

## طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی

### Designing a Model for Competencies of Department Chairs

دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۱/۲۹؛ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۶/۵/۱۶؛ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۶/۱۹

M. Derakhshan (Ph.D.) & Kh. Zandi (Ph.D.)

**Abstract:** The purpose of this study was to design a model for competencies of department chairs. The statistical population was all students (n: 15724) and faculty members (n: 239) of Islamic Azad university of Kerman. Research method was a mixed one. In the qualitative section, research method was grounded theory and in quantitative section it was a survey. The procedure of conducting the study was comprised of three parts; 1) extraction of competencies by grounded theory; 2) validation of competencies by inferential statistics; and 3) competencies prioritizing using Analytical Hierarchy Process. In the first part, sampling method was stratified purposeful and data collection instrument was Semi-structured interview. In the second part, sampling method was stratified random and data collection instrument was a closed responses questionnaire. In the third part, sampling method was purposeful and data collection instrument was a questionnaire of competencies paired comparisons. The result suggests a model of competencies consisting of 11 core competencies as well as 62 sub competencies. Core competencies were in order of importance: Ethical, Administrative – Monitoring, Personal, Motivational, Technological, Conceptual, Communicational, Cultural, Professional, Political, and Economic – Entrepreneurial.

**Key words:** Ethical competence - Administrative – monitoring competence - Communicational competence - Motivational competence - Personal competence.

مژگان درخشان<sup>۱</sup> و خلیل زندی<sup>۲</sup>

چکیده: هدف از پژوهش حاضر، طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی بوده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه دانشجویان (۱۵۷۲۴ نفر) و اعضای هیأت علمی (۲۳۹) دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان در سال تحصیلی ۹۵-۱۳۹۴ می‌باشند. روش پژوهش به صورت آمیخته است. به طوری که در بخش کیفی، روش پژوهش نظریه داده‌بنیاد و در بخش کمی نیز پیمایشی بوده است. روند تحقیق مشتمل بر سه بخش کلی شامل استخراج شایستگی‌ها از طریق تحلیل داده‌بنیاد، تأیید یا تعدیل شایستگی‌ها از طریق استنباط آماری و اولویت‌بندی شایستگی‌ها از طریق تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی می‌باشد. روش نمونه‌گیری در بخش اول به صورت هدفمند طبقه‌ای و ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. در بخش دوم، روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی طبقه‌ای و ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بسته پاسخ بود. در بخش سوم نیز، روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند و ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه مقایسه‌های زوجی بود. مهم‌ترین نتایج، دستیابی به الگویی از شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی مشتمل بر ۱۱ شایستگی محوری و ۶۲ شایستگی فرعی بود. شایستگی‌های محوری استخراج شده به ترتیب اهمیت عبارت‌اند از: شایستگی‌های اخلاقی؛ اداری-نظارتی؛ فردی و شخصیتی؛ انگیزشی؛ فناورانه؛ ادراکی؛ ارتباطی و میان‌فردی؛ فرهنگی؛ فنی، حرفه‌ای و تخصصی؛ سیاسی؛ و اقتصادی-کارآفرینانه.

کلید واژه‌ها: شایستگی اخلاقی - شایستگی اداری - نظارتی - شایستگی ارتباطی - شایستگی انگیزشی - شایستگی شخصیتی.

۱. نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان.

derakhshanmojgan7@yahoo.com

۲. دانش‌آموخته دکتری مدیریت آموزشی گروه علوم تربیتی دانشگاه بوعلی سینا.

## مقدمه

عملکرد اثربخش هر دانشگاه بستگی به آن دارد که بخش‌های مختلف آن با یکدیگر همکاری و هماهنگی لازم را داشته باشند (کفاش و قهرمانی، ۱۳۸۸). یکی از بخش‌های مهم و تأثیرگذار در مدیریت مجموعه‌های دانشگاهی، مدیریت گروه‌های آموزشی است. مدیران گروه‌های آموزشی حلقه تعامل میان زیرسیستم تخصصی دانشگاه و زیرسیستم مدیریتی آن می‌باشند، بنابراین از جایگاه ویژه‌ای در تأمین اهداف دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی برخوردارند (بیرن باثوم، ۱۹۸۳؛ نقل از جعفری، آراسته، رهگذر و شه‌میری، ۱۳۹۲). به هر حال اگرچه مدیران گروه‌های آموزشی نقش مهمی در تحقق اهداف دانشگاه ایفا می‌کنند (پیهی، صادقی و الیاس، ۲۰۱۱)، اما بررسی‌ها نشان می‌دهد که در رابطه با شیوه انتخاب و انتصاب مدیران و سرپرستان گروه‌های آموزشی، فرآیندهای موجود رضایت‌بخش نیست و یکی از دغدغه‌های اصلی و به‌عبارتی یکی از نارضایتی‌های اعضای هیأت علمی، مسأله فرآیند و نحوه شایسته‌گزینی مدیران و سرپرستان دانشگاهی بوده است (بردبار و شاکری، ۱۳۹۰). در واقع رشد ناگهانی تعداد دانشجویان در دهه هفتاد و هم‌چنین افزایش سریع واحدهای دانشگاهی، موجب روی کار آمدن مدیرانی در این مراکز شد که از توانمندی‌های لازم برای انجام وظایف خویش برخوردار نبودند. اگرچه اکثر مدیران، دانشگاهی هستند اما کار مدیریت را از طریق آزمایش و خطا انجام می‌دهند و این نوع مدیریت بسیار پرهزینه و مخاطره‌آمیز است (محمودی، زارعی متین و بحیرایی، ۱۳۹۱). از سوی دیگر، براساس نتایج تحقیقات انجام شده، آموزش عالی ایران در انجام مؤثر کارکردهای خود ناموفق بوده و دچار کژکارکردی‌هایی شده است (مطلبی‌فرد، آراسته، نوه ابراهیم و عبدالهی، ۱۳۹۵). از این زاویه نیز می‌توان گفت که وجود خلاءهای شایستگی در عملکرد مدیران ملاحظه می‌شود. چرا که هرگونه موفقیتی در سازمان، توفیق مدیران و در عین حال هر شکستی نیز شکست آنان است (دببا واجاری، عباسی و فتحی واجارگاه، ۱۳۹۵). با توجه به چنین کاستی‌هایی، سازمان‌ها و از جمله دانشگاه‌ها تلاش می‌کنند تا شایسته‌ترین مدیران را به‌عنوان یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ نمایند (هوشیار و رحیم‌نیا، ۱۳۹۲). با این رویکرد، شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیریتی در سال‌های اخیر محبوبیت و اهمیت بسیاری یافته است.

از مفهوم شایستگی همانند بسیاری از مفاهیم حوزه سازمان و مدیریت، تعاریف مختلفی به‌عمل آمده است. بویاتزیس، شایستگی را به‌عنوان توانایی سازمان برای انجام عملکرد برتر تعریف می‌کند (ادریس، هونگ و ابومنصور، ۲۰۱۲). در تعریفی دیگر شایستگی به معنای برخورداری از سطح مناسب توانایی‌های فکری و فیزیکی است به‌گونه‌ای که فرد بتواند به موقعیت‌های مختلف، پاسخ مناسب دهد (شیمن، گریشر، تیتمن، اورس، ژائو، سوارزو و شیمن،

۲۰۱۴). در نهایت جالوکا، کرین، اکامبارم و پراولس-اسکرزیک (۲۰۱۴) شایستگی را به‌عنوان یک ویژگی برجسته در نظر می‌گیرند که می‌تواند یک انگیزه، یک خصیصه، یک مهارت، یک جنبه از نقش اجتماعی یا تصور شخص از خود، و یا دانشی باشد که بیانگر ویژگی برجسته و مؤثر افراد می‌باشد. از آن‌جا که شایستگی یک مفهوم چندبعدی بوده و از جنبه‌های مختلفی قابل بررسی است، لذا در این پژوهش، تعریف جالوکا و همکاران (۲۰۱۴) که سازگاری بیشتری با ماهیت چندوجهی بودن شایستگی دارد، به‌عنوان مبنای پژوهش در نظر گرفته شده است.

