

## واکاوی و رتبه بندی مولفه های شایستگی مدیران گروه های آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی با استفاده از تکنیک AHP

مریم باقی مرقی<sup>۱</sup>

سعید علیزاده<sup>۲\*</sup>

رضا سورانی یانچشمه<sup>۳</sup>

### چکیده

**هدف:** هدف از پژوهش حاضر، واکاوی، رتبه بندی و ارزیابی مؤلفه‌های شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی بود. **روش:** پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، از نوع آمیخته (اکتشافی) بود. جامعه پژوهش حاضر عبارت بودند از کلیه مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ بودند که ۲۰۱ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای مرحله‌ای انتخاب شدند. برای تدوین مؤلفه‌ها از بررسی اسناد و مدارک و همچنین مصاحبه نیمه‌ساختارمند به عنوان ابزار گردآوری اطلاعات استفاده شده است. جهت تحلیل یافته‌ها از روش تحلیل محتوا به شیوه مقوله‌بندی استفاده گردید. همچنین جهت شناسایی جامع مؤلفه‌های اصلی و فرعی شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی، ۴۸ واحد مطالعاتی در زمینه مؤلفه‌های شایستگی مدیران به صورت تصادفی در دسترس انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفت و همچنین مصاحبه به صورت نیمه‌ساختارمند با ۱۰ نفر از خبرگان حوزه شایستگی و مدیران گروه‌های آموزشی صورت گرفت که به صورت هدفمند انتخاب شدند.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد که شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی شامل سه بخش اصلی شایستگی‌های مدیریتی، اجتماعی و فردی و ۹ مؤلفه اصلی ادراکی، رهبری، تصمیم‌گیری، اجرایی، ارتباطی، کار تیمی، مدیریت افراد، ویژگی‌های شخصیتی و ویژگی‌های اخلاقی می‌باشند. رتبه بندی و تعیین میزان اهمیت هر مؤلفه و زیر مؤلفه از روش AHP استفاده شد. ضرایب رتبه‌ی مؤلفه‌ها به ترتیب رتبه به صورت: شایستگی‌های مدیریتی (رهبری، ۰/۳۸۸؛ ادراکی، ۰/۲۶۸؛ اجرایی، ۰/۲۱۰ و تصمیم‌گیری، ۰/۱۳۴)، شایستگی‌های اجتماعی (مدیریت افراد، ۰/۴۴۵؛ ارتباطی، ۰/۲۹۴ و کار تیمی، ۰/۲۶۱)، و شایستگی‌های فردی (ویژگی‌های شخصیتی، ۰/۷۰۳ و ویژگی‌های اخلاقی، ۰/۲۹۷) مشخص شد. همچنین با روش دیمتل معیارهای شایستگی مدیریتی و شایستگی اجتماعی مؤلفه‌های تاثیرگذار و شایستگی فردی معیار تاثیرپذیر است.

**نتیجه‌گیری:** تلاش برای انجام کار با همکاری دیگران به جای انجام کار به صورت رقابت‌گونه؛ ایجاد انسجام بین اعضای گروه آموزشی پذیرش مسئولیت رشد و تعالی افراد گروه و حمایت همه‌جانبه از آن‌ها؛ ایجاد محیطی امن و قابل قبول برای همکاری با اعضای گروه آموزشی؛ در دسترس بودن برای اعضای گروه آموزشی نمونه‌ای از شایستگی‌های لازم مدیران هستند.

**کلید واژه‌ها:** مؤلفه، شایستگی، مدیران گروه‌های آموزشی، ارزیابی، دانشگاه آزاد اسلامی

<sup>۱</sup>گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

<sup>۲</sup>گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول). Alizadeh.iau@gmail.com

<sup>۳</sup>گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

## مقدمه

با توجه به اینکه منابع انسانی ثروت یک ملت و سازمان هستند و ستون فقرات هر سازمانی به وسیله منابع انسانی آن شکل داده می‌شود، در اهمیت آن‌ها شکی وجود ندارد. اندیشمندان مدیریت معتقدند که؛ تفاوت کشورهای فقیر و غنی نه در منابع مادی و مالی آن‌ها؛ بلکه در توانمندی‌های منابع انسانی و نحوه اداره و مدیریت آن‌ها می‌باشد. بر این اساس فرآیند مدیریت منابع انسانی از اثرگذارترین و تعیین‌کننده‌ترین فرآیندهای مدیریت و پشتیبانی در همه کشورها و سازمان‌های پیشرو و موفق جهان است. چرا که هر سازمانی برای کاربرد مناسب منابع، در راستای تحقق وظایفی که مدیران سطوح بالاتر برای آن طراحی نموده‌اند، به صورت مستقیم وابسته به عملکرد مدیریت منابع انسانی آن است. اگر سازمانی مدیریت منابع انسانی اثربخش و مسئولیت‌پذیری داشته باشد، خروجی‌های آن سازمان به صورت خودکار، برتر خواهند بود (توماچ<sup>۱</sup>، ۱۳۹۱). مدیران همواره نقشی مهم و حیاتی در سازمان‌ها ایفا می‌کنند. مدیران میانی و ارشد عنصری کلیدی در راهنمایی، هدایت و موفقیت مدیران عملیاتی و کارکنان می‌باشند. تأثیر مدیران برجسته در کسب درآمد، سود و موفقیت سازمان‌ها امروزه در بسیاری از سازمان‌های موفق، بارز و آشکار گردیده است. از سوی دیگر در عصر حاضر، تغییرات شگرفی در محیط سازمان‌ها رخ داده است. این تغییرات سازمان‌ها را نیز دستخوش تغییرات عظیمی نموده است. از جمله اینکه سازمان‌ها مسطح‌تر شده‌اند، بسیاری از سطوح مدیریتی حذف شده است، توجه به مشتری و مشتری‌مداری افزایش یافته است و مواردی از این قبیل پاسخ سریع به مشکلات و فرصت‌های عصر حاضر، مدیر را به عنوان منبعی حیاتی در حل مسائل سازمان‌ها مطرح ساخته است و نیاز سازمان‌ها به مدیران شایسته بیش از پیش آشکار گردیده است. از این رو به کارگیری رویکرد مناسب جهت جذب، نگهداری، رشد، آموزش و ارزیابی مدیران می‌تواند گامی بزرگ در این مسیر محسوب شود. رویکرد به کارگیری شایستگی‌ها، از جمله جدیدترین و مهمترین رویکردهایی است که تا کنون در این زمینه مطرح شده است و ظهور و گسترش آن حاصل ربع آخر قرن بیستم می‌باشد (کرمی و صالحی، ۱۳۸۸).

