نگرش‌ها است (Emerson, & Berge, 2018). آنچه می‌تواند حیات بالنده و رو به رشد سازمان‌ها را تضمین کند، وجود نظام مدیریتی اثربخش و کارآمد است. برای داشتن چنین نظامی می‌بایست مدیرانی شایسته و ذی صلاح تربیت کرد. تربیت و پرورش مدیران نیز نیازمند چهارچوبی جامع و کامل است تا با انتخاب و پرورش صحیح و اثربخش، مدیران به اهداف و استراتژی‌های سازمان جامه عمل بپوشانند (Hafezi & Moradi, 2017). برای انتخاب، ارزیابی و

سنجش عملکرد مدیران بر اساس شایستگی، از مدل یا الگوی شایستگی استفاده می‌شود. الگوهای شایستگی تصویری از یک انسان توسعه یافته نشان می‌دهد که از آمادگی‌های لازم برای انجام موفقیت آمیز وظایف و مسؤولیت‌های محوله برخوردار است (Dubois & Rothwell, 2014). مدیریت بر پایه شایستگی (از ادغام برنامه‌ریزی منابع انسانی با برنامه‌ریزی کسب و کار به وجود آمده است که به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا ظرفیت فعلی مدیران و منابع انسانی خود را مطابق با شایستگی‌های مورد نیاز جهت دستیابی به اهداف و مأموریت‌های از پیش تعیین شده سازمانی، مورد ارزیابی قرار دهند. سپس بر اساس شکاف‌های شناسایی شده بین وضعیت فعلی و وضعیت ایده‌آل شایستگی منابع انسانی، برنامه‌ها و استراتژی‌های لازم (استخدام، آموزش، توسعه شغلی، جانشین‌پروری و غیره) طراحی و اجرا می‌شود. اعتقاد بر این اساس که مدیریت برپایه شایستگی رویکرد اصلی مدیریت سازمان‌ها در آینده‌ای نزدیک خواهد بود (Emerson, & Berge, 2018).

رویکرد های طراحی مدل شایستگی

رویکرد های مختلفی برای طراحی و تدوین مدل شایستگی وجود دارد که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود. رویکرد انتخابی و نوآورانه برای این تحقیق، استفاده از اصول حاکمیت شرکتی برای احراز شایستگی‌ها و طراحی مدل است.

رویکرد تجزیه و تحلیل مشاغل:

فرآیندی است که از طریق آن ماهیت و ویژگی‌های هر یک از مشاغل در سازمان بررسی و اطلاعات کافی درباره آن‌ها جمع‌آوری و گزارش می‌شود. (Javaherizade, 2012) می‌گویند: به منظور از تجزیه و تحلیل ۱۵ مقیاس شغلی و مدیریتی در سطوح پایه، میانی و عالی در شرکت ملی نفت ایران با استفاده از پرسشنامه (PMPQ) پرسشنامه تجزیه و تحلیل سمت های حرفه ای و مدیریتی، برای استخراج شایستگی های مدیریتی آن‌ها استفاده شده است. این پرسشنامه از کتابچه دستی PMPQ تالیف مک کورمیک استخراج شده است.

رویکرد تحلیل استراتژی ها و مصاحبه با مدیران استراتژیک :

Porter, 1996 در کتاب "استراتژی چیست؟" اشاره می‌کند: اتکای صرف به شایستگی‌های گذشته‌نگر و حال‌نگر کافی نبوده و سازمان بایستی با نگاهی به دورنمای مطلوب، شایستگی‌های استراتژیک مورد نیاز برای تحقق چشم‌انداز را شناسایی و نسبت به آماده‌سازی مدیران خود بر آن پایه مبادرت ورزد.

Champion & et al (2011) و Morton (2003) می‌گویند: معمولاً شایستگی‌ها باید به اهداف و راهبردهای تجاری مرتبط شوند. به منظور حصول اطمینان از اینکه شیوهٔ بهینهٔ عمل در پیش گرفته شده است، طراحی مدل‌های شایستگی معمولاً با تعریف اهداف سازمانی آغاز می‌گردد. بر اساس چارچوب راهنما، شایستگی‌هایی که نقشی حیاتی در رسیدن به آن اهداف دارند شناسایی می‌شوند. رویکرد پیشنهادی و نوآورانه این طرح است و سعی دارد اصول حاکمیت شرکتی را به شایستگی‌های مدیران ارشد ترجمه کند. به عبارتی با الهام از این اصول شایستگی‌های لازم برای مدیران را استخراج کند.

خلاصه پژوهش‌هایی که در خصوص طراحی مدل شایستگی انجام شده است، در جدول ۱ آمده است:

جدول ۱- پژوهش‌های انجام شده در ارتباط با مدل‌های شایستگی

نویسندگان	هدف پژوهش	یافته‌های پژوهش	متغیرهای پژوهش
اسکورکوا، ۲۰۱۶	ضرورت اعتباربخشی به مدل‌های شایستگی در بخش دولتی	مدل شایستگی‌های کلی مدیریتی بر سه رکن دانش حرفه‌ای، مهارت‌های کاربردی و بلوغ اجتماعی استوار است.	بلوغ اجتماعی مهارت‌های کاربردی توان دانشی
نایت و همکاران، ۲۰۱۷	یک تحقیق تجربی در خصوص شایستگی‌های رفتاری رهبران	تفکر استراتژیک، عاملیت تغییر، عملگرایی، اخلاق محوری و نتیجه محوری، شایستگی‌های احراز شده	شایستگی‌های رفتاری : داشتن تفکر استراتژیک، عاملیت تغییر، عملگرایی، انجام دهنده جامع امور، اخلاق محوری، نتیجه محوری