پژوهشگران و اندیشمندان زیادی در جستجوی شناسایی شایستگی‌های مدیران در قالب الگوهای مختلف برآمده‌اند. نتایج این پژوهش‌ها نشان می‌دهد که برای مدیران سازمان‌های مختلف می‌توان به شایستگی‌های مختلفی از قبیل شایستگی‌های تخصصی (کوهن، ۲۰۱۵؛ بلاسکف، بلاسکو و کوچاریکف، ۲۰۱۴؛ شیان، سوان، چن‌سینگ، لین و چنگ‌ین، ۲۰۱۱؛ ویرتانن، ۲۰۰۰؛ محمدفام، محمدی، قربانی شهنه و سلطانیان، ۱۳۹۲؛ رعنائی، سطانی و یزدانی، ۱۳۹۱)، شایستگی‌های رهبری و مدیریتی (شیان و همکاران، ۲۰۱۱؛ ویرتانن، ۲۰۰۰؛ محمودی، زارعی متین و بحیرایی، ۱۳۹۱؛ کرمی، صالحی‌عمران و خشنودی‌فر، ۱۳۹۱؛ رعنائی و همکاران، ۱۳۹۱)، شایستگی‌های اخلاقی (ویرتانن، ۲۰۰۰؛ ساجگالیکاوا، باجزیکف، پولاکف و واجکاک، ۲۰۱۲؛ ویکرامانسینگ و دی‌زویا، ۲۰۰۹؛ لی‌فنگ و کان، ۲۰۰۷؛ قربان‌نژاد و عیسی‌خانی، ۱۳۹۲؛ چیت‌ساز، ذوالفقارزاده و غیائی‌ندوشن، ۱۳۹۱)، شایستگی‌های سیاسی (ویرتانن، ۲۰۰۰)، شایستگی‌های ارتباطی، اجتماعی، میان‌فردی (ساجگالیکاوا و همکاران، ۲۰۱۲؛ بلاسکف و همکاران، ۲۰۱۴؛ چیت‌ساز و همکاران، ۱۳۹۱؛ کرمی و همکاران، ۱۳۹۱؛ محمدفام و همکاران، ۱۳۹۲؛ رعنائی و همکاران، ۱۳۹۱)، شایستگی‌های فرهنگی (زارعی متین، رحمتی، موسوی و ودادی، ۱۳۹۳؛ محمودی، عابدی و حیدری، ۱۳۹۱)، شایستگی‌های فردی و شخصیتی (لیکاما، ۲۰۱۵؛ کرمی و همکاران، ۱۳۹۱؛ رعنائی و همکاران، ۱۳۹۱)، شایستگی‌های ادراکی (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۳؛ کرمی و همکاران، ۱۳۹۱؛ محمدفام و همکاران، ۱۳۹۲؛ رعنائی و همکاران، ۱۳۹۱)، و شایستگی‌های اقتصادی (چیت‌ساز و همکاران، ۱۳۹۱) اشاره نمود.

علاوه بر این، پژوهش‌هایی نیز به‌طور اخص به بررسی شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی پرداخته و شایستگی‌هایی همچون شایستگی‌های رهبری و مدیریتی، شایستگی‌های نظارتی، شایستگی‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری و پیوندهای سیستمی (جعفری و همکاران، ۱۳۹۲)، شایستگی‌های فردی و شخصیتی، شایستگی‌های ادراکی (بردبار و شاکری، ۱۳۹۰)، شایستگی‌های اخلاقی (آهنچیان و بابادی، ۱۳۹۲)، شایستگی‌های اقتصادی، شایستگی‌های سیاسی، شایستگی‌های فناورانه و شایستگی‌های تخصصی (محمودی، عابدی و حیدری، ۱۳۹۱) را به‌عنوان شایستگی‌های مورد نیاز مدیران گروه‌های آموزشی در نظر گرفته‌اند. بر مبنای «سند

دانشگاه اسلامی» نیز که در سال ۱۳۹۲ براساس مصوبه شورای اسلامی شدن دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی توسط شورای عالی انقلاب فرهنگی برای اجرا ابلاغ شده است، چشم‌انداز نظام آموزش عالی در افق ۱۴۰۴ تصریح شده و در بخش چشم‌انداز مدیریتی، به‌ویژگی‌هایی همچون متوازن و نظام‌مند بودن، عدالت‌محور و کارآمد بودن، در خدمت مصالح عمومی و منافع ملی بودن، کارآفرین بودن، مهارت‌محوری و اخلاق‌محوری تأکید شده است (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۲).

تأملی بر نتایج پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که هر پژوهش بسته به میزان جامعیت و ماهیت اهداف خود، شایستگی‌های مختلفی را برای مدیران مطرح نموده و لذا یکی از چالش‌های پیش‌رو، دستیابی به الگویی جامع از شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی است به‌گونه‌ای که بتواند ترکیبی یکپارچه از اساسی‌ترین شایستگی‌های موردنیاز مدیران را ارائه دهد. به هر حال علی‌رغم ارزشمندی غیرقابل انکار تلاش‌های بسیاری از پژوهشگران پیشین، از آن‌جا که شایستگی‌ها با توجه به زمینه کاربرد آن‌ها، از سازمانی به سازمان دیگر و در سطوح مختلف مدیریتی متفاوت هستند (کرمی و همکاران، ۱۳۹۱)، لذا این مسأله مطرح می‌گردد که مهم‌ترین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه کدامند.

اگر چه دستیابی به الگوی شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی می‌تواند در همه دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی در خور اهمیت باشد، اما با توجه به اینکه بافت و بوم هر دانشگاه متمایز از دانشگاه‌های دیگر است، لذا در این پژوهش طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان به‌عنوان هدف نهایی پژوهش در نظر گرفته شده است. دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان مشتمل بر ۲۷ گروه آموزشی، ۱۰۰ رشته تحصیلی، بیش از ۱۵۰۰۰ دانشجو و نزدیک به ۲۵۰ نفر عضو هیأت علمی تمام وقت می‌باشد. بدون تردید، یکی از عوامل مهم در برآوردن خواسته‌ها و ارتقای شایستگی‌های این حجم از ذی‌نفعان مستقیم خدمات دانشگاه، وجود مدیران شایسته در رأس گروه‌های مختلف آموزشی است. بنابراین طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان مهم‌ترین دغدغه پژوهش حاضر بوده است. بررسی این موضوع می‌تواند هم از لحاظ نظری و هم از جنبه عملی در خور اهمیت باشد. در بعد نظری، اگرچه پژوهش‌های مختلفی به تبیین شایستگی‌های مدیریتی پرداخته‌اند اما تعداد بسیار معدودی از آن‌ها به تبیین شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی پرداخته و معدود پژوهش‌های انجام گرفته نیز شایستگی‌های مختلف و متفاوتی را شناسایی نموده‌اند. پژوهش حاضر از طریق ارائه الگویی از شایستگی‌های مدیران آموزشی می‌تواند به تکمیل پژوهش‌های پیشین و روشن شدن ادبیات موجود پیرامون اساسی‌ترین شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی کمک نماید. هم‌چنین از جنبه عملی نیز، اغلب

متخصصان در زمینه‌های آموزشی و فنی معتقد هستند که جدا کردن سطوح شایستگی، برای فراهم کردن ارزیابی معنادار، ضروری است (کرمی و صالحی، ۱۳۸۸). با این رویکرد، ارائه الگوی شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی، می‌تواند مبنایی را برای قضاوت و تصمیم‌گیری در مورد عملکرد مدیران و بهبود تصمیمات جهت ارتقای شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی فراهم آورد.

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش به صورت آمیخته بوده است. در بخش کیفی، روش پژوهش، نظریه داده‌بنیاد با استفاده از رهیافت ظاهر شونده بوده است. کاربست رهیافت ظاهر شونده به این دلیل است که منعطف‌تر بوده و کمتر تجویزی است و امکان بیشتری برای تولید و ظاهر شدن نظریه از داده‌ها را فراهم می‌آورد. هم‌چنین رویکرد استدلالی به تحلیل و تفسیر داده‌ها نیز استقرایی-قیاسی بوده است.

به طور کلی پژوهش حاضر در سه بخش اصلی صورت گرفت. بخش اول با استفاده از تحلیل داده‌بنیاد به شناسایی شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی اختصاص داشت. بخش دوم به صورت کمی و پیمایشی به بررسی اهمیت شایستگی‌ها از دیدگاه نمونه بزرگ‌تری از اساتید و دانشجویان می‌پرداخت تا از این طریق نتایج بخش کیفی تأیید یا تعدیل گردد. در نهایت در بخش سوم با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی، به اولویت‌بندی شایستگی‌ها پرداخته شد. با این رویکرد در ادامه تلاش شده است که روش‌شناسی پژوهش بر حسب هر یک از بخش‌های صورت گرفته ارائه شود:

جامعه آماری پژوهش شامل کلیه دانشجویان و اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان در سال تحصیلی ۹۵-۱۳۹۴ می‌باشند. تعداد دانشجویان دانشگاه ۱۵۷۲۴ نفر و تعداد اعضای هیأت علمی تمام وقت دانشگاه نیز ۲۳۹ نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری در بخش اول به صورت هدفمند طبقه‌ای<sup>۱</sup> بود. نمونه‌گیری هدفمند طبقه‌ای تا آنجا ادامه یافت که پژوهشگر به اشباع نظری برسد. اشباع نظری با اجرا و تحلیل مصاحبه سی و سوم به دست آمد و البته برای اطمینان از دستیابی به اشباع نظری، یک مصاحبه دیگر نیز انجام گرفت و لذا حجم نمونه نهایی در این بخش، ۳۴ نفر بود. یادآور می‌شود از این تعداد، ۲۲ نفر از آن‌ها اعضای هیأت علمی و ۱۲ نفر نیز دانشجو بودند. در بخش دوم، حجم نمونه با استناد به جدول کرجسی و مورگان انتخاب شد. از آن‌جا که تعداد کل اعضای جامعه آماری در این بخش، ۱۵۹۶۳ نفر بود، لذا حجم نمونه

پیشنهادی براساس جدول کرجسی و مورگان، ۳۷۶ نفر بود. در ادامه جهت انتخاب افراد نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای بر حسب نقش (دانشجو یا عضو هیأت علمی) استفاده شد. یادآوری این نکته ضروری است که نسبت اعضای هیأت علمی به کل اعضای جامعه آماری کمتر از ۲ درصد بود و اگر همین نسبت در انتخاب حجم نمونه رعایت می‌شد، احتمالاً اعضای هیأت علمی انتخاب شده نمی‌توانستند معرف خوبی برای این طبقه از جامعه آماری باشند. از این رو در تعیین زیرگروه‌های نمونه تلاش شد که حجم نمونه بیشتری انتخاب شود، به طوری که حداقل ۲۰ درصد از کل نمونه را اعضای هیأت علمی تشکیل دهند. بر این اساس به منظور کسب اطمینان بیشتر، به جای ۳۷۶ پرسشنامه، ۴۵۰ پرسشنامه در میان افراد جامعه آماری توزیع شد که از این مقدار، ۴۱۹ پرسشنامه به صورت صحیح و سالم بازگردانده شد (نرخ پاسخ‌گویی: ۰/۹۳). بنابراین حجم نمونه نهایی، ۴۱۹ نفر بود به طوری که ۸۷ نفر از آن‌ها را اعضای هیأت علمی تمام وقت و ۳۳۲ نفر را نیز دانشجویان تشکیل می‌دادند. نهایتاً در بخش سوم، شاخص‌های نهایی بیانگر شایستگی‌ها از طریق تحلیل سلسله‌مراتبی بر حسب اهمیت اولویت‌بندی شدند. حجم نمونه در این مرحله ۲۰ نفر از خبرگان بود که از میان اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان به شیوه نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. ملاک انتخاب افراد نمونه در این بخش این بود که: رشته تخصصی آن‌ها یکی از حوزه‌های مدیریت باشد یا اینکه از تجربه حداقل دو سال مدیریت گروه‌های آموزشی یا سطوح بالاتر مدیریتی در دانشگاه برخوردار باشند.