پذیرش و گسترش سریع رویکرد شایستگی در سازمان‌ها و به کارگیری آن در برنامه‌های توسعه کارکنان بیش از هر چیز نتیجه مزایا و فوایدی بود که در این رویکرد نهفته است. بر اساس رویکرد شایستگی، شغل‌ها به عنوان شایستگی‌ها تعریف می‌شوند، لذا شغل‌ها انعطاف‌پذیر می‌شوند و کارکنان برای انجام آن نیازمند شایستگی‌های خاص می‌باشند. از طرفی به کارگیری رویکرد مبتنی بر شایستگی‌ها به سازمان‌ها اجازه می‌دهد که به سرعت کارکنان را با اهداف استراتژیک خود همسو سازند (مونیت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳؛ به نقل از توماچ، ۱۳۹۱). صاحب‌نظران عرصه مدیریت، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی را پیشنهاد می‌کنند که به عنوان یک ابزار قوی است که بر رفتارهای افراد تأکید دارد و به موفقیت سازمانی کمک می‌کند. برای اینکه یک سازمان، رویکرد مبتنی بر شایستگی را نسبت به منابع انسانی اجرا کند، باید شایستگی‌ها تدوین شوند و مدلی توسعه یابد که این شایستگی‌ها را توصیف کند (کوچران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). در این پژوهش، از یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره فرآیند سلسله مراتب تحلیلی یا همان AHP استفاده شده است. خشوعی و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهش خود به شناسایی شایستگی‌های ضروری برای مدیران قرن ۲۱ پرداختند که در پایان به این نتیجه دست یافتند که شایستگی‌های ضروری برای مدیران قرن ۲۱ را می‌توان در ۸ گروه قرار داد: (۱) ارزش‌ها (۲) تجزیه و تحلیل (۳) تصمیم‌گیری (۴) دانش (۵) انطباق‌پذیری (۶) کارایی (۷) رهبری (۸) ارتباط. جمشیدی (۲۰۱۲) در تحقیقی که در شرکت‌های پتروشیمی و گاز انجام داده است، بر لزوم شایستگی‌های ضروری سرپرستان تأکید کرده است. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که ۱۵ شایستگی ضروری برای سرپرستان به عملکرد آن‌ها و رسیدن به مأموریت و اهداف استراتژیک سازمان کمک می‌کند. این شایستگی‌ها شامل قضاوت و تصمیم‌گیری، کار تیمی، ارتباطات، اختیار دادن و نماینده شدن، رهبری، اعتمادسازی، خودآگاهی، مدیریت زمان، مدیریت استرس، مدیریت تغییر، مدیریت تضاد، نوآوری، برنامه‌ریزی و سازماندهی کار، مدیریت ریسک و مهارت‌های فنی می‌باشد.

ادواردز<sup>۴</sup> (۲۰۰۹)، در پژوهش خود تحت عنوان «مدل شایستگی به عنوان مقدمه‌ای بر توسعه رهبری مؤثر و برنامه‌ریزی موفق در محیط خدماتی اجتماعی عمومی»، شایستگی‌های مدیریتی را توسعه و پرورش کارکنان، ارتباطات، حل مسأله، مدیریت تغییر،

1

2. Monit

3. Cochran

4. Edwards

مهارت‌های فنی و وظیفه‌ای، تشکیل گروه، مدیریت عملکرد (وظیفه)، آگاهی بین‌فردی و یکپارچه کردن دیدگاه‌ها می‌داند. بریکمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در پژوهشی با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی تیم مدیران اجرایی شرکت‌های نوپای فناوری بنیان، شایستگی‌های این مدیران را شامل: سه بُعد عمومی (کلیدی / فراتر از وظیفه)، اجتماعی و وظیفه‌ای (مهارت‌های فنی / دانشی) می‌داند که هر بُعد شامل سه مؤلفه می‌باشد. بُعد عمومی شامل مؤلفه‌های ادراکی، نوآوری و اجرایی می‌شود. بُعد اجتماعی نیز شامل مؤلفه‌های کار گروهی، رهبری و شبکه‌سازی می‌شود و در نهایت بُعد وظیفه‌ای هم شامل مؤلفه‌های مدیریت فناوری، مدیریت بازاریابی و مدیریت مالی می‌شود.