1 Competency-based management (CBM)

2 Professional and Managerial Position Questionnaire

نویسندگان	هدف پژوهش	یافته های پژوهش	متغیرهای پژوهش
آیتکن و فون تر، ۲۰۱۴	مطالعه تاثیر شایستگی های رهبری و سازمانی بر هم	شایستگی های سازمانی به چارچوب ابتدایی شایستگی های رهبری مرتبط می شوند.	شایستگی های رهبری شایستگی های سازمانی
ورل و همکاران، ۲۰۱۴	بررسی رابطه بین شایستگی های مدیریتی با ساختار	تأثیر یک ساختار سازمانی افقی و مدرن بر عملکرد سازمان و رشد تسهیل بازار در دستیابی به ارزش افزوده بیشتر	شایستگی های مدیریتی (عملیاتی، رهبری، اجتماعی و شخصی) سبک ساختارهای سازمانی (ماتریسی، وظیفه ای، پروژه ای، فرایندی)
ولش، ۲۰۱۶	اهمیت مدل های شایستگی رهبری برای اهدافی مانند افزایش شفافیت بین رهبران و ...	تحقق اهداف مورد بحث و افزایش یادگیری حرفه ای	تمرکز رهبران بر نتایج حاصل برای دانش آموزان رهبری با متغیرهای کلیدی تقویت ارزش ها و اعمال اصلی
ماتو ۲۰۱۵	شکل دادن و اجرای یک مدل شایستگی رهبری در بخش دولتی در سطح جهانی	علی رغم وجود محدودیت های سیاسی، فرهنگی و اجتماعی و هزینه و زمان بر بودن، به دو دسته شایستگی های پایه و شایستگی های خدمات جهانی برای مدل دست یافته است.	شایستگی های پایه : رهبری، تفکر استراتژیک، ارتباطات شایستگی های خدمات جهانی مانند: تعهد به اصول خدمات عمومی جهانی طراحی و ارائه خدمات شهروندمحور خوشبینی/هوش هیجانی
زیکانسکی، ۲۰۱۷	تدوین مدل شایستگی برای مدیران پروژه	ایجاد چهار خوشه هر کدام شامل مجموعه ای از شایستگی ها	مهارت های مدیریتی پایه ویژگی های شخصیتی و توانایی های بین فردی ویژگی های هوش هیجانی دانش ابزاری و گواهینامه ها
براون و همکاران، ۲۰۱۷	توسعه مدل شایستگی در یک شرکت تعاونی نیروگاهی	استمرار اجرای مدل شایستگی در استخدام، برنامه ریزی موفق نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد (ابداع یک رهبری شایسته محور)	سطح اول (هیأت مدیره): تناسب محیط بیرونی، استراتژی سطح دوم (مدیران): تناسب نیازهای کارکردی، مهارت های فردی سطح سوم (سرپرستان): تناسب نیازهای رابطه ای، مهارت فردی سطح چهارم (کارکنان فنی و حرفه ای): تناسب نیازهای تکنیکی، مهارت فردی سطح پنجم (شایستگی های محوری): تناسب نیازهای سازمانی با ویژگی های شخصیتی
باروانی و طالب ۲۰۱۵،	توسعه یک چارچوب جامع و مرتبط شایستگی	چارچوب شایستگی شامل ۴۳ شاخص در ۴ بعد شایستگی های شناختی، شایستگی های کارکردی، شایستگی های اجتماعی و فرا شایستگی ها	- شایستگی های شناختی (شغلی- مفهومی) - شایستگی های کارکردی (شغلی- عملیاتی) - شایستگی های اجتماعی (شخصی- عملیاتی) - فرا شایستگی ها (شخصی- مفهومی)

نویسندگان	هدف پژوهش	یافته‌های پژوهش	متغیرهای پژوهش
سنگویتا، ۲۰۱۳	تدوین مدل شایستگی عملکرد محور در راستای ایجاد مزیت رقابتی پایدار	تراز کردن عملکردهای شخصی با شایستگی‌های مرتبطشان در شرایطی موثر و کمک به شرکت برای پایدار ماندن در محیط رقابتی	شایستگی‌ها (شغل محور، نقش محور، فرد محور) الزامات شایستگی حال و آینده سازمان شایستگی‌های الگوبرداری شده

روش شناسی پژوهش

این مطالعه یک پژوهش کاربردی-توسعه‌ای است که با هدف ارائه و اعتبارسنجی الگوی شایستگی‌های مدیران در آموزش و پرورش با رویکرد ارزش‌آفرینی منابع انسانی صورت گرفته است. براساس نحوه گردآوری داده‌ها نیز یک پژوهش پیمایشی-مقطعی (محسوب می‌شود. برای این منظور از طرح تحقیق آمیخته اکتشافی استفاده شده است. این نوع طرح برای مقاصد اکتشافی و ارائه الگو مبتنی بر روش‌های کیفی و کمی مناسب است (Mihás & Odum, 2019). در اجرای این روش در مطالعه حاضر نخست با استفاده از روش مدلسازی ساختاری-تفسیری و براساس دیدگاه خبرگان یک الگوی اولیه از روابط مابین عناصر شناسایی شد. سپس در فاز کمی با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی به اعتبارسنجی و ارائه الگوی نهایی پرداخته شد.

برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری دو مرحله‌ای استفاده می‌شود. در این مطالعه چارچوب نمونه‌گیری مناطق مختلف آموزش و پرورش گیلان است. ابتدا بصورت تصادفی چند منطقه انتخاب شد و در مرحله دوم از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده گردید. این فرایند تا دستیابی به ۴۰۰ پرسشنامه صحیح ادامه پیدا کرد.

جامعه آماری این پژوهش شامل جامعه آماری شامل مدیران آموزش و پرورش استان گیلان است. برای محاسبه حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شده است. به طور کلی وقتی حجم جامعه بزرگ باشد و هم چنین برای جوامع نامعین تا ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه توصیه شده است. برای اطمینان بیشتر ۴۰۰ پرسشنامه به طور تصادفی در بین مدیران توزیع شد.

به طور کلی از ۴۰۰ نفر نمونه این مطالعه ۲۲۷ نفر (۵۷٪) مرد و ۱۷۳ نفر (۴۳٪) از مدیران را زنان تشکیل می‌دهند. از منظر تحصیلات ۲۱۳ نفر (۵۳٪) تحصیلات کارشناسی و ۱۸۷ نفر (۴۷٪) تحصیلات تکمیلی دارند. از منظر سن ۱۰۴ نفر (۲۶٪) از مدیران کمتر از ۳۵ سال سن دارند. ۱۸۱ نفر (۴۵٪) بین ۳۵ تا ۴۵ سال هستند. ۱۱۵ نفر (۲۹٪) نیز ۴۵ سال و بیشتر سن دارند. از منظر سابقه‌کاری ۱۱۱ نفر (۲۸٪) کمتر از ۱۰ سال سابقه‌کاری دارند. ۱۰۳ نفر (۲۶٪) بین ده تا ۱۵ پانزده سال سابقه‌کاری دارند. ۸۹ نفر (۲۲٪) بین ۱۵ تا ۲۰ سال سابقه‌کار دارند و ۹۷ نفر (۲۴٪) بیش از ۲۰ سال سابقه‌کاری دارند. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد مشارکت‌کننده در جدول ۲ ارائه شده است:

جدول ۲- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد مشارکت‌کننده

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۲۲۷
	زن	۱۷۳
سن	کمتر از ۳۵ سال	۱۰۴
	۳۵ تا ۴۵ سال	۱۸۱
	۴۵ سال و بیشتر	۱۱۵
تحصیلات	کارشناسی	۲۱۳
	کارشناسی ارشد	۱۴۲
	دکتری	۴۵

درصد	فراوانی	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی
٪۲۸	۱۱۱	کمتر از ۱۰ سال
٪۲۶	۱۰۳	۱۰ تا ۱۵ سال
٪۲۲	۸۹	۱۵ تا ۲۰ سال
٪۲۴	۹۷	بیش از ۲۰ سال
٪۱۰۰	۴۰۰	کل

سابقه کاری

ابزار اصلی گردآوری داده‌های پژوهش پرسشنامه است. پرسشنامه پژوهش شامل نه سازه اصلی است که عبارتند از: ساختار سازمانی، شایستگی‌های استراتژیک مدیران، سیاست‌گذاری و خط‌مشی، رهبری و مدیریت، مدیریت عملکرد، آموزش و توانمندسازی، استقرار مدیریت دانش، فرهنگ‌سازی، ارزش‌آفرینی منابع انسانی. این پرسشنامه از ۴۰ پرسش تخصصی با طیف لیکرت ۵ درجه تشکیل شده است. همچنین شامل چهار پرسش عمومی جنسیت، سن، سابقه کاری و میزان تحصیلات می‌شود.

برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی محتوا (نظرخواهی از خبرگان) استفاده شد و اعتبار آن تایید گردید. هم‌چنین آلفای کرونباخ کلی پرسشنامه در یک مطالعه مقدماتی ۰/۹۱۲ بدست آمد. پس از توزیع پرسشنامه در نمونه منتخب روایی پرسشنامه با سه روش روایی سازه (مدل بیرونی)، روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا بررسی شد و موارد در جدول ۳ ارائه شده است:

جدول ۳- خلاصه نتایج روایی و پایایی سازه‌های پژوهش

سازه‌های اصلی	AVE	پایایی ترکیبی (CR)	آلفای کرونباخ
ارزش‌آفرینی منابع انسانی (VC)	۰/۵۷۳	۰/۸۱۰	۰/۷۰۳
مدیریت عملکرد (PF)	۰/۷۴۰	۰/۹۱۹	۰/۸۸۳
فرهنگ‌سازی (CM)	۰/۷۷۲	۰/۹۱۰	۰/۸۵۱
سیاست‌گذاری و خط‌مشی (PM)	۰/۸۶۳	۰/۹۵۰	۰/۹۲۰
رهبری و مدیریت (LM)	۰/۶۱۱	۰/۸۵۵	۰/۷۷۶
ساختار سازمانی (OS)	۰/۸۶۰	۰/۹۴۸	۰/۹۱۸
استقرار مدیریت دانش (KM)	۰/۸۸۲	۰/۹۵۷	۰/۹۳۳
شایستگی‌های استراتژیک مدیران (SC)	۰/۷۵۷	۰/۹۰۳	۰/۸۳۹
آموزش و توانمندسازی (EE)	۰/۵۹۴	۰/۸۴۸	۰/۷۵۵

مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بزرگتر از ۰/۵ است بنابراین روایی همگرا تایید می‌شود. آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بزرگتر از ۰/۷ بوده بنابراین از نظر پایایی تمامی متغیرها مورد تایید است. براساس نتایج حاصل از مدل بیرونی پژوهش، روایی همگرا و پایایی مرکب، می‌توان به آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخت و نتایج حاصل از اجرای مدل قابل اعتماد است.

برای طراحی الگوی اولیه روش مدلسازی ساختاری-تفسیری استفاده شده است. برای اعتبارسنجی الگوی طراحی شده از روش مدل معادلات ساختاری استفاده گردیده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار MicMac و LISREL انجام شده است. برای شناسایی روابط میان عوامل موجود باید از روش‌های اکتشافی مانند دیمتل یا مدلسازی ساختاری-تفسیری استفاده کرد. در میان روش‌های مختلف مدلسازی روش ساختاری-تفسیری چون براساس پارادایم تفسیری و تحقیق در عملیات نرم است با ماهیت مسائل انسانی از سازگاری بیشتری برخوردار است. بنابراین در این مطالعه نیز از روش مدل سازی ساختاری-تفسیری استفاده شده است. بعد از آنکه الگوی اولیه طراحی شد باید به اعتبارسنجی

الگو پرداخته شود. برای این منظور می‌توان از روش‌های مبتنی بر رگرسیون استفاده کرد. روش مدلسازی معادلات ساختاری سرآمد انواع روش‌های رگرسیونی است بنابراین در این مطالعه از همین روش استفاده شد.

یافته‌ها

طراحی الگوی اولیه شایستگی‌های مدیران در آموزش و پرورش

براساس الگوریتم پژوهش، گام بعدی شناسایی روابط درونی شاخص‌های الگوی شایستگی‌های مدیران در آموزش و پرورش می‌باشد. در این بخش بر شاخص‌های ربع اول (بهبود) و ربع دوم (ادامه) تمرکز شده است. جهت طراحی الگوی نهایی از روش مدل سازی ساختاری-تفسیری^۱ استفاده شده است. الگوی روابط بین شاخص‌های شناسائی شده با استفاده از الگوی مندرج در جدول ۴ تعیین شده است.

جدول ۴- علائم مورد استفاده در طراحی مدلسازی ساختاری-تفسیری

نماد	V	A	X	O
رابطه	متغیر I بر J تاثیر دارد	متغیر J بر I تاثیر دارد	رابطه دو سویه	عدم وجود رابطه

با شناسایی روابط شاخص‌ها، ماتریس خودتعاملی ساختاری^۲ (SSIM) در جدول ۵ تشکیل شده است.

جدول ۵- ماتریس خودتعاملی ساختاری پژوهش

EE	SC	KM	OS	LM	PM	CM	PF	VC	SSIM
A	A	O	O	A	A	A	A		ارزش‌آفرینی منابع انسانی (VC)
X	A	A	A	A	A	A			مدیریت عملکرد (PF)
V	A	V	A	A	A				فرهنگ‌سازی (CM)
O	A	V	A	X					سیاست‌گذاری و خط‌مشی (PM)
V	A	V	A						رهبری و مدیریت (LM)
V	X	V							ساختار سازمانی (OS)
V	A								استقرار مدیریت دانش (KM)
O									شایستگی‌های استراتژیک مدیران (SC)
									آموزش و توانمندسازی (EE)

ماتریس دریافتی^۳ (RM) از تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک بدست می‌آید. در ماتریس دریافتی درایه‌های قطر اصلی برابر یک قرار می‌گیرد. همچنین برای اطمینان باید روابط ثانویه کنترل شود. به این معنا که اگر A منجر به B شود و B منجر به C شود در این صورت باید A منجر به C شود. یعنی اگر براساس روابط ثانویه باید اثرات مستقیم لحاظ شده باشد اما در عمل این اتفاق نیفتاده باشد باید جدول تصحیح شود و رابطه ثانویه را نیز نشان داد. فرمول زیر روش تعیین دسترسی را با استفاده از ماتریس مجاورت نشان می‌دهد:

رابطه ۱: تعیین ماتریس دسترسی نهایی

$$M = (A + I)^n$$

ماتریس A ماتریس دسترسی اولیه ماتریس همانی و ماتریس دسترسی نهایی است. عملیات به توان رساندن ماتریس طبق قوانین بولین^۴ (رابطه ۲) صورت می‌گیرد.

رابطه ۲: قوانین بولینی

$$1 \times 1 = 1; 1 + 1 = 1$$

1 Interpretive Structural Modelling
2 Structural Self-Interaction Matrix, SSIM
3 Reachability matrix, RM
4 Boolean rule

(الوانی و همکاران، ۱۳۹۷، ص ۲۶۰).

ماتریس دسترسی نهایی در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶- ماتریس دستیابی پس از سازگاری

EE	SC	KM	OS	LM	PM	CM	PF	VC	SSIM
0	0	0	0	0	0	0	0	1	ارزش‌آفرینی منابع انسانی (VC)
1	0	0	0	0	0	0	1	1	مدیریت عملکرد (PF)
1	0	1	0	0	0	1	1	1	فرهنگ‌سازی (CM)
1*	0	1	0	1	1	1	1	1	سیاست‌گذاری و خط‌مشی (PM)
1	0	1	0	1	1	1	1	1	رهبری و مدیریت (LM)
1	1	1	1	1	1	1	1	1*	ساختار سازمانی (OS)
1	0	1	0	0	0	0	1	1*	استقرار مدیریت دانش (KM)
1*	1	1	1	1	1	1	1	1	شایستگی‌های استراتژیک مدیران (SC)
1	0	0	0	0	0	0	1	1	آموزش و توانمندسازی (EE)

پس از تشکیل ماتریس دستیابی برای تعیین روابط و سطح بندی شاخص‌ها باید «مجموعه دستیابی» و «مجموعه پیش‌نیاز» شناسایی شود. برای متغیر C_i مجموعه دستیابی (خروجی یا اثرگذاری‌ها) شامل متغیرهایی است که از طریق متغیر C_i می‌توان به آنها رسید. مجموعه پیش‌نیاز (ورودی یا اثرپذیری‌ها) شامل متغیرهایی است که از طریق آن‌ها می‌توان به متغیر C_i رسید. موارد در جدول ۷ ارائه شده است:

جدول ۷- مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها برای تعیین سطح

متغیرها	خروجی: اثرگذاری	ورودی: اثرپذیری	اشتراک	سطح
VC	VC	VC,PF,CM,PM,LM,OS,KM,SC,EE	VC	۱
PF	VC,PF,EE	PF,CM,PM,LM,OS,KM,SC,EE	PF,EE	۲
CM	VC,PF,CM,KM,EE	CM,PM,LM,OS,SC	CM	۴
PM	VC,PF,CM,PM,LM,KM,EE	PM,LM,OS,SC	PM,LM	۵
LM	VC,PF,CM,PM,LM,KM,EE	PM,LM,OS,SC	PM,LM	۵
OS	VC,PF,CM,PM,LM,OS,KM,SC,EE	OS,SC	OS,SC	۶
KM	VC,PF,KM,EE	CM,PM,LM,OS,KM,SC	KM	۳
SC	VC,PF,CM,PM,LM,OS,KM,SC,EE	OS,SC	OS,SC	۶
EE	VC,PF,EE	PF,CM,PM,LM,OS,KM,SC,EE	PF,EE	۲

(مورد استفاده قرار می‌گیرد. MICMAC مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها برای هر عنصر در تشکیل ماتریس قدرت نفوذ-وابستگی (تحلیل ماتریس قدرت نفوذ-وابستگی در

جدول ۸ ارائه شده است. در الگو (ISM) روابط متقابل و تأثیرگذاری بین معیارها و ارتباط معیارهای سطوح مختلف به خوبی نشان داده شده است که موجب درک بهتر فضای تصمیم‌گیری به وسیله مدیران می‌شود. برای تعیین معیارهای کلیدی قدرت نفوذ و وابستگی معیارها در ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌شود. بنابراین براساس نتایج مدلسازی ساختاری-تفسیری، متغیر ارزش‌آفرینی منابع انسانی (VC) عنصر سطح نخست است. متغیرهای مدیریت عملکرد (PF) و آموزش و توانمندسازی (EE) در سطح دوم هستند. استقرار مدیریت دانش (KM) در سطح سوم قرار دارد. متغیر فرهنگ‌سازی (CM) در سطح چهارم است. متغیرهای سیاست‌گذاری و خط‌مشی (PM) و رهبری و مدیریت (LM) در سطح پنجم قرار دارند. در نهایت ساختار سازمانی (OS) و شایستگی‌های استراتژیک مدیران (SC) سطح ششم و زیربنایی‌ترین عناصر مدل هستند. الگوی نهایی سطوح متغیرهای شناسائی شده در شکل نمایش داده شده است. در این نگاره فقط روابط معنادار عناصر هر سطح بر

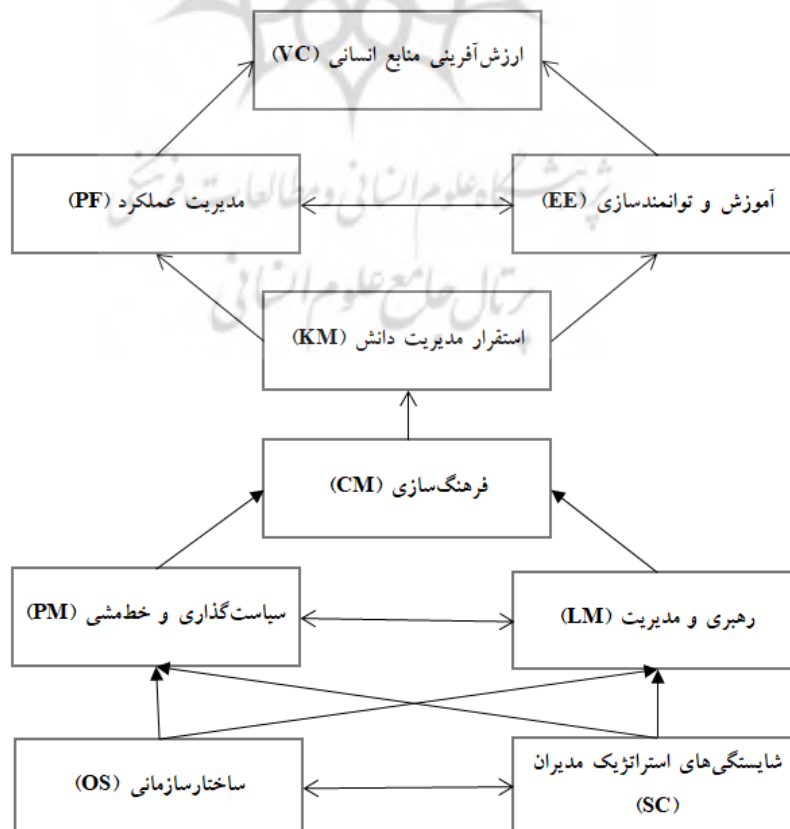
عناصر سطح زیرین و همچنین روابط درونی معنادار عناصر هر سطر در نظر گرفته شده است. نمودار قدرت-وابستگی را متغیرهای مورد مطالعه در جدول ۸ ارائه شده است.

جدول ۸- قدرت نفوذ و میزان وابستگی شاخص‌های شایستگی‌های مدیران در آموزش و پرورش

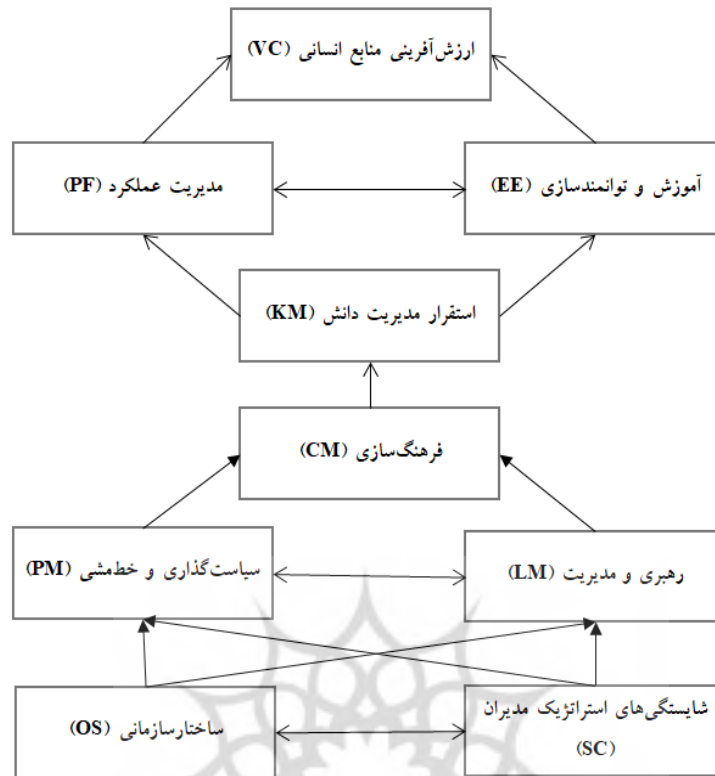
متغیرهای پژوهش	میزان وابستگی	قدرت نفوذ	سطح
ارزش‌آفرینی منابع انسانی (VC)	۹	۱	۱
مدیریت عملکرد (PF)	۸	۳	۲
فرهنگ‌سازی (CM)	۵	۵	۴
سیاست‌گذاری و خط‌مشی (PM)	۴	۷	۵
رهبری و مدیریت (LM)	۴	۷	۵
ساختار سازمانی (OS)	۲	۹	۶
استقرار مدیریت دانش (KM)	۶	۴	۳
شایستگی‌های استراتژیک مدیران (SC)	۲	۹	۶
آموزش و توانمندسازی (EE)	۸	۳	۲

پس از تعیین روابط و سطح شاخص‌های مذکور، می‌توان آن‌ها را به شکل الگویی طراحی نمود. به همین منظور ابتدا شاخص‌ها را بر حسب سطح آن‌ها به ترتیب از بالا به پایین تنظیم می‌گردد. در پژوهش حاضر شاخص‌های کیفی در ۵ سطح قرار گرفته‌اند. الگوی نهایی شایستگی‌های مدیران در آموزش و پرورش با رویکرد ارزش‌آفرینی منابع انسانی در شکل ۱ نمایش داده شده است.