اولین ابزاری که جهت گردآوری اطلاعات مورد استفاده قرار گرفت، مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته بود. محورهای مصاحبه نیمه‌ساختار یافته در بخش اول، پیرامون شناسایی شایستگی‌های محوری و شایستگی‌های فرعی مدیران گروه‌های آموزشی بود. جهت اطمینان از معتبر بودن یافته‌های حاصل از تحلیل‌های کیفی از روش بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان<sup>۱</sup>، تکنیک مثلث‌سازی<sup>۲</sup> (تلفیق و ترکیب) و مستندسازی از طریق نقل قول نویسی استفاده شد. مثلث‌سازی در پژوهش حاضر در دو شکل مثلث‌سازی منابع داده‌ها و مثلث‌سازی تحلیل‌گر صورت گرفت. علاوه بر کاربست این روش‌ها، مختصات الگوی کیفی استخراج شده، در اختیار پنج تن از صاحب‌نظران قرار گرفت و از اعتبار الگو براساس نظرات این افراد نیز اطمینان حاصل شد.

ابزار مورد استفاده در بخش دوم، پرسشنامه بسته پاسخی بود که گزاره‌های آن را شاخص‌های استخراج شده حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها تشکیل می‌دادند. این پرسشنامه اهمیت شاخص‌های بیانگر شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی را در قالب ۱۱ بعد یا شایستگی محوری و ۶۲ شایستگی فرعی یا گزاره اندازه‌گیری می‌نمود. البته از آن‌جا که این امکان وجود داشت که

دانشجویان نسبت به برخی از شایستگی‌های فرعی یا همان گزاره‌های پرسشنامه بی‌اطلاع باشند و نتوانند نظرات موثقی ارائه دهند، از این رو پرسشنامه مزبور در دو نسخه در اختیار اعضای هیأت علمی و دانشجویان قرار گرفت. به طوری که پرسشنامه ویژه اعضای هیأت علمی حاوی ۶۲ گزاره و ۱۱ بعد شامل شایستگی فنی، حرفه‌ای و تخصصی، شایستگی اداری-نظارتی، شایستگی فردی و شخصیتی، شایستگی ارتباطی و میان‌فردی، شایستگی اخلاقی، شایستگی انگیزشی، شایستگی ادراکی، شایستگی فناورانه، شایستگی فرهنگی، شایستگی اقتصادی-کارآفرینانه و شایستگی سیاسی بود و هم‌چنین پرسشنامه ویژه دانشجویان حاوی ۴۰ گزاره و ۱۱ بعد مزبور بود. گویه‌های پاسخ‌دهی به هر دو پرسشنامه براساس طیف پنج‌گانه لیکرت (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد) و شیوه نمره‌گذاری آن‌ها نیز به ترتیب از یک تا پنج بود. روایی ظاهری پرسشنامه‌ها با استناد به دیدگاه‌های پنج نفر از صاحب‌نظران مدیریت بررسی و مورد تأیید قرار گرفت. هم‌چنین پایایی پرسشنامه ویژه اعضای هیأت علمی براساس ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹۳۸ و پایایی پرسشنامه ویژه دانشجویان برابر با ۰/۸۶۴ بود و لذا پایایی هر دو پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت.

در نهایت در بخش سوم، شایستگی‌های محوری و فرعی مدیران گروه‌های آموزشی از طریق تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی اولویت‌بندی شدند. بنابراین سومین ابزار مورد استفاده، پرسشنامه مقایسه‌های زوجی بر مبنای تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی بود. این پرسشنامه مشتمل بر دوازده ماتریس مقایسه زوجی بود که از این تعداد، یازده ماتریس اول به مقایسه دوجه‌دوی شایستگی‌های فرعی درون شایستگی‌های محوری می‌پرداخت و ماتریس دوازدهم نیز به مقایسه دوجه‌دوی شایستگی‌های محوری با یکدیگر می‌پرداخت.

به‌منظور تحلیل اطلاعات کیفی از رهیافت ظاهر شونده جهت تولید نظریه از داده‌ها استفاده شد. در دل این رهیافت از کدگذاری باز (واقعی)، یادداشت‌نگاری، کدگذاری نظری و کدگذاری انتخابی جهت تحلیل و تفسیر اطلاعات استفاده شده و در مرحله بعد از طریق پیوند دادن اطلاعات به‌دست آمده با پیشینه تخصصی موجود، نظریه پارادایمی پیرامون شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی ارائه شده است.

در بخش دوم، میزان اهمیت شایستگی‌های مورد نیاز مدیران گروه‌های آموزشی با رویکرد کمی مورد بررسی قرار گرفت. در این بخش، پس از اطمینان از نرمال بودن توزیع داده‌ها و سایر پیش‌شرط‌های استفاده از آزمون‌های پارامتریک، از آزمون  $t$  تک نمونه‌ای استفاده شد. نرم‌افزار مورد استفاده در این بخش، SPSS نسخه ۲۰ بود.

نهایتاً در بخش سوم، به‌منظور مقایسه زوجی شایستگی‌های محوری و شایستگی‌های فرعی درون آن‌ها از تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) استفاده شد. نرم‌افزار مورد استفاده در این

بخش، Expert Choice نسخه ۹ بود. البته لازم به یادآوری است که در نرم‌افزار مزبور امکان مقایسه‌های زوجی بیش از ۹ شاخص وجود ندارد و لذا از آن‌جا که در پژوهش حاضر، ۱۱ شایستگی محوری وجود داشت، لذا مقایسه زوجی شایستگی‌های محوری بدون استفاده از نرم‌افزار انجام گرفت اما مقایسه زوجی شایستگی‌های فرعی درون هر شایستگی محوری با استفاده از نرم‌افزار مزبور صورت گرفت.

### یافته‌های پژوهش

از طریق کدگذاری باز، ۹۹۲ کد اولیه شناسایی شده و در قالب ۶۲ مفهوم فرعی دسته‌بندی شدند به طوری که مفاهیم فرعی شناسایی شده غیرتکراری باشند. در ادامه مفاهیم فرعی در قالب یازده مفهوم محوری مقوله‌بندی شدند و در نهایت این مفاهیم با رویکرد کمی اعتباریابی و اولویت‌بندی شدند. در واقع یافته‌های پژوهش حاضر در سه بخش شامل یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌بنیاد، یافته‌های حاصل از استنباط آماری و یافته‌های حاصل از مقایسه زوجی قابل ارائه بود. با این حال این یافته‌ها در جدول ۱ ادغام شده‌اند. به طوری که ستون اول جداول، شایستگی‌های مستخرج از مصاحبه‌ها را نشان می‌دهد. ستون دوم و سوم، خلاصه نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای پیرامون دیدگاه اعضای هیأت علمی و دانشجویان در مورد اهمیت شایستگی‌ها را نشان می‌دهد. ضرایب اهمیت ارائه شده در ستون چهارم جداول نیز، نتایج اولویت‌بندی شایستگی‌ها براساس تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی را نشان می‌دهد. پس از گزارش یافته‌ها، از آن‌جا که مبنای اصلی پژوهش، نظریه داده‌بنیاد بوده و هدف از پژوهش دستیابی به یک نظریه محلی بوده است، لذا به صورت بسیار مختصر، نظریه پارادایمی مستخرج از پژوهش ارائه شده است:

همان‌طور که در جدول ۱ ملاحظه می‌شود، شایستگی‌های مورد نیاز مدیران گروه‌های آموزشی را می‌توان در قالب ۱۱ مؤلفه محوری جای داده و هر مؤلفه نیز مشتمل بر چند شاخص می‌باشد. بر این اساس، شایستگی‌های مورد نیاز مدیران گروه‌های آموزشی عبارت‌اند از: شایستگی‌های فنی، حرفه‌ای و تخصصی؛ اداری-نظارتی؛ فردی و شخصیتی؛ ارتباطی و میان فردی؛ اخلاقی؛ انگیزشی؛ ادراکی؛ فناورانه؛ فرهنگی؛ اقتصادی-کارآفرینانه؛ و شایستگی‌های سیاسی.