با وجود کاربرد بسیار گسترده و موفق AHP در بسیاری مسایل تصمیم‌گیری، همیشه یک انتقاد بر آن وارد است و آن ناتوانی روش در مدیریت عدم قطعیت ناشی از انتساب اعداد صحیح به درک تصمیم‌گیران است (دنگ، ۱۹۹۹). راهکار طبیعی مقابله با قضاوت‌ها یا تصمیم‌های غیرقطعی، استفاده از مجموعه‌های فازی یا اعداد فازی در بیان نسبت‌های مقایسه است. در این پژوهش، چارچوب ارایه شده برای تحلیل و ارزیابی شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی شامل؛ چندین مرحله است که در بخشی از آن برای تعیین وزن معیارها از روش AHP استفاده شده است. در پژوهش‌هایی که تاکنون جهت ارزیابی شاخص‌های شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی صورت گرفته است شاخص‌های انتخاب را به صورت مستقل و مقادیر کمی معین مورد سنجش قرار داده‌اند. همچنین، جهت رتبه بندی مولفه‌های شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی نیز از روش‌های رتبه بندی قطعی استفاده شده است و نتیجه رتبه بندی مولفه‌های مورد تحقیق است. در این پژوهش ابتدا شاخص‌های سنجش شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی با استفاده از روش AHP وزن هر یک از شاخص‌ها معین شده و رتبه بندی گردید سپس با استفاده از روش تحلیل عاملی تاییدی (lisrel) مدل نهایی یعنی رابطه هر یک از شاخص‌ها و زیرشاخص‌ها مشخص گردید.

پژوهش‌های مختلفی در راستای شناسایی و سنجش شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی که از جمله عوامل اصلی آن مدیریت، اجتماعی و فردی است، انجام شده است، که در ادامه به معرفی و بیان شاخص‌های آن، پرداخته می‌شود. تلور و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان "توسعه و گسترش یک چارچوب شایستگی اصلی" به شناسایی شایستگی‌های ضروری برای مدیران قرن ۲۱ پرداختند که در پایان به این نتیجه دست یافتند که شایستگی‌های ضروری برای مدیران قرن ۲۱ را می‌توان در ۸ گروه قرار داد: (۱) ارزش‌ها؛ (۲) تجزیه و تحلیل؛ (۳) تصمیم‌گیری؛ (۴) دانش؛ (۵) انطباق‌پذیری؛ (۶) کارایی؛ (۷) رهبری و (۸) ارتباط. سواومون و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) در تحقیقی با عنوان "شایستگی حرفه‌ای بر اساس تجزیه و تحلیل نتش‌های مداوم بین آموزش و پرورش و آموزش عالی" بر لزوم شایستگی‌های ضروری مدیران تأکید کرده است. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که ۱۵ شایستگی ضروری برای مدیران به عملکرد آن‌ها و رسیدن به مأموریت و اهداف استراتژیک سازمان کمک می‌کند. این شایستگی‌ها شامل قضاوت و تصمیم‌گیری، کار تیمی، ارتباطات، اختیار دادن و نماینده شدن، رهبری، اعتمادسازی، خودآگاهی، مدیریت زمان، مدیریت استرس، مدیریت تغییر، مدیریت تضاد، نوآوری، برنامه‌ریزی و سازماندهی کار، مدیریت ریسک و مهارت‌های فنی می‌باشد. مامفورد و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۶)، در پژوهش خود تحت عنوان «مهارت‌های شناختی و عملکرد رهبری: نه مهارت‌های انتقادی»، شایستگی‌های مدیریتی را توسعه و پرورش کارکنان، ارتباطات، حل مسأله، مدیریت تغییر، مهارت‌های فنی و وظیفه‌ای، تشکیل گروه، مدیریت عملکرد (وظیفه)، آگاهی بین‌فردی و یکپارچه کردن دیدگاه‌ها می‌داند.

گولدمن<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) نیز پژوهشی با عنوان "مدل‌های شایستگی برای ارزیابی تفکر استراتژیک" به توسعه یک مدل شایستگی برای بسط و گسترش سازمان در قرن ۲۱ پرداخته است. چهارده مورد از شایستگی‌های محوری که شناسایی کرد، عبارتند از: ارتباطات، یادگیری مستمر، عرضه خدمات به مشتری، تنوع، انعطاف‌پذیری و تغییر، روابط بین‌فردی، دانش توسعه، تخصص-گرایی، مدیریت منابع، کار گروهی و رهبری، کاربرد فناوری و سازگاری با آن، تفکر و حل مسأله، درک و فهم دیگران و جوامع و خود فرمانی. طبق تعریف ارائه شده از سوی جامعه بین‌المللی عملکرد مجموعه دانش، مهارت و نگرش‌هایی که کارکنان را قادر می‌سازد به صورتی اثربخش فعالیت‌های مربوط به شغل و یا عملکرد شغلی را طبق استانداردهای مورد انتظار انجام دهند،

1. Brinckmann

2. tollor

3. solomon

4. mumford

5. goldman

شایستگی نامیده می‌شود (مونیکا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). عوامل اصلی تاثیرگذار عبارتند از: ۱- مدیریتی: این شایستگی‌ها مختص افراد بسیار خاص از سازمان، مانند مدیریت ارشد و مشاوران ارشد سازمان هستند و نیازی نیست که هر فرد سازمان یا واحدی خاصی از آن برخوردار باشد. برنامه‌ریزی استراتژیک از جمله شایستگی‌های مدیریتی است که فقط تعداد معدودی باید از آن برخوردار باشند (رضایت، ۱۳۹۰). ۲- اجتماعی: شایستگی اجتماعی به شایستگی‌هایی اطلاق می‌شود که مدیران در هنگام کارکردن با افراد به آن نیازمند هستند و مدیران را یاری می‌رساند که فعالیت‌های جمعی خود را مدیریت کند. (رضایت، ۱۳۹۰).