براساس نمودار قدرت نفوذ-وابستگی در سطح دوم هستند. متغیرهای ساختار سازمانی و شایستگی‌های استراتژیک مدیران قدرت نفوذ بالایی داشته و تاثیرپذیری کمی دارند و در ناحیه متغیرهای مستقل قرار گرفته‌اند. متغیرهای مدیریت دانش، فرهنگ‌سازی، سیاست‌گذاری و خط‌مشی



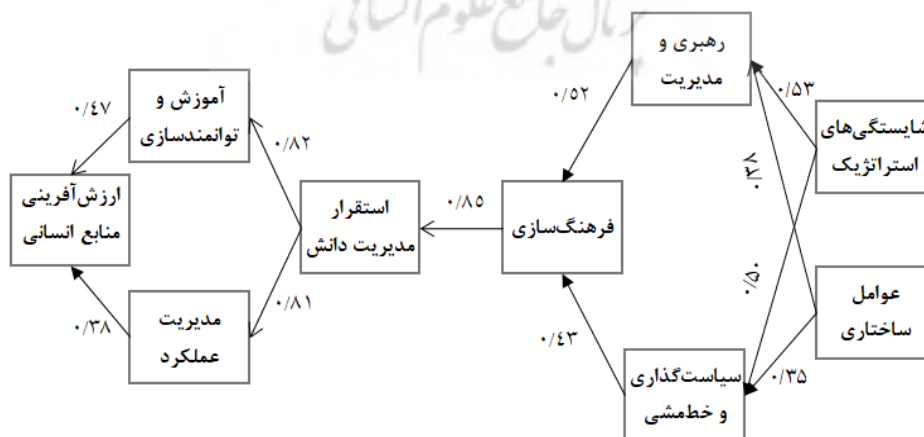
و رهبری و مدیریت نیز قدرت نفوذ و میزان وابستگی بالایی دارد بنابراین متغیر پیوندی است. متغیرهای ارزش‌آفرینی منابع انسانی، مدیریت عملکرد و آموزش و توانمندسازی نیز از وابستگی بالا اما نفوذ اندکی برخوردار است بنابراین متغیرهای وابسته محسوب می‌شوند. هیچ متغیری نیز در ربع اول یعنی ناحیه خودمختار قرار نگرفته است.



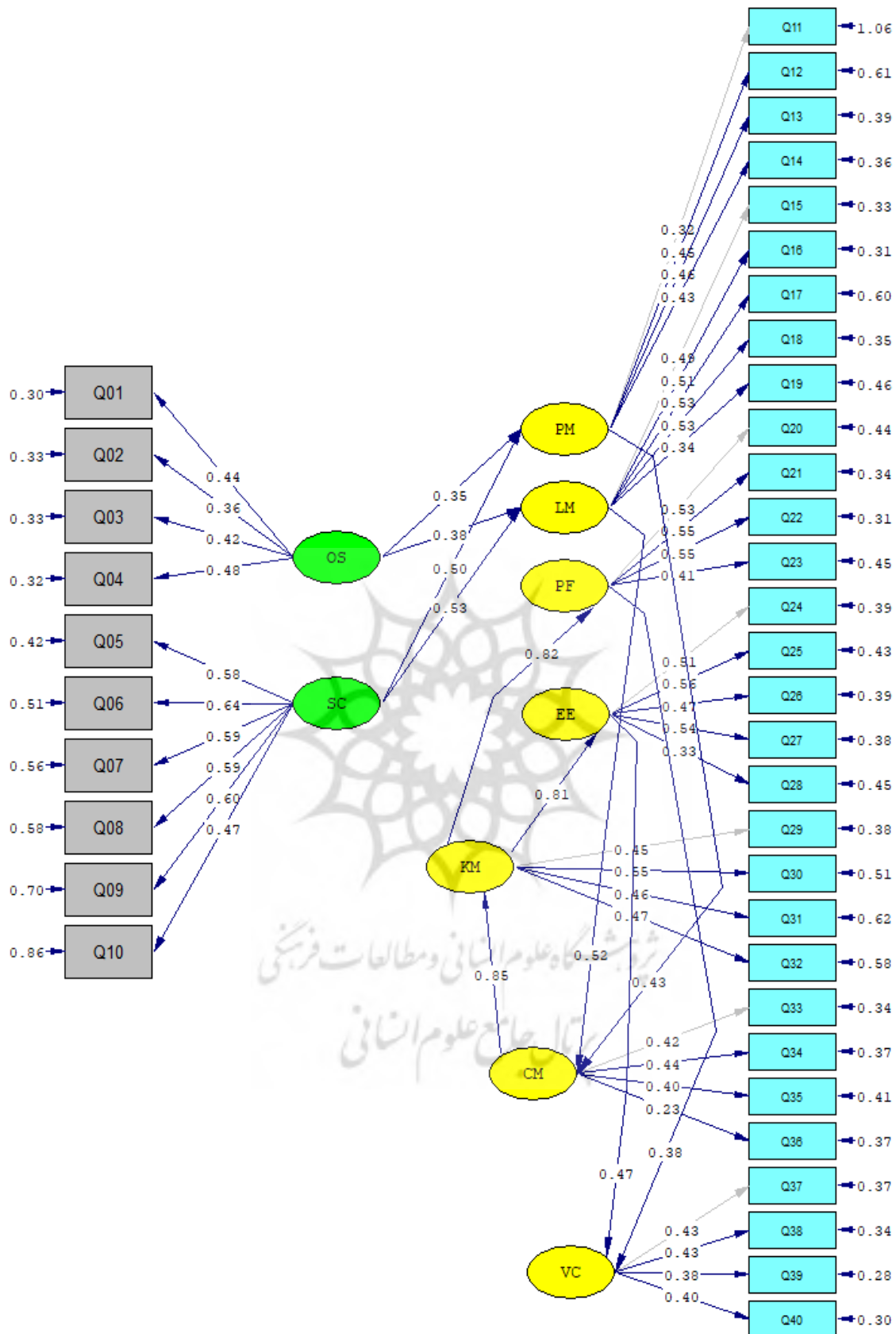
شکل ۱- الگوی شایستگی‌های مدیران در آموزش و پرورش با رویکرد ارزش‌آفرینی منابع انسانی

۶- اعتبارسنجی الگوی شایستگی‌های مدیران در آموزش و پرورش

پس از آن که مدل اولیه شایستگی‌های مدیران در آموزش و پرورش طراحی شد، جهت اعتبارسنجی و ارائه مدل نهایی از روش مدل معادلات ساختاری (SEM) استفاده شده است. مدل نهایی پژوهش در شکل ۲ نمایش داده شده است. در شکل ۳ و ۴ به ترتیب، خروجی مدل در حالت تخمین استاندارد و بررسی معناداری مدل ارائه شده است. در مدل‌های مذکور که خروجی نرم افزار LISREL است خلاصه نتایج مربوط به بار عاملی استاندارد روابط عوامل ارائه شده است.