تحلیل کمی داده‌ها نیز نشان می‌دهد که مقادیر t در مورد همه شاخص‌های مورد بررسی، هم از دیدگاه دانشجویان و هم از دیدگاه اساتید، بالاتر از ۱/۹۶ می‌باشد و لذا می‌توان گفت که اهمیت همه شاخص‌ها تأیید می‌گردد. در نهایت، در جدول ۱، شاخص‌های بیانگر شایستگی‌های مورد نیاز مدیران گروه‌های آموزشی از لحاظ اهمیت، اولویت‌بندی شده‌اند.



جدول ۱. شایستگی‌های محوری و فرعی مورد نیاز مدیران گروه‌های آموزشی

ضریب اهمیت	دیدگاه دانشجویان		دیدگاه اساتید		شاخص	بعد
	آماره t	میانگین	آماره t	میانگین		
۰/۳۹۳	۳۱/۷۶	۴/۳۲	۲۳/۱۷	۴/۵۴	آشنایی کافی با دروس رشته تحصیلی بر حسب مقاطع و گرایش‌های مختلف	فنی، حرفه‌ای و تخصصی
۰/۲۱۲	۲۵/۲۴	۴/۱۷	۲۰/۴۱	۴/۳۹	برخورداری از دانش سازمان و مدیریت	
۰/۱۷۳	-	-	۱۴/۵۵	۴/۲۲	توانایی مشاوره دادن مناسب به اساتید	
۰/۱۳۳	-	-	۱۴/۰۰	۴/۱۷	شناخت و درک مأموریت‌های دانشگاه و گروه آموزشی	
۰/۱۲۰	۲۹/۱۱	۴/۲۹	۱۳/۴۸	۴/۱۰	معتبر بودن و اشتهار به خبرگی در تدریس و پژوهش	
۰/۰۶۸	-	-	۳/۵۹	۳/۳۶	آشنایی با امور مالی و حسابداری مورد نیاز برای مدیریت گروه آموزشی	اداری - نظارتی
۰/۳۰۰	۲۱/۹۲	۴/۱۷	۲۴/۵۹	۴/۶۲	تسلط کامل بر مقررات، بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌های آموزشی	
۰/۱۸۹	۲۶/۵۲	۴/۲۲	۱۳/۵۸	۴/۱۸	نظارت مناسب بر حسن اجرای فعالیت‌های مربوط به تدریس اساتید	
۰/۱۷۰	-	-	۱۴/۰۵	۴/۱۸	برگزاری جلسات گروه به صورت مستمر و تلاش در جهت مفید بودن جلسات	
۰/۱۵۵	۲۴/۷۲	۴/۱۴	۱۳/۵۹	۴/۱۱	نظارت بر حسن اجرای کلیه امور مربوط به پایان‌نامه‌ها	
۰/۱۱۱	-	-	۱۶/۴۹	۴/۲۸	نظارت مناسب بر حسن انجام امور تفویض شده به کارشناسان آموزشی	
۰/۰۷۶	-	-	۹/۴۴	۳/۸۷	واگذاری مناسب اختیارات قابل تفویض به کارشناسان آموزشی و همکاران	
۰/۳۷۶	۲۵/۱۴	۴/۲۳	۲۰/۰۰	۴/۵۲	تعهد به کار، مسئولیت‌پذیری در انجام امور محوله، منظم و سر وقت بودن و حضور مستمر در دانشگاه	
۰/۲۱۴	۲۴/۱۸	۴/۱۵	۱۸/۳۰	۴/۴۸	مشورت‌پذیری، انتقادپذیری و احترام به دیدگاه‌های مخالف	
۰/۱۶۰	-	-	۱۴/۹۰	۴/۲۴	خلاقیت، ریسک‌پذیری و فراتر رفتن از وظایف جاری	
۰/۱۶۰	-	-	۱۷/۲۹	۴/۳۴	ثابت قدمی و روحیه استقامت در برابر دشواری‌ها	
۰/۱۳۰	۲۵/۶۰	۴/۲۶	۲۰/۱۹	۴/۴۶	سعه صدر در رفتار با دانشجویان؛ اساتید و سایر افراد	
۰/۰۵۹	۲۱/۰۵	۴/۰۶	۱۵/۲۸	۴/۱۷	آراستگی ظاهری	ارتباطی و میان‌فردی
۰/۲۶۷	-	-	۱۴/۰۵	۴/۱۸	توانایی هماهنگی با هیأت رئیسه و مدیران سطوح بالاتر و ایجاد ارتباط مناسب بین دانشجویان و اساتید با مدیران دانشگاهی	
۰/۱۹۳	۲۱/۳۹	۴/۱۵	۱۳/۴۴	۴/۲۰	روابط دوستانه و صمیمانه با دانشجویان، اساتید و دیگر همکاران	
۰/۱۲۰	۲۴/۴۱	۴/۱۵	۱۳/۵۵	۴/۱۶	توانایی توزیع و تسهیم مناسب اطلاعات آموزشی، پژوهشی، اداری، آیین‌نامه‌ها، و نتایج جلسات گروه	

۰/۱۰۹	۲۵/۴۲	۴/۲۴	۱۹/۴۲	۴/۳۱	مهارت‌های کلامی و نوشتاری، و گوش دادن فعال
۰/۱۰۸	۲۳/۴۵	۴/۱۲	۹/۳۹	۳/۸۵	همدلی، درک احساسات خود و دیگران
۰/۱۰۷	-	-	۹/۸۲	۳/۸۴	توانایی ایجاد شبکه‌های ارتباطی اثربخش
۰/۰۹۶	۲۳/۷۲	۴/۱۷	۱۲/۴۶	۳/۹۸	درک و احترام به تفاوت‌های فردی افراد
۰/۲۶۸	-	-	۲۲/۴۱	۴/۴۸	پرهیز از رودربایستی، شجاعت و ایستادگی در مقابل درخواست‌های نامعقول، غیر اخلاقی و غیر قانونی
۰/۱۸۲	۲۹/۶۶	۴/۳۷	۱۸/۱۱	۴/۵۲	امانت‌داری و حفظ اسرار گروه
۰/۱۷۷	۲۳/۸۹	۴/۲۰	۲۱/۱۱	۴/۵۲	ترجیح دادن منافع گروه بر منافع شخصی
۰/۱۶۵	۲۳/۵۸	۴/۲۸	۲۶/۸۷	۴/۶۳	پرهیز از تبعیض در زمینه‌های مختلف از قبیل رفتار با دانشجویان و همکاران؛ اختصاص واحدهای درسی به اساتید؛ ...
۰/۱۱۳	۲۸/۷۸	۴/۳۱	۱۷/۸۲	۴/۳۴	تواضع و پرهیز از تکبر در عین پرهیز از تملق و چاپلوسی
۰/۰۹۵	۳۰/۴۹	۴/۲۸	۱۶/۲۵	۴/۳۷	تناسب افکار، گفتار و رفتار
۰/۲۱۰	-	-	۱۶/۵۹	۴/۲۸	تقدیر شایسته و مناسب از تلاش‌های مثبت اساتید
۰/۲۰۳	-	-	۱۶/۷۹	۴/۳۲	توانایی برانگیختن اساتید به مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای تصمیمات گروه
۰/۱۹۲	۲۶/۹۲	۴/۲۷	۲۲/۸۹	۴/۵۵	اشتیاق به کار
۰/۱۵۵	۲۴/۳۲	۴/۱۹	۱۷/۷۳	۴/۳۸	داشتن انگیزه‌های فرامادی همچون خدمت به جامعه و خشنودی خدا
۰/۱۴۴	-	-	۱۶/۹۲	۴/۲۷	داشتن انگیزه توسعه حرفه‌ای مستمر خود
۰/۰۹۶	۲۲/۹۵	۴/۲۰	۱۴/۶۶	۴/۱۷	توانایی برانگیختن دانشجویان به تلاش بیشتر
۰/۳۴۹	-	-	۱۷/۷۱	۴/۲۶	توانایی درک، پیش‌بینی، و کنترل مسائل پیش‌روی گروه آموزشی
۰/۲۱۹	۲۷/۵۹	۴/۲۱	۱۳/۳۶	۴/۱۳	توانایی تشخیص نیازهای دانشجویان، اساتید و مدیران سطوح بالاتر و ایجاد تعادل بین این نیازها
۰/۱۸۰	۲۲/۹۱	۴/۱۷	۱۴/۴۸	۴/۲۰	توانایی تشخیص کاستی‌ها و نارسایی‌های قوانین و مقررات آموزشی و تلاش در جهت حل و به‌روز رسانی آن‌ها
۰/۱۳۵	-	-	۱۲/۷۰	۴/۰۸	توانایی تحلیل جامع رفتارها، مشکلات یا تصمیم‌های خاص و تحلیل دقیق و همه جانبه دلایل آن‌ها
۰/۱۲۶	۲۲/۳۵	۴/۰۹	۱۳/۸۴	۴/۲۲	داشتن تفکر انتقادی
۰/۰۹۱	۲۲/۲۳	۴/۰۹	۱۰/۲۸	۳/۹۸	اشراف بر مسائل روز جامعه و مسائل اجتماعی مؤثر بر کارکرد دانشگاه
۰/۴۳۸	۲۴/۶۵	۴/۲۳	۱۱/۴۴	۴/۰۷	آشنایی با نرم‌افزارهای تخصصی و نرم‌افزارهای مورد نیاز برای مدیریت گروه
۰/۲۶۸	۲۳/۰۹	۴/۱۵	۱۳/۴۸	۴/۱۰	قابلیت یادگیری و سازگاری سریع با تغییرات تکنولوژیکی
۰/۱۵۷	۲۶/۳۸	۴/۱۹	۱۰/۳۲	۳/۸۷	توانایی استفاده از فضا و شبکه‌های مجازی در جهت