۳- فردی: شایستگی‌های فردی آمیزه‌ای از دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، ارزش‌ها، دیدگاه‌ها و مبانی فلسفی، انگیزه‌ها، نگرش‌ها، بینش‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های اخلاقی، موقعیت حرفه‌ای، تمایلات فردی و دیگر خصوصیات مورد نیاز برای عملکرد مؤثر است. (رضایت، ۱۳۹۰). برای دستیابی به مهم‌ترین زیر شاخص‌های شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی ابتدا شاخص‌های شایستگی که اساس آنها را در دیدگاه‌های بیهام و مایر<sup>۲</sup>، اسپنسر و اسپنسر<sup>۳</sup> و پار<sup>۴</sup> می‌توان جستجو کرد، شاخص‌های مدیریتی که برگرفته از دیدگاه‌های محمودی و همکاران (۱۳۹۱)، خشوعی و همکاران (۲۰۱۳)، بریکمن (۲۰۰۷) است و دیدگاه‌های صاحب‌نظرانی نظیر غلام زاده و همکاران، جمشیدی و کوچران بررسی شده، شاخص‌های اجتماعی برگرفته از نظریات چیت‌ساز و همکاران (۱۳۹۱)، حامد عباسی کسان (۱۳۹۳) و شاخص‌های فردی برگرفته از نظریات اسدی فرد و همکاران (۱۳۹۰) و همکاران است. در آخر شاخص‌های ارزیابی شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی با استفاده از دیدگاه خبرگان گزینش شدند. (جدول ۱).

جدول ۱. شاخص‌های نهایی وزن دهی شاخه‌های شایستگی مدیران

نماد	معیارها	زیرمعیارها	نماد
C1	شایستگی‌های مدیریتی	S11 ادراکی	
		S12 رهبری	
		S13 تصمیم‌گیری	
C2	شایستگی‌های اجتماعی	S14 اجرایی	
		S21 ارتباطی	
		S22 کار تیمی	
C3	شایستگی‌های فردی	S23 مدیریت افراد	
		S31 ویژگی‌های شخصیتی	
		S32 ویژگی‌های اخلاقی	

## روش پژوهش

در این تحقیق برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از روش‌های کتابخانه‌ای و پیمایشی استفاده شده است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه بررسی ارتباط مفهومی بین شاخص‌ها و پرسشنامه مقایسه‌های زوجی و همچنین پرسشنامه ارزشیابی شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی است که جامعه پاسخگویان دو پرسشنامه مقایسه‌های این تحقیق؛ اساتید دانشگاه و مدیران گروه‌های آموزشی و مدیران دانشکده‌ها در دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات در سال بود. روش نمونه‌گیری هدفمند برای این پژوهش استفاده شد. نوع تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی بود. روش تحقیق در این پژوهش پیمایشی، توصیفی از نوع تحلیلی بود. در این تحقیق ابتدا به شناسایی عوامل مؤثر بر شایستگی پرداخته شده است و با استفاده از روش AHP به رتبه‌بندی مولفه‌های شایستگی پرداخته شده است و از روش دیمتل برای مشخص نمودن معیارهای تاثیرگذار و تاثیرپذیر استفاده شد. همچنین به ارزیابی وضع موجود شایستگی توسط تحلیل عاملی تاییدی و ارائه مدل پرداخته شد. فاز اول با استفاده از ماتریس مقایسات زوجی و روش‌هایی که در بخش مربوطه تبیین شده است وزن هر عامل را تعیین نموده و در نهایت با استفاده از تکنیک AHP رتبه‌بندی عوامل شایستگی مدیران پرداخته شد. همچنین از روش دیمتل برای مشخص نمودن

<sup>1</sup> Monica (2010)

<sup>2</sup> Beyham & mOyer

<sup>3</sup> Spencer & Spencer

<sup>4</sup> Parr

معیارهای تاثیرگذار و تاثیرپذیر استفاده شد. در فاز دوم با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته با ۴۳ سوال و ۹ مولفه فرعی و ۳ مولفه اصلی به ارزیابی شایستگی مدیران پرداخته شد.

جدول ۲. عبارتهای کلامی جهت مقایسه‌های زوجی برای بیان درجه اهمیت

مقیاس عدد فازی	متغیر زبانی	عدد فازی
(۱,۱,۱)	برابر	۱
(۱,۲,۳)	برتری خیلی کم	۲
(۲,۳,۴)	کمی برتر	۳
(۳,۴,۵)	برتر	۴
(۴,۵,۶)	خوب	۵
(۵,۶,۷)	نسبتاً خوب	۶
(۶,۷,۸)	خیلی خوب	۷
(۷,۸,۹)	عالی	۸
(۸,۹,۱۰)	برتری مطلق	۹

در این پژوهش، برای پیشگیری از ابهام ناشی از عدم قطعیت در تصمیم گیری در همه مراحل از اعداد فازی مثلثی ارائه شده است. در جدول یک برای نشان دادن نتیجه مقایسه‌های زوجی در AHP استفاده می‌شود. یک عدد فازی مثلثی که با  $\tilde{A}=(l,m,u)$  نشان داده می‌شود که دارای تابع عضویت زیر است. در این پژوهش، تابع عضویت انتخاب شده برای اعداد فازی در شکل یک نشان داده شده است.