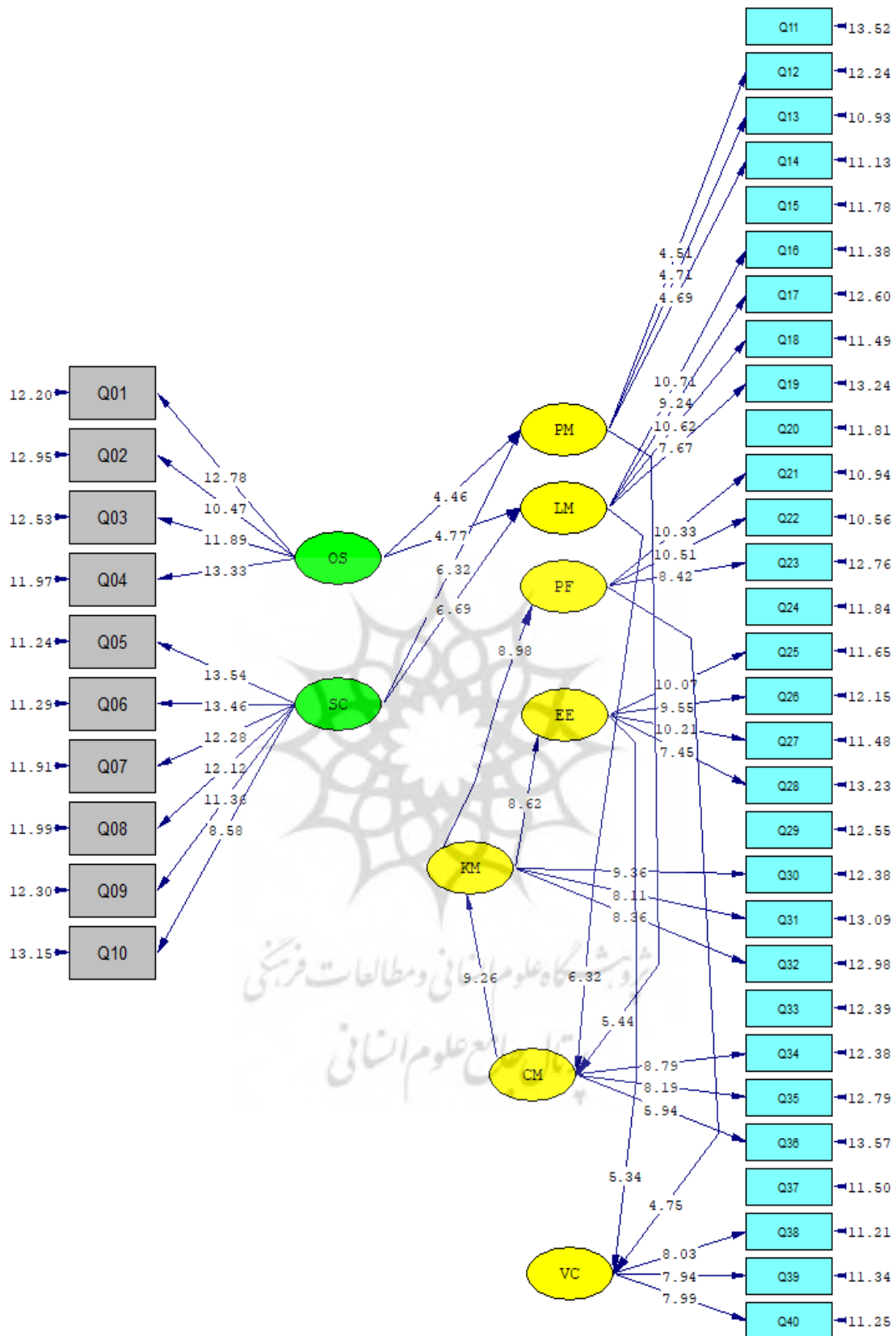


شکل ۲- الگوی شایستگی‌های مدیران در آموزش و پرورش گیلان با رویکرد ارزش‌آفرینی منابع انسانی



Chi-Square=1229.87, df=728, P-value=0.00000, RMSEA=0.031

شکل ۳- خروجی مدل در حالت تخمین استاندارد



شکل ۴- بررسی معناداری مدل

بارعاملی استاندارد تاثیر شایستگی‌های استراتژیک مدیران بر رهبری و مدیریت مقدار $0/53$ به دست آمده است. همچنین مقدار آماره t نیز $6/69$ به دست آمده است. بنابراین با اطمینان 95% می‌توان ادعا کرد: شایستگی‌های استراتژیک مدیران بر رهبری و مدیریت تاثیر مثبت و معناداری دارد.

بارعاملی استاندارد تاثیر شایستگی‌های استراتژیک مدیران بر سیاست‌گذاری و خطمشی مقدار $0/50$ به دست آمده است. هم چنین مقدار آماره t نیز $6/32$ به دست آمده است. بنابراین با اطمینان 95% می‌توان ادعا کرد: شایستگی‌های استراتژیک مدیران بر سیاست‌گذاری و خطمشی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

بارعاملی استاندارد تاثیر ساختار سازمانی بر رهبری و مدیریت مقدار $0/38$ به دست آمده است. هم چنین مقدار آماره t نیز $4/77$ بدست آمده است. بنابراین با اطمینان 95% می‌توان ادعا کرد: ساختار سازمانی بر رهبری و مدیریت تاثیر مثبت و معناداری دارد.

بارعاملی استاندارد تاثیر ساختار سازمانی بر سیاست‌گذاری و خطمشی مقدار $0/35$ به دست آمده است. همچنین مقدار آماره t نیز $4/46$ بدست آمده است. بنابراین با اطمینان 95% می‌توان ادعا کرد: ساختار سازمانی بر سیاست‌گذاری و خطمشی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

بارعاملی استاندارد تاثیر رهبری و مدیریت بر فرهنگ‌سازی مقدار $0/52$ به دست آمده است. هم چنین مقدار آماره t نیز $6/32$ به دست آمده است. بنابراین با اطمینان 95% می‌توان ادعا کرد: رهبری و مدیریت بر فرهنگ‌سازی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

بارعاملی استاندارد تاثیر سیاست‌گذاری و خطمشی بر فرهنگ‌سازی مقدار $0/43$ به دست آمده است. هم چنین مقدار آماره t نیز $5/44$ به دست آمده است. بنابراین با اطمینان 95% می‌توان ادعا کرد: سیاست‌گذاری و خطمشی بر فرهنگ‌سازی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

بارعاملی استاندارد تاثیر فرهنگ‌سازی بر استقرار مدیریت دانش مقدار $0/85$ به دست آمده است. هم چنین مقدار آماره t نیز $9/26$ به دست آمده است. بنابراین با اطمینان 95% می‌توان ادعا کرد: فرهنگ‌سازی بر استقرار مدیریت دانش تاثیر مثبت و معناداری دارد.