اخلاقی

انگیزشی

ادراکی

فناورانه

توسعه و پیشرفت گروه					فرهنگی
۰/۱۳۷	۲۴/۲۵	۴/۱۶	۱۳/۹۶	۴/۱۴	
۰/۳۹۰	۲۴/۳۷	۴/۱۴	۱۳/۶۷	۴/۱۴	توانایی ایجاد یا ارتقای فرهنگ کار گروهی و تیمی
۰/۱۶۱	-	-	۷/۳۱	۳/۷۶	توانایی شناخت خرده‌فرهنگ‌های درون گروه آموزشی و دانشگاه و تلاش در جهت هم‌سو نمودن آن‌ها با اهداف گروه آموزشی
۰/۱۵۳	۱۹/۵۹	۴/۰۲	۷/۳۱	۳/۷۵	مشارکت مؤثر در برنامه‌های فرهنگی گروه و دانشگاه
۰/۱۵۱	-	-	۱۱/۰۷	۴/۰۲	پاسداری از فرهنگ‌های مثبت گذشته و راهبری فرهنگ‌های مثبت آتی
۰/۱۴۴	۲۴/۳۰	۴/۱۴	۱۱/۱۹	۴/۰۵	مدیریت تنوع و احترام به تنوع قومی، زبانی، مذهبی، ...
۰/۲۶۸	۲۲/۴۳	۴/۱۰	۱۲/۰۰	۴/۱۸	توانایی جذب و اجرای طرح‌های پژوهشی خارج از دانشگاه با همکاری سایر اساتید و دانشجویان گروه
۰/۱۷۸	۲۴/۱۷	۴/۱۶	۹/۳۲	۴/۰۰	توانایی تشکیل شرکت‌های مختلف دانش بنیان و مراکز خدمات علمی پژوهشی با همکاری اعضای گروه آموزشی
۰/۱۶۶	-	-	۱۲/۹۲	۴/۲۷	توانایی چانه‌زنی با مسئولین دانشگاه جهت اختصاص امکانات و اعتبارات مناسب به گروه آموزشی
۰/۱۵۶	-	-	۸/۸۸	۳/۹۰	توانایی سرویس‌دهی به پایان‌نامه‌های سایر دانشگاه‌ها با همکاری سایر اساتید
۰/۱۳۳	۲۲/۵۷	۴/۱۰	۱۱/۴۱	۴/۱۳	توانایی تشخیص فرصت‌های توسعه گروه به‌ویژه از لحاظ درآمدزایی دانشگاه
۰/۰۹۹	-	-	۸/۷۵	۳/۹۶	توانایی کاهش هزینه‌ها و ایجاد صرفه‌جویی برای دانشگاه
۰/۳۶۳	-	-	۱۶/۶۸	۴/۳۲	توانایی استفاده از جایگاه مدیر گروهی جهت پیگیری مطالبات و پیشنهادهای مطرح شده در جلسات گروه
۰/۳۴۲	۲۳/۴۳	۴/۱۶	۱۵/۰۸	۴/۲۶	توانایی مدارا با مخالفان به‌منظور حفظ انسجام گروهی
۰/۲۱۳	۲۴/۳۷	۴/۲۰	۱۷/۲۱	۴/۳۸	مهارت‌گر آشنفتگی و توانایی کنترل تنش‌ها
۰/۱۸۲	۲۱/۳۲	۴/۰۸	۱۰/۴۴	۴/۰۵	توانایی استفاده از نفوذ شخصی در جلب حمایت مسئولین دانشگاه جهت تحقق اهداف گروه
					اقتصادی - کارآفرینانه
					سیاسی

### ارائه نظریه پارادایمی شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی

بر مبنای اطلاعات داده‌بنیاد، شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی یک مفهوم چندبعدی است که تنها در صورت تبلور این ابعاد در کنار یکدیگر می‌توان تصویری جامع از سازه کلی شایستگی مدیر گروه به‌دست آورد. ابعادی همچون «شایستگی‌های فنی، حرفه‌ای، و تخصصی»، «شایستگی‌های اداری-نظارتی»، «شایستگی‌های فردی و شخصیتی»، «شایستگی‌های ارتباطی و میان‌فردی»، «شایستگی‌های اخلاقی»، «شایستگی‌های انگیزشی»، «شایستگی‌های ادراکی»، «شایستگی‌های فناورانه»، «شایستگی‌های فرهنگی»، «شایستگی‌های اقتصادی-کارآفرینانه»، و

«شایستگی‌های سیاسی»، از جمله شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی هستند. بر این اساس می‌توان گفت که مدیر گروه شایسته فردی است که در حوزه تخصصی خود از دانش و مهارت بالایی برخوردار است و در زمینه دانش مدیریتی نیز داری اطلاعات مناسب و مفیدی است. چنین فردی از توانایی اجرا و نظارت بر حسن اجرای امور اداری برخوردار است و صلاحیت‌های شخصیتی وی همچون مسئولیت‌پذیری، مشورت‌پذیری، پشتکار، مرتب بودن و صبور بودن، در کنار مهارت‌های ارتباطی‌ای که دارد از وی تصویری قابل پذیرش نزد دانشجویان، اعضای هیأت علمی و سایر مدیران دانشگاه می‌سازد. این مدیر شایسته، به اصول اخلاقی پایبند بوده، عمل بر مبنای آن‌ها را سرلوحه کار خود قرار می‌دهد. برخورداری از انگیزه درونی و نیز توانایی برانگیختن دیگران در جهت دستیابی به هدف گروه آموزشی و دانشگاه نیز یکی دیگر از ویژگی‌هایی است که بدون آن، شایستگی مدیر گروه زیر سؤال می‌رود. در کنار این ویژگی‌ها، مدیر گروه از توانایی‌های ادراکی، فناورانه، فرهنگی و سیاسی بالایی برخوردار است، به گونه‌ای که تجمیع این ویژگی‌ها می‌تواند موجب دستیابی وی به عملکرد برتر گشته و در نهایت موجب عملکرد اثربخش گروه آموزشی و دانشگاه می‌گردد.

ویژگی‌های یازده‌گانه‌ای که در توصیف شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی اشاره گردید، دارای روابط متقابلی با هم هستند و در برخی موارد این روابط و درهم‌تنیدگی‌ها به قدری است که اگر تأمل کافی در آن‌ها نشود، ممکن است این‌گونه به نظر برسد که برخی از این ویژگی‌ها یکی هستند. به عنوان مثال، سه شایستگی محوری شخصیتی، اخلاقی و ارتباطی آن‌گونه در هم تنیده‌اند که گویی می‌توان آن‌ها را تحت عنوان یک مقوله کلی‌تر ادغام نمود. به هر حال اگرچه برخی از شایستگی‌های محوری شناسایی شده، در قالب دو یا چند مقوله محدود قابل جمع هستند. با این حال در مدل مستخرج از این پژوهش، ما این شایستگی‌ها را ضمن اذعان به پیوستگی آن‌ها، از هم جدا کرده‌ایم تا از یک سو به مثابه یک تاکسونومی، فهم طبقات شایستگی‌ها تسهیل گردد و از سوی دیگر بر تفاوت‌های آن‌ها نیز تأکید شده باشد.

در مجموع با توجه به شایستگی‌های محوری مستخرج از تحلیل‌های داده‌بنیاد، می‌توان گفت که «شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی بیانگر طیف وسیعی از توانایی‌های فنی، حرفه‌ای، تخصصی؛ اداری-نظارتی؛ فردی، شخصیتی؛ ارتباطی، میان‌فردی؛ اخلاقی؛ انگیزشی؛ ادراکی؛ فناورانه؛ فرهنگی؛ اقتصادی-کارآفرینانه و سیاسی است که کاربست آن‌ها موجب عملکرد برتر مدیر گروه آموزشی می‌گردد».

*اولویت‌بندی شایستگی‌های محوری مدیران گروه‌های آموزشی*

در گزارش یافته‌های قبلی، ضریب اهمیت شایستگی‌های فرعی درون هر شایستگی محوری ارائه شد. در این قسمت، نتایج مقایسه زوجی شایستگی‌های محوری آمده است. چون ۱۱ معیار اصلی وجود دارد، بنابراین ۵۵ مقایسه صورت گرفت. در ابتدا برای تجمیع دیدگاه خبرگان از تکنیک میانگین هندسی استفاده شد تا اطلاعات اولیه در مورد نظرات افراد نمونه پیرامون مقایسه دوجه‌دوی شایستگی‌ها فراهم آید. در جدول ۳، میانگین هندسی نظرات خبرگان پیرامون مقایسه زوجی شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی آمده است. قبل از آن البته در جدول ۲، کد شناسایی هر یک از شایستگی‌های مورد بررسی ارائه شده است.