### یافته‌های پژوهش

برای انجام این پژوهش، ابتدا معیارهای شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی با استفاده از ادبیات تحقیق و نظر خبرگان استخراج شده است. پس از استفاده شناسایی عوامل که در مدل مفهومی ارائه گردید، عوامل موثر را با استفاده از روش AHP وزن دهی نماییم. به این منظور ابتدا یک ماتریس ۳ در ۳ برای مولفه‌های اصلی و یک ماتریس ۹ در ۹ برای مولفه‌های فرعی تشکیل گردید، که سطر و ستون آن شامل عوامل شناسایی شده در این پژوهش است. این ماتریس‌ها در اختیار مدیران و اساتید قرار گرفت تا مقایسه‌های زوجی نسبت به این شاخص‌ها انجام شود. اعداد مقایسه‌های به صورت فازی و با استفاده از اعداد جدول (۱) پر می‌گردد. در پایان همه ماتریس‌ها را تبدیل به یک ماتریس معادل نموده، به طوری که از همه اعداد میانگین هندسی گرفته و ماتریس حاصل برای ادامه محاسبه‌های مورد استفاده قرار می‌گیرد. در قسمت بعد میانگین هندسی اعداد هر سطر را به شکل فازی محاسبه نموده و با استفاده از روش غیر فازی کردن ساده یا روش BNP وزن هر شاخص را محاسبه می‌شود. رتبه هر شاخص و زیر شاخص تعیین گردیده. با توجه به جدول بالا معیار فردی از ضریب بالاتری برخوردار است بر همین اساس شاخص شایستگی مدیریتی رتبه اول و شاخص اجتماعی رتبه دوم و شاخص فردی رتبه سوم را به خود اختصاص داده است. الکن در زیرشاخص‌ها این ترتیب دیده نمی‌شود شاخص ویژگی‌های شخصیتی از شایستگی‌های فردی از مرتبه بالاتری برخوردار است. این رتبه بندی نشان می‌دهد که تمام رتبه بندی‌ها وابسته به یکدیگر هستند و جداسازی و مرزبندی برای شاخص‌ها و زیر شاخص‌ها کار دشوار و دور از منطق است.

جدول ۳. رتبه بندی شاخص‌ها و زیر شاخص‌های شایستگی مدیران با روش AHP

رتبه بندی اصلی	رتبه بندی	وزن	شاخص‌های فرعی	وزن	رتبه زیر شاخص
مدیریتی	۱	۰/۴۱۳	ادراکی	۰/۱۰۸	۶
			رهبری	۰/۱۵۵	۳
			تصمیم‌گیری	۰/۰۵۴	۹
			اجرایی	۰/۰۸۴	۸
اجتماعی	۲	۰/۳۲۷	ارتباطی	۰/۱۱۸	۵
			کار تیمی	۰/۱۰۵	۷
			مدیریت افراد	۰/۱۷۸	۲
			ویژگی‌های شخصیتی	۰/۲۸۲	۱
فردی	۳	۰/۲۶۰	ویژگی‌های اخلاقی	۰/۱۱۹	۴

تکنیک دیمتل<sup>۱</sup> توسط فونتلا<sup>۲</sup> و گابوس<sup>۳</sup> و در سال ۱۹۷۱ ارائه شد. تکنیک دیمتل که از انواع روش‌های تصمیم‌گیری بر اساس مقایسه‌های زوجی است، با بهره‌مندی از قضاوت خبرگان در استخراج عوامل یک سیستم و ساختاردهی نظام‌مند به آنها با بکارگیری اصول نظریه گراف‌ها، ساختاری سلسله‌مراتبی از عوامل موجود در سیستم همراه با روابط تاثیر و تاثیر متقابل ارائه می‌دهد، بگونه‌ای که شدت اثر روابط مذکور را به صورت امتیاز عددی معین می‌کند. روش دیمتل جهت شناسایی و بررسی رابطه متقابل بین معیارها و ساختن نگاشت روابط شبکه به کار گرفته می‌شود. از آنجا که گراف‌های جهت دار روابط عناصر یک سیستم را بهتر می‌توانند نشان دهند، لذا تکنیک دیمتل مبتنی بر نمودارهایی است که می‌تواند عوامل درگیر را به دو گروه علت و معلول تقسیم نماید و رابطه میان آنها را به صورت یک مدل ساختاری قابل درک درآورد. برای پاسخ به سوال فوق با استفاده از تکنیک دیمتل اول پرسشنامه زوجی پر شده توسط خبرگان وارد نرم افزار اکسل<sup>۴</sup> ۲۰۱۰ گردید سپس با استفاده از نرم افزار اتلس<sup>۵</sup> پرسشنامه‌ها وزن دهی گردید و عوامل اثرگذار و اثرپذیر مشخص گردید. در ذیل تمام گام‌ها به ترتیب روش تحقیق مشخص گردیده است. این پژوهش شامل ۱۴ معیار است که در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴. معرفی معیارها، زیرمعیارها و گزینه‌ها

معیارها و زیرمعیار	کد
شایستگی مدیریتی	E1
شایستگی اجتماعی	E2
شایستگی فردی	E3

در این تحقیق به منظور بررسی دیمتل از 3 معیار استفاده شده است که اسامی آنها در جدول ۴ آورده شده است. همچنین به منظور مقایسه معیارها با یکدیگر از ۵ مقدار استفاده به صورت بدون تاثیر = ۰، تاثیر کم = ۱، تاثیر متوسط = ۲، تاثیر زیاد = ۳ و تاثیر خیلی زیاد = ۴ استفاده شد. برای بررسی معیارها از نظر ۱۷ خبره استفاده شده که برای ادغام نظرات همه خبرگان از رابطه زیر استفاده شده است. یعنی برای ادغام نظرات از میانگین حسابی پاسخ‌ها استفاده می‌شود.