بارعاملی استاندارد تاثیر استقرار مدیریت دانش بر آموزش و توانمندسازی مقدار $0/82$ بدست آمده است. همچنین مقدار آماره t نیز $8/98$ بدست آمده است. بنابراین با اطمینان 95% می‌توان ادعا کرد: استقرار مدیریت دانش بر آموزش و توانمندسازی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

بارعاملی استاندارد تاثیر استقرار مدیریت دانش بر مدیریت عملکرد مقدار $0/81$ به دست آمده است. هم چنین مقدار آماره t نیز $8/62$ به دست آمده است. بنابراین با اطمینان 95% می‌توان ادعا کرد: استقرار مدیریت دانش بر مدیریت عملکرد تاثیر مثبت و معناداری دارد.

بارعاملی استاندارد تاثیر آموزش و توانمندسازی بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی مقدار $0/47$ به دست آمده است. هم چنین مقدار آماره t نیز $5/34$ به دست آمده است. بنابراین با اطمینان 95% می‌توان ادعا کرد: آموزش و توانمندسازی بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

بارعاملی استاندارد تاثیر عملکرد بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی مقدار $0/38$ به دست آمده است. هم چنین مقدار آماره t نیز $4/75$ به دست آمده است. بنابراین با اطمینان 95% می‌توان ادعا کرد: مدیریت عملکرد بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی تاثیر مثبت و معناداری دارد. در جدول ۹، خلاصه نتایج اعتبارسنجی الگوی پژوهش نهایی پژوهش ارائه شده است:

جدول ۹- خلاصه نتایج اعتبارسنجی الگوی نهایی پژوهش

فرضیه‌ها	متغیر مستقل	متغیر وابسته	بارعاملی	آماره t	نتیجه
فرضیه ۱	شایستگی‌های استراتژیک مدیران	رهبری و مدیریت	$0/53$	$6/69$	تایید
فرضیه ۲	شایستگی‌های استراتژیک مدیران	سیاست‌گذاری و خطمشی	$0/50$	$6/32$	تایید
فرضیه ۳	ساختار سازمانی	رهبری و مدیریت	$0/38$	$4/77$	تایید
فرضیه ۴	ساختار سازمانی	سیاست‌گذاری و خطمشی	$0/35$	$4/46$	تایید
فرضیه ۵	رهبری و مدیریت	فرهنگ‌سازی	$0/52$	$6/32$	تایید
فرضیه ۶	سیاست‌گذاری و خطمشی	فرهنگ‌سازی	$0/43$	$5/44$	تایید
فرضیه ۷	فرهنگ‌سازی	استقرار مدیریت دانش	$0/85$	$9/26$	تایید
فرضیه ۸	استقرار مدیریت دانش	آموزش و توانمندسازی	$0/82$	$8/98$	تایید
فرضیه ۹	استقرار مدیریت دانش	مدیریت عملکرد	$0/81$	$8/62$	تایید

فرضیه‌ها	متغیر مستقل	متغیر وابسته	بارعاملی	آماره t	نتیجه
فرضیه ۱۰	آموزش و توانمندسازی	ارزش‌آفرینی منابع انسانی	۰/۴۷	۵/۳۴	تایید
فرضیه ۱۱	مدیریت عملکرد	ارزش‌آفرینی منابع انسانی	۰/۳۸	۴/۷۵	تایید

(منبع: یافته‌های پژوهش)

مدل ساختاری پژوهش در دو مرحله اشباع شده است. مقدار خی-دو بهنجار نیز ۱/۶۹ به دست آمده است که در بازه مورد قبول ۱ تا ۵ قرار دارد. شاخص برازش RSMEA و SRMR به ترتیب برابر ۰/۳۱ و ۰/۳۶ به دست آمده است که از مقدار ۰/۰۵ کوچک تر است. شاخص نیکویی برزاش (GFI) و شاخص بنتلر-بونت (NFI) و شاخص توکر-لوئیس (TLI) نیز از ۰/۹ بزرگ تر به دست آمده است که در بازه مورد قبول قرار گرفته‌اند.

$$\frac{\chi^2}{df} = \frac{1229.87}{728} = 1.69; RMSEA = 0.031; SRMR = 0.036; GFI = 0.92; NFI = 0.94; TLI = 0.92$$

بنابراین مدل پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است و می‌توان به نتایج اتکا کرد.

نتیجه‌گیری

این مطالعه با هدف ارائه و اعتبارسنجی الگوی شایستگی‌های مدیران در آموزش و پرورش با رویکرد ارزش‌آفرینی منابع انسانی انجام پذیرفته است. 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.

در این راستا با توجه به نتایج پژوهش حاضر متغیرهای ساختار سازمانی و شایستگی‌های استراتژیک مدیران به عنوان تاثیرگذارترین متغیرها، در میان سایر متغیرها هستند. این مهم بیانگر این است که می‌بایست نسبت به بازبینی ساختار سازمانی و شایسته‌سالاری جهت استقرار شایستگی‌های مدیران در آموزش و پرورش، اقدامات لازم صورت بگیرد. همچنین نتایج مذکور با نتایج مطالعات (Cabraal & al 2019) و (Lara & al 2017) هم‌سوست.

براساس نتایج پژوهش، متغیرهای مدیریت دانش، فرهنگ‌سازی، سیاست‌گذاری و خط‌مشی و رهبری و مدیریت نیز قدرت نفوذ و میزان وابستگی بالایی دارند. براین اساس پیشنهاد می‌گردد نسبت به استقرار مدیریت دانش در سازمان و فرهنگ اشاعه آن در آموزش و پرورش گیلان، تدابیر لازم اتخاذ گردد.

براساس نتایج پژوهش حاضر 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 ارتقاء و تقویت ساختار سازمانی سازمان آموزش و پرورش گیلان شد.

براساس نتایج پژوهش حاضر، می‌توان با ایجاد یک رهبری تحول‌گرا، موجب افزایش تعهد به برنامه‌ریزی‌های شایستگی استراتژیک مدیران گردید. این مهم با نتایج مطالعه (Ismaili at al 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.

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 نموده و در جهت رفع آنها تلاش نمایند. 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 (Pirniyai & Niknami, 2017) و (Habibi at al, 2015) سازگار است. نتایج این پژوهش مشخص نمود 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.

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 ذیربط.

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 ذیربط.

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 ذیربط.

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

هم‌چنین پیشنهاد می‌شود، مدیران آموزش و پرورش گیلان با ثبت دانش آشکار و پنهان افراد میزان اثربخشی دانش در سازمان را ارتقا داده و با افزایش تبادل اطلاعات بین افراد و واحدها از طریق نرم افزار مربوطه به بهبود مدیریت دانش مبادرت ورزند. همچنین توجه و تاکید بیشتری بر تعهد به مسائل اخلاقی و اخلاق مداری در سازمان آموزش و پرورش گیلان داشته باشند. استقرار فرهنگ سازمانی مبتنی بر توجه به نیروهای با استعداد در سازمان و افزایش استقبال از شایستگی‌های استراتژیک مدیران، موجبات کارایی و اثربخشی در سازمان آموزش و پرورش گیلان را فراهم می‌آورد. با توجه به شناسایی شایستگی‌های مدیران موجود و مطلوب و شایستگی‌های مورد نیاز، واحد تامین نیرو که برنامه‌ریزی نیروی انسانی را بر عهده دارد می‌تواند از این شایستگی‌ها استفاده کرده و بر اساس آن‌ها نسبت به برنامه‌ریزی برای نیروهای مورد نیاز آینده سازمان آموزش و پرورش گیلان تصمیم‌گیری کند. واحد تامین نیروی انسانی همچنین می‌تواند بر اساس ضریب اهمیت هر یک از این مفاهیم شناسایی شده در تحقیق، نظام جذب و گزینش خود را بر اساس مهمترین شایستگی‌ها بنیان گذارد. ایجاد برنامه توسعه رهبری در سازمان آموزش و پرورش گیلان که این برنامه هم باید در برگیرنده آموزش بر اساس شایستگی‌های رهبری اصلی که در این بررسی شناسایی شده‌اند باشد و هم این که این برنامه در مسیر پیشرفت شغلی کارکنان سازمان آموزش و پرورش گیلان در نظر گرفته شود.