**جدول ۲. شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی و کد شناسایی متناظر با آن‌ها**

شایستگی	کد شناسایی	شایستگی	کد شناسایی
فنی، حرفه‌ای و تخصصی	C1	ادراکی	C7
اداری - نظارتی	C2	فناورانه	C8
فردی و شخصیتی	C3	فرهنگی	C9
ارتباطی و میان‌فردی	C4	اقتصادی - کارآفرینانه	C10
اخلاقی	C5	سیاسی	C11
انگیزشی	C6	-	-

**جدول ۳. میانگین هندسی نظرات خبرگان پیرامون مقایسه زوجی شایستگی‌های محوری**

	C11	C10	C9	C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1	
C1												
C2	۱/۵۴۴	۱/۰۰۰	۰/۶۴۸	۰/۱۸۶۸	۰/۹۲۴	۰/۳۳۶	۰/۵۷۷	۰/۸۴۸	۰/۶۰۴	۰/۱۸۵۵	۰/۷۰۳	۱/۰۷۵
C3	۱/۱۵۳	۰/۴۶۱	۱/۰۰۰	۱/۹۶۸	۱/۵۶۶	۰/۸۳۷	۱/۲۹۰	۱/۳۵۱	۱/۵۶۶	۲/۳۳۸	۲/۴۲۲	۳/۲۹۹
C4	۱/۰۸۲	۰/۳۹۲	۰/۵۰۸	۱/۰۰۰	۰/۶۲۵	۰/۸۸۴	۱/۰۸۳	۱/۰۹۳	۰/۸۹۹	۲/۳۰۰	۱/۶۱۳	۳/۰۲۹
C5	۲/۹۷۸	۱/۲۱۰	۱/۲۱۰	۱/۵۹۹	۲/۷۰۴	۳/۲۲۷	۲/۵۲۶	۲/۲۷۲	۳/۴۶۸	۳/۴۶۸	۳/۴۶۸	۳/۲۹۹
C6	۱/۷۳۲	۰/۴۶۱	۰/۶۳۹	۱/۱۳۱	۰/۳۷۰	۱/۰۰۰	۱/۰۵۲	۱/۳۷۳	۱/۵۶۶	۲/۳۶۰	۱/۴۲۱	۱/۴۲۱
C7	۱/۱۷۹	۰/۵۲۶	۰/۷۷۵	۰/۹۲۳	۰/۳۱۰	۰/۹۵۱	۱/۰۰۰	۱/۰۵۲	۱/۳۷۳	۱/۵۶۶	۲/۳۶۰	۲/۳۶۰
C8	۱/۶۵۵	۰/۵۰۲	۰/۹۱۵	۰/۹۱۵	۰/۳۹۶	۰/۷۲۸	۰/۹۵۱	۱/۰۰۰	۰/۹۹۶	۲/۰۶۱	۱/۵۴۶	۱/۵۴۶
C9	۱/۱۶۹	۰/۴۴۴	۰/۶۳۹	۱/۱۱۲	۰/۴۴۰	۰/۶۳۹	۰/۷۲۸	۱/۰۰۴	۱/۰۰۰	۲/۷۱۳	۱/۵۲۱	۱/۵۲۱
C10	۰/۳۷۰	۰/۲۹۵	۰/۴۲۸	۰/۴۳۵	۰/۲۸۸	۰/۴۲۴	۰/۶۳۹	۰/۴۸۵	۰/۳۶۹	۱/۰۰۰	۰/۶۳۴	۰/۶۳۴
C11	۰/۹۳۰	۰/۳۰۳	۰/۴۱۳	۰/۶۲۰	۰/۳۳۰	۰/۷۰۴	۰/۴۲۴	۰/۶۴۷	۰/۶۵۸	۱/۵۷۸	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰

با در اختیار داشتن نتایج جدول ۳، ضریب اهمیت هر یک از شایستگی‌های محوری مدیران گروه‌های آموزشی محاسبه شد. برای این کار ابتدا میانگین هندسی هر یک از سطرهاى جدول ۳ محاسبه شده و سپس اعداد به‌دست آمده نرمال‌سازی شدند تا بردار ویژه شایستگی‌ها به‌دست آید. اعداد بدست آمده در بردار ویژه بیانگر ضریب اهمیت هر یک از شایستگی‌های محوری می‌باشند. براساس نتایج جدول ۴، شایستگی اخلاقی با ضریب اهمیت ۰/۱۷۷، از بیشترین اهمیت برخوردار است و پس از آن شایستگی‌های اداری-نظارتی؛ فردی و شخصیتی؛ انگیزشی؛ فناوریانه؛ ادراکی؛ ارتباطی و میان‌فردی؛ فرهنگی؛ فنی، حرفه‌ای و تخصصی؛ سیاسی؛ و اقتصادی-کارآفرینانه به‌ترتیب مهم‌ترین اولویت‌ها را به‌خود اختصاص داده‌اند.

جدول ۴. نتایج اولویت‌بندی شایستگی‌های محوری مدیران گروه‌های آموزشی

اولویت	بردار ویژه (ضریب اهمیت)	میانگین هندسی	شایستگی
اول	۰/۱۷۷	۲/۰۳۴	اخلاقی
دوم	۰/۱۵۹	۱/۸۳۱	اداری - نظارتی
سوم	۰/۱۰۸	۱/۲۴۱	فردی و شخصیتی
چهارم	۰/۰۸۸	۱/۰۱۳	انگیزشی
پنجم	۰/۰۷۹	۰/۹۱۰	فناورانه
ششم	۰/۰۷۷	۰/۸۸۵	ادراکی
هفتم	۰/۰۷۷	۰/۸۸۴	ارتباطی و میان‌فردی
هشتم	۰/۰۷۴	۰/۸۵۴	فرهنگی
نهم	۰/۰۷۰	۰/۸۰۸	فنی، حرفه‌ای و تخصصی
دهم	۰/۰۵۲	۰/۵۸۶	سیاسی
یازدهم	۰/۰۳۹	۰/۴۴۲	اقتصادی - کارآفرینانه

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از انجام پژوهش، دستیابی به الگویی از شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی مشتمل بر یازده شایستگی محوری و چندین شایستگی فرعی است. اولین شایستگی شناسایی شده، شایستگی فنی، حرفه‌ای و تخصصی می‌باشد و از این لحاظ نتایج پژوهش را می‌توان با یافته‌ها یا دیدگاه‌های کوهن (۲۰۱۵)، بلاسکف و همکاران (۲۰۱۴)، محمدفام و همکاران (۱۳۹۲)، رعنائی و همکاران (۱۳۹۱)، بردبار و شاکری (۱۳۹۰)، شیان و همکاران (۲۰۱۱)، ویرتانن (۲۰۰۰) هم‌سو دانست که در پژوهش‌های خود بر شایستگی فنی و تخصصی به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران یا منابع انسانی تأکید کرده‌اند. دومین

شایستگی شناسایی شده، شایستگی اداری-نظارتی است. تأیید این شایستگی هم‌سو با یافته‌ها یا دیدگاه‌های شیان و همکاران (۲۰۱۱)، چیت‌ساز و همکاران (۱۳۹۱)، کرمی و همکاران (۱۳۹۱)، رعنایی و همکاران (۱۳۹۱) و ویرتانن (۲۰۰۰) است که ضرورت شایستگی مدیریتی را تأیید نموده‌اند. سومین شایستگی شناسایی شده، شایستگی‌های فردی و شخصیتی است. این نتایج هم‌سو با یافته‌ها یا دیدگاه‌های لیکاما (۲۰۱۵)، بلاسکف و همکاران (۲۰۱۴)، کرمی و همکاران (۱۳۹۱) و رعنایی و همکاران (۱۳۹۱) است. چهارمین شایستگی شناسایی شده، شایستگی ارتباطی و میان‌فردی است که می‌توان استخراج این شایستگی را هم‌سو با یافته‌ها یا دیدگاه‌های لیکاما (۲۰۱۵)، بلاسکف و همکاران (۲۰۱۴)، ساجگالیکاوا و همکاران (۲۰۱۲)، محمدفام و همکاران (۱۳۹۲)، شیان و همکاران (۲۰۱۱)، آهنچیان و ببادی (۱۳۹۲)، چیت‌ساز و همکاران (۱۳۹۱)، کرمی و همکاران (۱۳۹۱) و رعنایی و همکاران (۱۳۹۱) هم‌سو دانست. پنجمین شایستگی شناسایی شده، شایستگی اخلاقی است که در پژوهش‌های کوهن (۲۰۱۵)، جالوکا و همکاران (۲۰۱۴)، آهنچیان و ببادی (۱۳۹۲)، ویکرامانسینگ و دی‌زویا (۲۰۰۹)، لی‌فنگ و کان (۲۰۰۷)، ساجگالیکاوا و همکاران (۲۰۱۲)، چیت‌ساز و همکاران (۱۳۹۱) و ویرتانن (۲۰۰۰) نیز مورد تأکید قرار گرفته است. ششمین شایستگی شناسایی شده، شایستگی انگیزشی است که در پژوهش‌های لیکاما (۲۰۱۵) و بلاسکف و همکاران (۲۰۱۴) نیز مورد تأکید قرار گرفته است. هفتمین شایستگی شناسایی شده، شایستگی ادراکی است. تأیید این شایستگی، هم‌سو با یافته‌ها یا دیدگاه‌های کوهن (۲۰۱۵)، زارعی متین و همکاران (۱۳۹۳)، محمدفام و همکاران (۱۳۹۲)، کرمی و همکاران (۱۳۹۱)، رعنایی و همکاران (۱۳۹۱) و ویکرامانسینگ و دی‌زویا (۲۰۰۹) است. هشتمین شایستگی شناسایی شده، شایستگی فناوری می‌باشد و از این لحاظ نتایج پژوهش را می‌توان هم‌سو با یافته‌ها یا دیدگاه‌های ویکرامانسینگ و دی‌زویا (۲۰۰۹) محمودی، عابدی و حیدری (۱۳۹۱) دانست. نهمین شایستگی شناسایی شده، شایستگی فرهنگی است. تأیید این شایستگی هم‌سو با یافته‌ها یا دیدگاه‌های کوهن (۲۰۱۵)، زارعی متین و همکاران (۱۳۹۳) و شیان و همکاران (۲۰۱۱) می‌باشد. دهمین شایستگی شناسایی شده، شایستگی اقتصادی - کارآفرینانه است. تأیید این شایستگی هم‌سو با یافته‌ها یا دیدگاه‌های آهنچیان و ببادی (۱۳۹۲) و چیت‌ساز و همکاران (۱۳۹۱) است. در نهایت یازدهمین شایستگی شناسایی شده، شایستگی سیاسی است که در پژوهش‌های جالوکا و همکاران (۲۰۱۴) و ویرتانن (۲۰۰۰) نیز مورد تأکید قرار گرفته است.