جدول ۵. رتبه تاثیرپذیری معیارها

	E3	E2	E1
مقدار R	۱.۲۳۳۱۸	۱.۰۴۴۰۶۱	۰.۷۵۹۵۷۹
رتبه پذیری	۱	۲	۳

بر اساس جدول ۵ معیارهای شایستگی فردی، شایستگی اجتماعی و شایستگی مدیریتی رتبه‌های اول تا سوم را از نظر تاثیرپذیری کسب کرده‌اند. جهت بررسی روابط میان متغیرها از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج حاصل از تحلیل به

<sup>1</sup> Decision Making Trial and Evaluation (DEMATEL)

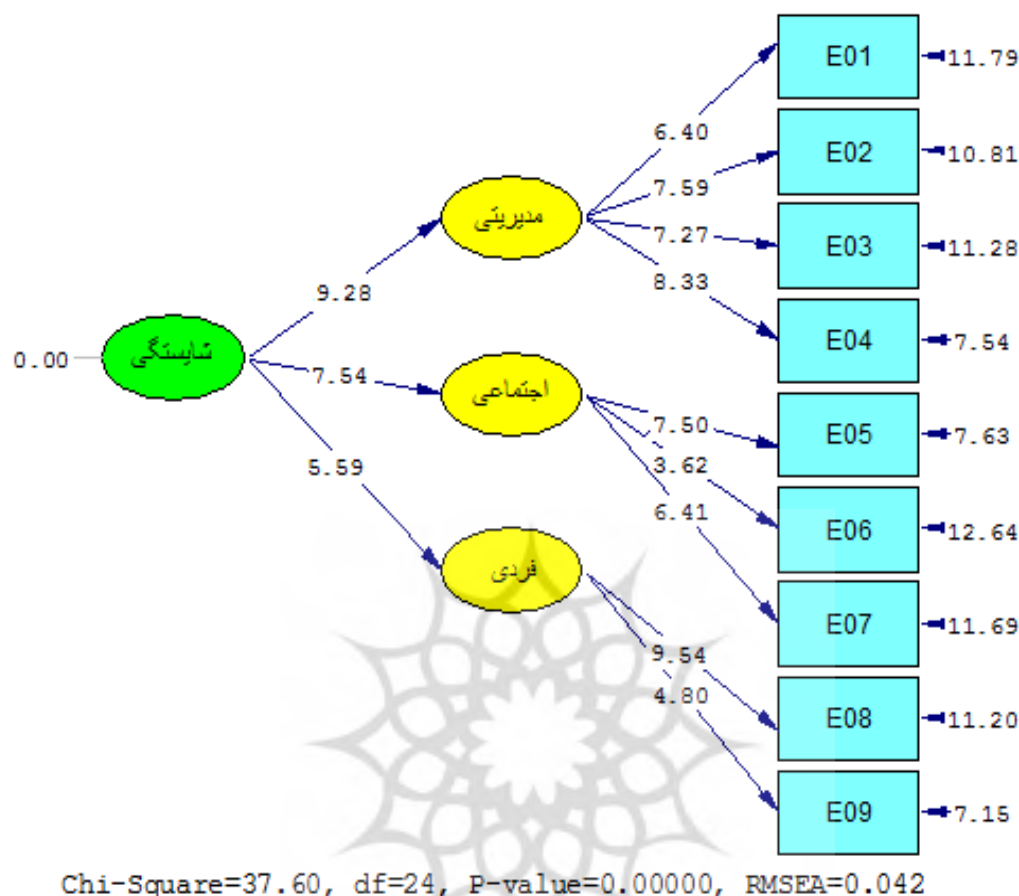
<sup>2</sup> Fonetla

<sup>3</sup> Gabus

<sup>4</sup> EXCEL

<sup>5</sup> ATLAS

صورت تفکیک شده ارائه شده است. در این مدل الگوی روابط میان متغیرهای پژوهش در خروجی نرم افزار لیزرل قابل مشاهده شده است.



شکل ۱. آماره t-value آزمون مدل تحقیق

مدل ساختاری فوق در سه مرحله مرحله اشباع شده است. شاخص های برازش مقادیر مطلوبی را نشان می دهند. مقدار خی-دو بهنجار نیز  $1/566$  بدست آمده است که در بازه مورد قبول ۱ تا ۵ قرار دارد. بنابراین مدل ساختاری از برازش مطلوبی برخوردار است. همچنین از آنجا که شاخص برازش RMSEA برابر  $0/42$  بدست آمده است که از مقدار  $0/5$  کوچکتر است، مدل از برازندگی خوبی برخوردار است. سایر شاخص های نیکویی برازش نیز در بازه مورد قبول قرار گرفته اند.

### بحث و نتیجه گیری

در عصر دانش، دانشگاه هایی موفق هستند که استراتژی های جدید مبتنی بر شایستگی و شایسته سالاری را به سرعت اجرا کنند و با سبک های مدیریتی، تحولات اجتماعی و تغییرات فردی همسو گردند و هر جا لازم باشد فرایندها و عملیات خود را اصلاح کرده و بهبود بخشند. در این پژوهش سعی شده است، ابتدا با استفاده از روش AHP وزن هر یک از این شاخص ها را تعیین نموده تا بتوان با استفاده از این روش عوامل و زیر عامل ها را رتبه بندی کرد. به دلیل داشتن گستردگی تصمیم گیری از محیط فازی در این پژوهش استفاده شده است. با توجه به اوزان به دست آمده و رتبه بندی این عوامل با توجه به وزن آنها مشاهده شد که شاخص ویژگی های شخصیتی در این روش از وزن بیشتر و اهمیت بالاتری برخوردار است. دومین متغیر در این روش مدیریت افراد است. نتایج رتبه بندی وزنی روش AHP بسیار مشابه نتایج حاصل از تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از نرم

افزار LISREL است، با این تفاوت که در این روش رتبه بندی نخواهیم داشت و با توجه به بارعاملی‌ها می‌توان به این نتیجه دست یابیم که تمام عامل‌ها (مدیریتی، اجتماعی، فردی) همزمان می‌توانند بر شایستگی‌های مدیران تاثیرگذار باشند. در آخر همچنین باید بیان کرد که مدل مفهومی نیز با برازش RMSEA برابر ۰/۰۴۲ بدست آمده است که از مقدار ۰/۰۵ کوچکتر است، مدل از برازندگی خوبی برخوردار است. سایر شاخص‌های نیکویی برازش نیز در بازه مورد قبول قرار گرفته‌اند. همچنین با استفاده از تکنیک دیمتل معیارهای تاثیرگذار و تاثیرپذیر شناسایی شد که مشخص شد شایستگی مدیریتی و اجتماعی به عنوان معیارهای تاثیرگذار و شایستگی فردی عامل تاثیرپذیر شناخته شد.