مدیران آموزش و پرورش گیلان می‌توانند با افزایش توجه به ارزیابی‌های شایستگی افراد و افزایش توجه و تمرکز بر سوابق اجرایی افراد عدالت سازمانی را درخصوص آنها اجرا نمایند. یکی از عدالت‌های مهم سازمانی، عدالت در پرداخت و مزایا است. کارکنانی که درخصوصشان انصاف رعایت می‌شود و مزایا و حقوقشان به موقع و با رعایت اصول پرداخت می‌گردد، نسبت به کار رضایت بیشتری خواهند داشت. علاوه بر موارد مذکور، عدالت در جذب و استخدام و عدالت در ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان آموزش و پرورش گیلان نیز در استقرار شایستگی‌های استراتژیک مدیران ارشد با تاکید بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی بالایی دارد. به مدیران آموزش و پرورش گیلان پیشنهاد می‌شود، با استخدام افراد متخصص و با مهارت، و پرورش خلاقیت و صداقت در افراد آنها را نسبت به وظیفه و ضوابط موجود در سازمان آموزش و پرورش گیلان آگاه سازند. منابع انسانی و برنامه شایستگی‌های استراتژیک مدیران ارشد برای رهبری در درون یک سازمان جزء جدایی‌ناپذیر و مکمل یکدیگرند. خلق رهبران قوی به معنی فراهم کردن افراد با توانایی ارزیابی مهارت‌های خود به عنوان رهبر، و هم‌چنین ارزیابی مهارت‌هایشان در ارتباط با کار با دیگران است. پیشنهاد می‌شود که متخصصین و مدیران ارشد سازمان آموزش و پرورش گیلان ابزاری را برای ارزیابی توسعه شایستگی

خود در رابطه با نقش‌های رهبری در درون سازمان آموزش و پرورش گیلان فراهم کنند. به این ترتیب، سازمان آموزش و پرورش گیلان به توانایی رشد رهبران خود از درون دست خواهد یافت، رهبرانی که دانش و تعهد در عرصه فعالیت‌های مربوط را دارند. این مطالعه با محدودیت‌هایی نیز مواجه بوده 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 و عدم دسترسی به مدیران و خبرگان امر، از مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش حاضر بود. در این مورد به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود، پژوهشی نسبت به 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.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در مطالعه حاضر فرم‌های رضایت نامه آگاهانه توسط تمامی آزمودنی‌ها تکمیل شد.

حامی مالی

هزینه‌های مقاله ی حاضر از سوی نویسندگان مقاله تامین شد.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

References

1. Alwani, M., & Azar, A. (2018). Methodology of Qualitative Research in Management : A Comprehensive Approach. Publishers: Saffar , Ishraqi. (in Persian)
2. Ismaili, M; Saedi, A; & Shariat, A. (2019), Analysis of the relationship between strategic competencies of managers and human resource value creation, Quarterly Journal of Strategic Management Thought, Volume 13, Number 25, pp. 321-346. (in Persian)
3. Afrooz, D; Namvar, Y; & Sattari, S. (2018), The effect of school knowledge leadership competencies in deepening students' learning, School Psychology Quarterly, Volume 7, Number 25, pp. 50-65. (in Persian)
4. Abbasi, H; Shams, GH; & Khorasani, A. (2016). Assessing the current status of competencies of department heads and assessing the competencies of department heads of Shahid Beheshti University, Payam Farhikhtegan Quarterly, Volume 13, Number 1, 34-57. (in Persian)
5. 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.
6. 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.
7. Boukis, A., & Kabadayi, S. (2020). A classification of resources for employee-based value creation and a future research agenda. European Management Journal.
8. 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.
9. 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.
10. Dubois, D. , & Rothwell, W. (2014). Competency-Based Human Resource Management. Davies-Black Publishing.
11. Derakhshan, M; & Zandi, K. (2017), Strategies for improving the competencies of department heads, Quarterly Journal of Education and Evaluation, Volume 10, Number 37, pp. 163-189.
12. Emerson, L. C., & Berge, Z. L. (2018). Microlearning: Knowledge management applications and competency-based training in the workplace. Knowledge Management & E-Learning: An International Journal, 10(2), 125-132.

13. Hajj Karimi, A; Rezaian, A; & Hadizadeh, A. (2011). Designing a competency model for human resource managers in the public sector in Iran. *Public Management Perspectives*, Volume 2, Number 8, pp. 23-45. (in Persian)
14. Hafizi, M; & Moradi, F.(2017). Identifying indicators for evaluating the educational competencies of Tehran Municipality managers. *Human Resources Education and Development*, Volume 3, Number 14, pp. 135-150.(in Persian)
15. 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.(in Persian)
16. Hoffmann, T. (1999). The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training*, 23(6), 275-285.
17. Jamieson, W., & Jamieson, M. (2019). Overtourism management competencies in Asian urban heritage areas. *International Journal of Tourism Cities*.
18. 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.
19. 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>
20. Lara, F. J., & Salas-Vallina, A. (2017). Managerial competencies, innovation and engagement in SMEs: The mediating role of organisational learning. *Journal of Business Research*, 79, 152-160.
21. Liang, Z., Howard, P. F., Leggat, S., & Bartram, T. (2018). Development and validation of health service management competencies. *Journal of health organization and management*.
22. Martina, K., Hana, U., & Jiří, F. (2012). Identification of Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations. *Journal of Competitiveness*, 4(1): 129-142.
23. Mahmoudi, AH; Abedi, A; & Heydari, Y. (2012). Assessing the professional competencies of department heads. *Quarterly Journal of Development Management Process*, Volume 25, Number 1, pp. 69-92.(in Persian)
24. Mihas, P., & Odum Institute. (2019). *Learn to Use an Exploratory Sequential Mixed Method Design for Instrument Development*. SAGE Publications, Limited.
25. 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.(in Persian)
26. KHanifar, H.(2013), *Income on Standardization in Education*, First Edition, Tehran: Contemporary Works.
27. Nasti, N. (2015), Predicting the effectiveness of school principals based on the competency model of Cameron and Quinn, *Quarterly Journal of Job and Organizational Counseling*, Volume 7, Number 24, pp. 93-110.(in Persian)
28. Rezayat, GH; & Sadegh Beigi, M. (2018), Developing a competency model for teachers of public high schools in Iran, *Quarterly Journal of Educational Innovation*, Volume 17, Number 65, pp. 23-31.(in Persian).
29. Rangriz, H; Ebrahimi, R; Arasteh, H. & Soltanieh, F. (2017), Designing a Strategic Competencies Model for Functional Managers Using Content Analysis Method, *Educational Management Quarterly*, Volume 6, Number 96, pp. 9-49. .(in Persian)
30. 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*.