نتایج پژوهش مبنی بر دستیابی به الگویی مشتمل بر یازده شایستگی محوری در ارتباط با مدیران گروه‌های آموزشی قبل از هر چیز بیانگر این حقیقت است که پست مدیریت گروه آموزشی، بسیار فراتر از انجام یک سری وظایف اداری روتین و معمولی است. در واقع مدیران

گروه‌های آموزشی زمانی می‌توانند به معنای واقعی موفق باشند که ضمن برخورداری از شایستگی‌های اجرایی، بسیاری دیگر از توانایی‌های ضروری را در رفتار و تصمیمات خود نشان دهند. در این زمینه براساس نتایج به‌دست آمده، مهم‌ترین شایستگی‌ای که یک مدیر گروه آموزشی باید از آن برخوردار باشد، شایستگی اخلاقی است. اهمیت شایستگی اخلاقی را می‌توان از این زاویه تبیین نمود که امروزه رسوایی‌های اخلاقی در همه سازمان‌های دنیا نگرانی و حساسیت فزاینده‌ای ایجاد نموده و اعتقاد بر این است که حتی متخصص‌ترین و بادانش‌ترین مدیران، اگر از اخلاق حرفه‌ای مناسب برخوردار نباشند، نه‌تنها نمی‌توان از دانش و مهارت آن‌ها سود جست، بلکه چه بسا زیان‌های وجود چنین مدیرانی بسیار بیشتر از مزایای آن خواهد بود. توجه به شایستگی‌های اخلاقی، خاص یک حرفه یا موقعیت مشخص نیست و تقریباً در همه حرفه‌ها و همه تعاملات انسانی لازم و ضروری به‌نظر می‌رسد. از این‌رو می‌توان شایستگی اخلاقی را یکی از شایستگی‌های عمومی دانست که لازمه موفقیت در هر کاری است.

در کنار شایستگی اخلاقی، یکی دیگر از مهم‌ترین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران گروه‌های آموزشی، شایستگی‌های اداری-نظارتی است. شایستگی‌های اداری-نظارتی کم و بیش برای همه مدیران در همه سطوح سازمانی لازم است و اهمیت این امر به‌ویژه برای مدیران گروه‌های آموزشی به‌مثابه مدیران سطوح عملیاتی دانشگاه، بیش از سایر سطوح است. در تبیین اهمیت شایستگی اداری-نظارتی همین بس که مدیران گروه‌های آموزشی حلقه تعامل میان زیرسیستم تخصصی دانشگاه و زیرسیستم مدیریتی آن می‌باشند و این تعامل به‌طرز صحیحی برقرار نخواهد شد، مگر آن‌که مدیران گروه‌های آموزشی از توانایی اجرای صحیح قوانین درست برخوردار باشند. شایستگی اداری-نظارتی که در متون نظری تحت عناوین دیگری همچون شایستگی اجرایی یا شایستگی مدیریتی نیز شناخته می‌شود، به‌قدری اهمیت دارد که اگر از افراد خواسته شود تنها یک شایستگی برای مدیران گروه‌های آموزشی برشمرند، احتمالاً تعداد بسیاری از این افراد، شایستگی اداری-نظارتی را عنوان خواهند کرد. بنابراین منطقی به‌نظر می‌رسد که بر اساس نتایج به‌دست آمده، دومین شایستگی مهم مدیران گروه‌های آموزشی، شایستگی اداری-نظارتی بوده باشد.

براساس نتایج به‌دست آمده، سومین شایستگی مهمی که باید مدیران گروه‌های آموزشی از آن برخوردار باشند، شایستگی‌های فردی و شخصیتی است. به‌هر حال عملکرد برتر در هر شغلی مستلزم برخورداری از یک سری ویژگی‌های شخصیتی متناسب با آن شغل است. در این زمینه بر اساس نتایج به‌دست آمده، لازم است که مدیران گروه‌های آموزشی از ویژگی‌هایی همچون منظم بودن و سر وقت بودن، خلاقیت و قراتر رفتن از وظایف جاری، سعه صدر و ... برخوردار باشند. در تبیین این ویژگی‌ها باید گفت که مدیریت گروه‌های آموزشی با حجم بسیاری از فعالیت‌های



جاری مواجه است و در کنار آن لازم است که پاسخگوی حجم زیادی از دانشجویان و البته اساتید و سایر مدیران باشد. بدیهی است چنین ویژگی‌هایی می‌طلبد که مدیر گروه، از یک‌سو حضور مستمری در دانشگاه داشته باشد و از سوی دیگر، از سعه صدر در انجام کارها و رفتار با مراجعان برخوردار باشد. در عین حال بسیار مهم است که مدیر گروه صرفاً در امور جاری معمول غرق نشود و از خلاقیت کافی جهت فراتر رفتن از وظایف روزمره برخوردار باشد. در مجموع توجه به این نکات، از نتایج پژوهش مبنی بر اهمیت شایستگی فردی و شخصیتی مدیران گروه‌های آموزشی حمایت می‌نماید و این نتایج را موجه و منطقی می‌نمایاند.

بر مبنای نتایج به‌دست آمده، چهارمین شایستگی مهمی که مدیران گروه‌های آموزشی باید از آن برخوردار باشند، شایستگی انگیزشی است. در تبیین این نتایج می‌توان گفت که پست مدیریت گروه‌های آموزشی، پر حجم، زمان‌بر و طاقت‌فرساست و در عین حال مزایا و پاداش‌های آن چندان قابل توجه نیست. بنابراین انجام موفقیت‌آمیز وظایف این پست در گرو آن است که مدیران از درون انگیزه پیشرفت داشته باشند و بتوانند این انگیزه را در دیگران نیز ایجاد نمایند، وگرنه محرک‌های بیرونی نمی‌توانند جهت پذیرش و انجام اثربخش وظایف مدیریت گروه‌های آموزشی چندان مناسب باشند. با این توضیحات، منطقی به نظر می‌رسد که نتایج پژوهش حاکی از اهمیت وجود شایستگی‌های انگیزشی نزد مدیران گروه‌های آموزشی باشد.

همان‌گونه که چهار شایستگی اخلاقی؛ اداری-نظارتی؛ فردی و شخصیتی؛ و انگیزشی مورد تبیین و تفسیر قرار گرفت، سایر شایستگی‌ها را نیز می‌توان از زوایای مختلف مورد بحث و بررسی قرارداد. به‌عنوان نمونه، شایستگی فناورانه در پاسخ به پیشرفت‌های تکنولوژیکی و لزوم سازگاری و مواجهه مناسب با آن؛ شایستگی ادراکی در پاسخ به هم‌تنیدگی امور و لزوم برخورداری از بینش انتقادی، خلاقانه و تفکر سیستمی جهت درک پیچیدگی‌های امور و تأثیرگذاری مثبت بر آن‌ها؛ شایستگی ارتباطی در پاسخ به لزوم تعامل مناسب با زیرسیستم‌های مختلف و افراد انسانی؛ شایستگی فرهنگی در پاسخ به تنوع فرهنگی و لزوم راهبری و مدیریت فرهنگ‌های مختلف؛ شایستگی فنی، حرفه‌ای و تخصصی در پاسخ به مهارت‌های ویژه و منحصر به‌فرد مورد نیاز برای مدیریت مناسب گروه‌های آموزشی؛ شایستگی سیاسی در پاسخ به تنش‌های غیرقابل انکار در سیستم‌های پویا و لزوم راهبری مناسب جریانات مؤثر بر تصمیم‌گیری؛ و نهایتاً شایستگی اقتصادی-کارآفرینانه در پاسخ به چالش‌هایی همچون کمبود منابع و امکانات، لزوم پرورش دانش‌آموختگان کارآفرین، لزوم جذب سرمایه برای دانشگاه و گروه آموزشی، و ... قابل تبیین است. به‌هر حال آنچه مسلم است این است که این شایستگی‌ها دارای روابط درهم‌تنیدگی با یکدیگر بوده و این روابط قابلیت پیش‌بینی یک شایستگی از طریق شایستگی‌های دیگر را فراهم می‌آورد. در عین حال، این شایستگی‌ها علی‌رغم روابطی که با هم

دارند، هر یک از مختصات خاص و ویژه‌ای برخوردار هستند و شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی، تنها از تلفیق و انسجام همه شایستگی‌های محوری معنا می‌یابد و تصور شایستگی کامل و جامع مدیران گروه‌های آموزشی بدون برخورداری از یک یا برخی از شایستگی‌های محوری، تصور کاملاً درستی نیست. هم‌اکنون این روست که نتایج پژوهش حاکی از لزوم برخورداری از شایستگی‌های متنوع و مختلفی برای مدیران گروه‌های آموزشی می‌باشد.