در تبیین یافته‌های فوق همسو با یافته‌های (اسدی فر، خائف الهی، و رضاییان، ۱۳۹۰؛ برینکمن، ۲۰۰۷) می‌توان گفت، یک مدیر گروه خوب باید بتواند که به اقتضای شرایط، مناسب‌ترین سبک رهبری را اتخاذ کند و در افراد زیردست و هم‌تراز و حتی بالادست خود نفوذ پیدا کند و در راستای دستیابی به اهداف گروه تلاش نماید. همچنین، مدیران گروه‌های آموزشی باید جهت نیل به اهداف گروه، بتواند شرایط گروه آموزشی و محیط اطراف را درک کند و بر آن‌ها نیز نظارت داشته باشد. نتایج پژوهش نیز نشان داد که شایستگی‌های اجرایی و تصمیم‌گیری در بین شایستگی‌های مدیریتی مدیران گروه‌های آموزشی در رتبه سوم و چهارم قرار دارند. ولی این به معنای کم اهمیت بودن این دو مؤلفه نیست؛ بلکه این دو مؤلفه نیز پس از مؤلفه‌های رهبری و ادراکی، مهم هستند. مدیر گروه آموزشی باید جهت اتخاذ تصمیم و انجام کارهای مربوط به پُستش، برای نیل به مقاصد گروه اهداف را برنامه‌ریزی و در زمان مناسب اجرا نماید. کند همسو با نتایج پژوهش محمودی و همکاران (۱۳۹۱)، درگاهی و همکاران (۱۳۸۹) و برینکمن (۲۰۰۷) و یافته‌های تحقیق حاضر تعدادی از مولفه‌های شایستگی‌های مدیران عبارتند از تلاش برای انجام کار با همکاری دیگران به جای انجام کار به صورت رقابت‌گونه؛ ایجاد انسجام بین اعضای گروه آموزشی، پذیرش مسئولیت رشد و تعالی افراد گروه و حمایت همه‌جانبه از آن‌ها؛ برگزاری کارگاه‌های دانش‌افزایی، توانایی تأثیرگذاری بر دانشجویان و اساتید و کارکنان؛ توانایی کشف و درک نیازها و انگیزه‌های دانشجویان، اساتید و کارکنان؛ توانایی ارائه مؤثر و قاطعانه نقطه‌نظر خود بدون رنجاندن دیگران و یا ایجاد دشمنی، آگاهی از باورها، ارزش‌ها و هنجارهای اعضای گروه آموزشی و احترام گذاشتن به آن‌ها؛ ایجاد محیطی امن و قابل قبول برای همکاری با اعضای گروه آموزشی؛ برقراری روابط خوشایند و دلپذیر با اعضای گروه آموزشی؛ در دسترس بودن برای اعضای گروه آموزشی.

هر پیشنهادی اگر بخواهد جنبه اجرایی به خود بگیرد و از حالت فکر و ایده به فعلیت درآمده و عملیاتی گردد، نیازمند فراهم آمدن شرایط و امکانات مختلفی است. پیشنهادات ارائه شده در این پژوهش از این قانون و اصل مستثنی نبوده و لازم است مدیران دانشکده‌ها و دانشگاه شرایط لازم برای جامعه عمل پوشیدن به این پیشنهادات را فراهم آورند. امید است نتایج حاصل از این پژوهش و پیشنهادات ارائه شده براساس آن، بتواند راهگشای بخشی از مسائل و مشکلات موجود بوده و دانشگاه را به سوی نیل به کارآمدی و اثربخشی بیشتر هدایت نماید. محدودیت‌های پژوهش حاضر عبارتند بودند از ۱- احتمال وجود خطای هاله‌ای در جریان پُر کردن پرسشنامه‌های پژوهش. ۲- استفاده از مقیاس لیکرت در دو پرسشنامه محقق‌ساخته و احتمال تمایل پاسخ-دهندگان به حد وسط در پاسخ دهی ۳- همکاری نکردن برخی اساتید در پر کردن پرسشنامه‌ها بر این اساس پیشنهاد می‌شود ارزیابی شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی براساس بازخور ۳۶۰ درجه انجام شود زیرا بازخور ۳۶۰ درجه یک روش جامع‌تر برای ارزیابی می‌باشد. به عبارت دیگر، از آنجاکه ذی‌نفعان دانشگاه شامل دانشجویان و گروه‌های خارج از دانشگاه نیز می‌شوند، پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی نظرات آنان سنجیده شود.



## منابع

- اسدی فر، رؤیا؛ خائف الهی، احمد علی؛ رضاییان علی. (۱۳۹۰). مدل شایستگی مدیران دولتی ایران (بر اساس صحیفه امام (ره))، رویکرد استراتژی تئوری داده بنیاد. *نشریه مدیریت دولتی*، ۳(۸): ۷۵-۹۲.
- آذر، عادل؛ فرجی، حجت. (۱۳۸۷). علم مدیریت فازی، نشر کتاب مهربان نشر، ۱۳۸۷.
- توماچ، یحیی. (۱۳۹۱). تدوین مدل فرایندی شایستگی های مدیران منابع انسانی بخش دولتی با تأکید بر سیاست های کلی نظام اداری. پایان نامه دکتری، رشته مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- جوانمردی، محمد؛ زنجیری، محمود؛ اولیا، محمد صالح. (۱۳۸۹). پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه یزد، شناسایی تواناسازهای چابکی و بررسی ارتباط آنها با توانمندی و پیش بینی سطح چابکی با رویکرد شبکه عصبی.
- چیت ساز، احسان؛ ذوالفقارزاده، محمد مهدی و غیاثی ندوشن، سعید (۱۳۹۱). تدوین الگوی محوری شایستگی های مدیران فرهنگی - اجتماعی دانشگاه ها در ایران اسلامی. *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۲(۱): ۲.
- درگاهی، حسین؛ علی پور فلاح پسند، محمد حسن؛ حیدری قره بلاغ، هادی. (۱۳۸۹). "ارائه مدل شایستگی در توسعه منابع انسانی مطالعه موردی شایستگی مدیران فرهنگسرای های سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران"، *نشریه راهبرد یاس*، ۶(۲۳): ۹۲-۱۱۳.
- رضایت، غلامحسین. (۱۳۹۰). طراحی الگوی شایستگی های رؤسای دانشگاه های دولتی ایران. رساله اخذ درجه دکتری در رشته مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی.
- کریمی، مرتضی؛ صالحی مسلم. (۱۳۸۸). توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی. رویکردی نوین در آموزش و توسعه مدیران. تهران: انتشارات آبیژ.
- محمودی، امیرحسین؛ عابدی، اکرم؛ حیدری، یونس. (۱۳۹۱). بررسی شایستگی های حرفه ای مدیران گروه های آموزشی. *نشریه مدیریت، فرایند مدیریت و توسعه*، ۲۵(۷۹): ۶۹-۹۳.
- Abbas Kasani H. (2017). Future teacher; change in roles and tasks in the digital environments based on the Connectivism theory. *Technology of Education Journal (TEJ)*, 11(2): 161-170.
- Brinckmann J. (2007). *Competency of Top Management Teams and Success of New Technology-Based Firms* Frankfurt: Deutscher Uniuersitiats- Verlag.
- Cochran G R. (2009). Ohio State University Extention Competency Study: Developing a Competency Model for a 21ST Century Extension Organization. Dissertation for Degree of Doctor of Philosophy in the Graduate School of the Ohio State University.
- Dang R. (1999). "Knowledge management, response ability and the agile enterprise", *Journal of Knowledge Management*, 3(1): 1-17.
- Edwards A. (2009). Competency modeling as an antecedent for effective Leadership development and succession Planing within the public social services environment, 1346. Dissertation for Degree of doctor of Philosophy in the Benedictine University.
- Goldman E, Scott A R. (2016) "Competency models for assessing strategic.
- Jamshidi M H. (2012). Essential competencies for supervisor of oil and gas industrial companies.
- Trollor J N, Claire E, Janelle W, Roderick Mc. (2017). "Development and dissemination of a core competency framework", *The Journal of Mental Health Training, Education and Practice*.
- Khoshouei M S, Oreyzi H R, Nori A. (2013). The Eight Managerial Competencies: Essential Competency for Twenty first Century Managers. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*. 6(2): 131-152.
- Monica H. (2010). Developing a core competency model of innovative culinary development. *International Journal of Hospitality management*. 29(4): 582-590.
- Mumford M D, Todd Erin M, Higgs C H, McIntosh T. (2016). Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills. journal homepage.
- Solomon O, Srinath P, Babatunde J P, Damilola E. (2017). " Professional competency-based analysis of continuing tensions between education and training in higher education ", *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 7(1): 29-38.

## Analysis and Ranking of Competency Components of Managers of Departments of Islamic Azad University with Using the AHP Technique

Maryam Baghi Maraghi<sup>1</sup>

Saeed Alizadeh<sup>2\*</sup>

Reza Sourani Yancheshmeh<sup>3</sup>

### Abstract

**Purposes:** The purpose of this study was to analyze, rank and evaluate the competency components of the departments of Islamic Azad University.

**Methodology:** The present study was applied in terms of purpose and mixed (exploratory) in terms of data collection. The present study population consisted of all department heads of Islamic Azad University, Science and Research Branch in the academic year of 1997-98, and 201 people were selected using stepwise cluster sampling. To compile the components, review of documents as well as semi-structured interviews has been used as data collection tools. To analyze the findings, content analysis method was used by categorization method. Also, in order to comprehensively identify the main and sub-components of competency of managers of educational groups, 48 study units in the field of competence components of managers were randomly selected and studied, and also semi-structured interviews with 10 people. Competency experts and department heads were selected and purposefully selected.

**Result:** The results showed that the competencies of department heads include three main parts of managerial, social and personal competencies and 9 main components of perceptual, leadership, decision making, executive, communication, teamwork, people management, and characteristics are personality and moral characteristics. Ranking and determining the importance of each component and subcomponent using AHP method. The ranking coefficients of the components are ranked in order of: managerial competencies (leadership, 0.388; perceptual, 0.268; executive, 0.210 and decision-making, 0.134), social competencies (management) Individuals, 0.445; communication, 0.294 and teamwork, 0.261), and individual competencies (personality traits, 0.703 and moral characteristics, 0.297) were identified. Also, with Demetel method, the criteria of managerial competence and social competence are the effective components and individual competence of the criterion is effective.

**Conclusion:** Trying to work with the inside of others to replace them with a different competition; Creating cohesion among the members of the educational group, accepting the responsibility of growth and excellence of activities in the group and supporting all of them; Creating a safe and acceptable environment for information with faculty members; Availability for faculty members There are examples of necessary rumors.

**Keywords:** component, competency, department heads, evaluation, Islamic Azad University

---

<sup>1</sup> Department of Educational Management, School of Management, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

<sup>2</sup> Department of Educational Management, School of Management, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author). Alizadeh.iau@gmail.com

<sup>3</sup> Management, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.