پژوهشگران بر مبنای یافته‌های به‌دست آمده و یا در جریان انجام پژوهش با تجربیاتی مواجه شده و پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی یادداشت نمودند که بیان برخی از آن‌ها می‌تواند راهنما یا محرک پژوهشگران دیگر باشد. برخی از این پیشنهادها پژوهشی عبارت‌اند از:

- شناسایی عوامل مؤثر بر شایستگی اقتصادی-کارآفرینانه مدیران گروه‌های آموزشی
  - نیازسنجی آموزش فناوری مدیران گروه‌های آموزشی
  - طراحی الگوی آموزش فناوری ویژه مدیران گروه‌های آموزشی
  - بررسی راه‌کارهای ارتقای مشارکت اعضای هیأت علمی در تصمیم‌گیری‌های گروه‌های آموزشی و دانشگاه
  - شناسایی راه‌کارهای افزایش جذب دانشجو در دانشگاه آزاد اسلامی
  - مطالعه تطبیقی مدیریت گروه‌های آموزشی در دانشگاه آزاد اسلامی و دانشگاه‌های برتر دنیا
  - بررسی تأثیر شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی بر سازگاری تحصیلی دانشجویان
  - بررسی تأثیر شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی بر رضایت شغلی اعضای هیأت علمی
  - مطالعه عوامل سازمانی مؤثر بر شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی
  - مطالعه تجارب زیسته مدیران موفق گروه‌های آموزشی
- همچنین اگرچه شایستگی‌های فرعی استخراج شده در الگوی پژوهش به‌قدری عینی هستند که حداقل بخشی از آن‌ها خود بتوانند به‌عنوان راه‌کار بهبود در نظر گرفته شوند، با این حال در ادامه برخی پیشنهاد کاربردی دیگر ارائه شده است:
- مدیران گروه‌های آموزشی از سرزنش دانشجویان در حضور جمع پرهیز نمایند.
  - مدیران گروه‌های آموزشی در دوره‌های آموزش مهارت‌های هفتگانه کامپیوتر (ICDL) شرکت نموده و از تسلط بر این مهارت‌ها اطمینان یابند.
  - مدیران گروه‌های آموزشی با مطالعه دقیق چارت تحصیلی، به‌طور کامل با دروس پیش‌نیاز در رشته آشنا شوند.

- مدیران گروه‌های آموزشی برای دیدگاه‌هایی که در جلسات گروه ارائه می‌شود، اهمیت بیشتری قائل شوند.
- مدیران دانشگاه برای دیدگاه‌هایی که از سوی مدیران گروه‌های آموزشی ارائه می‌شود، اهمیت بیشتری قائل شوند.
- مدیران گروه‌های آموزشی از تصمیم‌گیری در لحظه‌های ناآرامی و حالات عصبانیت اکیداً پرهیز نمایند.
- مدیران زمان‌های بیشتری را به شنیدن مشکلات همکاران و تلاش در جهت رفع آن‌ها اختصاص دهند.
- مدیران گروه‌های آموزشی در تصمیم‌گیری‌هایشان درگیر غرض‌ورزی‌های شخصی نشوند.
- مدیران گروه‌های آموزشی در تعاملات جاری خود با همکاران، از دستاوردها و زحمات آن‌ها قدردانی نمایند.
- مدیران اعتماد خود به همکاران را نشان داده و در رابطه با امور مختلف، نظرات آن‌ها را جویا شوند.
- مدیران گروه‌های آموزشی تا حد امکان در زمان تصدی مدیریت گروه، از فعالیت‌های اقتصادی شخصی و خارج از دانشگاه پرهیز نمایند.

پژوهش حاضر البته با برخی محدودیت‌ها مواجه بوده است. از جمله این محدودیت‌ها یکی اینکه همکاری ناکافی برخی از اعضای هیأت علمی موجب گردید که زمان گردآوری داده‌ها به‌خصوص در بخش کمی بیش از آن‌چه که انتظار می‌رفت به درازا بیانجامد. هم‌چنین تداخل زمان گردآوری بخشی از داده‌ها با امتحانات پایان ترم دانشجویان و نیز تداخل زمان گردآوری بخشی از داده‌ها با تعطیلات نوروز موجب گردید که در مجموع مدت‌زمان گردآوری داده‌ها بیش از آن‌چه که انتظار می‌رفت به درازا بیانجامد.

منابع

- Ahanchian, M R. Babadi, A. (2013). Preparation and validation of the performance evaluation questionnaire for managers of university departments: application of mixed method in practice. *Journal of Training and Learning Researches*; 20 (3): 142-167.
- Blaskova, M. Blasko, R. Kucharcikova, A. (2014). Competences and Competence Model of University Teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*; 159: 457-467.
- Bordbar, Gh. Shakeri, F. (2011). An Analytic Study on Competency Based Selection and Appointment of the Head of Departments in Yazd University. *Journal of Production and Operations Management*; 2 (2): 101-120.
- Chitsaz, E. Zolfagharzadeh, M M. Ghiasi Naddoshan, S. (2012). Developing a Core Competency Model for Cultural & Social Managers in Iran Universities. *Iranian Journal of Management in the Islamic University*; 1 (2): 251-272.
- Cohen, DJ. (2015). HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review*; 25: 205-215.
- Diba Vajari, T. Abbasi, A. Fathi Vajargah, K. (2017). How to Gain Managers Supports for Staff Training and Development. *Journal of Management and Planning in Educational Systems*; 9 (16): 101-114.
- Ghorbannejad, P. Isakhani, A. (2013). The Model of Managers Competency on the Basis of Imam Ali's Nahjolbaleghah. *Journal of Development and Evolution Management*; (15): 17-22.
- Idris, N. Hong, TS. Abu Mansor, NN. (2012). A qualitative inquiry of women managers' competence Acquisition. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*; 40: 395-403.
- Jafari, p. Arasteh, H. Rahgozar, m. Shahmiri, M. (2013). A Pattern for Effectiveness Improvement of Educational Departments in Universities and Higher Education Centers: A Case Study of The Islamic Azad University. *Journal of Social Development and Welfare Planning*; 4 (14): 209-250.
- Jalocha, B. Krane, HP. Ekambaram, A. Prawelska-Skrzypek, G. (2014). Key Competences of Public Sector project managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*; 119: 247-256.
- Kaffash, M. Ghahremani, M. (2009). A survey on the relationship between deans' personality aspects of Shahid Beheshti University in relation to their conflict management styles. *Journal of Management and Planning in Educational Systems*; 2 (3): 53-82.
- Karami, M. Salehi M. (2009). *Competency-Based Management Development: A New Approach to Managers Training and Development*. Tehran: Publishing Ayig.
- Karami, m. Salehi Omran, E. Khoshnoudifar, H. (2012). Educational Needs Assessment of Managers of Mazandaran Regional Electric Power Company

- Based on Competency Model. *Journal of Educational Planning Studies*; 1 (2): 163-187.
- Lifeng, Z. Kan, S. (2007). Assessments on the competency model of senior managers of family firms in China. *Frontiers of Business Research in China*; 1 (4): 544-557.
- Liikamaa, K. (2015). Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies. *Procedia Manufacturing*; 3: 681-687.
- Mahmoudi, A. Abedi, A. Heydari, Y. (2012). Professional Competencies of Educational Directors. *Management and Development Process Quarterly*; 25 (1): 69-92.
- Mahmoudi, S. M. Zarei Matin, H. Bohairae, S. (2012). To Recognize and Clarify the Suitability of Managers in Universities. *Iranian Journal of Management in the Islamic University*; 1 (1): 114-143.
- Mohammadfam, I. Mohamadi, H. Ghorbani Shahna, F. Soltanian, A. R. (2013). Introducing a Framework for competency based Selection of Health Safety and Environment (HSE) Managers. *Journal of Health and Safety at Work*; 3 (1): 1-10.
- Motalebifar, A. Arasteh, H. Navehebrahim, A. Abdollahi, B. (2017). The Study of the Effective Factors in Formation and Development of Malfunctioning in Iran's Higher Education. *Journal of Management and Planning in Educational Systems*; 9 (17): 9-40.
- Pihie, ZAL. Sadeghi, A. Elias, H. (2011). Analysis of Head of Departments Leadership Styles: Implication for Improving Research University Management Practices. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*; 29: 1081-1090.
- Ranaei, H. Soltani, M. Yazdani, H. R. (2012). Identification and ranking of dimensions and components of managers competency: Content analysis of managers' competency models. *Journal of Human Resource Studies*; 1 (3): 27-50.
- Sajjalikova, H. Bajzikova, L. Polakova, M. Wojcak, E. (2012). Revisiting New Managerial Competences: Is There Enough Motivation to Apply Them?. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*; 58: 944-952.
- Schumann, CA. Gerischer, H. Tittmann, C. Orth, H. Xiao, F. Schwarz, B. Schumann, MA. (2014). Development of International Educational Systems by Competence Networking based on Project Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*; 119: 192-201.
- Shyan, HJ. Hsuan, H. Chih-Hsing, L. Lin L. Chang-Yen, T. (2011). Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*; 30: 1044-1054.
- Supreme Council for Cultural Revolution. (2013). Document of Islamic University. Approved 735 sessions dated 2013-07-16.

- Virtanen, T. (2000). Changing competences of public sector managers: tensions in commitment. *The International Journal of Public Sector Management*, 13 (4): 333-341.
- Wickramasinghe, V. De Zoyza, N. (2009). A comparative analysis of managerial competency needs across areas of functional specialization. *Journal of Management Development*; 28 (4): 344-360.
- Zareei Matin, H. Rahmati, M H. Moosavi, S M. Vedadi, V. (2014). Designing manager's Competency Model in Country's Cultural Organizations. *Journal of Health and Safety at Work. Journal of Public Organizations Management*; 2 (4): 19-36.